



CREACIÓN DE VIVIENDA ASISTIDA PARA EL ADULTO MAYOR

FUNDACION LAMBDA

Miguel Rodríguez Ballen

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Bogotá D.C, Colombia

25/Mayo/2026

CREACIÓN DE VIVIENDA ASISTIDA PARA EL ADULTO MAYOR
FUNDACION LAMBDA

Miguel Rodríguez Ballen

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas de Salud

Director:

Juan Camilo Machado Ferrucho

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Bogotá D.C, Colombia

25/Mayo/2026

Nota de aceptación:

JOHANNA LIZZETH LOZANO LOZANO

JAVIER ROBERTO OSPINA BERMEO

MACHADO FERRUCHO JUAN CAMILO

Bogotá D.C., 25/ Mayo/2026

“El Hijo del Hombre no vino para ser
servido, sino para servir” ... Mateo 20:28

A mi familia: Por ser el cimiento de mi
formación y los arquitectos de mis valores.

Cuando estés volando, no olvides que
estuviste en tierra para despegar y que en
algún momento tendrás que aterrizar.

Miguel Rodríguez Ballen

Agradecimientos

A Dios: Por ser la fuente de mi fortaleza, sabiduría y perseverancia. Por bendecirme con salud y guiar cada una de las decisiones que me permitieron superar los desafíos laborales y académicos con fe y claridad.

A mi familia: A mi madre, Tulia; mi padre Miguel (q.e.p.d) mi hermana, Marcela; mi sobrina, Juliana, mi tío Jaime, Gracias por ser mi puerto seguro, por su paciencia infinita durante mis horas de estudio y por el apoyo incondicional que ha sido el motor de mi carrera profesional. Su amor es el activo más valioso de mi vida.

A mis amigos: A aquellos que estuvieron presentes con una palabra de aliento, un consejo oportuno o simplemente compartiendo el silencio en los momentos de mayor presión. Gracias por recordarme la importancia del equilibrio y por celebrar mis éxitos como propios.

A mis compañeros de estudio: Por las jornadas de debate, el trabajo colaborativo y el intercambio de conocimientos que enriquecieron mi visión del mundo. Gracias por los desafíos compartidos, las largas noches de entrega y por haber construido juntos no solo conocimiento, sino también lazos de admiración mutua y amistad.

A mis docentes y tutores: Mi más profundo agradecimiento a la facultad y, en especial, a mis tutores de tesis. Gracias por su exigencia académica, por compartir su vasta experiencia en planeación estratégica y por orientar este trabajo con una visión crítica que permitió elevar su estándar. Sus enseñanzas han sido fundamentales para mi consolidación como Magíster y para la viabilidad de este proyecto.

Resumen

Presentar la viabilidad de un modelo de servicio inclusivo para las personas mayores, prestando especial atención a la comunidad LGBTIQ+ de Bogotá. La iniciativa pretende ofrecer servicios sanitarios, recreativos y sociales personalizados que respeten la identidad y fomenten el bienestar, teniendo en cuenta los patrones demográficos de una sociedad que envejece y la escasez de datos sobre los grupos infrarrepresentados. La metodología incluyó análisis de mercado, planificación operativa y proyecciones financieras para evaluar la viabilidad y la sostenibilidad. Además de unas perspectivas económicas favorables, con un alto valor actual neto y una elevada tasa interna de rendimiento, las principales conclusiones revelaron un gran deseo de contar con espacios individualizados, atención especializada y actividades orientadas a la comunidad. Las conclusiones sugieren que la iniciativa no solo aborda las necesidades sociales y emocionales, sino que también garantiza la viabilidad financiera a largo plazo, presentando un modelo reproducible de servicios inclusivos.

Palabras clave: adultos mayores, LGBTIQ+, servicios inclusivos, Bogotá, salud, recreación, apoyo social

Abstract

The goal of this project is to create an inclusive service model for senior citizens, paying particular attention to Bogotá's LGBTIQ+ community. The initiative intends to offer customized health, recreational, and social services that respect identity and foster well-being in light of the demographic patterns of an aging society and the paucity of data on underrepresented groups. The methodology included market analysis, operational planning, and financial projections to assess feasibility and sustainability. In addition to a favorable economic outlook with a high net present value and internal rate of return, key findings revealed a high desire for individualized spaces, specialized care, and community-oriented activities. Conclusions suggest that the initiative not only addresses social and emotional requirements but also ensures long-term financial viability, presenting a reproducible model for inclusive services.

Keywords: older adults, LGBTIQ+, inclusive services, Bogotá, health, recreation, social support

Contenido

<i>Antecedentes</i>	19
<i>Planteamiento del problema</i>	23
<i>Objetivo General</i>	27
Objetivos Específicos:.....	27
<i>Propuesta de Valor:</i>	27
Naturaleza del proyecto	29
<i>Origen de la idea de negocio</i>	29
<i>Descripción del modelo de negocio</i>	30
<i>Objetivos Empresariales</i>	32
<i>Estado actual del negocio</i>	34
<i>Descripción de productos o servicios</i>	34
<i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa</i>	36
<i>Potencial del mercado en cifras</i>	37
<i>Ventajas Competitivas</i>	37
<i>Resumen de las inversiones requeridas</i>	38
<i>Proyecciones de ventas y rentabilidad</i>	38
<i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad</i>	39
<i>Equipo de trabajo</i>	39
Análisis del Sector	40
Validación e Investigación de Mercado	45
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	46

CREACIÓN DE VIVIENDA ASISTIDA PARA EL ADULTO MAYOR	9
<i>El Bienestar Psicosocial como Activo de Valor</i>	48
<i>Estudio piloto de mercado</i>	49
1. <i>Estructuración del Instrumento</i>	50
2. <i>Fase de Implementación: Despliegue de la Herramienta</i>	50
3. <i>Metodología de Análisis de Datos (Data Processing)</i>	51
<i>Resultado del estudio piloto de mercado</i>	64
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	67
<i>Eficacia Comercial y Posicionamiento de Nicho</i>	68
<i>Diferenciación de Valor y Blindaje de Nicho</i>	70
<i>Operacionalización de la Dignidad y Estándares de Excelencia</i>	72
<i>Omnicanalidad y Accesibilidad de Nicho</i>	74
<i>Monetización del Valor Diferencial y Solidez Financiera</i>	75
<i>Narrativa de Inclusión y Conversión de Confianza</i>	77
<i>Sincronización Operativa y Ventaja Competitiva Sostenible</i>	79
Aspectos Técnicos	80
<i>Micro localización</i>	80
<i>Necesidades del proyecto</i>	83
<i>Capacidad Instalada</i>	84
<i>Necesidades y requerimientos por área</i>	86
<i>Cadena de valor</i>	88
Aspectos Organizacionales y Legales	92
<i>Análisis estratégicos</i>	92

CREACIÓN DE VIVIENDA ASISTIDA PARA EL ADULTO MAYOR	10
<i>Estructura organizacional</i>	95
Organigrama	96
<i>Estructura Ágil y Especialización en el Cuidado</i>	97
Perfiles y funciones	98
<i>Alineación de Competencias y Mitigación de Riesgo Operativo</i>	100
Factores claves de la gestión del talento humano	102
<i>El Talento Humano como Diferenciador Crítico y Garante del Modelo SER</i>	103
<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	104
Institucionalidad y Sostenibilidad Ética	105
<i>Aspectos legales</i>	106
<i>Estructura y tipo de sociedad</i>	108
<i>Seguridad Jurídica y Eficiencia para el Impacto Social</i>	108
<i>Regímenes especiales</i>	110
<i>Mapa de Procesos Fundación LAMBDA.</i>	110
<i>Modelo de Atención “SER – H” (Seguro Enriquecedor y Respetuoso Humanístico).</i>	
.....	114
Aspectos Financieros	124
<i>Objetivo financiero</i>	124
<i>Supuesto financiero</i>	125
<i>Proyección de Ventas, costos y margen operativo</i>	127
<i>Análisis de Costos (Costo de Ventas / Producción)</i>	128
<i>Presupuesto de Inversiones</i>	129

<i>Estado Financiero Balance</i>	130
<i>Flujo de caja proyectado</i>	133
<i>Maduración Financiera y Generación de Valor</i>	134
<i>Estado de Resultados</i>	135
<i>Eficiencia Operativa y Consolidación del Margen Neto</i>	136
<i>Análisis de Valor Presente Neto Y Tasa Interna de Retorno</i>	138
Enfoque hacia la Sostenibilidad	142
<i>Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	145
Conclusiones	146

Lista de Figuras

Figura 1 - Árbol de problemas.....	26
Figura 2 - Modelo de canvas.....	30
Figura 3 - Análisis de pestel.....	40
Figura 4 - Matriz Dofa	41
Figura 5 - Fuerzas de Porter	43
Figura 6 - Edad.....	52
Figura 7 - Comportamiento de identidad de genero	53
Figura 8 - Red de apoyo	54
Figura 9 - Porcentaje de origen de fuentes actuales de recursos.....	56
Figura 10 - Consideración para vivienda Asistida	57
Figura 11 - Porcentaje de exclusividad para género masculino, comunidad LGBTQ+	58
Figura 12 - Características de la vivienda asistida	59
Figura 13 - Fuente de financiamiento para acceder a una vivienda asistida u hogar..	60
Figura 14 - Porcentaje de Intención de uso de una Vivienda Asistida exclusivo para hombres mayores LGBTQ+ con enfoque premium.....	62
Figura 15 - Disposición para cubrir los gastos en una Vivienda Asistida	63
Figura 16 - Cadena de valor	88
Figura 17 - Flujograma.....	89
Figura 18 - Estructura organizacional	95
Figura 19 - Organigrama.....	96
Figura 20 - Diagrama Mapa de Procesos Fundación Lambda	113
Figura 21 - Diagrama Modelo de Atención “SER- H”.....	123
Figura 22 - Objetivo financiero	125
Figura 23	151

Figura 24151

Figura 25 - Nomina153

Figura 26 - Apoyo administrativo.....153

Figura 27 - Encuesta 1.....154

Figura 28 - Encuesta 2.....154

Figura 29 - Respuestas.....157

Lista de Tablas

Tabla 1 - Propuesta de valor.....	28
Tabla 2 - Objetivos empresariales.....	33
Tabla 3 - Descripción de los servicios.....	35
Tabla 4 - Ventaja competitiva.....	37
Tabla 5 - Necesidades de usuario.....	47
Tabla 6 - Caracterización de la Edad.....	51
Tabla 7 - Identidad de Género.....	53
Tabla 8 - Red de apoyo.....	54
Tabla 9 - Origen de fuentes actuales de recursos.....	55
Tabla 10 - Consideración para vivienda Asistida.....	57
Tabla 11 - Exclusividad para género masculino, comunidad LGBTIQ+.....	57
Tabla 12 - Fuente de financiamiento para acceder a una vivienda asistida u hogar...	60
Tabla 13 - Intención de uso de una Vivienda Asistida exclusivo para hombres mayores LGBTIQ+ con enfoque premium.....	61
Tabla 14 - Disposición para cubrir los gastos en una Vivienda Asistida.....	63
Tabla 15 - Objetivos de Mercadeo.....	68
Tabla 16 - Estrategias de mercado.....	70
Tabla 17 - Estrategia de servicio.....	72
Tabla 18 - Estrategias de distribución.....	73
Tabla 19 - Estrategia de precios.....	75
Tabla 20 - Estrategias de comunicación.....	76
Tabla 21 - Estrategia de mezcla de mercado.....	78
Tabla 22 - Resultados de micro localización.....	81
Tabla 23 - Estimación de necesidades.....	83
Tabla 24 - Necesidades y requerimientos.....	86

Tabla 25 - Materia prima e insumos.....	89
Tabla 26 - Perfiles y funciones.....	98
Tabla 27 - Factores claves del talento humano.....	102
Tabla 28 - Esquema de gobierno.....	104
Tabla 29 - Tipo de sociedad.....	108
Tabla 30 - Régimen especial.....	110
Tabla 31 - Gestión de riesgos.....	118
Tabla 32 - Supuesto financieros mensuales.....	125
Tabla 33 - Supuesto financieros Anuales.....	125
Tabla 34 - Comportamiento y Tasas de Crecimiento.....	127
Tabla 35 - Comportamiento de Costo.....	128
Tabla 36 - Comportamiento de Margen Operativo (Bruto).....	128
Tabla 37 - Presupuesto de Inversión.....	129
Tabla 38 - Balance General (2027 – 2031).....	130
Tabla 39 - Flujo de caja.....	133
Tabla 40 - Estados de resultados.....	135
Tabla 41 - Valor Presente Neto.....	139
Tabla 42 - Tasa Interna de Retorno.....	140
Tabla 43 - Aspectos Legales.....	152

Introducción

La presente iniciativa de creación de empresa se enmarca en la línea de investigación de Gestión y Gerencia de Servicios de Salud de la Maestría en Administración de Empresas de Salud. El proyecto aborda la intersección entre la gerontología social y la gestión hospitalaria/asistencial, proponiendo un modelo de "Vivienda Asistida" (Assisted Living) especializado para adultos mayores de género masculino, con orientaciones sexuales e identidades de género diversas (LGBTIQ+). Esta propuesta se realizaría inicialmente en la ciudad de Bogotá D.C. La misma responde a la necesidad de profesionalizar el cuidado de poblaciones con determinantes sociales de salud específicos, integrando estándares de habilitación clínica con un enfoque de derechos, cultura y humanización.

La población adulto mayor, es decir, las personas mayores de 60 años, va creciendo paulatinamente y se ha convertido en un grupo de edad vulnerable que necesita más cuidados y asistencia en un entorno protegido y la ayuda de personal formado y especializado (CEPAL, 2025).

En Colombia se han encontrado cambios porcentuales en la población, especialmente en las personas mayores de 85 años, entre 2000 y 2010, un aumento de 51,4% en mujeres y 49,8% en hombres, similar a América Latina, donde el aumento fue de 55,3% y 52,5% para hombres y mujeres, respectivamente; Además, en nuestro país se observó un aumento negativo en el grupo de niños de hasta nueve (9) años (Consultor salud, 2023).

El Índice de Envejecimiento (IE) ha aumentado paulatinamente en los últimos cinco años y permite dividir a los países, en este caso latinoamericanos, en 5 grupos: envejecimiento inicial, medio, moderadamente avanzado, avanzado y muy avanzado, y su correlación oscila entre una alta tasa de natalidad y un índice inferior a 23 personas mayores por cada 100 personas menores de 15 años en Bolivia, por ejemplo. Colombia pertenece al grupo 2 (moderado) junto con Ecuador, Perú y Venezuela, donde la tasa de natalidad es baja y la IE es del 29,8%, lo que significa que por cada 100 personas menores de 15 años hay casi 30 personas mayores (Consultor salud, 2023).

La formulación de este proyecto de creación de empresa parte de una problemática social y de mercado latente en el entorno urbano de Bogotá: la exclusión y la falta de servicios especializados de cuidado para el adulto mayor diverso. Históricamente, el análisis del envejecimiento poblacional en Colombia se ha centrado en variables de vulnerabilidad económica y cobertura en salud. Sin embargo, los datos del DANE y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) revelan que la vejez es un fenómeno heterogéneo que requiere abordajes segmentados.

En la actualidad, el país atraviesa un envejecimiento acelerado de su pirámide poblacional, con un Índice de Envejecimiento que supera el 40%, lo que ha dinamizado la demanda de instituciones de vivienda asistida de carácter privado. A pesar de esta expansión del mercado, la oferta de servicios geriátricos sigue estando diseñada bajo un modelo heteronormativo tradicional que invisibiliza las necesidades afectivas, sociales y de cuidado de las personas mayores LGBTIQ+.

En este contexto, los hombres mayores de la comunidad diversa experimentan una doble vulnerabilidad: la pérdida progresiva de autonomía funcional propia de la edad avanzada y el riesgo inminente de sufrir discriminación institucionalizada.

Estudios recientes en gerontología crítica demuestran que, ante la ausencia de redes de apoyo familiares tradicionales, este segmento recurre a servicios de cuidado formal donde la falta de protocolos de diversidad y la rigidez de las normas de convivencia los obligan a ocultar su orientación sexual para evitar el estigma.

Esta realidad se traduce en una clara brecha del mercado en Bogotá, donde existe un segmento de adultos mayores con capacidad adquisitiva que demanda servicios residenciales premium, pero que no encuentra opciones afirmativas que garanticen su bienestar emocional y el respeto a su dignidad. Para responder a esta problemática, la Fundación Lambda se proyecta como una solución empresarial innovadora que introduce el concepto de vivienda asistida con enfoque de derechos y diversidad.

El propósito del negocio es subsanar esta falla del mercado mediante un espacio residencial de alto estándar operativo, donde el cuidado de la salud se complementa con un entorno de inclusión, pertenencia y apoyo mutuo.

"Colombia atraviesa una transición demográfica acelerada hacia el envejecimiento. Según los datos consolidados del Censo Nacional de Población y Vivienda, el **Índice de Envejecimiento ha mostrado un incremento sostenido, situándose en 40,4 %** (Consultorsalud, 2023).

Esto significa que, en el territorio nacional, **por cada 100 menores de 15 años, existen 40,4 personas de 60 años o más**. Este indicador refleja un cambio estructural en la pirámide poblacional, impulsado por el descenso en la tasa de fecundidad y el aumento en la esperanza de vida, lo que proyecta un escenario donde para el año 2050 esta relación podría invertirse, superando la población mayor a la población joven (OMS, 2025).

Antecedentes

La pertinencia del proyecto se hizo evidente durante una visita no planificada a una residencia de cuidado geriátrico convencional de carácter mixto. En dicho escenario, se presenciaron conductas discriminatorias y comentarios despectivos por parte del personal asistencial hacia un adulto mayor perteneciente a la comunidad LGBTIQ+. Este evento crítico puso de manifiesto la vulnerabilidad psicosocial que enfrentan las personas mayores diversas en los entornos de cuidado tradicionales, donde la falta de protocolos de diversidad e inclusión compromete directamente la dignidad de los usuarios y los expone al aislamiento.

Por otra parte, en el año 2024; a partir de una transición en la trayectoria laboral del autor, se identificó la oportunidad de transformar la experiencia administrativa en una solución empresarial dirigida a un nicho de mercado históricamente desatendido. Esta coyuntura profesional permitió canalizar los esfuerzos hacia el diseño de una propuesta de valor que responde a una necesidad social latente. En consecuencia, la Fundación Lambda se concibe como una respuesta de vivienda asistida (*assisted living*) estructurada bajo los principios de la no discriminación, la inclusión y la creación de entornos acogedores que garanticen el respeto integral a la diversidad en la vejez.

Contexto Regional y Gerontología Crítica (2021-2024)

“En el ámbito latinoamericano, el estudio del envejecimiento ha evolucionado, hacia una gerontología crítica que reconoce las "vejeces diferenciadas". En el marco del artículo Invisibles. Envejecimiento, vejez y comunidad LGBT+, “De acuerdo con el enfoque del curso de vida, el envejecimiento y la vejez humana son procesos dinámicos, responden a las interacciones del sujeto con su entorno y a los estímulos que recibe del mismo. La vejez no aparece repentinamente, sino que se va construyendo a lo largo de la vida. En este sentido, vivir un envejecimiento acompañado resulta importante para el sujeto. No obstante, las personas integrantes de la comunidad LGBT+ enfrentan

dificultades durante este proceso y al llegar a la vejez están expuestas a violencias y discriminaciones no solo por su identidad sexo-genérica u orientación sexual, sino por su edad. Este rechazo a la vejez o a lo viejo, no solo ocurre entre heterosexuales, también se verifica en grupos LGBT+”.

América Latina registra un promedio de 8% de población envejecida con una proyección al 17.5% para 2050, el colectivo LGBTIQ+ enfrenta un fenómeno de invisibilización sistemática. El concepto de "edadismo" o "ageismo" dentro de la misma comunidad diversa se identifica como una barrera adicional, donde los espacios de socialización priorizan la juventud, desplazando a los adultos mayores a situaciones de aislamiento social y soledad no deseada”

Torres Alonso, E. (2023). Invisibles. Envejecimiento, vejez y comunidad LGBT+. *Episteme. Revista De Estudios Socioterritoriales*, 15(2), 58-69. <https://doi.org/10.15332/27113833.9695>

La homosexualidad en las personas mayores: vivenciando narrativas en torno a las discriminaciones y prácticas resilientes

“Las personas mayores están unificadas como un grupo social que, sin embargo, está conformado por realidades muy diversas. Las múltiples realidades de este colectivo impactan en el propio proceso de envejecimiento y en las formas de darle respuesta. En este artículo abordamos las vivencias de los varones mayores homosexuales. Nos interesa particularmente estudiar las formas de discriminación por motivo de su identidad y orientación sexual, edad y corporalidad, así como las estrategias resilientes de afrontamiento. Desde un enfoque cualitativo, realizamos 11 entrevistas semiestructuradas a varones homosexuales mayores de 55 años residentes en las

provincias de Almería y Murcia. Los resultados principales reflejan que los informantes han vivido situaciones de discriminación a lo largo de sus experiencias de vida. Los acontecimientos de rechazo se producen en ámbitos familiares, contextos próximos como amistades y dentro de la propia comunidad gay. En este último aspecto, se constatan hechos discriminatorios vinculados con la homonormatividad, entre las que destacan la edadfobia, los cuerpos abyectos y la plumofobia. Frente a este rechazo, las propias personas forjan estrategias tendentes a la visibilización de su identidad y orientación sexual. La autoaceptación y el autoconcepto, reforzados en cada caso por los apoyos cercanos, se postulan como principales mecanismos resilientes”.

Alonso-Sánchez, J. F., & Muyor-Rodríguez, J. (2020). La homosexualidad en las personas mayores: vivenciando narrativas en torno a las discriminaciones y prácticas resilientes. *Trabajo Social Global*, 10(18), 46–71. <https://doi.org/10.30827/tsg-gsw.v10i18.8654>

Panorama Estadístico en Colombia (2022-2025)

De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE (año móvil agosto 2024 - julio 2025), se estima que en Colombia residen aproximadamente 437,000 personas que se identifican como LGBTIQ+, representando el 1.2% de la población mayor de edad. No obstante, la vulnerabilidad de este grupo es acentuada por la persistencia de la violencia por prejuicio. Colombia Diversa reportó en su boletín de 2023 un incremento del 12.1% en las amenazas contra personas LGBTIQ+, con Bogotá como uno de los núcleos de mayor incidencia. Estas cifras, sumadas a la creación del Sistema Nacional para la Garantía de los Derechos de la Población LGBTIQ+ (Decreto 1311 de 2025), evidencian una urgencia institucional por proteger a una población que, al

llegar a la vejez, carece de redes de apoyo familiares sólidas debido a procesos históricos de exclusión.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>

Brechas en el Cuidado y Vivienda Asistida

El envejecimiento de las personas homosexuales presenta diversas peculiaridades que los profesionales deben conocer y tener en cuenta para ofrecer unos cuidados de calidad. La falta de formación y sensibilización en materia de diversidad sexual, así como la carencia de apoyo social y familiar, pueden afectar negativamente a los cuidados durante el envejecimiento en personas LGTB. Este estudio pretende conocer cuáles son las expectativas y preferencias de cuidados durante la vejez de 20 hombres homosexuales y detectar las barreras o dificultades en los cuidados que puedan estar asociadas a la orientación sexual. Para ello, se utilizaron grupos focales y entrevistas individuales. Los resultados destacan la mayor vulnerabilidad a la discriminación como principal dificultad que los hombres adultos homosexuales pueden encontrar en los cuidados durante las situaciones de dependencia y la preferencia de los cuidados en el domicilio o del modelo de viviendas colaborativas frente a los centros residenciales. Como conclusión, se destaca la necesidad de adaptar los servicios de cuidado a las necesidades de los hombres homosexuales y de formar y sensibilizar a los equipos profesionales en materia de diversidad sexual e igualdad, de manera que los derechos no se vean vulnerados durante la vejez.

Expectativas y preferencias de cuidados en hombres adultos homosexuales durante la vejez barreras o dificultades asociadas a la orientación sexual

Celia Carrascosa-Sánchez 1, José Miguel Cerezo Martínez 1, Sacramento Pinazo
Hernandis 1

<https://producciocientifica.uv.es/documentos/660eee00f5519e6275c2e41d>

Es ante este panorama de exclusión estadística y debilidad en la oferta especializada en Bogotá que la Fundación Lambda propone un modelo de gestión basado en la especialización cultural.

Planteamiento del problema

La precariedad económica en la vejez dentro del Distrito Capital se manifiesta de forma estructural: según cifras de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), **solo el 28.3% de las personas mayores de 60 años en Bogotá cuenta con una pensión contributiva**, la cual, en la mayoría de los casos, oscila entre uno y dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), cifra insuficiente para cubrir gastos de cuidado especializado o asistencia asistencial privada (SDIS, 2023).

Por otro lado, la realidad del **71.7% restante** revela una vulnerabilidad crítica; este segmento carece de ingresos estables por aportes jubilatorios y depende casi exclusivamente de las redes de apoyo familiar o de los subsidios económicos del programa '**Apoyo Económico para Personas Mayores**' de la **Alcaldía de Bogotá**, el cual entrega transferencias monetarias mensuales que, aunque mitigan la pobreza extrema, no logran cubrir el costo canasta básica de servicios de salud y cuidado permanente(SDIS, 2023).

Por lo tanto, las familias han asumido la carga financiera de mantener a sus mayores. Los costos relacionados con el cuidado van desde ropa, artículos de higiene

personal, alimentos, transporte para procesar y administrar medicamentos, transporte a las citas médicas, discapacidades físicas o mentales acompañantes, artículos para la compra como pañales, toallitas, cremas, etc. (OMS, 2025).

De lo anterior, de la necesidad de cuidar a personas mayores, a personas con problemas de movilidad o reubicación, a personas encamadas, a personas con demencia, entre otros, surgió la necesidad de que alguien se dedique a esto, históricamente esto ha sido delegado a amas de casa, lo que las ha obligado a dejar trabajos o estudios, lo que a su vez ha generado costos adicionales.

Asimismo, la participación por género tiende a estar dominada por las mujeres sobre los hombres, desde 1985. En el censo de 2022, el 47% eran hombres y el 53% mujeres, mientras que en 2018 la proporción de mujeres aumentó al 55% y la proporción de hombres disminuyó al 45% (OMS, 2025).

Durante este período, la población mayor de 60 años aumentó de 16 mil personas (8%) a 20 mil (10%), y en 2020 se esperaba alcanzar el nivel cercano a 26 mil personas en este grupo poblacional (14%). Como se puede observar, en la mayoría de las ciudades esto no escapa a las tendencias del comportamiento demográfico nacional y global, que deben incluir el cambio de paradigma que se ha producido del adulto mayor como persona que envejece a una persona en la que desempeña un papel vital en la vida social y económica de la sociedad (pp. 22-35) (Consultor salud, 2025).

La vulneración de la dignidad en hombres mayores LGBTIQ+ en Bogotá presenta una correlación inversa con su visibilidad en entornos de cuidado

institucionalizado. A pesar de que el **12% de la población mayor LGBTIQ+ en la ciudad se ubica en un rango socioeconómico alto (capacidad de pago superior a 5 SMMLV)**, la ausencia de una oferta de servicios de salud y bienestar con enfoque afirmativo genera un fenómeno de segregación invisible (SDIS, 2023).

Los datos indican que, ante la inexistencia de centros especializados, este segmento poblacional opta por hogares geriátricos mixtos y tradicionales donde, según reportes de percepción de seguridad, el **65% de los residentes diversos manifiesta haber recurrido a la supresión de su identidad y orientación sexual** como mecanismo de defensa ante el estigma o el temor a recibir un trato diferencial negativo por parte del personal asistencial o sus pares (Consultor salud, 2025).

Esta 're-armarización' forzada en la vejez no solo deteriora la salud mental, sino que anula décadas de activismo y desarrollo personal, reduciendo la calidad de vida a una mera supervivencia biológica despojada de su dimensión identitaria

Con lo anteriormente presentado tres factores deben ser analizados:

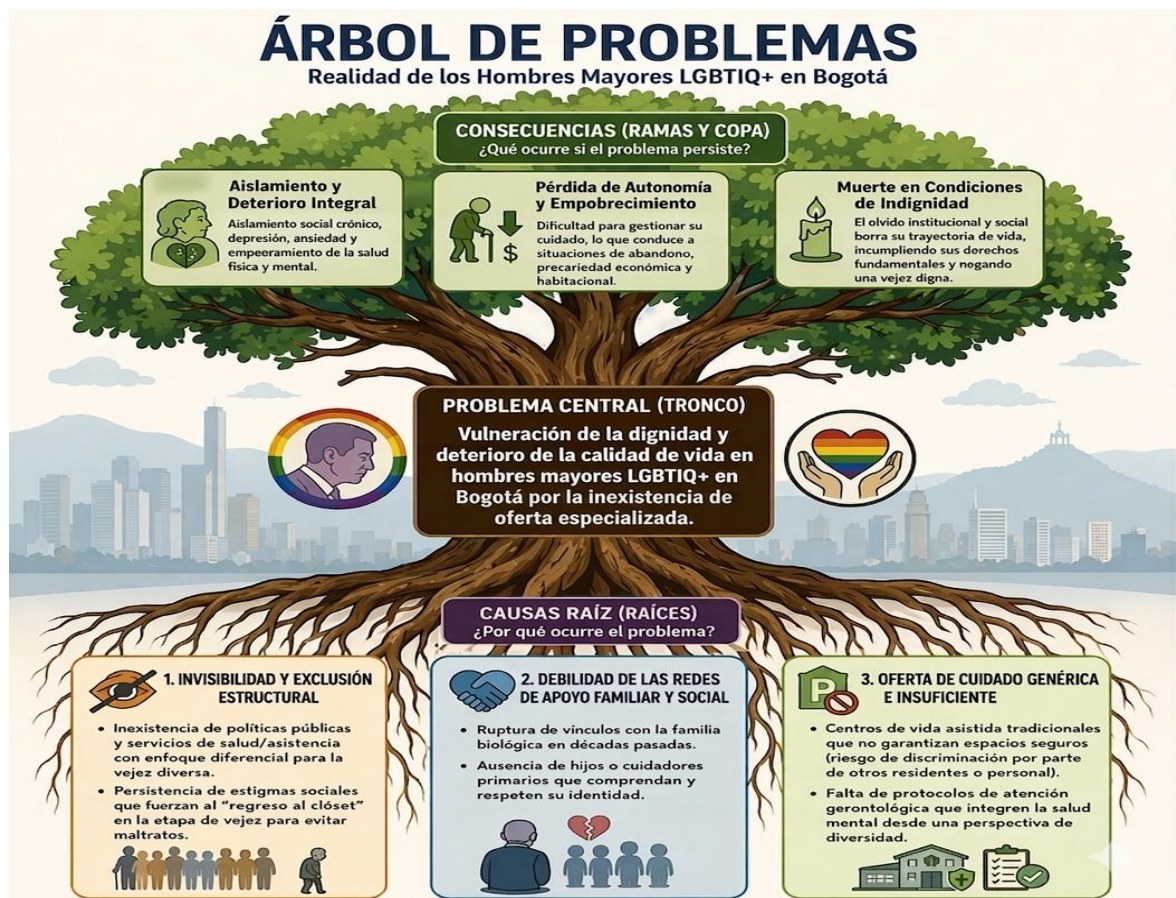
- **Poder Adquisitivo vs. Satisfacción:** Aunque este grupo cuenta con los recursos para acceder a servicios *Premium* (cupos de 8 a 10 millones de pesos mensuales), la oferta actual en Bogotá para estratos altos es mayoritariamente de corte conservador o religioso, lo que obliga a la negociación de la identidad por cuidado.
- **Soledad y Redes de Apoyo:** Se estima que el 40% de los hombres mayores LGBTIQ+ de ingresos altos viven solos o no cuentan con una red familiar de

cuidado primario (hijos), lo que aumenta su dependencia de servicios externos donde se ven forzados a ocultar su condición.

- **Impacto Psicosocial:** La investigación académica en gerontología diversa en Colombia señala que el estrés de minorías en la vejez acelera cuadros de depresión en un 30% más que en hombres heterosexuales cuando el entorno de vivienda no es afirmativo.

Lo anterior es presentado es resumido en el siguiente árbol del problema

Figura 1 - Árbol de problemas



Nota: El presente árbol del problema resume la problemática de manera más general evidencia sus causas y efectos. Adaptación propia

A partir de la problemática descrita se establece los siguientes objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una vivienda asistida para el adulto mayor, que ofrezca servicios especializados de cuidado, bienestar y calidad de vida, garantizando un modelo sostenible y viable desde el punto de vista financiero, administrativo, ambiental y social, en respuesta a las necesidades de esta población en el contexto actual.

Objetivos Específicos:

- Evaluar la viabilidad del mercado para la propuesta de negocio a través de un análisis de oferta y demanda.
- Analizar la factibilidad técnica y operativa de la idea de negocio.
- Determinar la capacidad financiera para la implementación de la idea de negocio.
- Definir el marco administrativo y legal en el que se desarrolla la propuesta de negocio.
- Evaluar y definir el impacto económico, social y ambiental con el fin determinar la sostenibilidad integral del negocio.

Propuesta de Valor:

Ahora bien, al haber definido los objetivos de la investigación se procedió a realizar una caracterización de la propuesta de valor lo cual se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 1 - Propuesta de valor

Elemento	Valor ofrecido
Enfoque diferencial	Cuidado especializado, libre de discriminación y adaptado a las necesidades específicas de hombres mayores LGBTIQ+.
Comunidad	Entorno de pares con historias y vivencias compartidas, fortaleciendo la pertenencia mediante actividades significativas.
Bienestar integral	Servicios premium en salud, nutrición, actividad física, acompañamiento emocional y programas de calidad de vida.
Atención profesional	Personal altamente capacitado en diversidad, inclusión, gerontología y envejecimiento activo.
Vida activa y cultural	Programación de talleres, eventos, espacios de expresión, arte y cultura diseñados para esta comunidad.
Seguridad y privacidad	Respeto absoluto por la identidad, historia personal y autonomía; espacios seguros y confidenciales.
Ambiente tipo resort	Instalaciones premium con diseño confortable, elegante y orientado al bienestar integral.

Nota: Esta tabla describe la propuesta de valor. Adaptación propia

Finalmente, esta investigación fue desarrollada cronológicamente en ocho capítulos, además de una sección de referencias y un apéndice final, siguiendo una secuencia lógica que facilita la comprensión general del proyecto. Comienza con la naturaleza del proyecto y continúa con un análisis del sector, complementado con ejemplos de figuras y tablas.

Cabe decir que se aborda la validación y la investigación del mercado, incluyendo el análisis de los clientes, el estudio piloto y los resultados. Del mismo modo se desarrolla la estrategia de introducción en el mercado, seguida de los aspectos técnicos, organizativos, legales y financieros necesarios para su implementación.

Naturaleza del proyecto

Origen de la idea de negocio.

La idea de negocio que da vida a la Fundación Lambda surge de la convergencia entre una experiencia directiva del autor en el sector salud en el entorno administrativo y asistencial, por otra parte la identificación de una falla de mercado y por último una visión de emprendimiento desarrollada en el año 2024. El punto de partida del estudio se sitúa en la observación directa de las dinámicas de atención en hogares geriátricos tradicionales en Bogotá. Durante una visita institucional, se evidenció un episodio de maltrato verbal y discriminación hacia un residente debido a su orientación sexual e identidad de género. Esta situación generó una profunda reflexión sobre las exclusiones sistemáticas que experimenta la población mayor LGBTIQ+ en entornos familiares o de cuidado formal, donde con frecuencia se ven obligados a ocultar su identidad para evitar el rechazo en sus últimos años de vida.

Paralelamente, en 2024, un cambio en la situación laboral del autor se convirtió en el punto de inflexión para materializar esta propuesta. Lo que inicialmente se presentó como un desafío profesional, se transformó en la oportunidad estratégica de estructurar una empresa con un alto sentido de responsabilidad social y enfoque de derechos. De este modo, la idea de negocio se fundamentó sólidamente en los valores de la no discriminación y la hospitalidad hacia la diversidad, buscando llenar un vacío en el mercado de la vivienda asistida mediante un modelo de atención premium, seguro y verdaderamente inclusivo para el adulto mayor.

Descripción del modelo de negocio.

En ese orden de ideas, se diseñó el siguiente modelo de canvas que describe todos los aspectos representativos del plan de negocio, así como un resumen general de cifras y ventajas competitivas del mercado potencial que representa este grupo etario del cual es el target más importante del proyecto.

Figura 2 - Modelo de canvas

<p>Asociaciones Clave</p> <p>- Atención personalizada y humanizada.</p> <p>Programas de acompañamiento emocional.</p> <p>Comunicación continua con familiares.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Prestación de servicios de cuidado integral.</p> <p>Programas de actividades culturales y físicas.</p> <p>Acompañamiento psicológico y social.e</p>	<p>Propuestas de Valor</p> <p>Atención geriátrica premium, libre de discriminación.</p> <p>Entorno seguro, inclusivo y afirmativo para adultos mayores LGBTIQ+.</p> <p>Servicios integrales de salud, bienestar emocional y vida activa.</p> <p>Comunidad de pares que respeta la identidad y la historia personal.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Atención personalizada y humanizada.</p> <p>Programas de acompañamiento emocional.</p> <p>Comunicación continua con familiares.</p> <p>Enfoque en la autonomía y dignidad del residente.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>- Hombres mayores LGBTIQ+ en Bogotá y Cundinamarca.</p> <p>Familias que buscan espacios inclusivos para sus adultos mayores.</p> <p>Organizaciones y fundaciones con enfoque de diversidad.</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>Personal profesional y operativo.</p> <p>Adecuación y mantenimiento de instalaciones.</p> <p>Servicios médicos y terapéuticos.</p> <p>Operación, logística y administración.</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Cuotas mensuales de residencia.</p> <p>Servicios complementarios premium.</p> <p>Alianzas y convenios con entidades del sector salud.</p>		

Nota: Este modelo explica cómo se estructuró la idea de negocio. Adaptación propia

Asociaciones Claves:

1. Propuestas de Valor.

Este es el núcleo del negocio. Define lo que hace único al servicio y por qué los clientes lo elegirían:

- Atención geriátrica premium, libre de discriminación.
- Entorno seguro, inclusivo y afirmativo para adultos mayores LGBTIQ+.

- Servicios integrales de salud, bienestar emocional y vida activa.
- Comunidad de pares que respeta la identidad y la historia personal de cada residente.

2. Segmentos de clientes.

Define a quiénes va dirigido específicamente el servicio:

- Hombres mayores LGBTIQ+ en Bogotá y Cundinamarca.
- Familias que buscan espacios inclusivos para sus adultos mayores.
- Organizaciones y fundaciones con enfoque de diversidad.

3. Canales.

Los medios a través de los cuales la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes:

- Página web institucional.
- Redes sociales.
- Alianzas con EPS, fundaciones y colectivos LGBTIQ+.
- Referidos y reputación del servicio.

4. Relación con los clientes.

Describe el tipo de vínculo que se establece con los segmentos de clientes:

- Atención personalizada y humanizada.
- Programas de acompañamiento emocional.
- Comunicación continua con familiares.
- Enfoque en la autonomía y dignidad del residente.

5. Fuentes de ingresos.

Indica cómo el negocio generará dinero:

- Cuotas mensuales de residencia.
- Servicios complementarios premium.
- Alianzas y convenios con Aseguradoras.

6. Recursos Clave.

Los activos más importantes requeridos para que el modelo de negocio funcione:

- Recursos humanos (personal especializado en salud y diversidad).
- Económicos (capital de inversión y flujo de caja).
- Intelectuales (protocolos de atención afirmativa).
- Físicos (infraestructura adaptada y segura).

7. Actividades Clave.

Las acciones fundamentales que la empresa debe realizar para operar con éxito:

- Prestación de servicios de cuidado integral.
- Programas de actividades culturales y físicas.
- Acompañamiento psicológico y social.

8. Asociaciones Claves.

- Atención personalizada y humanizada.
- Programas de acompañamiento emocional.
- Comunicación continua con familiares.

9. Estructura de costos.

Los principales gastos y costos que implica operar este modelo de negocio:

- Personal profesional y operativo.
- Adecuación y mantenimiento de instalaciones.
- Servicios médicos y terapéuticos.
- Operación, logística y administración.

Objetivos Empresariales.

Con el propósito de materializar la visión estratégica de la organización y responder de manera efectiva a las oportunidades de mercado identificadas, se han

estructurado los objetivos empresariales que guiarán la puesta en marcha y

consolidación del proyecto.

Tabla 2 - Objetivos empresariales

Horizonte de tiempo	Objetivos empresariales
Corto plazo (1–2 años)	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el modelo de vivienda asistida inclusiva. - Implementar protocolos de atención humanizada y libre de discriminación. - Alcanzar una ocupación inicial del 70–80%. - Fortalecer alianzas con fundaciones LGBTIQ+, EPS y entidades territoriales. - Posicionar la marca como el primer hogar premium afirmativo para población mayor diversa. - Ampliar la capacidad instalada y diversificar servicios premium. - Desarrollar programas culturales, psicológicos y recreativos especializados.
Mediano plazo (3–5 años)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con universidades y centros de investigación en gerontología. - Incrementar la ocupación al 90% y mejorar el índice de satisfacción del residente y su familia. - Convertirse en el referente regional en cuidado inclusivo para adultos mayores LGBTIQ+. - Expandir el modelo a otras ciudades de Colombia.
Largo plazo (6–10 años)	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un centro de formación en envejecimiento diverso e inclusión gerontológica. - Implementar servicios de comunidad externa como clubes de día o atención domiciliaria.

- Nota: Esta tabla describe los objetivos del proyecto con base a los horizontes de tiempo de este negocio. Adaptación propia

Con el fin de satisfacer una necesidad social no cubierta, al tiempo que se preservan la sostenibilidad y la competitividad, los objetivos empresariales presentados a corto, medio y largo plazo proporcionan una hoja de ruta clara y estratégica.

- A corto plazo, se sientan unas bases sólidas en materia operativa y de reputación, centrándose en la creación de un modelo de residencia asistida inclusivo, la aplicación de directrices de atención no discriminatorias y la formación de alianzas estratégicas.
- Los objetivos a medio plazo incluyen un compromiso con la calidad y la innovación, centrándose en la expansión a través de la diversificación de los servicios, la colaboración académica y el aumento de la ocupación y la satisfacción.

- Los objetivos a largo plazo incluyen convertirse en líder regional, crecer geográficamente, establecer un centro de formación y demostrar la influencia y la escalabilidad del sector.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, esta estrategia por etapas logra con éxito un equilibrio entre el impacto social y la viabilidad económica, presentando el proyecto como rentable y revolucionario a la vez.

Estado actual del negocio

El proyecto se encuentra en la **fase de finalización del diseño estratégico y técnico**. Contamos con la plataforma institucional (Misión, Visión y Valores) definida, el mapa de procesos estructurado y el diseño de la capacidad instalada validado bajo normas de habilitación para servicios de Salud, junto con las de atención y protección para adultos mayores. Actualmente, estamos iniciando la fase de búsqueda de **captación de capital**.

Descripción de productos o servicios

Ofrecemos un modelo de **Vivienda Asistida Premium** exclusivo para hombres mayores de la comunidad LGBTIQ+. El portafolio incluye:

- **Alojamiento de alta gama:** 50 suites individuales con accesibilidad universal.
- **Cuidado Asistencial 24/7:** Monitoreo médico geriátrico, enfermería, farmacéutica, gestión terapéutica y de fortalecimiento.
- **Entorno "SER - H" (Seguro, Enriquecedor, Respetuoso y Humano):** Un ecosistema de fortalecimiento cognitivo, lúdico y de esparcimiento diseñado para eliminar la soledad y celebrar la identidad del residente.

Tabla 3 - Descripción de los servicios

Componente del servicio	Descripción
Cuidado integral premium	Atención personalizada en salud, enfermería, acompañamiento psicológico y apoyo funcional, garantizando bienestar físico y emocional.
Ambiente inclusivo y afirmativo	Espacio libre de discriminación, diseñado para respetar y celebrar la identidad, historia y orientación de cada residente.
Vida activa y cultural	Programación continua de talleres, actividades artísticas, recreativas y eventos orientados a fortalecer autonomía y participación social.

Nota: Esta tabla describe los servicios que serán ofrecidos en este negocio.

Adaptación propia

La descripción de servicios de la Fundación Lambda no representa simplemente un listado de actividades asistenciales, sino la arquitectura de una **Experiencia de Usuario (UX)** centrada en la dignidad y la identidad, lo cual es el factor crítico de éxito en mercados de salud altamente segmentados.

De este análisis se desprenden tres conclusiones fundamentales:

1. **Eficacia de la Propuesta de Valor (Modelo SER-H):** Los servicios descritos (Cuidado Integral, Ambiente Afirmativo y Vida Activa) operacionalizan con precisión el modelo **Seguro, Enriquecedor, Respetuoso y Humano (SER - H)**. Al integrar la atención médica geriátrica 24/7 con un entorno libre de discriminación, la organización mitiga el riesgo del "regreso al clóset" en la vejez, transformando un servicio básico de cuidado en un activo de protección emocional.
2. **Sinergia entre Bienestar Clínico y Social:** La estructura de los servicios demuestra que el proyecto entiende la interdependencia entre la salud física y el bienestar psicosocial. Al priorizar suites individuales de alta gama y programación cultural personalizada, la oferta se alinea con las expectativas del segmento socioeconómico objetivo (estratos 4, 5 y 6), donde la privacidad y la autonomía son tan valoradas como la seguridad clínica.

3. **Ventaja Competitiva mediante Especialización:** A diferencia de los hogares geriátricos tradicionales, la descripción de servicios de la Fundación Lambda establece una barrera de entrada basada en la especialización cultural. El enfoque en hombres mayores LGBTQ+ permite una personalización que los competidores generalistas no pueden replicar sin una reestructuración profunda de su cultura organizacional

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

- **Nombre:** Fundación LAMBDA.
- **Tamaño:** Desde la perspectiva corporativa y en estricto cumplimiento de los lineamientos normativos colombianos, la estructura operativa de la fundación se ha dimensionado estratégicamente para garantizar tanto la viabilidad financiera como la alta personalización del cuidado. De acuerdo con los parámetros establecidos en la Sección 2 del **Decreto 957 de 2019**, el cual reglamenta la clasificación de las empresas según sus ingresos por actividades ordinarias, la Fundación Lambda se categoriza formalmente como una **pequeña empresa** perteneciente al sector servicios.
 - Esta clasificación legal y comercial responde directamente a las proyecciones financieras del modelo de negocio, las cuales contemplan una facturación bruta anual de **34.500 Unidades de Valor Tributario (UVT)**. Al situarse en este rango normativo —superando el límite de las microempresas pero manteniendo una estructura altamente eficiente—, la fundación consolida una dimensión operativa ideal. Este tamaño corporativo permite una agilidad administrativa óptima y una gestión de recursos focalizada, asegurando que el modelo de atención mantenga los más altos estándares de calidad y calidez humana que exige el sector salud.

- **Ubicación:** Localidad de **Chapinero, Bogotá**. Un punto estratégico por su cercanía a centros de salud de alta complejidad, accesibilidad urbana y su histórica relevancia para la comunidad LGBTQ+.

Potencial del mercado en cifras

Bogotá presenta una transición demográfica acelerada con más de 1.2 millones de adultos mayores. Se estima que el 7% al 10% de esta población pertenece a la comunidad LGBTQ+, un segmento que actualmente carece de espacios de cuidado que garanticen la no discriminación. La demanda insatisfecha proyecta una ocupación del 90% en los primeros 18 meses de operación (El Tiempo, 2027).

Ventajas Competitivas.

En cuanto a las ventajas competitivas, estas son descritas en la siguiente tabla.

Tabla 4 - Ventaja competitiva

Categoría	Ventaja Competitiva
Enfoque diferencial	Único modelo de vivienda asistida orientado específicamente a adultos mayores de genero masculino LGBTQ+ en Bogotá y Cundinamarca.
Cuidado sin discriminación	Atención gerontológica basada en trato humanizado, diversidad e inclusión, garantizando seguridad emocional y respeto por la identidad.
Comunidad de pares	Espacios que promueven relaciones significativas entre residentes con historias y experiencias similares.
Servicios premium	Instalaciones tipo resort geriátrico con servicios de salud, bienestar emocional, nutrición, actividad física y cultura.
Personal especializado	Equipo capacitado en envejecimiento activo, inclusión y acompañamiento a poblaciones diversas.
Modelo integral	Combina salud, bienestar, vida cultural y acompañamiento psicológico en un solo ecosistema de cuidado.
Imagen y reputación	Proyecto alineado con derechos humanos y diversidad, altamente valorado por familias y organizaciones del sector social.

Nota: Esta tabla describe la ventaja competitiva de este negocio. Adaptación propia

A partir de la tabla anterior, se describe todo lo relacionado con los objetivos empresariales, a corto, mediano y largo plazo, así como una descripción del servicio que se ofrecerá lo cual se puede apreciar en la tabla 2 y 3.

- **Especialización de Nicho:** Primer centro en la región con enfoque exclusivo en la diversidad sexual, eliminando la barrera del "regreso al clóset" en la vejez.
- **Experiencia Ejecutiva:** Liderazgo con más de **20 años en gestión de servicios de salud** y acreditación hospitalaria.
- **Modelo SER H:** Un enfoque metodológico propio que garantiza seguridad clínica en un entorno de confort tipo club.

Resumen de las inversiones requeridas

La inversión se concentra en el **CAPEX** inicial para asegurar estándares de calidad premium:

- **Infraestructura:** Adecuación arquitectónica y dotación de suites.
- **Equipamiento Médico:** Consultorios y área de rehabilitación física.
- **Tecnología:** Sistemas de monitoreo de seguridad y software similar de gestión hospitalaria.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Basados en un modelo de pago por mensualidad (fee recurrente), proyectamos un punto de equilibrio al alcanzar el 65% de ocupación. La rentabilidad esperada es superior al promedio del sector salud tradicional debido a la optimización de servicios de apoyo y la alta disposición de pago de un mercado que valora la exclusividad y la seguridad emocional.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El proyecto es **viable**. La combinación de una estructura de costos controlada (basada en ciclos PHVA) y un mercado con necesidad crítica asegura un flujo de caja estable. La evaluación financiera muestra una **Tasa Interna de Retorno (TIR)** atractiva para inversionistas de impacto social que buscan activos inmobiliarios de salud con propósito.

Equipo de trabajo

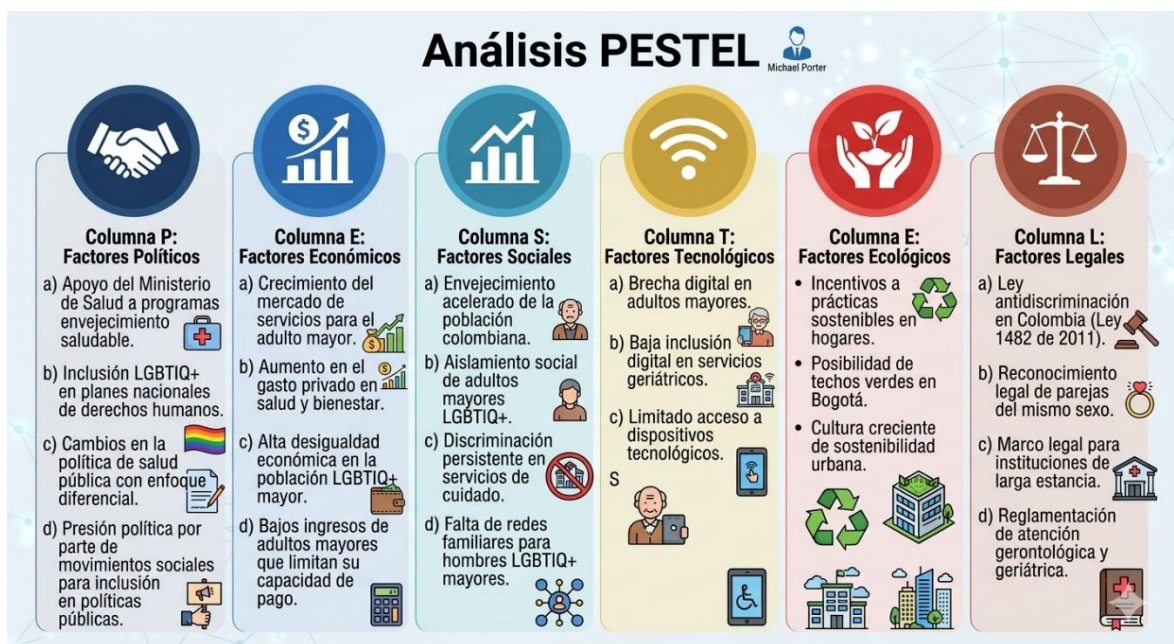
La fundación es liderada por un equipo interdisciplinario de alto nivel:

- **Dirección General:** Especialista en Administración y Gerencia de Salud con amplia trayectoria institucional.
- **Dirección Técnica:** Médicos y jefes de enfermería expertos en geriatría.
- **Dirección Administrativa:** Profesionales en finanzas y recursos humanos.
- **Asesoría Estratégica:** Expertos en calidad, S.S.T. y marco jurídico para asegurar el cumplimiento normativo total.

Análisis del Sector

Para llevar a cabo este capítulo de la investigación fue de suma importancia realizar un análisis interno y externo de acuerdo con los postulados de Potter en donde se elaboró un análisis de pestel para analizar las variables externas que pueden afectar el funcionamiento de la organización complementado con un análisis DOFA. En cambio, que para el análisis interno fue desarrollado teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter. Lo anterior es presentado en las figuras 3, 4 y 5.

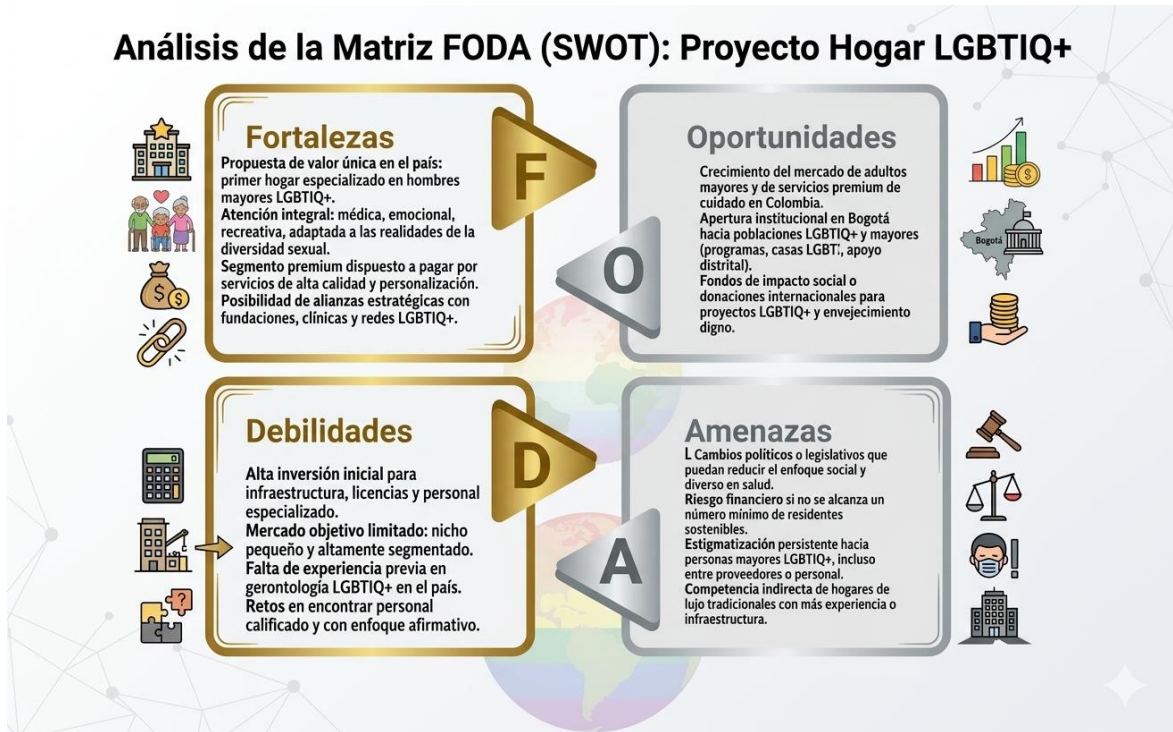
Figura 3 - Análisis de pestel



Nota: Esta figura presenta los resultados del análisis externo. Adaptación propia

Ahora bien, con respecto al análisis Dofo los resultados del diagnóstico obtenido son lo siguiente:

Figura 4 - Matriz Dofa



Nota: Esta figura presenta los resultados del análisis externo e interno. Adaptación propia

El análisis DOFA revela que la **Fundación Lambda** posee una estructura estratégica con un altísimo potencial de diferenciación, pero que requiere una gestión de riesgos externos sumamente proactiva. Las conclusiones clave son:

✓ **Explotación del "Océano Azul" (Fortalezas + Oportunidades):**

La combinación de una propuesta de valor única (enfoque LGBTQI+) con una demanda creciente de servicios especializados en Bogotá, posiciona a la organización en una situación de ventaja competitiva absoluta. La principal conclusión es que el éxito inicial no dependerá solo de la calidad clínica, sino de

la capacidad de comunicar la **seguridad psicológica y la identidad** como sus mayores activos intangibles.

✓ **Barrera Normativa y Social (Debilidades + Amenazas):** El proyecto identifica con realismo que factores externos, como cambios en la legislación de salud o la persistencia de prejuicios sociales, representan los riesgos más críticos. La estrategia debe centrarse en convertir la debilidad de ser un "modelo nuevo" en una fortaleza, mediante la certificación de procesos y la creación de una red de aliados institucionales que brinden respaldo reputacional.

✓ **Sostenibilidad Financiera vs. Calidad Humana:** La matriz sugiere que, para mantener la viabilidad financiera proyectada (TIR del 30%), es imperativo que las debilidades operativas iniciales sean mitigadas a través de un **Plan de Capacitación Permanente** para el personal. La conclusión es clara: la ventaja competitiva es el "trato afirmativo", y cualquier falla en este punto crítico afectaría directamente la tasa de ocupación y, por ende, la rentabilidad.

Finalmente, con respecto a las cinco fuerzas de Porter los resultados son los siguientes

Figura 5 - Fuerzas de Porter



Nota: Esta figura presenta los resultados del análisis interno. Adaptación propia

Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la especialización en un nicho de mercado de la Fundación Lambda le confiere una ventaja competitiva estructural significativa. Dado que las limitaciones van más allá de la inversión de capital e implican sensibilidad social y competencia cultural, la amenaza de los sustitutos y los nuevos competidores sigue siendo mínima.

De esta manera al representar un entorno inclusivo requeriría que los centros tradicionales de atención a personas mayores cambiaran su cultura organizativa, lo cual no es ni rápido ni sencillo. Gracias a esta importante ventaja de ser pionera, Lambda es capaz de consolidarse como líder en la atención geriátrica inclusiva. Su entrada en el mercado se ve reforzada por esta distinción, que también ofrece un espacio seguro para la consolidación de las operaciones y la identificación de la marca dentro de un mercado muy desatendido.

En lo que respecta al poder de negociación de los clientes, la escasez de opciones de atención inclusivas y afirmativas reduce la sensibilidad al precio, incluso aunque los usuarios suelen tener la posibilidad de elegir los servicios. La Fundación Lambda puede aplicar un modelo de precios premium porque las personas mayores LGBTIQ+ valoran más la seguridad psicológica, la dignidad y el reconocimiento de su identidad que el precio. Esto concuerda con las previsiones de rentabilidad y favorece la sostenibilidad financiera. Además, actualmente la competencia en el sector es escasa o moderada, ya que la mayoría de los competidores son organizaciones generalistas que priorizan la rentabilidad frente a propuestas de valor únicas.

Por último, el poder de negociación de los proveedores se basa en los servicios sanitarios complementarios y en los recursos humanos especializados. Siguiendo este modelo, los trabajadores cualificados con experiencia en diversidad, inclusión y cuidados gerontológicos constituyen un recurso vital difícil de encontrar en el mercado laboral. Para mantener la calidad del servicio, la Fundación Lambda debe dar máxima prioridad al desarrollo de la cultura organizativa, la formación continua y las medidas de retención del personal. Al proteger y desarrollar este capital humano, la empresa no solo garantiza la excelencia operativa, sino que también refuerza su propuesta de valor distintiva, lo que dificulta que los competidores puedan imitar o sustituir su oferta.

Validación e Investigación de Mercado

Colombia se encuentra en medio de un cambio notable, ya que el envejecimiento de su población se hace cada vez más evidente. En la vigencia 2022, cifras del DANE indicaron que alrededor del 14,1% de la gente tenía 60 años o más siendo esto un giro en nuestra pirámide poblacional a futuro.

Con este comportamiento el porcentaje seguirá creciendo con el transcurrir del tiempo. Es inquietante ver cómo estos datos nos obligan a repensar el futuro y la forma en que la sociedad apoya a sus mayores. Ante esta realidad, el gobierno decidió actuar y puso en marcha la Política Pública Nacional de Envejecimiento y Vejez 2022-2031, una estrategia que pretende, en la mayoría de los casos, asegurar que el proceso de envejecer se viva de manera saludable y con la dignidad, autonomía e independencia que todos merecen.

El Ministerio de Salud ha establecido ciertos estándares de calidad para los lugares y servicios que atienden a las personas mayores, abarcando desde hogares geriátricos y centros de día hasta la atención en casa. En Bogotá, la Alcaldía y las Secretarías de Integración Social y Salud han desarrollado lineamientos técnicos para mejorar la calidad de los servicios en estos hogares.

Actualmente, no se dispone de información pública sobre hogares geriátricos en Bogotá que estén específicamente dirigidos a hombres mayores de la comunidad LGBTIQ+ y que ofrezcan servicios con tarifas superiores a \$7.000.000 mensuales. Sin embargo, existen hogares geriátricos en Bogotá que ofrecen servicios de alta gama, con tarifas que alcanzan o superan los \$7.000.000 mensuales. Por ejemplo, algunos hogares ubicados en las localidades de Usaquén y Suba ofrecen servicios premium, como habitaciones privadas, atención médica especializada y programas de bienestar integral.

Aunque estos hogares no están específicamente orientados a la población LGBTIQ+, es posible que algunos de ellos cuenten con políticas de inclusión y respeto a la diversidad.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

El usuario objetivo del hogar geriátrico premium corresponde a hombres mayores de 60 años que hacen parte de la comunidad LGBTIQ+, residentes en Bogotá o con interés de trasladarse a la ciudad. Este grupo demográfico, en su mayoría, ha vivido procesos de vida marcados por la lucha por el reconocimiento de su identidad, posibles situaciones de discriminación o aislamiento, y, en muchos casos, por la falta de redes familiares tradicionales de apoyo.

Se identifican como personas autónomas o semi-dependientes que valoran altamente la privacidad, el respeto por su identidad, la convivencia con pares que compartan afinidades culturales o vivenciales, y el acceso a servicios de salud, recreación y bienestar con un enfoque inclusivo.

En cuanto a su nivel socioeconómico, este hogar está orientado a personas pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 o que cuentan con pensión, ahorros o apoyo familiar suficiente para cubrir un modelo de atención diferencial y de alto estándar.

Muchos de estos usuarios han vivido en el extranjero, en entornos urbanos abiertos o en núcleos donde se ha fomentado la diversidad, y están familiarizados con modelos de vida independientes o comunitarios. Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior se presenta las necesidades de este grupo en la siguiente tabla.

Tabla 5 - Necesidades de usuario

Necesidad del Usuario	Descripción
Reconocimiento y respeto de su identidad	Requieren un entorno libre de discriminación, donde puedan expresarse y convivir con naturalidad sin temor al juicio por orientación sexual o identidad de género.
Acompañamiento emocional y psicológico	Necesitan espacios seguros y programas de apoyo emocional que tengan en cuenta su historia de vida, duelos no resueltos y experiencias previas de exclusión social.
Red de apoyo social	Muchas personas carecen de familia cercana o presentan vínculos deteriorados, por lo que buscan construir nuevas redes afectivas basadas en el respeto y la afinidad.
Servicios integrales de salud con enfoque diferencial	Requieren atención médica continua con personal sensibilizado en diversidad sexual, además de acceso a especialistas en geriatría, salud mental y cuidados paliativos.
Actividades recreativas y culturales	Valoran espacios de socialización, actividades físicas adaptadas, arte, cine, literatura y encuentros con sentido comunitario.
Privacidad y personalización del espacio	Prefieren ambientes no masificados, con opciones personalizables y un diseño arquitectónico accesible, confortable y amigable con la edad.
Seguridad y dignidad	Buscan un lugar donde sentirse seguros física y emocionalmente, con atención digna y humanizada durante su vejez.

Nota: esta tabla presenta los resultados de las necesidades identificadas. Adaptación propia

Las necesidades identificadas de los usuarios ponen de relieve la necesidad de un enfoque integral y centrado en la persona para la atención inclusiva a las personas mayores, haciendo hincapié tanto en el bienestar emocional como en la salud física.

Las personas mayores LGBTIQ+ necesitan entornos en los que se respete su identidad, que garanticen la ausencia de discriminación y fomenten un sentido de pertenencia. El apoyo emocional y psicológico es esencial, sobre todo teniendo en cuenta las experiencias pasadas de exclusión y el duelo no superado. La ausencia o el debilitamiento de las redes familiares tradicionales aumenta la importancia de crear nuevos sistemas de apoyo social basados en la confianza y las experiencias compartidas.

Además, los usuarios demandan servicios de salud integrados con un enfoque diferenciado, que incluyan el acceso a atención geriátrica y de salud mental especializada. Las actividades recreativas y culturales mejoran aún más la calidad de vida, mientras que la privacidad, los espacios personalizados y los entornos seguros y dignos garantizan la comodidad y la autonomía, reforzando la atención integral a lo largo del proceso de envejecimiento.

El Bienestar Psicosocial como Activo de Valor

El análisis de las necesidades del usuario revela que la demanda del mercado no es puramente asistencial (salud física), sino profundamente **emocional y relacional**. La principal conclusión es que el éxito del proyecto depende de su capacidad para resolver la "crisis de invisibilidad" que enfrenta el adulto mayor LGBTIQ+. De este análisis se desprenden tres puntos clave:

- ✓ **Priorización de la Seguridad Psicológica:** El usuario no solo busca un techo o cuidado médico; busca un entorno donde el miedo a la discriminación o al aislamiento sea eliminado. La necesidad identificada de "ser uno mismo sin esconderse" se traduce, en términos de planeación, en una

ventaja competitiva basada en la **especialización cultural**, algo que la competencia tradicional no puede ofrecer con facilidad.

✓ **Mitigación de los "Dolores" Críticos:** La tabla identifica con claridad los temores a la soledad y al trato indigno. Estratégicamente, esto exige que la Fundación Lambda no se gestione como una institución clínica, sino como una **comunidad de pares**. La oferta de valor debe centrarse en la creación de redes de apoyo y actividades que fomenten la pertenencia, lo cual impacta directamente en la retención de residentes y en la recomendación "boca a boca".

✓ **Alineación de Ganancias Esperadas con el Modelo de Negocio:** Las expectativas de los usuarios (acceso a personal capacitado en diversidad y espacios seguros) validan la estructura de costos y la inversión en talento humano especializado. La conclusión operativa es que **la capacitación del personal no es un gasto, sino la inversión más crítica** para satisfacer la necesidad primaria del cliente y asegurar la sostenibilidad del modelo.

Estudio piloto de mercado

Para este proyecto de Vivienda Asistida LGBTQ+, se diseñó e implementó una metodología de validación la cual posee una relevancia estratégica del proyecto. Bajo esta premisa, para el modelo de Vivienda Asistida LGBTQ+, se estructuró un Instrumento de Diagnóstico de Viabilidad Técnica y Económica de carácter integral, trascendiendo el uso de herramientas de recolección de datos convencionales para asegurar un análisis multidimensional de la propuesta.

A continuación, se detalla el componente técnico aplicado en la creación y despliegue de esta herramienta:

1. Estructuración del Instrumento

El diseño se basó en la metodología de Investigación de Mercados por Objetivos (IMO). Se basa en buscar datos que alimentaran el modelo financiero, arquitectónico y de servicio. El instrumento se dividió en cuatro dimensiones estratégicas:

- Dimensión de Perfilamiento (Perfil General): Definimos variables de segmentación (Edad, Identidad, Estado Civil) para identificar si el encuestado califica como "Early Adopter".
- Dimensión de Requerimientos Técnicos (Estilo de Vida y Necesidades): Basándonos en normas de habilitación de servicios y bienestar, incluimos preguntas sobre Atención Médica 24/7 y Espacios Privados. Esto define el programa arquitectónico del proyecto (número de baños, áreas comunes, salones).
- Dimensión de Viabilidad Económica (Capacidad y disposición de pago): Cruzamos la fuente de financiamiento (pensiones/ahorros) con rangos de precios realistas (\$4M a +\$8M). Esto es vital para calcular el Punto de Equilibrio y el Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista.
- Dimensión Cualitativa (Análisis de Opiniones abiertas): Preguntas abiertas para identificar riesgos no lineales, como el miedo al maltrato o a la pérdida de autonomía.

2. Fase de Implementación: Despliegue de la Herramienta

La implementación se realizó utilizando un formulario de Google, llegando libremente a personas seleccionadas inicialmente como LGBTIQ+, quienes compartieron con personas conocidas este formulario.

- Canalización de la Muestra: Se utilizó una estrategia de muestreo por conveniencia y "bola de nieve", contactando a hombres mayores de 60 años (y un

segmento de pre-jubilados de 40-55 años y otro de participantes del segmento 30 – 39 años).

- Instrumentación Digital: Se desplegó a través de formularios con lógica condicional, permitiendo que los datos se tabularan en tiempo real (como se observa en el archivo de resultados CSV).

- Control de Calidad de Datos: Durante la implementación, se monitoreó el diligenciamiento del formulario asegurando contar con datos coherentes con el objetivo de este.

3. Metodología de Análisis de Datos (Data Processing)

Una vez recolectados los resultados hasta el 10 de marzo de 2026, encontramos un total de 53 formularios diligenciados de los cuales se debe retirar un formulario por no tener objetividad en su respuesta es así como se trabajará con 52 formularios. Aplicamos un análisis de Estadística Descriptiva y Análisis de Frecuencias:

➤ Identificación de Perfil:

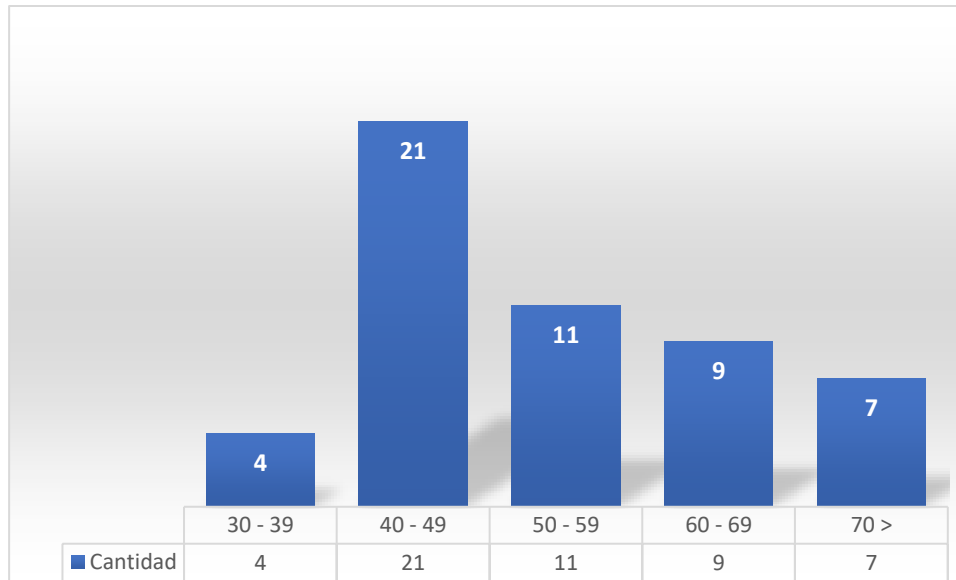
Segmentación por Grupos de edad:

Tabla 6 - Caracterización de la Edad

Rango de Edad		Cantidad	
Desde	Hasta		
	30	39	4
	40	49	21
	50	59	11
	60	69	9
	70	82	7
			52

Nota: Esta tabla explica el rango de edad. Adaptación propia

Figura 6 - Edad



Nota: Esta figura explica el rango de edad. Adaptación propia

A continuación, se presenta el análisis técnico de la distribución por edades

N = 52:

Al desglosar los rangos, se identifica una estructura de demanda que se divide en dos grandes bloques estratégicos:

- El Grupo de Decisión Inmediata (60 - 82 años): Sumas 16 individuos (30.7% de la muestra). Este es un mercado objetivo actual. Son quienes tienen la necesidad latente de mudanza en el corto plazo (1 a 3 años). Tener un 30% de la muestra en este rango valida que el producto tiene tracción real en la población de destino.
- El Grupo de Planeación Activa (40 - 59 años): Representa el 61.5% de la muestra (32 individuos). Este es el hallazgo más potente. Indica que el interés por una vivienda asistida LGBTIQ+ comienza mucho antes de la vejez funcional.

El Fenómeno del Rango 40-49 (Pico de Interés)

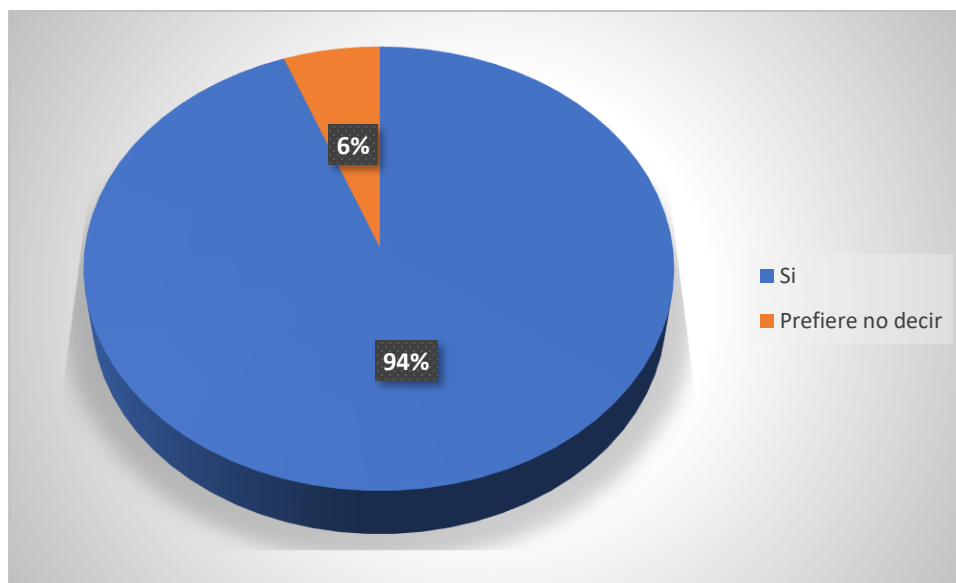
Con 21 personas, el rango de 40 a 49 años es el más numeroso.

Tabla 7 - Identidad de Género

Identidad en la Comunidad LGBTQ+		
Si	49	94%
Prefiere no decir	3	6%
	52	

Nota: Esta tabla explica los resultados por identidad de género. Adaptación propia

Figura 7 - Comportamiento de identidad de género



Nota: Esta tabla explica los resultados por identidad de género. Adaptación propia

Validación Absoluta del "Target Audience"

Dato: 49 de los 52 encuestados se identifican plenamente como miembros de la comunidad LGBTQ+.

Análisis: Esto confirma que el canal de difusión utilizado para el estudio piloto apoyó para llegar al perfil de interés.

- El Factor de Confidencialidad (El 6% que "Prefiere no decir")

Dato: 3 personas optaron por no revelar su identidad.

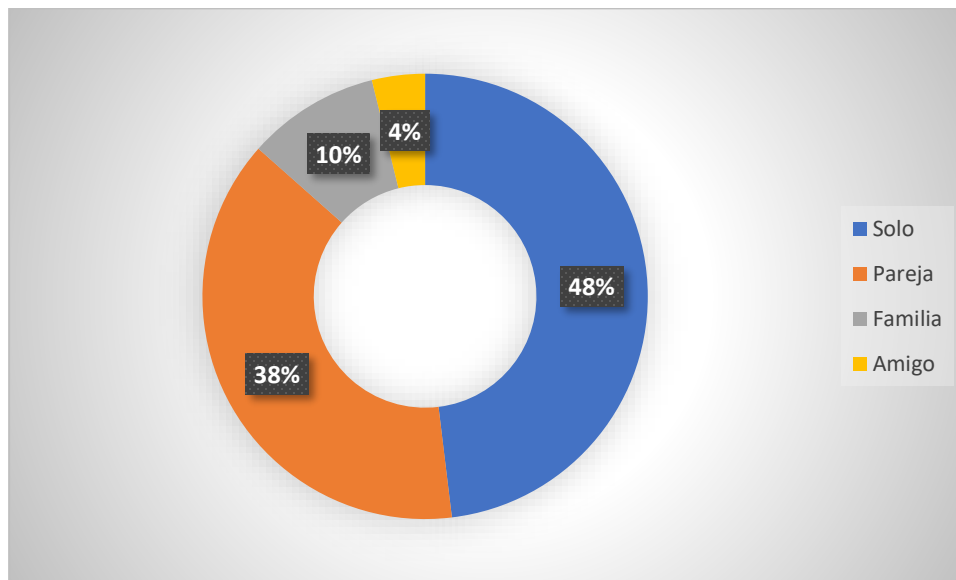
Análisis Técnico: En una población de adultos mayores, este porcentaje suele representar a individuos que han vivido gran parte de su vida bajo lógicas de protección y discreción.

Tabla 8 - Red de apoyo

Red de Apoyo		
Solo	25	48%
Pareja	20	38%
Familia	5	10%
Amigo	2	4%
	52	

Nota: Esta tabla explica los resultados por identidad de género. Adaptación propia

Figura 8 - Red de apoyo



Nota: Esta tabla explica los resultados por identidad de género. Adaptación propia

La segmentación de la red de apoyo muestra una configuración de riesgo para la vejez tradicional:

- Predominancia del "Vivir Solo" (48%): Con 25 individuos en esta condición, casi la mitad de la muestra carece de un sistema de respuesta inmediata ante emergencias domésticas o de salud en su hogar actual.
- El Binomio de Autonomía (Solo + Pareja = 86%): Sumando a quienes viven solos y en pareja, tenemos que 45 de los 52 encuestados no tienen hijos o familia extendida en su núcleo primario.

El Riesgo de la "Doble Fragilidad" en Parejas (38%)

Aunque vivir en pareja es un factor de protección emocional, técnicamente en la gerontología existe el riesgo de la claudicación del cuidador. Si ambos miembros de la pareja envejecen simultáneamente sin apoyo externo (Familia/Amigos), una crisis de salud de uno colapsa al otro.

La Marginalidad de la Red Familiar y de Amistad (14%)

Bajo Apoyo Familiar (10%): Este dato es coherente con las dinámicas de la comunidad LGBTIQ+ senior, donde muchas veces existen rupturas con la familia biológica.

Red de Amigos (4%): Sorprendentemente bajo. Esto sugiere que, aunque existen amistades, no se comparten espacios de vivienda.

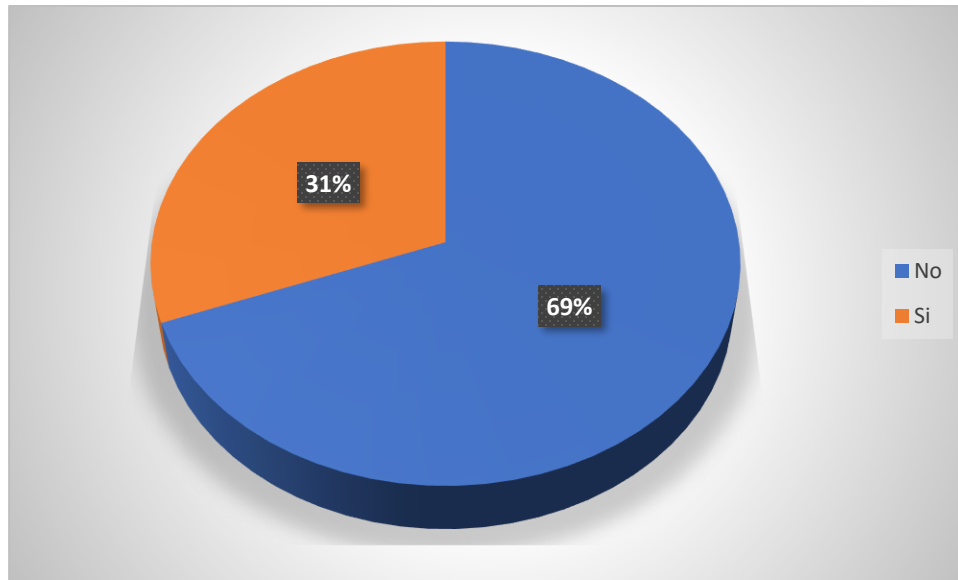
Origen de la fuente actual de recursos.

Tabla 9 - Origen de fuentes actuales de recursos

Fuente de recursos económicos por concepto de pensión		
No	36	69%
Si	16	31%
	52	

Nota: Esta tabla explica los resultados que describe el origen de la fuente actuales de recursos. Adaptación propia

Figura 9 - Porcentaje de origen de fuentes actuales de recursos



Nota: Esta figura explica los resultados porcentuales que describe el origen de la fuente actuales de recursos. Adaptación propia.

Dato: El 69% (36 personas) no recibe pensión actualmente.

Análisis: Este porcentaje es coherente con el hallazgo anterior, donde se identifica que la mayoría de los interesados se encuentran en el rango de 40 a 59 años. Al ser una población mayoritariamente activa laboralmente o en fase de acumulación.

Dato: 16 personas ya cuentan con pensión.

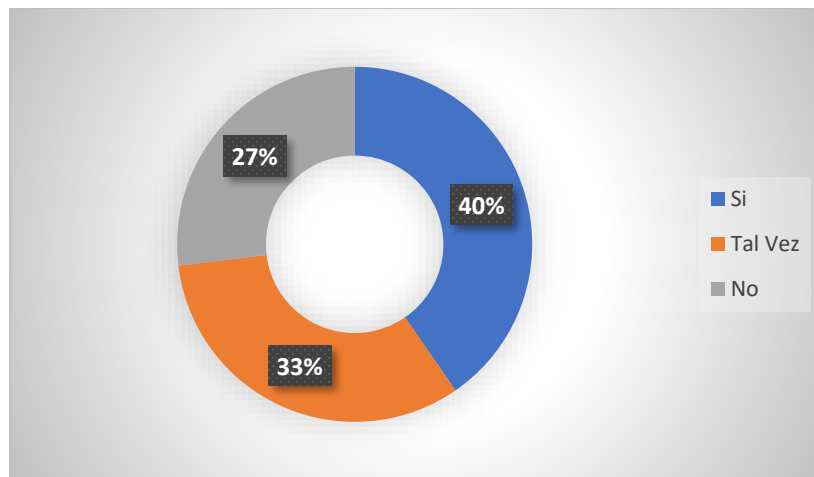
Análisis: Este grupo es el "Target de Ocupación Inmediata". Son quienes tienen la liquidez y la edad (probablemente el grupo de 70+) para ocupar las primeras unidades funcionales.

➤ Estilo de Vida y Necesidades.

Tabla 10 - Consideración para vivienda Asistida

Consideración para vivir en una Vivienda Asistida u Hogar para adultos mayor		
Si	21	40%
Tal Vez	17	33%
No	14	27%
	52	

Figura 10 - Consideración para vivienda Asistida



Dato: El 40% (21 personas), el 33% (17 personas) Consideran vivir en una vivienda Asistida.

Análisis: Este porcentaje es coherente teniendo en cuenta los temores a los que se ve enfrentada esta población.

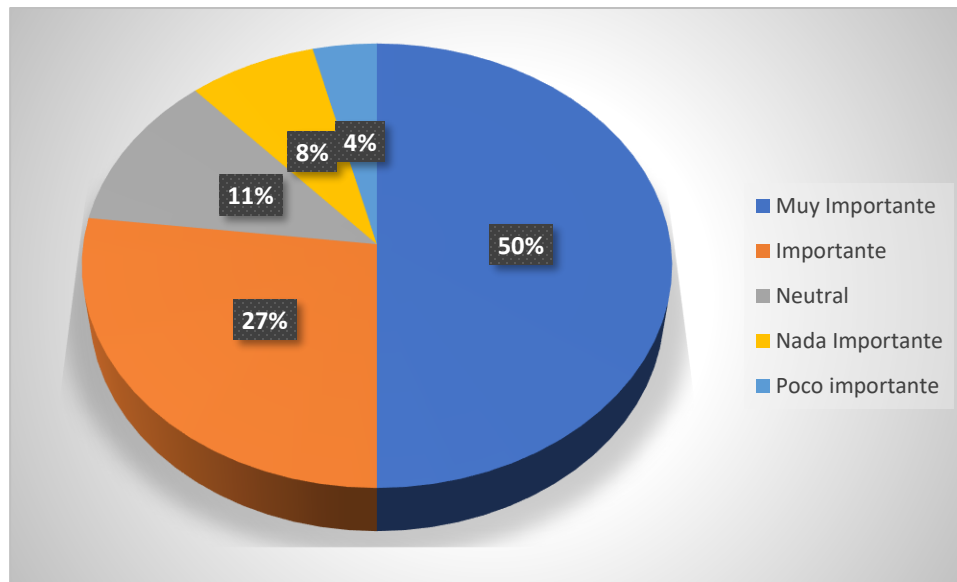
Tabla 11 - Exclusividad para género masculino, comunidad LGBTQI+

Exclusividad para género masculino, comunidad LGBTQI+		
Muy Importante	26	50%
Importante	14	27%
Neutral	6	12%
Nada Importante	4	8%
Poco importante	2	4%
	52	

Nota: Esta tabla explica la Exclusividad para género masculino, comunidad LGBTQI+.

Adaptación propia

Figura 11 - Porcentaje de exclusividad para género masculino, comunidad LGBTQ+



Nota: Esta figura explica el porcentaje de exclusividad para género masculino, comunidad LGBTQ+. Adaptación propia

Dato: El 77% de los encuestados (Muy Importante + Importante) exigen que el espacio sea exclusivamente para hombres de la comunidad LGBTQ+.

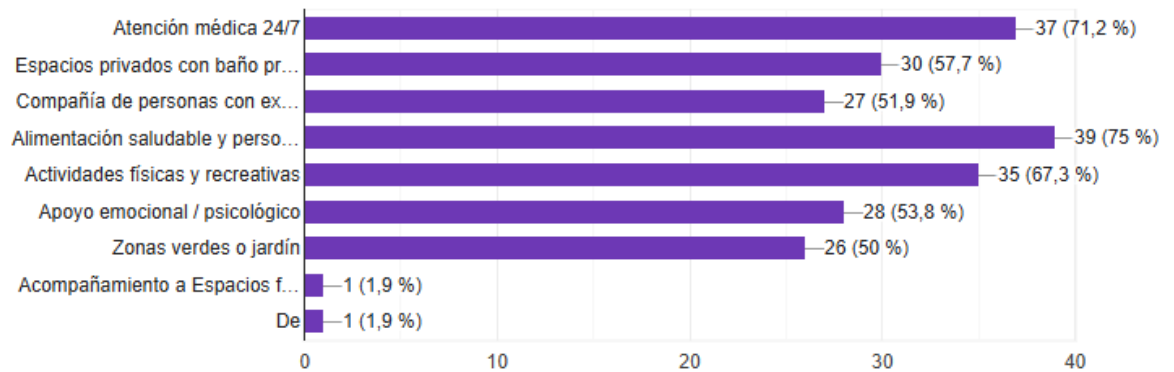
Análisis Técnico: Estamos ante una demanda inelástica respecto al concepto. Para 40 de los 52 participantes, la exclusividad no es un "lujo", es un requisito previo para considerar la mudanza. Esto confirma que el modelo de "Hogar Geriátrico Tradicional" es percibido como un riesgo para su integridad emocional.

Dato: Un 12% (6 personas) se mantiene en una posición Poco importante o Nada importante.

Interpretación: Este grupo minoritario probablemente prioriza la infraestructura médica o el costo por encima de la identidad grupal.

- Características de la Vivienda Asistida.

Figura 12 - Características de la vivienda asistida



Nota: Esta figura explica el porcentaje de características de la Vivienda Asistida +.

Adaptación propia

Existen tres características que superan el 75% de importancia, lo que las convierte en la columna vertebral del diseño:

- Atención Médica 24/7 (45 menciones - 86%): Es la prioridad absoluta. Técnicamente, esto implica que el proyecto no puede ser solo una "Vivienda", sino que debe contar con un servicio asistencial con presencia de enfermería permanente y protocolos de atención.
- Espacios Privados con Baño Propio (42 menciones - 81%): Este dato anula cualquier diseño de habitaciones compartidas.
- Alimentación Saludable y Personalizada (39 menciones - 75%): El servicio de catering debe ser de grado clínico, pero con estándares de hotelería, contemplando dietas específicas (diabetes, hipertensión) sin perder el enfoque de placer gourmet.
- Compañía de Pares (38 menciones - 73%): Valida nuevamente la tesis de exclusividad. El mercado busca "experiencias de vida similares".
- Apoyo Emocional / Psicológico (37 menciones - 71%): Un indicador altísimo que refleja la conciencia del segmento sobre su salud mental.

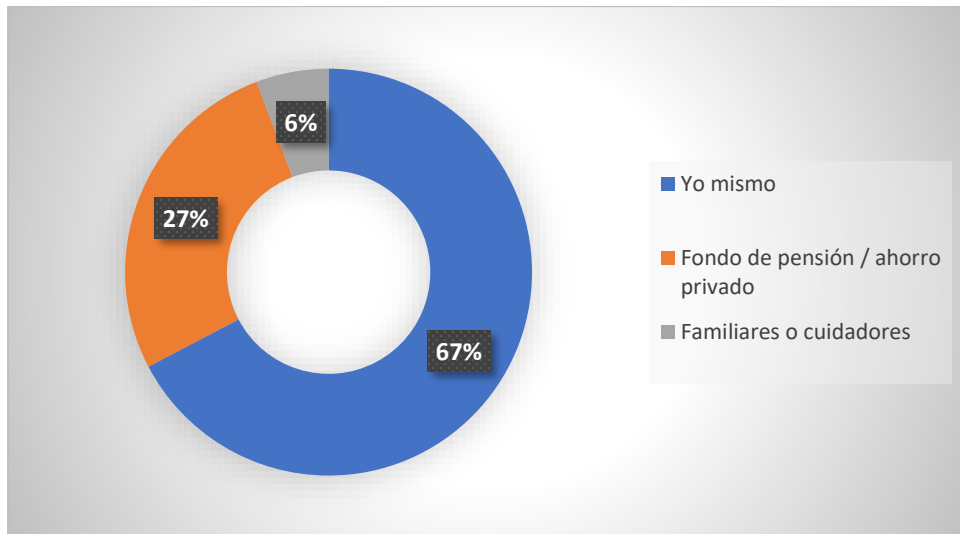
- Actividades Físicas y Recreativas (37 menciones - 71%): El diseño debe contemplar un gimnasio adaptado o salón polivalente para mantener la funcionalidad física del residente.
- Zonas Verdes o Jardín (33 menciones - 63%): Aunque es el rubro con menos menciones de este grupo, sigue siendo mayoritario.
- Fuente de financiamiento para acceder a una Vivienda asistida u hogar.

Tabla 12 - Fuente de financiamiento para acceder a una vivienda asistida u hogar

Fuente de financiamiento para acceder a una Vivienda asistida u hogar.		
Yo mismo	35	67%
Fondo de pensión / ahorro privado	14	27%
Familiares o cuidadores	3	6%
	52	

Nota: Esta tabla explica los resultados de la fuente de financiamiento para acceder a una Vivienda asistida u hogar

Figura 13 - Fuente de financiamiento para acceder a una vivienda asistida u hogar



Nota: Fuente de financiamiento para acceder a una Vivienda asistida u hogar

Dato: 35 de los 52 encuestados manifiestan que financiarán los gastos por sí mismos.

Análisis Técnico: Esto reduce drásticamente el "Riesgo de Terceros". En modelos geriátricos tradicionales, el pagador suele ser el hijo o familiar, lo que genera fricciones en la cartera si la familia entra en crisis. Aquí, el cliente es el dueño del recurso, lo que agiliza la toma de decisiones y asegura un compromiso de pago directo.

Dato: 14 personas utilizarán fondos de pensión o ahorros privados.

Análisis: Sumado al grupo anterior, el 94% de la muestra cuenta con recursos propios (directos o acumulados).

Dato: Solo 3 personas dependen de familiares o cuidadores.

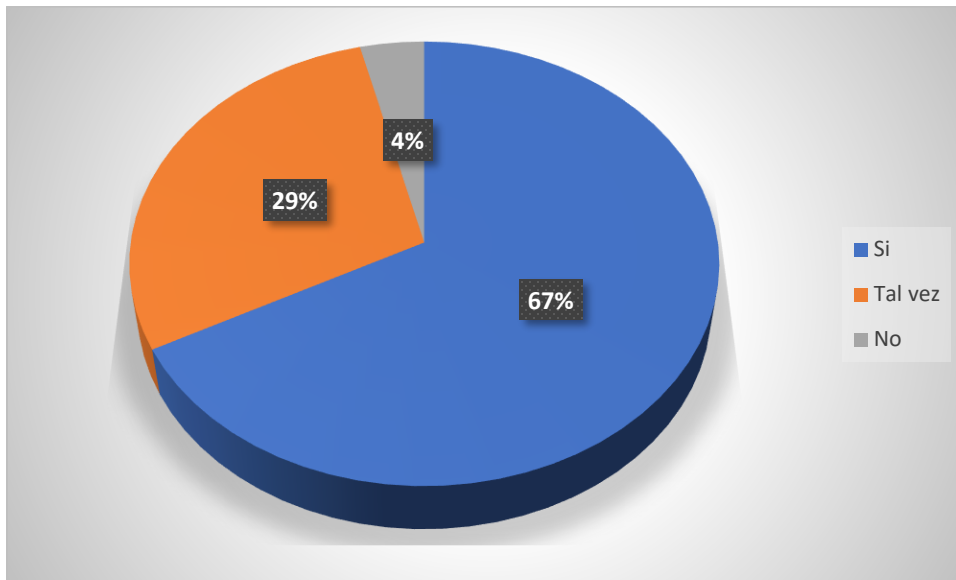
Análisis: Este es un dato atípico comparado con la población general en Colombia, donde la dependencia familiar es mucho mayor. Confirma que el nicho LGBTIQ+ de Bogotá en estratos medio-altos ha construido su seguridad financiera de forma independiente.

Tabla 13 - Intención de uso de una Vivienda Asistida exclusivo para hombres mayores LGBTIQ+ con enfoque premium

Intención de uso de una Vivienda Asistida exclusivo para hombres mayores LGBTIQ+ con enfoque premium.		
Si	35	67%
Tal vez	15	29%
No	2	4%
	52	

Nota: Esta tabla explica la intención de uso de una Vivienda Asistida exclusivo para hombres mayores LGBTIQ+ con enfoque premium.

Figura 14 - Porcentaje de Intención de uso de una Vivienda Asistida exclusivo para hombres mayores LGBTIQ+ con enfoque premium



Nota: Esta figura explica el porcentaje de la intención de uso de una Vivienda Asistida exclusivo para hombres mayores LGBTIQ+ con enfoque premium.

Dato: 35 personas responden con un "Sí" rotundo.

Análisis Técnico: En estudios de mercado, una intención de compra superior al 50% en la fase piloto se considera un indicador de alta tracción. Estos 35 individuos representan la base de clientes que a futuro serian clientes potenciales del proyecto.

Dato: 15 personas muestran interés, pero con reservas.

Análisis de Barreras: Este grupo suele estar compuesto por los "Pre-adultos mayores" (40-55 años) que vimos en la segmentación etaria. Su "Tal vez" no es falta de interés, sino una cuestión de temporalidad (aún no tienen la edad o la urgencia).

Dato: Solo 2 personas dicen "No".

Análisis: Una tasa de rechazo tan baja (4%) indica que el concepto no genera fricción cultural ni rechazo dentro del nicho objetivo.

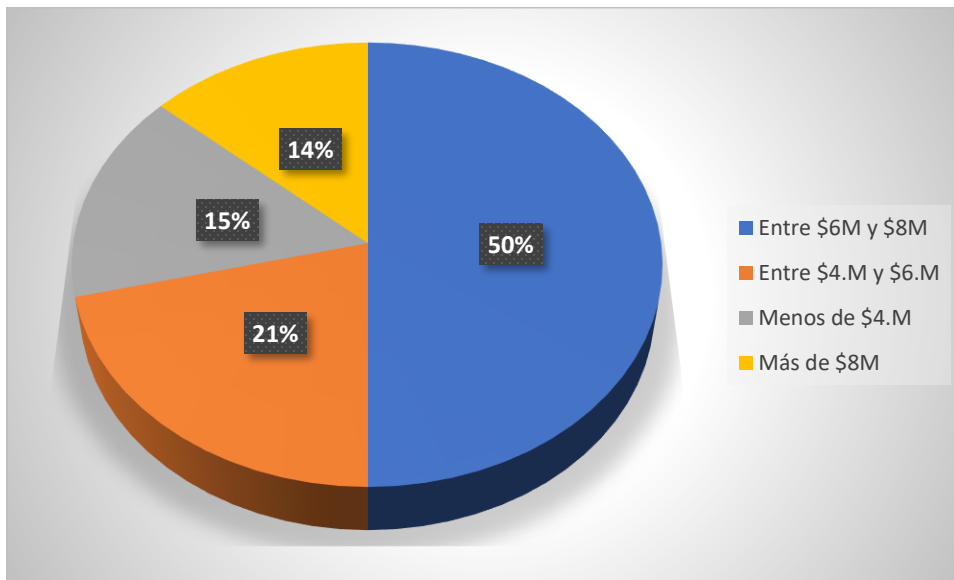
Tabla 14 - Disposición para cubrir los gastos en una Vivienda Asistida

Disposición para cubrir los gastos en una Vivienda Asistida		
Entre \$6M y \$8M	26	50%
Entre \$4.M y \$6.M	11	21%
Menos de \$4.M	8	15%
Más de \$8M	7	13%
	52	

Nota: Esta tabla explica la disposición para cubrir los gastos en una Vivienda Asistida.

Adaptación propia

Figura 15 - Disposición para cubrir los gastos en una Vivienda Asistida



Nota: Nota: Esta figura explica la disposición para cubrir los gastos en una Vivienda Asistida. Adaptación propia

- El "Sweet Spot" del Mercado (50%): Con 26 personas dispuestas a pagar entre \$6M y \$8M, el proyecto tiene su base de sustentación más fuerte.
- El Segmento "Luxury" (13%): 7 personas están dispuestas a pagar más de \$8M.
- Segmento de Base (21%): 11 personas en el rango de \$4M a \$6M.

➤ Conversión de Texto a Insights: Las respuestas abiertas (temores a la homofobia o al aislamiento) se categorizaron para crear la Matriz de Mitigación de Riesgos que presenté anteriormente.

Resultado del estudio piloto de mercado.

Una vez culminada la fase de recolección de información a través del trabajo de campo, este apartado se centra en el procesamiento y análisis crítico de los resultados para comprender las dinámicas de la demanda potencial. El estudio de mercado busca descifrar el comportamiento, las necesidades no resueltas y los dolores específicos del adulto mayor diverso en Bogotá frente a la oferta actual de cuidado geriátrico. A través de la sistematización de la información recolectada (encuestas de validación y análisis de perfil de usuario), se establecen patrones claros sobre el tipo de infraestructura, los servicios asistenciales y los componentes culturales que los futuros residentes valoran como diferenciadores competitivos. Asimismo, se cuantifica el mercado direccionable y se define el posicionamiento estratégico de la empresa. Los resultados aquí consolidados permiten transformar las expectativas del usuario en parámetros operativos y comerciales concretos, garantizando que el modelo de negocio responda con precisión a las realidades y demandas del entorno

1. Validación de la Tesis de Mercado (Product-Market Fit)

El estudio confirma que el proyecto no es solo una alternativa de vivienda, sino una **necesidad social no resuelta.**

- **Aceptación masiva:** El **96% de intención de uso** (Si + Tal vez) es un indicador de éxito rotundo que minimiza el riesgo de vacancia.
- **Identidad como Activo:** El **94% de pertenencia a la comunidad LGBTIQ+** y el **77% de importancia en la exclusividad** validan que el mercado está dispuesto a

elegir este proyecto sobre cualquier hogar geriátrico tradicional, siempre que se mantenga la promesa de "espacio seguro".

2. Identificación del "Océano Azul" Financiero

A diferencia de los modelos tradicionales dependientes de terceros, este proyecto tiene un perfil de cliente excepcional:

- **Autosuficiencia Económica:** El **67% financiará sus gastos por sí mismo**. Esto otorga al proyecto una robustez financiera única, ya que el usuario es el decisor y el pagador.
- **Capacidad de Pago Premium:** El hecho de que el **63% de la muestra** esté dispuesta a pagar **más de \$6.000.000 mensuales** (con un 13% superando los \$8M) posiciona al proyecto en el segmento de alta rentabilidad, permitiendo márgenes operativos superiores al promedio del sector.

3. El Driver Crítico: La "Soledad Estructural"

La red de apoyo es el principal motor de venta detectado:

- **Ausencia de Cuidadores Primarios:** El **86% vive solo o en pareja** sin apoyo familiar directo. Esto convierte a la Vivienda Asistida en una necesidad de supervivencia y no en un deseo opcional.
- **Mitigación de Riesgos:** El proyecto debe venderse como la "Familia Elegida" que garantiza seguridad ante la falta de redes biológicas de cuidado.

4. Definición del Estándar Operativo (SLA)

Los futuros residentes han definido exactamente qué esperan por su dinero:

- **Prioridad Médica:** El **86% exige atención médica 24/7**. El costo operativo (OPEX) debe priorizar personal de salud altamente calificado.
- **Privacidad Innegociable:** El **81% demanda baño privado**. Cualquier intento de ahorro en diseño arquitectónico que comprometa la privacidad individual será castigado por el mercado con una menor tasa de cierre.

5. Segmentación de Oportunidad: El Mercado de Futuro

Uno de los hallazgos más potentes es la edad de los interesados:

- **Captación Temprana:** El bloque mayoritario tiene entre **40 y 59 años**. Esto sugiere que el negocio tiene dos líneas de ingresos:
 1. **Venta Inmediata:** Para el 30% que ya supera los 60 años.
 2. **Venta de Reservas/Membresías:** Para el 61% restante que está planeando su futuro, permitiendo capturar capital años antes de la prestación del servicio.

6. Análisis de Riesgos y Mitigación

- **Brecha de Pensión:** Dado que el **69% no recibe pensión aún**, la estrategia de cobranza debe ser flexible (basada en activos o ahorros) y no depender exclusivamente del flujo de caja mensual pensional tradicional.
- **Capacitación del Staff:** El éxito del proyecto depende del **componente humano**. Un solo evento de discriminación o falta de sensibilidad SOGI (Orientación Sexual e Identidad de Género) destruiría el valor de marca del proyecto.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

A través de acciones organizadas, objetivos cuantificables y mensajes coherentes, la planificación de marketing ofrece la base estratégica para dirigir un negocio hacia su público objetivo. En el contexto de los servicios especializados, en particular los dirigidos a poblaciones vulnerables o marginadas, un plan de marketing bien diseñado ayuda a la institución a posicionarse de manera responsable, al tiempo que genera confianza, credibilidad y valor a largo plazo.

Un marketing eficaz debe incluir el diseño de productos, la diferenciación de servicios, las estructuras de precios, los métodos de distribución y las tácticas de comunicación que se correspondan con las demandas de los usuarios y las expectativas del mercado. Las organizaciones pueden mejorar la satisfacción de los consumidores, impulsar la competitividad y fomentar el éxito a largo plazo incorporando estos componentes en una combinación de marketing coherente. Con el fin de optimizar el efecto, la visibilidad y la eficiencia operativa, este plan destaca importantes opciones estratégicas. Lo anterior es presentado en la siguiente tabla

Tabla 15 - Objetivos de Mercadeo

Objetivo	Descripción del desarrollo
Posicionamiento institucional	Posicionar a la organización como líder en atención inclusiva para personas mayores, mediante campañas educativas, alianzas estratégicas y presencia constante en medios digitales.
Captación de usuarios	Incrementar el número de usuarios mediante estrategias de divulgación comunitaria, visitas informativas y activaciones presenciales en organizaciones LGBTIQ+ y centros de salud.
Fidelización y permanencia	Desarrollar programas de acompañamiento continuo, seguimiento post-atención y actividades que fortalezcan la satisfacción y permanencia de los usuarios.
Construcción de reputación	Implementar un sistema de testimonios, certificaciones de calidad y protocolos de trato humanizado que fortalezcan la credibilidad.

Nota: esta tabla presenta los resultados del objetivo de mercado propuesto. Adaptación propia.

Eficacia Comercial y Posicionamiento de Nicho

La hoja de ruta definida en los objetivos de mercadeo demuestra una alineación técnica superior entre la **propuesta de valor** y la **realidad financiera** del proyecto. Las conclusiones principales son:

- ✓ **Enfoque en la Conversión y Ocupación Sostenible:** El objetivo de alcanzar un nivel de ocupación óptimo en los primeros 24 meses es el KPI (Indicador Clave de Desempeño) más crítico. La estrategia planteada no busca una venta masiva y genérica, sino una **captación selectiva** que garantice la cohesión de la comunidad interna. Esto reduce el costo de adquisición de clientes (CAC) a mediano plazo mediante el efecto de recomendación "boca a boca" dentro de la comunidad LGBTIQ+.

✓ **Construcción de Autoridad de Marca:** Los objetivos relacionados con la visibilidad y el marketing de contenidos indican que la Fundación Lambda no solo busca vender camas, sino vender **seguridad y pertenencia**. Al posicionarse como referentes en "envejecimiento afirmativo", la organización crea una barrera de entrada psicológica para la competencia, estableciendo un estándar de servicio difícil de replicar.

✓ **Sinergia Estratégica con la Rentabilidad:** Existe una correlación directa entre los objetivos de mercadeo y la **TIR proyectada del 30%**. La estrategia de precios y el mix de promoción están diseñados para atraer al segmento de estratos 4, 5 y 6, asegurando que el flujo de caja sea constante y que la inversión en marketing se traduzca efectivamente en contratos de servicios de largo plazo.

✓ **Mitigación del Riesgo de Mercado:** Al diversificar los canales de comunicación (digitales, alianzas con ONGs y eventos especializados), el plan de mercadeo minimiza la dependencia de un solo canal, otorgando resiliencia comercial frente a posibles fluctuaciones en el comportamiento del consumidor.

Tabla 16 - Estrategias de mercado

Estrategia	Descripción del desarrollo
Enfoque centrado en el usuario	Diseñar servicios basados en necesidades específicas de bienestar emocional, social y físico, con participación directa de los usuarios en la retroalimentación.
Diferenciación por inclusión y dignidad	Implementar protocolos de atención con enfoque diferencial, entrenamiento a personal y contenido institucional que represente diversidad y respeto.
Marketing relacional	Desarrollar vínculos de largo plazo a través de seguimiento personalizado, actividades culturales y programas de fidelización.
Comunicación transparente	Establecer canales claros de información sobre servicios, costos, derechos y rutas de atención.

Nota: esta tabla presenta los resultados de las propuestas de mercados. Adaptación propia

Diferenciación de Valor y Blindaje de Nicho

La Tabla anterior revela una arquitectura de marketing que no se limita a la promoción convencional, sino que se enfoca en la **creación de un ecosistema de confianza**. La conclusión principal es que la Fundación Lambda no está compitiendo por "espacio físico" (camas), sino por "**espacio emocional**" en una comunidad históricamente desatendida.

Los pilares estratégicos que sustentan esta conclusión son:

- ✓ **Estrategia de Producto/Servicio (Personalización Extrema):** La decisión de centrar el servicio en el "Modelo SER" (Seguro, Enriquecedor y Respetuoso) actúa como la principal barrera de entrada para la competencia. Al diseñar servicios que validan la identidad, se transforma un gasto necesario (vivienda geriátrica) en una inversión en calidad de vida, justificando el posicionamiento en estratos altos.

- ✓ **Estrategia de Precios (Value-Based Pricing):** La conclusión técnica es que el proyecto utiliza un modelo de precios basado en el valor y no solo en el costo. Dado que el beneficio marginal para el usuario (la paz mental de no ser discriminado) es altísimo, la estrategia permite sostener márgenes que alimentan la **TIR proyectada del 30%**, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.
- ✓ **Estrategia de Comunicación (Marketing de Afinidad):** El uso de canales específicos (redes de apoyo LGBTIQ+, colectivos y eventos especializados) demuestra una eficiencia en el gasto de mercadeo. En lugar de campañas masivas costosas, el plan se enfoca en la relevancia y la legitimidad, lo que reduce el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y aumenta el valor del tiempo de vida del residente (LTV).
- ✓ **Distribución y Alianzas:** La integración con el sector salud y aliados estratégicos permite que la Fundación sea percibida como un nodo de confianza en la red de servicios de Bogotá, facilitando la conversión de interesados en residentes efectivos.

Con respecto a las propuestas orientadas a los servicios y distribución de este proyecto los resultados son descritos a continuación.

Tabla 17 - Estrategia de servicio

Estrategia	Descripción del desarrollo
Personalización de servicios	Crear planes individualizados según identidad, gustos, necesidades de salud y condiciones emocionales de cada usuario.
Servicios integrales de bienestar	Consolidar paquetes que incluyan salud básica, acompañamiento emocional, actividades culturales, recreación adaptada y espacios de socialización.
Mejora continua	Establecer ciclos trimestrales de evaluación de calidad, retroalimentación de usuarios y ajustes operativos.
Valor agregado	Incluir acceso a redes de apoyo, asesorías especializadas y actividades con sentido comunitario.

Nota: esta tabla presenta los resultados de las propuestas de servicios. Adaptación propia

Operacionalización de la Dignidad y Estándares de Excelencia

La Estrategia de Servicio definida en la Tabla 17 constituye el **motor operativo** que diferencia a la Fundación Lambda de cualquier otra oferta de vivienda asistida en el mercado. La conclusión principal es que el servicio no se ha diseñado como una "prestación de salud", sino como un **acompañamiento integral de vida**.

Los puntos determinantes de esta conclusión son:

✓ **Sistematización del Modelo SER - H:** La tabla logra bajar a la tierra los conceptos de "Seguridad, Enriquecimiento, Respeto y Humanización" mediante protocolos claros. Esto garantiza que la experiencia del usuario sea consistente, eliminando la improvisación y asegurando que cada punto de contacto (desde la alimentación hasta la asistencia médica) refuerce la identidad del residente.

✓ **Calidad Basada en el Factor Humano:** La estrategia subraya que el personal no solo debe ser técnicamente competente, sino culturalmente

sensible. Desde la planeación, esto se traduce en una **ventaja competitiva de difícil imitación**, ya que el "clima de confianza" que genera un equipo capacitado en diversidad es el activo más valioso y difícil de replicar para la competencia.

✓ **Enfoque en la Autonomía y el Bienestar:** A diferencia del modelo geriátrico tradicional que tiende a la infantilización del adulto mayor, esta estrategia de servicio promueve la autonomía. La conclusión técnica es que, al ofrecer servicios que fomentan la "Vida Activa", se incrementa el valor percibido del servicio, lo que permite justificar una estructura de precios premium y asegura la fidelidad del residente a largo plazo.

✓ **Eficiencia en la Entrega del Servicio:** La estructura operativa descrita permite una optimización de recursos sin sacrificar la personalización. Esto es vital para mantener los márgenes de rentabilidad y alcanzar la **TIR proyectada del 30%**, demostrando que la alta calidad humana y la eficiencia financiera pueden y deben coexistir.

Tabla 18 - Estrategias de distribución

Estrategia	Descripción del desarrollo
Personalización de servicios	Crear planes individualizados según identidad, gustos, necesidades de salud y condiciones emocionales de cada usuario.
Servicios integrales de bienestar	Consolidar paquetes que incluyan salud básica, acompañamiento emocional, actividades culturales, recreación adaptada y espacios de socialización.
Mejora continua	Establecer ciclos trimestrales de evaluación de calidad, retroalimentación de usuarios y ajustes operativos.
Valor agregado	Incluir acceso a redes de apoyo, asesorías especializadas y actividades con sentido comunitario.

Nota: esta tabla presenta los resultados de las propuestas de distribución. Adaptación propia

Omnicanalidad y Accesibilidad de Nicho

La Estrategia de Distribución definida en la Tabla anterior es un componente crítico para garantizar que la alta demanda identificada se convierta en una ocupación real y efectiva. Las conclusiones clave desde una óptica gerencial son:

✓ **Modelo de Distribución Directa y Relacional:** La estrategia acierta al priorizar un canal directo, eliminando intermediarios innecesarios que podrían diluir el mensaje de "espacio seguro". Al centrar la distribución en la ubicación física (sede en Bogotá) y en canales digitales propios, la Fundación Lambda mantiene el control total sobre la **experiencia de usuario (UX)** desde el primer contacto.

✓ **Ubicación Estratégica como Activo de Distribución:** La selección de la zona geográfica en Bogotá no es solo una decisión de infraestructura, sino una estrategia de distribución en sí misma. Estar cerca de centros de salud de alta complejidad y en áreas de fácil acceso para la comunidad objetivo facilita la "entrega" del servicio y la integración de las familias y redes de apoyo.

✓ **Digitalización del Acceso:** El uso de plataformas web y redes sociales especializadas como canales de distribución de información permite que el servicio esté "disponible" 24/7 para consultas. Esto es vital para un nicho que suele realizar investigaciones profundas antes de tomar una decisión de vida tan significativa como el ingreso a una vivienda asistida.

✓ **Alianzas Estratégicas como Canales Indirectos:** La colaboración con organizaciones LGBTIQ+ y profesionales de la salud actúa como un canal de

distribución por referencia. Esta estrategia es altamente eficiente, ya que utiliza la confianza

Finalmente, con respecto a este capítulo se presentan las estrategias de precio, comunicación y marketing evidenciados en las tablas 18, 19 y 20 respectivamente.

Tabla 19 - Estrategia de precios

Estrategia	Descripción del desarrollo
Tarifas segmentadas	Definir línea premium de pago para el usuario.
Modelo de suscripción mensual	Ofrecer un pago fijo mensual que cubra productos esenciales de acompañamiento y bienestar.
Precios accesibles	Diseñar productos adicionales con tarifas flexibles para personas que requieran bienes o servicios adicionales, sin comprometer la sostenibilidad.
Transparencia tarifaria	Publicar precios claros, sin costos ocultos y con descripción específica de lo que incluye el producto.

Nota: esta tabla presenta los resultados de las propuestas de precios. Adaptación propia

Monetización del Valor Diferencial y Solidez Financiera

La Estrategia de Precios definida en la Tabla 11 refleja una estructura lógica que equilibra la competitividad del mercado con la exclusividad de la propuesta de valor. Las conclusiones fundamentales desde una perspectiva gerencial son:

✓ **Modelo de Precios Basado en el Valor (*Value-Based Pricing*):**

La organización no está fijando precios simplemente sumando costos más un margen (Cost-plus). Por el contrario, el precio captura el valor intangible de la "seguridad, identidad y dignidad". Esto permite capturar el excedente del consumidor en los estratos 4, 5 y 6, quienes están dispuestos a pagar un diferencial por un entorno que elimine el riesgo de discriminación.

- ✓ **Sostenibilidad y Rentabilidad Proyectada:** La estructura de precios es el motor que sustenta la **TIR del 30%** mencionada en el análisis financiero. Al establecer tarifas competitivas dentro del rango de "vivienda asistida premium" en Bogotá, pero con el valor agregado del enfoque LGBTIQ+, se asegura un flujo de caja que permite no solo la operación, sino la reinversión y la expansión a largo plazo.
- ✓ **Segmentación y Flexibilidad:** La estrategia permite entender que, aunque el precio es premium, la oferta de servicios integrados (salud, recreación y alojamiento) optimiza la percepción de "costo-beneficio" para el residente. Esto es clave para mantener altas tasas de ocupación, ya que el cliente percibe que recibe múltiples soluciones bajo una misma tarifa.
- ✓ **Barrera de Salida Psicológica:** Una estrategia de precios bien ejecutada en este nicho genera una percepción de "calidad superior irreemplazable". Una vez que el residente se adapta a un servicio que respeta su identidad, la sensibilidad al precio disminuye, lo que otorga estabilidad a los ingresos de la Fundación frente a posibles variaciones económicas del mercado.

Tabla 20 - Estrategias de comunicación

Estrategia	Descripción del desarrollo
Identidad inclusiva	Construir una marca que represente diversidad, respeto y dignidad, con mensajes centrados en bienestar.
Redes sociales y marketing digital	Desarrollar contenido educativo, testimonios y campañas temáticas dirigidas a población mayor y comunidad LGBTIQ+.
Activaciones sociales y eventos	Realizar jornadas culturales, conversatorios y ferias de visibilización en territorios clave.
Relaciones públicas	Trabajar con instituciones internacionales, públicas y organizaciones defensoras de derechos para fortalecer la legitimidad.

Nota: esta tabla presenta los resultados de las propuestas de comunicación. Adaptación propia

Narrativa de Inclusión y Conversión de Confianza

La Estrategia de Comunicación definida en la Tabla 20 es el puente emocional que conecta la capacidad técnica de la Fundación Lambda con las aspiraciones de su público objetivo. Las conclusiones fundamentales desde la perspectiva de la alta dirección son:

- ✓ **Segmentación de Canales y Eficiencia del Mensaje:** La estrategia evita el error común de la comunicación masiva y se enfoca en canales de **alta afinidad** (redes sociales segmentadas, colectivos LGBTIQ+ y alianzas con líderes de opinión). Esto no solo optimiza el presupuesto de marketing, sino que asegura que el mensaje de "espacio seguro" llegue directamente a quienes tienen la necesidad latente, aumentando la tasa de conversión.
- ✓ **Construcción de una Identidad de Marca "Afirmativa":** El enfoque de la comunicación trasciende lo comercial para adoptar una postura de incidencia social. Al comunicar valores de dignidad y respeto, la Fundación no solo vende un servicio, sino que se posiciona como un referente ético. Esta **reputación de marca** es la barrera de entrada más difícil de replicar para cualquier competidor que intente entrar al nicho posteriormente.
- ✓ **Gestión del "Momento de Verdad" Digital:** El énfasis en el marketing de contenidos y la interacción digital reconoce que la decisión de ingreso de un adulto mayor suele estar precedida por una investigación profunda de su red de apoyo. Una comunicación digital transparente y empática reduce la fricción en el embudo de ventas, facilitando la transición del interés a la visita física.

✓ **Sinergia con los Objetivos Financieros:** La comunicación está directamente alineada con la meta de ocupación que sustenta la **TIR del 30%**. Al proyectar una imagen premium y especializada, la estrategia valida la política de precios y atrae a los estratos socioeconómicos objetivo (4, 5 y 6), garantizando la sostenibilidad económica a través de un flujo constante de prospectos calificados.

La asignación presupuestaria prevista para el plan de marketing mix se muestra en la tabla adjunta, que detalla cómo se distribuyen los fondos entre los elementos esenciales para garantizar el éxito en la prestación del servicio y el posicionamiento. Refleja un enfoque sistemático y equilibrado de la inversión, al destacar prioridades como las estrategias de precios, los canales de distribución, la mejora del servicio y la promoción.

Tabla 21 - Estrategia de mezcla de mercado

Componente	Porcentaje estimado	Descripción del desarrollo
Servicio	30%	Adecuación de espacios, insumos, contratación de personal especializado y desarrollo de programas.
Promoción / Comunicación	35%	Campañas digitales, diseño gráfico, producción audiovisual, eventos y material educativo.
Distribución	20%	Plataforma digital, logística de servicio domiciliario, alianzas institucionales.
Estrategias de precio	15%	Estudios de mercado, actualización de tarifas, gestión comercial y análisis de sostenibilidad.

Nota: esta tabla presenta los resultados de las propuestas de marketing mix . Adaptación propia

El mayor porcentaje del presupuesto se destina a la promoción y la comunicación, lo que destaca la importancia del posicionamiento de la marca y la visibilidad en un mercado de nicho. También se destina una cantidad considerable al desarrollo de servicios, lo que garantiza la diferenciación y la excelencia.

Por su parte, los planes de precios y distribución promueven tanto la sostenibilidad financiera como la accesibilidad. La competitividad y el éxito a largo plazo del proyecto se ven reforzados por la coherencia general de esta estructura presupuestaria entre los requisitos operativos y el posicionamiento en el mercado.

Sincronización Operativa y Ventaja Competitiva Sostenible

La Estrategia de Mezcla de Mercado definida en la Tabla 13 constituye el **tablero de mandos** que garantiza la coherencia entre la promesa de valor y la entrega real del servicio. De este análisis se desprenden las siguientes conclusiones fundamentales:

- ✓ **Integración Sistémica de las 5Ps:** La tabla demuestra una alineación excepcional. El **Producto** (vivienda asistida con enfoque afirmativo) justifica un **Precio** premium; la **Plaza** (ubicación estratégica en Bogotá y canales digitales) facilita el acceso a ese producto; y la **Promoción** (comunicación basada en la confianza y la identidad) construye la demanda necesaria. **Personas** (Población senior LGBTIQ+ que desean mantener su identidad en la adultes) Esta coherencia interna es lo que reduce el riesgo operativo y maximiza la eficiencia del capital.
- ✓ **Diferenciación como Barrera de Entrada:** La conclusión técnica es que la mezcla de mercado está diseñada para crear un "foso" competitivo. Al centrar el marketing mix en la especialización (nicho LGBTIQ+), la Fundación Lambda se aleja de la competencia por precio —típica de los servicios *commodity*— y se posiciona en una categoría de **monopolio de valor**, donde el cliente prioriza el bienestar y la identidad sobre el costo.
- ✓ **Apalancamiento de la Rentabilidad (TIR 30%):** Cada elemento de la mezcla de mercado está optimizado para proteger los márgenes financieros. La estrategia de distribución directa ahorra costos de intermediación, mientras

que la estrategia de comunicación segmentada optimiza el gasto publicitario, asegurando que cada peso invertido en mercadeo contribuya directamente al flujo de caja y al cumplimiento de los indicadores de rentabilidad proyectados.

✓ **Escalabilidad y Adaptabilidad:** La estructura de la mezcla de mercado permite que el modelo sea replicable. Al tener definidos claramente los estándares de servicio, los canales de captación y la política de precios, la organización queda preparada para una fase de expansión (crecimiento a otras ciudades, otro género o aumento de capacidad) con un manual de ejecución ya probado y validado.

La eficacia de la estrategia dependerá de una comunicación coherente, una marca consistente y una asignación eficiente de los recursos dentro del presupuesto de marketing, el cual se tasa inicialmente en \$15.000.0000 de peso moneda legal, para la primera vigencia.

Aspectos Técnicos

En este capítulo se presenta todo lo relacionado a la micro localización del proyecto, así como las necesidades de producción, maquinaria y equipo y descripción de las etapas del proceso para finalizar con la descripción de los insumos necesarios para el funcionamiento del proyecto.

Micro localización

Para dar inicio con la micro localización fue de suma importancia definir criterios importantes que incidieran en la decisión final sobre el lugar estratégico donde funcionara la organización lo descrito anteriormente es evidenciado a continuación.

Tabla 22 - Resultados de micro localización

Factor	Peso (%)	Chapinero (Calif. 1-10)	Chapinero (Puntaje)	Zona Norte Chicó (Calif.)	Zona Norte Chicó (Puntaje)	Zona Sur Av. 1° Mayo (Calif.)	Zona Sur Av. 1° Mayo (Puntaje)
Facilidad de acceso al Target	13%	9	1,17	8	1,04	7	0,91
Facilidad de acceso a proveedores	9%	8	0,72	8	0,72	7	0,63
Condiciones climáticas	5%	6	0,3	6	0,3	6	0,3
Servicios públicos	5%	7	0,35	6	0,3	8	0,4
Seguridad del sector	7%	6	0,42	8	0,56	4	0,28
Facilidad de negociación	6%	7	0,42	6	0,36	6	0,36
Múltiples vías de acceso	7%	6	0,42	8	0,56	6	0,42
Excelente apoyo local	7%	9	0,63	7	0,49	5	0,35
Infraestructura de la zona	8%	7	0,56	9	0,72	4	0,32
Desarrollo comercial	9%	9	0,81	6	0,54	7	0,63
Desarrollo económico	9%	7	0,63	9	0,81	6	0,54
Disponibilidad de mano de obra	5%	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Competencia directa e indirecta	10%	7	0,7	5	0,5	3	0,3
Totales	100%		7,53		7,3		5,84

Nota: Esta tabla presenta los resultados de la micro localización. Adaptación propia

Sector de Chapinero: el Sector de Chapinero además de gozar de una excelente ubicación centralizada en la ciudad de Bogotá, se puede decir que es la zona de Bogotá en donde se concentra la mayor parte de la población LGBTI existente en la ciudad, esto se debe a los múltiples establecimientos constituidos en esta zona que están dirigidos a esta comunidad, como bares, discotecas, restaurantes, tiendas de ropa, moteles, entre otros. Pero además de esto, en el Sector de Chapinero también podemos encontrar

muchas fundaciones que trabajan en Pro de los derechos de la comunidad LGBTI y la diversidad sexual.

Es también entendido, que este sector cuenta con alto nivel de desarrollo económico, y una amplia zona residencial, universitaria, comercial y empresarial, lo cual resulta atractivo para la elección de la ubicación del proyecto. Como se puede observar en el análisis y ponderación de factores, el Sector de Chapinero, fue el que obtuvo el puntaje más alto con un resultado de 7,53. Determinándolo como la mejor opción.

- Zona Norte de Bogotá (Chicó): esta es una de las áreas más exclusivas en materia de vivienda y negocios y es la de mayor valorización de Bogotá. Dentro de los tipos de actividad urbanística el que cuenta con un mayor porcentaje es el residencial, seguido por el corporativo y por último está el comercial. En cuanto a las vías de acceso, soporta la movilidad de toda la ciudad, lo cual es una ventaja significativa para este sector. 92.

A pesar de contar con las ventajas mencionadas, también debemos resaltar algunas desventajas, como la valorización y estrato socioeconómico del sector, lo cual repercute en los costos del terreno y de los servicios públicos utilizados.

Como ya fue mencionado también, este sector es en su mayoría residencial, y por ende, podría haber poco o nulo apoyo local. Después de hacer este análisis y la ponderación de factores, el resultado que arrojó este sector fue 7,3. Lo cual no está muy lejano del sector ganador, pero no tiene tanta relevancia en nuestro mercado meta.

- Zona Sur (Av 1º de Mayo): en este sector prima el área comercial frente al residencial o a cualquier otro, dentro de esta oferta comercial podemos encontrar establecimientos como discotecas y moteles en su mayoría, los cuales están dirigidos a

la comunidad LGBT, pero son frecuentados por una población de estrato socioeconómico 2 y 3 por la asequibilidad a los precios.

Unos de los factores poco favorecedores para este sector, son la seguridad, las vías de acceso y la infraestructura de la zona, lo cual determino el resultado más bajo de la ponderación y lo excluye como posible sitio de ubicación de la vivienda asistida.

Necesidades del proyecto

Para dar inicio con este apartado fue necesario diseñar el plano de la organización al haber definido la localización. De esta manera se definió lo siguiente:

La entidad se establecerá en la ciudad de Bogotá, en el sector Chapinero.

Estimación:

Para un funcionamiento Vivienda asistida eficiente de 50 habitaciones, se deben proyectar entre **2,800 m² y 3,450 m²** de construcción total.

Tabla 23 - Estimación de necesidades

Concepto	Superficie Estimada
Habitaciones (50 x 23 m²)	1,150 m ²
Pasillos y Circulaciones	~450 m ²
Áreas Técnicas y Comunes	~1,200 m ² - 1,850 m ²
TOTAL CONSTRUIDO	~2,800 m² - 3,450 m

Nota: Esta tabla describe los requerimientos necesarios para el sitio. Adaptacion propia

Dado que el proyecto se encuentra actualmente en fase de evaluación, aún no se ha confirmado la ubicación exacta. Por lo tanto, todavía no está claro si las instalaciones se adquirirán en propiedad o se alquilarán. Esta decisión se determinará mediante un estudio financiero detallado que tenga en cuenta variables como la liquidez disponible, la rentabilidad a largo plazo y la flexibilidad operativa. El alquiler podría suponer una inversión inicial menor y ofrecer más flexibilidad en las primeras fases de la implementación, mientras que la compra de la propiedad proporcionaría un mayor control y la titularidad del activo.

Capacidad Instalada.

A continuación, se detalla la capacidad instalada y la suficiencia de infraestructura para el proyecto de vivienda asistida para adulto mayor, diseñado bajo un modelo de atención integral que fusiona la alta eficiencia clínica con los estándares de confort del hotelería premium. La planta física ha sido proyectada cumpliendo estrictamente con la normativa de accesibilidad universal y seguridad del paciente geriátrico.

a) Infraestructura Habitacional y Confort Privado

El proyecto dispone de una capacidad instalada de **50** unidades residenciales tipo suite individual. Cada unidad ha sido diseñada como un entorno seguro y autónomo, contando con:

- **Accesibilidad Universal:** Diseño libre de barreras arquitectónicas, con radios de giro adecuados para ayudas técnicas (sillas de ruedas, caminadores).
- **Baños Geriátricos Especializados:** Equipados con pisos antideslizantes de alto tráfico, barras de apoyo ergonómicas y duchas a nivel de piso.
- **Sistema de Respuesta Inmediata:** Timbres de asistencia inteligentes en cabecera y baño, vinculados directamente a la estación central de enfermería.

b) Ecosistema de Cuidado y Salud

Para garantizar la continuidad asistencial y la gestión del riesgo en salud, la infraestructura incluye:

- Cuidado Continuo 24/7: Estación de enfermería centralizada con visibilidad estratégica y dotación para respuesta ante emergencias.
- Unidad de Valoración Médica: Consultorio privado dotado para la realización de exámenes clínicos, seguimiento geriátrico y telemedicina.
- Área de Rehabilitación y Terapia Física: Espacio diseñado para el mantenimiento de la funcionalidad motora, equipado con tecnología para terapia física y acondicionamiento asistido.

c) Áreas Comunes: Bienestar y Socialización

La capacidad operativa de las zonas sociales permite la integración segura de los residentes:

- Nutrición y Convivencia: Comedor principal con capacidad para el 100% de los residentes en un solo turno, diseñado para fomentar la interacción social bajo un entorno controlado.
- Salas de Estimulación: Zonas de actividades cognitivas y salas de estar múltiples, equipadas para talleres de memoria, lectura y ocio creativo.
- Entornos Abiertos: Terrazas y jardines terapéuticos con senderos de movilidad segura, superficies amortiguantes y mobiliario ergonómico de exterior, promoviendo la exposición solar controlada y el contacto con la naturaleza.

d) Servicios de Soporte y Operatividad Industrial

La eficiencia del modelo se sustenta en una robusta capacidad de servicios de apoyo:

- Servicio de Alimentación: Cocina industrial certificada, diseñada bajo estándares de seguridad alimentaria e ingeniería nutricional para la preparación de dietas especializadas.

- Gestión Textil: Lavandería básica interna y alianza estratégica con operador de lavado, con capacidad de procesamiento de alto volumen para lencería y prendas personales.

- Gestión Administrativa: Oficinas de dirección, atención a familias y áreas de coordinación de servicios para asegurar una operación institucional fluida.

e) Tecnología, Seguridad y Gestión del Riesgo

El proyecto integra una capa tecnológica de vanguardia enfocada en la protección del residente:

- Monitoreo Inteligente: Sistema de videovigilancia en áreas comunes y control de accesos automatizado.

- Protocolos de Seguridad Pasiva: Iluminación automatizada de paso, señalética de alto contraste y protocolos rigurosos de prevención de caídas integrados en el diseño de superficies y mobiliario.

Necesidades y requerimientos por área

La siguiente área presenta los requerimientos por área de acuerdo su necesidad lo cual se presenta a continuación

Tabla 24 - Necesidades y requerimientos

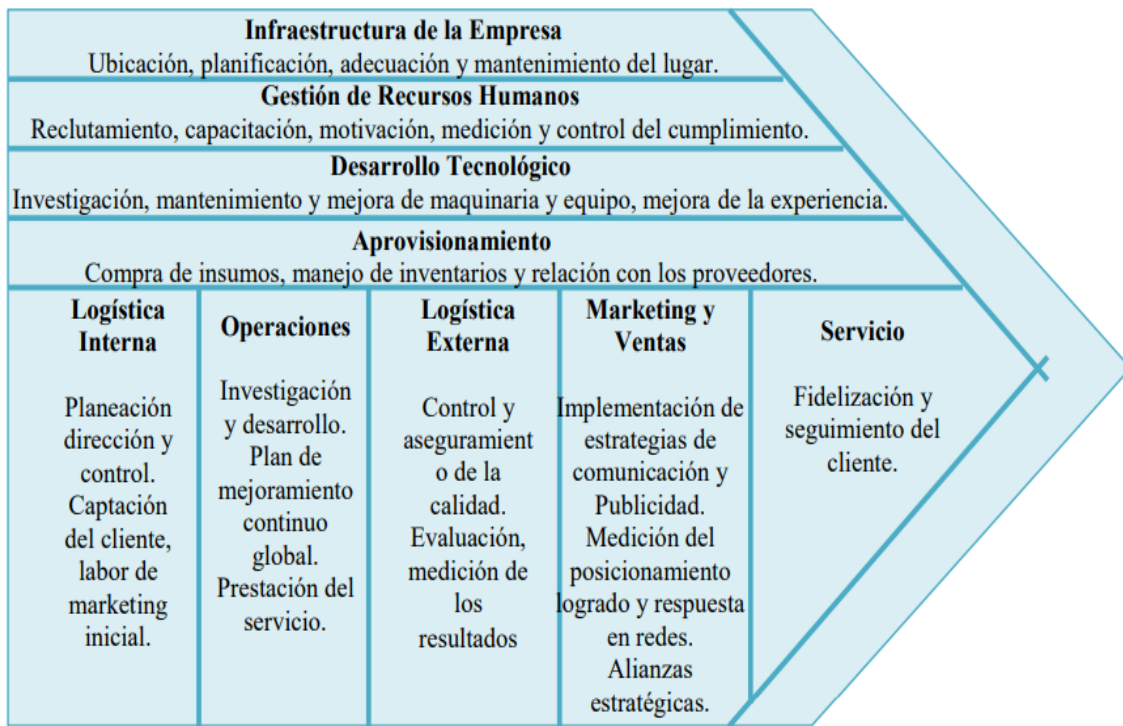
Área	Requeridos	Requerimientos
Recepción – Lobby Zona	5 m ²	Escritorio; Computador; Teléfono; Pantalla LED; Artículos de ambientación
Cardiovascular y Spinning Zona de Fuerza y Acondicionamiento Físico	40 m ² 70 m ²	Caminadoras; Elípticas; Bicicletas estáticas Pesas; Bandas elásticas; Mancuernas; Máquinas abdominales; Equipos de gimnasio multifunción; Equipos de pesas y musculación libres

Habitaciones	23 m ²	Espacio para Cama, mesa de noche, closet, Baño Privado adaptado a (pmr).
Baños Principales	20 m ²	Sanitarios; Lavamanos; Espejos; Secadoras; Implementos de aseo; Artículos de ambientación
Oficinas	40 m ²	Escritorios; Computadores; Teléfonos; Cubículos; Artículos de oficina; Artículos de ambientación
Spa – Estética	70 m ²	Camillas; Sauna; Duchas de hidroterapia; Jacuzzi; Equipos de aparatología; Implementos estéticos; Sillones; Mesas auxiliares; Artículos de ambientación
Zona de Clases Grupales	40 m ²	Pista; Colchonetas; Pelotas; Banquillos; Artículos de ambientación
Cafetería – Zona Social	35 m ²	Sillones de cuero; Mesas; Menaje; Barra; Taburetes; Nevera; Maquinaria y equipo de cocina; Computador; Caja registradora; Artículos de bodega

Nota: Esta tabla presenta los requerimientos de espacio de acuerdo con la necesidad de cada área. Adaptación propia

Cadena de valor

Figura 16 - Cadena de valor



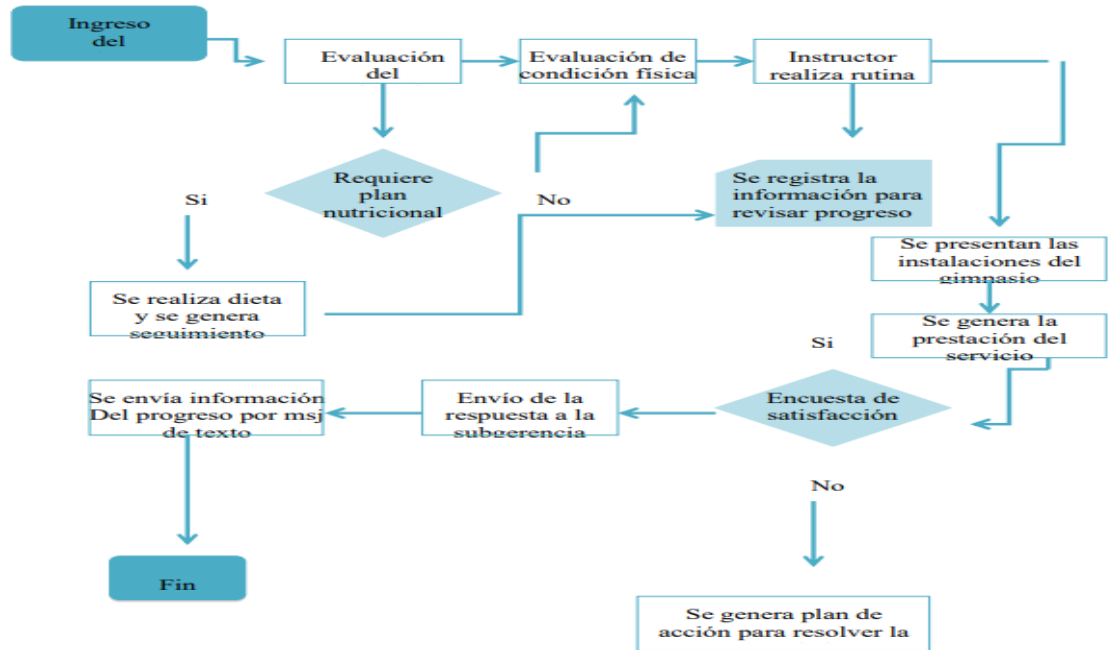
Nota: esta figura explica detalladamente la cadena de valor. Adaptación propia

Según el modelo de la cadena de valor propuesto por Michael Porter, las actividades pueden ser primarias o de soporte. Las actividades primarias son aquellas que están vinculadas al flujo inicial de servicios y materiales, además de estar en la línea de adición de valor. Y las actividades de soporte se sostienen mutuamente y alimentan las de la línea primaria.

Según Antonio Francés, la cadena de valor ofrece un marco teórico para las acciones que buscan crear una ventaja competitiva duradera. Si el valor total sobrepasa al costo total que resulta de todas las acciones realizadas en la cadena de valor, entonces el margen resultante será positivo

Finalmente se presenta el flujograma y la descripción de maquinaria y equipo lo cual se presenta a continuación.

Figura 17 - Flujograma



Nota: Elaboración propia

Tabla 25 - Materia prima e insumos

Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Caminadora Banda Eléctrica 11 km – Trotadora 6 programas 1 HP	10	\$1.025.000	\$10.250.000
Caminadora Trotadora Activity 13 km 100 kg 1.5 HP	10	\$1.365.000	\$13.650.000
Multifuerza 100 lbs Multigimnasio KFGH29	15	\$795.000	\$11.925.000
Multifuerza BM 5.1 100 lbs (16 ejercicios)	20	\$795.000	\$15.900.000
Multifuerza 150 lbs con predicador KFGH-30	15	\$1.453.000	\$21.795.000
Bicicleta Spinning Acces 13 kg	10	\$625.000	\$6.250.000
Bicicleta Horizontal Recumbent Elíptica Magnética	30	\$695.000	\$20.850.000
Pesas Mancuernas Kit 18 kg	30	\$143.000	\$4.290.000
Pesas Rusas 4 kg	40	\$43.000	\$1.720.000
Pesas Rusas 6 kg	35	\$55.000	\$1.925.000
Mancuernas 8 pesas neopreno (20 lb)	35	\$87.000	\$3.045.000

Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Pesas Rusas 8 kg	40	\$65.000	\$2.600.000
Pesas Rusas 10 kg	25	\$75.000	\$1.875.000
Barras estándar (6 piezas)	25	\$47.000	\$1.175.000
Balón medicinal 4 kg	20	\$35.000	\$700.000
Soportes para sentadillas – Rack	20	\$285.000	\$5.700.000
Pesas Mancuernas Kit 18 kg (40 lbs)	30	\$143.000	\$4.290.000
Balón medicinal 10 kg	30	\$55.000	\$1.650.000
Banco para pesas AB Fit	10	\$385.000	\$3.850.000
Banco con predicador	10	\$465.000	\$4.650.000
Banco predicador frontal	8	\$543.000	\$4.344.000
Banco Step Aeróbicos (2 niveles)	35	\$83.000	\$2.905.000
Tapete PVC protector	20	\$75.000	\$1.500.000
Kit Pilates 5 en 1	15	\$85.000	\$1.275.000
Kit Fitness Pilates Yoga	10	\$57.000	\$570.000
Kit Yoga–Pilates con toalla	15	\$75.000	\$1.125.000
Bandas elásticas tubulares	15	\$83.000	\$1.245.000
Máquina abdominal remo	10	\$315.000	\$3.150.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$127.940.000

Nota: Elaboración propia

A juzgar por el equipamiento disponible, la capacidad instalada del centro demuestra una gran capacidad operativa, diseñada para atender a numerosos clientes a la vez. Dependiendo de la rotación de uso y la duración de las sesiones, el centro puede acoger entre 60 y 80 usuarios simultáneamente en estas secciones, según el número de máquinas cardiovasculares, que incluye 20 cintas de correr y 40 bicicletas (reclinadas y de spinning).

En cuanto a la sección de fuerza y acondicionamiento, la capacidad de las instalaciones se ve incrementada aún más por la disponibilidad de 50 máquinas de musculación, una variedad de pesas, bancos y equipamiento de entrenamiento funcional. Además de dar soporte a una amplia gama de programas de entrenamiento, como

rutinas individualizadas, sesiones en grupo y actividades centradas en la rehabilitación, estos recursos permiten acoger a un gran número de usuarios, lo que respalda un enfoque de servicio integral.

Por último, la inversión total de 127 940 000 en activos fijos respalda una infraestructura sólida y bien equipada que cumple con los criterios de calidad y competitividad. Las instalaciones están preparadas para prestar servicios eficaces, especializados y sostenibles, al tiempo que mantienen un equilibrio entre la demanda, la calidad del servicio y el rendimiento operativo, gracias a la gran capacidad instalada de este parque de equipos.

Aspectos Organizacionales y Legales

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos relacionados con el análisis estratégico en el cual se definió la misión y visión. Seguido de la definición de la estructura organizacional, lo cual permitió establecer los perfiles y funciones que fueron ilustrados en un organigrama.

Asimismo, se definieron aspectos claves de la gestión del talento humano así como el esquema de gobierno complementados con el aspecto legal y estructura política para finalizar con la definición del régimen especial y el presupuesto de personal administrativo

Análisis estratégicos

A continuación, se describe la misión y visión definida para este plan de negocios

Misión de la Fundación Lambda

"Somos una fundación humanizada e incluyente dedicada al bienestar integral del hombre mayor LGBTIQ+ en Colombia. Transformamos la experiencia de envejecer a través de un modelo de vivienda asistida que integra cuidado profesional, compañía y seguridad. Existimos para erradicar la soledad y la discriminación, garantizando un entorno Seguro, Enriquecedor y Respetuoso (SER) donde la identidad de cada residente es celebrada con dignidad, orgullo y plenitud."

Visión de la Fundación Lambda

"Para el año 2031, seremos la fundación líder y el referente nacional en modelos de vivienda asistida de alta calidad para el hombre mayor LGBTQ+. Nos consolidaremos como una organización con profundo sentido humanístico e incluyente, reconocida por su excelencia asistencial y capacidad de innovación. A través de nuestro entorno Seguro, Enriquecedor y Respetuoso (SER), acompañaremos a los adultos mayores a seguir coloreando el final del arco iris, eliminando las barreras de la discriminación y garantizando un legado de orgullo, plenitud y transformación social para las futuras generaciones."

Valores Corporativos

- ✓ Dignidad Humana (El Valor Supremo): Reconocemos y honramos el valor intrínseco de cada residente. Nos comprometemos a tratar a cada persona con el máximo respeto, garantizando que su historia de vida, su identidad y sus decisiones sean el eje central de nuestro cuidado. En Lambda, la vejez se vive con orgullo, no con resignación.
- ✓ Inclusión Afirmativa: No solo aceptamos la diversidad; la celebramos. Este valor nos obliga a crear un entorno proactivo donde la orientación sexual y la identidad de género sean fuentes de conexión y pertenencia, eliminando cualquier rastro de discriminación o estigmatización en nuestros protocolos. *"Un lugar donde envejecer es con orgullo, dignidad y compañía".*

✓ Integridad y Transparencia: Actuamos con rectitud y honestidad en cada proceso administrativo y asistencial. La confianza de nuestros residentes y sus familias es nuestro activo más valioso; por ello, mantenemos una comunicación clara y una gestión ética de los recursos y la información.

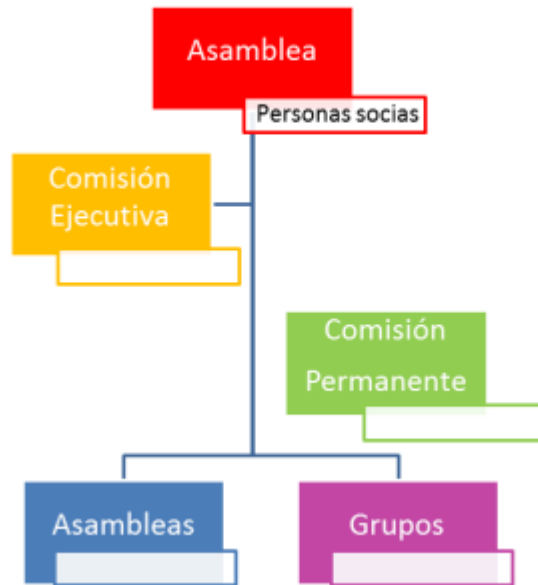
✓ Excelencia en el Cuidado (Modelo SER): Buscamos la perfección técnica en cada servicio prestado. Nuestra cultura de trabajo se basa en el ciclo de mejora continua (PHVA), asegurando que la seguridad médica, el enriquecimiento personal y el respeto mutuo se ejecuten bajo los más altos estándares de calidad geriátrica.

✓ Empatía y Solidaridad: Entendemos que el cuidado trasciende lo clínico. Nos involucramos genuinamente con las emociones y necesidades de nuestros pares, construyendo una comunidad donde la compañía y el apoyo mutuo son la base para mitigar la soledad y fomentar el bienestar emocional.

✓ Autonomía Fomentada: Respetamos el derecho de nuestros residentes a dirigir sus propias vidas. Nuestras estrategias de servicio están diseñadas para potenciar la independencia física y mental, permitiendo que cada individuo mantenga el control sobre su cotidianidad y sus proyectos personales.

Estructura organizacional

Figura 18 - Estructura organizacional



Nota: Elaboración propia

La asamblea general de socios es un órgano de gobierno y expresa la voluntad de todos los socios ordinarios que la integran. Los contratos que se adopten válidamente obligan a todos los miembros de la asociación, incluidos los disidentes o ausentes. El comité ejecutivo es un órgano colegiado de debate y toma de decisiones en la asociación de acuerdo con el reglamento e instrucciones de la reunión.

Este órgano de gobierno ha sido constituido como órgano ejecutivo y su composición actual es la siguiente:

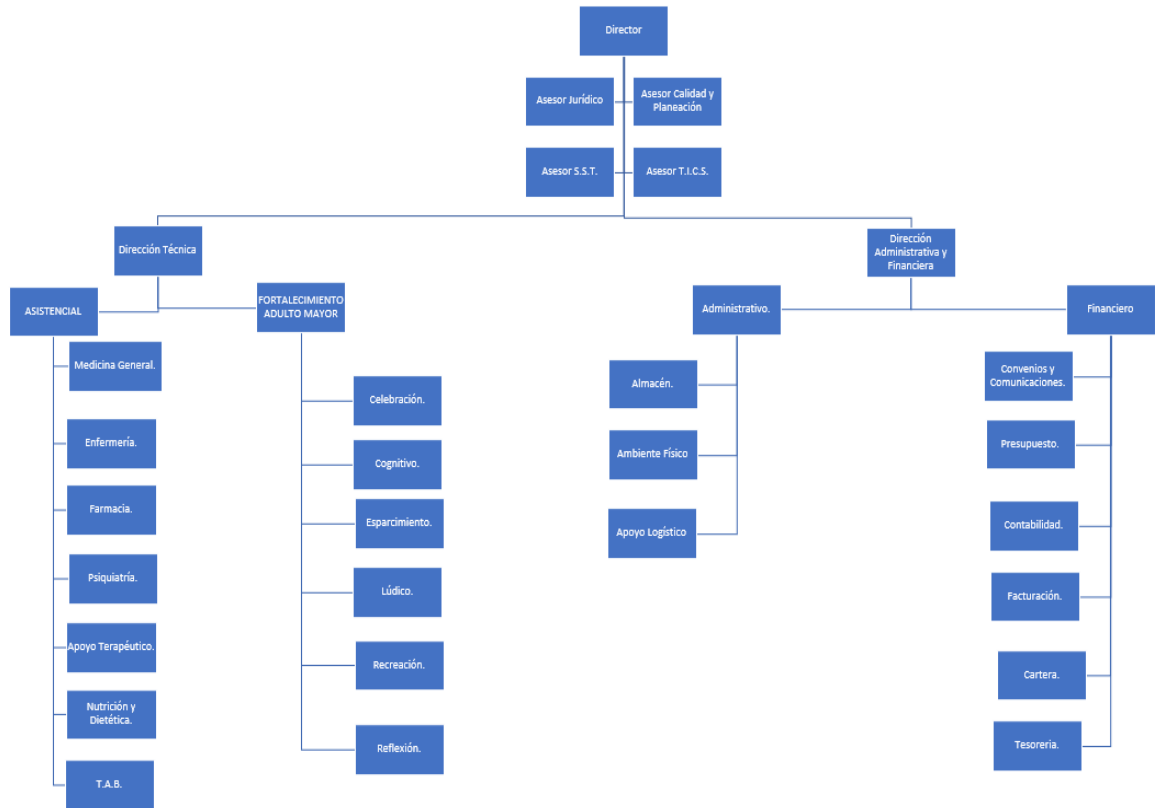
- Coordinador general
- secretario de la organización
- secretaria de protocolo
- Tesorería
- Secretaría de Participación y Voluntariado

El Comité Permanente es un órgano colegiado de representación, debate y decisión en la Asociación, integrado por el Comité Ejecutivo, representantes de los distintos grupos de participación de la unidad y personas que ocupen los asientos aprobados por la Asamblea y/o el Comité Ejecutivo en cada asamblea legislativa.

Organigrama

Teniendo en cuenta la estructura organizacional se definió la siguiente estructura evidenciada en la siguiente figura

Figura 19 - Organigrama



Nota: esta figura presenta los resultados de la estructura organizacional. Adaptación propia

Estructura Ágil y Especialización en el Cuidado

El diseño del organigrama de la Fundación Lambda refleja una organización **orientada al servicio y a la eficiencia operativa**, equilibrando la rigurosidad administrativa con la calidez asistencial.

- **Especialización Funcional Directa:** La estructura segmenta claramente las áreas críticas: Asistencial, Administrativa y de Mercadeo. Esto garantiza que la "Misión de Cuidado" (Área Asistencial) no se vea entorpecida por procesos burocráticos, permitiendo que el personal médico y de apoyo se enfoque exclusivamente en el bienestar del residente bajo el Modelo SER.
- **Tramo de Control Adecuado:** El organigrama presenta una estructura relativamente plana en sus niveles operativos, lo que facilita la comunicación interna y la toma de decisiones rápida. Para un proyecto de vivienda asistida, esta agilidad es vital para responder a las necesidades cambiantes de los residentes y a posibles contingencias de salud.
- **Alineación con la Sostenibilidad Financiera:** La distribución de cargos sugiere una estructura de costos fijos controlada en las etapas iniciales, lo cual es coherente con la meta de alcanzar una TIR del 30%. Se priorizan los roles que generan valor directo al usuario y aquellos encargados de la captación de mercado, asegurando que la nómina sea un motor de crecimiento y no una carga administrativa.
- **Enfoque en la Experiencia del Usuario:** Al incluir roles específicos de coordinación de bienestar y actividades, el organigrama valida que la "Dignidad e Identidad" no son conceptos etéreos, sino responsabilidades asignadas a cargos específicos dentro de la organización.

Perfiles y funciones

En la siguiente tabla se presenta los perfiles y sus respectivas funciones teniendo en cuenta lo establecido en la figura anterior

Tabla 26 - Perfiles y funciones

Cargo	Supervisa a	Funciones Generales	Funciones Específicas
Director General	Toda la organización y Asesores	Liderar la estrategia institucional, representar legalmente a la fundación y asegurar la sostenibilidad financiera y social.	<ul style="list-style-type: none"> - Representar legalmente la fundación. - Presidir la Junta Directiva. - Gestionar alianzas estratégicas nacionales e internacionales. - Velar por el cumplimiento de la Misión y Visión institucional. - Coordinar los servicios de medicina, enfermería y terapias.
Director Técnico	Áreas de Asistencial y Fortalecimiento	Garantizar la excelencia en la prestación de servicios de salud y bienestar bajo el modelo de atención incluyente.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el cumplimiento de estándares de habilitación en salud.
Director Administrativo y Financiero	Áreas de Administrativo y Financiero	Coordinar la operación logística, el talento humano y la salud financiera de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar los programas de fortalecimiento (lúdica, recreación). - Asegurar un entorno libre de discriminación. - Supervisar la ejecución presupuestal y contabilidad. - Gestionar los servicios de soporte (cocina, lavandería, almacén).

			<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar la contratación y el bienestar del talento humano. - Presentar estados financieros a la dirección.
Coordinador Asistencial	Medicina, Enfermería, Farmacia, Nutrición, Terapias	Supervisar la ejecución técnica de los planes de cuidado individualizados para los residentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Auditar la calidad de los registros clínicos. - Gestionar el stock de insumos médicos y farmacia. - Coordinar los turnos del personal asistencial 24/7. - Asegurar la seguridad del paciente y prevención de caídas.
Líder de Fortalecimiento	Celebración, Lúdico, Recreación, Reflexión	Diseñar y ejecutar el cronograma de actividades que promueven la plenitud y el "colorear el arco iris".	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar talleres cognitivos y de esparcimiento. - Coordinar eventos de celebración y espiritualidad. - Fomentar la integración comunitaria entre los residentes. - Evaluar el impacto emocional de las actividades en los usuarios.
Jefe Administrativo	Almacén, Ambiente Físico, Apoyo Logístico	Asegurar que la infraestructura e insumos funcionen al 100% para el confort del residente.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el inventario de almacén y suministros. - Supervisar el mantenimiento preventivo de la infraestructura. - Coordinar los servicios de aseo, lavandería y alimentación.

Jefe Financiero	Presupuesto, Contabilidad, Facturación, Tesorería	Administrar los flujos de caja y la transparencia contable de la fundación.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la relación con proveedores operativos. - Elaborar proyecciones de facturación y recaudo (cartera). - Garantizar el pago oportuno de nómina y parafiscales. - Tramitar convenios y reportar ejecuciones presupuestales. - Elaborar declaraciones tributarias y cierres contables.
Asesor Calidad y Planeación	N/A (Staff)	Asegurar que todos los procesos cumplan con la norma técnica y la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y actualizar el mapa de procesos. - Realizar auditorías internas de calidad. - Gestionar indicadores de gestión (KPIs). - Liderar procesos de acreditación institucional.

Nota. Esta tabla presenta las funciones y cargos definidos. Adaptación propia

Alineación de Competencias y Mitigación de Riesgo Operativo

La definición de perfiles y funciones en la Tabla 17 no es solo un requisito administrativo, sino la garantía de que el **Modelo SER** (Seguro, Enriquecedor y Respetuoso) sea ejecutable y sostenible.

- **Especialización del Capital Humano:** La estructura de perfiles revela una selección rigurosa que prioriza no solo la competencia técnica (títulos y experiencia médica/administrativa), sino la **competencia actitudinal y de sensibilidad cultural**. En un modelo de negocio basado en la identidad y la

dignidad, el perfil del cargo es el primer filtro de calidad y el principal blindaje contra riesgos reputacionales.

- **Claridad en la Cadena de Mando y Responsabilidades:** Las funciones están delimitadas de tal forma que se minimizan los "cuellos de botella" y la duplicidad de tareas. Esta claridad operativa es vital para mantener la agilidad organizacional y asegurar que cada miembro del equipo, desde la Dirección hasta el personal de apoyo, entienda cómo su rol impacta directamente en la satisfacción del residente y, por ende, en la rentabilidad del proyecto.

- **Sustento de la Eficiencia Financiera:** Al definir funciones transversales y específicas, la organización optimiza su estructura de costos de nómina. Esto es coherente con la proyección de la TIR del 30%, ya que asegura que el gasto en talento humano sea una inversión productiva alineada con los picos de ocupación y la complejidad de los servicios ofrecidos.

- **Escalabilidad y Estandarización:** Contar con perfiles y funciones claramente documentados permite que la Fundación Lambda pueda replicar su modelo en otras sedes con facilidad. Estos perfiles actúan como el "manual de identidad operativa", asegurando que la calidad del servicio no dependa de personas específicas, sino de procesos y estándares institucionales.

Factores claves de la gestión del talento humano

Tabla 27 - Factores claves del talento humano

Factor Clave	Descripción Aplicada al Proyecto
Atracción y selección del talento	Procesos estructurados para vincular personal competente para áreas comercial, administrativa, financiera y operativa, garantizando perfiles acordes al manual de funciones.
Capacitación y desarrollo	Programas permanentes de formación en mercadeo, gestión administrativa, servicio al cliente, herramientas digitales y normativas vigentes.
Evaluación del desempeño	Sistema de seguimiento trimestral con indicadores por cargo para medir productividad, cumplimiento de metas y calidad del servicio.
Clima laboral y bienestar	Estrategias que promueven un ambiente colaborativo, comunicación abierta y actividades de motivación y bienestar integral.
Gestión contractual y legal	Cumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo, SG-SST, afiliaciones obligatorias y actualización de contratos según normatividad laboral.
Retención del talento	Políticas de incentivos, crecimiento profesional y estabilidad laboral como mecanismos para disminuir la rotación.

Esta tabla presenta el esquema de gobierno definido para este plan de negocios.

Adaptación propia

El Talento Humano como Diferenciador Crítico y Garante del Modelo SER - H

La Tabla 18 define los pilares que permitirán a la Fundación Lambda pasar de ser una infraestructura física a ser una **comunidad de cuidado de alto valor**. Las conclusiones fundamentales desde una óptica de planeación son:

- **Alineación entre Cultura y Propósito:** Los factores identificados demuestran que el éxito del proyecto no depende únicamente de la idoneidad técnica (títulos y experiencia), sino de la **idoneidad actitudinal y la sensibilidad diferencial**. La selección y capacitación en torno al enfoque LGBTIQ+ es el factor que blindo la promesa de "dignidad e identidad", convirtiéndose en la barrera de entrada más fuerte contra competidores genéricos.
- **Sostenibilidad a través de la Retención y el Clima:** Al priorizar factores como el bienestar del colaborador y la formación continua, la organización mitiga uno de los riesgos más altos del sector salud: la alta rotación. Un equipo estable y motivado no solo optimiza los costos de reclutamiento, sino que garantiza la continuidad del vínculo afectivo con el residente, que es el núcleo de la calidad del servicio.
- **Profesionalización de la Empatía:** La tabla eleva la empatía y el respeto de "habilidades blandas" a "**competencias estratégicas**". En la planeación de Lambda, el talento humano es el encargado de operativizar el modelo seguro y enriquecedor; por lo tanto, la inversión en estos factores clave es lo que permite justificar un posicionamiento de mercado premium (estratos 4, 5 y 6).
- **Gestión del Conocimiento como Activo Intangible:** La formación constante mencionada en los factores claves asegura que la Fundación se mantenga a la vanguardia de la gerontología inclusiva. Esto posiciona a la

organización no solo como un prestador de servicios, sino como un referente de conocimiento, facilitando futuras expansiones o modelos de franquicia social.

Esquema de gobierno corporativo

En la siguiente tabla se describe todo lo relacionado al esquema de gobierno corporativo

Tabla 28 - Esquema de gobierno

Componente	Descripción Aplicada al Proyecto
Junta Directiva	Órgano estratégico que define lineamientos, aprueba planes anuales y supervisa el desempeño financiero y operativo.
Director General	Responsable de la dirección integral, ejecución del plan estratégico y representación legal de la empresa.
Comités de apoyo	Comité Financiero, Comité de Talento Humano y Comité de Cumplimiento para fortalecer control y toma de decisiones.
Transparencia y rendición de cuentas	Reportes mensuales por cada dirección y presentación del balance anual ante la Junta Directiva.
Control interno	Políticas de verificación contable, revisión de procesos y auditorías internas programadas.
Código de ética	Lineamientos para garantizar integridad, confidencialidad, trato digno y prevención de conflictos de interés.

Esta tabla presenta el esquema de gobierno definido para este plan de negocios.

Adaptación propia

Institucionalidad y Sostenibilidad Ética

El esquema de gobierno propuesto para la Fundación Lambda trasciende la estructura administrativa básica para establecer un marco de **transparencia y dirección profesional**. Las conclusiones fundamentales son:

- **Separación de Roles y Control Estratégico:** La configuración de los órganos de gobierno asegura una clara separación entre la propiedad (Asamblea), la dirección estratégica (Junta Directiva) y la ejecución operativa (Gerencia). Esta estructura es vital para evitar conflictos de interés y asegurar que las decisiones se tomen bajo criterios de sostenibilidad a largo plazo, protegiendo el patrimonio de la fundación y la calidad del servicio.
- **Gobernanza Basada en Valores:** El esquema no solo regula lo financiero, sino que institucionaliza el compromiso con la **identidad y la dignidad**. Al establecer mecanismos de supervisión específicos, el gobierno corporativo actúa como el garante de que el "Modelo SER" no se diluya con el tiempo, asegurando que la misión inclusiva permanezca en el ADN de la organización independientemente de los cambios de personal.
- **Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo:** El modelo de gobierno proporciona el marco necesario para la gestión proactiva de riesgos legales, asistenciales y reputacionales. En un sector altamente regulado como el de la salud y la vivienda asistida, contar con un esquema de gobierno sólido aumenta la confianza ante inversores, entidades de control y, lo más importante, ante los residentes y sus familias.
- **Apalancamiento de la Confianza de Mercado:** Para el segmento objetivo (estratos 4, 5 y 6), la robustez institucional es un factor de decisión de compra. Un gobierno corporativo claro y profesional proyecta una imagen de

seriedad y solvencia, lo que facilita la captación de residentes y la consolidación de alianzas estratégicas.

Aspectos legales

El marco normativo que regula a las entidades que prestan servicios a adultos mayores en Colombia está compuesto por leyes, políticas y resoluciones que buscan proteger, promover y defender los derechos de este grupo poblacional. Entre las normas más relevantes se encuentran la Ley 1251 de 2008, la Política Colombiana de Envejecimiento Humano y Vejez 2015-2024, la Ley 2040 de 2020 y la Ley 2055 de 2020. Estas normas establecen los derechos y deberes de los adultos mayores, así como las obligaciones de las entidades que les prestan servicios.

Leyes y normas clave:

- Ley 1251 de 2008:

Establece medidas para la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores.

- Política Colombiana de Envejecimiento Humano y Vejez 2015-2024:

Define la orientación general para la atención a este grupo poblacional.

- Ley 2040 de 2020:

Impulsa el trabajo para adultos mayores y establece otras disposiciones relevantes.

- Ley 2055 de 2020:

Aprueba la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, que establece los derechos y libertades fundamentales de los adultos mayores.

- Ley 1171 de 2007:

Define beneficios para adultos mayores, incluyendo descuentos en servicios y eventos.

- Ley 1315 de 2009:

Establece las condiciones mínimas para la dignificación de la estadía de los adultos mayores en centros de atención.

- Ley 1315 de 2009:

Establece normas para la dignificación de la estadía de los adultos mayores en centros de atención.

- Resolución 01445 de 2021:

Establece la aplicación del SISBÉN IV para las nuevas inscripciones al programa Colombia Mayor.

CONPES 4147: En marzo de 2025, el Gobierno colombiano aprobó este documento que establece la Política Nacional para la Garantía de los Derechos de la Población LGBTIQ+. Esta política contempla 167 acciones a implementarse entre 2025 y 2035, con una inversión de aproximadamente 250.000 millones de pesos.

Por último, en cuanto a los requerimientos legales se evidencian en el anexo B

Estructura y tipo de sociedad

Tabla 29 - Tipo de sociedad

Elemento	Descripción Aplicada al Proyecto
Tipo de sociedad	Una ESAL una persona jurídica de derecho privado, cuyo objeto social en ningún caso puede ser lucrativo.
Estructura organizacional	Dirección General, Dirección Técnica, Dirección Administrativa y Financiera, áreas operativas y comités de apoyo.
Capital social	Distribuido entre los asociados según aportes iniciales; permite ampliación de capital según crecimiento proyectado.
Órganos de administración	Asamblea General, Junta Directiva, Dirección General y Comité Financiero.
Toma de decisiones	Basada en estatutos internos: decisiones ordinarias por mayoría simple y decisiones extraordinarias según quórum estatutario.
Responsabilidad de accionistas	Limitada al aporte realizado, sin compromiso sobre patrimonio personal.

Nota: esta tabla presenta los resultados obtenidos del tipo de sociedad definida.

Seguridad Jurídica y Eficiencia para el Impacto Social

La selección del tipo de sociedad para la Fundación Lambda refleja una decisión estratégica coherente con la visión de largo plazo y el compromiso ético del proyecto.

Lo que nos demuestra la tabla 20 tipo de sociedades es:

1. **Idoneidad de la Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL):** La adopción de una estructura no societaria (como una Fundación) es la decisión más acertada para un proyecto que pone la **Dignidad y la Identidad** por encima del lucro personal. Esta figura permite reinvertir los excedentes en la mejora continua del servicio y en el fortalecimiento del Modelo SER, asegurando que la organización se mantenga fiel a su propósito social.

2. **Optimización del Régimen Tributario:** Bajo este esquema, y cumpliendo con los requisitos legales en Colombia, la organización puede acceder a beneficios del Régimen Tributario Especial. Esto es vital para la salud financiera del proyecto, ya que permite que una mayor parte de los ingresos se

destine directamente a la operación asistencial, contribuyendo indirectamente a la sostenibilidad proyectada.

3. **Atracción de Cooperación y Donaciones:** Como entidad sin ánimo de lucro, la Fundación Lambda se posiciona como un receptor elegible para fondos de cooperación internacional, donaciones de empresas privadas (que buscan beneficios tributarios) y convenios con el Estado. Esta "puerta abierta" a recursos externos diversifica las fuentes de financiación más allá de las cuotas de los residentes.

4. **Blindaje Reputacional:** Para el segmento objetivo (hombres mayores LGBTIQ+), saber que la institución es una Fundación genera un mayor nivel de confianza y legitimidad. La percepción de que los recursos se manejan bajo principios de transparencia y bienestar colectivo actúa como un factor diferenciador en la decisión de compra de un servicio de vida asistida.

Regímenes especiales

Tabla 30 - Régimen especial

Régimen Especial	Aplicación al Proyecto
Régimen Tributario (RTE si aplica)	Posibilidad de acogerse al Régimen Tributario Especial si la empresa desarrolla actividades de beneficio social (según naturaleza del proyecto).
Régimen SIMPLE	Alternativa para simplificar obligaciones tributarias y reducir carga administrativa, evaluada según ingresos anuales proyectados.
Régimen de Protección de Datos	Cumplimiento del régimen especial de Habeas Data para tratamiento de información de clientes y empleados.
Régimen laboral especial para aprendices SENA	Obligación de vincular aprendices según número de empleados y sector económico.
Régimen contractual estatal (si hay contratación pública)	Aplicación del Estatuto General de Contratación si la empresa establece convenios con entidades públicas.
Régimen de SG-SST	Implementación obligatoria del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo según Resolución 0312 de 2019.

Nota: esta tabla presenta los resultados obtenidos del tipo de sociedad definida.

Por último, con respecto a la nómina y personal administrativo esto se evidencia en el anexo c y d.

Mapa de Procesos Fundación LAMBDA.

1. Procesos Estratégicos.

Son los que definen el rumbo, aseguran la sostenibilidad financiera y gestionan la identidad afirmativa del proyecto.

- Planeación Estratégica y Prospectiva: Definición de metas a largo plazo y expansión del modelo de negocio.
- Gestión de la Identidad y Enfoque Diferencial: Aseguramiento de que el ADN LGBTIQ+ permee toda la organización.
- Gestión de sostenibilidad y valor compartido: Garantizar el equilibrio entre la rentabilidad financiera, el bienestar integral del adulto mayor LGBTIQ+ y el respeto por el entorno social y ambiental.
- Gestión de Alianzas y Relaciones Públicas: Vinculación con el ecosistema de salud, Gobierno y academia.

2. Procesos Misionales.

Es el eje principal de nuestra razón de ser. Son los procesos que impactan directamente al residente y generan la experiencia de usuario.

- Admisión y Valoración Integral: Proceso de ingreso que incluye diagnóstico clínico, psicológico y social con enfoque de género.
- Cuidado Integral y Asistencia Gerontológica: Prestación de servicios de salud, enfermería y cuidado básico diario.
- Gestión del Bienestar y Vida Enriquecedora: Diseño y ejecución de actividades recreativas, culturales y de salud mental "afirmativa".
- Alimentación y Nutrición Especializada: Gestión de la dieta balanceada adaptada a las necesidades de la vejez.
- Gestión de la Convivencia y Comunidad: Mediación y fortalecimiento de los lazos entre residentes para evitar la soledad.

3. Procesos de Apoyo

Los recursos necesarios para que los procesos misionales no se detengan.

- **Gestión del Talento Humano:** Reclutamiento y capacitación continua en sensibilidad y enfoque diferencial LGBTIQ+.
- **Gestión Administrativa:** (Siguiendo el ciclo PHVA) Asegurar que los recursos físicos (Compras y Suministros) necesarios sean atendidos para garantizar la atención.
- **Gestión Tecnológica y de Información:** Soporte a sistemas como Power BI para el tablero de control e historias clínicas.
- **Gestión Jurídica y Contractual:** Manejo de contratos, consentimientos informados y cumplimiento legal.

4. Procesos de Evaluación y Control

El cierre del ciclo de calidad para garantizar la mejora continua.

- **Seguimiento y Control de Gestión:** Monitorización de indicadores clave (KPIs) financieros y operativos.
- **Auditoría de Calidad y Seguridad del Residente:** Verificación del cumplimiento de protocolos médicos y de trato digno.
- **Gestión de PQRS con Enfoque Humano:** Sistema de peticiones, quejas y reclamos para la mejora inmediata del servicio.
- **Mejora Continua e Innovación:** Aplicación de ajustes basados en la evaluación de resultados para optimizar el Modelo SER - H.

- Gestión y Administración de Riesgos: Se debe contemplar lo externo e interno permitiendo anticiparse a: Riesgos Psicosociales y de Derechos, Riesgos Operativos y de Calidad, Riesgos Financieros y de Mercado, Riesgos Externos y Legales

Diagrama Mapa de Procesos Fundación Lambda.

Figura 20 - Diagrama Mapa de Procesos Fundación Lambda



Nota: Diagrama Mapa de Procesos Fundación Lambda

El mapa de procesos para la Fundación Lambda exhibe una estructura organizacional de alta gerencia, diseñada para transformar las necesidades y expectativas de los adultos mayores LGBTIQ+ en una satisfacción plena de sus derechos y bienestar. El esquema se articula a través de cuatro niveles estratégicos.

Modelo de Atención “SER – H” (Seguro Enriquecedor y Respetuoso Humanístico).

Este modelo no es una simple guía de servicios; es un ecosistema de valor diseñado para mitigar el riesgo de "re-armarización" (retorno al clóset) y garantizar que la última etapa de vida de los hombres mayores LGBTIQ+ sea un ejercicio de plena inclusión y dignidad.

2. Pilares del Modelo de Atención SER-H

El modelo se sostiene sobre cuatro cuadrantes estratégicos que blindan la operación y la experiencia del residente:

S - Seguro (Gestión del Riesgo y Entorno Físico)

- Seguridad Clínica: Protocolos de polifarmacia y prevención de caídas adaptados a la infraestructura de la vivienda asistida.
- Entorno Seguro (Safe Space): Espacios libres de microagresiones.

El riesgo principal aquí no es solo físico, sino el Riesgo Psicosocial de Discriminación por parte de pares o cuidadores.

- Cuidado Transicional: Protocolos claros para el traslado a Instituciones Prestadoras de Salud, de mediana o alta complejidad sin perder el acompañamiento afirmativo.

E - Enriquecedor (Desarrollo del Ser y Vida Activa)

- Propósito de Vida: Programas que fomenten la autonomía y el legado. No se trata de "pasar el tiempo", sino de "invertir el tiempo" en artes, mentorías a jóvenes LGBTIQ+, invertir la gestión ambiental o huertos urbanos.

- Estimulación Cognitiva Diferencial: Actividades que rescatan la memoria histórica de la comunidad diversa en Colombia, fortaleciendo la identidad.

R - Respetuoso (Enfoque Diferencial y Derechos)

- Afirmatividad Identitaria: Respeto absoluto a la historia de vida, pronombres, expresiones de género y vínculos afectivos (parejas o "familia elegida").
- Privacidad y Confidencialidad: Manejo ético de la información, especialmente en temas de salud sensible (como el estado de VIH o salud mental), bajo estándares de Protección de Datos Personales.

H - Humanístico (El Centro es la Persona)

- Atención Centrada en la Persona (ACP): El residente no es un "paciente" ni un "usuario", es el centro de todas las decisiones. Él decide su rutina, sus preferencias alimenticias y su nivel de socialización.
- Acompañamiento en el Final de la Vida: Cuidados paliativos con enfoque humanista, asegurando el respeto de los deseos previos y de la voluntad anticipada, sin sesgos religiosos ni morales.

3. Ciclo Operativo del Modelo (Ruta del Residente)

Para que el modelo sea funcional, se debe ejecutar bajo la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar):

- **Valoración Integral Afirmativa (Entrada):** Evaluación multidimensional (Bio-Psico-Social) que incluye una "Entrevista de Vida" para entender sus hitos, traumas y triunfos como hombre diverso.
- **Plan de Cuidado Personalizado (PCP):** Diseño de la hoja de ruta individual.

❖ . **Dimensiones del Bienestar:** Más allá de lo Clínico

Un PCP avanzado segmenta la vida del residente en áreas específicas para personalizar la atención:

a) Esfera Emocional y de Identidad ("¿Qué lo hace feliz?")

- ✓ Historia de Vida Afirmativa: Registro de sus hitos de orgullo, su trayectoria laboral y sus vínculos afectivos significativos (familia elegida).
- ✓ Fuentes de Gratificación: Identificación de hobbies específicos (cine, lectura, jardinería, música de una época particular).
- ✓ Lenguaje de Afecto: Cómo prefiere ser llamado y qué gestos le brindan seguridad emocional.

b) Gestión de Vulnerabilidades ("¿Qué le da miedo?")

- ✓ Mapa de Temores: Identificación de miedos comunes en hombres mayores LGBTIQ+, como el miedo al abandono, a la pérdida de autonomía o a la discriminación médica.
- ✓ Disparadores de Ansiedad (Triggers): Situaciones que pueden evocar traumas pasados relacionados con la exclusión.
- ✓ Protocolo de Contención: Acciones específicas que el personal debe realizar cuando el residente manifiesta miedo o retraimiento.

❖ Estándares Operativos del PCP

c) . Nutrición Centrada en la Persona ("¿Cuál es su dieta preferida?")

En la Fundación Lambda, la comida es un acto de placer y cultura, no solo nutrición:

- ✓ Perfil de Sabores: Registro de preferencias culinarias (comida típica, sabores internacionales, texturas).
- ✓ Restricciones Clínicas vs. Gustos: Cómo adaptar su dieta médica (ej. baja en sodio) para que siga siendo apetecible.

- ✓ Rituales Alimenticios: ¿Prefiere comer solo, en compañía, con música de fondo o en un horario específico?

d) . Vitalidad y Movimiento ("¿Rutinas de ejercicio?")

- ✓ Capacidad Funcional: Evaluación basada en escalas como Barthel o Lawton para determinar qué puede hacer por sí mismo.
- ✓ Ejercicio Afirmativo: Rutinas que no solo buscan salud física, sino interacción social (ej. baile, caminatas en grupo, yoga adaptado).
- ✓ Metas de Autonomía: "Este mes quiero ser capaz de caminar hasta el jardín sin ayuda".

❖ El PCP como Herramienta de Gestión de Calidad (Ciclo PHVA)

Para que el PCP sea efectivo en la auditoría de calidad, debe seguir una estructura lógica:

- ✓ Valoración Inicial (Planear): Se realiza en las primeras 48 horas del ingreso mediante una entrevista profunda y multidisciplinaria.
- ✓ Ejecución (Hacer): El plan se carga en el sistema (ej. Software Médico) y es de consulta obligatoria para el cuidador de turno.
- ✓ Seguimiento de Metas (Verificar): Cada mes se evalúa si el residente está más feliz, si sus miedos han disminuido o si su movilidad mejoró.
- ✓ Ajuste Dinámico (Actuar): El PCP no es estático. Si el residente descubre un nuevo interés o cambia de gusto, el plan se debe actualizar inmediatamente.

❖ El "Componente Lambda": La Voluntad Anticipada

Un PCP superior debe incluir un apartado de Directrices Anticipadas:

- ✓ Representación: Quién es la persona autorizada (pareja, amigo de vida) para tomar decisiones si el residente pierde la capacidad de hacerlo.

- ✓ Preferencias Finales: Deseos sobre cuidados paliativos y acompañamiento espiritual o laico, asegurando que su identidad sea respetada hasta el último momento.

- **Ejecución de Servicios Transversales:** Alimentación, enfermería, ocio y soporte psicológico bajo el estándar SER-H.
- **Monitoreo de Resultados (KPIs de Calidad):** Medición de niveles de cortisol (estrés), índice de felicidad y escalas de depresión de Yesavage.

4. Estrategia de Gestión de Riesgos Específicos

Desde la óptica de la Gestión de Riesgos (ISO 31000), hemos identificado tres riesgos críticos para la Fundación Lambda:

Tabla 31 - Gestión de riesgos

Riesgo Identificado	Acción de Mitigación (Modelo SER-H)
<i>Aislamiento por estigma: El residente se encierra por miedo al juicio.</i>	<i>Programas de "Círculos de Palabra" y socialización dirigida por pares.</i>
<i>Burnout del personal: Cuidadores que pierden la sensibilidad humanística.</i>	<i>Capacitación continua en diversidad y salud mental para el equipo humano.</i>
<i>Falla en la Continuidad de Cuidados: Falta de protocolos ante emergencias.</i>	<i>Alianzas con IPS de alta complejidad que se encuentren en proceso de certificación o estén certificados en trato digno LGBTIQ+.</i>

Nota: Esta tabla explica las estrategias de gestión de riesgos. Adaptación propia

5. Diferenciador Estratégico: El "Modelo de Familia Elegida"

A diferencia de la gerontología tradicional que se apoya en la familia biológica, el modelo de la Fundación Lambda reconoce y formaliza la Familia Elegida.

El componente humanístico permite que amigos y parejas tengan los mismos derechos de visita, decisión y acompañamiento que un pariente consanguíneo, rompiendo la barrera legal y social que suele aislar al hombre mayor LGBTQ+.

6. Gestión de la Reputación y Aceptación del Entorno

Este factor se refiere a la interacción de la Fundación con su vecindario inmediato y los grupos de interés externos que pueden influir en la operación.

a) Mitigación del Estigma Territorial

Bogotá, aunque es una ciudad diversa, aún presenta focos de resistencia o prejuicios en ciertos barrios.

- ✓ El Riesgo: Que la llegada de una "vivienda asistida LGBTQ+" genere fricciones con vecinos, juntas de acción comunal o instituciones religiosas locales.
- ✓ La Estrategia: El modelo de atención debe contemplar una estrategia de comunicación externa que posicione a la Fundación como un vecino ejemplar, un generador de empleo local y un centro de servicios de alta calidad que valoriza el sector.

b) La "Licencia Social" y el Valor Compartido

Para que el modelo de atención sea exitoso, la Fundación debe integrarse al tejido del barrio (ej. Chapinero o Teusaquillo).

- ✓ Integración Urbana: El modelo debe contemplar cómo el adulto mayor habita la calle. ¿Son los parques cercanos seguros y amigables? ¿Los comercios del sector están capacitados en trato digno?

- ✓ Relaciones con el Comercio Local: Establecer convenios con farmacias, cafeterías o centros culturales.

c) Vigilancia de la Competencia y Sustitución

Monitorear cómo reacciona el mercado de lujo (hogares geriátricos de más de 5-8 SMMLV).

- Análisis de Sustitutos: Si los hogares tradicionales empiezan a crear "alas de diversidad" o programas de inclusión forzados, la Fundación Lambda debe elevar su propuesta de valor para demostrar que la especialización técnica es superior a la inclusión cosmética.

d) Factor Político-Normativo Local

Las decisiones del Concejo de Bogotá o de las Alcaldías Locales sobre el uso del suelo (POT) o las Zonas de Especial Protección pueden afectar la operación.

- ✓ Incidencia en Política Pública: La Fundación debe ser un actor activo en los Consejos Consultivos LGBTI de la ciudad para asegurar que la "Vejez Diversa" se mantenga en la agenda presupuestal y técnica del Distrito.

7. Factores Externos Estratégicos:

a) Gestión de Redes de Apoyo Extramural (Familia Elegida y Social)

A diferencia de los modelos tradicionales que se cierran sobre sí mismos, un modelo humanístico para hombres LGBTIQ+ debe integrar:

- Vínculos con el Ecosistema Diverso: Alianzas con centros comunitarios (como el CAIDSG en Bogotá) y colectivos artísticos. Esto evita el aislamiento y mantiene al residente conectado con su identidad política y cultural.

- Formalización de la Familia Elegida: El modelo debe tener protocolos legales y de hospitalidad para que los amigos y redes afectivas externas tengan un rol activo en el cuidado, superando las barreras de los "parientes consanguíneos" que suelen imponer las instituciones rígidas.

b) Articulación con el Sistema de Salud (Referencia y Contrarreferencia)

Ninguna vivienda asistida es autosuficiente ante una emergencia médica de mediana y alta complejidad.

- ✓ Rutas de Atención Afirmativa: El modelo debe mapear y contratar con clínicas y hospitales que cuenten con protocolos de trato digno para personas LGBTIQ+.

- ✓ Continuidad del Cuidado: Asegurar que, si el residente es hospitalizado externamente, la Fundación mantenga el acompañamiento para evitar que en el hospital ocurra una re-armarización por parte del personal de salud ajeno a la institución.

c) Entorno Urbano y Accesibilidad (La Ciudad como Terapia)

El modelo de atención debe "salir" de las paredes de la fundación:

- ✓ Localización Estratégica: Aprovechar la ubicación en zonas con alta oferta de servicios y seguridad (como Chapinero o Teusaquillo). El modelo contempla el uso del espacio público como extensión del área de recreación.

- ✓ Seguridad en el Entorno: Vigilancia y mapeo de riesgos en las zonas aledañas para garantizar que el residente pueda salir a caminar sin riesgo de discriminación o violencia en la calle.

d) Vigilancia Epidemiológica y Normativa

✓ Tendencias Demográficas: Estar alineado con las cifras del DANE y la Secretaría de Salud que analizamos previamente, ajustando la oferta a medida que la población mayor en Bogotá crece y sus necesidades cambian.

✓ Cumplimiento de Estándares de Calidad: Adaptación constante a las Resoluciones de la Secretaría de Salud y las normas de protección de datos (especialmente sensible en historias clínicas con información de orientación sexual).

e) Análisis de Riesgo Externo (Gestión Proactiva)

Desde la Gestión de Riesgos, contemplar lo externo permite anticiparse a:

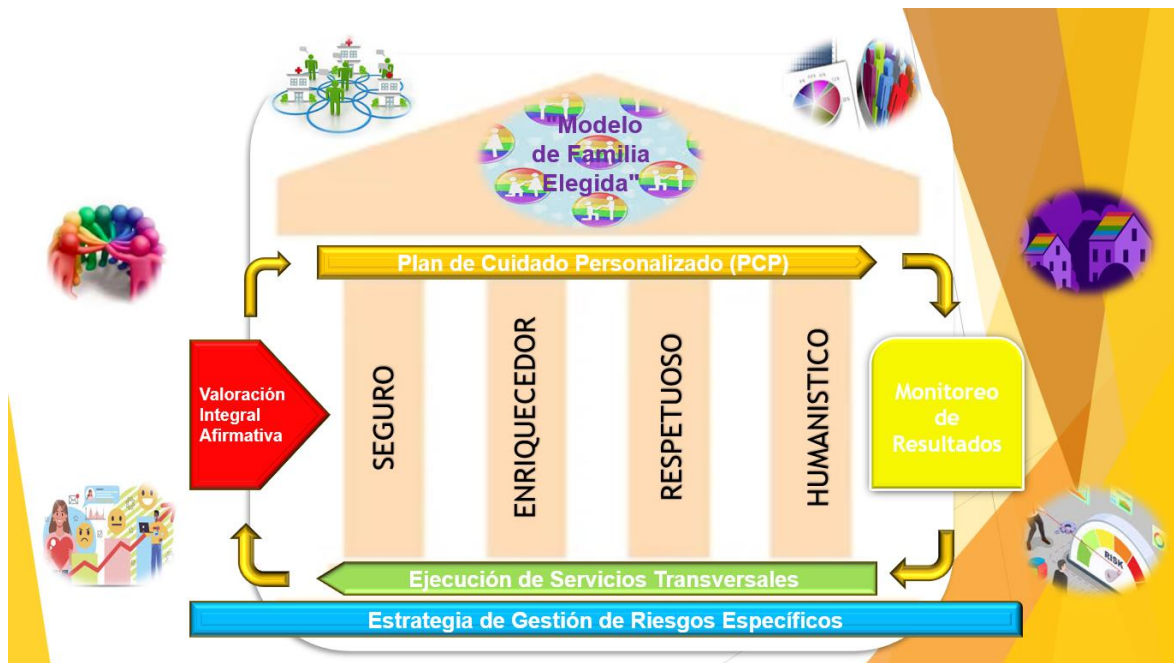
✓ Riesgo Reputacional: Una mala relación con la comunidad vecina.

✓ Riesgo Financiero: Cambios en la inflación o en el costo de los insumos médicos que afecten la mensualidad de los residentes (Capacidad de pago > 5 SMMLV).

✓ Riesgo de Aislamiento Institucional: Perder la conexión con los avances médicos y terapéuticos de vanguardia.

Diagrama Modelo de Atención “SER- H”

Figura 21 - Diagrama Modelo de Atención “SER- H”



Nota: Esta figura explica el diagrama de modelo de atención “SER-H”. Adaptación propia

El Modelo de Atención SER-H convierte a la Fundación Lambda en un referente de innovación social en Bogotá. No solo cumple con los estándares de la Secretaría de Salud, sino que los supera al integrar la inteligencia emocional y la justicia social en el corazón de la operación financiera y administrativa.

Aspectos Financieros

Finalmente, en este capítulo se presenta todo lo relacionado con la evaluación financiera del estudio en donde fue posible determinar el objetivo financiero del estudio, la proyección de ventas, así como la proyección de gastos mercadeo sin mencionar los costos de producción y gastos administrativos para finalizar con el análisis de flujo de caja con su respectiva evaluación final lo anterior es presentado a continuación.

Objetivo financiero

El presente informe tiene como objetivo evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto, determinando su capacidad para generar valor, teniendo en cuenta las obligaciones crediticias y mantener una operación sostenible a largo plazo.

El análisis se fundamenta en una inversión inicial de **\$794,705,287.50**, la cual se proyecta financiar en su totalidad mediante deuda externa, sin aportes de capital por parte del emprendedor en el año cero.

El horizonte de evaluación abarca cinco años (2027-2031), durante los cuales se analiza la transición del negocio desde una fase de penetración de mercado con pérdidas operativas iniciales hacia una etapa de consolidación y rentabilidad.

Pilares del Objetivo Financiero

El proyecto se centra en tres pilares fundamentales:

- **Eficiencia Operativa y Escalabilidad:** Se identifica la relación entre la proyección de ventas, que inicia en \$1,808 millones y asciende a \$5,278 millones, y la estructura de costos para validar la expansión del margen bruto.
- **Solidez del Balance y Liquidez:** Se monitorea la evolución del patrimonio y el flujo de caja, con especial atención al año 2028, donde se identifica un saldo de caja crítico negativo de -\$293,362,895.88 que requiere estrategias de mitigación.
- **Rentabilidad y Generación de Valor:** Se utilizan indicadores estándar de la industria bajo una tasa de evaluación del 15%, destacando un Valor Presente Neto (VPN) de \$433,170,921.59 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30.45%.

A continuación, se presenta la evaluación financiera.

Figura 22 - Objetivo financiero

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO						15.00%
VOLVER AL MENÚ						
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION AÑO 0	2027	2028	2029	2030	2031
	-\$794,705,287.50	\$384,743,801.64	-\$293,362,895.88	\$505,063,501.33	\$676,677,256.79	\$796,821,293.24
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 433,170,921.59				
TASA INTERNA DE RETORNO =		30.45%				
PERIODO DE RECUPERACIÓN:						3.24 AÑOS

Supuesto financiero

Se proyecta trabajar con los siguientes cupos para los 5 años de manera progresiva.

Tabla 32 - Supuesto financieros mensuales

		MESES												T.A.	% de Crec.	
		Pro Año	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
PERIODOS	P1	19	0	5	8	11	14	17	21	24	27	30	33	36	226	
	P2	46	36	39	42	45	48	48	48	48	48	48	48	48	546	141.6%
	P3	47	48	47	48	47	46	45	46	47	47	47	47	47	562	2.9%
	P4	47	47	47	48	47	46	45	46	47	48	47	47	49	564	0.4%
	p5	48	49	48	47	48	48	48	49	48	48	49	49	49	580	2.8%

Tabla 33 - Supuesto financieros Anuales

PERIODO AÑO	1	2	3	4	5
CUPOS ANUALES	18	45	45	47	48
TOTAL, CUPOS ANUALES	12	12	12	12	12
Promedio	226	546	562	564	580
% Crecimiento		141%	2.9%	0,4%	2.8%

Nota: esta tabla presenta los supuestos financieros.

Partiendo de una media de 18 plazas mensuales durante el primer año (226 al año) y aumentando hasta 48 plazas mensuales (580 al año) en el quinto año, la demanda

prevista muestra un incremento progresivo de la ocupación, lo que indica una estabilización tras una elevada tasa de crecimiento inicial. Este patrón apunta a una penetración razonable en el mercado y a una posterior consolidación.

La estrategia de precios principal del proyecto se sustenta en la identificación, por parte del estudio de mercado, de un sólido segmento óptimo (50 %), en el que 26 clientes potenciales están dispuestos a pagar entre 6 y 8 millones de dólares. Además, un segmento más pequeño de «lujo» (13 %) está dispuesto a gastar más de 8 millones de dólares. Esto lleva a proponer un precio de 8 000 000 \$; sin embargo, la disposición real a pagar debe verificarse mediante un estudio piloto. Validado con ese estudio de mercado, se identifica que el segmento "Sweet Spot" del Mercado (50%): Con 26 personas están dispuestas a pagar entre \$6M y \$8M, donde el proyecto tiene su base de sustentación más fuerte.

Por otro lado, El Segmento "Luxury" (13%): 7 personas están dispuestas a pagar más de \$8M. Por lo anteriormente mencionado se estima el valor proyectado de Precio a Público sea de \$8.000.000 Servicio Premium.

Para garantizar un marco financiero adecuado, la estructura de costos del proyecto se divide en costos directos, costos indirectos y gastos de funcionamiento. El personal sanitario y los responsables de las actividades de apoyo social, recreativo, cognitivo y emocional todos ellos fundamentales para la calidad de los servicios se consideran mano de obra directa. Además de los servicios estándar como la limpieza, el lavado y la distribución de alimentos, los materiales directos incluyen sistemas técnicos como el seguimiento por GPS, los sistemas de llamada a enfermeras y un ERP integrado para la gestión institucional.

El gas, la electricidad y el agua se encuentran entre los servicios públicos que se cubren principalmente con los costes indirectos. La nómina administrativa, los presupuestos de marketing y los gastos relacionados con el arrendamiento, incluidos los inmuebles, el equipo informático, los vehículos y los sistemas de vigilancia, son ejemplos de gastos operativos. Para garantizar un funcionamiento eficaz y seguro, los costes adicionales incluyen material de oficina, teléfonos, seguridad privada, seguros y servicios de alojamiento web

Proyección de Ventas, costos y margen operativo

La proyección de ingresos muestra un fuerte dinamismo a lo largo de los 5 años, con un crecimiento acumulado significativo.

Tabla 34 - Comportamiento y Tasas de Crecimiento

Año	Ventas Proyectadas	Variación Interanual (%)
2027	\$1,808,000,000.0	—
2028	\$4,541,623,680.0	+151.19%
2029	\$4,888,376,648.0	+7.63%
2030	\$5,064,983,919.5	+3.61%
2031	\$5,278,483,121.7	+4.22%

El salto del Año 1 al Año 2 (+151%): Es el cambio más agresivo de la proyección. Esto sugiere que el primer año opera a baja capacidad o con un mercado en etapa de penetración temprana, un incremento de más de 2.5 veces el volumen de ventas inicial debe estar respaldado por una estrategia comercial.

Estabilización de la Demanda (2029-2031): A partir del año 2029, los crecimientos se moderan a tasas de un dígito (7.6%, 3.6% y 4.2%). Esta es una tendencia de normalización del mercado coherente con un negocio en fase de madurez.

Análisis de Costos (Costo de Ventas / Producción)

Los costos anuales representan los egresos directos vinculados a la prestación del servicio o la venta del producto.

Tabla 35 - Comportamiento de Costo

Año	Costos Anuales	Variación Interanual (%)	Costos como % de Ventas
2027	\$1,258,944,300.0	—	69.63%
2028	\$3,046,645,206.0	+141.99%	67.08%
2029	\$3,138,044,562.2	+3.00%	64.19%
2030	\$3,150,596,740.4	+0.40%	62.20%
2031	\$3,163,199,127.4	+0.40%	59.93%

Optimización de Costos / Economías de Escala: En 2027 los costos representan casi el **70%** de los ingresos. No obstante, a medida que el negocio escala, este porcentaje disminuye progresivamente hasta el **59.93%** en 2031. Esto implica eficiencias operativas o un mayor poder de negociación con proveedores a medida que aumentan los volúmenes de compra o producción.

Comportamiento casi plano (2029-2031): Mientras las ventas crecen un 8% acumulado entre 2029 y 2031, los costos permanecen prácticamente constantes (crecimiento del 0.40% anual).

Análisis del Margen Operativo (Utilidad Bruta)

El margen operativo de la proyección refleja el rendimiento económico directo del negocio antes de considerar gastos administrativos, de ventas e impuestos.

Tabla 36 - Comportamiento de Margen Operativo (Bruto)

Año	Margen Operativo / Utilidad Bruta	Porcentaje de Margen Bruto
2027	\$549,055,700.0	30.37%
2028	\$1,494,978,474.0	32.92%
2029	\$1,750,332,085.8	35.81%

2030	\$1,914,387,179.1	37.80%
2031	\$2,115,283,994.3	40.07%

Expansión del Margen: El margen bruto mejora año tras año, pasando de **30.37% en 2027 a 40.07% en 2031**. Una ganancia de casi 10 puntos porcentuales en el margen directo demuestra un negocio altamente rentable y escalable si se logran cumplir las metas de costos.

Absorción de Gastos Fijos: Al haber mayor masa de utilidad bruta desde el año 2 (\$1,494 millones frente a los \$549 millones del año 1), la empresa logra absorber con mayor facilidad sus gastos de administración y ventas (\$37.8M en 2028) y sus gastos fijos de operación (\$778.5M en 2028). Esto es lo que permite que el negocio pase de una pérdida operativa en 2027 a una utilidad operativa de **\$564,363,550.0** en 2028.

Presupuesto de Inversiones

El capital total necesario para iniciar las operaciones del proyecto es de **\$794,705,287.50**. Esta cifra se compone de dos grandes rubros: las inversiones fijas y el capital de trabajo inicial requerido para soportar los primeros meses de operación.

Tabla 37 - Presupuesto de Inversión.

Componente de Inversión	Valor	Participación (%)
Total Inversiones (Activos Fijos)	\$537,150,000.00	67.59%
Capital de Trabajo Inicial	\$257,555,287.50	32.41%
TOTAL INVERSIÓN REQUERIDA	\$794,705,287.50	100.00%

El capital de trabajo inicial se calculó con base en las necesidades operativas de los primeros **1.5 meses** del negocio, sumando un total de **\$257,555,287.50**. A continuación se detalla su distribución por categoría de gasto:

- **Costos Operativos (1.5 meses):** \$157,368,037.50.

- **Gastos Fijos (1.5 meses):** \$93,756,000.00.
- **Nóminas (1.5 meses):** \$4,556,250.00.
- **Marketing Mix (1.5 meses):** \$1,875,000.00.

La estrategia de levantamiento de capital planteada en el presupuesto de inversión traslada todo el requerimiento financiero a terceros:

- **Préstamo a Solicitar:** \$794,705,287.50.

El proyecto propone una estructura de financiación apalancada al **100% mediante deuda bancaria**.

Alta concentración en activos fijos: El **67.59%** de los recursos se destinará a la compra de activos depreciables. Esto exige que el negocio genere ingresos rápidamente para compensar el gasto por depreciación de estos bienes.

Margen de seguridad en capital de trabajo: La estimación de 1.5 meses para el capital de trabajo inicial (\$257.5M) asume que el negocio generará ingresos suficientes para cubrir sus obligaciones a partir del segundo mes.

Estado Financiero Balance

Tabla 38 - Balance General (2027 – 2031).

BALANCE						
	AÑO 0	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 257,555,287.50	\$ (254,795,509.14)	\$ 661,555,848.84	\$ 859,793,893.55	\$ 946,545,262.83	\$ 1,034,677,799.61
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 537,150,000.00	\$ 537,150,000.00	\$ 537,150,000.00	\$ 537,150,000.00	\$ 537,150,000.00	\$ 537,150,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 104,230,000.00	\$ 208,460,000.00	\$ 312,690,000.00	\$ 416,920,000.00	\$ 521,150,000.00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 537,150,000.00	\$ 432,920,000.00	\$ 328,690,000.00	\$ 224,460,000.00	\$ 120,230,000.00	\$ 16,000,000.00
TOTAL ACTIVO	\$ 794,705,287.50	\$ 178,124,490.86	\$ 990,245,848.84	\$ 1,084,253,893.55	\$ 1,066,775,262.83	\$ 1,050,677,799.61
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ -	\$ 151,922,154.6	\$ 238,806,804.5	\$ 296,927,666.5	\$ 367,737,229.9
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 151,922,154.6	\$ 238,806,804.5	\$ 296,927,666.5	\$ 367,737,229.9
Obligaciones Financieras	\$ 794,705,287.50	\$ 685,790,795.48	\$ 556,182,549.98	\$ 401,948,737.83	\$ 218,410,501.38	\$ (0.00)
PASIVO	\$ 794,705,287.50	\$ 685,790,795.48	\$ 708,104,704.58	\$ 640,755,542.33	\$ 515,338,167.89	\$ 367,737,229.86

PATRIMONIO						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	0	\$ (507,666,304.6)	\$ 282,141,144.3	\$ 443,498,351.2	\$ 551,437,094.9	\$ 682,940,569.7
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ (507,666,304.63)	\$ 282,141,144.26	\$ 443,498,351.21	\$ 551,437,094.94	\$ 682,940,569.74
TOTAL PAS + PAT	\$ 794,705,287.50	\$ 178,124,490.86	\$ 990,245,848.84	\$ 1,084,253,893.55	\$ 1,066,775,262.83	\$ 1,050,677,799.61
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Simulador Financiero.

Estructura del Activo.

El total de activos experimenta variaciones significativas debido a la dinámica de la caja y al desgaste contable de los bienes de capital.

- **Caja y Bancos (Liquidez inmediata):** * En el **Año 0**, el proyecto inicia con un saldo de **\$257,555,287.50** en efectivo.
 - En el **Año 2027**, se evidencia una crisis de liquidez crítica, alcanzando un saldo negativo de **-\$254,795,509.14**.
 - A partir de **2028**, la caja se recupera sustancialmente a **\$661,555,848.84**, manteniendo una tendencia creciente hasta alcanzar **\$1,034,677,799.61** en **2031**.
- **Activo Fijo Neto (Infraestructura y Equipos):**
 - Los activos fijos depreciables inician en **\$537,150,000.00** en el **Año 0**.
 - Como no se proyectan nuevas inversiones en activos fijos no depreciables o depreciables, el valor de estos bienes disminuye año tras año debido a una depreciación acumulada anual constante de **\$104,230,000.00**.
 - El Activo Fijo Neto pasa de **\$432,920,000.00** en **2027** a tan solo **\$16,000,000.00** en el **Año 2031**.
- **Evolución del Activo Total:** Comienza en **\$794,705,287.50**, cae a su punto más bajo en 2027 con **\$178,124,490.86**, y se estabiliza por encima de los mil millones de pesos a partir de 2029.

Estructura de Pasivos y Endeudamiento

El pasivo refleja cómo las deudas disminuyen a medida que se amortizan las obligaciones financieras, compensando el surgimiento de nuevas obligaciones corrientes.

- **Obligaciones Financieras (Deuda a largo plazo):** * Al inicio (Año 0), la totalidad de la inversión está financiada por un préstamo de **\$794,705,287.50**.
 - Esta deuda se reduce de manera continua: **\$685,790,795.48** en **2027**, **\$556,182,549.98** en **2028**, y se liquida completamente (**\$0.00**) en el **Año 2031**.
- **Impuestos por Pagar (Pasivo Corriente):** * Durante el Año 0 y 2027 no se registran impuestos por pagar.
 - A partir de **2028**, debido a la generación de utilidades, surge una obligación de **\$151,922,154.60**, la cual se incrementa año a año hasta alcanzar los **\$367,737,229.90** en **2031**.
- **Evolución del Pasivo Total:** Pasa de representar el 100% del financiamiento en el Año 0 a reducirse a **\$367,737,229.86** en **2031**, compuesto exclusivamente por impuestos devengados.

Comportamiento del Patrimonio

El patrimonio neto es un indicador directo del valor contable de la empresa para los accionistas y muestra una fuerte recuperación tras un inicio adverso.

- **Capital Social:** Se mantiene en **\$0.00** durante todo el horizonte de evaluación. Esto significa que no se realizaron aportes de capital por parte de los socios al iniciar el negocio.
- **Utilidades del Ejercicio y Patrimonio Neto:** * En **2027**, la pérdida neta de -**\$507,666,304.60** absorbe por completo el valor patrimonial, dejándolo en un saldo negativo de **-\$507,666,304.63**. Contablemente, esto representa una situación de insolvencia técnica en el primer año.

- A partir de **2028**, la rentabilidad del negocio revierte esta situación con utilidades de **\$282,141,144.26**.
- Para el **Año 2031**, el patrimonio neto alcanza los **\$682,940,569.74** gracias a las utilidades retenidas acumuladas.

Flujo de caja proyectado

A pesar de una inestabilidad inicial, el flujo de caja libre durante los periodos analizados indica un rendimiento financiero, en general, favorable y en expansión. En el primer periodo se registra un flujo de caja positivo de 384 743 802 millones de pesos, mientras que en el segundo se registra una cifra negativa de -293 362 896 millones de pesos.

Tabla 39 - Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2027	2028	2029	2030	2031
Activos Corrientes	\$ 257,555,288	\$ -254,795,509	\$ 661,555,849	\$ 859,793,894	\$ 946,545,263	\$ 1,034,677,800
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 151,922,155	\$ 238,806,804	\$ 296,927,667	\$ 367,737,230
KTNO	\$ 257,555,288	\$ -254,795,509	\$ 509,633,694	\$ 620,987,089	\$ 649,617,596	\$ 666,940,570
Activo Fijo Neto	\$ 537,150,000	\$ 432,920,000	\$ 328,690,000	\$ 224,460,000	\$ 120,230,000	\$ 16,000,000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 104,230,000	\$ 208,460,000	\$ 312,690,000	\$ 416,920,000	\$ 521,150,000
Activo Fijo Bruto	\$ 537,150,000	\$ 537,150,000	\$ 537,150,000	\$ 537,150,000	\$ 537,150,000	\$ 537,150,000
Total Capital Operativo Neto	\$ 794,705,288	\$ 178,124,491	\$ 838,323,694	\$ 845,447,089	\$ 769,847,596	\$ 682,940,570
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ -356,672,300.0	\$ 564,363,550.0	\$ 787,979,840.2	\$ 924,735,021.6	\$ 1,092,175,794.9
Impuestos		\$ -124,835,305.0	\$ 197,527,242.5	\$ 275,792,944.1	\$ 323,657,257.6	\$ 382,261,528.2
NOPLAT		\$ -231,836,995.0	\$ 366,836,307.5	\$ 512,186,896.1	\$ 601,077,764.1	\$ 709,914,266.7
Inversión Neta		\$ 616,580,796.6	\$ -660,199,203.4	\$ -7,123,394.8	\$ 75,599,492.7	\$ 86,907,026.6
Flujo de Caja Libre del período		\$ 384,743,802	\$ -293,362,896	\$ 505,063,501	\$ 676,677,257	\$ 796,821,293

Fuente: Simulador Financiero.

Esto podría deberse a importantes inversiones iniciales o a cambios operativos. Con flujos de caja de \$505.063.501, \$676.677.257 y \$796.821.293, respectivamente, el proyecto muestra un sólido repunte y un aumento constante a partir del tercer periodo. Esta tendencia al alza sugiere que el proyecto acabará teniendo más éxito y será capaz de generar rendimientos considerables tras superar su fase inicial. También muestra una mayor eficiencia operativa, la consolidación de los ingresos y la estabilidad financiera.

Maduración Financiera y Generación de Valor

El modelo financiero de la Fundación Lambda muestra una trayectoria de recuperación y consolidación positiva, característica de proyectos con una inversión inicial intensiva en activos fijos, pero con una curva de adopción de mercado acelerada. Las conclusiones clave son:

- **Etapas de Inversión y Punto de Quiebre (2028-2029):** El año 2028 presenta un flujo de caja libre positiva inicial impulsado por la estructura de inversión neta. Sin embargo, el año 2028 refleja un saldo negativo de \$293,362,896, lo cual es técnicamente normal en proyectos de infraestructura. Este déficit se debe principalmente al incremento en el KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo), que pasa de un saldo negativo en 2027 a un requerimiento de \$509 millones en 2028. Esto indica que la operación está "despegando" y requiere liquidez para financiar su crecimiento operativo inicial.
- **Sostenibilidad y Escalamiento del NOPLAT:** Es notable la evolución del NOPLAT (Utilidad Operativa Neta menos Impuestos), que pasa de un saldo negativo en 2027 a superar los \$709 millones en 2031. Este crecimiento sostenido demuestra que el modelo de negocio es eficiente: a medida que la ocupación se estabiliza, el margen operativo se expande significativamente, permitiendo cubrir los costos fijos y generar excedentes de caja.

- **Gestión Eficiente del Capital Invertido:** La reducción del Activo Fijo Neto (debido a la depreciación acumulada que llega a \$521 millones en 2031) frente a un EBIT creciente de más de \$1,000 millones en el último año proyectado, sugiere que el proyecto genera un alto ROIC (Retorno sobre el Capital Invertido).

- **Capacidad de Generación de Flujo de Caja Libre (FCL):** A partir de 2029, el flujo de caja libre entra en una fase de crecimiento robusto, alcanzando los \$796,821,293 en 2031. Esta sólida generación de caja al final del periodo proyectado no solo garantiza la operatividad, sino que provee el músculo financiero necesario para:

- Amortización de deuda.
- Reinversión en modernización tecnológica o expansión de la sede.
- Asegurar la sostenibilidad de la misión social a largo plazo.

Estado de Resultados

Tabla 40 - Estados de resultados

	2027	2028	2029	2030	2031
VENTAS	\$ 1,808,000,000.0	\$ 4,541,623,680.0	\$ 4,888,376,648.0	\$ 5,064,983,919.5	\$ 5,278,483,121.7
COSTO VENTAS	\$ 1,258,944,300.0	\$ 3,046,645,206.0	\$ 3,138,044,562.2	\$ 3,150,596,740.4	\$ 3,163,199,127.4
UTILIDAD BRUTA	\$ 549,055,700.0	\$ 1,494,978,474.0	\$ 1,750,332,085.8	\$ 1,914,387,179.1	\$ 2,115,283,994.3
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 36,450,000.0	\$ 37,835,100.0	\$ 39,537,679.5	\$ 40,802,885.2	\$ 42,353,394.9
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 750,048,000.0	\$ 778,549,824.0	\$ 813,584,566.1	\$ 839,619,272.2	\$ 871,524,804.5
OTROS GASTOS	\$ 15,000,000.0	\$ 10,000,000.0	\$ 5,000,000.0	\$ 5,000,000.0	\$ 5,000,000.0
DEPRECIACIÓN	\$ 104,230,000.0	\$ 104,230,000.0	\$ 104,230,000.0	\$ 104,230,000.0	\$ 104,230,000.0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (356,672,300.0)	\$ 564,363,550.0	\$ 787,979,840.2	\$ 924,735,021.6	\$ 1,092,175,794.9
GASTOS FINANCIEROS	\$ 150,994,004.6	\$ 130,300,251.1	\$ 105,674,684.5	\$ 76,370,260.2	\$ 41,497,995.3
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ (507,666,304.6)	\$ 434,063,298.9	\$ 682,305,155.7	\$ 848,364,761.4	\$ 1,050,677,799.6
IMPUESTOS	\$ -	\$ 151,922,154.6	\$ 238,806,804.5	\$ 296,927,666.5	\$ 367,737,229.9
UTILIDAD NETA	\$ (507,666,304.6)	\$ 282,141,144.3	\$ 443,498,351.2	\$ 551,437,094.9	\$ 682,940,569.7

Fuente: Simulador Financiero.

Nota: Esta tabla presenta los resultados del estado de resultado proyectados. Adaptación propia

Eficiencia Operativa y Consolidación del Margen Neto

El Estado de Resultados muestra la transición típica de un startup asistencial hacia una empresa madura y altamente rentable.

- **Análisis de Ingresos y Punto de Equilibrio (Break-even):** El salto significativo en ventas entre 2027 (\$1.808 millones) y 2028 (\$4.541 millones) indica que el proyecto alcanza su ocupación objetivo o capacidad instalada eficiente en el segundo año. El año 2027 refleja una pérdida neta de \$507,6 millones, lo cual es esperado debido a la absorción de gastos fijos y financieros en la etapa de puesta en marcha. El Punto de Equilibrio se alcanza y supera ampliamente en 2028 con una Utilidad Neta de \$282,1 millones.
- **Optimización del Margen Bruto y Operativo:**
 - ❖ **Margen Bruto:** Se mantiene sólido, pasando del 30% en 2027 al 40% en 2031. Esto sugiere una excelente gestión de los costos directos de servicio (insumos médicos, alimentación, personal asistencial) frente al crecimiento de las ventas.
 - ❖ **Utilidad Operativa:** Es notable cómo la Utilidad Operativa (EBIT) se triplica entre 2028 y 2031, llegando a \$1.092 millones. Este apalancamiento operativo demuestra que los gastos fijos crecen a un ritmo mucho menor que los ingresos, lo que garantiza la eficiencia del modelo de negocio.

- Gestión de la Estructura de Capital (Gastos Financieros): Se observa una reducción progresiva de los gastos financieros, que bajan de \$150,9 millones en 2027 a solo \$41,4 millones en 2031. Esto indica un desapalancamiento saludable o el pago programado de obligaciones financieras, lo que libera utilidad para el beneficio neto de la fundación.

Rentabilidad Final y Creación de Valor: La Utilidad Neta finaliza el periodo en \$682,9 millones, lo que representa un margen neto del 12,9%. Para una entidad con un enfoque social y de servicios especializados, este es un indicador de salud financiera excepcional. Este margen permite no solo la sostenibilidad de la misión, sino que valida la TIR proyectada del 30% que se ha venido gestionando en el plan de negocios.

La estimación financiera prevé un crecimiento constante de las ventas entre el primer y el quinto año, pasando de 1.808.000.000 millones de pesos a 5.278.483.121 millones de pesos, impulsado por el desarrollo de los servicios, la expansión de la demanda y la consolidación del modelo de negocio centrado en la comunidad LGBTIQ+ de edad avanzada.

Esta expansión va acompañada de una estructura operativa que mantiene los gastos variables en niveles controlados, lo que indica una proporción relativamente baja en comparación con los ingresos totales, lo que sugiere unos márgenes de contribución apropiados. Las partidas de Costo de servicio y gastos de operación indican aumentos progresivos correspondientes a la expansión de los servicios y los ajustes anuales por inflación, lo que mantiene el equilibrio financiero y permite que la operación siga siendo rentable.

En términos de costos fijos, el desarrollo de la estructura organizativa y la incorporación de equipos para servicios especializados son proporcionales al crecimiento moderado de los gastos administrativos, de ventas y de depreciación. Las ganancias antes de impuestos siguen aumentando a pesar de estos incrementos, lo que permite el pago de impuestos y genera una ganancia distribuible de más de 682.940.569 millones de pesos en el quinto año.

Las reservas legales, las amortizaciones y la depreciación complementan un marco financiero sólido que garantiza la liquidez y la capacidad de inversión futura. En general, el flujo de caja previsto respalda la ejecución del proyecto y su desarrollo progresivo, al confirmar que el modelo de negocio es viable, sostenible y muestra una rentabilidad creciente a medio plazo.

Análisis de Valor Presente Neto Y Tasa Interna de Retorno

Finalmente, en la siguiente figura se presenta el resultado obtenido de los indicadores de VPN y TIR lo cuales miden la factibilidad del plan de negocio lo anterior es presentado a continuación.

Basado en el documento de "Flujo de Caja del Proyecto":

- ✓ Inversión Inicial (Año 0): -\$794,705,288 (Total Capital Operativo Neto inicial).
- ✓ Tasa de Descuento (WACC estimada): 15% (Ajustada al riesgo del sector salud de Colombia).

Tabla 41 - Valor Presente Neto

Año	Flujo de Caja (FCL)	Factor de Descuento (1.15) ⁻ⁿ	Valor Presente (VP)
2027	\$384,743,802	0.8696	334,559,828
2028	-293,362,896	0.7561	-221,824,496
2029	505,063,501	0.6575	332,087,419
2030	676,677,257	0.5718	386,894,845
2031	796,821,293	0.4972	396,159,380

Nota: Elaboración propia

Para obtener el VPN, sumamos los valores presentes y restamos la inversión inicial:

- a) Suma de flujos traídos al presente (2027-2031): 1,227,876,976
- b) Menos Inversión Inicial (Año 0): -794,705,288
- c) VALOR PRESENTE NETO (VPN) al 15%: 433,171,688
- Conclusiones de Valor Presente Neto.

El VPN sigue siendo positivo y robusto (\$433M). Esto significa que el proyecto, después de pagar todos los gastos y recuperar la inversión, genera una riqueza adicional neta de más de 400 millones de pesos por encima de la rentabilidad del 15% exigida.

✓ Eficiencia del Capital: Un VPN de 433M sobre una inversión de 794M indica que el proyecto es eficiente en la creación de valor.

✓ Resiliencia ante el año 2028: Es notable cómo la fuerte generación de caja de los años 2030 y 2031 (que aportan aproximadamente 800M en valor presente) logra absorber totalmente el impacto negativo del flujo de caja del año 2028.

Basado en el documento de "Flujo de Caja del Proyecto":

✓ Inversión Inicial (Año 0): -\$794,705,288 (Total Capital Operativo Neto inicial).

Tabla 42 - Tasa Interna de Retorno.

Año 1: 384,743,802
Año 2: -293,362,896
Año 3: 505,063,501
Año 4: 676,677,257
Año 5: 796,821,293

- Conclusiones de Tasa Interna de Retorno.

- ✓ Probar una tasa baja: Si probamos con el 20%, el VPN nos daría positivo (significa que la TIR real es más alta).

- ✓ Uso de Herramientas Tecnológicas (Excel/Calculadora)

- ✓ El software utilizado realizó los cálculos pertinentes y arrojó como resultado que la tasa exacta para estos flujos es **30.45%**.

- ✓ Una vez obtenido el **30.45%**, el paso final es compararlo con tu Tasa de Descuento (WACC): **15%**

- ✓ Si $TIR > Tasa\ de\ Descuento\ (15\%)$: El proyecto se acepta (crea valor).

Conclusiones de Valor Presente Neto.

El VAN positivo del proyecto, que asciende a 433M, descontado al coste de oportunidad del capital del 15%, muestra que los flujos de caja previstos superan con creces la inversión inicial de 794M. Esto implica que se espera que el proyecto genere un valor significativo para los inversores y que sea financieramente viable. La evolución anual del VAN indica un desarrollo constante a lo largo del periodo de cinco años, lo que demuestra un aumento de los flujos de caja de la operación, un buen control de los costos y la ejecución satisfactoria de las actividades generadoras de ingresos.

Con respecto al segundo indicador el proyecto es factible y capaz de generar rendimientos superiores a las expectativas del mercado, como lo demuestra la tasa interna de rendimiento (TIR) calculada del 30 %, la misma es favorable lo que implica un sólido argumento de inversión y muestra que el proyecto puede tolerar una pequeña volatilidad en los flujos de caja o los tipos de interés sin dejar de ser viable. Además, la susceptibilidad a los cambios en los tipos de interés subraya la importancia de la planificación financiera, aunque el VAN positivo del proyecto en todos los escenarios ilustra su estabilidad y su bajo riesgo financiero. En general, la combinación de un VAN y una TIR elevados facilita la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas, lo que verifica la viabilidad económica de la inversión

Enfoque hacia la Sostenibilidad

La Fundación Lambda adopta el modelo de Triple Cuenta para garantizar que la creación de vivienda asistida no solo sea rentable, sino que genere un impacto positivo sistémico y cumpla con la normativa vigente en el sector salud.

1. Pilar de Sostenibilidad Financiera (Económica)

El modelo se sustenta en una estrategia de ingresos premium dirigida a un nicho de mercado con capacidad de pago, lo que permite la reinversión en tecnología y talento humano especializado.

- **Mecanismos de Viabilidad:** Se basa en una estructura de costos optimizada donde el valor agregado (especialización cultural) permite una fijación de precios competitiva frente a centros geriátricos genéricos de alta gama.
- **Escalabilidad:** La generación de un flujo de caja positivo a partir del tercer año (según proyecciones financieras) garantiza la autonomía de la fundación y la posibilidad de crear un fondo de becas o subsidios cruzados para futuros programas de impacto social.

2. Pilar de Sostenibilidad Social (Humana)

Este pilar es el núcleo de la propuesta de valor. La sostenibilidad social se logra mediante la mitigación de la soledad y la exclusión histórica de la población adulta mayor LGBTIQ+.

- **Impacto en Salud Mental:** Al proporcionar un entorno de "pares", se reducen los indicadores de depresión y ansiedad asociados al aislamiento y a la necesidad de ocultar la identidad de género u orientación sexual en la vejez.
- **Tejido Comunitario:** El proyecto fomenta la creación de redes de apoyo mutuo que sustituyen o complementan las redes familiares tradicionales, a menudo fracturadas en esta población.
- **Seguridad del Paciente:** Adopción de protocolos de seguridad clínica, mantenimiento preventivo de infraestructura y capacitación continua del personal en competencias de diversidad y geriatría, asegurando que la operación sea

eficiente, segura y cumpla con la normativa de la Secretaría de Salud y el Ministerio de Salud.

3. Pilar de Sostenibilidad Ambiental y Ecoeficiencia

Como pilar fundamental la Fundación Lambda, ha diseñado un modelo de gestión ambiental integral con enfoque en:

- a) Eficiencia Energética y Diseño Bioclimático
 - El proyecto optimiza el consumo de recursos energéticos mediante soluciones de tecnología limpia y diseño arquitectónico:
 - Fuentes Renovables: Instalación de paneles solares fotovoltaicos para la autogeneración de energía.
 - Iluminación y Equipamiento: Implementación de luminarias LED, sensores de movimiento y electrodomésticos de alta eficiencia energética (clasificación A+ o superior).
 - Gestión Inteligente: Uso de sistemas de monitoreo de consumo en tiempo real para identificar oportunidades de ahorro.
 - Confort Térmico: Aplicación de aislamiento térmico, ventilación cruzada y diseño bioclimático para reducir la dependencia de sistemas mecánicos de climatización.
- b) Gestión Integral del Recurso Hídrico
 - Se implementan estrategias para la conservación y reutilización del agua, recurso crítico en la operación de centros asistenciales:
 - Sistemas de Ahorro: Instalación de grifería y duchas de bajo flujo, junto con sistemas de descarga dual en sanitarios.
 - Reutilización: Tratamiento básico de aguas grises para usos no potables y sistemas de recolección de aguas lluvias destinados al riego de zonas verdes.
 - Paisajismo Sostenible: Jardines diseñados con especies nativas y xerófitas que minimizan la demanda hídrica.
- c) Infraestructura Sostenible y Espacios Saludables
 - La planta física se concibe bajo estándares de certificación (como LEED, EDGE o CASA Colombia), aportando un valor agregado premium.
 - Materiales: Uso de materiales ecológicos, certificados y mobiliario de fibras naturales o maderas con certificación de origen sostenible.

- Infraestructura Verde: Techos verdes y terrazas ajardinadas que actúan como reguladores térmicos y espacios terapéuticos (jardines sensoriales) para el bienestar emocional de los residentes.
- d) Economía Circular y Gestión de Residuos
- El modelo operativo minimiza la generación de desechos mediante la cultura del reciclaje y el compostaje:
 - Separación en la Fuente: Clasificación rigurosa de residuos orgánicos, reciclables y no reciclables.
 - Alianzas Estratégicas: Gestión de materiales reciclables a través de convenios con cooperativas locales con enfoque de inclusión (LGBTIQ+ friendly).
 - Reducción de Plásticos: Eliminación progresiva de plásticos de un solo uso en favor de vajilla reutilizable o materiales biodegradables.
- e) Alimentación Sostenible y Producción Local
- Se integra la nutrición con el entorno ambiental mediante programas de agricultura urbana y rural:
 - Huerta Orgánica: Espacio de producción para el autoconsumo con participación activa de los residentes, funcionando como terapia ocupacional.
 - Consumo Responsable: Diseño de menús con baja huella de carbono, priorizando proveedores locales y reduciendo el consumo de carnes rojas.
- f) Movilidad Sostenible y Cultura Ambiental
- La Fundación promueve hábitos de transporte de bajo impacto para el personal que labora en la entidad.
 - Transporte Limpio: Uso de vehículos eléctricos o híbridos para traslados y disposición de estaciones de carga en sitio.
 - Incentivos: Promoción del uso de bicicletas y scooters eléctricos, asegurando rutas de acceso seguras.
 - Educación Continua: Programas de voluntariado, talleres ambientales y celebración de efemérides ecológicas para consolidar una comunidad consciente y conectada con su entorno.

Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El proyecto de la Fundación Lambda impacta directamente en el cumplimiento de la Agenda 2030, específicamente en los siguientes objetivos:

ODS 3: Salud y Bienestar: Al ofrecer servicios de salud asistida humanizados y especializados que mejoran la calidad de vida y aumentan la esperanza de vida saludable del adulto mayor diverso.

ODS 5: Igualdad de Género: Al abordar las brechas de desigualdad y discriminación que enfrentan las personas por su orientación sexual e identidad de género, promoviendo el empoderamiento y la inclusión en todas las etapas de la vida.

ODS 10: Reducción de las Desigualdades: Al crear una institución que reconoce y valora la diversidad, eliminando barreras de acceso a servicios de cuidado de alta calidad para un grupo históricamente marginado.

ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles: Al proponer modelos de vivienda inclusivos y adaptados que contribuyen a un desarrollo urbano que no deja a nadie atrás.

Conclusiones

A partir de los datos recopilados, el estudio ilustra que atender las necesidades de las personas mayores y de la población LGBTIQ+ en Bogotá es socialmente significativo y económicamente sostenible. Mediante el examen de los procedimientos operativos y administrativos, se identificaron oportunidades para optimizar los flujos de trabajo, mejorar la coordinación departamental y reforzar la gestión de los recursos humanos mediante iniciativas de formación y desarrollo de capacidades.

La importancia de las ofertas recreativas, sanitarias y sociales personalizadas se puso de relieve en un estudio de mercado, que verificó un deseo creciente de servicios inclusivos, seguros e individualizados. Las proyecciones financieras, incluidos el VAN y la TIR, reflejan una sólida rentabilidad y el potencial de mantener los gastos en infraestructura, equipamiento y personal. En general, el proyecto ofrece un modelo replicable que combina el impacto social con la estabilidad financiera a largo plazo, garantizando el bienestar y la inclusión de la población destinataria.

Los requisitos y preferencias específicos de la población objetivo en cuanto a servicios, accesibilidad y entornos inclusivos se determinaron mediante el estudio realizado sobre ellos, especialmente las personas mayores y los miembros de la comunidad LGBTIQ+. En el estudio se observó que estos usuarios dan prioridad a un entorno seguro, digno y que les brinde apoyo emocional, además del acceso a servicios de salud, actividades recreativas y servicios personalizados.

Comprender estas demandas permite al equipo crear paquetes de servicios a medida que se centran tanto en el bienestar físico como emocional. Además, las estimaciones demográficas y estadísticas validaron el creciente potencial de la categoría de mercado, lo que demuestra que una estrategia especializada puede proporcionar tanto impacto social como viabilidad financiera. Como resultado, la iniciativa está bien posicionada para ofrecer servicios únicos que satisfagan las necesidades de la comunidad desfavorecida, al tiempo que garantiza la sostenibilidad de la demanda a largo plazo.

Se espera que la implementación del proyecto genere un impacto social significativo al proporcionar servicios personalizados a un segmento de la población tradicionalmente desatendido. Al abordar tanto las necesidades sanitarias como las sociales, la iniciativa contribuye al bienestar y la inclusión de las personas mayores y las personas LGBTIQ+, fomentando la cohesión comunitaria y la responsabilidad social.

Desde el punto de vista estratégico, el proyecto crea un modelo escalable que puede replicarse en otros géneros y regiones, lo que favorece el crecimiento de la organización y, al mismo tiempo, mejora la reputación de la empresa como entidad socialmente responsable. La combinación de viabilidad financiera, impacto social y eficiencia operativa posiciona al proyecto como un referente en la prestación de servicios inclusivos en el mercado objetivo.

Referencias

- Ahmad, MN. (2025). Revisiones de literatura narrativa en la investigación científica: ventajas y desventajas. *Jordan Journal of Agricultural Sciences*, 21 (1), 1–4.
<https://doi.org/10.35516/jjas.v21i1.4143>
- Bote-López, S. (2021). Redes sociales y el desarrollo empresarial, en el contexto del COVID-19. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*, 4(7 Ed. esp.), 8-20.
<https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.edespjun.0027>
- Bravo, Noriega, A. J. (2021). Impacto del marketing digital en las PYMES del comercio comercial Gamarra - Lima 2019-2020. *Horizonte Empresarial*, 8(1), 238–248.
<https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1626>
- Cahui Torres, L. P., & Fernandez Sanchez, D. G. (2022). Estrategias de marketing digital y su incidencia en el crecimiento sostenible de la micro y pequeña empresa: Análisis de casos. *Economía & Negocios*, 4(2), 297–318.
<https://doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1246>
- Consultorsalud. (2023, enero 23). América Latina envejece más rápido que otras regiones: hora de tomar medidas. <https://consultorsalud.com/america-latina-envejecimiento-cepal/>

- Consultorsalud. (2025, noviembre 28). La población colombiana envejece aceleradamente y el deterioro cognitivo inicia antes de los 60, revela consenso latinoamericano. <https://consultorsalud.com/la-poblacion-colombiana-envejece-aceleradamente/>
- DANE. (2025). El envejecimiento poblacional continúa en aumento en Colombia: cerca del 15% de la población es adulta mayor. El Heraldó. <https://www.elheraldo.co/salud/2025/03/31/el-envejecimiento-poblacional-continua-en-aumento-en-colombia-cerca-del-15-de-la-poblacion-es-adulta-mayor>
- El Tiempo. (2025). Bogotá envejece en las calles: Más de 1.100 adultos mayores viven a la intemperie y el Distrito amplía su red de cuidado para protegerlos. <https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-envejece-en-las-calles-mas-de-1-100-adultos-mayores-viven-a-la-intemperie-y-el-distrito-amplia-su-red-de-cuidado-para-protegerlos-3472996>
- El País. (2024, octubre 27). Video análisis: Un terremoto demográfico exige atención inmediata. <https://elpais.com/america-colombia/2024-10-27/videoanalisis-un-terremoto-demografico-exige-atencion-inmediata>
- García Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J. y Morte-Nadal, T. (2021) La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. Retos Revista de ciencias de la Administración y Economía. 11(21), 55-70
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

Organización Mundial de la Salud. (2025). Envejecimiento y salud.

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/envejecimiento-y-salud>

Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS). (2023). Documento de diagnóstico y redefinición de la política pública social para el envejecimiento y la vejez.

https://www.saldarriagaconcha.org/wp-content/uploads/2019/01/pm_politica_publica_envejecimiento.pdf

Sotelo, C. G. M., & Quispe, L. A. M. (2025). MARKETING DIGITAL Y SOSTENIBILIDAD EN PYMES LATINOAMERICANAS: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. Veredas Do Direito, 22(2), e3185. <https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n2.3185>

A. Anexo. Plano de proyecto

Figura 23

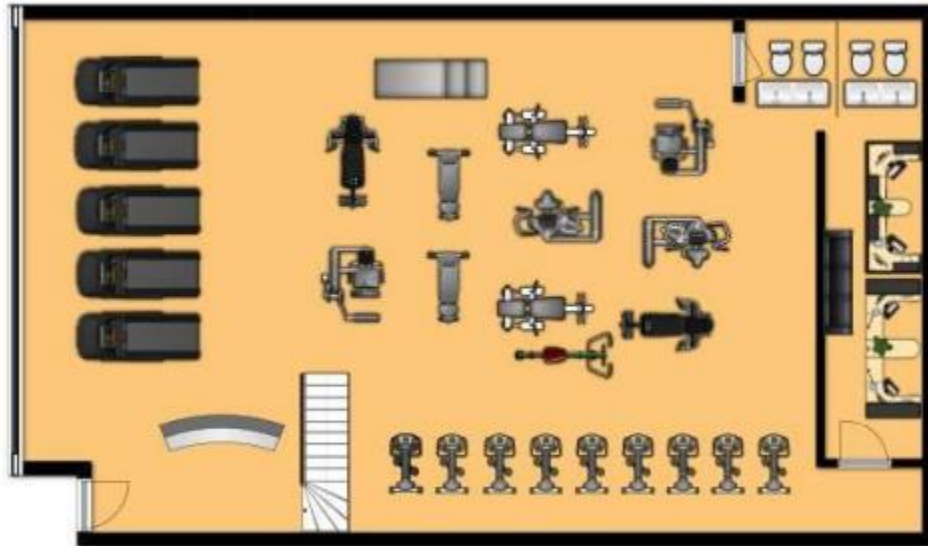


Figura 24



B. Anexo. Aspectos legales

Tabla 43 - Aspectos Legales

Aspecto Legal	Aplicación en el Proyecto
Registro mercantil	Inscripción ante Cámara de Comercio como empresa prestadora de servicios administrativos y comerciales.
Cumplimiento laboral	Aplicación del Código Sustantivo del Trabajo, Ley 1010 de 2006, SG-SST (Resolución 0312 de 2019), y normas de afiliación obligatoria.
Protección de datos	Cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 sobre tratamiento de datos personales y adopción del Manual de Habeas Data.
Obligaciones tributarias	Registro RUT, declaración de IVA, retención en la fuente y obligaciones contables vigentes.
Contratación comercial	Elaboración de contratos de servicios, confidencialidad y acuerdos comerciales con proveedores y clientes.
Normativa sectorial	Observancia de leyes y reglamentos relacionados con publicidad, protección al consumidor y prácticas comerciales.

C. Anexo. Nomina

Proceso Asistencial y de Fortalecimiento

Figura 25 - Nomina

ASISTENCIAL	CANTIDAD	SALARIO	PRES. SOCIALES	SUBTOTAL	TOTAL
MEDICO GENERAL	1	4,500,000	2,025,000	6,525,000	6,525,000
ENFERMERA	3	4,000,000	1,800,000	5,800,000	17,400,000
AUXILIAR DE ENFERMERIA	18	2,000,000	900,000	2,900,000	52,200,000
AUXILIAR DE FARMACIA	0	2,000,000	900,000	2,900,000	-
FISIOTERAPEUTA	1	3,500,000	1,575,000	5,075,000	5,075,000
NUTRICION Y DIETETICA	1	3,500,000	1,575,000	5,075,000	5,075,000
					86,275,000
FORTALECIMIENTO	CANTIDAD	SALARIO	PRES. SOCIALES	SUBTOTAL	TOTAL
RECREADOR - CELEBRA	1	2,200,000	990,000	3,190,000	3,190,000
RECREADOR - LUDICO	1	2,200,000	990,000	3,190,000	3,190,000
RECREADOR - APOYO	1	2,200,000	990,000	3,190,000	3,190,000
					9,570,000

Proceso de Apoyo y Administrativo

Figura 26 - Apoyo administrativo

APOYO	CANTIDAD	SALARIO	PRES. SOCIALES	SUBTOTAL	TOTAL
TECNICO EN SISTEMAS	2	3,000,000	1,350,000	4,350,000	8,700,000
					8,700,000
GESTION	CANTIDAD	SALARIO	PRES. SOCIALES	SUBTOTAL	TOTAL
DIRECTOR	1	5,000,000	2,250,000	7,250,000	7,250,000
SUBDIRECTOR	1	4,000,000	1,800,000	5,800,000	5,800,000
HONORARIOS CONTADOR	1	3,000,000	-	3,000,000	3,000,000
HONORARIOS TIC'S	1	3,000,000		3,000,000	3,000,000
APOYO ADMINISTRATIVO	2	3,000,000	1,350,000	4,350,000	8,700,000
					27,750,000

D. Anexo. Entrevista

CREACIÓN DE VIVIENDA ASISTIDA PARA EL ADULTO MAYOR – FUNDACION LAMBDA

A. Encuesta

Figura 27 - Encuesta 1

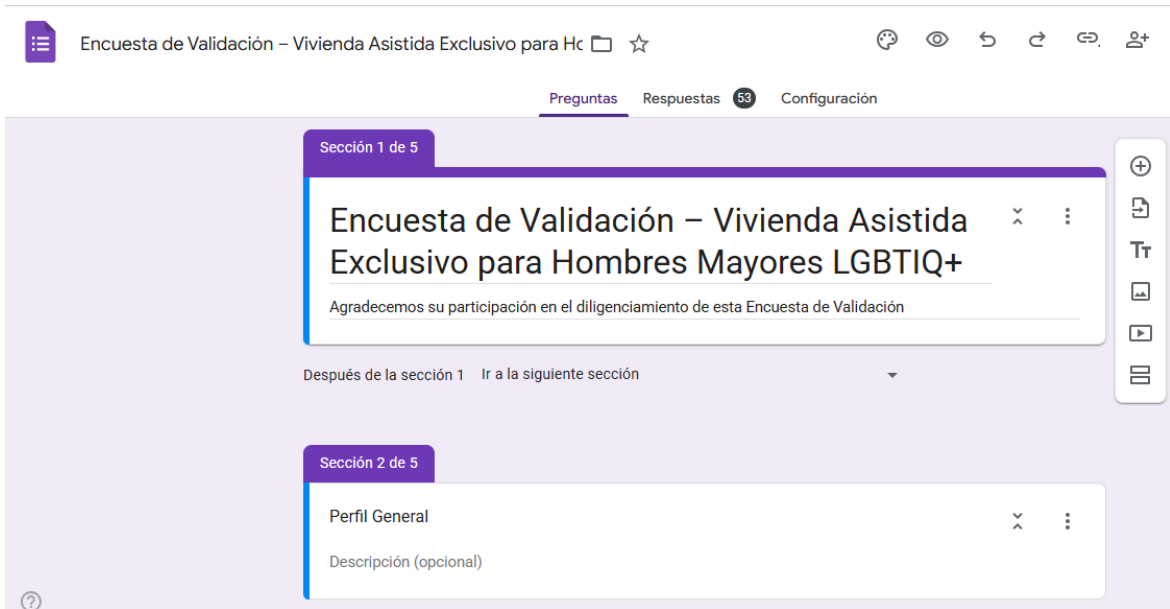
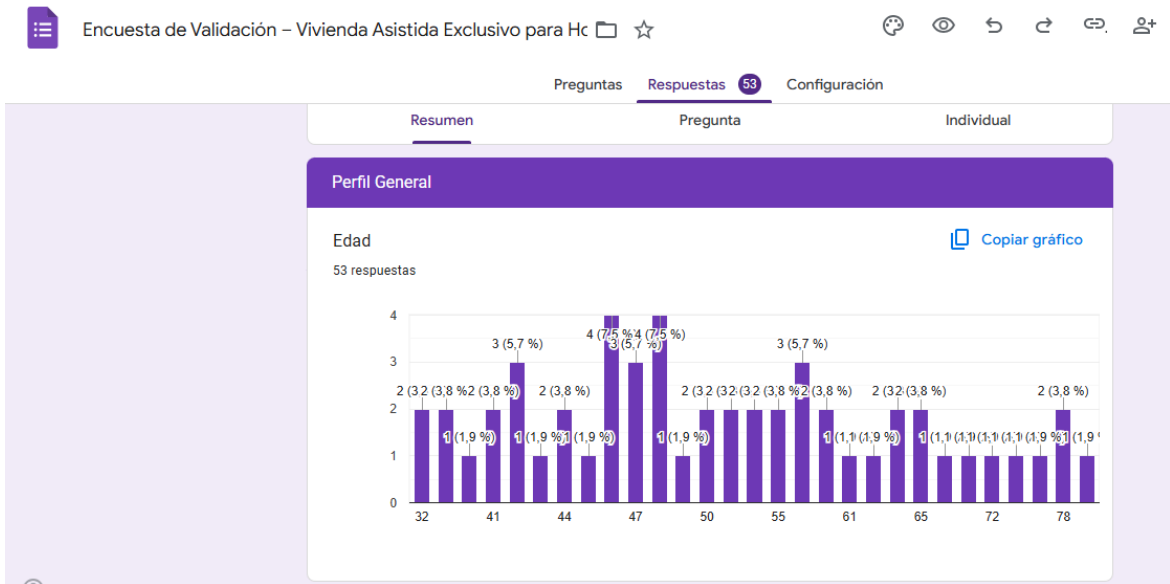


Figura 28 - Encuesta 2



E. Anexo. Mercado premium

Consideraciones sobre el mercado premium

- Costo mensual estimado: Entre \$8.000.000 y \$10.000.000 COP, dependiendo de los servicios y la ubicación. ancestros.com.co
- Servicios comunes:
 - Habitaciones privadas con baño.
 - Alimentación gourmet.
 - Atención médica 24/7.
 - Terapias físicas y ocupacionales.
 - Actividades recreativas y culturales.
 - Áreas verdes y zonas de esparcimiento. Calucé Senior Living+3ancestros.com.co+3El Portal Geriátrico+3

Hogares Geriátricos Premium en Bogotá

1. Calucé Senior Living

- Ubicación: Bogotá (Chicó) y Chía
- Características: Más de 45 años de experiencia, instalaciones modernas, atención médica especializada, programas de vivienda asistida y temporal, y club día.
- Sitio web: caluce.com.co

2. El Arce

- Ubicación: Bogotá
- Características: Residencia geriátrica de primer nivel con instalaciones diseñadas para el bienestar integral de los adultos mayores y un equipo profesional en gerontología.
- Sitio web: vinculodorado.com

3. Ambrosía Vivienda Asistida

- Ubicación: Bogotá

- Características: Basado en el modelo nórdico, ofrece un ambiente acogedor con un número reducido de habitaciones, adaptaciones para movilidad y espacios seguros.
- Sitio web: ambrosiava.com.co

4. Pa' los Grandes

- Ubicación: Bogotá (Suba)
- Características: Hogar geriátrico con enfoque premium, ofreciendo servicios personalizados y actividades recreativas.
- Sitio web: mayorvida.com

5. Casaviva Santa Bárbara

- Ubicación: Bogotá (Usaquén)
- Características: Ofrece servicios de alta calidad en un entorno confortable y seguro para los adultos mayores.
- Sitio web: mayorvida.com

6. Ancestros

- Ubicación: Bogotá
- Características: Atención integral con habitación individual, cuidado médico y de salud mental continuo, psicoterapia personalizada, enfermería 24/7, seguimiento nutricional y actividades recreativas.
- Sitio web: ancestros.com.co

7. IL SORRISO

- Ubicación: Bogotá
- Características: Residencia asistida que fusiona excelencia y calidad, brindando atención integral, alimentación balanceada y actividades socioculturales para un envejecimiento activo.
- Sitio web: ilsorriso.com.co

8. Centro Avanzado Grace

- Ubicación: Bogotá
- Características: Primer centro avanzado gerontológico neurológico que presta servicios hoteleros residenciales para adultos mayores, con cuidado permanente 24 horas.
- Sitio web: centrograce.com

Hogares Geriátricos Premium en Cundinamarca

1. Calucé Senior Living

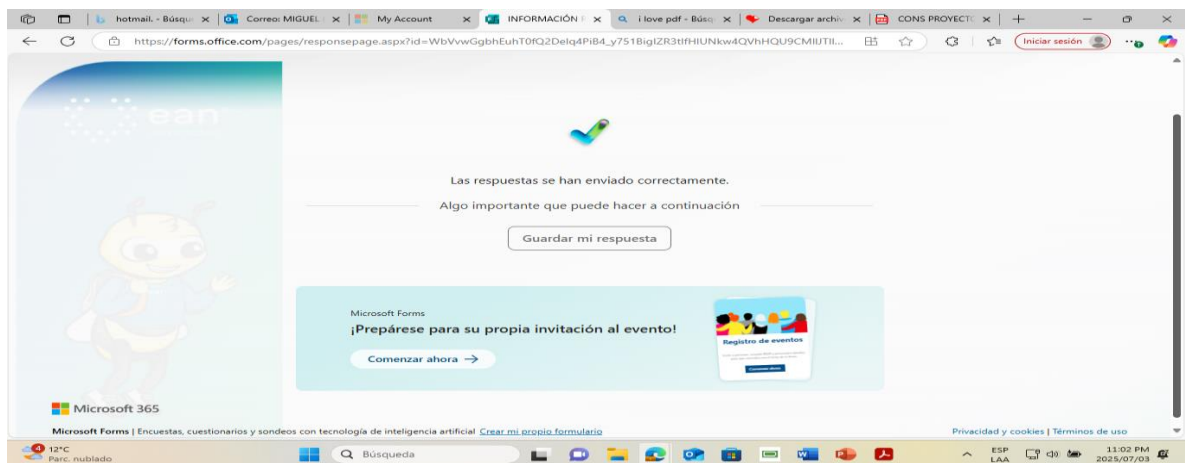
- Ubicación: Chía
- Características: Instalaciones modernas, atención médica especializada, programas de vivienda asistida y temporal, y club día.
- Sitio web: caluce.com.co

2. Hogar Geriátrico El Recuerdo

- Ubicación: Sylvania
- Características: Hogar campestre que brinda atención personalizada en un entorno natural y tranquilo, con habitaciones y baños individuales.
- Sitio web: [geriatricoelrecuerdo.comancestros.com.co+3Hogares Geriátricos+3Directorio Geriatrico+3](http://geriatricoelrecuerdo.comancestros.com.co+3HogaresGeriátricos+3DirectorioGeriatrico+3)

Estos hogares ofrecen servicios de alta calidad, atención personalizada y ambientes confortables para adultos mayores.

Figura 29 - Respuestas



VIDEOS

<https://www.facebook.com/julio.axel.rams/videos/714196931207730/?rvid=hoQrNOUOUf ogXkpS#>

<https://www.facebook.com/julio.axel.rams/videos/24282521941331599/?rvid=eyOj4DPO 0xucZjHf#>

F. Anexo. Mapa de empatía

Usuario tipo: Hombre mayor de 60 años, gay o bisexual, residente en Bogotá o Cundinamarca, con historial de vida independiente, actualmente solo o con red de apoyo limitada.

¿Qué dice y qué hace?

- “No quiero ser una carga para nadie.”
- “No quiero volver al clóset en mi vejez.”
- Participa en algunos espacios LGBTIQ+ o centros comunitarios, si están disponibles.
- Evita hablar de su orientación en entornos tradicionales de salud o cuidado.
- Puede buscar en internet o redes sociales información sobre servicios amigables.

¿Qué oye?

- Comentarios discriminatorios o condescendientes sobre su edad o su orientación.
- Recomendaciones de profesionales de salud que no entienden su contexto.
- Opiniones familiares que insinúan que debería ir a “un ancianato” tradicional.
- En medios: silencio o estereotipos sobre personas LGBTIQ+ mayores.

¿Qué ve?

- Falta de representación de adultos mayores LGBTIQ+ en campañas o instituciones.
- Hogares geriátricos con normas rígidas y sin enfoque en diversidad.

- Amigos o conocidos que envejecen solos o vuelven al clóset por miedo al rechazo.
- Escenarios urbanos poco adaptados a sus necesidades afectivas, emocionales o físicas.

¿Qué piensa y siente?

- Temores: soledad, ser discriminado en su vejez, no ser cuidado con dignidad.
- Frustraciones: invisibilidad, negación de su identidad, falta de servicios adecuados.
- Deseos: envejecer con libertad, en un espacio seguro, con compañía y respeto.
- Sueños: vivir en un entorno donde pueda compartir con pares, sentirse orgulloso y cuidado.

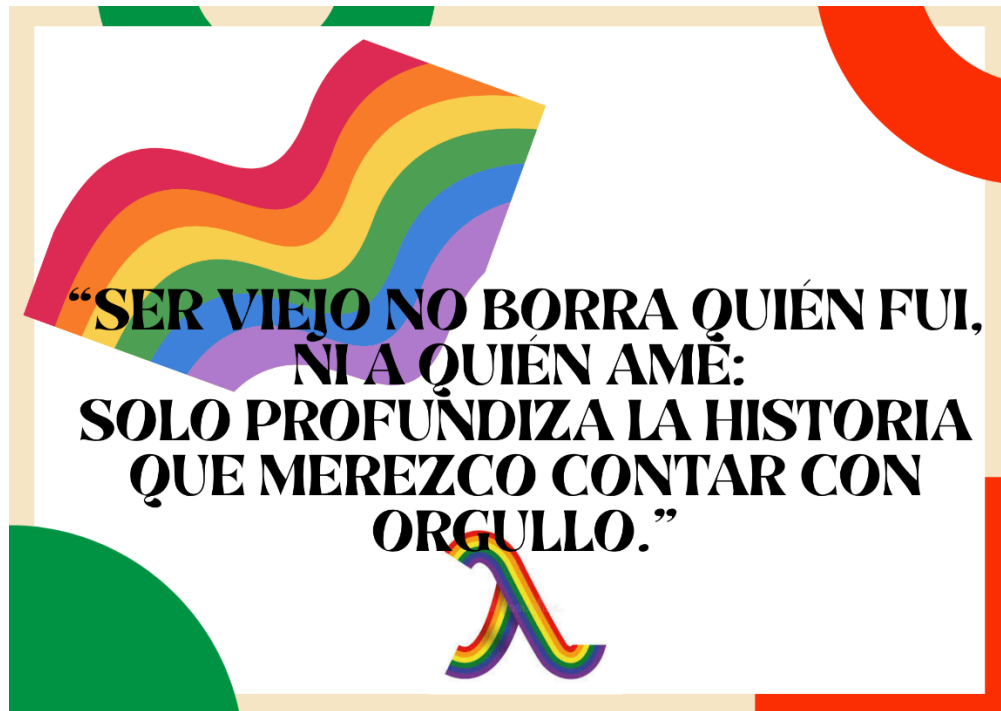
¿Cuáles son sus dolores?

- Discriminación en servicios de salud o cuidado.
- Exclusión de políticas públicas o programas sociales.
- Dificultades para encontrar servicios privados inclusivos en hogares.
- Miedo a perder independencia sin una red segura.

¿Cuáles son sus ganancias esperadas?

- Acceso a un hogar donde pueda ser él mismo sin esconderse.
- Comunidad de pares que comparta vivencias similares.
- Personal capacitado en diversidad que lo trate con dignidad.
- Actividades que promuevan bienestar físico, emocional y social.

G. FRASES.





"Cada arruga guarda una historia de valentía, amor y resistencia que merece ser escuchada y cuidada."



