

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE
NEGOCIOS**

**TRABAJO DE GRADO
CARITO ASESORÍAS Y CAPACITACIÓN**

**AUTOR
RAÚL ROA MORA**

**DIRECTORA
LILIANA PATRICIA ORTIZ CLAVIJO
Docente y Tutora de Trabajos de Grado de la Universidad
Externado de Colombia en temas de Desarrollo de la Capacidad
Empresarial y de Innovación**

**BOGOTÁ D.C.
FEBRERO DE 2022**

Firma de Jurado

Firma de Jurado

**BOGOTÁ D.C.
ENERO DE 2022**

A mi mamá por inspirarme desde el cielo y haber dado todo por mí mientras estuvo conmigo aquí en esta tierra, a mi papá por ser mi fortaleza; y a Carolina, por haberme enseñado que rendirse no es una opción, y que de la desesperación siempre surge la esperanza.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
1. OBJETIVOS.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
3. MARCO METODOLÓGICO	11
4. PLAN DE NEGOCIO CARITO A&C	14
4.1. Resumen ejecutivo.....	14
4.2. Descripción de la empresa CARITO ASESORÍA & CAPACITACIÓN.....	15
4.2.1. Misión y Visión	15
4.2.2. Objetivos	15
4.2.3. Sobre la empresa	16
4.2.4. Propuesta de Valor – Cuidando al Cuidador.....	16
4.2.5. Estrategia y futuro en el mercado.....	16
4.3. Productos y Servicios	17
4.3.1. Asesoría especializada en cuidado del paciente físicamente limitado ..	17
4.3.2. Asesoría para el cuidador – Fortaleciéndolo de adentro hacia afuera	18
4.3.3. Capacitación para el cuidador y su red de apoyo	18
4.3.4. Servicios complementarios.....	19
4.4. Competencia	20
4.4.1. Principales actores	20
4.4.2. Ventajas y desventajas competitivas	20
4.4.3. Target Market de la Competencia	21
4.5. Mercado.....	22
4.5.1. Sector.....	22
4.5.2. Mercado Objetivo	23
4.6. Estrategia e Implementación.....	25
4.6.1. Descripción General	25
4.6.2. Ventaja Competitiva	25
4.6.3. Análisis Estratégico	26
4.6.4. Estrategia de Marketing y Ventas.....	27
4.6.5. Metas de Implementación	30
4.6.6. Restricciones regulatorias	30

4.7. Equipo.....	31
4.7.1 Junta Directiva	31
4.7.2. Estructura Legal	31
4.7.3. Estructura Staff.....	31
4.7.4. Plan de Desarrollo.....	33
4.8. Análisis Financiero	34
4.8.1. Propuesta al Inversionista	34
4.8.2. Estrategia Financiera	35
4.8.3. Proyecciones Financieras	36
5. CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

INTRODUCCIÓN

Todos aquellos que por distintas circunstancias se encuentran en la posición de cuidar a un ser querido que por diferentes motivos ya no puede valerse físicamente por sí mismo y desarrollar sus actividades diarias a plenitud, han tenido que enfrentar, salvo en muy pocas y afortunadas ocasiones, la limitación de no poseer los conocimientos necesarios para que dichos cuidados sean lo más efectivos posible y por lo tanto, la calidad de vida de su ser querido no se vea impactada negativamente de manera significativa. Sin embargo, a lo largo de todo el estudio y análisis que dio lugar al presente documento, fue posible establecer que la totalidad de las personas con las que se tuvo contacto, ya fueran cuidadores, familiares, amigos, personas cercanas e incluso los mismos pacientes, estarían interesados en alternativas, estrategias y cualquier otra forma de conocimiento o herramienta que les permitiera mejorar sus capacidades y habilidades como cuidadores para mejorar la calidad de vida de sus seres queridos, y en el proceso, la suya propia.

Nace en este punto la pregunta de cuál sería una opción innovadora para que estas personas puedan alcanzar su objetivo de ser más efectivas en su labor como cuidadores, si bien la respuesta es un concepto tan antiguo como la humanidad y el aprendizaje, y por lo tanto, aparentemente una idea ya bastante trujinada y alejada de la novedad que la innovación representa; se puede afirmar con toda seguridad, que el desarrollo de las ideas propuestas a lo largo del desarrollo de este trabajo si poseen el carácter innovador que hacen que CARITO Asesorías & Capacitación sea una propuesta distinta a lo ya existente, enfocada en las personas y en lo que realmente quieren y necesitan, y probadamente viable como modelo de negocio y fuente de ingresos.

Se presentará entonces una propuesta basada en la amplia experiencia de personas que han dedicado su vida al cuidado de otros, en el conocimiento de profesionales en formación y principalmente en los conocimientos adquiridos en la Especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios, donde los anteriores conocimientos fueron tomando forma, refinándose y adecuándose para constituirse en el plan de negocio presentado en el presente documento.

1. OBJETIVOS

- Desarrollar a partir de una idea/concepto inicial, un plan de negocios estructurado, viable y de impacto en la comunidad, a partir de la aplicación de los conceptos aprendidos y apropiados a lo largo de la especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios.
- Establecer la mejor propuesta de valor posible para la empresa, a partir del análisis de los distintos aspectos que intervienen en su formulación y de una evolución constante de los conceptos.
- Focalizar mediante iteración, los factores críticos determinantes del éxito de la propuesta de plan de negocios, a partir del constante análisis y reformulación de los aspectos que la componen.
- Crear una propuesta financieramente viable y atractiva, de tal forma que sea objeto de inversión, que permita el crecimiento de la empresa y sus actividades, brindando no solo beneficio social a su cliente interno y externo, sino también una ganancia financiera a sus inversionistas.

2. MARCO TEÓRICO

Como elementos indispensables para desarrollar una propuesta de negocios, se debe contar como mínimo con el conocimiento apropiado para determinar inicialmente si dicha propuesta tiene mérito dentro del mercado. Posteriormente dicha propuesta debe validarse mediante iteraciones y consultas constantes al cliente, para de esta manera construir un producto que pueda ser desarrollado y comercializado, punto a partir del cual se deberán continuar aplicando distintas estrategias de gestión para dar como resultado un plan de negocios robusto y sostenible, que pueda servir de base a la creación de un emprendimiento del cual nazca una empresa que, con la gestión adecuada, pueda permanecer y crecer en el tiempo.

Inicialmente, es necesario identificar que el plan de negocio desarrollado para crear CARITO A&C corresponde al desarrollo de un emprendimiento, término que se desprende de la palabra de origen francés “entrepreneur”, que en el siglo XVI se refería a aquel grupo especial de personas que desarrollaban actividades importantes para el reino, principalmente de tipo militar, y que posteriormente se usaría para denominar a aquellos encargados de la construcción de caminos y puentes, siendo usado por primera vez en términos económicos por el escritor francés, Richard Cantillón (1755)¹. A partir de lo aprendido a lo largo del plan de estudios de la Especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, y en particular en el énfasis en emprendimiento, es la función del emprendedor el crear algo nuevo, diferente e innovador, viable económica y financieramente y de provecho para la sociedad, siendo el objeto principal del presente documento, el registrar los componentes que bajo dichos requisitos, hacen de CARITO A&C un ejemplo claro de emprendimiento.

Considerando que, CARITO A&C se constituirá a futuro como una empresa formal, deberá contar con las características propias de una organización, esto es tener una estructura que le permita funcionar a nivel gerencial, administrativo y operativo; por lo que, como mínimo, debe contar con una misión y visión que establezcan su razón de ser y la ruta que seguirá para alcanzar sus metas en un horizonte de tiempo establecido; de la misma manera como se debe definir el porqué de la empresa, se deben indicar el cómo y el cuándo, determinando para tal fin la propuesta de valor, que en palabras de Rosario Peiró se define como “*La propuesta de valor es el factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia y es apreciado por los usuarios*”², término muy ligado a lo que viene a ser la estrategia con la que se va a lograr que la propuesta se diferencie dentro del mercado, y logre una ventaja

¹ CANTILLÓN RICHARD “Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General”, 1755.

² ROSARIO PEIRÓ. Propuesta de Valor [en línea]. Economipedia.com. 2018. Disponible en: [<https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>].

estratégica más que competitiva, ya que, según los conceptos aportados por Michael Porter en su artículo “¿Qué es la estrategia?”³, se observa una clara diferenciación entre lo que es la eficacia operacional y lo que se debe entender como posicionamiento estratégico, siendo este último concepto el que debe apropiarse y bajo el cual debe basarse la construcción de la estrategia de un negocio innovador; resumiendo los conceptos del artículo tenemos que:

- La Eficacia Operacional consiste en realizar las actividades propias de la compañía de la mejor manera posible, o hacerlo al menos mejor que como lo hace la competencia; usa herramientas como el benchmarking, gestión de la calidad y mejoramiento continuo para maximizar la eficiencia de las actividades y lograr superar a la competencia; sin embargo, dichas acciones no se constituyen en la planeación o ejecución de una estrategia, sino en esfuerzos operativos para superar al adversario dentro de un mismo juego y una misma carrera.
- El Posicionamiento Estratégico consiste en ser diferentes, de tal forma que se supere a la competencia sin necesidad de competir; esto se alcanza mediante el logro de una posición de ventaja al ubicarse en un punto donde la competencia no tiene posibilidad de ubicarse, o al menos se le presenta una gran dificultad para hacerlo de manera rápida o sencilla. En la misma medida requiere planeación, disciplina, compromiso y un altísimo grado de estrategia. Ya no se está en una misma pista de carreras, se trata de crear un juego nuevo, donde la competencia no existe y el alcanzar la meta depende de los esfuerzos de la empresa y no de su posición ante la competencia.

Para el caso de CARITO A&C, se plantea una estrategia de formación y asesoría que se aleja de lo tradicional, partiendo de un esquema de aprendizaje basado en el cuidador y no en el paciente, en la experiencia y no en la teoría, en la practicidad y no en el ahorro, en democratizar el conocimiento y no en dejarlo en unos pocos para que se lucren de ello; de tal forma que, sin pretender desarrollar una solución utópica a las necesidades del cuidador, si se logra un enfoque innovador en el que las necesidades de este son priorizadas, no con el fin de solucionarlas en perjuicio del paciente, sino de eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas en beneficio del cuidador, y en el mismo sentido, del bienestar del paciente.

Finalmente, todas las herramientas aprendidas y aplicadas durante el estudio de la Especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios, toman forma en lo que se conoce como Plan de Negocios, elemento este que fue la base fundamental del trabajo ejecutado durante las clases del Énfasis en Emprendimiento, asignatura del último módulo de la mencionada especialización; y en donde se obtiene la

³ MICHAEL E. PORTER. “¿Qué es la estrategia?”, *Harvard Business Review*, Vol 74, n.º 6, noviembre-diciembre de 1996; Edit. Harvard Business School Publishing, p. 100 a 117.

enseñanza y guía de la tutora, Liliana Ortiz, para el desarrollo del presente documento, mediante la apropiación de los conceptos de Plan de Negocio⁴:

“Una forma organizada y lógica de plantear los aspectos fundamentales de un negocio.

Una forma, necesaria, de presentar la información Un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzarlos.

El mapa con el que se guía una compañía Un bosquejo escrito que evalúa todos los aspectos de factibilidad de un negocio.

La forma de comunicación preferida entre los emprendedores y potenciales inversionistas.

La representación gráfica de hacia dónde se está dirigiendo una compañía, cómo va a llegar allá y cómo va a parecer cuando llegue”

Dándose la definición técnica que abarca los conceptos anteriores: *“La materialización de un proceso de planeación que se plasma en una efectiva manera de transmitir un planteamiento empresarial, adaptándose a todos los tipos de oportunidad emprendedora y permitiendo una continua evolución de acuerdo con la organización y su entorno.”*

Es más, a partir del trabajo arduo, metódico e innovador desarrollado en la mencionada asignatura, que, a través del análisis de los textos académicos, sin llegar a menospreciar su aporte, se estructura y desarrolla la presente propuesta, en términos de innovación, viabilidad, sostenibilidad y valor social.

⁴ LILIANA PATRICIA ORTIZ CLAVIJO. Documento presentación sesiones 1 y 2; Asignatura Énfasis en Emprendimiento, Especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios edición 26, 2021; Facultad de Administración de Empresas – Universidad Externado de Colombia.

3. MARCO METODOLÓGICO

Como todo proceso, la elaboración de la propuesta requirió una materia prima o recursos, una transformación de los mismos, y un proceso de validación del resultado obtenido; siendo el principal recurso empleado la motivación del autor para plasmar en este documento su visión de lo que durante muchos años se vino formando en su mente, inicialmente no como una propuesta de negocio con miras a consolidarse en una empresa, sino como una serie de prácticas que, al haber sido particularmente beneficiosas durante su proceso como cuidador de su ser querido más cercano, fueron consideradas aptas, necesarias y merecedoras de ser compartidas.

Se parte entonces, de la experiencia y del conocimiento adquiridos durante años de cuidados, considerados especializados por su nivel de complejidad y necesidad de estudio y entrenamiento; de la consulta constante de documentos sobre las áreas relacionadas con el cuidado de la salud del paciente físicamente limitado, y lo más importante, del aprendizaje compartido por personas que han vivido a fondo la experiencia como cuidadores, ya sea porque esta ha sido su opción laboral como medio de sustento, o más meritorio, porque ha sido su decisión dedicar parte de su vida al cuidado de los otros por mera vocación; sin desconocer finalmente a ese grupo de personas que se ven designadas como cuidadores, por necesidad y porque en realidad, ante su situación particular muchas veces precaria, no tienen otra opción.

Se determina, previo a la inscripción del autor en la Especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios en su vigésimo sexta edición, que existe una necesidad clara que debe ser atendida, en cuanto a mejorar las capacidades y habilidades de los cuidadores, al considerar que la labor que desarrollan es en extremo importante pero también desgastante, y que en no pocas ocasiones, el cuidador logra la mejoría en el estado de salud del paciente, en perjuicio de la suya propia; no siendo aceptable esta situación teniendo en cuenta que debe ser el interés de paciente, cuidador, seres queridos, amigos cercanos y de la sociedad en general, que el mejorar la calidad de vida de una porción de la población no implique sacrificar el bienestar de otros miembros de la sociedad.

A partir de la experiencia previa del autor como coordinador y director de programas de educación continua de la Universidad Javeriana durante siete años, se aprecia como la capacitación no formal es un medio efectivo para llevar el conocimiento a las personas que lo necesitan, sin las limitaciones de prerrequisitos, la presión de calificaciones y la flexibilidad de programas no conducentes a títulos, pero si fuente invaluable de experiencias, aprendizaje y potenciación de habilidades. De la misma forma, se identifica a la asesoría como el medio adecuado para atender las necesidades específicas de aquellos que más que aprender conocimientos y desarrollar habilidades, requieren inicialmente obtener respuestas que les permitan

avanzar en su proceso, y a quienes la educación formal, las empresas de consultorías, y finalmente las profesiones médicas, no están llegando en la profundidad y volumen que se requiere.

Inicialmente la investigación sobre la labor del cuidador se centró en la familia inmediata de autor, padres y hermanos, y como su dinámica familiar se vio modificada en la medida en que las enfermedades crónicas de la madre iban avanzando. Posteriormente se hizo énfasis en el estudio de las herramientas necesarias para garantizar un cuidado adecuado del ser querido, por lo que, a partir del diagnóstico de cirrosis en el año 2007, se generan estrategias de aprendizaje para el cuidador, mediante el aprovechamiento de las citas médicas con distintos especialistas, las distintas hospitalizaciones que fueron necesarias, la atención de urgencias y finalmente de cualquier fuente de conocimiento, ya fuera teórica o experiencial, que pudiera aportar positivamente a la optimización de los cuidados y por lo tanto a la mejora de la calidad de vida de la paciente, hecho este que tuvo como efecto no considerado inicialmente, la mejora de la calidad de vida del cuidador y de sus seres queridos cercanos.

Del análisis de la información recopilada, se establecen las estrategias que sirven de base para el planteamiento de la propuesta de valor de CARITO A&C y del desarrollo del plan de negocio.

Los principales temas, fuentes de información y el tiempo durante el cual se consultaron se detallan en el siguiente cuadro:

TEMA	FUENTE	TIEMPO DE ESTUDIO	METODO DE ESTUDIO
DIABETES CIRROSIS HIPERTENSIÓN FRIBROMIALGIA	- Médicos especialistas, - enfermeros, Asociación - Colombiana de Diabetes, personas con la enfermedad, revistas, Internet.	Esporádicamente desde el año 1996, una vez a la semana hasta el 2003, intensificándose a tres veces a la semana del 2007 hasta el 2019.	Charla casual, entrevista, consulta especializada, lectura de documentos, consulta en línea.
FRACTURAS EN EXTREMIDADES	Médicos especialistas, enfermeros, personal de urgencias.	3 meses en 2015, 2017 a 2019.	Consulta, entrevista, práctica guiada por personal experto.
CUIDADOS PALIATIVOS	Médicos especialistas, enfermeros, personas en situación similar, revistas, Internet.	2017 a 2019	Charla casual, entrevista, lectura, consulta en línea.
MEDICACIÓN	Médicos especialistas	1996 a 2019	Consulta especializada
SIGNOS VITALES	Médicos especialistas, enfermeros, personal de urgencias.	2003 a 2019	Consulta, entrevista, práctica guiada por personal experto.
MANEJO FISICO DEL PACIENTE LIMITADO	Médicos especialistas, enfermeros, personal de urgencias, pacientes y familiares en situación similar.	2017 a 2019	Charla casual, entrevista, práctica.
MEJORAS EN EL CUIDADO DEL PACIENTE FISICAMENTE LIMITADO	Todas las anteriores.	2015 al 2019	Autodidacta, experimentación, prueba y error en condiciones controladas.
CAPACITACIÓN Y ASESORÍA	Formación académica, experiencia laboral como coordinador/director de programas de educación continua.	2006 a 2014	Experiencia laboral, aprendizaje especializado mediante talleres, seminarios, estudios no formales.

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE NEGOCIO CARITO A&C

4.1. Resumen ejecutivo

El propósito de este plan de negocio es dar a conocer al lector la oportunidad que representa el invertir en un proyecto como CARITO Asesoría & Capacitación, empresa que se dedicará a mejorar la calidad de vida de un sector específico de la población, como lo son todos aquellos que toman la decisión de dedicarse, ya sea por motivación personal o como opción laboral, a cuidar de otros que, por limitaciones físicas producto de enfermedades, edad u otras condiciones, no pueden cuidarse a sí mismos.

Este ambicioso objetivo se logrará al brindarle al cuidador, herramientas, conocimientos y habilidades que hagan de su labor, una actividad más efectiva, reduciendo su carga tanto en lo técnico como en lo emocional, permitiéndole lograr mejores resultados con menos recursos y por lo tanto dándole la oportunidad de recuperar su independencia. Esto se hará mediante el uso de dos herramientas básicas como lo son la asesoría y la capacitación; la primera se realizará de manera personalizada, enfocándose en la situación particular del paciente y en las necesidades específicas que se espera cubra el cuidador; en cuanto a la capacitación, se diseñarán programas académicos en distintas temáticas del cuidado del paciente limitado, tanto desde el punto de vista médico como del experiencial de aquellos que ya han vivido de primera mano, lo que implica dedicarse a cuidar, proteger y mejorar la calidad de vida de aquellos que nos importan.

Los servicios anteriormente mencionados, serán prestados por un grupo de expertos en el tema, que más que académicos serán personas que han vivido la experiencia del cuidador, y que han tomado la decisión de compartir sus conocimientos para mejorar la vida de los demás. La principal herramienta del equipo de trabajo de CARITO, compuesto por un director, un coordinador académico y un logístico, así como un grupo de conferencistas y asesores, es el compromiso con el cuidador y su ser querido o persona a cargo.

CARITO A&C iniciará operaciones inicialmente en cinco ciudades principales del país, localizando su sede principal en Bogotá, y llevando sus servicios a través de la subcontratación, modelo que es ideal para el tipo de servicios ofrecidos, ya que optimiza el uso de los recursos y reduce los costos; con una inversión relativamente baja comparada con otras actividades que generan rendimientos similares, invertir en CARITO A&C no solo es socialmente meritorio, sino financieramente beneficioso, con una TIR el primer año del 24%, un crecimiento proyectado de las ventas de más del 20% para el primer año, una recuperación a mediano plazo de la inversión, una

rentabilidad creciente y un mercado objetivo compuesto por más de seis millones de personas solo en Colombia. Aquel que invierte en CARITO conseguirá el paquete de beneficios completo: impacto social positivo, rentabilidad creciente y la convicción de que se está ganando dinero por mejorar la vida de los demás.

4.2. Descripción de la empresa CARITO ASESORÍA & CAPACITACIÓN

4.2.1. Misión y Visión

Misión: Mejorar la calidad de vida del cuidador y de la persona a su cargo, fortaleciendo las habilidades y capacidades del primero, logrando así un mejor estado de bienestar para el paciente y su entorno.

Visión: Para el 2025 ser reconocida a nivel nacional como una compañía innovadora líder del mercado en la asesoría y capacitación de todo aquel que tenga como labor cuidar de otros, bajo altos estándares de profesionalismo y respeto por el ser humano.

4.2.2. Objetivos

Objetivo General

Brindar un servicio de asesoría, capacitación y acompañamiento de primer nivel, a todos aquellos que han tomado la decisión de asumir el rol de cuidadores de otros, ya sea esta su profesión o actividad laboral, o que deben asumir este rol en beneficio de sus seres queridos, y han visto en CARITO A&C, la oportunidad de mejorar sus capacidades y adquirir nuevas habilidades para cumplir de manera más efectiva su labor.

Objetivos Específicos

- Determinar mediante herramientas de diagnóstico, las necesidades del paciente y las capacidades del cuidador, para determinar el tipo y nivel de servicio a ofrecer.
- Diseñar programas de capacitación y acompañamiento a la medida de las necesidades de los cuidadores y pacientes, determinando niveles que le permitan al cuidador ir evolucionando en sus capacidades, desde un nivel nulo de conocimiento, hasta cuidadores expertos que tienen esta labor como su profesión; de tal forma que se logre el máximo de aprovechamiento y de efectividad en el desempeño de su labor.

- Acondicionar los espacios físicos, transportes y demás ambientes en los que se desenvuelve el paciente para que sus actividades se realicen de la forma más cómoda y segura posible.

4.2.3. Sobre la empresa

CARITO Asesoría & Capacitación, es una compañía que nace de la experiencia de su fundador durante décadas, en el cuidado de sus seres queridos con enfermedades incapacitantes, y que a lo largo de su vida vieron en su ser querido a un cuidador que les permitió conservar una buena calidad de vida a pesar de sus dolencias; en ese espíritu de devolver a la comunidad las bendiciones recibidas a través del bienestar de sus seres queridos, nace esta iniciativa en el año 2021, que busca brindar herramientas a través de la asesoría y la capacitación, a todos aquellos que han tomado la decisión de dedicar parte de su vida y de sus recursos al cuidado de otros.

4.2.4. Propuesta de Valor – Cuidando al Cuidador

CARITO Asesoría & Capacitación es un concepto en etapa de desarrollo, que se constituirá en una empresa de tipo sociedad por acciones simplificadas, que tendrá como principal objetivo el mejorar la calidad de vida del paciente dependiente mediante el fortalecimiento de las capacidades de su cuidador y de su red de apoyo, ya sea potenciando las que les son innatas o permitiéndoles adquirir nuevas habilidades, que harán de su labor, un factor determinante en la generación de un impacto positivo en el estado de bienestar de la persona a su cargo, su entorno, y en el mismo.

4.2.5. Estrategia y futuro en el mercado

La estrategia que le permitirá a CARITO Asesoría & Capacitación, posicionarse, mantenerse, crecer y superar a su posible competencia en el mercado, nace de un factor innovador que no se ha identificado dentro de los estudios adelantados sobre el tema, el cual consiste no en la oferta de contratación de personal especializado en el cuidado del paciente dependiente, sino en la posibilidad de formar como cuidador a aquellas personas cercanas al paciente, generando un mayor compromiso en el cuidador y permitiéndole crear una red de apoyo que beneficie su actividad, a la vez que se logra una mayor aceptación por parte del paciente hacia los cuidados y atenciones de que será objeto, una mayor cercanía tanto física como

emocional, fortaleciendo la relación cuidador-paciente, y a una fracción del costo de un servicio experto, que si bien contará con herramientas adecuadas de cuidado, no podrá igualar el nivel de compromiso y cercanía de un cuidador perteneciente al entorno de la persona limitada.

Es así como, a partir de la profesionalización del cuidador doméstico, se pretende generar una cadena de cuidadores, que al ir realizando su labor, vayan adquiriendo una experiencia que puedan compartir con otros que se encuentren en una etapa temprana de su rol, profesionalizando la actividad e incrementando la calidad y variedad del portafolio de servicios de la compañía, a la vez que crea relaciones de largo plazo con sus egresados-clientes, quienes actuarán como multiplicadores del conocimiento y representantes de la compañía en la promoción de los servicios de CARITO Asesoría & Capacitación.

4.3. Productos y Servicios

4.3.1. Asesoría especializada en cuidado del paciente físicamente limitado

El cuidado del paciente físicamente limitado requiere conocer de manera exacta y detallada el estado actual de las dolencias que le aquejan, debido a que no todas las patologías se tratan de la misma manera, siendo peligroso e irresponsable proponer un plan de atención y cuidados sin conocer previamente las limitaciones, necesidades y características propias de la condición médica de la persona. A partir de esta necesidad, se establece el plan de acción que se propone como modelo para la prestación del servicio de CARITO Asesorías & Capacitación.

En consecuencia, la asesoría debe iniciarse siempre con un diagnóstico de la condición del paciente, el cual debe realizarse por parte de personal idóneo para tal fin, como lo es un profesional de la salud que, en dado caso, pueda incluso contactar a los prestadores de servicios médicos del paciente, con su debida autorización, para, entre profesionales, compartan información que le permitirá a la compañía generar una oferta de servicios personalizada que vaya más allá de la atención típica promedio recibida por cualquier persona, como parte de los planes médicos que tenga a su disposición.

Esta asesoría comprende, mas no se limita, a los siguientes aspectos:

- Facilitar las actividades diarias del paciente (aseo, alimentación, esparcimiento).
- Generar procedimientos de seguimiento para evaluar el estado del paciente de manera periódica y constante (toma de signos vitales, identificación de señales de alerta).

- Adecuación de los espacios físicos en los que se desenvuelve el paciente.

Esta etapa inicial de diagnóstico se desarrollaría en sesiones presenciales en el domicilio del paciente, con duración de 4,5 horas.

4.3.2. Asesoría para el cuidador – Fortaleciéndolo de adentro hacia afuera

El rol más importante para CARITO Asesoría & Capacitación, es el del cuidador; sin desconocer la importancia del paciente, la empresa tiene como objetivo principal el fortalecer las capacidades del cuidador para suministrarle los medios que le permitan realizar de manera más efectiva su labor, y por lo tanto mejorar la calidad de vida del paciente, a la vez que mejora la suya propia. Esto se logra mediante la profesionalización de su labor, que no es otra cosa que formar de manera adecuada al cuidador en la realización de todas aquellas actividades que serán requeridas por su rol; esto buscando generar un equilibrio entre el papel de la persona como cuidador y su desarrollo como un individuo con necesidades y obligaciones más allá de la labor acogida.

Esta asesoría comprende, mas no se limita a los siguientes aspectos:

- Identificar las capacidades de la persona como cuidador, detectar sus potencialidades y debilidades, y trazar un plan de formación diseñado a partir de las necesidades de la persona a su cargo.
- Identificar al cuidador como una persona que a su vez requiere atención y cuidados, que en muchas ocasiones son pasados por alto debido a la cercanía de un paciente que requiere mayor atención; la asesoría se brindará no solo al cuidador sino a su red de apoyo, haciendo énfasis en que un buen cuidador, para cuidar bien a los demás, se debe cuidar primero a sí mismo.
- Brindar acompañamiento constante al cuidador, de tal forma que tenga la seguridad de contar con un apoyo profesional y constante, que no tenga las limitaciones propias de los servicios de salud tradicionales.

4.3.3. Capacitación para el cuidador y su red de apoyo

Este servicio comprende la parte académica derivada de los diagnósticos realizados en los ejercicios de asesoría anteriores; busca principalmente generar un espacio

de formación donde tanto el cuidador como otras personas que lo apoyan en su labor, puedan adquirir conocimientos prácticos que faciliten su gestión; dicha capacitación se centrará en enseñar sobre los procedimientos y términos médicos propios de la condición del paciente a cuidar, de tal forma que el cuidador pueda hablar el mismo idioma que los profesionales de la salud que atienden a su ser querido, y pueda aportar de manera efectiva no solo al cuidado del día a día del paciente, sino también en los tratamientos especializados necesarios para tratar sus condiciones.

Se prevé ofrecer programas de capacitación modulares de 12 horas cada uno, que en conjunto permitan el logro de metas específicas y generen un plan de estudios por etapas, que el cuidador toma para ir avanzando de tal forma que se especialice en la habilidad deseada.

La red de apoyo es fundamental en el proceso de optimización del cuidado, si bien el cuidador es considerado el líder de los procesos de atención, requerirá apoyo de terceros en algún momento de su gestión, por lo que se hará especial énfasis en la necesidad de que otras personas cercanas al paciente se formen junto con el cuidador, y que este último comprenda que su labor deberá ser delegada en algún momento, y que hacerlo no representa fallar en su labor, sino darse un descanso que le permita retomar fuerzas y reorganizar esfuerzos, esto en beneficio propio y por lo tanto también en pro del bienestar del paciente.

4.3.4. Servicios complementarios

Estos comprenden otros servicios propios de la atención de un paciente dependiente, sin que necesariamente estén vinculados directamente a su cuidado médico, pero que finalmente deberán ser atendidos por el cuidador, por lo que se considera importante incluirlos dentro del portafolio de la compañía.

Estos servicios comprenden, entre otros:

- Asesoría en trámites de autorizaciones médicas, trámites de autorización de procedimientos y de entrega de medicamentos.
- Acceso a red de servicios complementarios a los planes formales de salud no cubiertos por los mismos, como lo son gimnasios, farmacias homeopáticas, tiendas naturistas, programas de relajación, planes de esparcimiento, terapias alternativas, etc.
- Asesoría en trámites no relacionados con la situación médica del paciente, como lo son: consultorio jurídico, asesores financieros, tramitadores especializados, contratistas y técnicos, etc. Si bien estos últimos no realizan

actividades que impactan de manera directa en el estado de salud del paciente, si liberan carga del cuidador, lo que le permite ejercer su rol de manera más descansada, segura y efectiva.

4.4. Competencia

4.4.1. Principales actores

Si bien al realizar un estudio de las opciones en el mercado en cuanto a asesoría y capacitación para cuidadores, no se encuentran resultados; no es posible afirmar que CARITO Asesoría & Capacitación no cuente con competencia en el mercado, que si bien no es directa, si es numerosa en cuanto a productos sustitutos, como lo son esencialmente los servicios de acompañantes médicos contratados por jornadas para cuidar a pacientes con limitaciones en su movilidad o que requieren cuidados especializados.

Dentro de los prestadores de servicios sustitutos, se encuentran:

- Servicios de enfermeras a domicilio
- Servicio de acompañantes médicos
- Programas de medicina prepagada que incluyen atención domiciliaria.

4.4.2. Ventajas y desventajas competitivas

De acuerdo con el numeral anterior, se evidencian servicios sustitutos a la atención del cuidador familiar; sin embargo, al analizar el tipo de servicio prestado por los posibles competidores, se identifican características que llevan a pensar que dichas opciones no son las mejores en todos los casos, ya sea por su carácter temporal, por sus altos costos, o porque atacan el problema de manera genérica, cuando se requiere una solución practica y a la medida.

Se presenta a continuación un cuadro comparativo donde se aprecian las ventajas y desventajas de dichas alternativas comparadas con el servicio prestado por CARITO Asesoría & Capacitación.

OPCIÓN	VENTAJA	DESVENTAJA
CARITO Asesoría & Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Económico • Atención permanente • Servicio personalizado • Alto nivel de confianza • Comodidad para el paciente 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere formación • Desgaste del cuidador
Enfermeras domiciliarias y acompañantes cuidadores informales	<ul style="list-style-type: none"> • Personal experto con formación y/o experiencia en el tema del cuidado. • Mayor disponibilidad de tiempo para los familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso • Dedicación limitada
Acompañantes médicos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal experto • Acceso a otros profesionales médicos • Mayor disponibilidad de tiempo para los familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso • Dedicación limitada

Fuente: Elaboración propia

No es posible realizar una comparación estricta entre los distintos actores, ya que los servicios prestados no tienen las mismas características, es claro que la principal ventaja de contratar una enfermera o un acompañante médico es disponer de ayuda en los momentos en que el familiar no puede acompañar a su ser querido, debido a sus limitaciones de tiempo por sus distintas obligaciones; igualmente esta alternativa presenta la ventaja de contar con personal experto; sin embargo dicha condición eleva de manera considerable los costos de estas opciones.

La propuesta de CARITO Asesoría & Capacitación muestra su principal atributo positivo en el hecho que le permite al cuidador, administrar su tiempo al optimizar la duración de ejecución de las actividades de cuidador, y respaldarse en una red de apoyo que soporte su labor, a una fracción del costo del servicio especializado; con la ventaja que, por medio de la capacitación, es posible adquirir un nivel de profesionalización que llegue a competir con la calidad de la prestación del servicio de los otros actores identificados.

4.4.3. Target Market de la Competencia

El mercado objetivo de la competencia está limitado por su poder adquisitivo; es el interés principal de los prestadores de servicios de salud que ofrecen el servicio de enfermería domiciliaria el que dicho servicio tenga que ser contratado; formar a los acudientes de un paciente elimina la necesidad de contratar personal externo para prestar los servicios de atención al paciente.

En conclusión, el mercado objetivo de la competencia está dado por aquellas personas que tienen la necesidad de contratar un cuidador experto que preste los servicios de asistencia a su allegado, y que tenga la capacidad de pagar por dicho servicio. Es decir que el foco de la competencia en su target se convierte en una oportunidad de mercado para CARITO A&C.

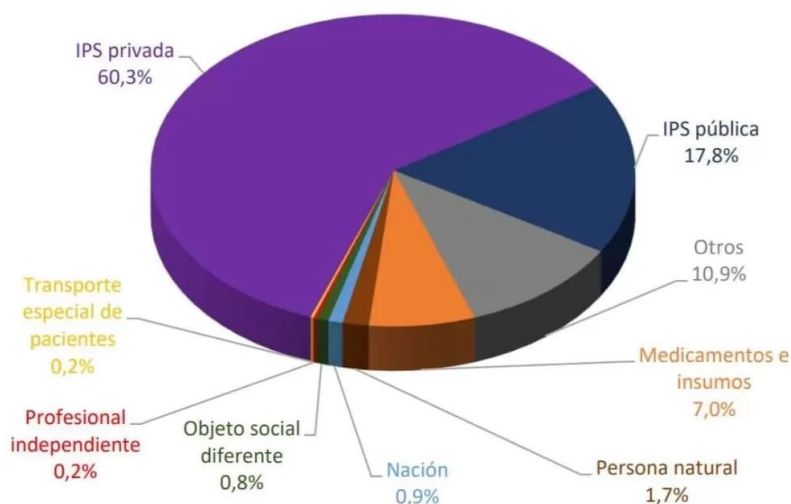
4.5. Mercado

4.5.1. Sector

“Más de mil millones de personas viven en todo el mundo con alguna forma de discapacidad; de ellas, casi 200 millones experimentan dificultades considerables en su funcionamiento. En los años futuros, la discapacidad será un motivo de preocupación aún mayor, pues su prevalencia está aumentando. Ello se debe a que la población está envejeciendo y el riesgo de discapacidad es superior entre los adultos mayores, y también al aumento mundial de enfermedades crónicas tales como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y los trastornos de la salud mental.”

Informe mundial sobre la discapacidad 2011
Organización Mundial de la Salud – Banco Mundial

CARITO A&C se desarrolla en el sector de los servicios de salud; donde para el 2020 de acuerdo con WWW.CONSULTORSALUD <https://consultorsalud.com/cifras-del-sector-salud-2020/> la distribución de entidades dedicadas a este sector se distribuía de la siguiente manera:



Fuente: <https://consultorsalud.com/cifras-del-sector-salud-2020/>

De acuerdo con la definición dada por la ONU, en su Convención de 2006, y por la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud de la OMS en 2002, y citada por el Ministerio Nacional de Salud en su página web, el concepto de discapacidad se entiende como: *“Son aquellas personas que presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con el entorno, encuentran diversas barreras, que pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás ciudadanos.”*⁵

Se identifica que para el año 2020, de acuerdo con los registros administrativos del Ministerio de Salud, se estima que, a agosto del mismo año en Colombia, cerca de 1,3 millones de personas presentaba alguna discapacidad. El porcentaje de la población con discapacidad registrada en el RLCPD que se encuentra afiliada al SGSSS es del 76,8%. -la tasa de afiliación de la población general es del 95%. El 70,3% de las personas con discapacidad pertenecen al régimen subsidiado. Las Personas con discapacidad registradas en Colombia, se concentran principalmente en Bogotá (18,3 %), Antioquia (13,8 %), y Huila (5,1 %) Santander (4,7%), y Cali (4,2%).

Es así, que se identifica que al menos un 2% de la población colombiana sufre de algún tipo de discapacidad; conforme al Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018 (DANE), para el año 2019 se proyectó un total de 6.509.512 personas de 60 años o más, lo que representó el 13,2% de la población total colombiana en ese mismo año. Lo que indica que, considerando como el proceso de envejecimiento favorece el desarrollar algún tipo de discapacidad, es posible concluir que al menos se cuenta con un mercado potencial de más de 6 millones de colombianos, es decir un poco más de un 10% de la población nacional, que desarrollarán en el corto plazo, condiciones de salud que les impedirán desempeñarse bajo estándares normales, y que por lo tanto requerirán en algún momento, del apoyo y acompañamiento de un cuidador.

4.5.2. Mercado Objetivo

Considerando las estadísticas, pero más importante aún, la propuesta de valor de CARITO A&C, se identifica como mercado objetivo a toda la población que cuenta

⁵ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Convención de la ONU 2006, y Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud, OMS, 2002) citado por MINISTERIO DE SALUD NACIONAL. Discapacidad [en línea] <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/promocion-social/Discapacidad/Paginas/discapacidad.aspx>

dentro de su núcleo familiar, con al menos una persona que sufre de una condición incapacitante que le impide valerse por sus propios medios, y que por lo tanto requiere de la asistencia constante y/o permanente de un tercero; no limitándose dicho mercado a personas sin recursos financieros suficientes para contratar este tipo de servicios de manera privada, ya que esto no es impedimento para que dicha población pueda igualmente, acceder a los servicios de asesoría y capacitación prestados por CARITO A&C.

Bajo el anterior supuesto, se entiende que la población a la cual se presenta la oferta de servicios corresponde a los 1,3 millones de colombianos en situación de discapacidad, multiplicado por 2, que se considera el número de personas promedio por familia que estarían en condición de prestar sus servicios de cuidador al paciente discapacitado, alcanzando un mercado objetivo de 2,6 millones de colombianos, lo que corresponde a un 5,16% de la población nacional.

Igualmente es necesario considerar la población de la tercera edad, de acuerdo con las cifras del Ministerio de Salud, para el 2020 un 13.8% de la población en Colombia, supera los 60 años de edad, estos son 6.9 millones de ciudadanos, lo que abre una ventana de oportunidades para la oferta de CARITO A&C en cuanto a incursionar en un mercado que no necesariamente debe ser el de la discapacidad por enfermedad, sino incluir otro tipo de dolencias y necesidades que pueden estar cubiertas bajo el mismo esquema ofertado.

Sin embargo, CARITO A&C estará inicialmente enfocado en atender la población discapacitada de cinco ciudades principales: Bogotá, Medellín, Cali, Pasto y Neiva, donde se concentra el 46% de personas con dicha característica en el país, estas son 403.905 personas discapacitadas de una población total en dichas ciudades de 20.195.231 habitantes. Bajo un escenario probable, se espera llegar a un 10% de dicho segmento, lo que focaliza la actividad en una población de poco más de 40 mil personas, que, por sus condiciones de salud, son clientes potenciales de la empresa.

En cuanto a las características propias de la población discapacitada en Colombia, más allá de padecer una condición que les impide desarrollar sus actividades diarias y que limita su desarrollo físico y a la vez emocional; se identifica como principal mercado objetivo de CARITO, a todos aquellos que, conscientes de esta situación, desean poner de su parte para cambiar la calidad de vida de manera positiva, ya sea para ellos mismos o para una persona que se encuentre a su cuidado. En el análisis inicial realizado; mediante una etnografía de campo donde se entrevistaron a 20 personas, fue posible determinar, a pesar de no tener una representatividad estadística, que la totalidad de los entrevistados manifestaron su interés en conocer metodologías y estrategias que les permitan mejorar el cuidado de su ser querido, de lo cual es posible inferir una necesidad potencial en el mercado objetivo.

Sin embargo, no todas las personas que cuidan de otros realizan esta actividad de tiempo completo o como medio de subsistencia, por lo que no todos podrían estar en capacidad de dedicar tiempo adicional a la formación y menos, a dedicar recursos financieros para dicho fin, por lo que se espera que a futuro, junto con el crecimiento de la actividad, se puedan lograr economías de escala y desarrollo de programas de asistencia, que le permitan a la población más vulnerable, el acceder a los servicios de CARITO.

4.6. Estrategia e Implementación

4.6.1. Descripción General

La actividad de CARITO A&C parte de la necesidad primaria del ser humano de proteger a los suyos, de tal forma que se cuenta con la ventaja de actuar dentro de un mercado de emociones más que de razones, lo que permite operar con mayor libertad, en la medida en que el mercado responderá con mayor decisión y favorabilidad a una propuesta que le resulte emocionalmente atractiva, al presentar como objetivo principal el mejorar la calidad de vida tanto de los seres queridos a cargo, como de la propia; situación que permite que el cliente obvие otros aspectos más técnicos de la actividad que no necesariamente cuenten con un estándar de calidad destacado, produciendo una decisión de compra más emocional, que para el presente caso es deseable.

4.6.2. Ventaja Competitiva

El enfocar la propuesta de valor en el bienestar de las personas a cargo del cuidador, convierte a CARITO A&C en un aliado del cliente en la búsqueda de satisfacer su necesidad de proteger a los que ama; permitiéndole hacerlo por sus propios medios y a un precio menor que las alternativas disponibles en el mercado, a la vez que garantiza la generación de una asociación de la marca con el bienestar del entorno del usuario, aspecto positivo que diferenciará los servicios de CARITO A&C ante la competencia, en la medida en que la actividad de CARITO se apartará de la idea de “negocio” que se tiene respecto a las instituciones prestadoras de servicios de salud, . Por lo tanto, CARITO se convierte más que en una empresa únicamente rentable, en una empresa con carácter social, basada en un concepto asociado al bienestar, llevando al cliente a establecer un vínculo emocional con la empresa, situación que favorece a la compañía por encima de su competencia. Adicionalmente, como factor diferenciador más allá del emocional, la versatilidad e integralidad de los servicios prestados por CARITO A&C, hacen de su oferta una alternativa complementaria más que sustituta de los servicios prestados hoy en día por otras entidades, que más que competencia se ven como futuros aliados.

4.6.3. Análisis Estratégico

Al realizar el análisis de la competencia, se detecta que los servicios que ofrece CARITO A&C no necesariamente “compiten” con la oferta vigente de alternativas para el cuidado del paciente con condiciones incapacitantes, y que, por el contrario, podrían ser servicios complementarios que, bajo un esquema de alianzas, podrían representar beneficios considerables para todas las partes.

Bajo la anterior base, se identifica a la matriz DOFA como la herramienta idónea de análisis para el desarrollo de la estrategia de la compañía, al permitir analizar los aspectos internos sin enfocarse necesariamente en la relación con la competencia, y los externos desde el punto de vista de las opciones que representan para aprovechar las oportunidades que se desprenden de las características derivadas de no tener una competencia específicamente establecida para el tipo de servicios a ofrecer.

CARITO A&C	FORTALEZAS: F 1. Carácter emocional de la propuesta 2. Experiencia y conocimientos 3. Flexibilidad en el desarrollo de productos 4. Retorno a corto plazo de la inversión	DEBILIDADES: D 1. Facilidad de plagiar el modelo 2. Facilidad de fuga de talento humano	
	OPORTUNIDADES: O 1. Mercado abundante 2. Facilidad de conformar alianzas 3. Mano de obra experta disponible 4. Iniciativa de interés tanto estatal como privado	ESTRATEGIAS FO 1. Campaña publicitaria enfocada en el factor humano de la propuesta 2. Alianzas con entidades públicas y privadas que permitan ampliar el portafolio y llegar a nuevos mercados	ESTRATEGIAS DO 1. Buscar alianzas estatales para llegar a un mayor mercado, apoyándose en la fortaleza de la estructura estatal. 2. Realizar alianzas para transformar los productos sustitutos en productos complementarios
	AMENAZAS: A 1. Variedad de productos sustitutos 2. Competencia sólida y con recursos ilimitados 3. Se puede considerar innecesario el servicio ofrecido	ESTRATEGIAS FA 1. Desarrollar productos innovadores que nos diferencien de la competencia 2. Campaña publicitaria que muestre la importancia del servicio y sus ventajas sobre los productos sustitutos, con énfasis en el factor humano	ESTRATEGIAS DA 1. Aliarse con empresas sólidas constituidas para fortalecer la empresa y crecer a la sombra de los líderes

Fuente: Elaboración propia

Del anterior análisis se concluye que el paso lógico dentro de la estrategia de CARITO A&C es buscar alianzas que le permitan fortalecerse y compartir sus obligaciones, de tal forma que se minimicen los riesgos y se superen las debilidades. Adicionalmente, se ve conveniente explotar el carácter emocional de la propuesta.

Con el fin de obtener un aliado indispensable para el crecimiento y regulación del área de la salud en la que se desempeñará CARITO A&C, se buscará promover,

mediante movimientos sociales impulsados por gremios ya constituidos, como cajas de compensación, fundaciones sociales y grupos de apoyo existentes; que este tipo de actividades se encuentren reguladas, documentadas e incluidas dentro de los servicios que por ley deben prestarse a los usuarios de los servicios de salud públicos, de tal forma que bajo dicho amparo y apoyo, CARITO A&C vea una protección de su actividad al alejarse de la informalidad y encontrarse enmarcada dentro de una política de Estado. La metodología para acceder a estos grupos será mediante la participación al interior de los mismos, de tal forma que la estrategia se genere desde los mismos actores y no a partir de una compensación económica por dichos servicios; en dado caso si se presupuesta un rubro a través del cual se realice promoción a partir de los resultados de la estrategia de alianzas.

Inicialmente, a pesar de presentarse como una estrategia viable, no se considera necesario realizar una campaña publicitaria agresiva, debido a que se requiere que el servicio se desarrolle y adapte a las necesidades del mercado. Una vez se cuente con un modelo de servicio maduro y bien estructurado, se dará lugar a promocionar los servicios de CARITO A&C, principalmente a través de redes sociales, donde los mismos usuarios servirán como voceros de la empresa, al contar su experiencia dentro de su grupo de contactos, generando un efecto multiplicador; en caso de considerarse necesario, se podrá recurrir a influencers. Sin embargo, considerando el carácter social y emocional de la actividad, se ve más la participación de este tipo de personas, como una relación gana-gana, que genera alto volumen de tráfico para la empresa y puntos positivos de opinión para el influencer, por lo que remunerar dicha actividad debe ser un punto a negociar, con el fin de lograr beneficios a bajo costo.

4.6.4. Estrategia de Marketing y Ventas

Penetración: se realizará inicialmente mediante una campaña de promoción, sin ser una campaña publicitaria a gran escala; donde mediante las redes sociales, se hará promoción a partir de la experiencia de las primeras promociones de cuidadores capacitados, buscando generar un efecto multiplicador, y generando visibilidad de los servicios de CARITO A&C, en dado caso a través de personas con alta capacidad de convocatoria, sin que esto llegue a significar contratar influencers para promocionar a la compañía, al menos no en la etapa inicial.

Se espera que esta primera etapa se desarrolle a lo largo del primer año de operaciones de CARITO A&C, siendo el punto culminante de la misma el obtener como mínimo un 80% de aceptación en las encuestas de satisfacción de nuestros clientes.

Crecimiento: la empresa se desarrollará inicialmente en las ciudades capitales principales, donde se agrupa la mayoría de la población del país, entendiéndose

que la publicidad que se desarrolle en dichas ciudades alcance también a sus áreas de influencia, de tal forma que, en el mediano plazo, se abarque un mayor número de ciudades, donde ya se tenga una noción de la actividad de CARITO A&C, y en las cuales se realizarán eventos organizados a través de redes sociales, para que usuarios de la empresa puedan compartir de primera mano su experiencia al nuevo mercado. Se buscará que la actividad pueda tener presencia en todas las regiones donde el mercado lo amerite; sin embargo, se cuenta con la opción de que los servicios de CARITO A&C lleguen a todas las regiones, se hará a través de la virtualidad y los desarrollos tecnológicos. De otra parte, se tiene previsto, a partir de los resultados iniciales obtenidos y del nivel de posicionamiento logrado a mediano plazo, aplicar el esquema de franquicia, para que el modelo sea replicado en otras regiones, pero conservando la propiedad.

Debido a la flexibilidad y adaptabilidad de las operaciones de CARITO A&C, es posible que desde su inicio se pueda incrementar la actividad en cuanto a volumen. Sin embargo, partiendo de la responsabilidad de ofrecer un producto de primer nivel, se decide que el crecimiento solo debe darse en la medida en que el producto se encuentre consolidado y acreditado, por lo que se determina que el mediano plazo mencionado debe corresponder como mínimo a un periodo de dos años de operación de CARITO, a partir de los cuales se considerará viable crecer tanto en volumen como en oferta.

El crecimiento de CARITO A&C, se prevé se realice en las siguientes etapas:

Etapas:

Etapas 1:
Constitución de CARITO A&C se desarrolla durante el primer año. Consiste en establecer una oferta de servicios entre programas de capacitación y manuales de asesoría, que cuenten con bases académicas y científicas y sean ofrecidos por personal experto en el tema. En este punto no se desarrollan alianzas; se crea un portafolio de servicios y de conferencistas/asesores.

Etapas 2:

Búsqueda de alianzas, se espera realizar al menos una primera alianza importante con una universidad que cuente con hospital universitario y programas de educación continua, donde sea viable ofertar en conjunto los programas de formación de CARITO A&C, esta etapa debe desarrollarse entre el segundo y tercer año de operación y se constituye en la etapa de mayor crecimiento de la operación, al finalizar esta etapa debe haberse accedido a la formación virtual, incursionando en mercados nuevos e iniciado negociaciones con instituciones como compañías de medicina prepagada y aseguradoras en servicios de salud, que brinden su apoyo en temas comerciales y en llegar a una mayor cantidad de público objetivo, bajo la contraprestación de incluir en su portafolio los servicios de capacitación y asesoría de CARITO A&C, que para ese momento ya deben estar acreditados y respaldados por entidades de formación reconocidas.

Etapa 3:

Consolidación de CARITO A&C, a partir de la finalización del tercer año de operaciones, se debe tener suficiente influencia en el mercado como para ser líderes en el mismo y tener autonomía de decisión; con las alianzas formalizadas y estables, se debe incursionar en el sector público, si bien no siendo lo suficientemente confiados como para pensar en lograr cambios en la legislación, si entrar a participar como jugador del sector de oferta de servicios de salud estatales.

Canales de Distribución: por el tipo de servicio a prestarse, no se manejará un producto tangible, por lo que no se puede hablar estrictamente de procesos de manufactura, almacenaje y despacho; en cambio sí se desarrollan los conceptos de punto de equilibrio (número mínimo de participantes por sesión de capacitación para lograr la rentabilidad esperada), costos indirectos (representados en las actividades de apoyo a la función principal de la compañía); finalmente, se espera a través de las alianzas a desarrollarse con compañías de servicios de salud e instituciones de formación, lograr apalancar gastos que, asumidos de manera individual, resultan onerosos para CARITO A&C, como lo son los gastos en publicidad y mercadeo.

Finalmente, considerando las características del producto, y también la importancia de tener un contacto cercano con los clientes que les permita manifestar no solo su situación sino también expresar sus emociones, se hace mandatorio que los servicios se presten de manera presencial, particularmente los servicios de asesoría y de capacitación especializada o a la medida; ya en la medida que los programas de capacitación vayan evolucionando y se establezcan en prácticas de uso común, será posible desarrollar contenidos virtuales que permitan expandir la actividad más allá de las instalaciones de CARITO, y llegar a un mayor mercado.

4.6.5. Metas de Implementación

Se establecen las siguientes metas para las estrategias planteadas:

ESTRATEGIA	PLAZO DE EJECUCIÓN	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO
Realizar alianzas con compañías prestadoras de servicios de salud, cajas de compensación y otras agremiaciones medicas y/o academicas.	Las alianzas se realizarán a partir del segundo año de la compañía y consolidandose a mas tardar en el tercero, una vez se tengan los servicios debidamente estructurados.	Se requiere que la compañía esté posicionada, ya que se aportaría el Knowhow como contrapartida a las entidades asociadas. Se busca una relación ganadora, donde CARITO A&C aporta su experiencia, programas y relacionamiento dentro de la industria del cuidado a precios muy competitivos, y los aliados aportan su base de clientes para ampliar el mercado a impactar.	Se espera que, al estar vinculados a empresas de reconocida trayectoria en el sector de la salud y de alta capacidad de convocatoria, se incremente la capacidad de CARITO para llegar al público y específicamente al mercado objetivo. Al finalizar el plazo de ejecución se espera contar con al menos: 1 alianza con una compañía de salud prepagada, 2 alianzas con cajas de compensación, y 4 alianzas entre agremiaciones medicas y entidades educativas con programas en áreas de la salud.
Expandir el alcance de la empresa a ciudades pequeñas y poblaciones apartadas.	A partir del tercer año de operaciones, hasta que la demanda se encuentre satisfecha.	Capital de trabajo para tres meses para cada nueva sede, recurso humano capacitado y modelo de atención estructurado (Knowhow).	Incrementar el tamaño de la compañía, sus areas de cobertura, y su mercado, para incrementar los ingresos y fortalecer la marca. Al finalizar el plazo de ejecución se espera haber expandido la actividad al menos a otras cuatro ciudades principales y sus áreas de influencia.
Lograr crecimiento en ventas acorde al desarrollo de la compañía.	A partir del segundo año de operación, con las alianzas ya constituidas y la oferta madura.	Recurso financiero para campaña publicitaria, incrementar capacidad instalada en todas las sedes donde se identifique posibilidad de crecimiento del mercado.	Incrementar el tamaño de la compañía, sus areas de cobertura, y su mercado, para incrementar los ingresos y fortalecer la marca. Al finalizar el segundo año se espera haber crecido en un 25%, y lograr un crecimiento sostenido anual del 10% de ahí en adelante.

Fuente: Elaboración propia

4.6.6. Restricciones regulatorias

En vista que, no se prestarán propiamente servicios de salud; la actividad no se encuentra cobijada por las regulaciones de la Secretaría de Salud, ni del Ministerio de Salud y Protección Social.

4.7. Equipo

4.7.1 Junta Directiva

CARITO Asesorías & Capacitaciones nace de la iniciativa de su fundador y único accionista, Raúl Roa Mora, Ingeniero Industrial, quien se desempeña como CEO de la compañía; debido a esta situación, no se considera necesario constituir una junta directiva en propiedad.

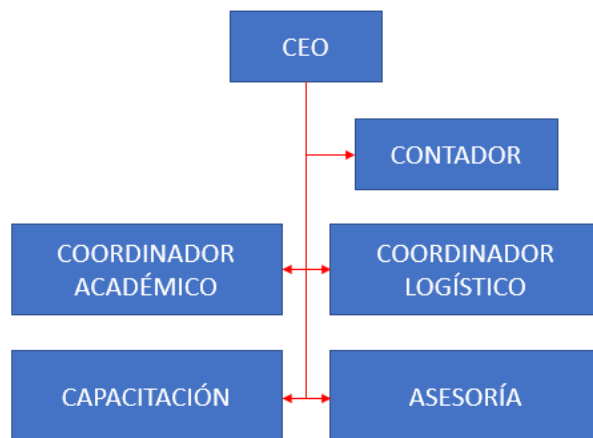
4.7.2. Estructura Legal

Considerando que se hace innecesario crear una junta directiva para la empresa, los beneficios tributarios, y las ventajas en términos de trámites y gestión que conlleva constituir a CARITO Asesorías y Capacitación como una Sociedad por Acciones Simplificada, se toma la determinación de constituir la empresa bajo dicha figura, que entre otros beneficios presenta:

- Los socios sólo son responsables hasta el monto de sus aportes.
- Da la posibilidad a los empresarios de escoger las normas societarias que más convenga a los intereses de los accionistas.
- El pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial.

4.7.3. Estructura Staff

Debido al tipo de empresa, a su tamaño limitado y la decisión de tercerizar la contratación de temas como la capacitación mediante la contratación por prestación de servicios de los conferencistas y expertos que van a desarrollar los contenidos académicos de los programas a ofertar, la estructura organizacional es en extremo simple:



Fuente: Elaboración propia

De planta:

Ingeniero Industrial CEO: líder innovador, con amplia experiencia en cuidado de pacientes discapacitados y con conocimientos profundos en gerencia, proyectos y desarrollo de negocios.

Coordinador Académico: experto en pedagogía y en ciencias de la salud, persona comprometida con la misión de la compañía y que cuente con experiencia en el manejo de pacientes discapacitados.

Coordinador Logístico: experto en logística, organización y realización de eventos, con mentalidad orientada al logro, organizado y metódico.

Prestación de Servicios:

Expertos en áreas de la salud para el desarrollo de los programas de asesoría y capacitación, y para la venta de servicios; la venta corporativa está a cargo de la Dirección de la compañía.

Tercerización:

Debido a las características particulares de los servicios prestados por CARITO A&C, es necesario y prácticamente deseable, el subcontratar algunos servicios que la compañía no estará en condiciones de prestar inicialmente por sí misma, o que, por su misma estructura, no son viables de atender directamente desde su planta de personal y operaciones, como lo son:

Contabilidad: se contratará un contador a destajo para llevar los libros de la empresa, no se considera necesario contar con esta figura dentro del personal de planta.

Marketing: se contratará a una empresa especializada en servicios de publicidad para que manejen la imagen y las campañas de CARITO A&C, esperando que, como resultado de las alianzas, estos servicios sean incluidos dentro de las contrataciones de los aliados, aliviando la carga de la empresa.

Para la estructura propuesta inicial para CARITO A&C, se calcula una capacidad de atención anual de alrededor de 600 clientes; esto bajo el supuesto de tener contratados dos conferencistas/asesores prácticamente de tiempo completo para grupos con un punto de equilibrio de 10 personas, lo que es relativamente bajo comparado con el mercado. Esto es positivo ya que permitiría lograr mayores utilidades con el mismo costo; adicionalmente, por el tipo de actividad, es viable que, ante un incremento de la demanda, se contraten más capacitadores, considerando que mientras el punto de equilibrio de inscripciones se cumpla, la actividad se hace autosustentable.

Bajo la proyección de un escenario deseable, donde la demanda crece un 25% durante el primer año, solo sería necesario considerar la contratación de nuevo personal por servicios para incrementar la capacidad de planta, sin tener que incrementar la planta de personal fija de CARITO A&C, ya para escenarios posteriores, la contratación deberá corresponder con la demanda, asegurándose siempre de no poner en riesgo la calidad de los servicios en búsqueda de economía de escalas que abaraten los costos, pero que diluyan la capacidad de un servicio personalizado, que es el punto fuerte de CARITO A&C.

4.7.4. Plan de Desarrollo

De acuerdo con el desarrollo de los programas de capacitación, será posible que los conferencistas vayan fortaleciendo sus contenidos, y ampliando su portafolio; en ese orden de ideas, se promoverá un esquema de remuneración variable de acuerdo con la cantidad de programas desarrollados y la profundidad de los contenidos individuales.

CARITO A&C promoverá en todo momento, el crecimiento de su personal, para lo cual ha determinado un programa interno de evaluación y formación que permitirá que sus colaboradores crezcan junto con la empresa. Para tal fin se han definido los siguientes niveles de habilidad, que determinan la posición del equipo dentro de la empresa y su camino de crecimiento:

Nivel Amateur

No cuenta con experiencia profunda, hasta ahora asume el rol de cuidador, pero cuenta con todo el compromiso para desarrollar su misión

Nivel Discípulo

Se ha desarrollado desde el nivel anterior a partir de la experiencia, ha aprendido de su vivencia y del acompañamiento de otros

Nivel Experto

Evoluciona en su aprendizaje a partir de tomar los programas de capacitación internos de CARITO, se le ha dado acompañamiento constante para desarrollar sus habilidades

Nivel Maestro

Se ha desarrollado a partir del nivel experto, al compartir su experiencia con otros como docente, se exige este nivel para todos nuestros conferencistas

En consecuencia, se establece que la planta de personal de CARITO A&C debe ser dinámica, y que la misma debe crecer y desarrollarse en la misma medida en que la cantidad y calidad de la demanda de sus servicios se incrementa.

4.8. Análisis Financiero

Como toda actividad comercial, más allá del simple ejercicio de una actividad que represente un beneficio para la sociedad, es necesario que dicha actividad sea sustentable en el tiempo, lo cual solo se logra bajo el análisis financiero de la propuesta, y el desarrollo de la misma hacia un modelo rentable.

4.8.1. Propuesta al Inversionista

La persona interesada en invertir en CARITO A&C no solo encontrará una propuesta de negocio innovadora e interesante, sino también rentable.

Siendo la capacitación una actividad que se considera una necesidad por parte de las personas, se tiene un antecedente sólido que indica que un programa de capacitación bien estructurado y de temáticas de interés al público tendrá siempre un mercado en el cual desarrollarse. Estando las actividades de CARITO A&C dentro del área de la salud, y más específicamente en el cuidado de los pacientes físicamente limitados, es claro que la posibilidad de falla se reduce considerablemente.

La oportunidad que se le presenta al inversionista se reduce a afirmar que, por cada peso invertido recibirá una ganancia con una TIR del 24%, con la expectativa que, en la medida que la actividad crezca y se fortalezca, dicho porcentaje pueda incrementarse; con el atractivo adicional de ser una actividad donde la recuperación

se da en el corto plazo debido al flujo de caja ágil que caracteriza a una actividad de servicios de capacitación personalizada como la de CARITO A&C.

De acuerdo con la proyección financiera, se espera contar con un inversionista que aporte un capital de \$38.800.000 por un 5% de la empresa; otros inversionistas interesados podrán colocar su dinero en calidad de préstamo, recibiendo un porcentaje equivalente a la tasa de oportunidad más 2 puntos anuales durante cinco años, momento en el cual recibirán en devolución el 110% de su inversión, sin participación accionaria.

Es necesario afirmar en este punto que el inversionista no solo tiene la oportunidad de aportar su dinero a una empresa rentable y socialmente aportante, sino también de brindar su conocimiento, experiencia y relaciones al crecimiento de la misma; invertir en CARITO es invertir en la sociedad y en uno mismo, las altas ganancias financieras solo son un efecto secundario de aportar lo mejor de uno en beneficio de otros.

4.8.2. Estrategia Financiera

Las actividades de servicios en capacitación y asesoría cuentan con particularidades que determinan el sentido en que debe dirigirse la estrategia que las financiará, estas particulares se enmarcan de la siguiente manera:

Reducción de costos fijos: la actividad de CARITO A&C es reactiva a la demanda, en la medida en que se requieran los servicios se debe invertir para garantizar la capacidad de contar con la oferta necesaria y suficiente para satisfacerlos, de tal manera que, el control de los costos fijos es lo primero que debe hacerse para evitar que en un periodo de baja demanda, como lo puede ser el inicio de la compañía, los costos fijos absorban las ganancias y las inversiones iniciales, convirtiendo en inviable el negocio. La mejor manera de reducir los costos es reducir la planta al mínimo, tercerizar procesos y subcontratar servicios solo en el momento en que esto sea realmente necesario.

Contratación por prestación de servicios: actividades como la capacitación y la asesoría obligatoriamente requieren de expertos, los mejores en el mercado no prestan sus servicios de manera permanente a una sola entidad, sino que buscan la contratación por servicios ya que esto les permite incrementar sus ganancias al tener más posibilidades de trabajo, y generar una “guerra de precios” en las que se ven beneficiados. En el mismo sentido, CARITO A&C contratará los servicios de sus expertos bajo el modelo de prestación de servicios, con la ventaja que el campo de la salud es uno de los más reconocidos por tener un alto número de profesionales que no logran estabilidad ni oportunidades laborales atractivas, lo que causa una sobreoferta de talento en este campo, situación muy deseable para la empresa.

Infraestructura: el contar con espacios de trabajo propios es deseable para cualquier compañía, pero es claro como hoy en día, el arriendo de oficinas se ha convertido en si misma en una excelente empresa, debido a que en tiempos de pandemia y de distanciamiento social, la presencialidad ha pasado a un segundo plano, y los espacios que antes eran indispensables ya no son tan necesarios. En el mismo sentido, en la etapa inicial de CARITO A&C contar con espacios de capacitación propios no es conveniente, ya que se requiere tener una planeación de espacios muy bien estructurada para determinar la necesidad de los mismos, lo cual solo se logra con el estudio de la demanda histórica, que claramente en el arranque de la empresa es inexistente, por lo que la mejor opción en el corto y mediano plazo, es responder de manera reactiva a la demanda, y solo alquilar espacios y contratar servicios en la medida en que la actividad lo requiera. Al culminar el quinto año de proyección del negocio, se evaluarán los costos históricos del arriendo de espacios contra el valor de adquisición y devaluación de instalaciones físicas propias, de tal forma que sea posible evaluar la conveniencia de invertir en adquirir espacios propios, o continuar bajo la figura de arriendo. En todo caso, desde la constitución de la empresa, se contará con una oficina en arriendo en la ciudad de Bogotá, donde funcionará la administración de CARITO A&C.

Finalmente, la mejor estrategia que las empresas de capacitación y asesoría pueden aplicar en el momento de incrementar sus utilidades y hacer crecer sus inversiones, es buscar alianzas que les permitan diluir sus costos y enfocarse en incrementar la calidad y cantidad de su oferta, ya que, bajo el modelo de servicio propuesto, la ganancia se da más por el volumen de servicios vendidos que por el costo individual de los mismos, ya que, al superarse los puntos de equilibrio, cada venta adicional se convierte en utilidad pura.

4.8.3. Proyecciones Financieras

Del ejercicio financiero realizado se desprende el siguiente desarrollo financiero:

Supuestos:

Mercado Objetivo		
	50.880.000	Población total del estudio - Población colombiana
40%	20.195.231	Población de ciudades principales de aplicación Bogotá, Cali, Medellín, Pasto, Neiva
	403.905	Porcentaje de personas con discapacidad
10,0%	40.390	Plan Mktng (Expectativa, Lanzamiento, Inicio/Evento, Recordación)
1,5% Compradores	606	E2 - Medio
0,5% Compradores	202	E1 - Pesimista
5% Compradores	2.020	E3 - Optimista

Se iniciarán actividades que cubran la población de las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Pasto y Neiva, teniendo la operación base en la ciudad de Bogotá inicialmente, y llevándola a los otros centros urbanos a través de la subcontratación; en la medida en que la actividad vaya evolucionando en cada área de influencia, se fortalecerá o reducirá la presencia en dicha zona.

Bajo el escenario medio, la actividad recupera su inversión en el mediano plazo, bajo el optimista, la recuperación es prácticamente inmediata.

Variables de oferta

		100%		
Precio Prom	Costo	% Ganancia	Precio Final	
Producto 1	\$ 100.000	\$ 280.000	\$ 380.000	programas de capacitación 12 horas Asesoría 4,5 horas punto de equilibrio 10 personas
Producto 2	\$ 130.000	\$ 190.000	\$ 320.000	
Producto 3		\$ -	\$ -	
Promedio	\$ 115.000		\$ 350.000	

CARITO A&C ofertará dos productos principales, programas de capacitación estandarizados de 12 horas, los cuales pueden modificarse bajo un esquema de proporcionalidad; y programas de asesoría, que requieren una mayor dedicación inicial y por lo tanto tienen un costo mayor, en el largo plazo con la especialización de la actividad será posible equilibrar la ganancia de la asesoría con la de los programas de capacitación.

Inversión Inicial

Inversión Inicial	\$ 38.800.000	
Página web	\$ 10.000.000	26%
Plan Marketing	\$ 10.000.000	26% 2 meses
Arriendo	\$ 8.400.000	22% 3 meses
	\$ -	0%
Capital de trabajo	\$ 8.400.000	22%
Gastos preoperativos	\$ 2.000.000	5%

Costo y Gastos mensuales

	Mensual	Annual	
Salario Dirección	\$ 4.000.000	48.000.000	\$ 2.500.000 Director
Salario Coordinador	\$ 2.880.000	34.560.000	\$ 1.800.000 Coordinador Académico
Conferencistas Asesores	\$ 3.000.000	36.000.000	\$ 3.000.000 Conferencistas Asesores
Arriendo oficinas Adm	\$ 800.000	9.600.000	\$ -
Personal (2)	\$ 1.760.000	21.120.000	\$ 1.100.000 Coordinador logístico
Arriendos	\$ 2.800.000	33.600.000	
Servicios oficina Adm	\$ 400.000	4.800.000	
Publicidad	\$ 1.600.000	9.600.000	
Contador	\$ 500.000	6.000.000	
	\$ 13.740.000	\$ 203.280.000	

Bajo los supuestos anteriores, se tiene que la inversión inicial de la actividad es relativamente baja, y considerando que los contratos y el arriendo van a ser

reactivos y proporcionales a la demanda, estos pueden verse reducidos y controlados para reducir el riesgo financiero.

A continuación, se presenta el escenario financiero bajo el cual se desarrollará la actividad de CARITO A&C bajo un escenario de proyección de impacto medio en el mercado objetivo:

Var. UU (PIB+variable)	25,0%	10%	10%	10%
Var. Precio (inflación)	3,5%	10%	10%	10%
% Crec. Venta	29,4%	21%	21%	21%

Estado Resultados	Año 0	SEED	LAUNCH		GROWTH	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UU		606	757	833	916	1.008
Precio Prom.		\$ 350.000	\$ 362.250	\$ 398.475	\$ 438.323	\$ 482.155
Ventas		\$ 212.049.926	\$ 274.339.591	\$ 331.950.905	\$ 401.660.595	\$ 486.009.320
Costo Prom. UU		\$ 115.000	\$ 119.025	\$ 130.928	\$ 144.020	\$ 158.422
Costo Ventas		-\$ 69.673.547	\$ 90.140.151	\$ 109.069.583	\$ 131.974.196	\$ 159.688.777
Utilidad Bruta		\$ 142.376.379	\$ 184.199.440	\$ 222.881.322	\$ 269.686.400	\$ 326.320.544
% Costo Ventas		-32,9%	32,9%	32,9%	32,9%	32,9%
Inversión Inicial	(38.800.000)					
Gastos Ventas		\$ 30.720.000	\$ 31.795.200	\$ 34.974.720	\$ 38.472.192	\$ 42.319.411
Gastos Admon		\$ 136.560.000	\$ 141.339.600	\$ 155.473.560	\$ 171.020.916	\$ 188.123.008
Total Gastos		\$ 167.280.000	\$ 173.134.800	\$ 190.448.280	\$ 209.493.108	\$ 230.442.419
UAI		-\$ 24.903.621	\$ 11.064.640	\$ 32.433.042	\$ 60.193.292	\$ 95.878.125
Impuesto Renta	35%	\$ 0	\$ 0	\$ 3.872.624	\$ 9.996.146	\$ 17.569.001
Utilidad Neta	(38.800.000)	-\$ 24.903.621	\$ 11.064.640	\$ 28.560.418	\$ 50.197.145	\$ 78.309.124
		-11,7%	4,0%	8,6%	12,5%	16,1%

Flujo de Caja (a 4 años)	(38.800.000)	-\$ 24.903.621	-\$ 13.838.982	\$ 14.721.436	\$ 64.918.582	\$ 143.227.706
---------------------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

VAN	\$ 76.544.084	Es positivo
TIR	31%	Debe ser mayor a la tasa descuento
Tasa descuento	17%	Sector Bancario (tasa oportunidad)
PRI (Periodo Recup Inv)	3,5	Años en que recupero la inversión

De la proyección anterior se concluye que, invertir en CARITO A&C no solo es socialmente provechoso, sino también rentablemente llamativo, con un VAN positivo, una TIR por encima de la tasa de oportunidad y una recuperación de la inversión inicial bajo un escenario moderado, de menos de tres años; es una clara oportunidad atractiva de negocio para cualquier inversionista.

4.9. Rentabilidad Social

"CARITO es la única empresa en la industria de la capacitación en salud dedicada a capacitar y asesorar al cuidador, enfocándose en este y no en el paciente; focalizada en personas que aceptan la misión de cuidar a otros, atendiendo sus necesidades inicialmente en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali y que buscan recuperar su independencia sin descuidar a su ser querido, en una era de pandemia en la que el cuidado de la salud es tendencia global."

Raúl Roa Mora CEO CARITO A&C

De esta declaración se desprende lo más valioso que puede aportar CARITO A&C a la sociedad, la posibilidad de mejorar la vida de los cuidadores y de las personas a su cargo a través del conocimiento; medir dicho éxito no es difícil, ya que se puede tomar como indicador la relación más básica que se desprende del presente plan de negocios: por cada cuidador hay un paciente que se verá beneficiado, así que si es parte de esa base, como mínimo se estará duplicando el efecto benéfico de la prestación de los servicios de CARITO A&C. Sin embargo, el análisis no termina ahí, es claro que el conocimiento nutre a una persona y que el mismo no desaparece cuando la motivación que lo causa desaparece, es así como todo el conocimiento que se impartirá no solo impactará a un paciente en particular, sino a todo el que entre en contacto con el cuidador capacitado.

Es así, que el principal éxito de CARITO A&C será no solo mejorar la vida del cuidador, sino generar una red donde cada cuidador capacitado se convierta en un elemento que difunda el conocimiento a su entorno, logrando un efecto multiplicador. Si se desea calcular la rentabilidad social de CARITO A&C, esta puede calcularse elevando el número de cuidadores capacitados a la potencia n , donde n son las personas en el entorno del cuidador que se verán impactadas positivamente por la mejora en la calidad del cuidado de su ser querido.

Sin embargo, si se desea ser estricto con la definición de rentabilidad social, es necesario asociar el impacto producido por la actividad de CARITO A&C con una variable que permita determinar el efecto económico de la actividad, en este caso es claro que la optimización del cuidado de un paciente dependiente mejora su calidad de vida y la de su entorno, permite que su cuidador sea más productivo y a la vez que el paciente pueda llevar una vida más plena. Sin embargo, si se desea poder convertir dichos beneficios en un elemento monetizable, es necesario considerar lo que un estado de bienestar estable representa para un paciente, esto es: menos consultas médicas, disminución de la necesidad de servicios de urgencia, control de los gastos en salud en la medida en que un tercero entrenado mide, regula y controla los recursos propios del cuidado del paciente y finalmente, el poder llegar a evitar una hospitalización prolongada, bajo el supuesto que los cuidados dedicados del cuidador entrenado alivien de manera considerable el estado de salud del paciente físicamente limitado; sin ser expertos en la salud, todos los cuidadores y sus seres queridos acuerdan en un aspecto fundamental, sin estar 100% seguros de que sus cuidados aumenten la expectativa de vida del paciente, si lo están en que es mejor calidad de vida de la que tendría la persona sin dichos cuidados.

Finalmente, es posible establecer una relación de proporcionalidad entre el efecto de la mejora en los cuidados del paciente producto de la capacitación del cuidador respecto de la disminución en la necesidad de cuidados médicos especializados, en particular los relacionados con atención de urgencias, representando un ahorro no solo para la economía familiar del paciente, sino para el Sistema General de Salud.

5. CONCLUSIONES

Se tiene la certeza absoluta que, ante una situación de discapacidad física por enfermedad, accidente o vejez de un ser querido, sus allegados estarán interesados en que la calidad de vida de dicha persona mejore; sin embargo no en todos los casos esta intención se traduce en la toma de decisiones o en la ejecución de acciones que efectivamente logren esa meta, ya sea por cuestiones de recursos como tiempo o dinero, en no pocas ocasiones el cuidado de un ser querido se convierte en una actividad reactiva y no en una labor programada y controlada, que se evidencia en la forma de obtener los mejores resultados.

La propuesta de creación de CARITO A&C parte de la necesidad de encontrar una alternativa de fácil acceso, innovadora y amigable con el cliente, que le permita a los actuales cuidadores urgidos de profundizar en los conocimientos necesarios para su actividad, lograr potenciar sus capacidades y generar nuevas habilidades, en la medida en que sean necesarias para lograr mejorar la calidad de vida de las personas a su cargo, y como resultado derivado de desarrollar una actividad de manera más efectiva, lograr la mejora en la calidad de vida del propio cuidador.

Los programas de capacitación conocidos como educación no formal son una excelente alternativa para aquellos que requieren adquirir conocimientos que mejoran sus habilidades y por ende, su calidad de vida; teniendo en cuenta que en temas de cuidado al paciente limitado físicamente, este conocimiento ya existe, pero no ha sido recopilado, documentado y organizado como correspondería a un plan de estudio académico. Con la creación de CARITO A&C se tendría una clara oportunidad para aprovechar dicha falencia, en beneficio de los accionistas, inversionistas, de los clientes, y por supuesto, de la sociedad en general.

La propuesta de plan de negocio de CARITO A&C no solo contempla una excelente retribución financiera que lo hace una alternativa de inversión llamativa; adicionalmente debido a su carácter innovador y estar relacionado con un aspecto tan amplio en términos de afectación y aceptación como lo es el mejoramiento de la calidad de vida, las posibilidades de desarrollo y crecimiento de la compañía son prometedoras. Igualmente, el carácter emocional que maneja la propuesta, al involucrar de manera directa las emociones, sentimientos y necesidades de los clientes potenciales, hacen de CARITO A&C una empresa, que debidamente gestionada, logrará tener un éxito sostenible y constante tanto a nivel empresarial como social.

BIBLIOGRAFÍA

PORTER, Michael E. ¿Qué es la estrategia?, *Harvard Business Review*, Vol. 74, N.º6, noviembre-diciembre de 1996; Edit. Harvard Business School Publishing, p. 100 a 117.

FRED R., David. Análisis y Selección de la Estrategia. En: *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª ed., Edit. Pearson Education, 2003.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Generación de Modelos de Negocios*. Traductor: Vázquez Cao, Lara., 3ª ed., Edit. Deusto S.A. Ediciones, 2011

ORTIZ CLAVIJO, Liliana Patricia. Documento presentación sesiones 1 y 2; Asignatura Énfasis en Emprendimiento, Especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios edición 26, 2021; Facultad de Administración de Empresas – Universidad Externado de Colombia.

CANTILLÓN, Richard. Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General, [en línea]. [Londres, UK] 1755. [Citado 8 de enero 2022]. Disponible en <https://cdn.mises.org/naturaleza-del-comercio-electronico.pdf>

PEIRÓ, Rosario. Propuesta de Valor [en línea]. Economipedia.com. 2018. [Citado 8 de enero 2022] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>.

CONSULTORSALUD.COM. Cifras del sector salud 2020. [en línea]. CONSULTORSALUD. 2020. [Citado 6 de noviembre 2021]. Disponible en: <https://consultorsalud.com/cifras-del-sector-salud-2020/>

MINISTERIO NACIONAL DE SALUD. Discapacidad [en línea]. MINSALUD. 2020. [Citado 6 de noviembre 2021]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Discapacidad/Paginas/discapacidad.aspx>

MINISTERIO NACIONAL DE SALUD. Boletines poblacionales: Personas con Discapacidad Diciembre 2020 [en línea]. MINSALUD. 2020. [Citado 6 de noviembre 2021]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Discapacidad/Paginas/discapacidad.aspx>