



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS  
Y SERVICIO PARA ECONOMÍA SILVER**

**ANDRÉS JOSÉ OTALORA MONTES  
ANGÉLICA MARÍA SANABRIA MEDINA  
WILMER ANDRÉS PACHÓN GONZÁLEZ**

**Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Programa: Maestría en Administración de Empresas MBA  
Bogotá, Colombia  
2025**

Plan de negocio para la creación de una empresa de productos y servicio para Economía  
Silver.

AUTORES:

ANDRÉS JOSÉ OTALORA MONTES  
ANGÉLICA MARÍA SANABRIA MEDINA  
WILMER ANDRÉS PACHÓN GONZÁLEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Maestría en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

LEON DARIO PARRA BERNAL

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá D.C., Colombia

Julio 2025

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla el plan de negocio *Vital Senior*, una plataforma digital diseñada para personas mayores activas, retiradas o pensionadas, que desean seguir siendo productivas, saludables y socialmente conectadas. Surge como respuesta a una realidad demográfica ineludible: el envejecimiento progresivo de la población en Colombia y América Latina, y la carencia de soluciones integradas que aborden sus intereses de forma digna, moderna y personalizada.

La idea nace de una observación profunda del entorno laboral y social, que permitió identificar que muchos adultos mayores desean continuar participando activamente en la sociedad, pero enfrentan barreras tecnológicas, falta de oferta segmentada y modelos de servicios fragmentados. *Vital Senior* propone un ecosistema digital accesible que integra servicios de bienestar físico y mental, actividades de ocio, oportunidades de emprendimiento, redes de apoyo, voluntariado y acceso a productos con beneficios exclusivos.

El documento se estructura en seis capítulos que abordan: análisis del entorno (PESTEL y Porter), validación de mercado (entrevistas, encuestas y benchmarking), construcción del modelo de negocio sostenible (CANVAS 2.0), viabilidad legal, financiera y organizacional, así como las proyecciones y conclusiones. La propuesta se valida a través de herramientas estratégicas y financieras que evidencian una TIR del 23,56%, punto de equilibrio en 4,5 años

Se concluye que *Vital Senior* es un modelo viable, escalable y socialmente transformador, que responde a una necesidad creciente, fomenta un envejecimiento activo e impulsa la inclusión digital de esta población. Más allá de un negocio, representa una oportunidad para resignificar la longevidad desde el respeto, el propósito y la conexión.

Palabras clave: Economía plateada, envejecimiento activo, plataforma digital, inclusión social.

## Abstract

This graduate project presents the business plan for Vital Senior, a digital platform designed for active older adults—retirees and pensioners—seeking to remain productive, healthy, and socially connected. It addresses a growing demographic trend: population aging in Colombia and Latin America, and the lack of integrated, tailored solutions for this segment.

The idea arises from the professional and social experiences of the authors, who recognized a pressing need among older adults to stay active, engaged, and independent, despite facing technological barriers and scattered service offerings. Vital Senior offers an accessible and intuitive platform that combines physical and mental wellness services, leisure activities, entrepreneurship opportunities, social networks, volunteering, and exclusive marketplace benefits.

The document is structured in six chapters covering macroeconomic and competitive analysis, market validation (interviews and surveys), a sustainable business model (Canvas 2.0), legal and organizational feasibility, and financial projections. The model demonstrates strong viability, with a 23,56% IRR, a break-even point under 4,5 years.

The conclusion affirms that Vital Senior is not only financially sustainable but also a socially impactful solution that redefines aging through empowerment, inclusion, and purpose-driven innovation.

Keywords: Silver economy, active aging, digital platform, social inclusion.

## Tabla de Contenido

<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>NATURALEZA DEL PROYECTO.....</b>	<b>16</b>
<b>ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>16</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>20</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>20</b>
<b>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE NEGOCIO.....</b>	<b>30</b>
<b>Proveedores.....</b>	<b>30</b>
<b>Vital Senior .....</b>	<b>31</b>
<b>Usuarios Silver .....</b>	<b>31</b>
<b>Flujos económicos y de valor .....</b>	<b>32</b>
<b>OBJETIVOS EMPRESARIALES .....</b>	<b>33</b>
<b>Objetivos Empresariales a Corto Plazo.....</b>	<b>33</b>
<b>Objetivos Empresariales a Mediano Plazo .....</b>	<b>34</b>
<b>Objetivos Empresariales a Largo Plazo .....</b>	<b>34</b>
<b>ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....</b>	<b>34</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....</b>	<b>35</b>
<b>RAZÓN SOCIAL, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>36</b>
<b>POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....</b>	<b>37</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....</b>	<b>39</b>
<b>EQUIPO DE TRABAJO .....</b>	<b>40</b>
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR .....</b>	<b>41</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR .....</b>	<b>41</b>
<b>ANÁLISIS PESTEL.....</b>	<b>44</b>
<b>Factores Políticos.....</b>	<b>44</b>
<b>Factores Económicos.....</b>	<b>47</b>
<b>Factores Sociales.....</b>	<b>49</b>
<b>Factores Tecnológicos .....</b>	<b>50</b>
<b>Factores Ecológicos.....</b>	<b>54</b>
<b>Factores Legales .....</b>	<b>56</b>
<b>ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>60</b>
<b>Nuevos competidores:.....</b>	<b>60</b>

<b>Matriz de perfil competitivo (MPC)</b> .....	<b>62</b>
<b>Proveedores</b> .....	<b>64</b>
<b>Compradores</b> .....	<b>67</b>
<b>Productos sustitutos</b> .....	<b>69</b>
<b>ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZÚL</b> .....	<b>71</b>
<b>VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>72</b>
<b>ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>72</b>
<b>ANÁLISIS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD:</b> .....	<b>73</b>
<b>PERFIL DE CLIENTE</b> .....	<b>75</b>
<b>ANÁLISIS DE ENCUESTAS</b> .....	<b>79</b>
<b>TAMAÑO Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b> .....	<b>85</b>
<b>Mercado Total Disponible (TAM)</b> .....	<b>85</b>
<b>Mercado Disponible y Alcanzable (SAM)</b> .....	<b>86</b>
<b>Mercado Alcanzable y Obtenible (SOM)</b> .....	<b>87</b>
<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b> .....	<b>88</b>
<b>ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>90</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b> .....	<b>99</b>
<b>CAPACIDAD OPERATIVA DE VITAL SENIOR</b> .....	<b>102</b>
<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES</b> .....	<b>105</b>
.....	<b>106</b>
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b> .....	<b>119</b>
<b>RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS</b> .....	<b>119</b>
<b>PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD</b> .....	<b>120</b>
<b>CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD</b> .....	<b>121</b>
<b>ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD</b> .....	<b>132</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES</b> .....	<b>137</b>

### Lista de figuras

Figura 1	Árbol de problemas .....	19
Figura 2	Mapa de valor .....	21
Figura 3	Lienzo modelo de negocio sostenible.....	22
Figura 4	Mapping business Vital Senior.....	30
Figura 5	Business Process Model Vital Senior.....	33
Figura 6	Benchmarking digital .....	64
Figura 7	Buyer Persona.....	77
Figura 8	Mapa de Empatía.....	79
Figura 9	Género de los encuestados.....	80
Figura 10	Rango de edad de los encuestados.....	80
Figura 11	Preferencias de estilo de vida al retiro.....	81
Figura 12	Opciones en el mercado.....	83
Figura 13	Preferencias sociales.....	83
Figura 14	Preferencias de actividades al retiro .....	83
Figura 15	Uso de tecnología .....	84
Figura 16	Flujo del servicio prestado: .....	99

## Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de valoración PESTEL - factor político .....	46
Tabla 2 Matriz de valoración PESTEL- factor económico.....	48
Tabla 3 Matriz de valoración PESTEL- factor social.....	50
Tabla 4 Matriz de valoración PESTEL- factor tecnológico.....	53
Tabla 5 Matriz de valoración PESTEL- factor ecológico .....	55
Tabla 6 Matriz de valoración PESTEL- factor legal .....	59
Tabla 7 Fuerzas de porter - nuevos competidores.....	60
Tabla 8 Matriz de perfil competitivo .....	62
Tabla 9 Empresas Benchmarking Digital .....	63
Tabla 10 Fuerzas de porter - proveedores:.....	65
Tabla 11 Fuerzas de porter - compradores.....	67
Tabla 12 Fuerzas de porter – productos sustitutos .....	69
Tabla 13 Matriz de valoración de las 5 fuerzas de porter.....	70
Tabla 14 Matriz de preguntas entrevista .....	73
Tabla 15 Ficha técnica de encuesta .....	79
Tabla 16 Competencia.....	88
Tabla 17 Estrategia de Promoción .....	90
Tabla 18 Estrategia de comunicación .....	91
Tabla 19 Ficha técnica del producto o servicio .....	93
Tabla 20 Kpi's para medir funcionalidad de la plataforma .....	96
Tabla 21 Requerimientos de infraestructura .....	97
Tabla 22 Equipo de trabajo .....	104
Tabla 23 Pes estratégico .....	106

---

Tabla 24 Matriz DOFA .....	107
Tabla 25 Resumen capex - opex .....	120
Tabla 26 Suscripciones estimadas.....	121
Tabla 27 Tasa de interés promedio.....	122
Tabla 28 Ingresos .....	123
Tabla 29 Proyecciones .....	124
Tabla 30 Costos.....	125
Tabla 31 Gastos.....	125
Tabla 32 Inversiones .....	126
Tabla 33 Tabla de amortización de préstamo.....	126
Tabla 34 Capital .....	127
Tabla 35 Punto de equilibrio .....	128
Tabla 36 Modelo de evaluación y seguimiento .....	136

## Introducción

El creciente envejecimiento poblacional es un fenómeno que se presenta a nivel global. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), para 2030, una de cada seis personas en el mundo tendrá 60 años o más (OMS, 2021). Es una tendencia que incluye a América Latina y el Caribe, pues se estima que, en el año 2022 la región contaba con 88,6 millones de personas mayores de 60 años, lo que representaba el 13,4% de la población total. Esta cifra se proyecta a 193 millones en 2050, lo que corresponde al 25,1% de la población regional (CEPAL, 2023).

También hay cambios demográficos en Colombia, puesto que en 2023 el país tenía aproximadamente 7,6 millones de personas mayores de 60 años, equivalentes a 14 % de la población total (DANE, 2023). Se estima que para 2050 esta cifra se duplicará, alcanzando nada menos que 14,9 millones de personas adultas mayores, es decir, una de cada cuatro personas colombianas. En relación con esto, cabe recordar los datos proyectados por Chile, con el 32 % de su población como personas mayores de 60 años; Brasil, con un predominio del 29 % y México con el 22 % en 2050 (United Nations, 2023). Estos datos reafirman que, para el caso de Colombia, experimenta una acelerada tendencia de envejecimiento, con ritmos semejantes a países con ingresos medios y una avanzada transición demográfica.

Sin embargo, a pesar del crecimiento de este segmento, la oferta de soluciones que respondan a sus intereses y estilos de vida sigue siendo limitada. Adicional a ello, se evidencia una brecha en la disponibilidad de soluciones digitales que integren servicios específicamente pensados para este público. Muchas aplicaciones y/o plataformas, están diseñadas y dirigidas a generaciones más jóvenes, sin considerar los intereses, hábitos y necesidades particulares de este grupo etario,

lo que demanda la integración de servicios que promuevan el bienestar, la salud mental, la salud física y la socialización en esta etapa de vida. (OMS, 2021).

Es así, como el concepto de envejecimiento activo adquiere relevancia y ha sido promovido por diversas organizaciones internacionales como un enfoque clave para mejorar la calidad de vida de las personas mayores. Según la OMS (2002), el envejecimiento activo se define como el proceso de optimización de oportunidades de salud, participación y seguridad para mejorar el bienestar de las personas a medida que envejecen. En consonancia con lo anterior, la Comisión Europea subraya la importancia de ofrecer actividades personalizadas que fortalezcan la participación y la autorrealización de los adultos mayores (Walker, 2002).

Además, el interés creciente por servicios de bienestar holístico, como programas de relajación, *mindfulness*, y actividades recreativas, responde a un cambio en las prioridades de esta población. El *Global Wellness Institute* (2022), indica que el 68% de las personas entre 60 y 75 años, que valora cada vez más experiencias que integren salud física y emocional.

En este contexto, el uso de tecnologías digitales se ha convertido en una herramienta fundamental para fomentar la autonomía y la integración social de este segmento. Estudios recientes han demostrado que las personas mayores están adoptando cada vez más herramientas digitales para mejorar su calidad de vida. Según datos de la consultora McKinsey & Company (2021), el 70% de los consumidores mayores de 50 años han incrementado su uso de aplicaciones móviles en los últimos años, y en países como Chile, México y Brasil, el acceso a internet en dicha generación supera el 60% en zonas urbanas. Y a pesar de haber adoptado el uso

de herramientas digitales en su vida cotidiana, no son nativos digitales, lo que les supone ciertos desafíos en la interacción con la tecnología. A diferencia de las generaciones más jóvenes, que han crecido en un entorno digital, este grupo etario ha tenido que adaptarse progresivamente al uso de dispositivos y aplicaciones, lo que puede generar dificultades en la comprensión de interfaces, navegación en plataformas o configuración de herramientas tecnológicas. Si bien, muchos de ellos utilizan redes sociales, realizan compras en línea o gestionan servicios bancarios digitales, la falta de una formación intuitiva en estos entornos puede generar desconfianza, resistencia o necesidad de asistencia en determinados procesos físicos. Esto, resalta la importancia de desarrollar soluciones digitales accesibles, intuitivas y adaptadas a sus necesidades específicas, facilitando su inclusión y participación en la era digital.

Hoy, la mayoría de las aplicaciones y/o plataformas digitales no están diseñadas específicamente para las necesidades e intereses de las personas mayores, lo que como ya se indicó, limita su adopción y utilidad. A nivel empresarial, diversas startups y plataformas tecnológicas han explorado el desarrollo de servicios digitales con enfoques en salud, educación y redes de contacto. No obstante, aún existe una oportunidad de negocio en la creación de una solución integral exclusiva y a la medida de las personas mayores, que combine múltiples servicios de bienestar en un solo ecosistema digital, facilitando la conexión entre usuarios con intereses similares y ofreciendo experiencias personalizadas.

Nuestro proyecto se basa en proporcionar a las personas mayores, oportunidades que les permitan seguir contribuyendo, ya sea a través de actividades de bienestar, laborales, educativas, o de voluntariado, entre otras. Esta iniciativa, no solo responde a una necesidad real, sino que

también capitaliza un segmento en expansión con capacidad adquisitiva creciente que está buscando alternativas para permanecer productivos y autónomos.

Con una población que progresivamente viene envejeciendo de manera creciente, esta idea de negocio tiene un gran potencial para generar impacto social, siendo económicamente viable.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la viabilidad de la propuesta empresarial Vital Senior, diseñada para ofrecer una alternativa integrada de servicios y productos especializados para adultos retirados y pensionados, garantizando su bienestar, autonomía y calidad de vida

### **Objetivos Específicos**

Evaluar la viabilidad de la propuesta empresarial desde el ámbito de mercado, mediante el análisis de estrategias de mercadeo, publicidad, encuestas y la identificación del público objetivo, asegurando su aceptación y potencial de crecimiento.

Analizar la viabilidad organizacional y legal del modelo de negocio, asegurando que la propuesta de Vital Senior cumpla con la normativa vigente y cuente con una estructura adecuada para su operación eficiente.

Examinar la viabilidad financiera del modelo de negocio, evaluando costos, fuentes de ingresos y rentabilidad para garantizar su sostenibilidad a largo plazo

## Naturaleza del Proyecto

### Origen de la idea de negocio

La idea nace de lo que vemos y vivimos a diario en nuestro entorno laboral, familiar y social, espacios en los que cada vez tienen más presencia las personas mayores que desean seguir siendo activos. Muchos de ellos no quieren quedarse en casa, ni tampoco ser percibidos como una carga para la vida de sus hijos. Este deseo de continuar participando en la sociedad y mantener una vida plena más allá de la jubilación, es una tendencia que se está fortaleciendo.

En décadas anteriores, llegar a la edad de jubilación solía estar asociado con un deterioro significativo de la salud y una reducción en la calidad de vida. Las personas mayores enfrentaban enfermedades crónicas avanzadas, movilidad reducida y una menor expectativa de vida activa. Sin embargo, en la actualidad, los avances en la medicina, la mayor conciencia sobre la salud preventiva y los cambios en los hábitos de vida han transformado esta realidad. Hoy, muchas personas en edad de jubilación, entre los 60 y 75 años, llegan a esta etapa con altos niveles de vitalidad, independencia y deseos de continuar participando activamente en la sociedad.

Este cambio se evidencia en diversas estadísticas y tendencias globales. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la esperanza de vida ha aumentado significativamente en las últimas décadas, alcanzando un promedio global de 73 años en 2023, con variaciones según el país y el acceso a servicios de salud.

Otro dato relevante proviene de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que señala que el 60% de los adultos mayores de 65 años en países desarrollados se encuentran en condiciones físicas y cognitivas óptimas, lo que les permite seguir participando en actividades laborales, sociales y recreativas. Asimismo, el *Global Wellness Institute* reporta que el 68% de las personas entre 60 y 75 años buscan activamente mantener un estilo de vida saludable, participando en actividades como ejercicio regular, viajes y educación continua.

Además, la jubilación ya no se percibe como el final de la vida productiva, sino como una transición hacia nuevas oportunidades. Un informe de AARP (2022) reveló que el 45% de las personas entre 60 y 74 años están interesadas en seguir trabajando a tiempo parcial, emprender negocios o involucrarse en actividades de voluntariado. Esta nueva generación de jubilados busca mantenerse activa, socialmente conectada y aprovechar las oportunidades que les ofrece la tecnología, el bienestar y el aprendizaje continuo.

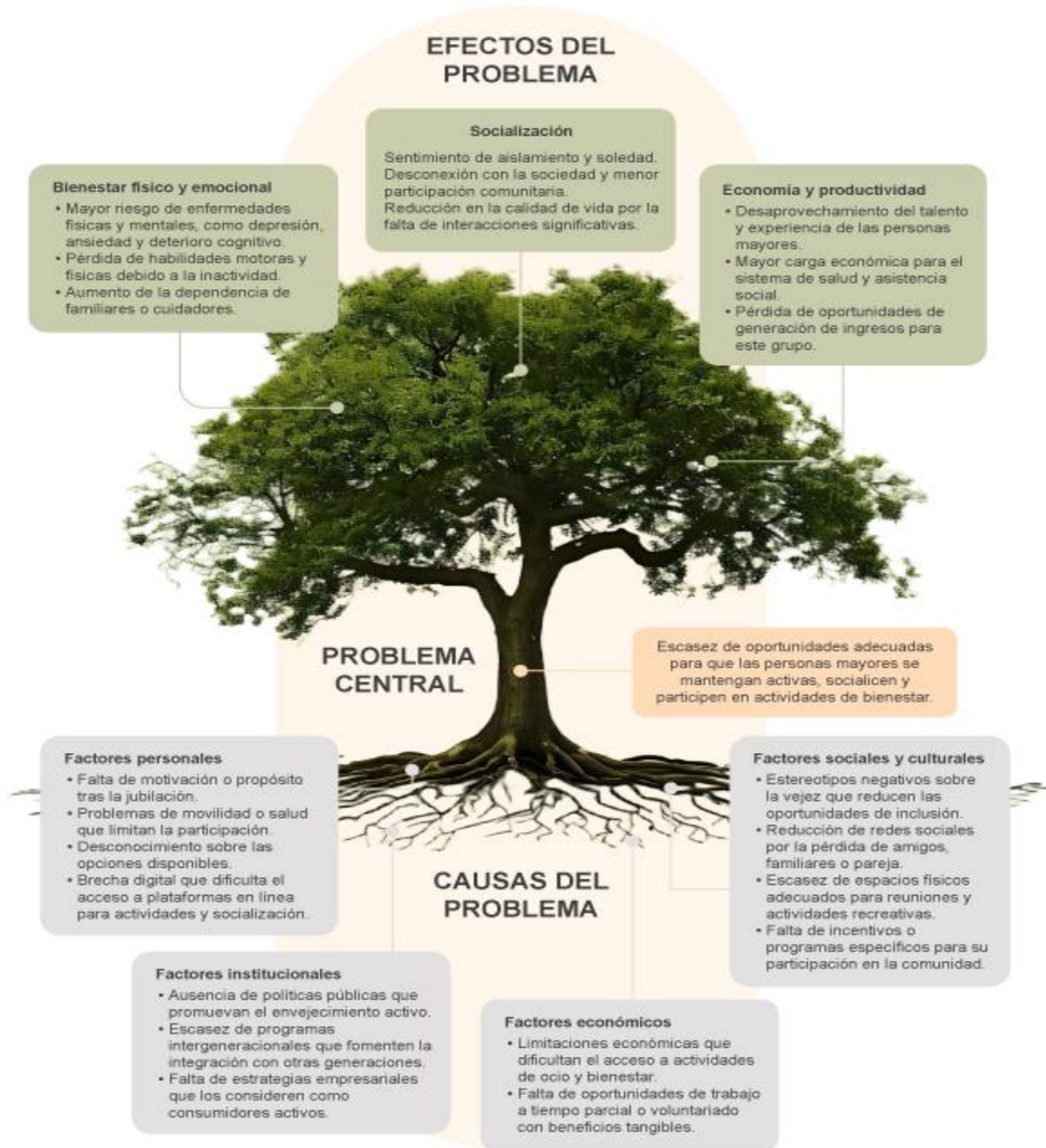
Estos datos demuestran que el paradigma del envejecimiento ha cambiado radicalmente. La idea de una vejez pasiva y dependiente ha sido reemplazada por un concepto de longevidad activa, en la que las personas mayores buscan experiencias enriquecedoras, mantener su independencia y aprovechar al máximo esta etapa de la vida. Este cambio no solo representa una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios adaptados a sus necesidades, sino que también redefine el papel de los adultos mayores en la sociedad actual.

Es esencial obtener una visión completa sobre las necesidades, problemas y desafíos que

---

enfrentan los posibles clientes, así como sus causas y efectos. Para lograrlo, utilizamos el árbol de problemas, una herramienta de análisis visual y sistemático que facilita la identificación de las causas raíz de un problema central. En el centro del árbol se encuentra el problema principal; debajo se identifican las causas directas que lo generan, las cuales pueden subdividirse en causas secundarias y terciarias con el objetivo de llegar a la raíz del problema. Además, sobre el problema principal se representan los efectos o consecuencias directas, que también pueden dividirse en efectos secundarios y terciarios.

Figura 1 Árbol de problemas



*Fuente de elaboración propia*

A partir de los resultados del árbol de problema se desarrolla la idea de negocio.

## **Descripción Del Modelo De Negocio**

El modelo de negocio de Vital Senior está diseñado para ofrecer una solución integral a las personas mayores retiradas y/o pensionadas, combinando tecnología, alianzas estratégicas y un fuerte enfoque en el bienestar físico, mental y social.

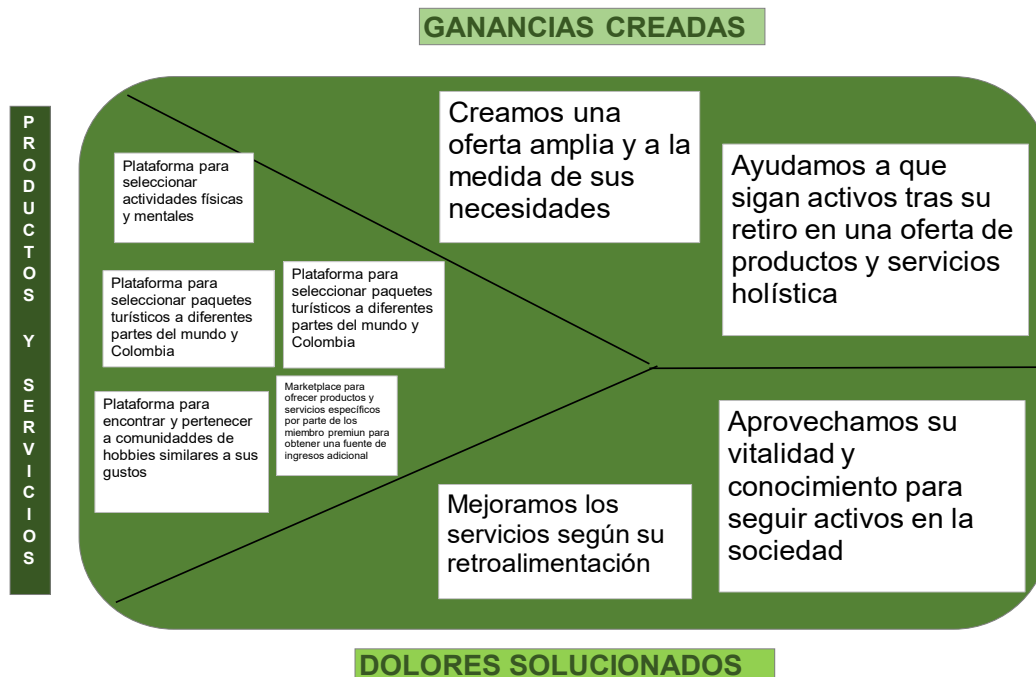
La propuesta se sustenta sobre una plataforma digital escalable, lo que permite una expansión del portafolio de servicios y cobertura geográfica sin incurrir en eventuales incrementos de costos.

### **Propuesta de Valor**

A partir de la información analizada de los beneficios y las dolencias de nuestro usuario, se construyó una propuesta de mapa de generación de valor que se centra en una plataforma novedosa que ofrece experiencias personalizadas, lo que promueve el envejecimiento activo con diversidad de opciones para la economía silver.

La puesta en marcha se da a través de una plataforma intuitiva que integra diferentes servicios - bienestar físico, emocional, recreativo, educativo y de emprendimiento - desde una sola interfaz. El modelo es escalable de manera horizontal y verticalmente, permitiendo añadir diferentes características, regiones, aliados y servicios sin afectar la experiencia del usuario.

Figura 2 Mapa de valor



Fuente de elaboración propia

En suma, tanto el mapa de empatía detallado como el mapa de valor construido a partir de dicho insumo permiten converger una propuesta de valor que se ajuste tanto a las necesidades de los usuarios (Alicia), como del mercado en general.

**“CREAMOS SOLUCIONES PARA LOS PENSIONADOS PARA SEGUIR ACTIVOS EN LA SOCIEDAD, APROVECHANDO SUS CONOCIMIENTOS Y VITALIDAD Y GARANTIZANDO EL CUIDADO Y DISFRUTE DE SU SALUD”**

A continuación, se presenta el modelo de negocio usando el Lienzo Canvas, una herramienta práctica que ayuda a ver, de forma clara y visual, cómo funciona una empresa: a quién se dirige, qué ofrece, cómo lo hace y cómo se sostiene. Este modelo, propuesto por Osterwalder y Pigneur, permite organizar las ideas

clave en nueve bloques que conectan la propuesta de valor con los clientes, los recursos, las actividades y los ingresos.

En este caso, el lienzo refleja cómo esta iniciativa busca aportar al bienestar de las personas pensionadas, con una oferta pensada para responder a sus intereses y necesidades, creando valor social y económico al mismo tiempo.

Figura 3 Lienzo modelo de negocio sostenible

<b>ALIADOS CLAVE</b> Organizaciones de salud y bienestar Marcas de productos saludables Profesionales de la salud Centros de belleza y estética Asociaciones y comunidades de adultos mayores Gimnasios de todo tipo	<b>ACTIVIDADES Y PROCESOS</b> Desarrollo y actualización tecnológica Fortalecimiento de comunidades Apoyo de red de especialistas del área de la salud Creación de contenido dirigido intergeneracionalmente Alianzas con gimnasios, centros de bienestar y de belleza Desarrollo de estrategias Probono	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> CREAMOS SOLUCIONES DE BIENESTAR A LOS PENSIONADOS PARA SEGUIR ACTIVOS EN LA SOCIEDAD, APROVECHANDO SUS CONOCIMIENTOS Y VITALIDAD, GARANTIZANDO EL CUIDADO Y DISFRUTE DE ESTA ETAPA DE SU VIDA A PLENITUD.	<b>RELACIONAMIENTO</b> Relaciones cercanas y de confianza Relación de escucha activa Relación que valora y premia la fidelidad Creación de comunidades de embajadores de marca Creación de grupos de WhatsApp con comunidades más activas	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> Adultos mayores de entre 58 y 70 años que buscan mejorar su bienestar físico, mental y social Familiares y cuidadores interesados en encontrar una herramienta que ayude a sus seres queridos a mantenerse activos y comprometidos Organizaciones y marcas que buscan asociarse con un servicio que impulse el bienestar de las personas del segmento Empresas que buscan el bienestar de sus trabajadores más cercanos a pensión.
	<b>RECURSOS</b> Tecnología de la plataforma Equipo de soporte y servicio al cliente Alianzas estratégicas con aliados Capital de trabajo	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> Selección de cualquier tipo de actividad a través de la plataforma Pago de actividades por adelantado Descuentos en ciertos establecimientos Creación de comunidades en torno a un tema de interés Marketplace	<b>CANALES</b> Plataforma en línea (aplicación móvil y sitio web) de fácil acceso y uso amigable. WhatsApp 24 horas automatizado para solución de dudas Centros de belleza, entretenimiento y gimnasios con códigos QR Centros médicos	
<b>COSTOS</b> Desarrollo y mantenimiento de la plataforma Marketing y adquisición de usuarios Producción de contenido Soporte al cliente Impuestos y temas tributarios Salarios y honorarios del equipo Asesorías empresariales Servicios post venta Pago de proveedores	<b>COSTOS AMBIENTALES</b> Compensación de huella de carbono Tecnología de la plataforma para disminuir el uso de energía de los dispositivos desde los cuales se usa.	<b>INGRESOS</b> Suscripciones mensuales/anuales Publicidad Eventos y talleres en línea Comisiones por venta de productos y servicios	<b>BENEFICIOS AMBIENTALES</b> Reducción de la huella de carbono Obtención de certificaciones ambientales	
	<b>COSTOS SOCIALES</b> Estrategia Probono Estrategia de voluntariado corporativo Donaciones Descuentos a población y/o asociaciones con atención a población vulnerable Obtención de certificaciones empresariales		<b>BENEFICIOS SOCIALES</b> Reputación de la empresa Obtención de premios de valor compartido Inclusión de población vulnerable	

A continuación, se detalla cada uno de sus elementos clave:

## **Aliados clave**

La propuesta se basa en una red en expansión de aliados estratégicos: servicios de salud, gimnasios, bienestar, proveedores de servicios educativos y culturales, y marcas enfocadas en productos para personas mayores. El modelo modular del diseño permite agregar poco a poco a nuevos aliados conforme la plataforma crece en usuarios y territorialmente. Esta escalabilidad en red permitiría a Vital Senior adaptarse a diferentes contextos locales (Bogotá, Medellín, Cali, etc.), replicar su modelo de negocio en distintas ciudades, o bien, expandirse a nivel regional de acuerdo con el crecimiento de la economía plateada. El éxito del modelo depende de una red bien estructurada de aliados estratégicos que refuerzan su propuesta de valor:

- Organizaciones de salud y bienestar: Proporcionan servicios especializados que aportan credibilidad.
- Marcas de productos saludables: Ofrecen productos alineados con las necesidades del público objetivo.
- Profesionales de la salud: Garantizan servicios personalizados y de alta calidad.
- Centros de belleza, gimnasios y asociaciones de adultos mayores: Ampliación de actividades y fortalecimiento de confianza y participación.

La diversidad de aliados posiciona a la plataforma como una solución integral y competitiva en el mercado del bienestar.

## **Actividades Clave**

La plataforma se enfoca en actividades clave que garantizan tanto la calidad como la sostenibilidad del modelo:

- Actualización tecnológica: Mantiene una plataforma moderna y funcional.

- Fortalecimiento de comunidades: Fomenta la interacción y el sentido de pertenencia.
- Creación de contenido intergeneracional: Adaptado a diferentes intereses y contextos culturales.
- Estrategias probono y alianzas estratégicas: Amplían el alcance y fortalecen el impacto social.

Estas actividades no solo mejoran la experiencia del usuario, sino que también posicionan a la plataforma como un actor socialmente responsable.

Hay que mencionar también que la tecnología empleada es escalable pues se basa en una arquitectura en la nube, utilizando microservicios que permiten dividir el sistema en módulos independientes, lo que favorece el crecimiento sin cuellos de botella técnicos.

### **Propuesta de valor**

El modelo busca mejorar la calidad de vida de los pensionados a través de:

- Bienestar integral: Físico, mental y social.
- Aprovechamiento de conocimientos y vitalidad: Promoviendo su participación activa en la sociedad.
- Servicios personalizados: Adaptados a las necesidades específicas de cada usuario.
- Pilar central: El enfoque positivo hacia el envejecimiento y la personalización de los servicios destacan como los elementos más valiosos de la propuesta.

El modelo prioriza la construcción de relaciones cercanas y de confianza con los usuarios a través de:

- Canales efectivos como *WhatsApp* 24/7.
- Escucha activa y la creación de comunidades de embajadores de marca.
- Grupos de *WhatsApp*: Un espacio clave para la interacción de los usuarios más activos.

Oportunidad: Expandir las interacciones hacia plataformas más estructuradas, como foros o eventos en línea.

### **Segmento de clientes**

En el segmento de clientes el modelo está diseñado para atender a:

- Personas con edades entre los (50-70 años) interesados en su bienestar integral que perteneces a estratos 4, 5 y 6.
- Familiares y cuidadores que buscan herramientas para mejorar la calidad de vida de sus seres queridos.
- Empresas y marcas que deseen asociarse con un servicio que impulse el bienestar de sus empleados o clientes.

Todos estos clientes pueden ir escalando su membresía, a través de servicios a la medida para cada uno de los segmentos: servicios para el adulto mayor activo, salud, entretenimiento, bienestar, turismo, acondicionamiento físico, educación.

### **Recursos Claves**

La plataforma se sustenta en recursos claves, a saber:

- Tecnología de base escalable, con soporte para nuevos servicios, lenguajes y capacidades.
- Equipo de desarrollo y soporte cualificado para incluir nuevas funcionalidades.

- Arquitectura digital apoyada en servicios de nube (AWS, Azure, GCP)
- Comunidades de usuarios y embajadores que alimentan el crecimiento orgánico
- Alianzas estratégicas y capital de trabajo, fundamentales para la sostenibilidad del modelo.

El reto es mantener inversiones constantes en tecnología y talento humano para asegurar fases avanzadas para integrar inteligencia artificial y personalizar contenidos y servicios en función de la conducta y preferencias de los usuarios, favoreciendo la retención y optimizando la eficiencia operativa a gran escala.

### **Productos y servicios**

Los principales productos y servicios incluyen:

- Actividades personalizadas: Elegibles en la plataforma según los intereses de los usuarios.
- Descuentos y un marketplace: Ofrecen opciones económicas y productos variados.
- Creación de comunidades temáticas: Fomenta la interacción entre los usuarios.
- Punto fuerte: La flexibilidad en la oferta garantiza una experiencia adaptada a cada usuario.

### **Canales y relación con los clientes**

El modelo emplea canales digitales para llegar a los usuarios:

- Plataforma en línea: Amigable y fácil de usar, tanto en su versión web como en la app.
- *WhatsApp Business* automatizado: Mejora la atención y disponibilidad del servicio.
- Centros físicos: Integrados con tecnología como códigos QR para facilitar el acceso.

- Comunidades privadas (foros, grupos de afinidad).

Oportunidad: la personalización y la atención cercana, elementos que se traducen en la creación de grupos locales o embajadas Vital Senior, que se deberán adaptar mínimamente a fin de replicar el modelo en nuevos espacios geográficos.

### **Estructura de costos**

El diseño escalable de este tipo de negocios permite que los costos marginales por nuevos usuarios sean decrecientes, los cuales incluyen:

- Costos fijos: Programación, mantenimiento tecnológico, soporte y marketing, salarios y servicios postventa.
- Costos variables: Pago a proveedores según el uso, comisiones y atención de personal.
- Compensación ambiental y estrategias sociales: Refuerzan el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- Estrategia: Avanzar en el proceso de migrar el contenido de una web a una aplicación móvil, lo cual automatiza los procesos (reservas, pagos, seguimiento, etc.), por medio de lo cual se logra una economía de escala, favoreciendo la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.

### **Impacto ambiental y social**

- Beneficios ambientales: Reducción de la huella de carbono y obtención de certificaciones sostenibles.
- Impacto social: Inclusión de poblaciones vulnerables, reputación corporativa y donaciones a comunidades.

Un diferenciador clave en la idea de negocio es la sostenibilidad y la responsabilidad social que son valores fundamentales que posicionan a la plataforma como una solución ética y consciente.

### **Fuentes de ingreso**

El modelo combina ingresos variables y recurrentes que provienen de:

- Suscripciones mensuales, trimestrales, semestrales y /anuales.
- Comisiones por intermediación en la prestación de servicios
- Publicidad dirigida y contenidos patrocinados.
- Servicios premium y alianzas estratégicas.

Oportunidad: El diseño del negocio permite escalar los ingresos sin que sea necesario aumentar el recurso humano ni la infraestructura física, lo cual es común en modelos digitales.

### **Conclusiones:**

En este modelo, se combina tecnología avanzada, personalización y un fuerte compromiso con la sostenibilidad para mejorar la calidad de vida de los pensionados, ha sido diseñado como un ecosistema digital escalable, flexible y adaptable a la complejidad del mundo actual. Su éxito se basa en la capacidad para mantenerse relevante y cercano a los usuarios, fortaleciendo las comunidades como un eje central. El enfoque social y ambiental refuerza su propuesta como una plataforma innovadora y responsable en el mercado del bienestar.

La arquitectura de la plataforma, el modularidad de su servicio, el modelo de ingresos recurrentes y la replicabilidad de su red de alianzas, asegura que la solución pueda crecer e ir

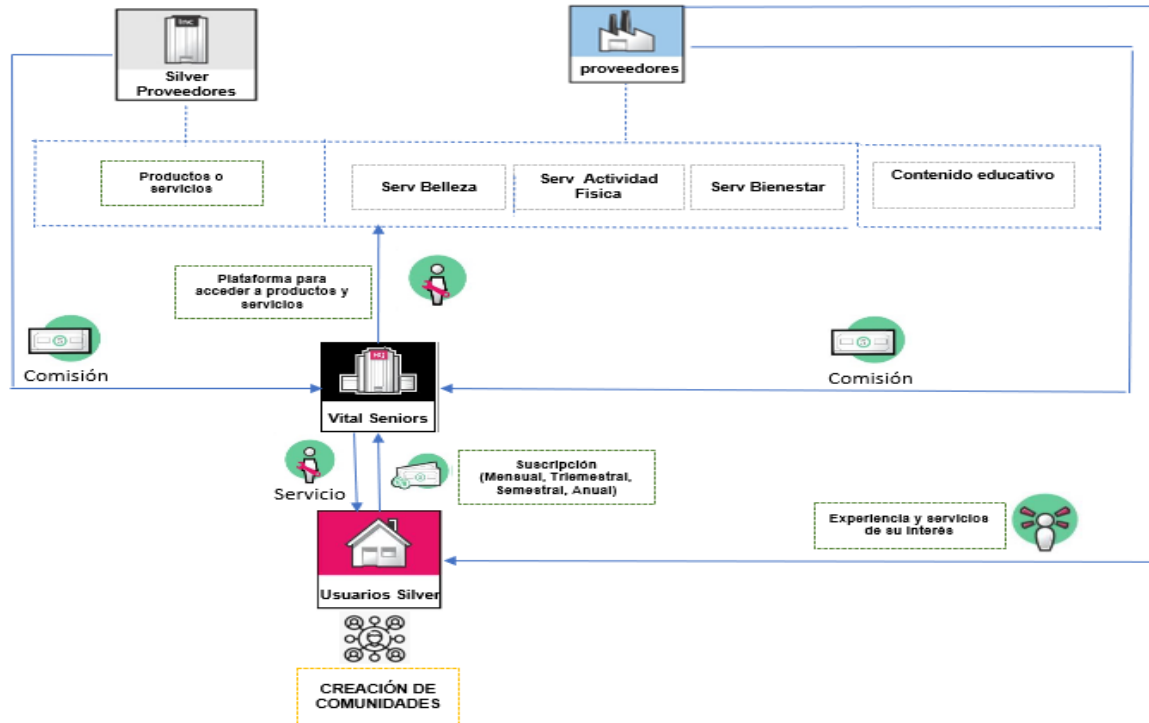
abriendo nuevas áreas territoriales, nuevas líneas de clientes y ampliar el portafolio sin sacrificar la eficiencia de los procesos.

Tener esa escalabilidad no solo es importante para la sostenibilidad financiera del negocio, sino que, además, lo es para la repercusión del impacto social, ya que la plataforma Vital Senior, crece de manera sostenible y puede ir tocando a un número creciente de personas adultas mayores, sin olvidar el objetivo último del mismo: dignificar la longevidad.

Ahora bien, desde el punto de vista más operativo de la herramienta tecnológica, basados en el lienzo de modelo de negocio sostenible, se creó un mapping business que representa el paso a paso de la operatividad y el relacionamiento con actores clave.

El mapping business de Vital Senior permite identificar un modelo de negocio sólido y bien estructurado, que conecta de manera eficiente a proveedores y usuarios. A continuación, se detalla el análisis de cada componente:

Figura 4 Mapping business Vital Senior



*Fuente de elaboración propia*

### Análisis de la Estructura de Negocio

La estructura de la plataforma se compone de tres elementos principales que interactúan para garantizar un ecosistema dinámico y sostenible, los proveedores, Vital Senior y los usuarios silver.

#### Proveedores

Los proveedores se dividen en dos categorías: Los Silver Proveedores, especializados en ofrecer productos y servicios alineados con las necesidades de la comunidad Silver en áreas como belleza, actividad física, bienestar y contenido educativo, y los proveedores generales, que

complementan la oferta con servicios adicionales. Su participación en la plataforma no solo amplía la variedad de opciones disponibles, sino que también genera comisiones que constituye una fuente clave de ingresos.

Diferenciar entre "Silver Proveedores" y otros proveedores permite diversificar la oferta y atender a distintos segmentos de mercado.

### **Vital Senior**

Vital Senior actúa como el núcleo operativo de la plataforma, encargándose de la gestión de suscripciones y facilitando el acceso de los usuarios a los servicios ofrecidos por los proveedores. Su rol es fundamental para garantizar una experiencia fluida y personalizada dentro del ecosistema. Su participación en la plataforma permite una mejora continua en las opciones disponibles con una atención personalizada.

### **Usuarios Silver**

Los usuarios silver son el eje central de la comunidad, accediendo a servicios adaptados a sus intereses mediante un esquema de suscripción flexible, que puede ser mensual, trimestral, semestral o anual. Además de consumir contenido y servicios, estos usuarios desempeñan un papel activo en la creación de comunidades dentro de la plataforma, fortaleciendo la interacción y fomentando un sentido de pertenencia que enriquece su experiencia.

Las comunidades pueden jugar un papel más activo, integrando herramientas como foros o espacios colaborativos que impulsen la socialización entre usuarios.

## Flujos económicos y de valor

Las comisiones aportadas por los proveedores representan un flujo importante de ingresos para la plataforma. El modelo de suscripción asegura una entrada recurrente y predecible de ingresos, la personalización de los servicios y experiencias mejora la propuesta de valor y fortalece la fidelización de los usuarios.

Una de las principales fortalezas del modelo de negocio es su enfoque en la diversificación de ingresos, combinando suscripciones y comisiones, lo que contribuye a una mayor estabilidad financiera. Además, la personalización de los servicios permite adaptarse a las necesidades específicas de los usuarios, lo que representa una ventaja competitiva clave al fomentar la lealtad y el *engagement*. Por otro lado, la creación de comunidades dentro de la plataforma se convierte en un diferenciador significativo, ya que promueve la interacción entre los usuarios y mejora su experiencia general.

En conclusión, el *mapping* representa a un modelo de negocio sólido, con un balance efectivo entre los ingresos recurrentes por suscripción y las comisiones generadas por proveedores. La plataforma está diseñada para crear valor en ambas direcciones: los usuarios finales reciben servicios personalizados y experiencias adaptadas a sus intereses, mientras que los proveedores encuentran un canal eficiente para visibilizar y comercializar sus ofertas. El éxito del modelo dependerá de su capacidad para escalar sin comprometer la personalización y de seguir impulsando la creación de comunidades como un diferenciador estratégico.

Figura 5 Business Process Model Vital Senior



## Objetivos Empresariales

Los objetivos empresariales de Vital Senior representan una apuesta desde su planeación estratégica de los socios fundadores por penetrar el mercado, crecer orgánicamente y generar un impacto positivo en la población objetivo de la iniciativa.

### Objetivos Empresariales a Corto Plazo

Consolidar un modelo de negocio atractivo para la población de la economía silver en Colombia, que atraiga la mayor cantidad de usuarios posibles mediante membresías a largo plazo. También, dar a conocer la marca en el ecosistema de gimnasios, centros de belleza, salud mental y demás proveedores críticos de la iniciativa para aumentar la oferta dentro de la

plataforma. Por último, levantar capital a bajo costo de deuda para lanzar una primera versión del sitio web donde esté incorporado un sistema de e-commerce confiable.

### **Objetivos Empresariales a Mediano Plazo**

Incrementar en un 30% la cantidad de usuarios inscritos en la plataforma específica mediante suscripciones a largo plazo. También, aumentar la fidelidad de los proveedores mediante planes de retención y aumento de comisiones según encuestas de satisfacción. Adicionalmente, diversificar las fuentes de ingresos mediante la exploración de publicidad. Por último, migrar la plataforma de un sitio web a una aplicación móvil con mayor accesibilidad y facilidad en el manejo de esta.

### **Objetivos Empresariales a Largo Plazo**

Mantener indicadores de retención de clientes y re-compra de planes a largo plazo superiores al 60% frente a los años inmediatamente anteriores, consolidando una rentabilidad neta entre el 15% y 20%. También, fortalecer el componente de responsabilidad social empresarial, creando programas a la medida para población adulta mayor con baja capacidad adquisitiva. Por último, expandir el modelo de negocio a países de latinoamérica con altos índices de renta media como México, Ecuador, Chile, Costa Rica y Panamá.

### **Estado Actual del Negocio**

Actualmente la APP se encuentra en la fase de diseño, estamos definiendo la arquitectura de la plataforma, la experiencia de usuario (UX/UI) y los principales servicios que ofrecerá, asegurando que sean intuitivos y accesibles para nuestro público objetivo. Estamos desarrollando wireframes y prototipos interactivos para validar la navegación y funcionalidad de la app, además de estructurar los contenidos que incluirán opciones de aprendizaje, emprendimiento, mentoría, actividades de ocio y contratación de servicios de interés para los usuarios. También estamos explorando la integración de herramientas de comunicación y soporte para garantizar una experiencia fluida y personalizada. Paralelamente, trabajamos en la validación de necesidades con potenciales usuarios y en la evaluación de tecnologías que optimicen la operatividad de la plataforma

### **Descripción del Servicio**

La plataforma ofrecerá una experiencia intuitiva y accesible, permitiendo a los usuarios explorar y acceder a una variedad de servicios personalizados según sus intereses y necesidades.

Entre las principales funcionalidades, la app incluirá:

Oportunidades de emprendimiento y mentoría: Espacios donde los usuarios pueden desarrollar sus propios proyectos, ofrecer sus servicios o recibir asesoría de expertos.

Contratación de servicios de interés: Acceso a una red de profesionales y proveedores en áreas como bienestar, tecnología, asesoramiento financiero, turismo, ocio y más.

Actividades de ocio y aprendizaje: Cursos, talleres y experiencias en línea o presenciales que abarcan desde arte y cultura hasta tecnología y salud.

Comunidad y redes de contacto: Foros y grupos de afinidad donde los usuarios pueden interactuar con personas de intereses similares, compartir experiencias y participar en eventos.

Soporte y asistencia personalizada: Atención y acompañamiento en el uso de la plataforma para garantizar una experiencia óptima y sin barreras tecnológicas.

Esta solución no solo facilitará el acceso a servicios relevantes, sino que también fomentará la autonomía, el aprendizaje continuo y la participación activa de los mayores en la sociedad digital.

### **Razón Social, Tamaño y Ubicación de la Empresa**

El nombre de la empresa es Vital Senior, es de un tamaño inicialmente pequeño y se encontrará ubicada en la ciudad de Bogotá como sede principal. Bogotá es una excelente opción para establecer la empresa detrás de la aplicación digital enfocada en la economía silver. A continuación, se presentan las razones clave que la convierten en una ubicación estratégica:

Colombia cuenta con una población envejecida en aumento. Según el DANE, para 2050, más del 25% de la población colombiana será mayor de 60 años. En Bogotá, hay una concentración importante de adultos mayores activos con acceso a tecnología y disposición para seguir siendo productivos, lo que representa una gran base de usuarios potenciales. De conformidad con cifras de la Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones, a marzo de 2024, la ciudad con mayor número de personas pensionadas fue Bogotá, donde se concentra el 28,7 % de los 1.668.890 pensionados. (*Boletín Estadístico – Marzo 2024*. Colpensiones.)

Existen incentivos y apoyo para la innovación, con programas como Apps.co, iNNpulsa Colombia y fondos de inversión en tecnología. La ciudad alberga aceleradoras e incubadoras como *Rockstart*, *Endeavor* y *Seedstars*, que facilitan el crecimiento de emprendimientos digitales. Bogotá tiene una infraestructura tecnológica avanzada, con fibra óptica y acceso a 5G en desarrollo, ideal para plataformas digitales.

La ubicación seleccionada combina un mercado en crecimiento, talento especializado, infraestructura sólida y apoyo para la innovación, lo que la convierte en una excelente ubicación para lanzar y escalar una app enfocada en la economía silver. Además, su ecosistema emprendedor y tecnológico brinda oportunidades de networking y financiamiento, esenciales para el éxito del negocio.

### **Potencial del Mercado en Cifras**

Para analizar el potencial del mercado en cifras específicas que permitan realizar proyecciones financieras más certeras, es necesario evaluar distintas variables. Para el caso específico de Vital Senior, se evalúa: número de gimnasios en Bogotá, cantidad de centros de belleza en la misma ciudad, total de pensionados a la fecha (contabilizando aquellos que hacen parte de estratos 4, 5 y 6) y, por último, el nivel de conectividad en la ciudad. De esta manera, se logra identificar los elementos relevantes en el marco del crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado específico de la economía silver.

En lo que respecta al crecimiento del mercado de productos y servicios para las personas mayores, la firma de análisis *Statista* estima que el mercado de los productos y servicios para personas mayores en Latinoamérica crecerá a una tasa compuesta anual (CAGR) del 8,4 % entre 2024 y 2029. Estas cifras están relacionadas a servicios que abarcan el bienestar, salud digital,

actividades recreativas y plataformas de asistencia (Statista, 2024). En Colombia la tendencia también se refleja en los sectores de *wellness* y en la prestación de servicios personalizados para adultos mayores con crecimientos anuales de entre el 7 % y el 10 %, ayudados por la ciudad de origen y las zonas más urbanas con mayor cobertura digital y oferta institucional (Fedesarrollo, 2023).

De acuerdo con el sitio *gimnasios.com*, una herramienta de búsqueda fundamental que contabiliza el número total de estos establecimientos formales en Bogotá, al año 2023, existían 236 de sedes de cadenas reconocidas como *Bodytech*, *Stark Gym*, *Smartfit*, *24seven*, entre otras. Sin embargo, según el mismo sitio, si se contabiliza el total de lugares informales, esta cifra puede ascender a 1.137. Por otro lado, de acuerdo con un artículo de la revista *La República* de agosto de 2023, la industria de la belleza en Colombia tiene un potencial de mercado importante, ya que, según dicho medio, puede significar entre 500.000 y 600.000 millones de gasto al año.

De otro lado, el envejecimiento de la población en Colombia no es únicamente un reto social, sino que representa una oportunidad de mercado específica. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para 2023 se había estimado que en Colombia existían 7,6 millones de personas mayores de 60 años, lo que se traduce en el 14 % de la población total. Este grupo de personas mayores se espera que llegue a 14,9 millones personas para 2050, es decir, el 25 % de la población (DANE, 2023).

En cuanto a la ciudad de Bogotá, se conoce que registra la mayor concentración de pensionados del país con el 28,7 % de la población (aproximadamente 478.000 personas según *Colpensiones*, 2024). Y de este total, los estratos 4, 5 y 6 representan un nicho económicamente

activo y tecnológicamente conectado. Hecho que resulta acorde con el perfil de cliente objetivo de Vital Senior.

Por último, medir la conectividad es relevante, ya que el medio mediante el cuál se materializará la iniciativa es un sitio web. Por este motivo, según cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el DANE, en Bogotá, el 29% de la población tiene acceso y hace uso constante del internet.

A modo de plan estratégico, la tasa de crecimiento anticipado permite prever que la demanda potencial de servicios personalizados y digitalizados para mayores de 60 años será incrementada, de forma que en un horizonte temporal de cinco años se superará el 50%, lo que favorece la escalabilidad y la sostenibilidad financiera del negocio Vital Senior. Este futuro también respalda su posición por ser una solución integral en el aún incipiente ecosistema de la economía silver.

### **Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio**

La iniciativa Vital Senior, representa una gran oportunidad en el mercado debido a diferentes factores:

En primera instancia, en la actualidad no existen soluciones o alternativas de entretenimiento, entrenamiento, centros de hobbies o actividades parecidas para la población de la economía silver. Las únicas soluciones integrales del mercado están representadas por programas de seguro y medicina, lo cual, victimiza su situación y limita sus actividades de manera general. Con Vital Senior, el discurso de la promesa de valor se centra en darle una nueva oportunidad y vitalidad a la nueva vida tras el retiro, ofreciendo soluciones integrales que mantengan su cuerpo, su mente, su actividad social y hasta económica, al máximo.

En segunda instancia, la única competencia directa en el mercado actual son las cajas de compensación, ya que estas ofrecen paquetes de actividades similares a las de la iniciativa a un precio razonable. Sin embargo, la exclusividad detrás de la plataforma y quienes hacen uso de ella, emerge como una ventaja competitiva para el segmento de usuarios objetivo. En general, los posibles clientes, perciben a las cajas de compensación como alternativas a las cuáles cualquier pudiera acceder.

En tercera instancia, tanto el modelo del sitio web, como la app a ser desarrollada, están proyectadas para ser muy amigables con personas que no se consideran nativos digitales y que no tienen mayor experiencia en el uso de plataformas.

Por último, el modelo de negocio de Vital Senior, está pensado para unir la oferta con la demanda en horarios que favorezcan la rentabilidad de los posibles proveedores de la plataforma. Es decir, que las opciones dentro de la misma estarán dadas en horarios valle que representan pérdidas económicas para estos establecimientos. De esta manera, tanto gimnasios, centros de belleza como otro tipo de emprendimientos, podrán suplir la oferta en horarios de baja congruencia de personas, garantizando solventar costos operacionales.

## **Equipo de trabajo**

El equipo inicial de Vital Senior está conformado por un experto en consultoría empresarial y sostenibilidad, un abogado con experiencia en el sector pensional y una experta en seguridad social, que son los encargados de la dirección estratégica. Una vez se cuenten los recursos se requerirá de un coordinador de operaciones, responsable de la gestión logística y de proveedores, así como de un especialista en marketing y ventas, enfocado en la captación de usuarios y la promoción de la plataforma, y un desarrollador web, que garantice el correcto funcionamiento de la plataforma digital.

## **Análisis del Sector**

### **Caracterización del sector**

El sector de la economía plateada en Colombia y particularmente en Bogotá, está en una fase emergente, pero con un potencial significativo debido al envejecimiento de la población y el cambio en las necesidades de los adultos mayores. Este fenómeno ha impulsado el crecimiento de servicios enfocados en la salud, el bienestar, el turismo, la educación y las actividades recreativas para los mayores de 60 años. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

El *Boston Consulting Group* (BCG) ha llevado a cabo un estudio innovador en Latinoamérica para comprender las tendencias y hábitos de consumo de las personas de entre 50 y 70 años. Esta investigación, basada en encuestas a más de 1.500 individuos en Argentina, Chile, Colombia y Perú, resalta la creciente importancia de este grupo etario, que se proyecta como el de mayor crecimiento absoluto en la región para 2050.

Los resultados del estudio indican que este segmento representa una valiosa oportunidad para

las marcas, ya que cuenta con un elevado poder adquisitivo y una fuerte presencia en el entorno digital, con un 90% de sus integrantes activos en redes sociales. Además, tienen una influencia significativa en las decisiones de compra de las generaciones más jóvenes. Dentro de este grupo, se ha identificado un subsegmento denominado "consumidores maduros vibrantes", que equivale al 20% de la población analizada y concentra cerca del 60% del gasto total en sectores como inversiones, compras en línea de productos de supermercado, moda y accesorios.

Según cifras proporcionadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el 60 % de los adultos mayores de 60 a 74 años en Colombia, poseen condiciones óptimas que les permiten mantener actividad de adultos laborales y consumidores activos. En paralelo, el 18 % de los micronegocios son conducidos para estas personas mayores de 60 años, lo que pone de presente su interés por una actividad económica y socialmente activa (DANE, 2023; OCDE, 2022).

Esto indica una capacidad de gasto significativa y una influencia notable en la economía local; adicional, el DANE indica que los hogares liderados por personas mayores destinan el 35,2% de sus gastos a vivienda y servicios públicos, el 16,7% a alimentos y bebidas no alcohólicas, y el 13,2% a bienes y servicios diversos

En el caso de Bogotá, este comportamiento se presenta en mayor medida. Según un estudio reciente, de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la consultora Sondear Inteligencia de Mercados, las personas mayores de 60 años residentes en centros poblados con estratos 4, 5 y 6 gastan en promedio entre \$70.000 y \$120.000 pesos mensuales en servicios digitales, como educación en línea, bienestar, plataformas de actividades físicas, entretenimiento digital y asesoramiento personalizado (CCB & Sondear, 2023). Este gasto representa el 8-12 % del

ingreso mensual disponible, lo que conforme a una alta voluntad al pago en servicios que aportan un alto valor, una facilidad en su uso y la integración con sus intereses.

De este modo, el informe refleja que esta población en particular presenta una tasa de adopción digital del 62 % vinculada al entorno de Bogotá, muy superior al % nacional. Más de la mitad de los encuestados declaran encontrarse cómodos con las herramientas digitales, siempre que su uso sea intuitivo y seguro.

Esto abre oportunidades para empresas que buscan ofrecer productos y servicios adaptados a las nuevas expectativas de este grupo etario, más inclinado a mantenerse activo, saludable y conectado socialmente. Plataformas digitales, actividades de ocio y opciones de viajes especializadas, han ganado popularidad, especialmente en un entorno postpandemia, donde las personas mayores buscan actividades de bienestar para vivir a plenitud.

No obstante, uno de los principales desafíos que enfrenta este sector en Colombia, es la falta de infraestructura y servicios especializados que respondan a las necesidades de las personas mayores, especialmente fuera de las grandes ciudades. A pesar del crecimiento de los programas de salud y bienestar, la oferta sigue siendo limitada en términos de accesibilidad y adaptación a las condiciones de vida de este grupo. Además, la brecha digital es un obstáculo para muchas personas mayores que no están familiarizadas con las nuevas tecnologías, lo que limita su participación en servicios en línea y plataformas digitales.

Para abordar esto, las empresas deben centrarse en la inclusión digital y la creación de experiencias personalizadas que fomenten la autonomía de las personas mayores sin depender completamente de la tecnología. Rodríguez, A., & Gómez, L. (2019). El mercado de la tercera edición.

## **Análisis PESTEL**

A continuación, se presenta el análisis PESTEL realizado al entorno del mercado de economía silver en Colombia como oportunidad de negocio, proyectando una empresa que tiene como plan ofrecer servicios de ocio, bienestar, desarrollo de hobbies, creación de comunidades, viajes entre otros.

En el mercado encontramos grandes empresas como las Cajas de Compensación, el sector asegurador, las empresas prestadoras de servicios de salud EPS, e inclusive empresas del sector financiero, que ofrecen alternativas y servicios para la población silver, a pesar que todas estas compañías tiene experiencia en temas de salud, bienestar, aseguramiento, etc., y cada una de estas es fuerte en su enfoque, lo cierto es que hoy no existe una empresa que los conglomere en un solo lugar, los servicios y productos para la población silver se encuentran de manera desagregada y no son personalizables ni diseñados a su medida. A continuación, se presentan los factores PESTEL:

### **Factores Políticos**

El sistema de seguridad social en Colombia cambió y en consecuencia el sistema pensional, lo que tiene consecuencias directas en la población en edad de pensión y su retiro, el punto de partida fue la expedición de La Ley 100 de 1993, lo que dio origen a los dos regímenes que conocemos hoy, el Régimen de Prima Media con Prestación Definida (RPM) administrado por la Administradora de Colombiana de Pensiones COLPENSIONES, y el régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS), administrado por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), de carácter privado.

Pero sus cambios no han parado a lo largo de estos últimos 30 años y esto impacta a la población mayor. Dentro de los innumerables cambios se destacan la reforma que incrementó la edad de pensión, que pasó de 55 a 57 en mujeres y de 60 a 62 años en hombres, y el incremento en las semanas de cotización como requisito para pensionarse, que pasó de 1.000 semanas hasta llegar a las 1.300 semanas en el Régimen de Prima Media con Prestación Definida.

Otro aspecto relevante es la inversión pública que promovió el desarrollo en infraestructura para la administración de las pensiones, con la eliminación del Instituto de Seguros Sociales reemplazado en el año 2012 por la Administradora de Colombiana de Pensiones COLPENSIONES; la creación de la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales UGPP en el año 2010 como entidad que vigila a los empleadores del país para garantizar el oportuno y correcto pago de la seguridad social de los trabajadores Colombianos.

Las políticas públicas desarrolladas en los últimos años buscan cierta estabilidad para las personas mayores, pero son insuficientes. Con corte al 30 de noviembre de 2023, según proyecciones del DANE, existe una población mayor en edad de pensión de (8.132.421), de esta población, solo (2.830.357) se encuentra pensionada; (48.612) son beneficiarios de rentas vitalicias por el programa de Beneficios Económicos Periódicos BEPS; (1.733.307) hacen parte del Programa Colombia Mayor, mientras que el restante corresponde a población sin ningún tipo de cobertura (3.519.845), y a pesar que la reciente reforma pensional aprobada en el mes de julio de 2024 busca lograr un mayor cubrimiento a través del esquema de pilares, lo cierto es que los pensionados del futuro tendrán menores ingresos, lo que puede modificar la demanda de productos

y servicios.

La reforma pensional es una prioridad del gobierno, y aunque su implementación enfrenta resistencias políticas y sociales, las presiones demográficas y fiscales hacen que los cambios sean inevitables por lo que la probabilidad de ocurrencia es alta.

Asimismo, el cambio en las políticas laborales que actualmente se discuten en el Congreso de Republica con la reforma laboral presentada por el Ministerio de Trabajo, puede incrementar el costo de la mano de obra, lo que podrá eventualmente tener incidencia en la generación de empleo y en el incremento de la informalidad laboral, lo que a futuro se verá reflejado en la población pensionada.

La tendencia cambiante en las políticas públicas que impactan esta población representa una amenaza para las condiciones socioeconómicas de los pensionados, y por ende en los negocios relacionados con la población silver.

Tabla 1 Matriz de valoración PESTEL - factor político

Nombre	Factor	Descripción	Oportunidades/Retos	Impacto	Probabilidad
Político	Cambios Normativos Sistema General de Seguridad Social	Reglamentación de la actual reforma al sistema pensional y su examen de constitucionalidad.	Oportunidad: Desarrollar productos que ayuden a la planificación del retiro y adapten ofertas a los ingresos de los pensionados.	Alto	Alto
	Inexistencia de Políticas Públicas para Empleo de Adultos Mayores	Falta de incentivos fiscales para la contratación de adultos mayores.	Oportunidad: Crear modelos de negocio que apoyen a los adultos mayores activos o emprendedores, incentivando su	Alto	Medio

		participación en el mercado laboral.		
--	--	--------------------------------------	--	--

Las políticas públicas se han centrado en incentivar la contratación de jóvenes, personas con discapacidad y mujeres, ofreciendo incentivos fiscales a las empresas que contraten esta población, sin embargo, es predominante la inexistencia de políticas que promuevan la contratación de adultos mayores o la creación de incentivos fiscales para empresas que los empleen, fomentando el desarrollo de modelos de los negocios enfocados en este grupo. Aunque el gobierno ha impulsado programas de inclusión laboral, estos no han abordado de manera específica a los adultos mayores.

Lo anterior, resulta ser una oportunidad para desarrollar una línea de negocio que permita acompañar a los silver-activos que desean emprender, en el desarrollo de sus ideas y negocios, para que puedan continuar siendo productivos a tiempo completo o tiempo parcial de acuerdo con sus preferencias.

### **Factores Económicos**

En 2024, la inflación en Colombia mostró una desaceleración significativa cerrando el año en un 5,20%, una baja considerable frente al 9,28% registrado en 2023. Esta reducción estuvo influenciada por menores incrementos en los precios de servicios regulados como electricidad, agua y combustibles, así como por una moderación en el costo de los alimentos fuera del hogar. No obstante, a pesar de esta tendencia a la baja, la inflación aún se mantiene por encima del objetivo del Banco de la República, que busca estabilizarla en un 3%.

A pesar de la desaceleración general, algunos sectores experimentaron incrementos de precios superiores al promedio. La educación, por ejemplo, presentó un alza del 10,62%, mientras que los precios en restaurantes y hoteles subieron un 7,87%, y los costos asociados a vivienda y servicios públicos aumentaron un 6,96%. Estos incrementos han seguido afectando la capacidad adquisitiva de los hogares, especialmente en aspectos fundamentales como la vivienda, la alimentación y la educación, lo que plantea desafíos para los consumidores, en particular para los adultos mayores con ingresos fijos.

Tabla 2 Matriz de valoración PESTEL- factor económico

Nombre	Factor	Descripción	Oportunidades/Retos	Impacto	Probabilidad
Económico	Inflación en aumento	Reducción del poder adquisitivo, la volatilidad en el mercado y la incertidumbre económica	Desarrollar productos y servicios asequibles para adultos mayores, como programas de descuentos o modelos de financiamiento flexible	Alto	Alto
	Aumento del salario mínimo legal mensual vigente	Afectación en el aumento de las pensiones en Colombia.	Posibilidad de incrementar el poder adquisitivo de algunos adultos mayores que aún están en la fuerza laboral o reciben beneficios indexados al salario mínimo	Medio	Alto

Las tendencias económicas globales y locales indican que la inflación seguirá siendo una preocupación en el corto y mediano plazo, ahora bien, frente al incremento del salario mínimo legal en Colombia tiene un impacto directo en las mesadas pensionales, especialmente para aquellos pensionados que reciben el salario mínimo. Por ejemplo, en 2024, el salario mínimo aumentó un 12%, pasando de \$1.160.000 a \$1.300.000. Consecuentemente, las pensiones equivalentes al salario mínimo también se ajustaron en la misma proporción, garantizando que los pensionados mantuvieran su poder adquisitivo frente al costo de vida.

A pesar del ajuste en sus mesadas, el aumento de la inflación y los costos en sectores clave como vivienda, salud y alimentación pueden afectar su calidad de vida. Aquellos con ingresos adicionales pueden enfrentar menores dificultades, pero los pensionados que dependen únicamente de su mesada pueden ver afectada su capacidad de cubrir gastos no esenciales o acceder a servicios de bienestar y ocio. Por esta razón, el impacto del aumento del salario mínimo en los pensionados es variable y depende de su estructura de ingresos, lo que subraya la importancia de fomentar alternativas de sostenibilidad financiera para la población mayor.

### **Factores Sociales**

Colombia crece demográficamente en población mayor de 60 años, de conformidad con las cifras de DANE (2018) Personas mayores en Colombia, al 2050, donde se estima que la población mayor ascenderá a 15,3 millones de personas mayores, es decir, el 24,7% de la población. Lo que representa una oportunidad para el desarrollo de productos y servicios.

Aunado a lo anterior, se tiene que esta etapa se asocia comúnmente con la enfermedad y la dependencia. Pero se debe resaltar que el 18% de los propietarios de micronegocios son personas mayores, lo que demuestra su interés en continuar activos y productivos. Así mismo, la expectativa de vida en Colombia ha aumentado significativamente en las últimas décadas. Según los datos más recientes de fuentes como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), la expectativa de vida al nacer en Colombia ha pasado de aproximadamente 68 años en 1990 a alrededor de 79 años en 2023.

Tabla 3 Matriz de valoración PESTEL- factor social

Nombre	Factor	Descripción	Oportunidades/Retos	Impacto	Probabilidad
Social	Envejecimiento de la Población	La población mayor de 60 años crecerá considerablemente en las próximas décadas.	Oportunidad: Desarrollar productos y servicios para una población mayor activa, que sigue buscando mantener su productividad.	Alto	Alto
	Aumento de la expectativa de vida	Aumento de la expectativa de vida que paso de 68 años en 1990 a 79 años en 2023		Alto	Alto

El crecimiento de la población mayor de 60 años tiene un impacto significativo en la economía, el mercado laboral y la demanda de productos y servicios. Afecta sectores como salud, tecnología y consumo.

La probabilidad es alta en los dos factores sociales identificados, lo que tiene respaldo en los datos demográficos, las tasas de natalidad en declive y el aumento en la longevidad indican que la población mayor seguirá creciendo.

Dado que tanto el impacto como la probabilidad son altos, esto sugiere una necesidad urgente de adaptación en sectores como tecnología, salud y servicios financieros. Además, representa una gran oportunidad de negocio en la silver economía.

### Factores Tecnológicos

Las personas mayores presentan dificultades con el uso de la tecnología, barreras que son más marcadas en estratos bajos y zonas rurales; también se observa que las brechas en el manejo de la tecnología están ligados a la edad, lo cual denota que, las personas de edad más avanzada son las que poseen menos habilidades para manejar dispositivos electrónicos, o, por otro lado, no tienen

acceso regular a herramientas digitales e internet. La desconexión de la tecnología puede generar un aislamiento de los adultos mayores, perdiendo beneficios que ofrece la digitalización.

Uno de los retos estructurales que deben ser superados para la ejecución de las iniciativas que configuran los modelos de negocio en el ámbito de la economía silver en Colombia es la brecha existente en la alfabetización digital de las personas adultas mayores. No se discute que se haya avanzado en el acceso a tecnologías y conectividad, aunque las situaciones de consigo mismo que tienen que ver con la autoeficacia digital siguen presentes en la gestión autónoma de plataformas, en la comprensión de la interfaz digital y en la seguridad en línea.

Se requiere desarrollar plataformas digitales con tecnología amigable e intuitiva, productos tecnológicos inclusivos adaptados a las necesidades, capacidades y/o limitaciones de las personas mayores, oferta que es precaria en nuestro país, dado que no existen diseños de interfases simples, personalizadas a las necesidades de la población silver.

Una manera de cerrar la brecha tecnológica es a través de la alfabetización y capacitación, mediante programas diseñados de manera exclusiva para la población mayor, ajustados a su ritmo de aprendizaje, lo cual se podría lograr mediante alianzas entre entidades privadas y el estado, así como a través de apoyo de generaciones jóvenes, familiarizadas con la tecnología, que actúen como mentores, los cuales podrían hacer parte del núcleo familiar del adulto mayor, generando un mayor cubrimiento y alcance de los programas que se lleguen a diseñar.

La alfabetización digital de las personas con más de 60 años en Colombia está tan solo en el

38% entendiendo la capacidad para realizar actividades como la búsqueda de información en línea, la realización de pagos o la utilización de aplicaciones móviles de forma autónoma (MinTIC & DANE, 2023), y difiere significativamente del promedio de las personas mayores de los países de la OCDE, cuyo porcentaje observamos en el 65%, siendo Suecia, Finlandia y los Países Bajos los únicos países que sobrepasan el 75% y, por el lado contrario, España y Chile en torno al 50% de personas mayores alfabetizadas digitalmente (OECD, 2022).

La diferencia puede ser en parte explicada por motivos estructurales como:

- Bajos niveles de educación formal digital previa.
- Escasa oferta formativa, adaptativa de acuerdo con el ritmo de aprendizaje del adulto mayor.
- Interfaces de usuario que no priorizan la accesibilidad, la usabilidad inclusiva por sobre la excelencia visual.
- Escaso ingreso de contenidos culturalmente pertinentes segmentados.

En Colombia, a partir de 2016 se ha incrementado la cantidad de smartphones y de acceso a internet por los adultos mayores en contextos urbanos de gran tamaño, en particular en Bogotá, Medellín y Cali, pero el salto de la adopción a la apropiación digital sigue siendo reducido.

La era digital tiene como fin mejorar la calidad de vida de la población en general, beneficios de los que no pueden ser excluidos las personas mayores, por las desigualdades en conocimientos o por factores económicos.

Tabla 4 Matriz de valoración PESTEL- factor tecnológico

Nombre	Factor	Descripción	Oportunidades/Retos	Impacto	Probabilidad
Tecnológico	Adaptación y Capacitación Tecnológica	Los adultos mayores enfrentan barreras tecnológicas, especialmente en áreas rurales y estratos bajos.	Reto: Desarrollar productos accesibles y capacitación adecuada para mejorar el uso de la tecnología.	Medio	Medio

Como el impacto y la probabilidad se consideran medios, la adaptación y capacitación tecnológica representa un desafío relevante, pero con soluciones viables. Esto abre la puerta a iniciativas que fomenten el desarrollo de productos digitales accesibles y programas de formación dirigidos a adultos mayores, facilitando su integración en el entorno digital. Tanto empresas como instituciones educativas y gobiernos pueden desempeñar un rol fundamental en la reducción de la brecha digital y la promoción de la inclusión tecnológica.

En este sentido, el modelo Vital Senior incorpora una arquitectura tecnológica que centrada en:

- Interfaces simplificadas
- Asistencia personalizada para onboarding digital.
- Integración con los canales familiares como *WhatsApp* y llamadas.
- Capacitación gamificada y voluntariado intergeneracional para acompañamiento digital.

Además, la plataforma puede incorporar módulos progresivos de alfabetización digital, integrados en el propio servicio, de forma que la interacción con el sistema pueda ser también un proceso de aprendizaje constante.

## Factores Ecológicos

A pesar de los avances en el tema de la sostenibilidad en el país, no ha sido un asunto de alta relevancia para la población mayor, en especial en sectores de bajos ingresos, quienes no tienen mucha opción de ser agentes de cambio a través de sus tendencias de consumo, no obstante, es viable incentivar el reciclaje, la reutilización y la compra de productos locales.

De igual manera, la sostenibilidad está ligada a la capacidad de las personas para adaptarse a este estilo de vida, lo cual se puede ir dando a través de pequeños cambios que pueden generar un impacto positivo, como reducir el uso de plásticos, y consumir energía de manera eficiente.

Los productos y servicios dirigidos a las personas mayores enfocados en la sostenibilidad tienen un carácter innovador, que hace un diferencial competitivo en el mercado dirigido a la economía silver, aunque deberá educarse al consumidor mayor en cuanto a los beneficios ecológicos de estos productos.

Puede ser muy efectivo incentivar a las personas mayores y población pensionada a hacer parte de proyectos locales de reciclaje y reforestación, lo que les permite trabajar en comunidad y sentirse parte de un grupo con el fin de dejar un legado positivo. Esto puede llevar a que asuman un rol de educadores de las nuevas generaciones para transmitir sus conocimientos sobre conservación del medio ambiente y actividades ecológicas, en búsqueda de contribuir al bienestar de su familia y la comunidad.

Existe una tendencia en las personas mayores a ser acumuladores, sin que se les brinde la información adecuada para generar conciencia de que productos realmente necesitan para satisfacer sus necesidades, con el fin de adquirir productos duraderos para evitar el consumo excesivo.

Las soluciones para satisfacer las necesidades de los adultos mayores pueden ser cubiertas por medio de plataformas tecnológicas que ofrezcan servicios, experiencias y productos diseñados a la medida de esta población, priorizando el consumo responsable.

*Tabla 5 Matriz de valoración PESTEL- factor ecológico*

Nombre	Factor	Descripción	Oportunidades/Retos	Impacto	Probalidad
Ecológico	Cuidado del medio ambiente	Poca conciencia sobre sostenibilidad	Oportunidad: Crear plataformas que ofrezcan productos duraderos y sostenibles, promoviendo un consumo responsable.	Medio	Alto
	Consumo Responsable	Los adultos mayores tienden a acumular, sin la información adecuada sobre productos necesarios.		Alto	Medio

La falta de conciencia sobre sostenibilidad y el consumo no informado representan desafíos con diferentes niveles de impacto y probabilidad. Mientras que la baja conciencia ambiental es un problema probable, pero de impacto moderado, el consumo no responsable tiene un impacto alto, aunque su persistencia en el tiempo es menos segura. Esto abre oportunidades para desarrollar estrategias educativas y plataformas que fomenten hábitos más sostenibles y responsables en los adultos mayores, promoviendo productos duraderos y alineados con un consumo consciente.

## Factores Legales

En términos generales, la economía silver corresponde al impacto de la creciente población mayor de 50 años, dado al acelerado envejecimiento de la población, lo cual lleva a la intervención del estado mediante normas que establecen sus derechos laborales y pensionales, protección de datos y seguridad social integral.

Con el ofrecimiento de planes, servicios y productos por medio de plataformas digitales, la protección de los datos personales de los adultos mayores se vuelve fundamental, así como la seguridad al interactuar dentro de dichas plataformas, para que no se conviertan en víctimas de delitos cibernéticos.

Las plataformas digitales que ofrezcan planes, servicios y productos a las personas mayores, deben garantizar el cumplimiento estricto de la normativa de protección de datos Ley 1581 de 2012, asimismo garantizar la seguridad de los usuarios, para lo cual se requiere invertir en tecnologías seguras y procesos adecuados. La entidad encargada de vigilar estas garantías es la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC.

Las normas laborales y reforma al sistema de pensiones Ley 2381 de 2024, están enfocadas en la formalización laboral con el fin de lograr que más personas hagan parte del Sistema General de Seguridad Social y coticen al Sistema de Pensiones para el cubrimiento de contingencias como invalidez, vejez y/o muerte.

Con el aumento de afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral, y la implementación de los cambios planteados en la reforma pensional (Ley 2381 de 2024), aumentará el número de

personas que logran acceder a una pensión de vejez, de tal forma que el emprendimiento podría capitalizar este cambio al ofrecer productos y servicios que apoyen a una población mayor activa.

En punto a la legislación laboral, se promulgó la Ley 2040 del 27 de julio de 2020, "POR MEDIO DE LA CUAL SE ADOPTAN MEDIDAS PARA IMPULSAR EL TRABAJO PARA ADULTOS MAYORES Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES" (...)

*“ARTÍCULO 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto impulsar el empleo de las personas adultas mayores que no gozan de pensión, promoviendo la autonomía y autosuficiencia económica del adulto mayor, garantizando así el envejecimiento activo, satisfactorio y saludable de la población colombiana.”*

No obstante, la norma está enfocada en personas mayores que no gozan de pensión, es claro que aún existen muchos sesgos con relación a la edad por parte de los empleadores, que marginan a esta población del mercado laboral.

La reforma pensional y la ausencia de políticas públicas orientadas a la empleabilidad de personas mayores plantean retos significativos. Por un lado, se percibe una falta de incentivos fiscales que motiven su contratación en las empresas; por otro, la sostenibilidad del sistema pensional sigue siendo incierta. Frente a esto, es fundamental desarrollar soluciones financieras ajustadas a las necesidades de los pensionados, además de impulsar iniciativas empresariales que promuevan su participación en el mercado laboral.

La sostenibilidad del sistema de pensiones continúa siendo un tema delicado, generando inequidades entre generaciones. Los jóvenes, en particular, enfrentan un futuro con pensiones más bajas y mayores cargas contributivas. Esto hace imprescindible fomentar herramientas y servicios que les ayuden a planificar su retiro de manera efectiva, anticipándose a los desafíos económicos por venir.

El aumento proyectado en la población mayor de 60 años subraya la necesidad de atender a este segmento, que muestra interés por productos simples y adaptados a su estilo de vida digital. Este panorama abre la puerta a la creación de soluciones prácticas e intuitivas que les permitan mantenerse activos, conectados y productivos.

Las barreras tecnológicas siguen siendo un desafío para los adultos mayores, especialmente en áreas rurales y en comunidades de bajos ingresos. Es esencial trabajar en el diseño de plataformas digitales accesibles y en programas de formación que mejoren sus habilidades tecnológicas, ayudándolos a integrarse plenamente en la sociedad digital.

La limitada conciencia sobre sostenibilidad en los adultos mayores, sumada a su tendencia a acumular productos innecesarios, destaca la oportunidad de promover hábitos de consumo responsable. Esto incluye ofrecer bienes duraderos y sostenibles que respondan a sus necesidades mientras se fomenta el respeto por el medio ambiente.

La protección de datos y la seguridad digital son temas críticos, especialmente al desarrollar plataformas para adultos mayores. Al mismo tiempo, las leyes recientes que incentivan su inclusión laboral representan una oportunidad para crear servicios que impulsen su participación en el mercado de trabajo y apoyen sus iniciativas de emprendimiento.

Tabla 6 Matriz de valoración PESTEL- factor legal

Nombre	Factor	Descripción	Oportunidades/Retos	Impacto	Probabilidad
Legal	Protección de Datos y Seguridad Digital	La protección de datos y la seguridad son cruciales al ofrecer productos digitales para adultos mayores.	Reto: Garantizar la seguridad digital para prevenir fraudes y garantizar la protección de datos personales en plataformas.	Alto	Alto
	Legislación Laboral y Seguridad Social Integral	Reformas como la Ley 2381 de 2024 y la Ley 2040 de 2020 promueven la inclusión de adultos mayores en el mercado laboral y el acceso a pensiones.	Oportunidad: Ofrecer servicios de emprendimiento y apoyo a adultos mayores en el mercado laboral activo, aprovechando incentivos fiscales y programas de empleabilidad.	Alto	Alto

Tanto la protección de datos y seguridad digital como la legislación laboral y la seguridad social tienen un impacto alto y una probabilidad alta, lo que indica que son factores críticos en la inclusión de los adultos mayores en la economía digital y laboral. Esto representa un desafío importante, pero también una gran oportunidad para desarrollar soluciones que fortalezcan la seguridad digital y fomenten la participación activa de los adultos mayores en el mercado laboral. Es esencial que gobiernos, empresas y organizaciones trabajen en la implementación de políticas efectivas para garantizar la protección de datos y la empleabilidad de esta población.

La interacción de estos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales demanda un enfoque integral. Este debe aprovechar las oportunidades existentes, facilitar la inclusión activa de los adultos mayores y promover un entorno que combine sostenibilidad, seguridad digital y bienestar para esta población.

### Análisis Fuerzas de Porter

A partir de un análisis holístico de la economía colombiana, especializada en brindar productos y servicios asociados a la población silver, se plantean identificar barreras y oportunidades frente al emprendimiento desarrollado. Se analizarán, posibles competidores y sustitutos, posibles proveedores y compradores.

Nuevos competidores:

Tabla 7 Fuerzas de porter - nuevos competidores

Amenazas	Oportunidades
<p>Hoy en día, plataformas como Colpensiones, Claro Video y Servicios, Porvenir y Protección, tienen dentro de su portafolio de servicios y productos, algunos especializados en economía silver. Sin embargo, frente al planteamiento del emprendimiento, no clasifica dentro del mismo segmento. Su enfoque está en precios diferenciados para esta población para ciertos productos y servicios.</p>	<p>Actualmente, en el segmento de economía silver, de población entre los 55 y 70 años, con niveles de ingresos entre 5 o más smlmv, no existe una oferta de productos y servicios enfocados en comunidades, entretenimiento y ejercicio en el mercado.</p> <p>Según un estudio de la OCDE (2022), el 60% de los adultos mayores buscan alternativas laborales o de ocupación activa, lo que representa una gran oportunidad de desarrollo para una plataforma integral en este sector</p>
<p>Las cajas de compensación, como Compensar, Colsubsidio, Cafam, Comfenalco, COMFAMA entre otras, representan la principal amenaza directa para el emprendimiento. Estas, ofrecen todos los productos y servicios ofertados pero su limitante frente a nuestra población objetivo está descrita por la reputación y exclusividad, ya que la mayoría de los compradores objetivos, prefieren adquirir un servicio más premium.</p>	<p>Se puede capitalizar toda la oferta de servicios de las cajas de compensación, para hacer alianzas estratégicas y que, mediante nuestra plataforma, los compradores puedan acceder a servicios determinados y muy específicos que solo ofrecen estas organizaciones.</p> <p>Según estudios del BID (2021), el 40% de los adultos mayores reportan no conocer</p>

	<p>opciones de capacitación y emprendimiento adaptadas a sus necesidades</p>
<p>Plataformas ya existentes como Fitpal, pueden crear un segmento especial enfocado en economía silver y, de esta manera, abarcarían gran parte de los servicios que se buscan ofertar a través del emprendimiento.</p> <p>Según <i>Statista</i>, el 35% de las personas mayores de 55 años están dispuestas a adoptar tecnología si les facilita su vida cotidiana. Esto indica que los competidores pueden aprovechar esta tendencia para ampliar su oferta.</p>	<p>Si bien es un segmento no atendido holísticamente, el desarrollo de una normatividad que promueva más la protección integral de esta población y el goce efectivo de sus derechos, puede llegar a incentivar la creación de empresas especializadas en este segmento que representen una competencia directa.</p> <p>Estudios de la <i>OECD Silver Economy Report 2022</i> indican que países con regulaciones claras sobre empleo senior han visto un crecimiento del 20% en la participación de adultos mayores en plataformas digitales de trabajo.</p>

Desde el punto de vista de la oferta, este mercado resulta altamente atractivo debido a varios factores clave. En primer lugar, la demanda está en constante crecimiento, ya que, según la ONU, la población mayor de 60 años aumentará en un 34% para 2050, lo que generará una mayor necesidad de productos y servicios adaptados a sus necesidades. Además, la competencia en el sector se encuentra fragmentada; aunque existen actores importantes, como las cajas de compensación y diversas plataformas de servicios, aún no hay una propuesta integral que aborde

específicamente el emprendimiento y la ocupación activa para este grupo etario. Por otro lado, la digitalización dentro de este segmento sigue siendo baja, pues un estudio de McKinsey & Company indica que solo el 25% de los adultos mayores hacen uso activo de plataformas digitales. Esto sugiere una gran oportunidad para desarrollar soluciones innovadoras que fomenten su inclusión en entornos digitales y potencien su participación en el mercado.

### Matriz de perfil competitivo (MPC)

En complemento, se incorpora una Matriz de Perfil Competitivo que compara a Vital Senior con otros dos competidores relevantes: Fitpal y Cajas de Compensación. Con la finalidad de ponderar los criterios críticos conforme a su importancia estratégica se ha establecido una calificación del tipo 1 a 5 (1 = deficiente, 5 = excelente).

Tabla 8 Matriz de perfil competitivo

Factores Clave de Éxito	Ponderación	Vital Senior	Fitpal	Cajas de Compensación	Puntaje Vital Senior	Puntaje Fitpal	Puntaje Cajas
Especialización en adultos mayores	0.15	4	2	3	0.60	0.30	0.45
Accesibilidad tecnológica	0.15	4	3	2	0.60	0.45	0.30
Variedad de servicios integrados	0.20	4	3	3	0.80	0.60	0.60
Nivel de personalización	0.10	5	3	2	0.50	0.30	0.20
Fidelización y comunidad	0.10	5	2	3	0.50	0.20	0.30
Escalabilidad del modelo	0.15	4	3	2	0.60	0.45	0.30
Relación costo-beneficio	0.15	4	3	4	0.60	0.45	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>				<b>4.20</b>	<b>2.75</b>	<b>2.75</b>

Esta matriz muestra cómo Vital Senior presenta una ventaja competitiva estructural en el mercado porque conjuga capacidades específicas que sus competidores no han integrado sistemáticamente. Gracias a su oferta de servicios especializada en la economía silver, su orientación tecnológica al alcance (del colectivo sénior) y su propuesta de comunidad, Vital Senior se posiciona como una alternativa innovadora y sostenible en un mercado que está cambiando rápidamente.

### Benchmarking Digital

En el marco del análisis de competencia, teniendo en cuenta que el servicio tiene sus mayores características desde la tecnología, se analizaron como referencia veintiún (21) empresas y su mercado digital en cuanto oferta de servicios y productos a personas mayores, pensionados y retirados, en las categorías de emprendimiento, hobbies, tecnología y educación y turismo y entretenimiento.

Las empresas seleccionadas fueron:

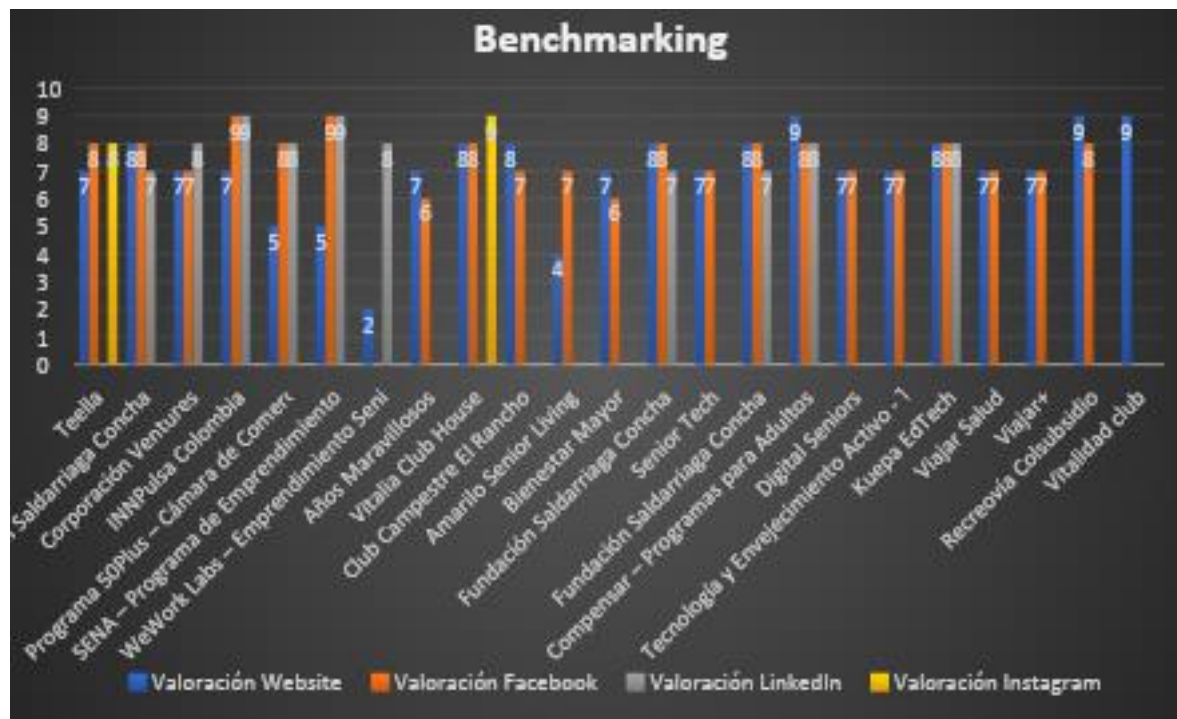
Tabla 9 Empresas Benchmarking Digital

No	Empresa/Organización	Categoría
1	Teella	Emprendimiento
2	Fundación Saldarriaga Concha	Emprendimiento
3	Corporación Ventures	Emprendimiento
4	INNPulsa Colombia	Emprendimiento
5	Programa 50Plus – Cámara de Comercio de Bogotá	Emprendimiento
6	SENA – Programa de Emprendimiento	Emprendimiento
7	WeWork Labs – Emprendimiento Senior	Emprendimiento
8	Años Maravillosos	Hobbies
9	Vitalia Club House	Hobbies
10	Club Campestre El Rancho	Hobbies
11	Amarilo Senior Living	Hobbies
12	Bienestar Mayor	Hobbies
13	Senior Tech	Hobbies

No	Empresa/Organización	Categoría
14	Compensar – Programas para Adultos Mayores	Tecnología y Educación
15	Digital Senior	Tecnología y Educación
16	Tecnología y Envejecimiento Activo - TecSalud	Tecnología y Educación
17	Kuepa EdTech	Tecnología y Educación
18	Viajar Salud	Tecnología y Educación
19	Viajar+	Tecnología y Educación
20	Recreovía Colsubsidio	Turismo y Entretenimiento
21	Vitalidad club	Turismo y Entretenimiento

Se analizó su presencia en redes sociales LinkedIn, Instagram, Facebook, valoración de website. A partir de esto, se concluye que, para este segmento específico, los sitios webs son el recurso más utilizado por las empresas para su operación, atracción de usuarios e interacción con estos.

Figura 6 Benchmarking digital



Ahora analizaremos como fuerza del mercado los Proveedores.

Tabla 10 Fuerzas de porter - proveedores:

Amenazas	Oportunidades
<p>Todos los costos asociados a la inversión inicial, sea de una plataforma web o una aplicación son bastante elevados y requerirá bastantes fondos por parte de los socios. Según un informe de Statista (2023), el costo promedio de desarrollo de plataformas digitales especializadas puede oscilar entre los USD 50,000 y 150,000, dependiendo de su complejidad.</p>	<p>Existe una gran variedad de proveedores enfocados en soluciones tecnológicas como sitios web, aplicaciones, entre otras. La alta oferta en el mercado hace que se puedan negociar tanto precios como productos muy a la medida de las necesidades del emprendimiento. Estudios de Gartner (2022) indican que la diversificación de proveedores ha reducido los costos de implementación digital en un 20% en los últimos 5 años, favoreciendo a los nuevos emprendimientos.</p>
<p>Actualmente, no se ha encontrado en el mercado un proveedor capaz de centralizar los dos aspectos fundamentales de la operación: el front y <i>back deck</i> de la plataforma web y la atención al cliente. Bajo el modelo de negocio planteado, la atención al usuario especializada y a la mano, es algo que valora mucho en la prestación de un servicio nuestro comprador principal. Por ende, se requerirá que, al menos para el inicio de la operación, dicho proveedor se encargue de ambas cosas.</p>	<p>El avance actual en términos de Inteligencia Artificial en los negocios hace que empresas que se fundamentan en plataformas tecnológicas, como la planteada para el emprendimiento, tengan un nivel de automatización alto. Esto, ayuda a que el costo asociado a la mano de obra sea menor y la operación sea más sencilla de manejar. PwC (2022) estima que la IA puede reducir hasta en un 30% los costos de atención al cliente en plataformas digitales, mejorando la eficiencia sin comprometer la experiencia de usuario.</p>

<p>El sector de la tecnología, en términos generales, se encuentra dolarizado, por lo cual la mayoría de las cotizaciones recibidas están en dicha divisa. En la actualidad, dado la posición del peso colombiano frente al dólar, la inversión inicial puede ser entre un 10 o 15% más costosa debido a esto. Los establecimientos comerciales que ofertarán sus servicios a través de la plataforma pueden, en algún momento, decidir no usar la intermediación de la plataforma y ofertar directamente, lo cual significaría una fuga de clientes importante para el modelo de negocio y las fuentes de ingresos. De acuerdo con datos de la economía en Colombia, la mayoría de estos establecimientos comerciales que serían proveedores de la plataforma, son catalogados como mipymes y pymes. Lo cual, significa que, bajo la ley de pagos justos, habría que pagar máximo a 30 días una vez radicada la factura. Esto, representa un reto en materia de flujo de caja operativa del proyecto.</p>	<p>En el mercado tecnológico, existen plataformas de marcas blancas que alquilan los dominios y toda su infraestructura a compañías que están naciendo. Esto, representa una gran alternativa en términos de disminuir la inversión inicial por parte de los socios. Muchos establecimientos de oferta de servicios como gimnasios, yoga, <i>wellness</i>, cocina, cerámica, dibujo, entre otros, tienen poca ocupación durante horarios valle entre las 10 de la mañana y las 4 de la tarde. La población silver, es una que puede fácilmente asistir a estas clases en los horarios, por lo cual, los establecimientos reciben mayor ocupación por un precio diferenciado. Este modelo, puede llegar a ser muy atractivo para dichos establecimientos para hacer parte del pull de proveedores de la compañía en la oferta de sus servicios</p>
--	---

Desde la perspectiva de las fuerzas de mercado de Porter, los proveedores en el segmento de la economía silver representan una influencia significativa en la estructura competitiva. La disponibilidad de múltiples proveedores tecnológicos genera una posición de negociación favorable para nuevos actores, ya que la competencia entre ellos ha impulsado la reducción de costos y la accesibilidad a soluciones innovadoras. No obstante, la ausencia de proveedores integrales que combinen infraestructura tecnológica con servicios personalizados representa una barrera que limita la escalabilidad de iniciativas emergentes.

El poder de negociación de los proveedores varía según el tipo de servicio que ofrecen. Las cajas de compensación y empresas financieras, al contar con una base consolidada de clientes, tienen una influencia alta en la oferta de servicios para adultos mayores, aunque su enfoque no está en la digitalización del emprendimiento. En contraste, las startups y plataformas tecnológicas aún tienen un desarrollo incipiente, pero presentan oportunidades de disrupción en el mercado.

En conclusión, el mercado de proveedores presenta tanto oportunidades como retos para el desarrollo de soluciones en la economía silver. La diversificación de actores permite a las nuevas empresas acceder a tecnologías de vanguardia y modelos flexibles, pero la falta de un proveedor centralizado y especializado en este nicho genera un espacio que puede ser aprovechado por innovadores que desarrollen soluciones adaptadas a la demanda del segmento. En este sentido, la atractividad del microentorno radica en la posibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos y en la capacidad de generar propuestas de valor diferenciadas que mitiguen las barreras existentes en el sector.

### Compradores

Tabla 11 Fuerzas de porter - compradores

Amenazas	Oportunidades
Los compradores y el segmento específico escogido para el emprendimiento, puede llegar a consolidar algo costoso el servicio. Por lo cual, pueden llegar a adquirir directamente los servicios con los aliados de la plataforma.	La población silver, tiende a ser muy consistente y leal con los productos y servicios que consume en su día a día, por lo cual, si se logra generar fidelidad a través del servicio prestado, será una población muy constante en términos de consumo y recompra.

Amenazas	Oportunidades
<p>El eje articulador de la plataforma será totalmente tecnológico, una gran brecha que tiene la población silver para el consumo de productos y servicios. Por este motivo, se planea una infraestructura digital muy fácil e intuitiva de entender; al igual que un e-commerce que brinde la posibilidad de pagos en efectivo.</p>	<p>Los ingresos de los compradores de la economía silver, al igual que sus gastos, tienden a ser muy estables en el tiempo debido a su condición de pensionados. Por lo cual, esto representa una oportunidad de continuidad en la recompra de los servicios de la plataforma.</p>
<p>Un factor importante que genera fidelidad en la población objetivo es la calidad de los servicios prestados. Por tanto, la plataforma al ser un intermediario no controla directamente cómo se les presta el servicio a los usuarios; lo que representa un riesgo importante de fuga de clientes.</p> <p>Por este motivo, la constante retroalimentación por parte de los clientes de los servicios prestados y las encuestas de satisfacción del mismo, son de suma importancia para la continuidad de los aliados en la plataforma.</p>	<p>En la actualidad, no existe una competencia similar en el mercado, por lo cual, la fuga de clientes y usuarios a otras plataformas, en el corto plazo, es improbable y representa una gran oportunidad de mercado.</p>
	<p>Una ventaja competitiva de la plataforma es poder centralizar en un solo espacio, una oferta diversa y atractiva de productos y servicios para la economía silver. Sin duda alguna, tener todo centralizado, es una gran ventaja competitiva que puede llegar a generar un gran índice de lealtad de los usuarios.</p>

La tecnología puede representar una barrera para los compradores, por lo que será necesario diseñar una plataforma fácil de usar y ofrecer opciones de pago adaptadas a sus necesidades. Además, al depender de aliados para prestar los servicios, la calidad percibida podría variar, afectando la fidelidad de los clientes.

Las personas en este segmento tienden a ser muy leales a servicios de alta calidad, lo que podría traducirse en estabilidad de ingresos y recompra. Además, no existen competidores directos en el corto plazo, lo que permite posicionar la plataforma como líder en el mercado. La capacidad de centralizar múltiples servicios en un solo espacio añade un valor significativo que puede fortalecer la fidelidad del cliente.

### Productos sustitutos

Tabla 12 Fuerzas de porter – productos sustitutos

Amenazas	Oportunidades
<p>El principal producto sustituto de la plataforma, son las cajas de compensación, las cuales son más baratas, pero ofrecen los mismos productos y servicios que se piensan ofertar.</p>	<p>Ante la población objetivo de la plataforma, las cajas de compensación no son muy usadas en términos generales por la multitud de sus servicios y la poca exclusividad que pueden llegar a representar para esta población.</p>
<p>Actualmente, existen plataformas vía suscripción especializadas en economía silver pero que solo ofertar servicios de salud y seguros. Si dichas plataformas, expanden su negocio hacia ejercicio, bienestar y generación de comunidades, se volverían unos competidores directos del segmento.</p>	

Para entender mejor el panorama competitivo del emprendimiento en la economía silver, se ha desarrollado una matriz de valoración basada en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter antes descritas. Esta herramienta nos ayuda a visualizar qué tan fuerte es cada una de estas fuerzas y cómo pueden influir en la propuesta de valor de Vital Senior.

Tabla 13 Matriz de valoración de las 5 fuerzas de porter

Fuerza de Porter	Peso Relativo	Incidencia en la Propuesta de Valor
Amenaza de nuevos entrantes	Medio	Moderada
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Baja
Poder de negociación de los compradores	Medio	Moderada
Amenaza de productos sustitutos	Alto	Alta
Rivalidad entre competidores existentes	Baja	Baja

El análisis de las Fuerzas de Porter muestra que el emprendimiento en la economía silver tiene un gran potencial, pero también enfrenta retos que deben ser considerados. Aunque hay empresas con la capacidad de ingresar a este mercado, aún no existe una oferta integral enfocada exclusivamente en este segmento, lo que representa una oportunidad para diferenciarse.

En cuanto a los proveedores, su poder de negociación es bajo, ya que hay múltiples opciones tecnológicas y de servicios disponibles, lo que facilita conseguir mejores condiciones y costos más competitivos. Por otro lado, los compradores tienen un poder de negociación moderado. Los adultos mayores suelen ser leales a servicios de calidad, pero si no perciben un valor diferencial, podrían optar por otras alternativas.

El mayor desafío viene de los productos sustitutos. Las cajas de compensación y algunas plataformas digitales podrían ampliar su portafolio y convertirse en una competencia directa. Sin embargo, la ausencia de una solución integral y especializada aún deja espacio para innovar y captar a este público.

En términos generales, el entorno es favorable para el emprendimiento. La competencia directa aún es baja y hay margen para posicionarse con una propuesta de valor bien definida. Para lograrlo, será fundamental enfocarse en la diferenciación, garantizar un servicio de alta calidad y construir una relación de confianza con los clientes a través de una plataforma accesible y fácil de usar.

### **Estrategia del Océano Azul**

La Estrategia de Océano Azul, desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), propone una ruptura con la lógica tradicional de competir en mercados saturados (océanos rojos), enfocándose en crear espacios de mercado sin competencia directa o donde la competencia se vuelve irrelevante. Para una empresa enfocada en el bienestar de pensionados, se pueden aplicar los siguientes enfoques:

#### **Elimina:**

La idea de que la jubilación es sinónimo de inactividad y dependencia.

Los modelos tradicionales de asistencia pasiva que no fomentan la autonomía.

Barreras burocráticas para la participación en actividades de desarrollo personal y social.

#### **Reduce:**

La percepción de que el envejecimiento conlleva una disminución en la calidad de vida.

La fragmentación en la oferta de servicios de bienestar, unificando salud, recreación y aprendizaje en una sola plataforma.

Los costos de acceso a servicios de bienestar, optimizando estructuras de precios asequibles.

**Incrementa:**

La disponibilidad de programas de formación continua y reinserción laboral flexible.

La personalización de servicios de bienestar según las necesidades específicas de cada pensionado.

Las oportunidades de interacción social para evitar el aislamiento y fomentar redes de apoyo.

**Crea:**

Un ecosistema de bienestar integral que combine salud, entretenimiento, educación y trabajo en una sola plataforma.

Modelos de membresía que permitan a los pensionados acceder a un abanico de servicios de manera flexible.

Alianzas estratégicas con empresas, universidades y entidades gubernamentales para expandir la oferta de actividades y recursos.

**Validación e Investigación de Mercado****Análisis y estudio de mercado**

Para esta investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos: En la primera etapa se llevó a cabo un análisis cualitativo con entrevistas a profundidad presenciales, con el fin de establecer las motivaciones y preocupaciones de la población, en la segunda etapa se realizaron encuestas de preguntas cerradas con respuesta única y respuestas múltiple, la encuesta fue diseñada en la herramienta *surveymonkey* y su difusión se efectuó a través de link enviado por *WhatsApp*.

### Análisis entrevistas a profundidad:

A través de este análisis de mercado, se busca identificar y validar qué segmentos de clientes potenciales serán clave para la consolidación del emprendimiento en la economía silver. En la entrevista a profundidad se realizaron preguntas abiertas a diez (10) personas, en edad de retiro o con pensión con ingresos mensuales igual o superiores a cinco salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Tabla 14 Matriz de preguntas entrevista

No	PREGUNTA	QUE BUSCAMOS CONOCER
1	¿El día que se jubile usted que piensa hacer a que piensa dedicarse?	Motivaciones
2	¿Cuáles son las principales inquietudes que surgen al aproximarse a la jubilación?	
3	¿Cómo sería el estilo de vida ideal que desea tener al jubilarse?	
4	¿Qué actividades de ocio, pasatiempos o viajes le resultan atractivos en este momento	Salud y bienestar
5	¿Qué acciones o actividades lleva a cabo para cuidar su salud física y mental actualmente o durante su jubilación?	
6	¿Forman parte de su rutina programas de bienestar, grupos de hobbies, o actividades recreativas y deportivas?	
7	¿Ha considerado mudarse a algún lugar a su retiro?	Uso de Tecnología
8	Podría describir como interactúa con la tecnología y de qué manera la integra en su rutina diaria	
9	Considera la opinión de su familia en la toma de decisiones en esta etapa de retiro como influyen	Relaciones Familiares
10	¿Como apoya la toma de decisiones en sus familiares mayores?	
11	¿a qué edad piensa debería darse el retiro del mercado laboral?	

Para el análisis de las entrevistas a profundidad se utilizó la herramienta Atlas TI, en las cuales se realizó un análisis de sentimientos y a través de codificación IA se identificaron factores de interés y preocupaciones.

### **A continuación, se presentan los resultados:**

#### **1. Intereses en Viajes**

Un hallazgo relevante es el deseo común entre los jubilados de viajar al menos dos veces al año. Los viajes son una manera de disfrutar el tiempo libre y descubrir nuevos destinos. Aunque hay opciones disponibles, es difícil encontrar proveedores de servicios que ofrezcan paquetes personalizados para personas mayores.

#### **2. Uso de Tecnología**

Aunque los entrevistados hacen uso de la tecnología, los jubilados tienden a limitarse a consumir contenido, como leer noticias, ver videos o interactuar en redes sociales. Su participación en actividades transaccionales, como compras en línea, es escasa en comparación con quienes están a pocos años de jubilarse, quienes sí utilizan más herramientas digitales para transacciones. Para el primer grupo, es fundamental que las interfaces digitales sean simples y accesibles.

### **3. Intereses en Clubes y Hobbies**

Se observa un interés significativo, especialmente entre los hombres, por participar en clubes de hobbies. Esto refleja un deseo de mantenerse socialmente activos y emocionalmente comprometidos en actividades que disfrutan, sin las presiones laborales o familiares. Sin embargo, las ofertas actuales en el mercado no están adaptadas a sus capacidades físicas, lo que limita su disfrute.

#### **Perfil de cliente**

A partir de la identificación de las necesidades se construyó el perfil del cliente, que nos permite comprender a profundidad las necesidades, intereses y comportamientos de los adultos mayores que desean mantenerse activos profesionalmente, divertirse y preservar su estilo de vida.

Partiendo de esta información, podemos diseñar productos y servicios alineados con sus expectativas, mejorar la comunicación y personalizar la oferta para generar mayor valor.

Además, este perfil nos ayuda a segmentar el mercado de manera efectiva, identificar y aterrizar nuestra idea de negocio y diseñar estrategias de marketing que conecten con su motivación principal: lograr un equilibrio entre productividad, disfrute y bienestar. En última instancia, nos permite tomar decisiones estratégicas informadas para garantizar que nuestra propuesta sea relevante y atractiva para este público.

El desarrollo del perfil del cliente o Buyer Persona se realizó a partir de un análisis empírico

en el que se combinaron técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad) con técnicas cuantitativas (encuestas estructuradas). Esta segmentación permite identificar las características demográficas y tecnológicas de la población objetivo, así como también sus motivaciones, barreras, aspiraciones y hábitos de consumo entorno al envejecimiento activo.

La segmentación se realizó a través de los siguientes criterios:

**Edad:** Como universo base se escogió a las personas con edades promedio de entre 50 y 70 años de edad, centrando la muestra en las personas que ya se encuentran pensionadas o que están a punto de pensionarse.

**Nivel socioeconómico:** Se centró en los estratos 4, 5 y 6, en vista de que presentan una mayor capacidad adquisitiva y acceso digital, convirtiéndose en un mercado potencial de cara a los servicios premium.

**Ubicación geográfica:** Se prioriza a los residentes urbanos especialmente en la ciudad de Bogotá, donde existe una mayor infraestructura digital y oferta de servicios complementarios.


**Hábitos digitales:** Se interrogó por el uso efectivo de tecnología (redes sociales, pagos en línea, consumo de contenido, aprendizaje virtual.).

**Intereses y expectativas u orientaciones ante la jubilación:** Se plantearon cuestiones para averiguar por deseos de emprendimiento, participación social, bienestar físico y emocional y una actitud clara hacia el aprendizaje.

A partir de las 101 encuestas, se extrajeron 'patrones comunes' que dieron pie al Buyer Persona, validados a través del análisis de la frecuencia de conductas y la interacción entre variables demográficas y de la actitud. A lo que se le añadió hallazgos de las entrevistas

cuantitativas.

Figura 7 Buyer Persona

	<b>Nombre</b> ALICIA	<b>Características personales</b> Tiene entre 55 y 58 años. Es abogada de profesión.
	<b>¿Dónde la encuentro?</b> En la empresa o en su casa	
<b>Historia</b> Una mujer productiva laboral y familiarmente, que busca una independencia económica y una pensión suficiente para mantener su estilo de vida. Le gusta hacer viajes al menos cada 6 meses y mantenerse activa mediante ejercicio y actividades culturales mediante grupos de hobbies. También, goza de buena salud, pero se preocupa por mantenerse en esta condición. Tiene un nivel educativo alto, y su ingreso mensual es superior a 4 salarios mínimos. Sus últimas viviendas han estado ubicadas en sectores estrato 4, 5 y 6. En general, es casada y sus hijos ya no viven en su casa. Es una persona generosa. Se interesa por los descuentos.		
<b>Objetivos</b> Dejar a un lado las labores del hogar y crianza de nietos Mantenerse activa pero más enfocada en viajes y ocio Conocer más lugares Compartir con más personas		
<b>¿Qué le duele al cliente? ¿Cuál es su necesidad?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptarse a nuevas herramientas y desafíos digitales</li> <li>• Mantener una imagen profesional y moderna</li> <li>• Gestionar el tiempo de manera eficiente</li> <li>• Mantener una voz dentro de su hogar</li> <li>• Mantener el estilo de vida después del retiro</li> </ul>		<b>¿Qué espera de mi producto?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar sus fuentes de ingresos</li> <li>• Compartir con su familia sin adquirir más responsabilidades.</li> <li>• Gestión del bienestar físico y emocional</li> <li>• Actualización de conocimiento y aprendizaje continuo.</li> <li>• Conocer más lugares nacionales e internacionales</li> </ul> Pertenecer a grupos con intereses similares.
<b>¿Qué le cuesta solucionar?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no hay oferta a la medida</li> <li>• Que no exista una oferta que no victimice</li> <li>• Que hay oferta discriminatoria</li> <li>• La tecnología</li> </ul>		<b>¿Cómo lo soluciona?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliaciones o membresías para planes de viajes y spa</li> <li>• Cursos cortos de manejo de plataformas transaccionales</li> <li>• Oferta de programas de actividad física y salud mental</li> <li>• Grupos focales de actividades productivas</li> </ul>

*Fotografía creada con ChatGPT*

El perfil del cliente prioriza el bienestar y la diversión, participando en actividades recreativas como viajes, experiencias culturales, deporte y socialización con su comunidad. No buscan el retiro tradicional, sino un equilibrio entre productividad y disfrute, manteniendo un estilo de vida dinámico y saludable. Son digitalmente competentes, utilizan herramientas tecnológicas para su trabajo y entretenimiento, y están abiertos a servicios que faciliten su conexión social y

oportunidades laborales ajustadas a sus intereses y capacidades.

Sumado al perfil del cliente, elaboramos el Mapa de Empatía, que es una herramienta fundamental en el *design thinking*, que permite comprender en profundidad a los usuarios, facilitando el diseño de productos y servicios alineados con sus expectativas y necesidades (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este caso, aplicamos esta metodología para analizar el perfil de los adultos mayores que desean mantenerse activos profesionalmente, disfrutar de su tiempo libre y conservar su estilo de vida. Un segmento que está en constante crecimiento y transformación debido a factores como el aumento de la esperanza de vida y la digitalización de los entornos laborales (World Health Organization, 2021).

A través del Mapa de Empatía, estructuramos el análisis en torno a, qué piensan, sienten, ven, dicen, hacen y escuchan estos usuarios, lo que nos permite identificar patrones de comportamiento, aspiraciones y puntos de dolor (Brown, 2009). Este enfoque nos ayuda a comprender, no solo las motivaciones de los adultos mayores, sino también las barreras que enfrentan al buscar oportunidades laborales o experiencias de ocio significativas (Coughlin, 2017).

El uso de esta herramienta nos permite humanizar y personalizar la experiencia del cliente, asegurando que nuestras soluciones sean relevantes y satisfactorias para este grupo demográfico. Además, facilita el desarrollo de estrategias de comunicación más efectivas, al conectar con su lenguaje, valores e intereses (Stickdorn & Schneider, 2012). En un mercado donde la economía plateada representa una gran oportunidad, contar con un entendimiento empático del usuario se

convierte en un diferenciador clave para la innovación y el éxito del negocio.

Figura 8 Mapa de Empatía



### Análisis de encuestas

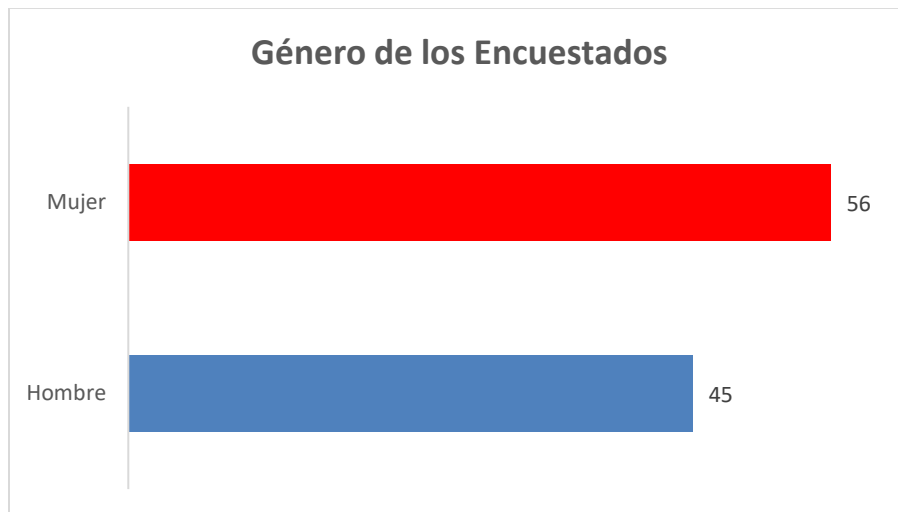
Para comprender mejor las necesidades y preferencias del público objetivo, se realizó un sondeo no probabilístico mediante 101 encuestas dirigidas a personas entre 45 y 70 años. Estas encuestas fueron diseñadas y parametrizadas en la herramienta *SurveyMonkey*, permitiendo una recopilación estructurada de datos. La difusión se llevó a cabo a través de *WhatsApp*, *Instagram* y *LinkedIn*, utilizando el alcance de estas redes para obtener una muestra representativa dentro del segmento de interés. Estos datos permiten obtener una visión general de la composición de la muestra y facilitan el análisis de posibles tendencias dentro del grupo encuestado.

Tabla 15 Ficha técnica de encuesta

Ficha Técnica de la Encuesta	
Tipo de estudio	Cuantitativo - Sondeo no probabilístico
Técnica Utilizada	Encuesta Estructurada
Numero de Encuestas	101
Población Objetivo	Personas entre 45 y 70 años, con ingresos e interés en servicios y productos en función de su retiro.
Ubicación geográfica	Ciudades Principales en Colombia (Bogotá- Medellín-Cali)
Genero de los entrevistados	45 Hombres
	56 Mujeres
Edades	45 a 70 años
Medio de aplicación	Encuesta en línea SurveyMonkey
Medio de Difusión	WhatsApp, Instagram. LinkedIn

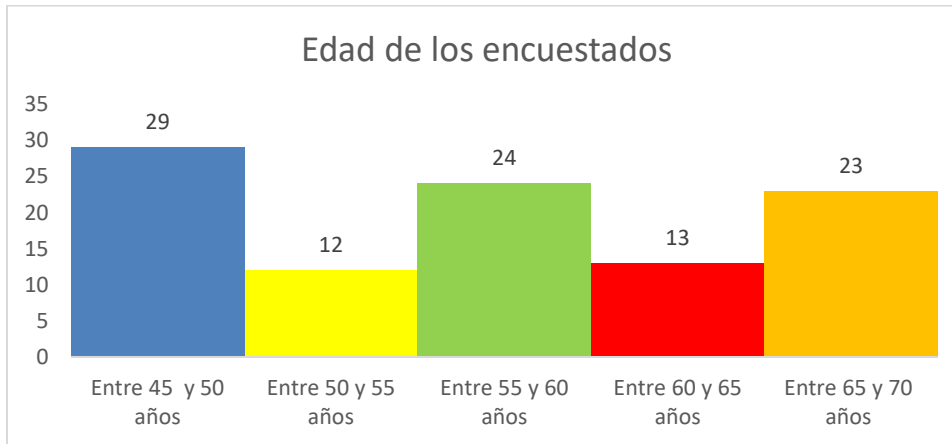
Del total de personas encuestadas el 55,45% son mujeres y el 44,55% son hombres.

Figura 9 Género de los encuestados



El 58% de la población encuestada esta entre los 55 y 70 años de edad.

Figura 10 Rango de edad de los encuestados

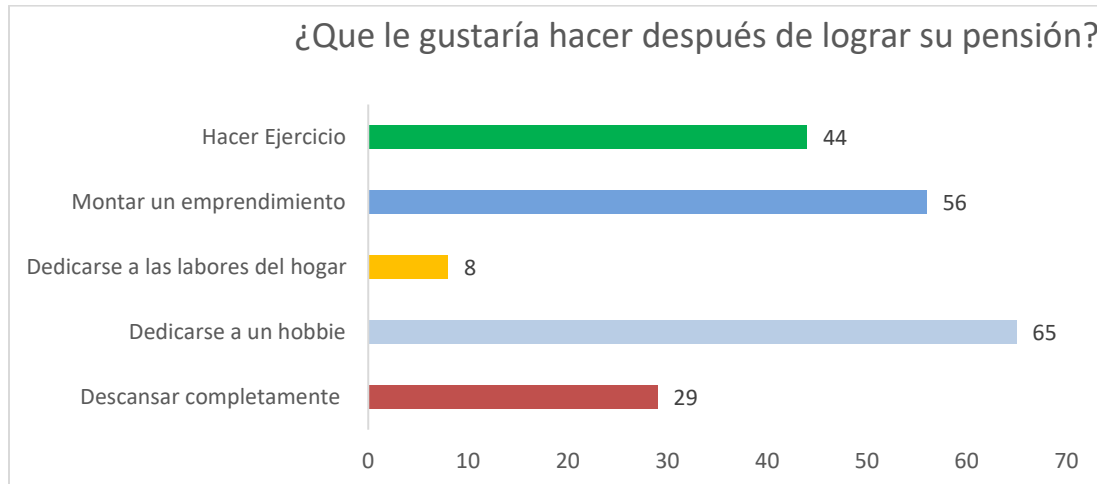


Rango de edad	Respuestas	Porcentaje
Entre 45 y 50 años	29	28,71%
Entre 50 y 55 años	12	11,88%
Entre 55 y 60 años	24	23,76%
Entre 60 y 65 años	13	12,87%
Entre 65 y 70 años	23	22,77%
Total	101	100,00%

Preguntas sobre planes a futuro en la pensión: Estas preguntas permiten recopilar información valiosa sobre los intereses y expectativas de los encuestados respecto a sus actividades una vez alcanzada la etapa de pensión. Con ello, se busca identificar tendencias y preferencias que orienten el desarrollo de servicios y productos alineados con sus necesidades y aspiraciones.

A la pregunta ¿Qué le gustaría hacer al lograr su pensión? El 64,36 % de los encuestados quiere dedicarse a un *hobbie*, el 55,45 % quiere desarrollar un emprendimiento, es decir quiere otras fuentes de ingresos y solo el 29,71% quiere descansar completamente, el 43% quiere mantenerse activo a través del ejercicio.

Figura 11 Preferencias de estilo de vida al retiro



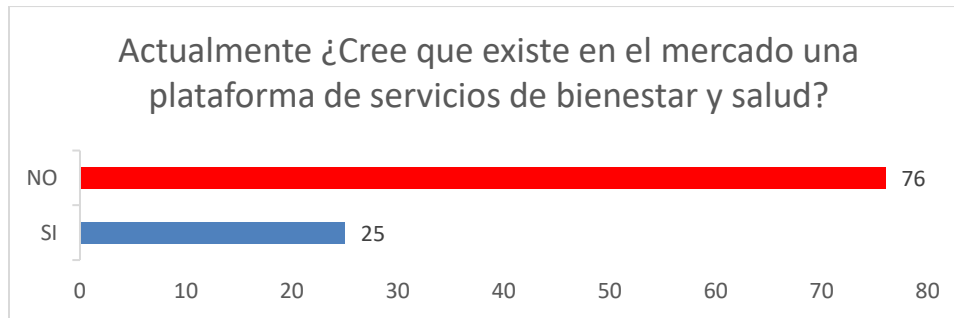
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Descansar completamente	29	28,71%
Dedicarse a un hobby	65	64,36%
Dedicarse a las labores del hogar	8	7,92%
Montar un emprendimiento	56	55,45%
Hacer Ejercicio	44	43,56%

Se destaca que específicamente en las mujeres, existe la tendencia a querer alejarse de las labores del hogar para hacer un goce efectivo del descanso y recreación tras el proceso de retiro.

Preguntas sobre conocimiento del mercado: Se busca identificar qué porcentaje de los adultos mayores encuestados considera que existen opciones en el mercado para ellos. Esta información permite evaluar el nivel de conocimiento y percepción sobre la oferta actual de servicios dirigidos a este segmento, así como detectar posibles oportunidades para el desarrollo de una solución adaptada a sus necesidades

El 75,25% de los participantes considera que no existe en el mercado, una plataforma que ofrezca servicios de bienestar. Actualmente, existe una brecha en el mercado mediante la cual esta población percibe que no se ofrecen productos y servicios más allá del fomento de su salud.

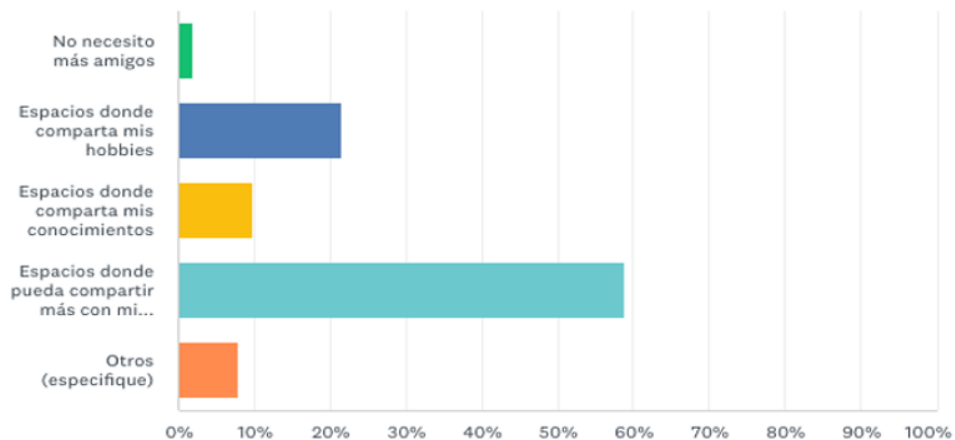
Figura 12 Opciones en el mercado



El 58,82% de los participantes quisiera complementar o fortalecer su vida social en el retiro junto a su familia, el 30% quiere fortalecer su vida social a través de sus hobbies y compartiendo sus conocimientos.

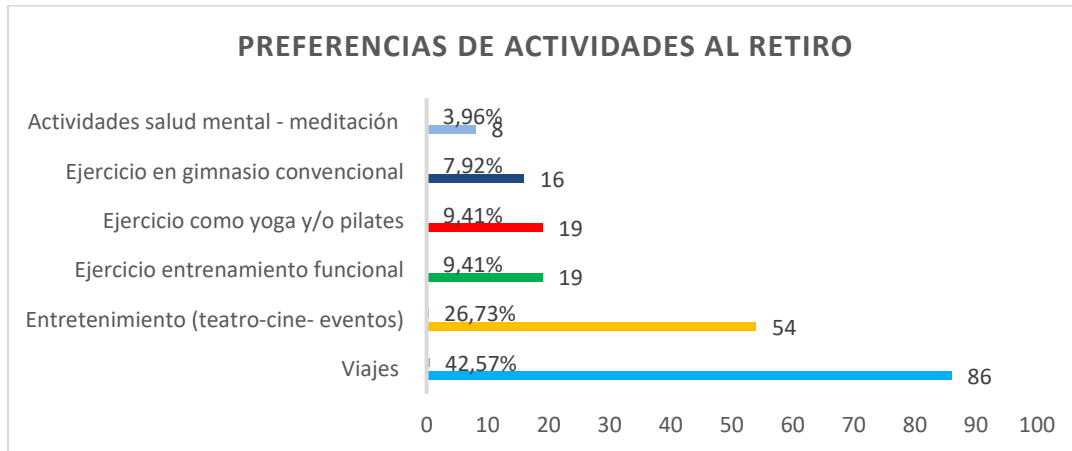
Figura 13 Preferencias sociales

Tras su retiro, ¿cómo quisiera complementar o fortalecer su vida social?



El 42,7% de los participantes, quieren dedicarse a viajar y un 52%, ha temas relacionados con entretenimiento.

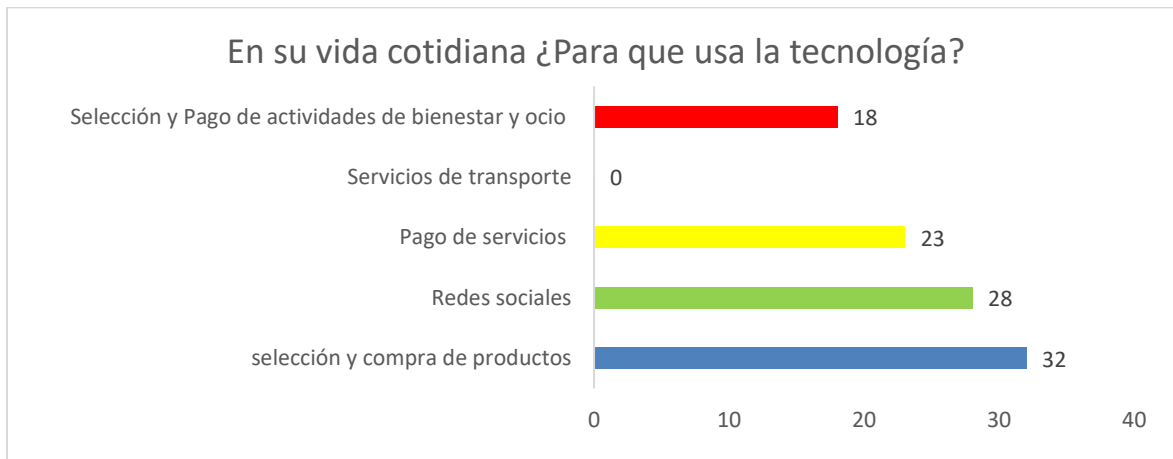
Figura 14 Preferencias de actividades al retiro



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Viajes	86	42,57%
Entretenimiento (teatro-cine- eventos)	54	26,73%
Ejercicio entrenamiento funcional	19	9,41%
Ejercicio como yoga y/o pilates	19	9,41%
Ejercicio en gimnasio convencional	16	7,92%
Actividades salud mental - meditación	8	3,96%

Se evidencia en las encuestas el 31% de los encuestados usa la tecnología para compra selección y compras de producto, luego le sigue el uso de redes sociales con el 27% .

Figura 15 Uso de tecnología



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Selección y compra de productos	32	31,68%
Redes sociales	28	27,72%
Pago de servicios	23	22,77%
Servicios de transporte	0	0,00%
Selección y Pago de actividades de bienestar y ocio	18	17,82%

### Tamaño y segmentación del mercado

La iniciativa Vital Senior, tiene un segmento muy claro que se divide en dos grandes variables. Su principal público objetivo está concentrado en:

Personas pensionadas entre los 55 y 70 años, que vivan en barrios estratos 4, 5 y 6 o que tengan una capacidad adquisitiva superior a los 4 smlmv.

Sin embargo, dentro del crecimiento de la plataforma, como segmento de mercado, también se tiene contemplado a los familiares de las personas pensionadas que esperan que sus parientes mantengan una vida activa y que, Vital Senior, emerge como una solución a la medida.

### Mercado Total Disponible (TAM)

El TAM representa el mercado total al que se podría dirigir el servicio de Vital Senior, abarcando a todas las personas mayores Según datos de Naciones Unidas<sup>1</sup>, en el año 2021 existían cerca de 761 millones de personas de 65 o más años; lo que representa, cerca del 9% del total de la población mundial. También, según el mismo informe, dicha cifra en 2050 aumentará

<sup>1</sup> <https://www.un.org/es/desa/una-poblaci%C3%B3n-que-envejece-exige-m%C3%A1s-pensiones-y-m%C3%A1s-salud>

a 1.600 millones de personas. Esto, implica que existe un tamaño de mercado representativo desde lo global para el desarrollo del negocio de Vital Senior.

Sin embargo, el análisis TAM para este ejercicio se centrará en la zona LATAM

América Latina y el Caribe: En 2022, la población de 60 años y más alcanzó los 88,6 millones de personas, representando el 13,4% de la población total. Se proyecta que para 2050, este grupo constituya el 25,1% de la población, equivalente a 193 millones de personas.

Colombia: En 2023, se estima que la población mayor de 60 años es de 7,6 millones, representando el 14% de la población total. Se prevé que para 2050, este grupo alcance los 14,9 millones, constituyendo el 25% de la población colombiana. [La Casa+1UNFPA-Colombia+1](#)

### **Mercado Disponible y Alcanzable (SAM)**

El SAM se refiere al segmento del TAM que se ajusta al modelo de negocio de Vital Senior, considerando criterios específicos como edad, nivel socioeconómico y ubicación geográfica.

- Edad: Personas pensionadas entre 55 y 70 años.
- Nivel socioeconómico: Residentes en estratos 4, 5 y 6, o con ingresos superiores a 4 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV).

Aunque no se dispone de datos exactos que combinen edad y nivel socioeconómico, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2018, el 13,4% de la población colombiana tenía entre 60 y 64 años, y el 9,2% tenía 65 años o más. [Wikipedia](#)

## Mercado Alcanzable y Obtenible (SOM)

El SOM representa la porción del SAM que Vital Senior puede capturar, considerando factores como competencia, capacidad interna y financiera inicial, y tasa de adopción tecnológica del segmento poblacional objetivo.

Para hacer una estimación cuantitativa del SOM se procede a proyectar de forma realista el tamaño del mercado alcanzable en el primer ciclo operativo (de 1 a 3 años) teniendo en cuenta una fórmula basada en el modelo de adopción parcial ajustado:

$$\text{SOM} = \text{SAM} \times \text{Tasa de adopción proyectada}$$

Donde:

**SAM (Mercado Disponible y Alcanzable)** = Personas con edad comprendida entre 55 y 70 años de estratos 4, 5 y 6, que residen en Bogotá y otras capitales principales, según datos del DANE y segmentación por estrato. Este grupo representa un universo potencial de aproximadamente 950.000 personas conforme se ha visto.

**Tasa de adopción proyectada (realista a 3 años):** Se establece a un 1,5%, tomando como base experiencias comparables de adopción de plataformas digitales en mercados emergentes con segmentación según la edad (McKinsey 2021; OECD, 2022). Este porcentaje comporta una curva de adopción progresiva con fuerte foco en la validación del modelo, la amortiguación tecnológica propiamente dicha y, en definitiva, y la fidelización.

De tal forma que:

$$\text{SOM} = 950.000 \times 1,5\% = 14.250 \text{ usuarios potenciales}$$

Este valor representa el universo de usuarios que Vital Senior podría captar de forma efectiva en esta fase inicial de captación, a través de estrategias de marketing directo, alianzas institucionales, embajadores de marca y contenido educativo. Esta aproximación resulta al mismo tiempo conservadora y realista y permite entender la viabilidad operativa y financiera del modelo, además de servir como base para evaluar escenificaciones de ingresos por suscripción y comisiones.

El análisis basado en la metodología TAM, SAM y SOM, sustentado en datos demográficos de Colombia y América Latina, indica que Vital Senior tiene un mercado potencial significativo. El envejecimiento acelerado de la población y el crecimiento de la economía plateada presentan oportunidades claras para ofrecer servicios y productos dirigidos a este segmento. Es esencial realizar estudios de mercado más detallados y desarrollar estrategias específicas para abordar eficazmente las necesidades y preferencias de la población objetivo.

### Análisis de la Competencia

Tabla 16 Competencia

Competencia			
Descripción	Caja de Compensación Compensar	Caja de Compensación Colsubsidio	Fitpal
Localización	Bogotá y Cundinamarca	Bogotá y 54 municipios de Cundinamarca	Presencial (Bogotá, Medellín y Cali) Virtual (Toda Colombia)
Productos y servicios (atributos)	Gimnasio Clases grupales Talleres Medicina Psicología	Gimnasio Clases grupales Talleres Medicina Psicología	Gimnasios Clases virtuales Blogs informativos Yoga Nutricionistas

	Actividades al aire libre Hotel y planes turísticos Servicios de empleo	Actividades al aire libre Hotel y planes turísticos Servicios de empleo Venta de seguros	Clases de cocina  Psicología
Precios	Según la clasificación de acuerdo con el total de aportes realizados	Según la clasificación de acuerdo con el total de aportes realizados	Mensual: \$299.899 Trimestral: 879.899 Semestral: \$ 1.699.900 Anual: \$3.279.899
Logística de distribución	Cuentan con 50 sedes de salud a nivel nacional y 30 sedes de caja de compensación en Bogotá	Cuentan con más de 45 sedes en todos Bogotá y Cundinamarca	500 gimnasios y centros aliados
Valor agregado	Cuentan con gran variedad de servicios a un bajo costo adquisición	Cuenta con gran variedad de servicios a un bajo costo adquisición  Tiene planes especializados en adulto mayor	Variedad de servicios entre presencial y virtual con la línea “Fitpal Home”

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que el principal competidor para Vital Senior es Fitpal, ya que es la más parecida en cuanto al modelo de negocio. De estas categorías, se excluye a las Cajas de Compensación analizadas ya que, según la investigación de mercados preliminar, el sentimiento de “exclusividad” es algo que motiva a los usuarios de la iniciativa, aspecto que las Cajas no garantizan. Desde este punto de vista, existen dos variables que posicionarían a Vital Senior en la categoría y lo distanciaría de Fitpal: la especialidad del mercado de adulto mayor y la tecnología accesible.

## Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

### ¿Cuál es el Futuro de mi Negocio?

Tabla 17 Estrategia de Promoción

Estrategia de promoción "Vital Senior: la oportunidad de una vida saludable tras el retiro Propósito: Dar a conocer la marca				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder)
Campaña de lanzamiento digital (Anuncios en redes sociales y Google Ads)	Publicidad en Facebook, Instagram,	Mes 1 - 3	\$6,000,000	CEO
Alianzas estratégicas con centros de salud, gimnasios y clubes para	Acuerdos comerciales y	Mes 2 - 6	\$2,000,000	COO
Eventos presenciales de bienestar en clubes y comunidades de	Espacios físicos, material	Mes 3 - 6	\$5,000,000	COO
Publicidad en medios tradicionales	Spots	Mes 4 - 9	\$20,000,000	COO
Blog y contenido educativo en la web y redes sociales	Redacción de artículos, videos	Mes 1 - 12	\$3,000,000	COO
Costo Total			\$36,000,000	

La estrategia de promoción "Vital Senior" está pensada para conectar con las personas mayores se pretende llegar a ellas a través de campañas digitales en redes sociales y *Google Ads*, aprovechando que cada vez más adultos mayores están presentes en estos espacios. Además, se busca crear alianzas estratégicas con centros de salud y clubes deportivos para acercarnos a la comunidad de manera directa. También a través de eventos presenciales donde puedan vivir de primera mano la experiencia de bienestar que ofrece Vital Senior, fortaleciendo así el sentido de comunidad y cercanía.

Este grupo etario prefiere los medios tradicionales, por eso se incluye publicidad en televisión y radio para llegar a aquellos que no están tan activos en lo digital. Además, se creará contenido educativo en nuestro blog y redes sociales para mantenerlos informados e inspirados.

Tabla 18 Estrategia de comunicación

Estrategia de comunicación: Propósito: Atraer usuarios a la plataforma				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Desarrollo del mensaje clave y manual de comunicación.	Consultoría en branding y	Mes 1	\$15.000.000	CEO
Creación de un storytelling atractivo sobre el impacto de	Producción audiovisual,	Mes 1 – 3	\$5.000.000	COO
Estrategia de relaciones públicas (notas de prensa,	Agencia de PR y contactos con	Mes 2 – 6	\$32.000.000	CEO
Alianzas con líderes de	Contacto y gestión	Mes 2 - 7	\$17.000.000	COO
Podcast o video cápsulas de salud y bienestar con expertos	Producción audiovisual y distribución en redes	Mes 3 – 10	\$13.000.000	COO
Costo Total			\$82.000.000	

La estrategia de comunicación está diseñada para atraer usuarios a la plataforma, destacando su valor como un espacio pensado para personas mayores que desean seguir siendo activas, conectarse socialmente y disfrutar de experiencias significativas. La propuesta de valor se enfoca en ofrecer una comunidad digital que combine oportunidades de emprendimiento, bienestar y conexión, por lo que cada acción de comunicación busca reflejar estos elementos clave.

En primer lugar, se plantea el desarrollo de un mensaje clave y un manual de comunicación que permitan transmitir la identidad de la plataforma de manera clara y coherente en todos los canales. Posteriormente, se trabajará en la creación de un storytelling atractivo que conecte emocionalmente con los usuarios, mostrando historias inspiradoras que refuercen el propósito de mantenerse activos y productivos.

Además, se considera fundamental fortalecer la visibilidad de la plataforma mediante estrategias de relaciones públicas, incluyendo notas de prensa y contactos con medios que permitan llegar a audiencias más amplias y generar credibilidad. Para complementar esta visibilidad, se establecerán alianzas con líderes de opinión y expertos en bienestar, aprovechando su influencia para legitimar el proyecto. Por último, se desarrollarán podcasts o cápsulas audiovisuales con contenido de salud y bienestar, aportando valor educativo y posicionando la plataforma como una fuente de información útil y cercana para el público mayor.

Esta estrategia integral busca conectar con los usuarios a través de diferentes canales y recursos, promoviendo el uso de la plataforma y posicionándola como un referente en bienestar y conexión social para personas mayores.

## **Aspectos Técnicos**

### **Micro y macro localización**

En el marco del inicio de operación de la compañía, se plantea Colombia y Bogotá debido a tres variables fundamentales: viabilidad normativa, número de posibles clientes y ecosistema de proveedores. En primera instancia, de acuerdo con lo evidencia en el análisis PESTEL y análisis

jurídico, Colombia tiene una normatividad favorable para la promoción de una vejez digna. En segunda instancia, según datos de Colpensiones para el 2022, en la ciudad de Bogotá existen cerca de 479 mil pensionados, lo que representa un marketshare del 29% frente al total nacional. En este sentido, es el mercado más grande por atender. Por último, Bogotá, al ser la capital, tiene el mayor número de gimnasios, centros de bienestar y demás tipos de aliados necesarios para la operación y crecimiento del negocio.

Por estas razones, se ha escogido Colombia y Bogotá como los indicados para el inicio, consolidación y crecimiento de la operación de Vital Senior.

### Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 19 Ficha técnica del producto o servicio

Item		Descripción
Producto específico:	Denominación común del bien o servicio	Una plataforma digital donde los adultos mayores pueden acceder a servicios que mejoran su bienestar, salud y empleabilidad. Este servicio conecta a personas mayores de 55 años con diferentes organizaciones aliadas y oportunidades para su desarrollo personal y profesional, ayudándoles a tener una mejor calidad de vida a través de actividades que fomentan el bienestar y la productividad.
Nombre comercial	Denominación comercial que se propone	Vital Senior – Un espacio donde el bienestar, la salud y la productividad están al alcance de todos nuestros adultos mayores. El nombre dice mucho de lo que ofrecemos: queremos que los mayores lleven una vida activa y satisfactoria, con una variedad de servicios pensados especialmente para ellos.
Unidad de medida	Unidad de medida a través de la cual se comercializará el bien o servicio a ofrecer	Modelos de comercialización: La plataforma opera bajo un esquema de suscripción y acceso individual a servicios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresías: Comercializadas en períodos de tiempo fijos con acceso diferenciado según la categoría:</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Silver: Acceso limitado a ciertas actividades y descuentos en servicios.</li> <li>○ Gold: Acceso a una mayor cantidad de actividades y servicios con beneficios adicionales.</li> <li>○ Platinum: Acceso total a todos los servicios y beneficios exclusivos.</li> <li>○ Duración: Pago mensual, trimestral, semestral o anual.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios individuales: Algunos servicios pueden adquirirse por unidad, medidos en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sesiones (horas o bloques de tiempo): Ejemplo: clases de yoga, sesiones de terapia psicológica, entrenamiento personal.</li> <li>○ Citas individuales: Ejemplo: servicio de peluquería, fisioterapia, masajes.</li> <li>○ Proyectos o consultorías: En el caso de profesionales retirados que ofrecen servicios, estos pueden medirse en paquetes de trabajo o asesorías por hora.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Descripción general</p>	<p>Descripción de las características técnicas del bien o servicio</p>	<p>Vital Senior es una plataforma digital basada en la nube, diseñada para facilitar el acceso de adultos mayores a una red de servicios enfocados en el bienestar integral.</p> <p>Componentes del servicio:</p> <p>1. Plataforma digital interactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponible como aplicación web y móvil.</li> <li>• Interfaz intuitiva adaptada a la población adulta mayor con opciones de accesibilidad.</li> <li>• Sistema de geolocalización que permite encontrar los servicios y actividades más cercanos.</li> <li>• Integración con pasarelas de pago seguras para la reserva y compra de servicios.</li> <li>• Sistema de reseñas y valoraciones para mejorar la experiencia del usuario.</li> </ul> <p>2. Servicios de bienestar y salud</p> <p>Acceso a una red de establecimientos aliados en Bogotá que ofrecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades físicas: gimnasios, yoga, TRX, entrenamiento funcional, natación, pilates.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud mental y emocional: meditación, <i>mindfulness</i>, consultas psicológicas y de coaching.</li> <li>• Cuidado personal y belleza: peluquería, masajes, tratamientos estéticos, bienestar holístico.</li> </ul> <p>3. Empleabilidad y productividad para adultos mayores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma donde los usuarios pueden ofrecer sus servicios profesionales.</li> <li>• Espacios para formación, cursos y asesorías en emprendimiento.</li> <li>• Oportunidad de trabajo remoto o presencial con empresas aliadas.</li> </ul> <p>4. Modelo de negocio basado en suscripción y comisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los usuarios pueden suscribirse a un plan mensual, trimestral, semestral o anual.</li> <li>• Se cobra una comisión por cada transacción de servicio individual gestionada a través de la plataforma.</li> <li>• Los aliados comerciales pagan una cuota por pertenecer a la red de servicios.</li> </ul> <p>5. Soporte y atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada vía chat, teléfono y correo electrónico.</li> <li>• Asistencia técnica para usuarios con dificultades en el uso de la plataforma.</li> <li>• Políticas de satisfacción y reembolsos en caso de inconvenientes.</li> </ul>
<p>Condiciones especiales</p>	<p>Describa las advertencias o condiciones especiales de almacenamiento o uso del producto / servicio</p>	<p>1. Condiciones técnicas de uso</p> <p>Para acceder a la plataforma, es necesario contar con un dispositivo con conexión a Internet, ya sea un smartphone (Android o iOS), una tablet o un computador con un navegador actualizado.</p> <p>Algunos servicios requieren que los usuarios acepten términos y condiciones relacionados con su estado de salud o condición física, especialmente en actividades de alta exigencia.</p> <p>2. Restricciones y condiciones de acceso a los servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciertas actividades físicas pueden requerir una evaluación médica previa, especialmente para personas con condiciones de salud preexistentes como hipertensión o enfermedades cardíacas.</li> <li>• Algunas actividades tienen cupos limitados, sujetos a la disponibilidad de nuestros aliados comerciales.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de cancelación y reprogramación: en algunos casos, las reservas pueden modificarse sin costo, mientras que otras pueden implicar una penalización por cancelación tardía.</li> </ul> <p>3. Seguridad y privacidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La plataforma cumple con la normativa colombiana de protección de datos personales, garantizando la confidencialidad de la información de los usuarios.</li> <li>Los pagos se realizan a través de métodos seguros con cifrado de datos, reduciendo el riesgo de fraude.</li> </ul> <p>4. Condiciones de uso para servicios profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los profesionales registrados en la plataforma deben cumplir con los requisitos legales de su profesión.</li> <li>Para garantizar la calidad del servicio, se promueve un sistema de reseñas y verificaciones.</li> </ul>
--	--	---

Es necesario establecer unas métricas de desempeño del sitio web y aplicación establecida para el servicio de Vital Senior. De esta manera, tanto para el personal de operaciones, como los inversionistas y demás grupos de interés involucrados en torno a la iniciativa, pueden medir la confiabilidad del servicio y detectar oportunidades de mejora en el corto plazo.

A continuación, se detallan los Kpi's establecidos para medir la funcionalidad de la plataforma:

Tabla 20 Kpi's para medir funcionalidad de la plataforma

Nombre del KPI	Funcionalidad	Medición	Periodicidad
Tasa de disponibilidad (Uptime)	Evalúa el tiempo que la plataforma está disponible para los usuarios	% de tiempo activo / total de tiempo del periodo	Mensual
Tiempo promedio de carga (Load Time)	Mide la velocidad de carga de la sitio o funcionalidades clave	Tiempo promedio (en segundos) en cargar cada vista o módulo	Semanal

Tasa de error en transacciones	Identifica cuántos procesos fallan durante reservas o pagos	Nº de transacciones fallidas / Nº total de transacciones	Mensual
Tiempo promedio de respuesta a soporte	Mide la eficiencia del equipo en atención de incidencias o consultas	Tiempo promedio desde la apertura hasta el cierre de cada ticket	Quincenal
Tasa de retención de usuarios activos	Evalúa el nivel de fidelización de los usuarios	Usuarios activos mes actual / usuarios activos mes anterior	Mensual

### Requerimientos de Infraestructura

Tabla 21 Requerimientos de infraestructura

Item	Descripción	Cantidades requeridas	Valor estimado	Requisitos
Capa de Presentación (Frontend)	Interfaz web y móvil con tecnologías modernas y diseño adaptado a adultos mayores.	1 plataforma web	\$ 50.000.000 COP	Compatibilidad con dispositivos móviles y navegadores webs modernos.
Capa de Lógica de Negocio (Backend)	API REST y GraphQL para la gestión de datos y lógica de negocio.	1 <i>backend</i> con API y microservicios	\$ 30.000.000 COP	Alta disponibilidad y respuesta rápida en las solicitudes de usuarios.
Capa de Datos y Almacenamiento	Bases de datos SQL y NoSQL para almacenamiento de datos estructurados y no estructurados.	1 base de datos SQL, 1 NoSQL, almacenamiento en la nube	\$ 10.000.000 COP	Seguridad de datos y respaldo automático en la nube.
Cloud Computing	Servidores y almacenamiento en la nube para escalabilidad y disponibilidad.	Múltiples servidores en AWS	\$ 25.000.000 COP	Automatización y monitoreo para evitar fallos en microservicios.
CDN (Red de Distribución de Contenidos)	Optimización del contenido con Cloudflare para mejorar velocidad y seguridad.	1 integración con CDN	\$ 15.000.000 COP	Reducción de latencia y protección contra ataques DDoS.
Balancedor de Carga	Distribución de tráfico con Nginx para balanceo eficiente	1 balancedor de carga	\$ 8.500.000 COP	Distribución de tráfico eficiente entre servidores.

Gestión de Usuarios y Autenticación	Autenticación segura con OAuth 2.0 y JWT.	Sistema de autenticación único	\$ 4.000.000 COP	Cumplimiento de normativas de seguridad, privacidad y habeas data.
Motor de Recomendación Personalizado	Implementación de IA para recomendaciones personalizadas.	1 motor de IA con modelos de ML	\$ 6.000.000 COP	Capacidad de autoaprendizaje y ajuste de modelos de IA.
Geolocalización y Mapas Interactivos	Integración con Google Maps y OpenStreetMap para localización de servicios.	1 integración con APIs de mapas	\$ 10.000.000 COP	Precisión en geolocalización y experiencia de usuario fluida.
Pasarela de Pagos Segura	Pagos digitales con integración a Mercado Pago, PayU y PSE.	1 integración con múltiples pasarelas	\$ 5.500.000 COP	Seguridad en transacciones y facilidad de integración.
Sistema de Reseñas y Feedback	Análisis de reseñas con procesamiento de lenguaje natural (NLP).	1 sistema de reseñas con NLP	\$ 7.000.000 COP	Análisis de satisfacción del usuario con IA.
Comunicación y Atención al Cliente	Chat en vivo, notificaciones push y CRM para atención al cliente.	1 módulo de comunicación con múltiples canales	\$ 8.500.000 COP	Integración con múltiples canales para mejorar la experiencia del usuario.
Servidores de Desarrollo y Producción	Servidores dedicados y en la nube para hosting de la plataforma.	2 servidores físicos, 1 cloud server (AWS, Azure o GCP)	\$ 12.000.000 COP	Alta de capacidad de almacenamiento
Oficina Central y Espacios de Trabajo	Espacio físico para operaciones, reuniones y soporte técnico.	1 oficina de 50 y 75 m <sup>2</sup> con espacios colaborativos	\$ 4.500.000 COP (mensual)	Ubicación accesible para los empleados y con conexión estable a internet.
Computadores y Equipos de Desarrollo	Equipos para los diseñadores y desarrolladores	5 computadores de alto rendimiento (Core i7/i9, 32GB RAM, SSD 1TB)	\$ 25.000.000 COP	Equipos optimizados para programación, diseño gráfico y gestión de datos.
Red y Conectividad	Infraestructura de red con fibra óptica, routers y VPNs.	2 routers de alta velocidad, 1 VPN empresarial	\$ 250.000 COP (mensual)	Seguridad de red con acceso restringido y redundancia de conexión.
Mobiliario y Equipamiento de Oficina	Muebles, sillas ergonómicas y escritorios	3 muebles para la sala de estar y uno para sala de reuniones, 5 puestos de trabajo y 5 sillas ergonómicas	\$ 8.000.000 COP	Espacios cómodos y ergonómicos para trabajo eficiente.

En suma, las necesidades de infraestructura presentadas responden a una plataforma amigable con el usuario, en el que se integren diferentes sistemas y el cliente pueda tener una solución a la distancia de un click. De esta manera, Vital Senior como plataforma, ofrece una variedad de ofertas de establecimientos que están loggeadas por geolocalización, la posibilidad de calificar cada experiencia y realizar pagos en la misma plataforma. De igual manera, también permite generar comunidades y blogs de conocimiento.

Figura 16 Flujo del servicio prestado:



Fuente: Imagen creada con Inteligencia Artificial a partir de una producción propia

### Descripción del servicio

Vital Senior, como bien se ha mencionado anteriormente, es una plataforma que se enfoca en brindar soluciones de bienestar a adultos mayores en Bogotá. Por este motivo, y entendiendo la población objetivo, se ha construido un proceso de reserva muy sencillo e intuitivo.

1. Vital Senior, gestiona alianzas comerciales con establecimientos como gimnasios, centros de bienestar y demás para ofrecer sus servicios a través de la plataforma.
2. Los usuarios pagan y seleccionan el plan que más se les acomode a sus necesidades.
3. Vital Senior otorga de acuerdo con el plan seleccionado unos “Vital Tokens” para el disfrute de los usuarios.
4. El usuario, a través de la plataforma Web, selecciona la actividad que desea realizar.
5. En la plataforma del aliado prestador del servicio, de forma inmediata, se bloquea el cupo del usuario.
6. El usuario disfruta de su actividad pactada.
7. El usuario califica su experiencia mediante una encuesta de satisfacción.
8. Vital Senior descuenta los “Vital Tokens” correspondientes al desarrollo de la actividad.
9. Los establecimientos aliados pasan una cuenta de cobro a Vital Senior por todos los servicios del mes.
10. Vital Senior paga a los establecimientos aliados por los servicios prestados.

### **Explicación de la cadena de valor:**

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva (Porter, 1985), y mediante el cual, explica la división de tareas y estrategias de un negocio entre las que son primarias y las que son de apoyo. Para el caso específico de Vital Senior, esta división es de la siguiente manera:

## Actividades primarias

- Gestión de alianzas:
  - En este segmento del modelo de negocio, se identifica y seleccionan los establecimientos aliados, se negocian los acuerdos de pago y sus plazos y se oficializan los contratos comerciales con cada uno.
  
- Operaciones:
  - En esta variable, se genera todo el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, se gestiona la facturación con los establecimientos y los usuarios y se garantiza que la plataforma esté disponible 100% para reservas y pagos.
  
- Marketing y comunicaciones:
  - En este proceso, se crean las diferentes estrategias tanto digitales como de medios tradicionales para atraer nuevos usuarios a la plataforma, se gestionan beneficios especiales con marcas aliadas según el tipo de categoría del usuario y se estructuran los planes de fidelización para los clientes más recurrentes.
  
- Atención al cliente:
  - En este proceso, genera una disponibilidad 24/7 para todos los usuarios de la plataforma a través de diferentes mecanismos como chat de *WhatsApp*, *CallCenter* y correo electrónico. También, genera reportes mensuales de las quejas más comunes del mes y un estudio de retroalimentación proveniente de las encuestas de satisfacción realizadas.

**Actividades secundarias:**

- Infraestructura tecnológica:
  - Este proceso genera respuestas inmediatas a cualquier falla reportada en la plataforma.
  - También, genera actualizaciones rápidas según cambio de normatividades aplicables o procesos de cambio según encuestas de satisfacción de usuarios y establecimiento aliados.
  
- **Talento Humano**
  - Este proceso se encarga de todos los procesos de contratación, pago de nómina, cumplimiento de ley en cuanto seguridad y salud en el trabajo y beneficio a los empleados.
  
- **Finanzas**
  - En el modelo, este proceso se encarga de levantamiento de capital de inversión, gestión de los convenants con los bancos, pago a proveedores y recaudación del pago de los usuarios. También, tiene el pago de los impuestos y el plan de expansión de la marca.

**Capacidad operativa de Vital Senior**

En el modelo de negocio, tal y como se ha planteado y construido, la plataforma es un intermediario en el marco de la prestación de un servicio a través de los establecimientos aliados. Por este motivo, la capacidad operativa está dada por el número de aliados que se tengan en la plataforma. Por lo cual, para encontrar dicha cifra, se partirán de supuestos a partir de diferentes usuarios.

Se plantean 3 escenarios diferentes de acuerdo con las proyecciones de ventas e inscripciones establecidas. Así las cosas, el escenario 1 representa el más conservador, mediante el cual incluso de logro punto de equilibrio. El escenario 2, es uno de mayor proyección de crecimiento y el escenario 3, es el más optimista para el emprendimiento.

En este sentido, los tres escenarios representan una hoja de ruta para Vital Senior, para gestionar según el número de inscritos, los aliados necesarios para mantener la operación óptima y a satisfacción de las expectativas de los clientes.

Escenario 1:

Número de establecimiento aliados	Total clases y servicios disponibles (hora)	Número de usuarios permitidos por clase o servicio (hora)	Total clases y servicios disponibles por día	Capacidad total para usuarios por día	Capacidad total para usuarios por mes
45	90	540	1.620	4.320	120.960

Escenario 2:

Número de establecimiento aliados	Total clases y servicios disponibles (hora)	Número de usuarios permitidos por clase o servicio (hora)	Total clases y servicios disponibles por día	Capacidad total para usuarios por día	Capacidad total para usuarios por mes
80	160	960	2.880	7.680	215.040

Escenario 3:

Número de establecimiento aliados	Total clases y servicios disponibles (hora)	Número de usuarios permitidos por clase o servicio (hora)	Total clases y servicios disponibles por día	Capacidad total para usuarios por día	Capacidad total para usuarios por mes
120	240	1.440	4.320	11.520	322.560

Fuente de la tabla: Elaboración propia.

Tabla 22 Equipo de trabajo

Nombre cargo	Funciones principales	Formación	Experiencia	Experiencia específica	Tipo de contratación	Dedicación	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
Gerente general	Planificar, dirigir y coordinar las operaciones de la organización. Formular políticas y estrategias corporativas. Supervisar múltiples departamentos o áreas funcionales. Tomar decisiones estratégicas para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Levantamiento de capital para la operación	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o áreas afines. Deseable posgrado en Gerencia o MBA.	Mínimo 10 años de experiencia laboral en roles directivos o gerenciales	Experiencia en liderazgo de equipos multidisciplinarios y en la toma de decisiones estratégicas. Levantamiento de capital y Foundrasing	Contrato a término indefinido.	100%	1	Entre 20 millones y 25 millones de pesos	1
Gerente de operaciones	Coordinar y supervisar las actividades diarias de la empresa. Optimizar procesos operativos para mejorar la eficiencia. Gestionar recursos humanos y materiales. Asegurar el cumplimiento de los objetivos operativos y de calidad. Asegurar el funcionamiento de la plataforma	Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines	Mínimo 8 años de experiencia laboral en áreas de operaciones o producción y de innovación digital	Experiencia en gestión de procesos y mejora continua	Contrato a término indefinido	100%	1	Entre 10 millones de pesos y 15 millones de pesos mensuales	2
Gerente de Gestión Humana y Legal	Diseñar e implementar políticas de recursos humanos. Gestionar procesos de selección, contratación y capacitación. Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral y normativa interna. Asesorar en temas legales, laborales y de la operación de la plataforma	Profesional en Derecho, Psicología, Administración de Empresas o áreas relacionadas. Especialización en Derecho Laboral o Recursos Humanos	Mínimo 5 años de experiencia en áreas de recursos humanos y legales	Conocimiento en legislación laboral colombiana y manejo de relaciones laborales.	Contrato a término indefinido	100%	1	Entre 10 millones de pesos y 15 millones de pesos mensuales	3
Asistente de Marketing	Apoyar en la ejecución de estrategias de marketing y publicidad. Gestionar redes sociales y contenido digital. Realizar estudios de mercado y análisis de competencia. Coordinar eventos y promociones. Implementar el plan de fidelización	Tecnólogo o profesional en Mercadeo, Publicidad, Comunicación Social o áreas afines.	Mínimo 1 año de experiencia en áreas de marketing o publicidad	Manejo de herramientas digitales y conocimiento en estrategias de marketing digital.	Contrato por prestación de servicios	100%	1	Entre 3 millones y 4 millones	2
Asistente de Facturación y Pago de Nómina	Elaborar y gestionar facturas y cuentas por cobrar. Procesar la nómina y asegurar el cumplimiento de obligaciones laborales. Mantener actualizados los registros contables y financieros. Apoyar en la preparación de informes financieros	Tecnólogo o profesional en Contaduría, Administración de Empresas o áreas relacionadas.	Mínimo 2 años de experiencia en áreas contables o de nómina	Conocimiento en procesamiento de nómina y manejo de software contable.	Contrato por prestación de servicios	100%	1	Entre 3 millones y 4 millones	2
Asistente de Operaciones	Apoyar en la coordinación de actividades operativas diarias. Supervisar el cumplimiento de procesos y procedimientos. Gestionar inventarios y suministros. Elaborar informes operativos y reportar incidencias.	Tecnólogo o profesional en Ingeniería Industrial, Logística, Administración de Empresas o áreas afines.	Mínimo 1 año de experiencia en áreas operativas o logísticas	Habilidad para coordinar procesos y manejo de herramientas ofimáticas.	Contrato por prestación de servicios	100%	1	Entre 3 millones y 4 millones	2

## **Aspectos Organizacionales y Legales**

Frente al proyecto de creación de una empresa digital cuyo objeto es ofrecer servicios por suscripción dirigidos a la población silver, requiere una planificación estratégica en los aspectos tanto organizacionales como legales.

### **Propósito superior de la empresa**

Inspirar la inclusión y el bienestar de la población silver, a través de una plataforma digital innovadora, segura e intuitiva, de fácil uso para las personas mayores, que proporciona contenido educativo, recreativo de bienestar y salud, por medio de suscripción. Nos enfocamos en facilitar la experiencia digital de nuestros suscriptores promoviendo el acceso equitativo a los servicios ofertados, fomentando el crecimiento personal, la autonomía y la integración social, donde la edad no sea una barrera. Nuestra plataforma se destaca por ser un ecosistema que se encuentra en evolución constante donde la población silver puede mantenerse conectada con su comunidad y desarrollar nuevas habilidades, disfrutando de una vida activa y plena.

### **PES Estratégico**

A continuación, presentamos el análisis PES (Cabeza, Cola, Dorsal, Abdominal), una herramienta que nos permite identificar oportunidades y desafíos desde una perspectiva integral. A través de esta metodología, abordaremos los factores clave que impulsan el negocio desde cuatro ángulos estratégicos: la cabeza, que simboliza la visión y dirección; la cola, que representa los resultados y el impacto; el dorsal, enfocado en la estabilidad y el soporte; y el abdominal, vinculado a los recursos y capacidades internas. Este enfoque nos permitirá estructurar un camino claro para el desarrollo de productos y servicios orientados a la economía silver."

Tabla 23 Pes estratégico

COMPONENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
Cabeza (Conocimiento y valores)	Entre el equipo emprendedor, más de 15 años de experiencia en el segmento	Poco conocimiento en el sector de la tecnología	Capacitarse frente a lo tecnológico
	Buen conocimiento en alianzas estratégicas	No se ha testeado el mercado de proveedores para identificar bien su interés en esta población	Realizar un estudio de mercado enfocado en proveedores
Cola (Clientes y aliados)	El mercado está totalmente desatendido	Llegar comercialmente a esta población requiere de medios tradicionales que son más costosos	Intentar llegar mediante otros medios a familiares que cierran la transacción
	En el mercado hay mucha oferta de productos tecnológicos	Pueden llegar a ser muy costosos	Realizar un primer MVP con un proveedor de página web blanca, que sale menos costoso.
	Los gimnasios de demás centros de entrenamiento y belleza en los que se enfoca el negocio, tienen una oferta desatendida en otras valle	El costo para que la oferta sea atractiva debe ser bajo y puede que no cubra los mínimos operacionales de los establecimientos	Identificar costo promedio por establecimiento
Dorsal (Procesos y personas)	Equipo fundador capacitado y muy interesado en la población objetivo	Pocas competencias desde la operación tecnológica	Búsqueda de aliados tecnológicos de confianza
	Plataforma de e-commerce robusta para atender las necesidades	Tratamiento de datos como un riesgo operativo	
	El soporte de la aplicación puede llegar a ser muy personalizada	No se puede optimizar costos pues dependerá de talento humano muy especializado	Implementar un proceso de PQRS donde la última opción sea la llamada
Abdominal (Productos y Servicios)	Oferta de productos y servicios muy amplia y única en el mercado	Retención de proveedores	Establecer una escala de pago a proveedores que tenga en cuenta su posicionamiento en la plataforma
	Atención personalizada	El proveedor de Customer Service debe ser especializado en la población objetivo y puede ser costoso de mantener	Identificar varias opciones de este proveedor crítico

A partir del PES Estratégico de la compañía, se relaciona una matriz DOFA mediante la cual se establece una jerarquía para cada una de las acciones planteadas.

Tabla 24 Matriz DOFA

<b>FORTALEZAS</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Componente</b>	<b>Jerarquía</b>
Coherencia en valores organizacionales	Cabeza	Alto impacto
Relación cercana con clientes y tono empático	Cola	Alto impacto
Compromiso del equipo fundador con el propósito superior	Cabeza	Mediano impacto
Capacidad de generación de alianzas estratégicas	Cola	Mediano impacto
Oferta de servicios ajustada a las necesidades de los usuarios	Abdomen	Alto impacto
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Componente</b>	<b>Jerarquía</b>
Procesos operativos con poco desarrollo e iteración	Dorso	Alto impacto
Dependencia del servicio de los aliados estratégicos	Cola	Alto impacto
Estrategias de comunicación y marketing muy tradicionales	Cola	Mediano impacto
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Componente</b>	<b>Jerarquía</b>
Envejecimiento acelerado de la población	Cabeza	Alto impacto
Políticas públicas que promueven el envejecimiento activo	Cabeza	Mediano impacto
Interés de empresas en responsabilidad social vinculada a adultos mayores	Dorso	Mediano impacto
<b>AMENAZAS</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Componente</b>	<b>Jerarquía</b>
Poca digitalización de la población objetivo	Cola	Alto impacto
Fortalecimiento de las Cajas de Compensación en el segmento de la población Silver	Cabeza	Alto impacto

Dificultades para cerrar acuerdos comerciales con los aliados	Dorso	Mediano impacto
---	-------	-----------------

Este análisis permite identificar que el negocio enfocado en la economía silver tiene perspectivas de éxito. Contamos con un equipo emprendedor con amplia experiencia en el segmento y un profundo conocimiento de las necesidades de esta población, lo que sin duda es una gran fortaleza. Aunque se identifican algunos retos, como el manejo de tecnología y la falta de información sobre proveedores, estos pueden abordarse con estrategias concretas, como capacitaciones específicas y estudios de mercado. Además, las oportunidades son claras: el mercado está poco explorado en ciertos servicios y existe un interés creciente en soluciones enfocadas en personas mayores activas.

### **Normatividad Empresarial (Constitución de la Empresa)**

De manera general, la creación de un emprendimiento digital en Colombia requiere el cumplimiento de requisitos legales y administrativos. A continuación, se relacionan los pasos para garantizar la conformación de una sociedad legal sólida:

#### **- Elección del Tipo de Sociedad**

El tipo de sociedad para el emprendimiento expuesto se enmarca en la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), regulada por la Ley 1258 de 2008. Esta estructura societaria ofrece ventajas para emprendimientos digitales, dado que permite una amplia autonomía contractual; posibilidad de ser conformada por un solo socio o múltiples; simplificación de procesos administrativos y tributarios; flexibilidad de la estructura organizacional y limitación en la responsabilidad de los accionistas al capital aportado.

### **- Registro ante la Cámara de Comercio**

La creación e inscripción de una Sociedad por Acciones Simplificada SAS, se encuentra sujeta a un procedimiento establecido (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023), puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a su domicilio (Artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008).

La totalidad del procedimiento se encuentra incluido en la *Guía de Trámites #RMI Constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS)* de la Cámara de Comercio.

### **Normatividad Tributaria**

Al entrar en funcionamiento el emprendimiento digital de servicios por suscripción para personas mayores, es necesario garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de nuestro país, establecidas en las normas tributarias vigentes. A continuación, se describen las obligaciones:

#### **- Impuesto Sobre la Renta y Complementarios**

En consonancia con el Estatuto Tributario, capítulo IX, en su artículo 240, establece:

“ARTÍCULO 240. TARIFA GENERAL PARA PERSONAS JURÍDICAS. <Artículo modificado por el artículo [10](#) de la Ley 2277 de 2022. El nuevo texto es el siguiente:> La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país, obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del treinta y cinco por ciento (35%).”

#### **- Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA)**

El impuesto del IVA en el escenario de los servicios digitales, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Tributario, artículos 420 y 468, la tarifa general es del 19%.

#### **- Régimen Simple de Tributación (RST)**

La Ley 2010 de 2019, en su artículo 74, crea el Impuesto Unificado Bajo el Régimen Simple de Tributación – para la Formalización y Generación de Empleo, así:

“ARTÍCULO 74. IMPUESTO UNIFICADO BAJO EL RÉGIMEN SIMPLE DE TRIBUTACIÓN - SIMPLE PARA LA FORMALIZACIÓN Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO. Sustitúyase el Libro Octavo del Estatuto Tributario, el cual quedará así:

Artículo [903](#). Creación del impuesto unificado bajo el Régimen Simple de Tributación - Simple. Créese a partir del 1 de enero de 2020 el impuesto unificado que se pagará bajo el Régimen Simple de Tributación - Simple, con el fin de reducir las cargas formales y sustanciales, impulsar la formalidad y, en general, simplificar y facilitar el cumplimiento de la

obligación tributaria de los contribuyentes que voluntariamente se acojan al régimen previsto en el presente Libro. (...)”

El Régimen Simple de Tributación, conforme a lo establecido en la Ley, representa una opción viable para el tipo de emprendimiento aquí planteado. Este modelo tributario está encaminado a disminuir cargas formales y facilitar el cumplimiento fiscal, lo que se traduce en un beneficio para emprendimientos en el sector digital, los cuales se caracterizan por su flexibilidad y escalabilidad. Con este régimen, la empresa sustituye el impuesto sobre la renta, el impuesto de industria y comercio consolidado y, algunas veces, el impuesto al consumo, con lo cual se simplifica la administración tributaria y permite un enfoque más eficiente en la operación del negocio.

#### **- Otras Obligaciones Fiscales**

Registro y actualización del RUT ante la DIAN.

Declaración y pago de aportes parafiscales si la empresa tiene empleados.

Facturación electrónica, obligatoria para todas las empresas, según la normatividad vigente de la DIAN.

Cumplir con estas obligaciones tributarias garantiza la legalidad y sostenibilidad de la empresa digital, evitando sanciones y optimizando la carga fiscal dentro del marco regulatorio colombiano.

#### **Normatividad Técnica (Permisos, Licencias, Registros, Reglamentos)**

Las empresas que ofrecen servicios por suscripción deben cumplir con diversas disposiciones normativas técnicas en nuestro país, bajo las cuales se salvaguarda la legalidad, seguridad y protección de los derechos de los usuarios y consumidores, que en el presente caso son adultos mayores. Estas medidas corresponden a registros, licencias y reglamentos específicos relacionados con la protección de datos y el comercio electrónico.

### **- Protección de Datos Personales (Habeas Data) y Registro Nacional de Bases de Datos (RNBD):**

El Habeas Data en Colombia está regulado por la Ley 1266 de 2008, la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, las cuales establecen en términos generales:

Ley 1266 de 2008: Regula el manejo de la información en bases de datos personales, específicamente financieras, en entidades crediticias, comerciales y de servicios

Ley 1581 de 2012: Garantiza el derecho de las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recopilado en bases de datos, así mismo, crea el Registro Nacional de Bases de Datos.

Decreto 1377 de 2013: Establece que las entidades responsables del tratamiento de datos personales deben designar a una persona o área para la protección de dicha información.

El cumplimiento de las normas que enmarcan el *habeas data* es fundamental para una empresa digital que ofrece servicios por suscripción a la población *silver*, dado que garantiza el la privacidad y la seguridad de los datos personales de los suscriptores.

Las empresas que recopilen almacenen o procesen datos personales, deben registrarse en el Registro Nacional de Bases de Datos (Decreto 886 de 2014), que corresponde a un directorio público de bases de datos personales sujetas a tratamiento que operan en Colombia, administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

### **Normatividad de Comercio Electrónico:**

La Ley 527 de 1999, establece el marco jurídico del comercio electrónico en el país, define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, estableciendo la validez y efectos legales de los negocios realizados a través de medios digitales.

El artículo 28 de la Ley 527 de 1999, define los atributos jurídicos de la firma digital, destacando que esta cumple la función de autenticar la identidad de quien la suscribe y manifiesta su consentimiento en los contratos electrónicos. Esta figura favorece nuestro modelo de emprendimiento de prestación de servicios por suscripción digital, ya que permite que la población objetivo, esto es las personas mayores, accedan a los servicios sin necesidad de interacción física, incentivando la inclusión digital.

Así las cosas, al operar dentro de estos parámetros normativos, se evitan posibles disputas contractuales, dado que se asegura la validez de las relaciones comerciales con suscriptores y proveedores.

### **- Protección al Consumidor (Estatuto del Consumidor):**

En el comercio digital, la protección al consumidor está regulada por la Ley 1480 de 2011, por medio de la cual se establece el Estatuto del Consumidor. Esta norma contiene derechos y garantías para los consumidores y obligaciones para las empresas que ofrecen bienes y servicios en plataformas digitales.

Uno de los principios fundamentales de la Ley 1480 de 2011 es el derecho a la información, descrito en sus artículos 23 y 24.

Ahora bien, frente a las plataformas que ofrecen servicios por suscripción digital a población silver, estas deben informar de manera precisa sobre políticas de cancelación, costos, condiciones de renovación, y cualquier cargo adicional asociado al servicio. Así mismo, las condiciones del contrato deben estar redactadas de manera clara para garantizar que la población mayor las entienda y conozca sus derechos, con el fin de que puedan gestionar de manera ágil y efectiva, reclamaciones, devoluciones y el derecho de retracto. Esto genera confianza en la plataforma y fidelización de los usuarios.

### **- Seguridad Digital y Ciberseguridad:**

Todas las empresas digitales, y más aun las que ofrecen servicios por suscripción dirigidas a la población silver, deben garantizar la seguridad digital y contar con un grado óptimo de ciberseguridad, en concordancia con la Circular 003 de 2021, expedida por la Superintendencia

de Industria y Comercio (SIC), la cual exige la implementación de medidas de protección de datos personales y prevención de fraudes digitales en el comercio electrónico.

Los protocolos de seguridad deben garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de los usuarios, por medio del cifrado de datos, autenticación multifactor y un continuo monitoreo de transacciones para detectar actividades sospechosas. Adicionalmente, es obligatorio informar a los usuarios sobre los riesgos cibernéticos y como realizar transacciones seguras en línea.

En los servicios por suscripción dirigidos a adultos mayores, esta población constituye un riesgo más alto frente a posibles fraudes digitales y ataques cibernéticos, por lo tanto, las empresas deben esforzarse por diseñar plataformas con interfaces seguras y amigables para el uso de las personas mayores; a lo cual se puede ofrecer como un plus, educación digital a sus usuarios y por otro lado, contar con canales eficaces para la notificación de incidentes de seguridad, con el fin de cumplir con la normativa existente y así evitar sanciones por parte de la SIC, lo cual se complementa con la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales.

### **Normatividad Ambiental**

Las empresas en Colombia deben estar alineados con la normativa ambiental vigente relacionada con impacto ambiental. En este contexto, la Ley 2169 de 2021, “Por medio de la cual se impulsa el desarrollo bajo en carbono del país mediante el establecimiento de metas y medidas mínimas en materia de carbono neutralidad y resiliencia climática y se dictan otras

disposiciones” establece directrices fundamentales para el uso eficiente de la energía, con el fin de fomentar la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono.

Es de resaltar que las empresas digitales dependen de infraestructura tecnológica para su funcionamiento, frente a lo cual se deben implementar estrategias que logren la optimización del consumo energético en data centers, servidores y sistemas de almacenamiento en la nube. De igual forma, se debe reducir el desperdicio energético y la dependencia de fuentes no renovables.

No solo en cumplimiento de las leyes existentes, sino de manera proactiva, las empresas, y en este caso, los emprendimientos digitales, deben adoptar estrategias que minimicen su impacto ambiental, tales como:

- Contratar con proveedores de servicios en la nube que funcionen con energías renovables, e idealmente que cuenten con certificación de eficiencia energética.
- Desarrollar programas de prácticas sostenibles donde se involucre a proveedores y colaboradores.
- Optimizar los recursos tecnológicos, buscando la reducción en el consumo de procesamiento de datos y almacenamiento innecesario.
- Eliminar en el 100% de la operación el uso de papel.
- Buscar la participación en programas de compensación de carbono.
- Sensibilizar a los usuarios sobre la cultura de prácticas responsables en el uso de la tecnología, a través de estrategias educativas.

## **Propiedad Intelectual y Registro de Marca**

La propiedad intelectual en Colombia se encuentra reconocida en la Constitución Política, en su artículo 61, el cual indica:

“ARTICULO 61. El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley.”

Este reconocimiento de carácter superior es fundamental para el desarrollo de emprendimientos innovadores, ya que protege los derechos de sus creadores, y es el punto de partida del marco normativo que protege las marcas, patentes, diseños industriales, nombres comerciales, lemas comerciales y otras formas de propiedad intelectual e industrial, lo cual es un factor importante, dado que salvaguarda las inversiones en desarrollo e innovación de las empresas.

En Colombia existen normas que protegen la propiedad intelectual, como la Ley de Signos Distintivos, la Ley de Competencia Desleal y la Ley de Software, adicionalmente, nuestro país es miembro de varios tratados internacionales, como el Tratado de Cooperación de materia de Patentes (PCT), el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial y el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC).

Ahora bien, frente al registro de marca, es un paso que cobra una alta relevancia para la protección de la identidad comercial de una empresa digital. Para este registro existe un

procedimiento regulado en el “TÍTULO VI, DE LAS MARCAS” de la Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC.

### **Protección de Software**

El desarrollo de software y plataformas tecnológicas está regulado en Colombia para asegurar su propiedad intelectual, la cual está reconocida por la Ley 23 de 1982 modificada por la Ley 1915 de 2018 y por la Decisión Andina 351 de 1993, bajo la calidad de obra literaria y derecho de autor, dado que el código fuente se asemeja a la creación literaria, tal como se encuentra definido en la Decisión 351 de 1993, el *software* o la “obra” está conformada por la documentación técnica –donde encontramos el código fuente– y los manuales de uso.

De acuerdo con lo anterior, el registro de software debe hacerse ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor adscrita al Ministerio del Interior, para lo cual dentro del sitio web <https://www.derechodeautor.gov.co/es/registro-de-software>, se encuentra una “Guía para el registro de Software”, donde se da la opción de hacer el registro virtual o presencial y se describe paso a paso como se debe hacer el registro en la plataforma, e incluye un video tutorial <https://youtu.be/uxm3ibghmJk>

El registro de software es una herramienta efectiva para garantizar la seguridad jurídica y la diferenciación comercial de una empresa digital que ofrece servicios por suscripción. Estas figuras de aseguramiento protegen los activos intangibles del emprendimiento, y a su vez da confianza dentro del mercado y evita eventuales litigios.

En conclusión, el marco normativo descrito, constituye los procedimientos a seguir para la adecuada constitución y operación de una plataforma digital en Colombia que ofrece servicios por suscripción para la población silver en Colombia, con lo que se garantiza el cumplimiento de la legislación vigente. De igual forma, esta normatividad proporciona un marco de seguridad jurídica que propende por la protección de los derechos de los usuarios y emprendedores, asegurando condiciones de transparencia, equidad y responsabilidad en las relaciones contractuales y operativas.

### **Aspectos financieros**

#### **Resumen de las Inversiones Requeridas**

Las inversiones requeridas para la iniciativa se dividen en 3 variables importantes para el primer año: capex, opex y posicionamiento de marca:

Capex: \$184.500.000 millones de pesos para el diseño de creación del sitio web y todos los componentes tecnológicos que requieren para su funcionamiento y que se desglosarán en los siguientes capítulos. Está, debe contar con un sistema E-commerce robusto y que proteja la seguridad de los datos y las transacciones de los usuarios.

\$5.000.0000 millones de pesos para el pago de la plataforma SIIGO para centralizar toda la información contable, recepción y emisión de facturación electrónica.

\$25.000.000 millones de pesos en compra de elementos electrónicos para la operación.

Opex: \$338.800.000 millones de pesos para el pago de las nóminas del primer año y un total de \$169.400.000 millones correspondientes a gastos fijos como arriendo, internet, *backdesk* y mantenimiento y pólizas de seguros.

Posicionamiento de marca: \$118.000.000 millones entre lo que se va a incluir temas como Google Ads, Jingles, pauta en medios tradicionales y marketing digital.

### Resumen:

Tabla 25 Resumen capex - opex

CONCEPTO	MONTO
Capex	\$ 184.000.000
Opex	\$ 338.000,000
Posicionamiento de Marca	\$ 118.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 640.000.000</b>

### Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

El proyecto Vital Senior, en inicio, tiene 2 modelos de suscripciones que varía según su temporalidad. En total, se divide entre silver y gold, en donde sus principales diferencias yacen en la cantidad de servicios que pueden reservar y mediante los cuales pueden intercambiar.

Asimismo, cada uno de estos tiene la posibilidad de ser adquirido por mes, trimestre, semestre y

año. Bajo el modelo inicialmente planteado, la temporalidad de un año es la que mayor rentabilidad brinda al proyecto, por lo que las ventas se centrarán en ella.

En la siguiente tabla, se evidencia la proyección de ventas por cada una de las suscripciones y sus temporalidades relacionadas:

Tabla 26 Suscripciones estimadas

Suscripción	Temporalidad	Ventas estimadas (und)
Silver	Mes	300
	Trimestre	75
	Semestre	70
	Anual	125
Gold	Mes	500
	Trimestre	125
	Semestre	160
	Año	300

En total, se estiman unas ventas para el primer año de \$ 1.353.034.500 millones de pesos, llegando a un margen operativo de \$ 772.126.850, es decir, del 46% y una utilidad neta del 28%.

### Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

En términos generales, considerando tanto los costos del opex como del capex para el primer año, la inversión inicial sería de \$ 826.053.825 millones de pesos; de los cuáles, capital suscrito

aportado por los socios fundadores será de \$ 300.000.000 millones de pesos. El dinero restante, es decir, \$ 526.053825 millones de pesos, serán adquiridos a través de financiación con una tasa de interés estimada de 15% EA.

La tasa de interés es fundamental para las decisiones de inversión y financiamiento de Vital Senior. La referencia de tasa efectiva anual del 15%, corresponde a estimaciones entre la media establecida por el Banco de la República para la banca comercial, más unos puntos porcentuales adicionales. En este sentido, según datos del Banco de la República y la Superintendencia Financiera, para el mes de junio de 2025, la tasa EA fue en promedio de 11,25%; la cual, se ha mantenido estable durante todo el presente año. Adicionalmente, se adjunta una tabla comparativa de las tasas promedio ofertadas por los principales bancos del país para créditos de libre inversión.

Tabla 27 Tasa de interés promedio

Banco	Tasa promedio
Bancolombia	14,97%
Banco de Bogotá	24,17%
Davivienda	14,57%
BBVA	16,3%
Itaú	20,01%

Ahora bien, si el promedio ponderado de las tasas de interés es cercano al 18%, se toma como base el 15% EA bajo supuestos de condonación de intereses por el impacto social positivo que tiene la iniciativa en la población silver de Colombia.

Bajo estas condiciones estimadas, el proyecto de Vital Senior tendría un punto de equilibrio de 668.61 unidades mensuales para un estimado en efectivo de \$ 1.050.021.754,33 millones de

pesos, lo que representa un período de recuperación de la inversión de 4.5 años. Adicionalmente, bajo los valores planteados, la tasa interna de retorno (TIR), sería de 23,56%.

Las cifras estimadas anteriormente, demuestran que el proyecto de Vital Senior es una iniciativa con una perspectiva de recuperación de inversión rápida y una utilidad neta elevada para el sector servicios de tecnología. Esto, en gran medida se debe a que los costos de operación son bajos y la rentabilidad.

### Aspectos Financieros

Tabla 28 Ingresos

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES			AÑO:	2027	2028	2029	2030
1 Suscripción Silver Unitario	300,00	\$ 169.900,00	\$ 50.970.000	4%		10,0%	12,0%	15,0%	20,0%	
2 Suscripción Silver Trimestre	75,00	\$ 459.900,00	\$ 34.492.500	3%		11,0%	15,0%	18,0%	22,0%	
3 Suscripción Silver Semestre	70,00	\$ 869.900,00	\$ 60.893.000	5%		15%	20%	23%	25%	
4 Suscripción Silver Año	125,00	\$ 1.639.900,00	\$ 204.987.500	15%		25%	28%	35%	38%	
5 Suscripción Gold Unitario	500,00	\$ 219.900,00	\$ 109.950.000	8%		10,0%	12,0%	15,0%	20,0%	
6 Suscripción Gold Trimestre	125,00	\$ 599.900,00	\$ 74.987.500	6%		13%	18%	22%	28%	
7 Suscripción Gold Semestre	160,00	\$ 1.129.900,00	\$ 180.784.000	13%		15%	25%	35%	45%	
8 Suscripción Gold Año	300,00	\$ 2.119.900,00	\$ 635.970.000	47%		25%	34%	40%	45%	
9	-	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%	
10	-	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%	
TOTAL			\$ 1.353.034.500	100%						

El proyecto de Vital Senior, tiene estipulado arrancar operación en los primeros meses de 2026, lo cual establece 4 meses y medio para la puesta en marcha. Esto, está representado en la construcción del sitio web, el cierre de los acuerdos comerciales con los negocios aliados y el primer acceso al posicionamiento de marca. Bajo este periodo, los gastos se asumirían de la inversión inicial y representan los asociados al Capex.

Según BBVA Research, la tasa de interés estimada para el año 2026 se sitúa en un 7,75%. Para fines de este proyecto, se considera un margen de error del 2%, por lo que se asumirá una tasa de préstamo del 15% EA. Además, dado que no se prevé ninguna reforma tributaria que modifique la tasa impositiva sobre la Renta, se establecerá dicha tasa en un 35%. Por último, cada uno de los salarios, teniendo en cuenta que serán bajo contratos laborales con todas las prestaciones de ley, se multiplicó por 1,57%, considerando dichas prestaciones dentro de los costos unitarios mensuales.

Nota: La evaluación financiera presentada, se realizó acorde al modelo financiero desarrollado por el profesor Mauricio Reyes Giraldo para la Universidad EAN.

### Proyección de ingresos:

Las proyecciones de los ingresos para los siguientes años de puesta en marcha del proyecto, se establece bajo los siguientes supuestos de crecimiento porcentual en las ventas según el tipo de suscripción:

Tabla 29 Proyecciones

AÑO	PROYECCIONES				
	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES \$	1.353.034.500,0	\$ 1.710.617.973,8	\$ 2.379.885.361,6	\$ 3.448.914.706,5	\$ 5.164.042.351,1
COSTOS ANUALES \$	580.907.650,0	\$ 784.927.063,6	\$ 1.085.936.587,5	\$ 1.605.327.115,5	\$ 2.389.645.664,7
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 772.126.850,0</b>	<b>\$ 925.690.910,2</b>	<b>\$ 1.293.948.774,1</b>	<b>\$ 1.843.587.591,1</b>	<b>\$ 2.774.396.686,4</b>

En este sentido, en promedio se prevé un crecimiento anual del 30% de las ventas conforme el posicionamiento de marca vaya creciendo y la operación también.

### Proyección de costos:

Los costos, de acuerdo con el modelo establecido, también se han cuantificado a partir del tipo de suscripción:

Tabla 30 Costos

<b>COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO</b>						
	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO</b>		<b>COSTOS TOTALES</b>	
1	Suscripción Silver Unitario	300	\$	101.940,00	\$ 30.582.000	5%
2	Suscripción Silver Trimestre	75	\$	252.945,00	\$ 18.970.875	3%
3	Suscripción Silver Semestre	70	\$	391.455,00	\$ 27.401.850	5%
4	Suscripción Silver Año	125	\$	573.965,00	\$ 71.745.625	12%
5	Suscripción Gold Unitario	500	\$	120.945,00	\$ 60.472.500	10%
6	Suscripción Gold Trimestre	125	\$	287.952,00	\$ 35.994.000	6%
7	Suscripción Gold Semestre	160	\$	508.455,00	\$ 81.352.800	14%
8	Suscripción Gold Año	300	\$	847.960,00	\$ 254.388.000	44%
9	0	0	\$	-	\$ -	0%
10	0	0	\$	-	\$ -	0%
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 580.907.650</b>	<b>100%</b>

### Proyección de gastos

Para el ejercicio de proyección de la viabilidad financiera de la plataforma, se ha calculado un estado de resultados para 5 años del proyecto. En este sentido, se han considerado los siguientes gastos; gastos por ventas y administrativos, gastos fijos de operación, la depreciación y los gastos financieros. Siendo así, esta es la proyección:

Tabla 31 Gastos

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
		<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$	338.800.000,0	\$ 355.740.000,0	\$ 387.756.600,0	\$ 418.777.128,0	\$ 448.091.527,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	169.400.000,0	\$ 177.870.000,0	\$ 193.878.300,0	\$ 209.388.564,0	\$ 224.045.763,5
OTROS GASTOS	\$	118.000.000,0	\$ 122.375.000,0	\$ 140.175.000,0	\$ 124.600.000,0	\$ 117.925.000,0
DEPRECIACIÓN	\$	26.050.000,0	\$ 26.050.000,0	\$ 26.050.000,0	\$ 26.050.000,0	\$ 26.050.000,0
GASTOS FINANCIEROS	\$	78.908.073,8	\$ 67.204.779,2	\$ 53.745.990,5	\$ 38.268.383,4	\$ 20.469.135,3

Así las cosas, los principales gastos se concentran en los administrativos y de ventas, representados en la nómina del personal que se encarga de la operación. También, es importante

denotar que, a partir del año 4, la amortización de la deuda es considerable, generando una disminución en los gastos financieros.

Tabla 32 Inversiones

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 1.310.096.200,0
<b>2026</b>	\$ 1.310.096.200,0	\$ 131.009.620,0	\$ 214.590.457,2	\$ 345.600.077,2	\$ 1.095.505.742,8
<b>2027</b>	\$ 1.095.505.742,8	\$ 109.550.574,3	\$ 236.049.502,9	\$ 345.600.077,2	\$ 859.456.240,0
<b>2028</b>	\$ 859.456.240,0	\$ 85.945.624,0	\$ 259.654.453,2	\$ 345.600.077,2	\$ 599.801.786,8
<b>2029</b>	\$ 599.801.786,8	\$ 59.980.178,7	\$ 285.619.898,5	\$ 345.600.077,2	\$ 314.181.888,3
<b>2030</b>	\$ 314.181.888,3	\$ 31.418.188,8	\$ 314.181.888,3	\$ 345.600.077,2	\$ -

La inversión total para el primer año es de \$826.053.825 millones de pesos, de los cuales \$ 300.000.000 millones es el capital suscrito por los socios fundadores. Y el restante corresponde a préstamo teniendo en cuenta una tasa de interés del 15% EA y una proyección del crédito a 5 años, se plantea la siguiente tabla de cálculo del préstamo.

Tabla 33 Tabla de amortización de préstamo

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
	15,00%		5		
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 526.053.825,0
<b>2026</b>	\$ 526.053.825,0	\$ 78.908.073,8	\$ 78.021.963,7	\$ 156.930.037,4	\$ 448.031.861,3
<b>2027</b>	\$ 448.031.861,3	\$ 67.204.779,2	\$ 89.725.258,2	\$ 156.930.037,4	\$ 358.306.603,1
<b>2028</b>	\$ 358.306.603,1	\$ 53.745.990,5	\$ 103.184.047,0	\$ 156.930.037,4	\$ 255.122.556,1
<b>2029</b>	\$ 255.122.556,1	\$ 38.268.383,4	\$ 118.661.654,0	\$ 156.930.037,4	\$ 136.460.902,1
<b>2030</b>	\$ 136.460.902,1	\$ 20.469.135,3	\$ 136.460.902,1	\$ 156.930.037,4	\$ -

Por ende, la cuota anual se calcula en \$ 156.930.037 millones, que, dividido en todos los meses del año, sería una cuota de \$ 13.077.503 millones.

## Capital de trabajo:

El Capital de Trabajo Neto Operativo, se define a partir de los activos y los pasivos corrientes.

De acuerdo con las proyecciones del proyecto, el KTNO para los siguientes años es el siguiente:

Tabla 34 Capital

	AÑO 0		2026		2027		2028		2029		2030	
Activos Corrientes	\$	603.553.825	\$	592.550.638	\$	664.357.734	\$	903.115.440	\$	1.344.664.418	\$	2.145.565.261
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	14.339.072	\$	61.757.896	\$	172.320.009	\$	359.276.230	\$	678.235.341
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>603.553.825</b>	<b>\$</b>	<b>578.211.566</b>	<b>\$</b>	<b>602.599.838</b>	<b>\$</b>	<b>730.795.430</b>	<b>\$</b>	<b>985.388.187</b>	<b>\$</b>	<b>1.467.329.919</b>

## Indicadores financieros del proyecto

### ▪ Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de la plataforma se ha estipulado de acuerdo con el margen de contribución de los costos a cada una de las suscripciones. De igual forma en términos mensuales es de aproximadamente \$87.501.812.83 millones de pesos y un total de 59 suscripciones mensuales durante el primer año. En este sentido, el mayor número de suscripciones se concentran en las anualidades tanto *Gold* como *Silver*, pues representan mayor margen en la contribución de los costos, pero a su vez pueden representar una mayor utilidad neta al final del ejercicio. En total, de la suscripción anual *Gold*, el punto de equilibrio está en 28 y de la *Silver* en 9.

Por lo cual, en la siguiente tabla se establece el valor en pesos y en unidades para cada una.

Tabla 35 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION		PARTICIPACION % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO		PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
	UNITARIO					
Suscripción Silver Unitario	\$	67.960,00		4% \$	2.560,11	26,30 UNIDADES
Suscripción Silver Trimestre	\$	206.955,00		3% \$	5.275,84	17,80 UNIDADES
Suscripción Silver Semestre	\$	478.445,00		5% \$	21.532,30	31,42 UNIDADES
Suscripción Silver Año	\$	1.065.935,00		15% \$	161.491,34	105,76 UNIDADES
Suscripción Gold Unitario	\$	98.955,00		8% \$	8.041,26	56,72 UNIDADES
Suscripción Gold Trimestre	\$	311.948,00		6% \$	17.288,69	38,69 UNIDADES
Suscripción Gold Semestre	\$	621.445,00		13% \$	83.033,59	93,27 UNIDADES
Suscripción Gold Año	\$	1.271.940,00		47% \$	597.852,96	328,10 UNIDADES
0	\$	-		0% \$	-	- UNIDADES
0	\$	-		0% \$	-	- UNIDADES
						<b>698,05 UNIDADES</b>

Si consideramos los periodos de evaluación como anuales, el punto de equilibrio serían 668 suscripciones, siendo la *Gold* Año, la de mayor participación por su rentabilidad.

#### ▪ **Periodo de Recuperación de Capital**

De acuerdo con las proyecciones, el periodo de recuperación de capital está estipulado para 4,5 años.

#### ▪ **TIR**

La TIR del proyecto está en 23,56%, esta tasa muestra el porcentaje de rentabilidad que se espera generar con la inversión a lo largo de su vida útil, considerando los flujos de ingresos y egresos. Esto, significa que el proyecto Vital Senior es muy rentable y tiene una proyección de crecimiento única en el mercado.

#### ▪ **VPN**

El valor Presente Neto del proyecto Vital Senior está en \$ 91.031.203, lo que significa que indica que el proyecto es rentable, ya que el valor presente de los ingresos esperados supera el costo inicial de la inversión.

### **Análisis horizontal**

Durante el análisis horizontal se percibe un crecimiento constante tanto en ventas como en utilidad bruta a lo largo de los años, con tasas que fluctúan entre un 26% y cerca del 50%, lo cual sugiere una proyección de expansión bastante acelerada. Lo importante a analizar es el crecimiento exponencial en la utilidad neta durante los primeros años, con un aumento que supera el 300% entre 2026 y 2027, lo que apunta a una notable mejora en la eficiencia operativa o una reducción considerable de los costos del proyecto para ese momento.

### **Análisis Vertical**

Desde el enfoque vertical, la utilidad bruta se mantiene de forma consistente entre el 57% y el 63% de las ventas, lo que deja ver un margen bruto sólido. Al mismo tiempo, la utilidad neta sube desde un 2% en 2026 hasta más del 24% en 2030, reflejando una evolución muy positiva en la rentabilidad neta conforme el negocio aumenta su participación de mercado. En total, estos resultados muestran una estructura financiera sólida y en constante crecimiento.

### **Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera**

Las fuentes de financiación del proyecto son cruciales para su primer año de operación, dado que el capital aportado por los socios fundadores representa el 36.4% de la inversión inicial total. En este contexto, se propone financiar el 66.6% de la inversión a través de la banca comercial nacional, con una tasa estimada del 15% EA.

No obstante, considerando el potencial del proyecto, Vital Senior podría explorar la opción de captar capital de riesgo mediante estructuras de *Venture Capital*, buscando levantar un total de \$200.000.000, lo cual representaría el 24% del equity total de la empresa frente al capital suscrito inicial. Este capital se destinaría principalmente al posicionamiento de marca y a la amortización de la deuda con la banca comercial.

Adicionalmente, dada la relevancia de Vital Senior en términos de sostenibilidad y su carácter innovador, se podría contemplar una inversión adicional a partir del tercer año de operaciones, mediante la emisión de otro porcentaje de equity y flujo de efectivo, con el apoyo de entidades de Banca de Desarrollo. Posibles fuentes de financiamiento incluyen Bancoldex, BID Invest, BID Lab y el IFC. Este recurso, sería implementado en un plan de expansión nacional y amortización de la deuda con la banca comercial.

### **Plan de salida de la inversión:**

El plan se pondrá en marcha si, durante un período de entre 18 y 24 meses, se cumplen al menos dos de las siguientes condiciones:

- No se alcanza el 50% de la meta proyectada de miembros suscritos en la plataforma.
- Se evidencian pérdidas netas de forma sostenida por más de tres trimestres consecutivos, sin señales claras de recuperación.
- Surgen obstáculos significativos para escalar el modelo en Bogotá, ya sea por una baja adopción por parte del mercado o por fallas estructurales en la operación.
- El equipo fundador no consigue asegurar una nueva ronda de inversión o establecer alianzas estratégicas clave que garanticen la liquidez del negocio.

- Se presentan factores externos que comprometan la viabilidad del proyecto, como cambios en la regulación, alteraciones en las condiciones del mercado o una crisis reputacional grave.

### **Por ende, el plan se compone de:**

#### **Venta parcial o total del negocio**

- Identificar compradores estratégicos, tales como clínicas privadas, EPS, fondos de impacto social o empresas tecnológicas interesadas en el mercado de adultos mayores.
- Determinar el valor de la empresa considerando sus activos intangibles: plataforma tecnológica, base de usuarios y contratos vigentes con aliados.
- Considerar opciones de fusión o adquisición que permitan preservar parte del valor construido.

#### **Liquidación ordenada**

- Diseñar un plan progresivo para cerrar operaciones, procurando minimizar los costos legales y laborales.
- Dar prioridad al cumplimiento de obligaciones con empleados, proveedores y entidades financieras.
- Comercializar activos tangibles e intangibles como el software, bases de datos, licencias y acuerdos comerciales.
- Ejecutar el cierre contable y tributario conforme a la normativa vigente.

#### **Cesión de operación**

- Analizar la posibilidad de transferir la operación de la plataforma a una organización del sector social o fundación que pueda continuar con parte del propósito original.

### **Protección a los inversionistas**

- Establecer una cláusula de liquidación preferente, que garantice prioridad a los inversionistas en la devolución de su capital (hasta el porcentaje pactado) en caso de cierre.
- Incluir derechos de tag-along, para que los inversionistas puedan participar en igualdad de condiciones si se vende la empresa.
- Garantizar un aviso previo de al menos 90 días antes de ejecutar el plan de salida, acompañado de un informe técnico-financiero de respaldo.

### **Revisión del plan**

- El plan será evaluado y ajustado cada 12 meses o cuando ocurran eventos relevantes que modifiquen el contexto operativo del proyecto.

La sostenibilidad representa un nuevo paradigma para realizar y gestionar negocios. Por este motivo, desde la misma planificación y ejecución de actividades de Vital Senior, se plantea que tenga un impacto positivo en cada una de las dimensiones. A continuación, se plantean estrategias por cada una:

### **Enfoque Hacia la Sostenibilidad**

#### **▪ Dimensión social**

#### **Actividades de voluntariado:**

Por medio de la plataforma, existirá una pestaña de actividades de voluntariado a los que los usuarios se pueden inscribir de manera gratuita. Cada actividad, generará una retribución adicional en *Vital Tokens* que los usuarios podrán redimir dentro de la misma plataforma. Las actividades se plantearán de acuerdo con alianzas con diferentes fundaciones que apoyen población en situación vulnerable como, niños víctimas del conflicto, adultos mayores en condición de abandono, desplazados, fundaciones de animales rescatados, entre otros.

### **Apadrinamiento activo:**

A través de la plataforma, los usuarios podrán donar Vital Tokens para que, otros adultos mayores que no tienen la posibilidad de pagar por las actividades puedan disfrutar de los servicios ofrecidos.

### **▪ Dimensión ambiental**

#### **Consciencia ambiental:**

En la plataforma, existirá una pestaña denominada “Conoce y gestiona tu impacto ambiental”, en la cual, basados en libros como “Guía de los vagos para salvar el mundo” de Naciones Unidas, se crearán una serie de videos cortos en los que se generen tips prácticos a los usuarios.

En estos, se enseñará a separar correctamente los residuos desde la fuente, a aprovechar al máximo los residuos mediante estrategias de economía circular, a generar menor consumo energético y de agua en el hogar.

### **Aliados responsables:**

La plataforma, promoverá un ecosistema de proveedores verdes. Mediante un incentivo del 5% adicional del pago pactado y mejores condiciones de desembolso, se buscará que los proveedores tengan sellos verdes como ser carbonos neutrales, o basura cero.

- **Dimensión económica**

- **Universidad Plateada:**

Mediante la plataforma, se buscará generar conocimientos relevantes para la población referente a su situación de retiro. Por ejemplo, cómo manejar las finanzas al reducirse los ingresos, hasta qué punto es bueno endeudarse, qué tipo de créditos convienen más, entre otros. Esto, busca generar herramientas prácticas que promuevan unas finanzas responsables para los afiliados.

- **Talento infinito:**

A través de la plataforma, los usuarios podrán ofrecer servicios profesionales y técnicos a las demás personas de la comunidad. Esto, busca generar otras posibilidades de ingreso a la población que sienta la necesidad de seguir activo desde lo profesional.

- **Dimensión de gobernanza**

- **Vital Senior a tu alcance:**

Con el objetivo de fortalecer el proceso de cercanía con los usuarios, la alta dirección de la empresa organizará trimestralmente entrevistas grupales con máximo 8 clientes elegidos al azar. En este espacio, se busca escuchar las oportunidades de mejora del servicio y entender de primera mano, los dolores y ganancias en la prestación del servicio.

### **Línea de transparencia:**

A través de la plataforma, se establecerá una línea de transparencia vía correo electrónico mediante la cual, de manera anónima, los usuarios, proveedores y demás grupos de interés dentro del ecosistema de la organización, puedan exponer casos de PQRS.

### **Informe de sostenibilidad:**

El segundo año de operación de la plataforma, se creará un informe de sostenibilidad sencillo dando cumplimiento a la normatividad colombiana y de conformidad con los Estándares GRI.

### **Sociedad BIC:**

Desde la constitución de los estatutos de la compañía, se busca crear la sociedad como una de Beneficio e Interés Colectivo, comprometiéndose a realizar o gestionar unas actividades para una de las 5 dimensiones propuestas en la normatividad aplicable.

### **Alineación con los ODS:**

Mediante la metodología SDG Compass y en concordancia con el Conpes 3918 de 2018, se realiza una alineación con ODS y metas específicas:



**Meta 3.4:** “Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar para 2030.”

**Meta 3.8:** “Lograr la cobertura sanitaria universal, incluido el acceso a servicios de salud esenciales de calidad.”



**Meta 8.3:** “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.”

**Meta 8.5:** “Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas, incluidas las personas mayores y con discapacidad, para 2030.”

Hacen relación a los resultados alcanzados, los objetivos correspondientes y las hipótesis comprobadas.

A partir de las iniciativas planteadas en la estrategia de sostenibilidad de Vital Senior, se propone el siguiente modelo de evaluación y seguimiento a través de indicadores clave:

Tabla 36 Modelo de evaluación y seguimiento

Iniciativa	Indicador	Periodicidad
Actividades de voluntariado	Nº de actividades realizadas / Nº de inscritos / Nº de beneficiarios	Semestral
Apadrinamiento activo	Nº de tokens donados / Nº de beneficiarios nuevos con acceso gratuito	Mensual
Consciencia ambiental	Nº de visualizaciones de videos / Nº de usuarios que completan retos sostenibles	Mensual
Aliados responsables	Nº de proveedores con sello ambiental / Nº de proveedores total	Anual
Universidad Plateada	Nº de usuarios activos / Nº de módulos completados / NPS del contenido	Semestral
Talento infinito	Nº de usuarios oferentes / Nº de servicios contratados	Mensual
Vital Senior a tu alcance	Nº de encuentros realizados / Nº de hallazgos transformados en acciones	Trimestral
Línea de transparencia	Nº de PQRS recibidas / Nº de casos resueltos	Mensual
Informe de sostenibilidad	Total, informes publicados	Anual
Sociedad BIC	% Cumplimiento metas BIC	Anual

## Conclusiones Finales

### Viabilidad de Mercado

El mercado de la economía silver crece de forma exponencial, existiendo un número creciente de personas de más de 60 años en los países de Latino América. Este grupo demográfico se encuentra cada vez más interesado por mejorar la calidad en sus vidas en general, apoyándose para ello en servicios digitales que les permita mantenerse activos y conectados. Vital Senior se encuentra en una situación óptima pues ofrece una plataforma digital completa que aboga por la salud física, mental y social de la gente mayor. La investigación de mercado llevada a cabo refleja que un 70% de las personas mayores considerarían adoptar tecnologías digitales en el caso que sean fáciles de usar y éstas les ofrezcan soluciones personalizadas. Esta predisposición, contratada con la mejora del poder adquisitivo de este grupo de población justifica que el público objetivo es lo suficientemente grande como para garantizar la viabilidad y el crecimiento del negocio.

Asimismo, Vital Senior se encuentra en una circunstancia competitiva favorable ya que, si bien hay servicios dispersos enfocados en diversos ámbitos como pueden ser el de la salud o el de la socialización, no encontramos una oferta que integre estos servicios a través de una única plataforma; Este tipo de enfoque distintivo, singular y concreto que caracteriza a Vital Senior, la hace diferente y proporciona un valor de una propuesta bien definida y clara. El estudio de tendencias, por otro lado, demuestra que la mayoría de las personas de la tercera edad prefieren utilizar una plataforma como la que les permite interactuar con otros usuarios y participar en actividades físicas y mentales desde casa. Este escenario asegura que Vital Senior puede

aprovecharse de esta creciente necesidad de soluciones completas y, por lo tanto, para crear una gran aceptación del público objetivo.

### **Conclusión 1.**

El análisis de mercado descubre que el nicho de economía plateada es uno de los segmentos de más rápido crecimiento en la región y que Vital Senior puede cubrir una necesidad existente mediante la propuesta integral de Vital Senior. Con una fórmula compuesta del bienestar, la tecnología y la socialización es una combinación que contempla bien la oferta actual y la futura evolución del sector.

### **Viabilidad técnica.**

La viabilidad técnica de Vital Senior está clara, ya que avala una fuerte infraestructura tecnológica que permite a la plataforma escalar cualquier tipo de servicio a medida que sus usuarios aumentan. La arquitectura de la plataforma se ha diseñado siguiendo un enfoque de accesibilidad y facilidad; se ha tenido en cuenta las características tecnológicas de las personas mayores, que en muchas ocasiones no están familiarizadas con las herramientas digitales complejas. La plataforma se ha elaborado con tecnologías que están más que probadas y son escalables para poder introducir fácilmente funcionalidades más complejas como por ejemplo la inteligencia artificial para poder personalizar la experiencia de usuario, sin ver comprometida la calidad del servicio. Esta flexibilidad tecnológica contribuye a garantizar la adaptación de Vital Senior frente a la evolución del mercado y presenta la posibilidad de ir por delante de la carrera innovadora.

Por otra parte, los desarrollos técnicos previstos para la plataforma también persiguen incluir medidas de seguridad y protección de datos, un aspecto clave en un mercado en el que la intimidad y la confianza son ingredientes básicos a la hora de garantizar la satisfacción del usuario. Vital Senior desarrollará un sistema de protección potente para garantizar la información personal y sanitaria de los usuarios, cumpliendo estrictamente la normativa de privacidad. De la misma manera, esto no sólo contribuye en incrementar la fiabilidad de la plataforma, sino que facilita la entrada en mercados internacionales cada vez más sensible a la regulación de la seguridad de datos. Con unas infraestructuras tecnológicas bien diseñadas y con escalabilidad flexible, Vital Senior está preparada para proveer un servicio seguro y eficiente.

### **Conclusión 2.**

La viabilidad técnica de Vital Senior es alta, dado que la plataforma está concebida para superar cualquier barrera basada en la tecnología y asegura un servicio totalmente personalizado para los usuarios. La inversión tecnológica está en línea con el modelo proyectado y la infraestructura es flexible para absorber el crecimiento y la expansión de la misma empresa.

### **Viabilidad administrativa.**

Desde un punto de vista administrativo, Vital Senior es una empresa que tiene una estructura organizacional bien definida diseñada para obtener la eficiencia en la operación y en la consecución de los objetivos estratégicos. El equipo fundador, formado por expertos en el campo de la atención a la tercera edad, de la gestión de plataformas digitales y de la sostenibilidad, responde al criterio que permite liderar y ejecutar el proyecto de forma correcta. La empresa

aplicará un modelo organizativo ágil, donde cada uno tiene un rol bien definido para la gestión de operaciones y marketing, de la gestión de contenidos y de la atención al cliente. La aplicación de un sistema de gestión que controle los KPIs claves de la plataforma garantiza una correspondencia entre las actividades realizadas y los objetivos comerciales y sociales establecidos, asegurando así la toma de decisiones estratégicas en tiempo y forma.

Aparte de ello, Vital Senior se beneficia de contar con una red de aliados estratégicos que incluye profesionales de la salud, gimnasios, centros de *wellness* y entidades del sector social, fortaleciendo su modelo de administración. Dicha red de colaboración amplia no sólo la oferta de servicios que se pueden ofrecer en la propia plataforma, sino que permite a Vital Senior de una operación más eficiente y menos riesgosa. Al ser un modelo vinculado a las alianzas, permite a Vital Senior de optimizar recursos e incrementar rápidamente su capilaridad, todo ello sin grandes inversiones en infraestructura física. Esta estrategia administrativa será una palanca que permitirá al proyecto crecer y escalar para poder responder a nuevas necesidades, sin perder agilidad ni eficiencia.

### **Conclusión 3.**

La estructura administrativa de Vital Senior es adecuada para llevar a cabo realizadas de forma eficiente y apoyadas por un equipo multidisciplinario que permite garantizar la buena puesta en ejecución del plan de negocio. La gestión de alianzas estratégicas será clave para el crecimiento y la consolidación de la plataforma.

## **Viabilidad Financiera**

La factibilidad económica y financiera del proyecto Vital Senior cuenta con el soporte de la propuesta de un modelo de ingresos que combina: suscripciones mensuales y anuales, publicidad de productos y servicios complementarios. La información financiera, basada en estudios que confirman que el proyecto alcanzará el punto de equilibrio a partir de los 4,5 años, garantiza la rápida amortización de la inversión inicial con una TIR del 23,56% y generación de flujo de caja positivo desde el primer año de operación, lo que lo hace financiero y por ende atractivo para los inversores. Las proyecciones de ingresos, coherentes con el alto potencial de demanda de los servicios digitales de los adultos mayores y con el modelo escalable de la plataforma, permiten confirmar que existe una sólida viabilidad financiera.

En la segunda fase de Vital Senior se considera la reinversión de unas rentas en crecimiento para ampliar la cartera de servicios e introducir cambios a la plataforma en cuanto a nuevas funciones, en función de la demanda. Y así, se aumentarán de forma adicional los ingresos, lo que servirá para fortalecer aún más la capacidad competitiva de la propuesta. La diversificación de fuentes de ingresos permite reducir el riesgo financiero ya que el proyecto no depende de una única fuente de ingresos, sino que cuenta con variedad de canales. La estructura de costos, correctamente controlada y alineada con las previsiones de crecimiento, permite pensar en que Vital Senior podrá mantener sanos márgenes de beneficio. Además, la aplicación de campañas de marketing digital además de activar estrategias de fidelización llevase a incrementar la tasa de retención de usuarios por consiguiente la captación de ingresos recurrentes como resultado de la reducción de los niveles de volatilidad financiera del proyecto.

#### **Conclusión 4.**

Vital Senior presenta viabilidad económica, retorno de inversión razonable, así como un modelo de negocio que genera utilidad, diversificación de las fuentes de ingresos y control de los costos operativos asegurando la estabilidad de la empresa y la capacidad para generar beneficios a largo plazo.

#### **Conclusión Global.**

Por lo tanto, el análisis de viabilidad del proyecto Vital Senior en sus variables -mercado, técnica, administrativa y financiera- lo convierten en un proyecto de alta viabilidad y que podría constituir una buena referencia en el contexto de la economía silver. El envejecimiento activo e inclusivo digital y el bienestar integral y completo de los Senior son caminos que van a tomar fuerza, lo que sitúa a Vital Senior en un lugar diferencial dentro de un marco de necesidades que se podrían considerar como una nueva economía. Una propuesta de valor diferencial con una infraestructura tecnológica estructurada y sólidas bases administrativas y financieras aseguran poder establecer un proyecto con buena solidez comercial y retorno de inversiones, pero con un fuerte anclaje en componentes de alto impacto social. Vital Senior está preparado para encabezar el camino hacia un envejecimiento activo, saludable y conectado, proporcionando soluciones que son de ayuda para las personas y la sociedad en su conjunto.

Si bien toda la propuesta de Vital Senior y su modelo de negocio parece tener una gran viabilidad dadas las condiciones del mercado, específicamente en relación con la población objetivo, representa varios desafíos en su implementación. En primera instancia, la principal barrera yace en la adopción de herramientas digitales necesarias por parte de la población silver

para navegar por la plataforma y hacer un uso relevante de esta. En este sentido, el desarrollo tecnológico a implementar debe contar con una interfaz accesible, fácil y muy intuitiva para los usuarios. En segunda instancia, el relacionamiento con los establecimientos aliados representa un punto de riesgo relevante para la continuidad del negocio. El aumento de precios por parte de los aliados, un mal servicio prestado y el no cumplimiento de la promesa de valor, son variables necesarias para monitorear mes a mes para garantizar la retención de los usuarios bajo un modelo de suscripción a largo plazo. Por último, el constante cambio en las regulaciones de datos personales, siendo estas cada vez más restrictivas, pueden poner en riesgo un mecanismo de obtención de ingresos como lo es la publicidad dentro de la plataforma. Por ello, se debe garantizar el cumplimiento normativo, garantizando condiciones atractivas para pautas comerciales enfocadas en marketing digital a través de la plataforma.

## 11. Referencias

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2023). *Panorama Social de América Latina 2022*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48724>

DANE. (2023). *Boletín técnico de proyecciones de población en Colombia*. <https://www.dane.gov.co>

Global Wellness Institute. (2022). *The Future of Wellness 2022*. <https://globalwellnessinstitute.org>

McKinsey & Company. (2021). *Digital adoption among older adults: Trends and opportunities*. <https://www.mckinsey.com>

Organización Mundial de la Salud. (2002). *Envejecimiento activo: un marco político*. <https://www.who.int>

Organización Mundial de la Salud. (2021). *World Report on Ageing and Health*. <https://www.who.int>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2023). *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. <https://population.un.org/wpp/>

Walker, A. (2002). A European perspective on quality of life in old age. *European Journal of Ageing*, 1(1), 13–20. <https://doi.org/10.1007/s10433-002-0003-4>

AARP. (2022). *The New Retirement Mindset: Opportunities for Older Adults to Continue Contributing*.

Comisión Europea. (2002). *Active Ageing: A Policy Framework*.

Global Wellness Institute. (2022). *Global Wellness Trends Report*.

McKinsey & Company. (2021). *Digital Adoption Among Older Adults: Trends and Insights*.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2002). *Envejecimiento activo: un marco político*.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *World Report on Ageing and Health*.

- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). *Global life expectancy reaches 73 years*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Ageing and Employment Policies: Working Better with Age*.
- Walker, A. (2002). *A European perspective on quality of life in old age*. *European Journal of Ageing*, 1(1), 13–20. <https://doi.org/>
- DANE. (2023). *Proyecciones demográficas: Envejecimiento poblacional en Colombia*. Recuperado de
- Gimnasios.com. (2023). *Directorio de gimnasios en Bogotá*.
- Colpensiones. (2024). *Boletín estadístico marzo 2024*. <https://www.colpensiones.gov.co>
- DANE. (2023). *Proyecciones de población en Colombia 2020-2050*. <https://www.dane.gov.co>
- Fedesarrollo. (2023). *Tendencias del consumo y bienestar en adultos mayores en Colombia*. Bogotá D.C.
- Statista. (2024). *Latin America: Aging Population Market Forecast 2024–2029*. <https://www.statista.com>
- La República. (2023, agosto). *El mercado de la belleza en Colombia sigue en expansión*.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y DANE. (2023). *Informe de conectividad en Bogotá*.
- Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. (2023). *Informe sobre población en estratos 4, 5 y 6*.
- Cámara de Comercio de Bogotá & Sondear Inteligencia de Mercados. (2023). *Hábitos de consumo y adopción digital en adultos mayores en Bogotá*. Bogotá D.C.
- DANE. (2023). *Estadísticas de micronegocios y población mayor de 60 años*. <https://www.dane.gov.co>

- OCDE. (2022). Ageing and Employment Policies: Working Better with Age.  
<https://www.oecd.org/ageing/>
- MinTIC & DANE. (2023). Encuesta de apropiación TIC en hogares colombianos 2022–2023.  
<https://www.mintic.gov.co>
- OECD. (2022). Digital Inclusion of Older Adults: OECD Insights Report.  
<https://www.oecd.org/ict/digital-inclusion>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Guía de Trámites #RMI Constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS)*. <https://www.ccb.org.co>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Informe sobre capacitación y emprendimiento en adultos mayores*.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. HarperBusiness.
- Coughlin, J. F. (2017). *The Longevity Economy: Unlocking the World's Fastest-Growing, Most Misunderstood Market*. PublicAffairs.
- Gartner. (2022). *Market Insights for Digital Platform Implementation*.
- McKinsey & Company. (2023). *Digital Adoption Among Older Adults*.
- OECD. (2022). *Silver Economy Report*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- PwC. (2022). *Artificial Intelligence in Business: Reducing Costs and Improving Efficiency*.
- Statista. (2023). *Costos de desarrollo de plataformas digitales especializadas*.
- Statista. (2023). *Adopción de tecnología en personas mayores de 55 años*.
- United Nations (ONU). (2023). *World Population Prospects: The 2023 Revision*.
- World Health Organization (WHO). (2021). *World Report on Ageing and Health*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Guía de Trámites #RMI Constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS)*.

Congreso de Colombia. (1999). *Ley 527 de 1999*. Régimen de Comercio Electrónico. Diario Oficial No. 43.673.

Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1258 de 2008*. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.). Diario Oficial No. 47.194.

Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1480 de 2011*. Estatuto del Consumidor. Diario Oficial No. 48.220.

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012*. Protección de Datos Personales. Diario Oficial No. 48.489.

Congreso de Colombia. (2014). *Decreto 886 de 2014*. Registro Nacional de Bases de Datos. Diario Oficial No. 49.193.

Congreso de Colombia. (2019). *Ley 2010 de 2019*. Régimen Simple de Tributación. Diario Oficial No. 51.169.

Congreso de Colombia. (2021). *Ley 2169 de 2021*. Desarrollo bajo en carbono y resiliencia climática. Diario Oficial No. 51.854.

Dirección Nacional de Derecho de Autor. (2023). *Guía para el registro de software*.  
<https://www.derechodeautor.gov.co/es/registro-de-software>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (2021). *Circular 003 de 2021*. Protección de datos y ciberseguridad.

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (2000). *Decisión 486 de 2000*. Título VI: De las Marcas. Comunidad Andina.

---

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (1993). *Decisión 351 de 1993*. Protección de Software en Colombia. Comunidad Andina.

---