



DEPARTAMENTOS DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN COMERCIO CON MENCIÓN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MÁSTER

TÍTULO

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE ASISTENCIA Y
ACOMPañAMIENTO PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**

AUTOR: MARCELO COELLO MUÑOZ

DIRECTORA: DIS. CATALINA SERRANO CORDERO

CUENCA- ECUADOR

2021

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo realizado en esta maestría a mis hijos Ana Lucia, Marcelo, y a mi mujer Juanita, quien me impulso y apoyo para concluir con éxito mis estudios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por tener salud en esta época tan complicada de pandemia, agradezco también los diferentes profesores que compartieron sus experiencias y de quienes aprendí mucho, a mi directora Dis. Catalina Serrano, por sus enseñanzas, y a la PHD. Julia Avecillas, por su apoyo y dedicación.

Autoría:

Yo, Marcelo Ernesto Coello Muñoz, autor de la tesis **“PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE ASISTENCIA Y ACOMPAÑAMIENTO PARA PERSONAS DE LA TERCERA EDAD”**, certifico que todos los criterios, opiniones, ideas, análisis, afirmaciones, interpretaciones, conclusiones, recomendaciones y demás contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad del autor.



Marcelo Ernesto Coello Muñoz

0103317756

Resumen:

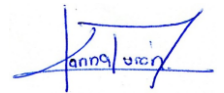
El proceso de envejecimiento contribuye a que las personas, conforme avanza su edad, sufran deterioro en su salud física y mental. El objetivo de la presente investigación fue desarrollar un proyecto emprendedor dirigido a adultos mayores de la ciudad de Cuenca, con el propósito de brindar asistencia y acompañamiento para mejorar su calidad de vida a partir de ofrecer múltiples servicios. El proyecto se desarrolló en tres fases: en un primer momento se realizó un diagnóstico contextual de las principales necesidades de la población objetiva; el segundo momento, se elaboró el modelo de negocio y plan estratégico de la empresa y finalmente, se validó el modelo de servucción, modelo de negocio y el producto mínimo viable.

Palabras claves: adulto mayor, calidad de vida, proyecto emprendedor, modelo de negocio.

Abstract

The ageing process contributes to people's deteriorating physical and mental health as they age. The objective of this research was to develop an entrepreneurial project aimed at older adults in the city of Cuenca. Its purpose was to provide assistance and accompaniment to improve their quality of life by offering multiple services. The project was developed in three phases: first, a contextual diagnosis of the main needs of the target population was carried out. Second, the business model and strategic plan of the company was developed and finally, the service model, business model and minimum viable product were validated.

Key words: older adults, life standards, entrepreneurial project, business model.



Karina Durán Andrade
C.I. 010260367-7

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	13
Referente teórico	13
1.1 Marco teórico y estado del arte	13
Capítulo II	18
Análisis del Entorno	18
2.1 Problemática.....	18
2.1.1 Objetivo general:	20
2.1.2 Objetivos específicos:	20
2.2 Metodología	20
2.2.1 Diseño de la investigación.....	20
2.2.2 Contexto, población y participantes	20
2.2.3 Procedimiento.....	21
2.3 Resultados	22
2.3.1 Resultados de las entrevistas	22
2.3.2 Resultados del grupo focal	22
2.3.3 Resultados del análisis FODA y de ventaja competitiva	23
2.4 Discusión.....	27
CAPÍTULO III	29
DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO	29
3.1 Introducción	29
3.2 Metodología Canvas: diseño del modelo de negocio.....	30
3.3 Proyección de ingresos.....	32
3.3.1 Fuente de ingresos.....	33
3.4 Alianzas estratégicas	33
4. Plan estratégico:	35
4.1 Estructura ideológica.....	35
4.1.1. Antecedentes	35
4.1.2 Misión.....	36
4.1.3 Visión	36

4.1.4 Valores:	36
4.2 Plan comercial:	37
4.2.1 Estrategia de precios.....	37
4.2.2 Productos y servicios:.....	38
4.2.3 Plaza:	39
4.2.4 Promoción	39
4.2.5. Plan de ventas.....	39
4.3. Plan de marketing.....	41
Objetivos:	42
4.3.1 Segmentación:	42
4.3.2 Posicionamiento:	43
4.3.3 Producto o Servicio	45
4.3.4 Estructura del plan de comunicaciones integradas de marketing.....	45
4.3.4.1 Estrategias de CIM (Comunicación Integradas del Marketing).....	45
4.3.4.2. Diagnóstico de la CIM actuales	45
4.3.4.3 Planificación de comunicación para las nuevas Cim	45
4.3.4.4 Identificación del público objetivo:.....	45
4.3.4.5 Relación de marca y consumidores:.....	46
4.3.4.6 Diseño de comunicaciones	46
4.3.5. Canal de comunicación	47
4.3.6 Estrategia de precios.....	48
4.4 Plan de operaciones	48
4.4.1 Descripción del plan operativo.....	48
4.4.2 Cadena de valor	49
4.4.3 Mapa general de procesos de la organización	50
4.4.4 Flujograma del proceso	52
4.4.4.1 Venta de productos especializados.....	52
4.4.4.2. Coordinación con proveedores y prestadores de servicio	54
4.4.4.3. Organización de eventos y actividades	57
4.4.4.4 Procedimiento para prestación de servicio.....	60
4.5. Plan financiero.....	64
4.5.1 Supuestos generales.....	64
4.5.2 Determinación del Precio	65
4.5.3 Estructura de capital y financiamiento	68
4.5.4 Estados financieros proyectados	70
4.5.5 Punto de equilibrio	75
4.5.6 Análisis de sensibilidad.....	77
4.6 Plan de recursos humanos	78
4.6.1 Estructura organizacional:	78

4.6.2 Determinación de personal requerido	78
4.6.3 Presupuesto.....	80
5. CAPÍTULO IV	81
Validación del proyecto de asistencia a adultos mayores	81
5.1 Objetivos:.....	81
5.2 Metodología:.....	81
5.3 Validación del concepto (modelo de servucción)	81
5.4 Validación del modelo de negocio	84
5.4.1 Segmento de clientes.....	84
5.4.2 Actividades claves.....	85
5.4.4 Relación con el cliente	86
5.4.5. Canales	87
5.4.6. Aliados claves	88
5.4.7 Recursos clave	88
5.5 Validación de prototipo o producto mínimo viable	91
6. CONCLUSIONES GENERALES	97
7. BIBLIOGRAFÍA.....	99

Índice de tablas, Gráficos y Figuras

Tabla 1.....	19
<i>Población de adultos mayores en la provincia del Azuay</i>	19
Tabla 2.....	23
<i>Matriz FODA de la empresa en formación Golden Years</i>	23
Tabla 3.....	25
<i>Análisis de la ventaja competitiva</i>	25
Tabla 4.....	31
<i>Lienzo Canvas Golden Years</i>	31
Figura 1	32
<i>Propuesta de valor</i>	32
Tabla 5.....	33
<i>Costos</i>	33
Tabla 6.....	34
<i>Aliados estratégicos</i>	34
Tabla 7.....	40
<i>Presupuesto de ventas por canal</i>	40
Tabla 8.....	41
<i>Presupuesto por producto</i>	41
Tabla 9.....	47

<i>Presupuesto</i>	47
Grafico 1.....	51
<i>Procesos de apoyo estratégico.</i>	51
Grafico 2.....	53
<i>Venta de productos especializados</i>	53
Tabla 10.....	54
<i>Descripción de las actividades del diagrama de flujo</i>	54
Tabla 11.....	57
<i>Descripción de las actividades del diagrama de flujo</i>	57
Grafico 3.....	59
<i>Organización de eventos y actividades</i>	59
Tabla 12:.....	60
<i>Descripción de las actividades del diagrama de flujo</i>	60
Tabla 13.....	67
<i>Planes</i>	67
Tabla 14.....	69
<i>Inversiones y depreciaciones</i>	69
Tabla 15.....	70
<i>Estados de resultados</i>	70
Tabla 16. <i>Costos y gastos</i>	72
Tabla 17.....	73
EBIT Y EBITA	73
Tabla 18.....	74
<i>Capital neto de trabajo</i>	74
Tabla 19.....	75
<i>Flujo de caja</i>	75
Tabla 20.....	76
<i>Punto de equilibrio</i>	76
Tabla 21.....	78
<i>Organigrama</i>	78
Tabla 22.....	80
<i>Presupuesto.</i>	80
Grafico 5.....	82
<i>Flujo del proceso de servicio:</i>	82
Tabla 23.....	89
<i>Resultados grupo focal</i>	89
Tabla 24.....	90
<i>Resultados de expertos</i>	90
Grafico 6.....	94

<i>Producto mínimo viable</i>	94
Tabla 25.....	95
<i>Costos</i>	95

INTRODUCCIÓN

Todas las personas, conforme avanzan su edad, debido a procesos relacionados al cambio corporal y envejecimiento celular, van generando limitaciones, tanto emocionales, mentales como físicas. Esto les impide que puedan desarrollar algunas actividades de manera independiente y sin riesgos para su integridad.

Se define por envejecimiento al proceso dinámico, progresivo e irreversible en el que intervienen múltiples factores biológicos, psíquicos y sociales que se interrelacionan entre ellos (Fernandez *et al.*, 2001).

Entre los problemas de salud más relevantes en las poblaciones ancianas se encuentran la depresión y el deterioro cognitivo. Se considera también que la ansiedad y la depresión son parte de la vida de los adultos mayores; y la mayoría de estas personas experimentan estos padecimientos con mayor intensidad en circunstancias de estrés (Arrieta y García, 2009).

Envejecer es un proceso en el que los estresores están presentes con frecuencia en forma de pérdidas, enfermedad física, soledad, enfermedades psicológicas, déficit de recursos económicos y actividades de la vida diaria centradas en el cuidado de otras personas. También es frecuente, en los adultos mayores, el no cubrir una alimentación saludable, hábitos de vida adecuados, así como el abuso de sustancias o medicamentos (Arrieta y García, 2019).

Un sinnúmero de limitaciones marcan su vida diaria. Entre estas, podemos referir algunas como: la dificultad para movilizarse, cuidar su salud, prevenir enfermedades, el cuidado personal, así como buscar momentos de entretenimiento y esparcimiento. Todo esto, conlleva a que, en algunos casos, las personas vayan deteriorando su calidad de vida. Además, es común que no se sientan útiles y productivos para la familia y la sociedad; limitándose, por esta razón, a permanecer en sus hogares, en muchas ocasiones solos, y que pierdan el interés completo por aquellas cosas que regularmente disfrutaban.

Frente a esta problemática, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar un proyecto emprendedor, dirigido a adultos mayores de la ciudad de Cuenca, con el propósito de brindar

asistencia y acompañamiento para mejorar su calidad de vida, a partir de múltiples servicios que generen rentabilidad a la empresa.

Este proyecto denominado, *Golden Years*, contribuirá a que los adultos mayores puedan movilizarse con seguridad para realizar diferentes actividades; así como les ofrecerá de apoyo logístico para algunas de sus múltiples necesidades. Se contará con servicio de asistencias a domicilio incluido convenios con prestadores de servicios de medicina preventiva, psicología, fisioterapia; así también se les ofrecerá espacios y actividades como talleres, cursos, juegos, capacitaciones, viajes, entre otros; permitiéndoles divertirse y entretenerse, de una manera segura, con el respaldo de una empresa calificada, que les dará la tranquilidad y confianza tanto a las personas de la tercera edad, como a sus familiares. También se contará con productos tecnológicos y enceres adaptados para las necesidades de los adultos mayores. Posibilidad de compras por catálogo, etc.

En cuanto a la estructura de ingresos de la empresa, estará basada en tres fuentes: los ingresos provenientes de cada asistencia prestada; la preventa de los servicios, con paquetes mensuales y anuales, que se comercializará tanto al usuario como a sus familiares; y la venta de productos específicos.

El presente informe de investigación permite observar las diferentes fases de su elaboración, mediante los siguientes apartados: En un primer capítulo, se evidencia la fundamentación teórica que respalda la propuesta, en su segundo capítulo, se observa el análisis del entorno, el tercer capítulo muestra la proyección del modelo de negocio; finalmente, el capítulo 4 presenta el prototipo del modelo de negocio.

CAPÍTULO I

Referente teórico

1.1 Marco teórico y estado del arte

El envejecimiento de la población mundial es un fenómeno que marcará el siglo XXI. A escala global, cada segundo dos personas cumplen sesenta años y al momento existen ochocientos diez millones de personas en el mundo mayores de esa edad (Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES], 2013).

En el Ecuador existen 1.049.824 personas mayores de 65 años correspondientes al 6,5% de la población total (MIES, 2013).

En el contexto internacional, las políticas de estado que desde hace varios años atrás se han establecido con el propósito de reconocer los derechos para los adultos mayores, han tratado de mejorar las condiciones de vida de esta población. Argentina, como representante latinoamericano, fue uno de los primeros países que reconoció los derechos de la vejez en el año de 1948, a partir de la Declaración de los Derechos de la Vejez, cuyo objetivo fue el de reconocer el derecho a la salud física y mental; salud moral; alimento; acomodación; asistencia; recreación; estabilidad; respeto y vestimenta a los adultos mayores (Briones, 2018).

El 10 de diciembre de 1948, las Naciones Unidas, expidió el primer convenio sobre la Declaración Universal de los Derechos Humanos, documento que sentó la base para en lo posterior reconocer derechos para las personas, y se prohibió explícitamente la edad como motivo de discriminación. Dicho convenio fue suscrito por 56 países, entre ellos, el Ecuador (Benasuly, 2008).

En el Ecuador, la Constitución de la República del Ecuador, garantiza los derechos de las personas de la tercera edad, contemplados en varios artículos de este cuerpo normativo. El Art. 35 establece que: “las personas adultas mayores (...) recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado (...) El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.18).

De la misma manera, en la Constitución de la República del Ecuador, se contempla que los adultos mayores recibirán atención prioritaria, en especial en los campos de inclusión social y económica, y protección contra la violencia. A su vez, que el estado establecerá políticas públicas que garanticen y protejan sus derechos para conseguir su autonomía personal (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el contexto ecuatoriano, la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores, publicada en el Registro Oficial, en mayo del 2019, define a los adultos mayores como aquellas personas que han cumplido los sesenta y cinco años de edad (Asamblea Nacional, 2019).

Desde la perspectiva geriátrica, Gutiérrez (1999) señala que existen distintas maneras de enfocar este proceso en sus diferentes dimensiones: cronológica, biológica, psíquica, social y fenomenológica. El envejecimiento, individualmente se trata de un fenómeno gradual en el que se distinguen etapas que suceden lentamente, pero que también llegan a precipitarse, lo que depende de circunstancias particulares. Dentro de estos elementos, destacan las enfermedades, la nutrición, los estilos de vida y los errores metabólicos, los cuales no solo actúan en las edades avanzadas, sino que intervienen desde los inicios de la vida y participan en el tipo de vejez posterior. Con estos elementos se plantea los conceptos del envejecimiento exitoso, como meta a seguir individual y socialmente, donde, en última instancia, no es la muerte lo que preocupa, sino la calidad de vida frente a las incapacidades y el deterioro funcional de los adultos mayores.

Estudios denominados como la nueva cultura de la longevidad, determinan que el intento de vivir más y en mejores condiciones físicas, sociales y mentales, producto que el avance social está orientado a buscar un modelo de envejecimiento competente en un sentido útil y productivo, capaz de fortalecer desde un punto de vista genérico de la salud su calidad de vida (Aponte, 2015).

A nivel mundial y en Latinoamérica, en los últimos años se ha dado importancia a los proyectos de asistencia para adultos mayores, por su alta demanda; sin embargo, las necesidades siguen siendo atendidas parcialmente. El índice de envejecimiento (número de personas de 65 y más años de edad por cada 100 habitantes) se ha elevado a nivel mundial, esto obedece diversos factores tales como la alimentación, hábitos de higiene, vivienda, condiciones socio económicas, así como también el desarrollo de la medicina, que trae como consecuencia una disminución en el número de muertes en ancianos (Gamarra, 2010).

De esta manera, si bien las personas de edad avanzada no constituyen un grupo mayoritario, requieren mayor atención de salud, por lo mismo que experimentan problemas y enfermedades crónicas que frecuentemente generan discapacidades, requieren de servicios más complejos y de una atención multidisciplinaria, por lo que es muy importante desarrollar una variedad de servicios para contribuir

a su atención integral. Por otro lado, el género es un factor importante a considerar, siendo las mujeres más vulnerables en comparación con los hombres, pues según estudios, ellas tienden a una vejez parcialmente temprana, con cierta frecuencia sin pareja, lo que las coloca en una situación de fragilidad, tanto desde el punto de vista económico como social. Por supuesto, este es un factor que debe ser considerado para la organización de la asistencia al adulto mayor (Gamarra, 2010).

Por otra parte, con los cambios demográficos, con el avance de la tecnología, la expectativa de vida aumentó considerablemente en el mundo, así, por ejemplo: en Brasil, la esperanza de vida en el año 2013 era de 74.9 años, mientras que, las proyecciones indican que para el 2041 la expectativa de vida será de 80 años y en el 2060, alcanzará los 81.2 años. Con el proceso de envejecimiento, el adulto mayor puede sufrir de diferentes síndromes geriátricos, entre ellos, el síndrome de fragilidad que lo puede llevar a una disminución de la capacidad funcional, convirtiéndose en una persona dependiente con necesidad de usar tecnologías de asistencia para la realización de sus diferentes actividades.

Por todas estas razones, se justificaría la necesidad del uso de las tecnologías de asistencia en el adulto mayor, que coadyuven a mejorar la salud y prevenir el síndrome de fragilidad, este síndrome se lo define como un estado de vulnerabilidad con una pobre resolución de homeostasis posterior a un evento estresor, por tanto, aumenta el riesgo de eventos adversos, que además de afectar la dimensión biológica, requiere la evaluación de la dimensión psicología y social que están relacionadas con la historia de vida del adulto mayor (Romero, 2010).

La pandemia actual, por la enfermedad del Coronavirus (COVID-19), originado en Wuhan, provincia de Hubei de la República Popular China, se ha extendido a la mayoría de países del mundo, y ha traído como consecuencia que la Organización Mundial de la Salud (OMS) catalogue a este brote como una emergencia de salud global basada en las crecientes tasas de contagio y muerte (Huarcaya-Victoria, 2020).

La pandemia por COVID-19 representa un problema para la salud pública, más aún, al tener un alto grado de mortalidad en las personas adultas mayores. Para garantizar el cuidado de este grupo poblacional, es necesario hacer un análisis de las necesidades y medidas preventivas diseñadas para la prevención y control de la enfermedad causada por el virus SARS-Cov2. (Rivero *et al.*, 2020)

En España existen varias empresas de cuidado y asistencia a adultos mayores, una de ellas es la empresa QIDA, cuya visión es hacer sostenible el sistema sanitario y social a escala global ayudando a las personas en situación de dependencia y/o cronicidad a vivir más tiempo, en mejor estado de salud y más calidad de vida en casa. Esta visión se sustenta en una doble misión: por un lado, construir la atención domiciliar humana, experta y de base tecnológica de mayor calidad del mundo. Por el otro, construir el status social del colectivo cuidador.

En algunos países de Latinoamérica, existen algunos proyectos de emprendimiento enfocados para adultos mayores. En Colombia, una iniciativa innovadora es la de contratar a adultos mayores para la elaboración de productos hecho a mano, tejidos y cocidos para niños. Esta propuesta contribuye a que las personas mayores obtengan un ingreso, trabajando desde su casa. Los productos son vendidos en cadenas de tiendas, entre ellas, los locales de Eureka y Ragalarte.

En Costa Rica, existe el proyecto “Emprendedores de Oro”, que es un programa de la Escuela de Administración de Negocios en la Universidad de Costa Rica, en el que realizan una oferta académica enfocada a capacitaciones a adultos mayores. A diferencia de la mayoría de los programas de las universidades que se enfocan en gente joven, con el programa de estudio se espera conseguir la motivación, integración y superación personal de los adultos mayores (Castro-Sanchez y Galan-Briseño, 2019).

En México se encuentra el proyecto *Business Senior*, el cual está dirigido a personas de la tercera edad, y busca que los adultos mayores se sientan útiles mientras están en un espacio de convivencia y diversión con otros adultos mayores (Castro-Sanchez y Galan-Briseño, 2019).

El Ecuador también participa de proyectos inclusivos para adultos mayores, de acuerdo a información recabada del MIES (2013), se considera fundamental promover a un envejecimiento activo, por lo que se promueve un envejecimiento positivo, para una vida digna y saludable, a través de su participación y empoderamiento junto a la familia, la sociedad y el Estado.

Entre los programas y proyectos estatales de nuestro país, se encuentra el denominado “Plan Toda una Vida”, que impulsa la generación de políticas públicas, y coordinación y ejecución de los programas y proyectos que promueven el acceso a la satisfacción de las necesidades básicas de los grupos de la población en condiciones de vulnerabilidad (Secretaría Técnica del Plan Toda una Vida, 2018).

Así también, en la ciudad Quito, mediante el Apoyo del Patronato San José, institución que pertenece al Municipio de Quito, se ha desarrollado un sistema Integral de Atención al Adulto Mayor (SIAAM), que corresponde a un proyecto que cuenta con más de 17.000 usuarios. Esta propuesta ha desarrollado los denominados Centros de Experiencia del Adulto Mayor (CEAM), enfocado en tres principales ejes: el recreativo, saludable y académico-productivo, pudiendo acceder a este proyecto adultos mayores de más de 60 años que puedan valerse por sí mismos (Patronato Municipal San José, 2020).

A nivel local, en la ciudad de Cuenca, se puede hacer referencia al proyecto *GeroSol*, enfocado en centros de atención para los adultos mayores, que cuenta con equipos multidisciplinarios que garantizan un envejecimiento saludable y activo. Inicialmente está dirigido a 28 adultos mayores.

Este proyecto es impulsado por la empresa Acción Social Municipal, que pertenece al Gad Municipal de Cuenca (Accion Social Municipal, 2015).

Con los antecedentes expuestos, se justifica las necesidades que tienen los adultos mayores de ser atendidos, existiendo varios proyectos en varios países del mundo. Todos estos proyectos están enfocados a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, con la oferta de diversos servicios que atiendan a sus necesidades. Es así, como se observa la oportunidad de desarrollar un negocio en la ciudad de Cuenca, dirigido a adultos mayores de una clase media, media- alta que estén dispuestos a contratar los servidos de una empresa especializada en su atención y cuidado.

Capítulo II

Análisis del Entorno

2.1 Problemática

La estructura de la población en los países en desarrollo está cambiando y la proporción de las personas ancianas está aumentando rápidamente. En la mayoría de los países de Latinoamérica existen débiles políticas de seguridad y asistencia social que no coadyuvan a mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad. En Venezuela, resultados de investigaciones sobre las necesidades de los adultos mayores, concluyeron que existe una baja correspondencia entre las políticas públicas y programas que atiendan a las necesidades gerontológicas. Los programas, actividades y acciones desarrollados por los organismos gubernamentales, para la atención integral del adulto mayor, se polarizan a satisfacer las necesidades fisiológicas (salud y alimentación), minimizando la satisfacción de otras necesidades básicas de igual importancia, para el bienestar social del anciano, tales como necesidades afectivas, recreativas, educativas, de trabajo y seguridad económica (Cervera *et al.*, 2008).

Al observar el comportamiento en Colombia, apreciamos que el segmento poblacional de los adultos mayores representa una tasa de crecimiento bastante alta; y es, además, un nicho de mercado con ansias de consumo, con capacidad adquisitiva y con una demanda exigente y específica. Basados en estudios y análisis previos, se ha detectado una carencia en la oferta de productos y servicios dirigidos a este tipo de consumidores. Muchas de sus necesidades aún no han sido identificadas, lo cual ha generado que estos consumidores no se sientan correctamente atendidos, con los ofrecimientos de las compañías. Esto representa, empresarialmente, un segmento desaprovechado, existiendo una valiosa oportunidad de negocio, con un impacto social provechoso; y del mismo modo, altamente lucrativo para sus emprendedores.

En el Ecuador, el segmento de la población adulta mayor no ha sido lo suficientemente atendida, tanto en relación con cubrir sus necesidades prioritarias como en necesidades enfocadas al entretenimiento y diversión. En lo que respecta a la provincia del Azuay, de acuerdo con el último censo realizado en el año 2010, se aprecia que la población de adultos mayores está distribuida, de acuerdo al detalle de la Tabla 1.

Tabla 1.*Población de adultos mayores en la provincia del Azuay*

Años	Población
de 60 a 64	20762
de 65 a 69	17696
de 70 a 74	13682
de 75 a 79	9963
de 80 a 84	7494
de 85 a 89	4348
de 90 a 94	1916
Más de 95	736
TOTAL	76597

Nota: Los datos son proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2019

El total de la población en Azuay, por su parte, está distribuida en 15 cantones, siendo Cuenca, el más poblado, con 505.185 habitantes (INEC, 2019).

Los adultos mayores de la ciudad de Cuenca y del Ecuador, así como en diversos países de América Latina, se encuentran desatendidos; y si acaso, ciertas empresas como aseguradoras, focalizan su interés en un área específica como salud; o casas hogares, que, por su parte, se centran en el cuidado en salud y alimentación. Por esta razón, el objetivo de este proyecto emprendedor, dirigido a adultos mayores de la ciudad de Cuenca, pretende brindar asistencia y acompañamiento, ofreciendo múltiples servicios que contribuirán a mejorar su calidad de vida.

2.1.1 Objetivo general:

Desarrollar un proyecto emprendedor, dirigido a adultos mayores de la ciudad de Cuenca, con el propósito de brindar asistencia y acompañamiento para mejorar su calidad de vida, a partir de múltiples servicios que generen rentabilidad a la empresa.

2.1.2 Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis sobre las principales necesidades de los adultos mayores en nuestro contexto.
2. Establecer un modelo y plan estratégico del servicio.
3. Elaborar un catálogo de los servicios del proyecto

2.2 Metodología

2.2.1 Diseño de la investigación

La investigación realizada se inscribe dentro del paradigma cualitativo, definida como los procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento sobre la base de conceptos interpretados (Krause, 1995). A su vez, se enmarca dentro de un emprendimiento, que se lo define como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que, dentro de sus características, principalmente están una cuota de incertidumbre y de innovación (Formichella, 2004).

2.2.2 Contexto, población y participantes

El proyecto se elaboró en la ciudad de Cuenca-Ecuador, y estuvo destinado a una población de adultos mayores de clase socioeconómica media-alta y alta. Para la fase de investigación se delimitaron dos grupos de participantes: 20 adultos mayores y un grupo focal de 8 familiares de adultos mayores.

Los criterios de inclusión para la selección de los adultos mayores fueron: personas mayores a 65 años, domiciliados en la ciudad de Cuenca, jubilados, clase social media alta y alta, ciudadanos ecuatorianos y extranjeros.

Los criterios de inclusión para los familiares de los adultos mayores fueron: personas de más de 38 años, domiciliados en Cuenca, con trabajo en relación de dependencia o negocio propio, clase social media-alta y alta; así como que tengan la responsabilidad de apoyo o cuidado a familiares adultos mayores.

2.2.3 Procedimiento

El proyecto de emprendimiento se realizó en tres fases, en concordancia con los objetivos propuestos:

Fase 1. Análisis de las principales necesidades de los adultos mayores en nuestro contexto.

Las necesidades se analizaron en base a la elaboración de entrevistas semiestructuradas a 20 veinte adultos mayores, vía telefónica o por video conferencia, previo a tener el consentimiento informado de los participantes. Asimismo, se realizará un grupo focal con familiares de adultos mayores. Las entrevistas aplicadas fueron *ad hoc*, y estuvieron enfocadas al análisis de las principales necesidades de esta población como: actividades de entretenimiento y de interés, necesidades de servicios (en salud, personal, limpieza, etc.), valores que estarían dispuestos a cancelar por la contratación de servicios de una empresa especializada en el cuidado y acampamiento de adultos mayores; así como tipo de membresía o formas de cancelación por los servicios.

Además, para profundizar el análisis contextual, se elaboró un análisis FODA estratégico (Wheelen & Humger, 2007), basado en las primeras gestiones que ya posee el emprendimiento; y se determinaron las ventajas competitivas, de acuerdo a los lineamientos metodológicos de Michael Porter (1985).

Fase 2. Diseño de un modelo y plan estratégico del servicio

En esta etapa se diseñó el modelo y plan estratégico del servicio a partir de haber identificado las necesidades de los adultos mayores. Para este efecto se utilizó el modelo Canvas (Osterwalder, 2011).

El diseño del emprendimiento describe el plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.

Fase 3. Elaboración de un catálogo de los servicios del proyecto

En esta última fase se elaborará los convenios con las diferentes empresas prestadoras de servicios con las que se mantendrán alianzas estratégicas, entre ellas empresas de transporte, personal médico, enfermeras, y otros tipos de servicios complementarios, elaborando un catálogo de los servicios que se contará.

2.3 Resultados

2.3.1 Resultados de las entrevistas

La entrevista realizada a los adultos mayores permitió el análisis de las siguientes necesidades:

En cuanto a los servicios de interés, los participantes refirieron: limpieza del hogar, movilización, actividades al aire libre como caminatas, deportes, juegos de azar, estéticos y de salud. Sobre actividades recreativas, específicamente, muchos de los entrevistados coincidieron en requerir actividades de natación, gimnasia, paseos, talleres, lectura y jardinería.

En lo concerniente al tipo de membresía que los adultos mayores estarían dispuestos a adquirir, hubo una gran coincidencia por membresía mensual y pago por cada servicio adquirido.

Finalmente, sobre el tema de su disposición a ingresar a una casa de retiro, las respuestas fueron muy heterogéneas; sin embargo, la mayoría refirieron que preferían estar en sus hogares; por lo tanto, la propuesta de una empresa multiservicio resulta útil ante sus necesidades.

2.3.2 Resultados del grupo focal

Las conclusiones obtenidas del grupo focal realizado con familiares de los adultos mayores, contribuyeron a establecer lo siguiente:

En relación a los pasatiempos que más les gusta hacer a los adultos mayores están la lectura, caminatas, paseos y reuniones con personas de su edad.

En cuanto a los servicios de interés, los participantes refirieron que a sus familiares les sería útil contar con servicios especializados a domicilio, como peluquería, entrega de alimentos y productos, limpieza del hogar, movilización y acompañamiento diferente tramites en instituciones públicas y privadas entre ellas el Servicios de Rentas Internas para el reclamo de devolución del Iva.

Así también refirieron que cuando se acabe la pandemia verían interesante realizar actividades al aire libre como caminatas, deportes, juegos de azar, Hicieron mucha referencia a que necesiten ayuda para temas tecnológicos.

En lo concerniente al tipo de membresía los familiares sugieren que se debería tener algunas opciones para la contratación, una que sería por cada servicio prestado y una membresía anual o mensual, de acuerdo al paquete de servicios ofrecidos, sugieren que es necesario definir los paquetes de servicio y su costo.

En relación al monto a pagar por la membresía indican en su mayoría que deberían primero establecer con claridad el alcance del servicio de cada paquete de servicios para establecer el costo, pero lo consideran que entre un monto de ciento cincuenta dólares al mes lo ven factible pagar.

Finalmente, sobre la opción de considerar que sus familiares vayan a una casa de retiros, indican que preferirían que estén en sus casas y que unos servicios como los ofrecidos en el proyecto les sería de mucha ayuda.

2.3.3 Resultados del análisis FODA y de ventaja competitiva

Con el propósito de ahondar con el análisis contextual, se procedió a realizar un análisis FODA, para determinar la situación inicial con la que se partía el emprendimiento. Esto permitió establecer estrategias en beneficio del proyecto. El análisis FODA está definido por Wheelen y Humger (2007) como una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa o para generar varias estrategias alternativas posibles.

El análisis FODA contribuye a las empresas a generar ideas con respecto a su negocio. En base a este análisis, las empresas tratan de aprovechar sus fortalezas, establecer estrategias; así como minimizar el efecto de sus debilidades, y buscar pertinentemente las oportunidades que se requieren. Esto permite anticiparse al efecto adverso de las amenazas.

La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa específica se puede relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar posibles alternativas estratégicas.

Tabla 2.

Matriz FODA de la empresa en formación Golden Years

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

FORTALEZAS (+)	
1	Red de proveedores establecida
2	Facilidad de tercerizar servicios

FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA

OPORTUNIDADES (+)	
1	Necesidades de asistencia de los adultos mayores
2	Complementar los servicios con venta de equipos

3	Personal altamente calificado
4	Convenios con centros médicos y <i>call centers</i>
5	
6	

	especiales para adultos mayores
3	Utilización de servicios a domicilio
4	Requerimiento de servicios personalizados
5	Alianzas público-privadas
6	Mayor expectativa de vida.

DEBILIDADES (-)	
1	Costo alto del personal capacitado
2	Dificultada para comunicaciones en línea con usuarios
3	Falta de instalaciones adecuadas
4	Dificultad para atender a adultos mayores con problemas de salud
5	

AMENAZAS (-)	
1	Dificultad de poder realizar el proyecto por la pandemia
2	Grupo vulnerable de personas
3	Competidores que ofertan servicios similares
4	Falta de recursos para costear el valor de la membresía
5	Falta de apoyo de familiares

Nota: Realizado por el investigador (Coello, 2020)

El análisis FODA, se relaciona además con el objetivo de establecer una ventaja competitiva, concepto ampliamente tratado por Michael Porter (1985). La ventaja competitiva se fundamenta en generar un valor al servicio. El concepto de valor representa lo que los consumidores están dispuestos a pagar sin importar que sea un precio más elevado que lo que podrían conseguir de manera similar en la competencia, pero diferenciándose por sus beneficios únicos. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto o servicio o más elevado que el costo de los empleados, para generar el producto o servicio.

De esta manera, en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

Para Porter (1985) existen 5 fuerzas enfocadas a un proyecto emprendedor. De esta manera, analizamos el contexto para el que está destinado el proyecto, de acuerdo con la Tabla 3.

Tabla 3.*Análisis de la ventaja competitiva*

Fuerzas	Definición	Análisis contextual
1. Poder de negociación de los clientes	Hace referencia a que, a mayor organización de los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia	En el contexto del emprendimiento, se analiza que los usuarios pueden elegir otras opciones como por ejemplo de movilidad (taxis), a un menor costo, pero con menor seguridad. Pueden contar con servicios médicos y de enfermería en otros lugares, pero requerirán tener convenios independientes para cada servicio. En este sentido, se determina como ventaja fundamental que los consumidores podrán contar con un solo lugar para una gran gama de servicios.
2. Poder de negociación de los proveedores.	Se refiere al hecho de que los proveedores deben estar organizados para poner las condiciones sobre precios y calidad de servicio, por lo que es necesario contar con una amplia gama de proveedores.	Para el funcionamiento adecuado del emprendimiento se prevé: - Contar con una amplia gama de proveedores en servicios de movilización, enfermería, asistencia médica, capacitadores, proveedores de servicios turísticos y de entretenimiento. - Suscribir alianzas estratégicas a largo plazo, para garantizar la continuidad del servicio en el tiempo. - Contar con personal propio para realizar ciertos servicios
3. Amenaza de nuevos	De acuerdo a la teoría de Porter, se considera amenaza cuando pueden	En nuestro contexto, la principal competencia radica en las casas

competidores entrantes	llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos, y ganan parte del mercado, por lo que, para mantener la participación del mercado, hay que observar lo siguiente: -Economía de escalas: Trae como consecuencia una reducción en los costos. -Diferenciación del producto -Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final. -Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país. -Identificación de marca -Diferenciación del producto -Experiencia acumulada -Proporcionar nuevos servicios y características como valor agregado a nuestro cliente	hogares, compañías de asistencia médica y medicina prepagada, siendo posible que estas amplíen su prestación de servicios a las actividades del proyecto <i>Golden Years</i>; sin embargo, se estima: -Un servicio diferenciado con calidad y precio competitivo. - Se registrará la marca de manera oportuna. - Se capacitará constantemente al personal, para un trabajo calificado y personalizado.
4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos	Supone analizar el hecho de que un mercado no es atractivo si hay productos sustitutivos que se puedan conseguir en precios más económicos.	Se incrementarán y renovarán servicios y productos de manera constante, buscando tener costos reducidos que permitan la rentabilidad del negocio, así incrementar su competitividad con otras empresas.
5. Rivalidad entre competidores	Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la empresa la información necesaria para establecer las estrategias para	En el emprendimiento se innovarán constantemente los productos y servicios y se evaluará las percepciones de los usuarios. La empresa tendrá la flexibilidad de

ganar mercado y buscar un factor diferenciador.	adaptarse a las diferentes necesidades de los adultos mayores.
---	--

Nota: Realizado por el investigador. (Coello, 2021)

2.4 Discusión

De acuerdo a los resultados de la investigación contextual de nuestro estudio, las principales necesidades de servicios de los adultos mayores están relacionadas a salud, actividades recreativas, limpieza del hogar, movilización, deportes, juegos de azar, paseos, talleres, lectura y jardinería y contacto con la naturaleza.

En cuanto a salud, los estudios refieren que una de las mayores problemáticas de los adultos mayores radica en su inaccesibilidad a un sistema de salud adecuado a sus necesidades (Comes *et al.*, 2006). Esto generalmente se debe, al mal manejo del sistema de salud pública como también a los altos costos de la salud privada. En este sentido, el emprendimiento que está dirigido a una población de clase social media alta y alta, debe comprometerse a disponer a los usuarios de diferentes servicios de salud (enfermería, odontología, psicología, medicina, nutrición, etc.) de calidad, al mismo tiempo, que con un valor competitivo.

Por su parte, las actividades recreativas y de actividad física mejoran la calidad de vida de los adultos mayores. Para Marcos (2015) promover la práctica de la actividad física y la recreación en un espacio diferente, y en contacto con la naturaleza, juega un papel imprescindible en el adulto mayor, porque existe una suma de experiencias, retos y alegrías que, en conjunto, estimulan positivamente a estas personas. En este sentido, el emprendimiento estima ofrecer una gran gama de servicios recreativos que mejoren la salud integral de los usuarios, disminuyendo con esto sus sentimientos de soledad, de insatisfacción, improductividad, etc.

Los resultados del análisis contextual refirieron que, entre algunas de las más significativas actividades recreativas y de deporte de interés de los adultos mayores de la ciudad de Cuenca, están relacionadas con la natación. Nuestra ciudad, por su parte, permite esta actividad y existen algunos balnearios con actividades para esta población; sin embargo, la imposibilidad de movilización o acompañamiento frustra el deseo de practicar este deporte, tan recomendado para los adultos mayores. En este contexto, un estudio realizado por Martín-Fernandez y Santiago-Anaya (2011), en la ciudad de Madrid-España, determinó que los adultos mayores que practican natación mejoran su salud de manera significativa.

En referencia a la movilización de los adultos mayores, estudios realizados en Santiago de Chile determinaron que la movilidad en la comunidad es esencial en la vida de toda persona; y en la vejez, esta actividad puede limitarse y puede percibirse como un elemento de exclusión social para las personas mayores. (Gajardo *et al*, 2012). Así, de acuerdo a las entrevistas realizadas, los adultos refirieron su interés por contar de este servicio de manera segura y ágil. Además, que comprenda sus necesidades de movilidad, pues muchos de ellos requieren en ocasiones de apoyo de otra persona para ingresar en el auto, o descender de este.

En cuanto al tipo de contratación de servicios, los adultos mayores de nuestro contexto hicieron referencia a un interés mayor por el pago de membresía de manera mensual; así como al pago por servicios prestados. Esta segunda preferencia, coincide con la realizada por García *et al*. (2017) en la ciudad de México, a propósito de las posibilidades de acceso que tienen muchos adultos mayores, al pago de actividades que mejoren su calidad de vida.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO

3.1 Introducción

Magretta (2002) define al modelo de negocio como una herramienta previa al plan de negocio que permite definir con claridad el producto que se va a presentar al mercado. Además, responde a las preguntas de cómo se establecerá el negocio, quién será el consumidor, qué se venderá, y cuántos ingresos se recibirán.

Según Chesbrough (2002) esta herramienta admite identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y la proyección de ingresos y formular una estrategia competitiva.

En este contexto, el presente capítulo, en base al estudio contextual, describe el proceso de construcción del modelo de negocio de la empresa *Golden Years*, dedicada al cuidado, asistencia y acompañamiento de adultos mayores de la ciudad de Cuenca.

Los servicios que se han delimitado, atendiendo a las entrevistas, análisis de FODA y de ventaja competitiva; así también con relación a los estudios previos, son los siguientes:

- Servicios de salud: médico, enfermería, nutrición, fisioterapia, psicología, odontología.
- Servicio de movilización segura (Visitas familiares, bancos, compras, caminatas, paseos, etc.).
- Asistencia a domicilio (limpieza, reparaciones de hogar, alimentación saludable, etc.).
- Actividades recreativas (paseos, caminatas, música, talleres, juegos de mesa, jardinería, etc.).
- Venta de artículos tecnológicos y especiales para adultos mayores.
- Ventas por catálogo: ropa, artículos de aseo, etc.

3.2 Metodología Canvas: diseño del modelo de negocio

Para diseñar el modelo de negocio se utilizó la metodología Canvas, que es definida como un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor, en la gestión de proyectos. El contexto innovador y emprendedor, en que hoy se desarrollan los negocios, genera la necesidad de modelos dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno. Además, requieren una visión organizada de la información, que se convierte en una herramienta vinculada al emprendimiento e innovación, respondiendo a las oportunidades y necesidades de los clientes (Herrera, 2015)

El Modelo Canvas (The Business Model Canvas) es una metodología que fue desarrollada por Alexander Osterwalder, y que constituye una alternativa para agregar valor a las ideas de negocio. Es una herramienta que se utiliza en pequeñas, medianas y grandes empresas. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder, 2011).

En la Tabla 4 se puede observar el lienzo desarrollado a partir del modelo de negocios Canvas del emprendimiento *Golden Years*.

Tabla 4.

Lienzo Canvas Golden Years

Aliados Clave  -Serviciotecnológicos (Call Center) -Proveedores de servicios (Servicios de transporte, médicos, entretenimiento y capacitación). -Instituciones financieras	Actividades Clave. - Protocolos de seguridad. - Capacitación constante. - Garantizar la seguridad de los adultos mayores. - Contacto y asignación de los prestadores de servicio. - Validación del Servicio prestado Recursos Clave  -Personal capacitado. -Procesos y plataforma de coordinación con los proveedores. -Vehículos propios.	Propuesta de Valor -Asistencia Integral. -Diseñar actividades personalizadas para cada usuario. -Actividades enfocadas al entretenimiento -Seguridad y confianza. -Prevenir en el cuidado de la Salud -Soluciones a domicilio 	Relación con el Cliente  -Presencial en el domicilio de los clientes. -Presencial en los espacios diseñados para realizar las actividades recreativas. -Redes sociales, contacto con familiares. Canales - Redes sociales (familiares) - Centros Geriátricos. - Colectivos de Jubilados. - Colectivos de Extranjeros - Clínicas - Cámaras de Producción. - Asociación de empleados empresas (Llegar a los familiares)	Segmentos de Clientes -Adultos mayores de la ciudad de Cuenca, de estrato social medio, medio-alto.  -Familiares de adultos mayores
Estructura de Costos -Salarios de personal. -Vehículos y mantenimiento de los mismos. -Arriendo - Servicios básicos -Publicidad - Costo de productos - Pago a prestadores de p servicios		Estructura de Ingresos -Membresía anual -Factura por servicios realizados. -Venta de productos especializados.		

Nota: Elaborado por Coello (2021).

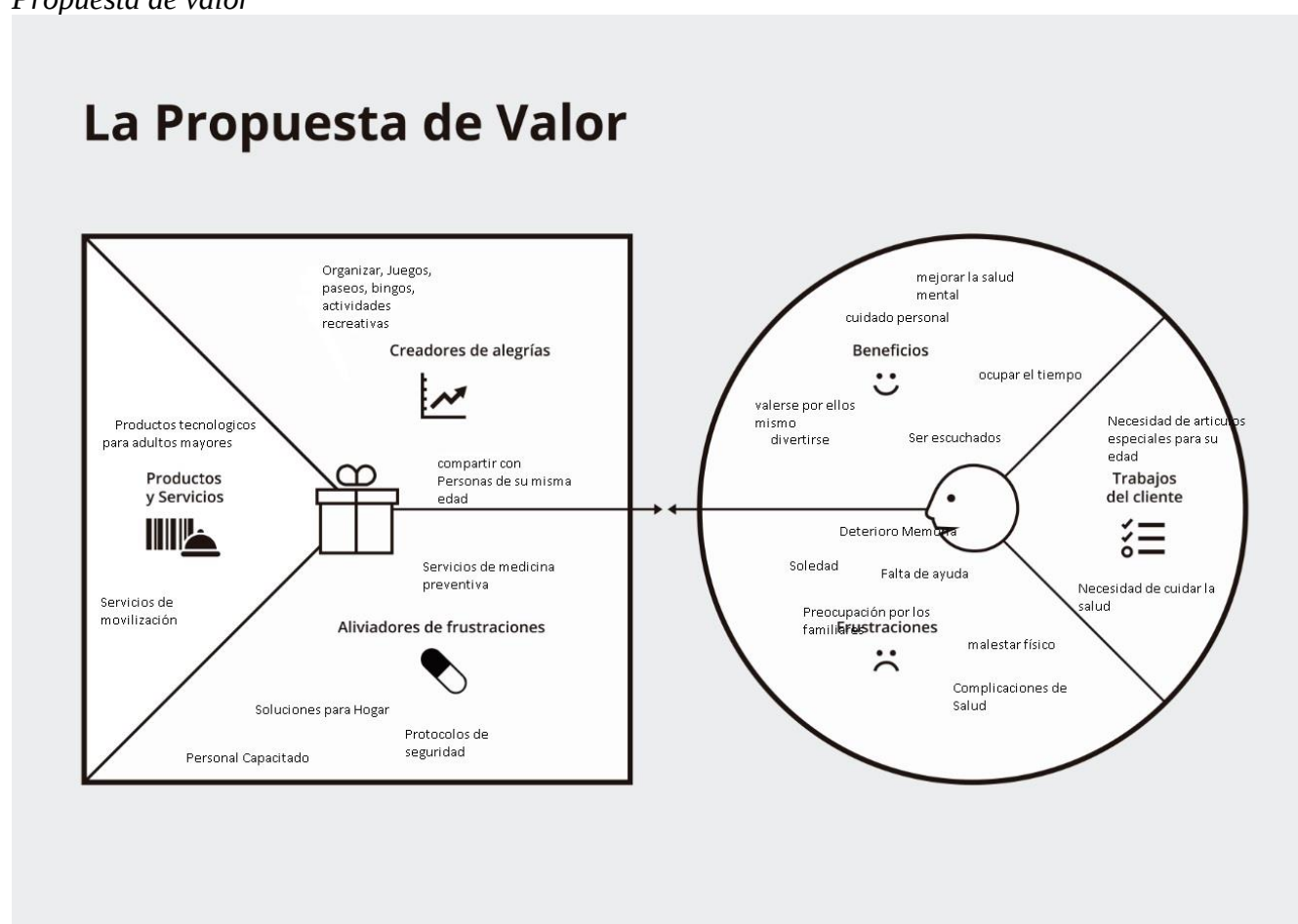
Luego de utilizar la metodología Canvas, para proyectar el modelo de negocio, se puede referir que para ejecutar la propuesta es indispensable contar con una amplia red de proveedores y prestadores de servicios, que financieramente constituyan un costo variable; es decir, en base a las ventas. Así también se ha identificado las actividades claves como son protocolos de bioseguridad, garantizar la

confianza de los consumidores, contacto con los prestadores de servicios y capacitación constante al personal.

Por su parte, en base a la metodología Canvas, es necesario resaltar la propuesta de valor en base a las necesidades de los clientes o mercado objetivo. En la Figura 1, se puede observar el lienzo respectivo.

Figura 1

Propuesta de valor



Nota: Elaborado por Coello (2021).

3.3 Proyección de ingresos

A continuación, se detalla una proyección de ingresos y gastos del negocio en los primeros tres años:

3.3.1 Fuente de ingresos

- Los usuarios podrán adquirir una membresía anual, mensual o pagar por servicios prestados específicos; así también, por la venta de productos especializados para adultos mayores.
- Los gastos fijos principales corresponderán a los del personal, arriendo, costo vehículos y servicios básicos.
- Los costos son variables, es decir se alteran en función de las ventas y de los servicios que accedan los usuarios, ya que en su mayoría se tercerizarán con prestadores de servicio, y esto contribuirá a poder mantener la rentabilidad del negocio.

Tabla 5

Costos

EMPRESA: GOLDEN YEARS			
Costos		Ingresos	
Costos Fijos (Los que permanecen igual sin importar el nivel de ventas)	Costo	Ventas	Costo
Personal	\$ 31.883	Membresías (anuales y mensuales)	\$ 79.615
Depreciación	\$ 3.917	Servicios especiales (Cobro por servicio solicita	\$ 8.400
Arriendo	\$ 3.600	Venta de Productos especiales para Adultos ma	\$ 9.300
Servicios básicos(Internet, Teléfonos,patentes, permisos)	\$ 4.000		\$ 97.315
Contador	\$ 1.200		
	\$ 44.600		
Costos Variables (Los que varían según el nivel de ventas)	Costo		
Prestadores de Servicio (45% del valor de las membresías	\$ 40.162		
Call center	\$ 500		
Costo productos	\$ 3.150		
Publicidad	\$ 5.000		
	\$ 48.812		
Costos Totales	\$ 93.412	Ingresos Totales	\$ 97.315

Nota: Elaborado por Coello (2020)

3.4 Alianzas estratégicas

Para que el modelo de negocios propuesto tenga éxito es indispensable contar con alianzas estratégicas, con el objetivo que tanto los proveedores y la empresa obtengan mutuos beneficios. De

la misma manera, al contar con alianzas estratégicas bajarán los costos fijos y la empresa podrá conseguir una más alta rentabilidad.

En la Tabla 6, se detalla los aliados con los que contará la empresa.

Tabla 6.
Aliados estratégicos

TEMAS A TRATAR EN LA ALIANZA	ALIADO	ALIADO DA	ALIADO RECIBE
TECNOLOGIA	Empresa de asistencia (Callcenter)	Call center, servicio de coordinacion asistencias (Genera Valor)	Pago de un valor de cada usuario
RECURSOS	*Proveedores de servicios, *Instituciones financieras	*Atención y solución a los requerimientos de clientes. *financiación del negocio	Ingresos por servicios prestados
RELACIONES	Colectivos/Asociaciones	Genera clientes nuevos(Genera ingresos)	Ingresos, comisiones
REPUTACIONES	Prestadores servicio médico	Solución para los usuarios	Clientes potenciales
COMPETENCIAS NUCLEO	Prestación de servicios ofrecidos por la empresa (Entretenimiento, asistencia en hogar, medicina preventiva, movilización)	Servicio seguro, confiable, con medidas de seguridad (Genera Valor)	Ingresos por servicios prestados, clientes potenciales
FACTORES QUE CREAN O ROMPEN UNA RELACION	Prestadores de servicio	Mal servicio	Cambio de proveedor/Perdida del
QUIMICA	Prestadores servicio	Personal capacitado (Genera Valor)	Ingresos, Mayor cantidad de clientes
VISION O ESTRATEGIA	Centros Geriátricos (alianzas estratégicas)	Clientes potenciales	Complementar sus servicios

Nota: Elaborado por Coello (2021)

4. Plan estratégico:

Una vez realizado el modelo de negocios utilizando la metodología Canvas, es necesario elaborar el plan estratégico de la empresa, con el propósito de ejecutar lo diseñado en el modelo de negocio, teniendo como eje principal de la estrategia conseguir viabilizar la propuesta de valor que consiste en brindar una asistencia integral, diseñar actividades y servicios personalizados, ofrecer actividades de entretenimiento y de salud preventiva, de una manera segura y que brinde confianza a los usuarios. Así como dedicarse a alquiler y venta de productos médicos, estéticos, y todo tipo de vestimenta para adultos mayores

El mencionado plan estratégico que consta de las siguientes etapas:

- Estructura ideológica
- Plan Comercial
- Plan de Marketing.
- Plan de Operaciones
- Plan Financiero.
- Plan de Recursos Humanos

4.1 Estructura ideológica

4.1.1. Antecedentes

Se trata de un nuevo emprendimiento, que se constituirá en el año 2021, bajo la figura legal de una sociedad por acciones simplificada, cuyo objeto social será la prestación de múltiples servicios de acompañamiento y asistencia a adultos mayores; así como a la importación, exportación, comercialización y distribución y alquiler de productos médicos, estéticos, tecnológicos y todo tipo de vestimenta para adultos mayores.

En el año 2021, la compañía estará en la etapa preoperacional, realizando los convenios con prestadores de servicio y consiguiendo proveedores de productos especializados, y las ventas y servicios arrancarán en el año 2022.

4.1.2 Misión

Cuidar la integridad de los adultos mayores, brindando una serie de servicios y productos de calidad adaptados para sus necesidades, con el fin de mejorar la calidad de vida.

4.1.3 Visión

Ser la alternativa principal en la ciudad de Cuenca para atender las necesidades de los adultos mayores.

4.1.4 Valores:

Los principales valores de la empresa serán el propósito y característica que tendrán sus accionistas, empleados, colaboradores y proveedores de la empresa. Estos son:

- **Calidad en la prestación de los servicios:**

Este principio responde al logro de la excelencia y el mejoramiento continuo en todas las actividades y servicios prestados por la empresa.

- **Flexibilidad**

La empresa se enfocará en buscar soluciones ágiles y personalizadas para los clientes, con el firme propósito de convertirlas en experiencias positivas para el mercado objetivo los clientes pudiendo adaptarnos a sus necesidades y requerimientos.

- **No discriminación**

Se refiere este principio a garantizar la igualdad e inclusión de personas y no discriminarlas a los individuos por su edad, por tener capacidades o condiciones especiales de salud.

- **Responsabilidad social**

Debe entenderse este principio como un comportamiento que voluntariamente adopta la empresa, más allá de sus obligaciones legales, para contribuir al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad, con la intención de mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias.

4.2 Plan comercial:

Las estrategias que integran el plan comercial son las siguientes:

- Estrategia de Precios
- Servicios y productos
- Plaza
- Promoción
- Plan de ventas

4.2.1 Estrategia de precios

Las estrategias de precio son lineamientos a seguir de la empresa en el momento de establecer y fijar el precio de los servicios y productos que se comercializarán.

Para hacerlo se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Precios de la competencia
- Fijación de precio en base a la demanda
- Precio en base a los costos.

Al tratarse de un emprendimiento nuevo y que ofrece una gama de servicios y productos que existen en el mercado, pero no de una manera integral en una sola empresa, se analizarán los precios unitarios de los servicios ofrecidos por los proveedores y la competencia para en base a ello definirlos.

Entre las estrategias a considerar estarán:

- **Penetración:** Ofrecer para algunos servicios precios por debajo del valor de mercado con el objetivo de crear atracción y estimular al cliente a elegir el servicio y los productos.
- **Alineamiento:** Para productos especializados, se manejarán precios similares a los que existen en el mercado.
- **Selección:** En esta estrategia se ofrece un servicio con un precio superior al de mercado ya

que se ofrece una personalización del servicio, y los clientes pueden optar por esta opción por el valor agregado que se otorga.

4.2.2 Productos y servicios:

Los principales servicios y productos que ofrecerá la empresa son:

- Asistencia a domicilio, en el que incluirán servicios de limpieza y reparaciones de hogar. Asistencia a domicilio, en el cuidado personal, incluye servicios de peluquería.
- Servicios de cuidado médico preventivo, incluyendo servicios médicos a domicilio, en medicina general, y soporte en nutrición y apoyo psicológico y servicios de enfermería.
- Servicio de movilización y acompañamiento seguro, incluye (Visitas familiares, y gestiones en diferentes instituciones públicas y privadas.).
- Organización de actividades recreativas, incluyendo Bingos, juegos, paseos, caminatas, música, talleres, yoga, etc.).
- Organización de actividades deportivas para adultos mayores, incluyendo piscina, gimnasia bailo terapia.
- Venta y alquiler de artículos tecnológicos y especiales para adultos mayores.

Entre ellos los siguientes:

Artículos de hogar adaptado:

- Soporte para el escusado
- Soporte para la cama
- Soporte para la ducha
- Banco para alcanzar objeto
- Interruptor inteligente de luz

Artículos para ayuda personal:

- Ayuda para ponerse las medias
- Ropa especializada
- Artículos para alcanzar objetos

Productos para ayuda a adultos mayores

- Muletas

- Silla de ruedas
- Cama hospitalaria

4.2.3 Plaza:

La plaza o conocida también como estrategia de distribución tiene como objetivo poner los servicios y productos a disposición del consumidor final; es decir, de los adultos mayores y de las personas que adquirirían los servicios para sus familiares. Presenta el servicio y los productos de forma atractiva, de tal manera que estimula a adquirirlos.

En la empresa, se realizarán gestiones y actividades de información, promoción y presentación de los servicios y productos, en el punto de venta, a fin de estimular su adquisición.

La manera de llegar a los usuarios será mediante atención a domicilio, comercialización de productos por medios virtuales, comercialización mediante alianzas estratégicas y organización de eventos especializados

4.2.4 Promoción

Es necesario poder llegar a los consumidores y clientes potenciales por distintos medios, tanto físicos como digitales, con el propósito de hacerles llegar la información de la empresa, para influir en la adquisición de los productos o servicios.

4.2.5. Plan de ventas

Las estrategias para cumplir con las ventas requeridas por la compañía son las siguientes:

- Venta por canales digitales: Se promocionará la suscripción de los usuarios por diferentes medios digitales.
- Alianzas estratégicas con asociaciones y empresas que ofrezcan servicios de salud y servicios de asesoramiento en contratación de seguros, así como en Cámaras de Producción del Azuay, promocionando la contratación de los servicios.
- Plan de Referidos.
- Plan de visitas personales a adultos mayores y a familiares.
- Fidelización y renovación de contratos al terminar el primer año de vigencia.

Tabla 7.
Presupuesto de ventas por canal

PRESUPUESTO VENTAS POR CANAL AÑO 2022	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS EN LINEA	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
ALIANZAS ESTRATEGICAS	3696,27	3696,27	3696,27	3696,27	3696,27	3696,27	3696,28	3696,28	3696,28	3696,28	3696,28	3696,28	44355,3
PLAN DE REFERIDOS	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11400
VENTA DIRECTA	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	1110	11560
TOTAL	8096,27	8096,27	8096,27	8096,27	8096,27	8096,27	8096,28	8096,28	8096,28	8096,28	8096,28	8256,28	97315,3
PRESUPUESTO VENTAS POR CANAL AÑO 2023	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS EN LINEA	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	2732,5	32790
ALIANZAS ESTRATEGICAS	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	3920,9	47050,56
PLAN DE REFERIDOS	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	12460,2
VENTA DIRECTA	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	1038,4	12460,25
TOTAL	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,1	104761
PRESUPUESTO VENTAS POR CANAL AÑO 2024	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS EN LINEA	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	2787,15	33445,80
ALIANZAS ESTRATEGICAS	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	4043,14	48517,68
PLAN DE REFERIDOS	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	1142,19	13706,22
VENTA DIRECTA	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	1194,10	14329,23
TOTAL	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	9166,58	109999

Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 8.
Presupuesto por producto

PRESUPUESTO VENTAS POR PRODUCTO AÑO 2022	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
MEMBRESIAS ANUALES	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	48421,44
MEBRESIAS MENSUALES	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	2599,49	31193,88
SERVICIOS PRESTADOS	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8400
VENTA DE PRODUCTOS	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4500
HONORARIOS USO DE CANAL DE VENTA	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
TOTAL	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	8109,61	97315,32
PRESUPUESTO VENTAS POR PRODUCTO AÑO 2023	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
MEMBRESIAS ANUALES	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	4035,12	48421,44
MEBRESIAS MENSUALES	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	2894,96	34739,52
SERVICIOS PRESTADOS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
VENTA DE PRODUCTOS	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
HONORARIOS USO DE CANAL DE VENTA	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
TOTAL	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	8730,08	104760,96
PRESUPUESTO VENTAS POR PRODUCTO AÑO 2024	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
MEMBRESIAS ANUALES	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	4236,88	50842,51
MEBRESIAS MENSUALES	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	3039,708	36476,50
SERVICIOS PRESTADOS	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10080
VENTA DE PRODUCTOS	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7560
HONORARIOS USO DE CANAL DE VENTA	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5040
TOTAL	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	9166,584	109999

Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.3. Plan de marketing

Para empezar, es preciso definir el concepto de marketing, en palabras de Kotler (2001)), considerado el padre del marketing , se define como "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes", otro concepto de marketing propone Walker (2007) quien lo conceptualiza como "un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".

En este sentido, el marketing revela necesidades, deseos, preferencias y temores de los consumidores; y organiza intercambio de bienes o servicios; siendo lo más importante generar valor y satisfacer necesidades de los clientes.

Si logramos entender las necesidades de los clientes podemos desarrollar productos y servicios apropiados para los consumidores, agregándoles un valor agregado pudiendo conseguir una venta a un precio interesante (Kotler, 2001)

El concepto principal que se apoya el marketing son las necesidades humanas que son carencias tanto de aspectos físicos como emocionales.

En base al plan comercial, a la investigación realizada mediante entrevistas a personas de la tercera edad y grupos focales; además del análisis de la discusión de situaciones similares en otros países, se ha desarrollado el siguiente plan de marketing para el proyecto denominado “*Golden Years*”, considerando los siguientes aspectos:

- Segmentación del público objetivo.
- Posicionamiento de la marca
- Definición de los producto o servicio
- Plan de comunicación
- Canal de comunicación
- Precio

Objetivos:

Los objetivos del plan de marketing, que va de la mano de la propuesta comercial, y buscando siempre resaltar el valor agregado que ofrece la empresa es el siguiente:

- Posicionar la marca de la empresa para que sea reconocida en la ciudad de Cuenca.
- Captar clientes nuevos
- Incrementar las ventas en un 50% en el segundo semestre del año 2022.
- Lanzar nuevos productos.
- Iniciar servicio de venta de productos y suscripción de membresías en línea.

4.3.1 Segmentación:

Los criterios de segmentación del público objetivo serán los siguientes:

- **Segmentación geográfica**

El segmento de mercado al que está dirigido este proyecto es adultos mayores de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay-Ecuador.

Otro segmento objetivo de mercado será los familiares de los adultos mayores domiciliados en la ciudad de Cuenca. Si bien ellos no serán los usuarios finales del servicio en muchos de los casos decidirán la compra y financiarán la adquisición de estos.

- **Segmentación demográfica**

El segmento demográfico al que está dirigido la estrategia de negocio es a adultos mayores tanto mujeres y hombres, ecuatorianos y extranjeros residentes en la ciudad de Cuenca, de una clase social media y media-alta, especialmente jubilados y adultos mayores que no viven con personas jóvenes que les puedan asistir.

Así también, familiares de adultos mayores de la una clase social media- media alta que tengan la capacidad económica para costear el costo de los servicios que brinda la empresa, el criterio de inclusión para los familiares de los adultos mayores será el siguiente:

- Hombres y mujeres de más de 35 años
 - De clases social media y media-alta
 - Empleados públicos o privados e independientes.
-
- **Segmentación psicográfica**

La propuesta de valor de la empresa está dirigida a personas de la tercera edad que necesitan solventar sus necesidades básicas y que deseen realizar actividades recreativas, deportivas y de entretenimiento que contribuya a mejorar su calidad de vida.

- **Segmentación por comportamiento o conductual**

Esta segmentación se basa en la forma en la que el consumidor utilizará el servicio y en los hábitos de utilización de los servicios que ofrece la empresa. Se ha considerado los siguientes criterios:

- Adultos mayores que requieran asistencia para realizar actividades cotidianas
- Adultos mayores que necesiten movilizarse.
- Adultos mayores que requieran asistencia a domicilio.
- Adultos mayores que deseen compartir momentos recreativos y de entretenimiento con otras personas de su edad.

4.3.2 Posicionamiento:

Para posicionar la marca y la empresa se utilizarán las siguientes estrategias:

1. Dar a conocer la marca entre el público objetivo

Al ser una marca nueva, que se dirige a un público objetivo especial, el cual está segmentado para adultos mayores de la ciudad de Cuenca de clase económica media y media-alta, se requerirá que la empresa darse a conocer y aumentar su visibilidad de los posibles consumidores, que consta en la estrategia de comunicación en el que se definirán las acciones para buscar impactar a los usuarios logrando que recuerden la marca de la empresa.

2. Descuentos y promociones

Al ser un emprendimiento nuevo es importante direccionar la estrategia de marketing a conseguir nuevos clientes del segmento objetivo, se usarán descuentos y promociones por inauguración de la empresa, se promocionará la misma por redes sociales, y presencia en lugares concurridos por adultos mayores.

3. Realizar alianzas estratégicas:

Buscar acuerdos y alianzas estratégicas con gremios, asociaciones, clínicas, hospitales, agencias asesoras productores de seguro y Cámaras de Producción, para promocionar los servicios que brinda la empresa a los familiares de los asociados, así como establecer alianzas con diferentes proveedores de servicios, bajo el siguiente esquema.

4. Propuesta de valor

Enfocarnos en desarrollar la propuesta de valor enfocada en los ejes de brindar una asistencia integral, diseñar actividades y servicios personalizados, ofrecer actividades de entreteniendo y de salud preventiva, y garantizar el servicio de una manera segura y confiable, así como ofrecer productos especializados para adultos mayores que no se encuentren con facilidad en la ciudad de Cuenca.

4.3.3 Producto o Servicio

Dentro de las estrategias, está dar a conocer a los consumidores finales, es decir a los adultos mayores, así como a sus familiares los productos y servicios que comercializará la empresa y que están detallados en el plan comercial

4.3.4 Estructura del plan de comunicaciones integradas de marketing

La estructura de plan de comunicación de la empresa es la siguiente:

4.3.4.1 Estrategias de CIM (Comunicación Integradas del Marketing)

Las estrategias planteadas de CIM para este proyecto son las siguientes:

- Publicidad: en radio, redes sociales, periódicos, y banners en lugares estratégicos de la ciudad y en roll ups en restaurantes o lugares concurridos por adultos mayores.
- La venta personal: Los clientes tendrán una persona capacitada para su servicio personalizado, se irá presencialmente a evaluar las necesidades de los usuarios.

4.3.4.2. Diagnóstico de la CIM actuales

- Publicidad: Actualmente no maneja una publicidad estable.
- Promoción: Ofrecer una personalización en los diferentes servicios que se desea contratar.
- La venta personal: Posee trato personalizado dependiendo de lo que el usuario necesite.

4.3.4.3 Planificación de comunicación para las nuevas Cim

Para la planificación de las estrategias comunicacionales se ha considerado lo siguiente:

4.3.4.4 Identificación del público objetivo:

En este proyecto es importante recalcar que existen dos grupos totalmente distintos a los que se les quiere hacer llegar la información del proyecto.

En este proyecto es importante recalcar que existen dos grupos totalmente distintos a los que se les quiere hacer llegar la información del proyecto.

Público objetivo 1: Los adultos mayores que deseen adquirir los servicios prestados que ofrece *Golden Years* Público

Público objetivo 2: Los familiares y personas que deseen contratar y en algunos casos financiar los servicios para un adulto mayor.

4.3.4.5 Relación de marca y consumidores:

Se desea tener una estrecha relación con los consumidores, transmitiendo confianza, seguridad y tranquilidad.

4.3.4.6 Diseño de comunicaciones:

- Comunicar al público objetivo sobre la posibilidad que *Golden Years* ofrece para personalizar sus servicios.
- Comunicar sobre las ventajas competitivas y propuesta de valor que ofrece la empresa “*Golden Years*” a sus clientes a diferencia de la competencia, así como transmitir a través de nuestros mensajes y marca, una imagen de confianza, seguridad y tranquilidad que podemos dar a nuestros clientes y sus familiares.

4.3.4.7 Contenido del mensaje

Con este mensaje pretendemos comunicar una expectativa atractiva e interesante hacia el público objetivo con el que puedan sentirse motivados a adquirir el servicio, ofreciendo un servicio en el que se incluyan emociones, entretenimiento y mucho énfasis en la ética, moral de la empresa, de esta manera se comunicará a los clientes un mensaje de tranquilidad y confianza que impulse y mejore su confianza y seguridad. “Tu mejor apoyo”

4.3.4.8 Estructura del mensaje

El mensaje de *Golden Years* busca llegar al público comunicando seguridad y confianza en los servicios con mensajes fáciles de interpretar, por lo que se enfocará en dos beneficios que se consideran como los más importantes: calidad y seguridad. Segmento Calidad: servicios de primera, al alcance de todos. Segmento Seguridad: cuidando tus pasos en todo momento.

4.3.4.9 Presupuesto

Se ha elaborado el siguiente presupuesto de marketing:

Tabla 9.

Presupuesto

Presupuesto de Marketing	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MARKETING DIGITAL	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
PUBLICIDAD IMPRESA	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
DISEÑADORES Y COMUNICACIONES	400	400	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200
PAUTAS RADIALES	146,66	146,66	146,66	146,66	146,67	146,67	146,67	146,67	146,67	146,67	146,67	146,67	1760
TOTAL	716,66	716,66	716,66	316,66	316,67	316,67	316,67	316,67	316,67	316,67	316,67	316,67	5000
Presupuesto de Marketing	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MARKETING DIGITAL	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,66	66,66	66,66	66,66	800
PUBLICIDAD IMPRESA													0
DISEÑADORES Y COMUNICACIONES													0
PAUTAS RADIALES	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
TOTAL	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,66	166,66	166,66	166,66	2000
Presupuesto de Marketing	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MARKETING DIGITAL	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,66	66,66	66,66	66,66	800
PUBLICIDAD IMPRESA													0
DISEÑADORES Y COMUNICACIONES													0
PAUTAS RADIALES	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
TOTAL	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,66	166,66	166,66	166,66	2000

Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.3.5. Canal de comunicación

Los canales de comunicación son el soporte mediante el que se transmite el mensaje y propuesta de valor de la empresa a los consumidores finales y a los clientes potenciales. En el proyecto materia de esta investigación, se utilizará los siguientes canales:

1. Estrategia de marketing digital

Es importante el canal de comunicación digital, por lo que entre las estrategias de marketing digital estarán las siguientes:

- Tener presencia en las principales redes sociales (*Facebook, Instagram, Whatsapp*), interactuando con los clientes.
- Habilitar una página web para que los clientes puedan obtener catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa.
- Facilidad para contratar los servicios utilizando la plataforma *Ecommerce* de la empresa.
- Facilidad para pago en línea con tarjeta de crédito.

Esto contribuirá a lo siguiente

- Conseguir visibilidad y posicionamiento de la marca.
- Transformar esas visitas en oportunidades de conseguir nuevos clientes (*lead*).
- Hacer crecer la base de datos de clientes para ofrecerles productos y servicios.
- Fidelizar clientes aportándoles valor agregado.
- Mejorar la experiencia del usuario en base a comentarios y recomendaciones que puedan llegar por las plataformas digitales.
- Realizar venta de productos y servicios en línea.

2. Alianzas estratégicas:

Se realizará alianzas estratégicas con diferentes canales de concurrencias masivas, entre ellos colectivos de jubilados, asociaciones de empelados, colectivos de ciudadanos extranjeros.

3. Cámaras de producción

Se promocionará el producto en cámaras de producción del Azuay para incentivar la contratación de sus afiliados y de los familiares de estos.

4. Asociación con centros geriátricos y centros médicos

Se promocionará los servicios y productos en centros geriátricos y centros médicos de la ciudad de Cuenca, para llegar a un mayor número de potenciales clientes.

4.3.6 Estrategia de precios

Para la fijación de los precios de los servicios se han considerado los siguientes aspectos:

- Precio por membresía anual
- Precio por membresía mensual
- Precio por cada servicio contrato
- Precio de venta y alquiler de los productos

4.4 Plan de operaciones

4.4.1 Descripción del plan operativo

El Plan Operativo para los siguientes 3 años, está diseñado en base a objetivos y directrices que permitirán a la empresa *Golden Years*, cumplir a corto plazo sus metas y objetivos institucionales que se sustentan en base de la siguiente planificación:

- Cadena de valor.
- Mapa general de procesos de la organización
- Descripción y flujograma de procesos operativo

Los colaboradores, y directivos aportarán con su compromiso para el cumplimiento del plan estratégico a más de asignar a responsables que en conjunto con las áreas operativas y de apoyo establecerán las estrategias necesarias.

Con las perspectivas antes detalladas se estableció estrategias medibles en un lapso de 3 años que permitan aportar a la empresa en un crecimiento comercial, posicionamiento de mercado, ampliación de cartera y sostenibilidad financiera

4.4.2 Cadena de valor

El origen de este concepto surge con Porter (1985) que expone que con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las empresas.

La cadena de valor permite examinar a profundidad los siguientes aspectos:

- Estructuras organizacionales
- La división funcional del trabajo
- La estructura de costos del proceso productivo

En el proyecto de emprendimiento materia de este estudio, es necesario determinar las siguientes actividades:

Actividades primarias:

- Comercialización de servicios y productos vía *on line*, mediante convenios con canales y de manera física.
- Entrega de contrato de membresía anual o mensual.
- Coordinación de los servicios con los consumidores.
- Coordinación con los proveedores y prestadores de servicios la realización de los servicios requeridos.

- Organización y coordinación de eventos y actividades.
- Seguimiento y validación del servicio
- Entrega de productos.

Actividades secundarias:

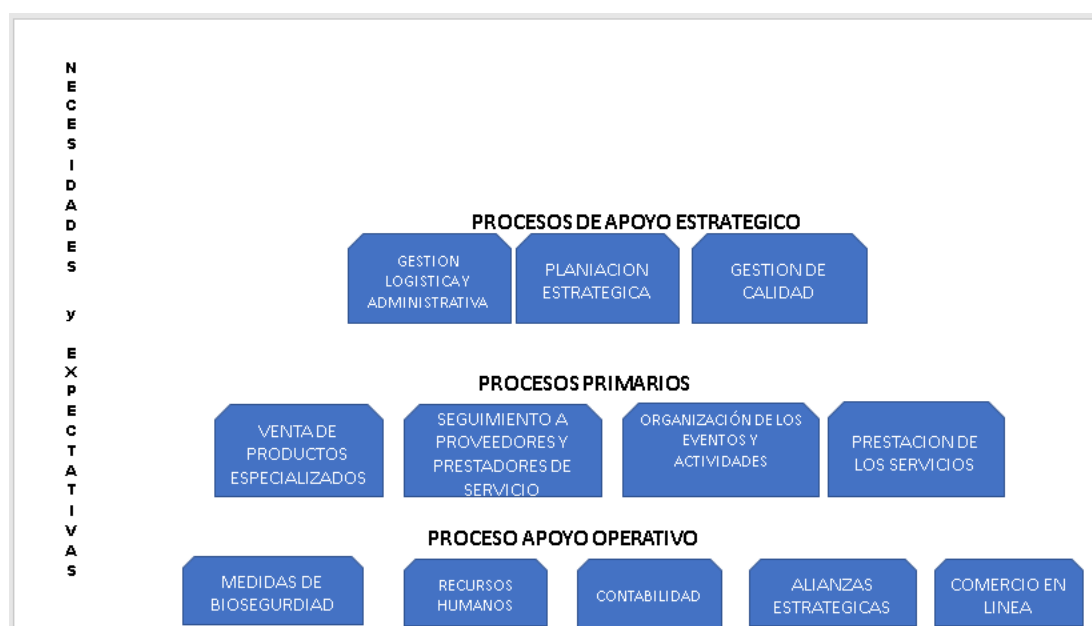
- Tecnología: Uso de internet y teléfono para procesos de comunicación; página web para suscripciones.
- Compras: Proceso de compras de productos y evaluación de proveedores.
- Capacitación constante al personal.
- Registro de reclamos y mejora del servicio.

4.4.3 Mapa general de procesos de la organización

Se ha identificado los procesos tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Procesos estratégicos.
- Procesos claves
- Procesos de soporte

Grafico 1.
Procesos de apoyo estratégico.



Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.4.4 Flujograma del proceso

El Flujograma de los procesos primarios son los siguientes.

4.4.4.1 Venta de productos especializados

Objetivo

Definir el proceso de venta y entrega de productos vendidos por la empresa.

Alcance

Este procedimiento aplica para lo siguiente:

- Venta de artículos tecnológicos
- Venta de productos especializados
- Venta de ropa especial

Responsabilidades

Cargo o puesto	Responsabilidades
Gerente General y Gerente de operaciones.	Atender pedidos de los usuarios del servicio. Verificar la disponibilidad. Coordinar la entrega Registrar si hubo alguna novedad.

Definiciones importantes

Artículos tecnológicos: Son dispositivos o artículos desarrollados o utilizados para mejorar el cuidado y la calidad de vida de los adultos mayores.

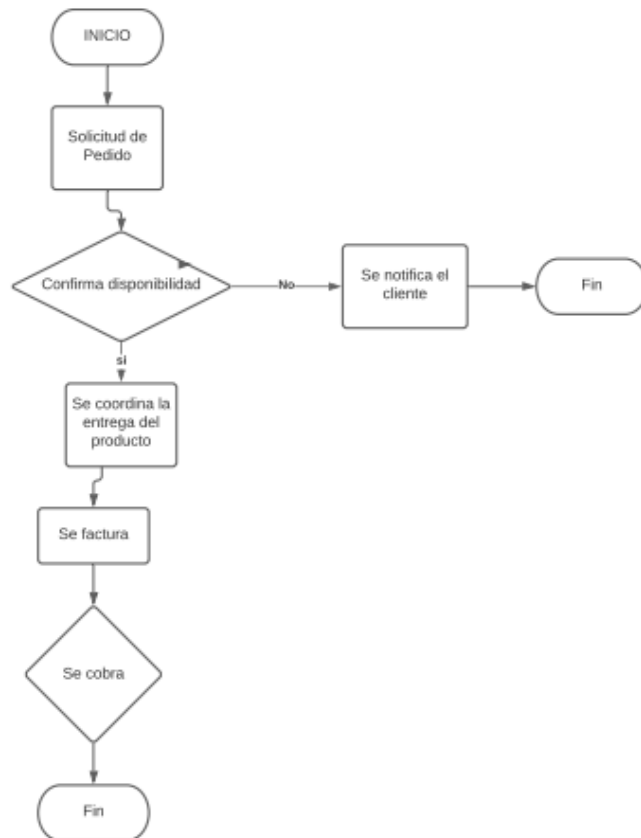
Productos especializados: Son productos innovadores diseñados para contribuir a un envejecimiento activo y saludable.

Servicios de medicina preventiva: Sus funciones están orientada principalmente a la prevención en el cuidado de la salud y minimizar el riesgo de salud para los usuarios.

Ropa especial: Son prendas de vestir diseñadas especialmente para adultos mayores.

Grafico 2.

Venta de productos especializados



Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 10.

Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Número de actividad	Descripción
1.	Solicitud de pedido por cualquier medio físico o digital.
2.	Se confirma la disponibilidad
3.	Se coordina la entrega del producto
4.	Se factura
5.	Se cobra

Nota: Elaborado por Coello 2021

4.4.4.2. Coordinación con proveedores y prestadores de servicio

Objetivo

Realizar la coordinación con los proveedores y prestadores de servicio la gama de servicios a ofrecer a los usuarios.

Alcance

Este procedimiento aplica para lo siguiente:

- Actualización de tarifas
- Nuevos servicios a ofrecer
- Seguimiento de calidad de servicio

Responsabilidades

Cargo o puesto	Responsabilidades
Gerente General y Gerente de operaciones	Realizar convenios con distintos prestadores de servicio. Coordinar la actualización de la base de datos en la empresa de <i>call center</i> . Seguimiento de la calidad del servicio prestado.

Definiciones importantes

Proveedor: Empresa o persona que abastece el servicio o producto.

Prestador de servicios: Empresa o persona que presta un servicio intangible a cambio de un pago o base al convenio existente.

Call center: Central de llamadas para coordinar la prestación de los servicios.

Tarifas: Valores que cobran los proveedores y prestadores de servicio.

Calidad: Se refiere a la capacidad que posee el servicio para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los usuarios según un parámetro o cumplimiento de requisitos.

Gráfico 3.

Coordinación con proveedores y prestadores de servicio



Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 11.

Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Número de actividad	Descripción
1.	Se revisa los proveedores aptos para prestar el servicio y se los aprueba.
2.	Se realiza los convenios
3.	Se actualiza la información en el sistema y base de datos.
4.	Se hace el seguimiento de la calidad del servicio.

Nota: Elaborado por Coello 2021

4.4.4.3. Organización de eventos y actividades

Objetivo

Coordinar la realización de eventos y actividades enfocadas a al entrenamiento de los adultos mayores.

Alcance

Este procedimiento aplica para lo siguiente:

- Organización de eventos deportivos
- Organización de paseos y caminatas
- Organización de talleres, capacitaciones, juegos, juegos de azar.

Responsabilidades

Cargo o puesto	Responsabilidades
Gerente de operaciones., Prestadores de Servicio	Cumplir protocolos de bioseguridad. Conseguir los lugares y espacios adecuados. Proveer lo necesario para la ejecución de los eventos. Registrar si hubo alguna novedad.

Definiciones importantes

Protocolos bioseguridad: Son el conjunto de procesos que incluye los lineamientos a seguir con los usuarios frente a las medidas que se requieren para mitigar la transmisión del Covid-19.

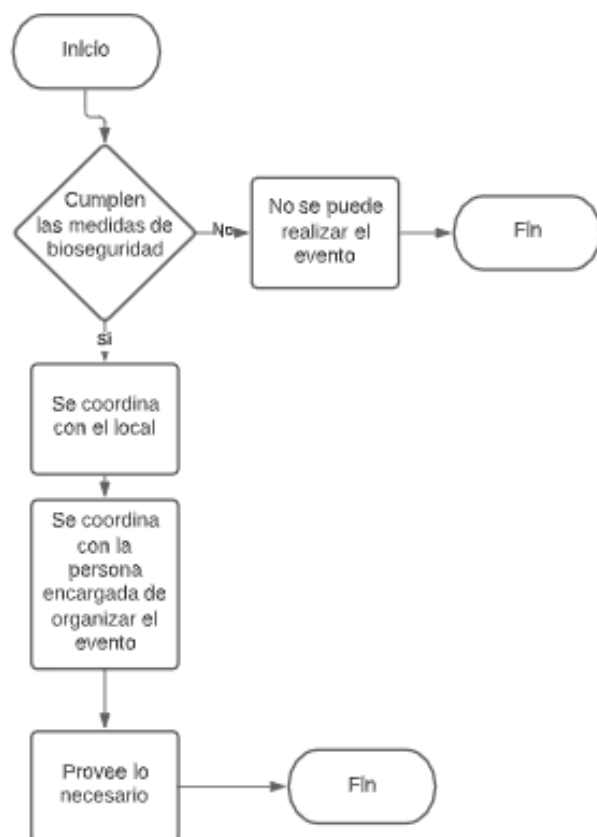
Evento deportivo: Son actividades físicas, diseñadas de manera apropiada para los adultos mayores.

Paseo y caminatas: Son actividades al aire libre diseñadas apropiadamente para los adultos mayores.

Juegos de azar: Son juegos en los cuales las posibilidades de ganar o perder no dependen exclusivamente de la habilidad del jugador, sino que interviene la suerte.

Grafico 3.

Organización de eventos y actividades



Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 12:

Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Número de actividad	Descripción
1.	Se valida que el local y los usuarios cumplan con las medidas de bioseguridad.
2.	Se coordina con el local la organización del evento.
3.	Se coordina con la persona encargada de dirigir el evento.
4.	Se provee los materiales requeridos para cada evento

Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.4.4.4 Procedimiento para prestación de servicio

Objetivo

Realizar la prestación de servicios contratados por los adultos mayores.

Alcance

Este procedimiento aplica para los siguientes servicios:

Servicios de movilización

Servicios a domicilio

Servicios de medicina preventiva

Actividades recreacionales

Responsabilidades

Cargo o puesto	Responsabilidades
Prestador de servicio externo o empleado de la empresa asignado.	Atender pedidos de los usuarios del servicio. Realzar los servicios contratados de acuerdo al plan o servicio requerido. Notificar la realización del servicio. Notificar si hubo alguna novedad.

Definiciones importantes

Adulto mayor: Persona de más de 65 años, que requiera la prestación de los servicios.

Servicios de movilización: Comprende el transporte y acompañamiento a los adultos mayores a diferentes lugares públicos o privados.

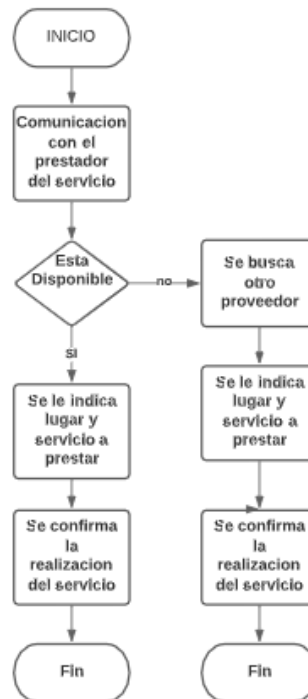
Servicios a domicilio: Es un proceso mediante el cual, se acercan los productos o servicios ofrecidos por la empresa hasta el lugar donde se encuentra el cliente.

Servicios de medicina preventiva: Sus funciones están orientada principalmente a la prevención en el cuidado de la salud y minimizar el riesgo de salud para los usuarios.

Actividades recreacionales: Son aquellas acciones que permiten que una persona se entretenerse y divertirse.

Grafica 4.

Procedimiento para prestación de servicio



Nota: Elaborado por Coello (2021)

Descripción de las actividades del diagrama de flujo

Número de actividad	Descripción
1.	El cliente mediante llamada a <i>call center</i> se comunica solicitando el servicio
2.	El gerente de operaciones, o el <i>call center</i> se comunica con el proveedor.
3.	Si está disponible se coordina el servicio o se busca otro prestador del servicio
4.	Se le indica el lugar y servicio a realizar.
5.	Se confirma la realización del servicio.

4.5. Plan financiero

4.5.1 Supuestos generales

Según lo analizado por Reisdorfer (2005), en su artículo “Planeamiento financiero: su importancia y contribución para la gestión de las empresas”; el planeamiento financiero consiste en establecer, con anticipación, acciones que serían ejecutadas dentro de los escenarios y condiciones antes establecidas, estimándose los recursos que serían utilizados, y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados.

Reisdorfer (2005) afirma que, de acuerdo a algunos autores, el planeamiento financiero debe incluir algunas directrices, como la identificación de las metas financieras de la empresa, y un análisis de las diferencias entre esas metas y la situación financiera corriente de la empresa, y un enunciado de las acciones necesarias para que la empresa logre sus metas financieras. Con esa línea de pensamiento, se observa que debe ser hecho, inicialmente un análisis de las opciones de financiamiento e inversión que la empresa dispone, así como una evaluación de desempeño con relación a los objetivos establecidos en el inicio del plan financiero

Según Brealey & Myers (1998) hay dos factores relacionados al proceso de planeamiento financiero, que por sí solos ya poseen gran importancia para las organizaciones: primero el factor de que el planeamiento impone a los gestores proyectar los efectos conjugados de todas las decisiones, de inversiones y financiamientos de las empresas y según la necesidad de reflexionar sobre los posibles acontecimientos que podrán afectar, directa o indirectamente, la empresa, así como la formulación de estrategias y alternativas para combatir posibles dificultades o de aprovechar nuevas oportunidades.

Con estos antecedentes y en base al modelo de negocio planteado el plan financiero de la empresa constará de las siguientes fases:

- Determinación del Precio
- Estructura de capital y financiamiento
- Estados financieros proyectados
- Punto de equilibrio
- Anexos

4.5.2 Determinación del Precio

La fuente de ingresos de la empresa provendrá de 4 fuentes:

1. Venta de servicios por cada ocasión que utilicen los usuarios
2. Costo de membresía anual
3. Costo de membresía mensual
4. Venta de productos especializados para adultos
5. Cobro por uso de canal y gestión de cobranza a los proveedores.

Para fijar el precio se considerará lo siguiente:

1. Realiza un costeo del producto o servicio:

Se considerarán los costos fijos y variables

2. Considerar el valor del salario en el precio:

Es importante valor el costo de los salarios de los directivos y empleados.

3. Identifica los productos o servicios sustitutos:

Se revisará los precios que existan en el sector o mercado que se dedica la empresa.

4. Identifica los valores agregados:

Para comunicar a los clientes lo que lo hace diferente estos servicios de los demás.

Con estos antecedentes, se ha elaborado la siguiente tabla en la que se identifica el precio a cobrar por los servicios.

Tabla 13.

Planes

PLAN SILVER/ Servicios	Frecuencia por mes	GASTO MENSU	VALOR PARA LA	OBSERVICIONES
Movilización y acompañamiento	3 movilizaciones al mes	15	21	
Actividades deportivas	2 al mes	15	26,25	
Caminatas y paseos	1 al mes	20	28	
Servicios emergentes de gasfitería y cerrajería, 1 evento al mes	1 al mes	1	1,75	
Servicios emergentes de mantenimiento hogar	1 al mes	1	1,75	
Servicio medico a domicilio	1 al semestre	6,66	9,99	
Coordinación de diferentes servicios	1 al mes	2,5	6,25	
Servicios adicionales	1 al trimestre	10	15,7	
TOTAL		71,16	110,69	
PLAN PLATINUM/ Servicios	Frecuencia por mes	GASTO MENSU	VALOR FACTURA DO POR LA	OBSERVACIONES
Movilización y acompañamiento	10 movilizaciones al mes	35	52,5	
Actividades deportivas	4 al mes	25	37,5	
Caminatas y paseos	2 al mes	20	30	
Servicios emergentes de gasfitería y cerrajería, 1 evento al mes	Sin limite eventos	1	1,5	
Servicios emergentes de mantenimiento hogar	Sin limite eventos	1,07	1,605	
Servicio medico a domicilio	1 al mes	40	60	
Servicio de Rehabilitación/Enfermería	2 al trimestre	10	15	
Coordinación de diferentes servicios	2 al mes	5	7,5	
Servicios adicionales	2 al trimestre	10	15	
Capacitaciones/Talleres	1 al mes	15	22,5	
Seguro de accidentes personales		10	22,49	
TOTAL		172,07	265,60	

PLAN GOLD/ Servicios	Frecuencia por mes/año	GASTO MENSUAL	VALOR PARA LA	OBSERVACIONES
Movilización y acompañamiento	6 movilizaciones al mes	20	30	
Actividades deportivas	3 al mes	20	30	
Caminatas y paseos	2 al mes	20	35	
Servicios emergentes de gasfitería y cerrajería, 1 evento al mes	3 al mes	1	1,5	
Servicios emergentes de mantenimiento hogar	3 al mes	1	1,5	
Servicio medico a domicilio	1 al trimestre	13,33	23,3275	
Servicio de Rehabilitación/Enfermería	1 al trimestre	5	7,5	
Coordinación de diferentes servicios	1 al mes	5	7,5	
Servicios adicionales	2 al trimestre	15	22,5	
TOTAL		100,33	158,8275	

Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.5.3 Estructura de capital y financiamiento

La empresa *Golden Years*, que se formará como sociedad de acciones simplificada, se constituirá con un capital ecuatoriano suscrito por sus accionistas con un aporte inicial de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América.

Y empezara su operación contando con un préstamo de accionistas por quince mil dólares de los Estados Unidos de América.

En un principio no se contará con financiamiento de instituciones financieras, pero será necesario en un futuro contar con una línea de crédito para cumplir con los gastos necesarios para la ejecución del plan de negocios.

Capital	Prestamos de accionistas	Total
\$ 5.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00

Tabla 14.*Inversiones y depreciaciones*

Inversiones y Depreciaciones						
Cuadro de Inversiones			Años			
Activo	Inversión	Vida Útil (en años)	0	1	2	3
Computadores	2.000	3	2.000	-	-	2.000
Vehículo	15.000	5		-	-	
Instrumentos bioseguridad	500	1		500	500	500
Muebles Oficina	2.500	10		-	-	-
Inversiones Totales	20.000		2.000	500	500	2.500
Cuadro de Depreciaciones			Años			
Activo	Inversión	Vida Útil (en años)	2020	2021	2022	2023
Computadores	2.000	3		667	667	667
Vehículo	15.000	5		3.000	3.000	3.000
Instrumentos bioseguridad	500	1				
Muebles Oficina	2.500	10		250	250	250
Depreciaciones Totales			-	3.917	3.917	3.917

Elaborado por Coello (2021)

4.5.4 Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados a los siguientes tres años son los siguientes:

Tabla 15.
Estados de resultados

Golden Years

	2022	2023	2024
INGRESOS	97315	104761	109999
Membresías anuales	48421,44	48421,44	50842,512
Membresías mensuales	31193,88	34739,52	36476,496
Servicios prestados	8400	9600	10080
Honorarios uso de canal	4800	4800	5040
Venta de productos	4500	7200	7560
Subtotal	97315	104761	109999
Costo y gastos	93.411,97	95.884,92	98.266,81
Gastos administrativos	57113	57164	59337
Costo de productos	3150	5040	5292
Contador	1200	1200	1200
Empresa de asistencia (<i>Call center</i>)	500	500	500
Servicios Básicos	600	600	600
Plan telefónico	600	600	600
Arriendo	3600	3600	3600
Publicidad/marketing	5500	2000	2000
Prestadores de servicio	30.805,36	32.466,33	34.089,65

Papelería, útiles, muebles y equipos de oficina	200	200	200
Varios/instrumentos bioseguridad	500	500	500
Comisiones canales de venta	5941,04	5941,04	6238
Mantenimiento y logística	200	200	200
Depreciación vehículo	3917	3917	3917
Seguros	400	400	400
Remuneraciones	31879,17	34003,32	34003,32
Sueldos y salarios	25500	25500	25500
Décimo tercero	2336,04	2336,04	2336,04
Décimo cuarto	1199,88	1199,88	1199,88
Aporte patronal	2843,25	2843,25	2843,25
Fondos de reserva	0,00	2124,15	2124,15
Gastos financieros	3919,40	4217,23	4426,75
Comisiones	3892,61	4190,44	4399,96
Chequeras	26,79	26,79	26,79
No deducibles	500	500	500
Nd multas			
Subtotal	93411,97	95884,92	98266,81
Ganancia/pérdida	3903,35	8876,04	11732,20

Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 16. *Costos y gastos*

Tipo	Costos operativos	2022	2023	2024
Fijo	Sueldo gerente	3000	3000	3000
Variable	Comisiones gerente	9000	9000	9000
Fijo	Sueldo de gerente operaciones	6000	6000	6000
Variable	Comisiones gerente operaciones	1500	1500	1500
Fijo	Sueldo de asistente	0	0	0
Fijo	Sueldo chofer	6000	6000	6000
Variable	Comisiones chofer	0	0	0
Fijo	Arriendo local	3600	3600	3600
Fijo	Costo plan telefónico	600	600	600
Fijo	Servicios básicos	600	600	600
Fijo	Beneficios sociales	6379,19	8503,82	8503,82
Fijo	Marketing y publicidad	5500	2000	2000
Fijo	Empresa de asistencia (<i>Call center</i>)	500	500	500
Fijo	Contador	1200	1200	1200
Variable	Canales de venta	5941,04	5941,04	6238,092
Variable	Mantenimiento y logística	200	200	200
Variable	Costo productos	3150	5040	5302,53
Fijo	Seguros	400	400	400
Fijo	Papelería y equipos de oficina	200	200	200
Fijo	Instrumentos de bioseguridad	500	500	500
Variable	Prestadores de servicio	30.805,36	32.455,83	34.078,62
Total		85.075,59	87.240,69	89.423,06
	Depreciaciones	3917	3917	3917
	Gastos financieros y no deducibles	4419,4	4727,23	4926,75
Total		93.411,99	95.884,92	98.266,81

Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 17.
EBIT Y EBITA

	2022	2023	2024
Ventas	48421,44	48421,44	50842,512
Membresías mensuales	31193,88	34739,52	31193,88
Servicios prestados	8400	9600	8400
Honorarios uso de canal	4800	4800	4800
Venta de productos	4500	7200	4500
Ingresos totales	97315	104761	109999
Costo de venta	11441	7941	8238
Utilidad bruta	85874	96820	101761
Gastos operacionales	78054	84027	86112
Ebitda	7820	12793	15649
Menos depreciaciones	3917	3917	3917
Ebit	3.903,35	8.876,04	11.732,20
Menos intereses	0	0	0
Menos impuestos	975,84	2219,01	2933,05
Utilidad neta	2.927,51	6.657,03	8.799,15
Resultado	3%	6%	8%

Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 18.
Capital neto de trabajo

Cuadro de Capital de Trabajo Neto				
		Años		
Cuenta	Días	1	2	3
Activo Circulante		16.482	17.880	18.774
Ctas x cobrar	60	16.219	17.460	18.333
Inventarios	30	263	420	441
Pasivo Corto plazo		25.305	28.409	30.433
Ctas por pagar	90	24.329	26.190	27.500
Impuestos por pagar	360	976	2.219	2.933
Capital de Trabajo Neto		- 8.823	- 10.529	- 11.659

Elaborado por Coello (2021)

Tabla 19.*Flujo de caja*

Flujo de Caja				
	0	1	2	3
(-) Utilidad Neta		\$ 2.927,57	\$ 6.657,14	\$ 8.799,22
(+) Depreciación		\$ 3.916,67	\$ 3.916,67	\$ 3.916,67
(-) Inversión CAPEX	\$ (20.000,00)	\$ -	\$ (500,00)	\$ -
(+) Inversión OPEX		\$ (8.822,94)	\$ (10.529,13)	\$ (11.658,66)
Flujo de Efectivo	\$ (20.000,00)	\$ (1.978,71)	\$ (455,32)	\$ 1.057,23
Flujo de Efectivo Acumulado	\$ (20.000,00)	\$ (21.978,71)	\$ (22.434,03)	\$ (21.376,80)
Valor terminal de la empresa				
Aporte de patrimonio	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja neto	\$ 5.000,00	\$ (1.978,71)	\$ (455,32)	\$ 1.057,23
Flujo de Caja neto actualizado	\$ 5.000,00	\$ (1.591,88)	\$ (294,70)	\$ 550,50
Flujo de Caja neto actualizado acumulado	\$ 5.000,00	\$ 3.408,12	\$ 3.113,42	\$ 3.663,92

Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.5.5 Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos más importantes centrales en cualquier tipo de negocio o emprendimiento, y nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales, el nivel de ingresos que debe tener la empresa para cubrir los costos fijos y los costos variables.

Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Tabla 20.*Punto de equilibrio*

COSTOS FIJOS	\$32.896,19
PRECIO:	\$178,37
COSTOS VARIABLES:	\$98,10
PUNTO DE EQUILIBRIO (PE):	86
UTILIDADES:	-\$25.966,75

UNIDADES	VENTAS	COSTOS	UTILIDADES
0	\$0	\$32.896	-\$32.896
40	\$7.135	\$36.820	-\$29.685
60	\$10.702	\$38.782	-\$28.080
80	\$14.270	\$40.744	-\$26.475
100	\$17.837	\$42.706	-\$24.869
120	\$21.404	\$44.668	-\$23.264
140	\$24.972	\$46.630	-\$21.658
160	\$28.539	\$48.592	-\$20.053
180	\$32.107	\$50.554	-\$18.448
200	\$35.674	\$52.516	-\$16.842
220	\$39.241	\$54.478	-\$15.237
240	\$42.809	\$56.440	-\$13.631
260	\$46.376	\$58.402	-\$12.026
280	\$49.944	\$60.364	-\$10.421
300	\$53.511	\$62.326	-\$8.815
320	\$57.078	\$64.288	-\$7.210
340	\$60.646	\$66.250	-\$5.604
360	\$64.213	\$68.212	-\$3.999
380	\$67.781	\$70.174	-\$2.394
400	\$71.348	\$72.136	-\$788
420	\$74.915	\$74.098	\$817
440	\$78.483	\$76.060	\$2.423

Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.5.6 Análisis de sensibilidad

Analizaremos las variantes del TIR y VAN.

La tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, se puede considerar como el porcentaje de utilidad o pérdida que tendrá una inversión en un proyecto.

Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, para poderla calcular es necesario proyectar el escenario en algunos periodos utilizando una proyección de ingresos y gastos

El valor actual Neto:

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

VAN	\$ 3.663,92
TIR	-67%

4.6 Plan de recursos humanos

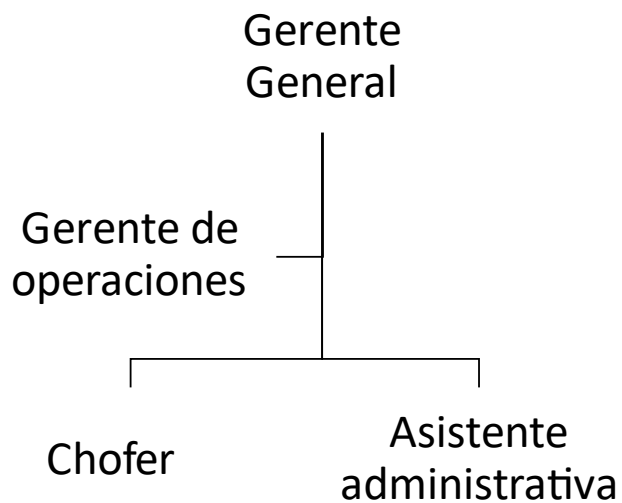
El plan de recursos humanos estará compuesto de la siguiente forma:

4.6.1 Estructura organizacional:

La estructura de jerárquica de la empresa será la siguiente:

Tabla 21.

Organigrama



Nota: Elaborado por Coello (2021)

4.6.2 Determinación de personal requerido

Para iniciar la operación de la empresa se ha propuesto que sería indispensable contar con 3 personas bajo relación de dependencia que cumplan los siguientes roles:

Gerente General:

Funciones:

- Administrar la empresa.
- Cumplimiento de obligaciones con organismo de control
- Gestión Comercial
- Visita a clientes potenciales
- Seguimiento de plan estratégico.
- Buscar proveedores de servicio.

Gerente de Operaciones

Funciones:

- Coordinar con los distintos proveedores externos de servicio
- Coordinar con las labores que deben hacer el chofer y la asistente operativa.
- Revisar cumplimiento de protocolos y estándares de servicio de parte de los empleados y proveedores.

Chofer

Funciones:

- Movilizar a las personas que requieran el servicio.
- Acompañar a las personas en los distintos trámites que realicen.
- Realizar funciones administrativas como depósitos bancarios, entrega de documentos

Y posteriormente se considerará incorporar a una persona para el cargo de asistente operativa.

Asistente operativa:

Funciones:

- Facturación
- Ingreso de requerimientos al sistema
- Manejo contable.

4.6.3 Presupuesto

Tabla 22.
Presupuesto.

CARGO	SUELDO FIJO	SUELDO VARIABLE	Aporte lees (11,15%)	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	TOTAL MENUSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	250	750	111,5	83,33	33,33	1228,16	14737,92
Gerente operaciones	500	125	69,69	69,68	33,33	797,6975	9572,37
Asistente	0	0	0		0	0	0
Sueldo Chofer	500	0	55,75	41,66	33,33	630,74	7568,88
TOTAL	1250	875	236,9375	194,67	99,99	2656,5975	31879,17

Nota: Elaborado por Coello (2021)

La estrategia es tratar de que la mayoría de los servicios sea prestada por proveedores externos, con lo cual los costos fijos se reducirían, y existiría costos variables de acuerdo al cumplimiento de las ventas.

5. CAPÍTULO IV

Validación del proyecto de asistencia a adultos mayores

5.1 Objetivos:

- Validar el modelo de servucción.
- Validar el modelo de negocios.
- Validar el prototipo o producto mínimo viable.

5.2 Metodología:

Se utilizó el método cualitativo, para validar la intención de los usuarios de utilizar el servicio mediante entrevistas presenciales y virtuales y grupos focales a familiares de adultos mayores. Además, se consideró la opinión de expertos para validar el modelo de negocios.

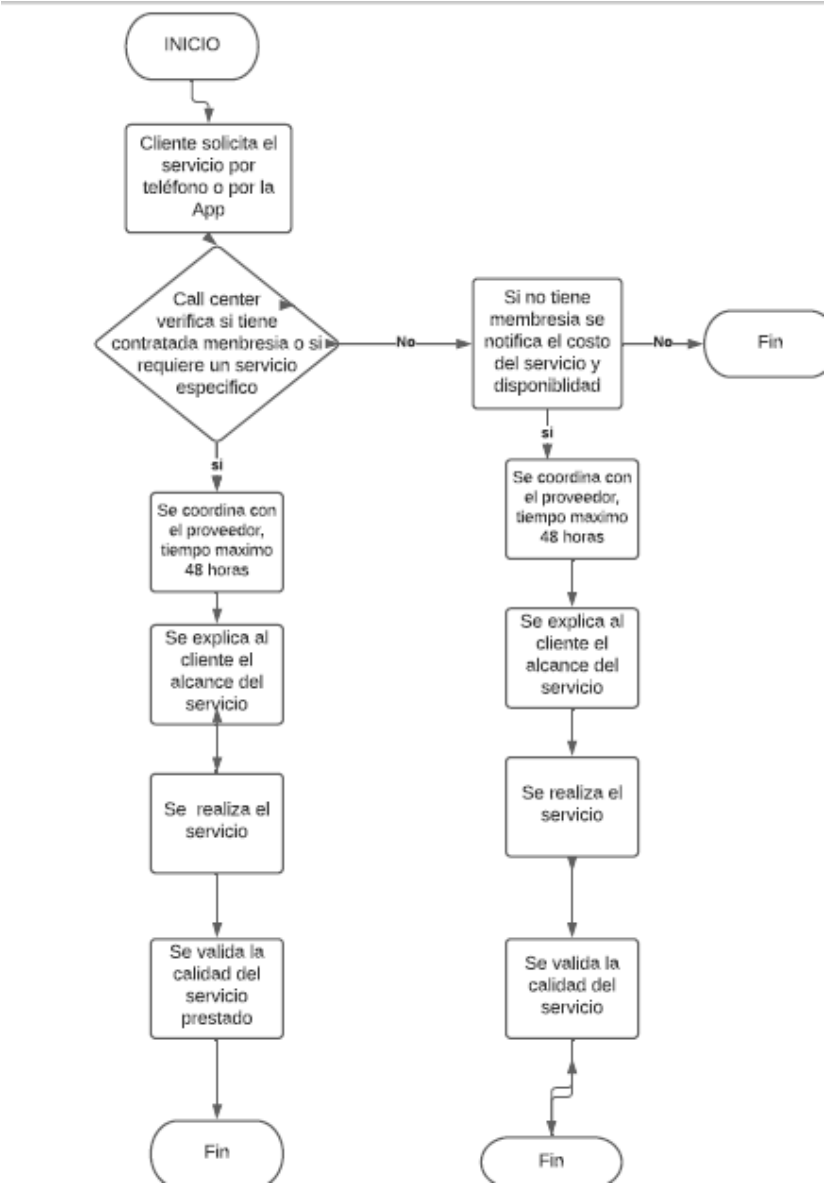
5.3 Validación del concepto (modelo de servucción)

La servucción se considera como el proceso de elaboración de un servicio, en el que se deben considerar todos los elementos humanos y físicos para una correcta prestación del servicio (De Gomez, 2008)

Mediante la presentación de un video explicativo, dirigido a las personas del segmento objetivo de mercado, se les explicó el proyecto de asistencia y acompañamiento a adultos mayores. De esta manera, con el flujo del proceso de servicio, detallando los productos que ofrece la empresa, y la modalidad y forma en la que se presentan los mismos, se determinó el interés de contratación y las expectativas de los usuarios finales.

El flujo del servicio se explicó mediante una lámina del proceso del servicio; y en otros casos se explicó verbalmente por la dificultad de la lectura por efectos de la edad.

Grafico 5.
Flujo del proceso de servicio:



Nota: Elaborado por Coello (2021)

5.3.1 Resultados de las entrevistas:

Las entrevistas realizadas a los adultos mayores, de diversas edades, desde los 66 años hasta los 79 años, permitieron llegar a las siguientes conclusiones del modelo de servucción:

En cuanto a la empresa y el proyecto, todos los participantes comentaron que es una propuesta muy interesante, innovadora y necesaria para la ciudad de Cuenca, que ayudará a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores y no depender del tiempo de los familiares. Además, consideraron que es una ayuda para los adultos mayores, así como para sus familiares.

En relación a los servicios que ofrece la empresa, los entrevistados refirieron que les parece interesante y útil la variedad de servicios ofertados; además coincidieron que para solicitar los servicios preferirían hacerlo mediante una llamada telefónica y no a través del uso de aplicaciones.

Sobre las características del personal, refirieron que este debe ser amable y capacitado.

En el caso de los servicios de movilización y acompañamiento, los entrevistados sugirieron que se amplíe el tiempo de movilización y acompañamiento, el tiempo plateado fue de una hora y treinta minutos por evento, los entrevistados sugieren incrementar a dos horas; Esto fundamentalmente porque el tiempo que les toma hacer trámites, a los adultos mayores, siempre es superior al de las personas jóvenes.

Las actividades recreacionales, como paseos, caminatas, deportes, juegos de azar, actividades turísticas, los resultados coincidieron en que es fundamental contar con una empresa que les brinde estas opciones, pero que habrá que esperar a que disminuya la pandemia.

5.4 Validación del modelo de negocio

Para validar el modelo de negocio se realizó un grupo focal con familiares de los adultos mayores, quienes hicieron importantes recomendaciones; así también entrevistas a expertos.

5.4.1 Segmento de clientes

Se buscó validar las siguientes hipótesis respecto al segmento de clientes:

1. ¿Son clientes potenciales los adultos mayores de la ciudad de Cuenca, de una clase social media, media-alta?
2. ¿Son clientes potenciales los familiares de adultos mayores de la ciudad de Cuenca, de una clase social media, media-alta?

Resultado:

Por unanimidad de criterios de los participantes se ha validado satisfactoriamente el segmento de clientes propuesto en el modelo de negocio.

Al ser un proyecto para asistencia a adultos mayores, se ha validado y confirmado que el público objetivo son adultos mayores de una clase social media, y media alta de la ciudad de Cuenca. Además, que el proyecto puede extenderse en lo posterior a otras ciudades.

Se ha confirmado también que los familiares de los adultos mayores son los que en muchos de los casos contratan los servicios para sus familiares.

5.4.2 Actividades claves

En lo concerniente a las actividades claves se buscó validar lo siguiente:

3. ¿Consideran una actividad clave para el proyecto el seguimiento y servicio de parte de los proveedores externos?
4. ¿Considera una actividad clave para el proyecto organizar eventos recreativos y deportivos enfocados a adultos mayores?

Resultado:

Los entrevistados y los participantes del grupo focal concluyeron que dentro de las actividades clave para el proyecto es el seguimiento a los prestadores del servicio, siendo fundamental la calidad, y el trato cálido y amable que deben dar a los adultos mayores, ya que el prestigio de la empresa dependerá de la calidad del servicio que realicen los proveedores. A su vez, que se puede ver deteriorada la imagen de la compañía por un mal servicio de los prestadores externos.

Por otro lado, los participantes concluyeron que la organización de eventos recreativos y deportivos generaría un gran beneficio para los adultos mayores, considerándose una parte clave e importante de los servicios que ofrecerá la empresa los mismos que otorgarán a los adultos mayores momentos de esparcimiento.

Por lo que se ha validados satisfactoriamente las hipótesis planteadas como actividades claves.

5.4.3. Propuestas de valor

En el grupo focal y en entrevistas con expertos se buscó validar lo siguiente:

5. ¿La variedad de servicios que ofrece la empresa soluciona los problemas recurrentes del público objetivo?
6. ¿Contar con personal calificado y capacitado, y brindar soluciones a domicilio consideran que es un valor agregado?

En relación a la validación de la variedad de servicios que ofrece la empresa, tanto los participantes del grupo focal como expertos sugirieron que los servicios planteados contribuyen a solucionar parte los problemas del segmento de clientes. Sin embargo, los expertos recomendaron tener más claro el alcance de los servicios y que estos sean limitados a personas adultas mayores funcionales, ya que, si cuentan con enfermedades graves como alzheimer o discapacidades físicas, se necesitaría otro tipo de servicios y atención que no están considerados inicialmente por la empresa.

Respecto a contar con personal calificado, los participantes han coincidido que es fundamental poseer un personal calificado y capacitado, y que brinde soluciones a domicilio. Esto es importante porque se diferencia de una casa de retiro en el que se les separa de su hogar y les genera tristeza a los adultos mayores.

5.4.4 Relación con el cliente

Respecto a la relación con los clientes se buscó validar lo siguiente:

- 7 ¿Los adultos mayores estarían en capacidad de requerir los servicios por vía *on-line*?
8. ¿Los adultos mayores acudirían a lugares adaptados especialmente para ellos, para realizar actividades recreativas y deportivas?
9. ¿Consideran importante que los servicios se realicen a domicilio?

Resultados:

Los entrevistados han referido que la mayoría de los adultos mayores no estarían en capacidad de requerir los servicios por vía *on-line*, puesto que la mayoría preferirían hacerlo por teléfono.

En relación a que, si los adultos mayores acudirían a lugares adaptados especialmente para ellos, para realizar actividades recreativas y deportivas, los entrevistados han observado que en algunos casos habrá adultos mayores a quienes les resulte difícil acudir a algunos lugares para asistir a eventos recreativos, por lo que se debe contar con espacios adecuados y accesible para ellos.

En lo que corresponde a servicios a domicilio, se concluye que es muy importante que se puedan recibir ciertos servicios a domicilio, considerando que se les dificulta movilizarse, y más aún con la pandemia en la que pueden estar expuestos a riesgos.

5.4.5. Canales

Se pretendió validar los medios de contacto con los clientes.

10 ¿Las asociaciones o cámaras de producciones serán un buen espacio para promocionar los servicios?

Los entrevistados han concluido que cámaras de producción o asociaciones, pueden ser un apoyo o soporte para llegar a los usuarios o sus familiares, pero no como un canal potente para conseguir clientes.

Expertos han referido que se debería contar con una estrategia de marketing *boca a boca* es decir que los usuarios comenten sobre el negocio y sus experiencias a familiares y amigos, destacando los beneficios que obtuvieron con la contratación de estos servicios.

5.4.6. Aliados claves

Sobre los aliados claves para el proyecto se buscó validar lo siguiente:

11. Confirmar con las empresas de asistencia si cuentan con proveedores para los servicios requeridos por la empresa.

Resultado:

Para poder validar los proveedores con los que cuentan las empresas de asistencia, se hizo contacto con dos empresas especializadas en todo tipo de asistencias, como son Gea Ecuador S.A. y Coris, del Ecuador S.A, estas empresas que brindan una variedad de servicios de asistencia y cuenta con una amplia red de proveedores.

Los funcionarios de estas dos empresas han confirmado su interés en brindar el servicio y poner a disposición de la empresa el *call center*, la red de proveedores en servicios de médico, servicios de asistencia hogar, y estarían dispuestos a poder adaptar otras asistencias requeridas por la empresa; sin embargo, dependería los costos del volumen mensual de usuarios que accedan a los servicios.

5.4.7 Recursos clave

A continuación, se resumen la validación de los recursos claves para la empresa.

12. ¿Contar con personal capacitado será indispensable para el éxito del proyecto?

Resultado:

Finalmente, los participantes refirieron que contar con personal capacitado, bien sea propio o tercerizado es indispensable para el éxito del proyecto. El personal debe estar enfocado en dar un trato cálido y cordial a los adultos mayores que requieran el servicio.

Tabla 23.

Resultados grupo focal

Grupo Focal	Pregunta	1	2	3	4	5
Segmento clientes	1	Si	Si	Si (incluir a extranjeros)		
	2	Si	Si	Si		
Actividad clave	3	Si	Si	Si		
	4		Si	Si (fundamental)		
Propuestas valor	5		Si		Si	
	6		SI (Incluir fisioterapeutas)		Si	
Relación clientes	7		No	No	No	No, solo con ayuda de familiares
	8	Si	Si			Si
	9					
Canales	10			Solo como apoyo		

Aliados claves	11					
Recursos claves	12	Si	Si		Si	Si

Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 24.
Resultados de expertos

Expertos	Pregunta	1	2	3	4	5
Segmento clientes	1	Si	Si	Si (incluir personas desde 50 años que estén solos)	Si	Si
	2	Si	Si	SI	Si	Si
Actividad clave	3	Si	Si	Si (fundamental)	Si	Si
	4		SI	SI (Mejora calidad vida)	Si	
Propuestas valor	5	Si	Si	Si, dar opción a escoger los servicios requeridos		Si, adaptar a los requerimientos de personas de la tercera edad
	6	Si, personal preseleccionado	Si (Incluir Psicólogos clínicos)	Si, fundamental el catálogo de profesionales, y la calidez de la atención	Si muy importante	Si, retroalimentación de los usuarios
Relación clientes	7	No	No	No	No	No
	8	Si	Si	Si (Pero tratar de que no sea un costo elevado buscar locales adecuados)	SI, Incluir estadía diurna	
	9	Si	Si, por la pandemia	Si, menos personas salen por la pandemia		
Canales	10			Si, pero más importante es la difusión por experiencia (boca a boca)		

		Si, las empres as especia lizadas cuenta n ya con la red de provee dores y servici os			Si, las empresas especializadas cuentan ya con la red de proveedores y servicios, dependiendo del número de usuarios se tarifa el costo
Aliados claves	11			Si, se puede externalizar, y contar con personal propio mínimo	
Recursos claves	12	Si	Si		Si

Nota: Elaborado por Coello (2021)

5.5 Validación de prototipo o producto mínimo viable

Se realizó un prototipo de mediana resolución, sobre el producto mínimo viable que fue dado a conocer al público objetivo. Se presentó un video y explicación del modelo de negocio y la propuesta de valor, los servicios que se ofrecen y los costos. El prototipo fue validado mediante grupos focales de familiares de los adultos mayores, a través de entrevistas individuales a los adultos mayores, de manera presencial o por medios virtuales y también con entrevistas a conocedores de esta materia.

Resultado:

Luego del análisis se puede llegar a las siguientes conclusiones.

Todos concuerdan que el proyecto es interesante y necesario, y que se trata de un concepto nuevo en la ciudad que piensan puede ser exitoso.

Los entrevistados y los participantes especificaron que la mayoría de los servicios ofrecidos por la empresa cubren las principales necesidades de los adultos mayores, sin embargo, es necesario definir mejor el alcance de los servicios ofrecidos en los diferentes paquetes. Se concluyó también que sería conveniente que los usuarios puedan armar paquetes de acuerdo a sus requerimientos, ya que pueden existir servicios que consten en los paquetes que en algunos casos no serán de interés para algunos adultos mayores.

Respecto a la forma de contratar los servicios, los participantes concluyeron que se debería tener como opción una membresía mensual, en la que los usuarios pueden escoger la opción que les convenga de acuerdo a su capacidad económica y también la opción de escoger únicamente servicios puntuales que se puedan adaptar a los requerimientos de cada usuario; por lo que sugieren hacer una evaluación previa de los interesados para poder ofrecerles el paquete de servicios más oportuno.

En relación al servicio de acompañamiento y movilización, sugirieron que se amplíe el tiempo por cada servicio de movilización y acompañamiento que se estimó de hasta una hora treinta por evento para ampliarla a por lo menos dos horas.

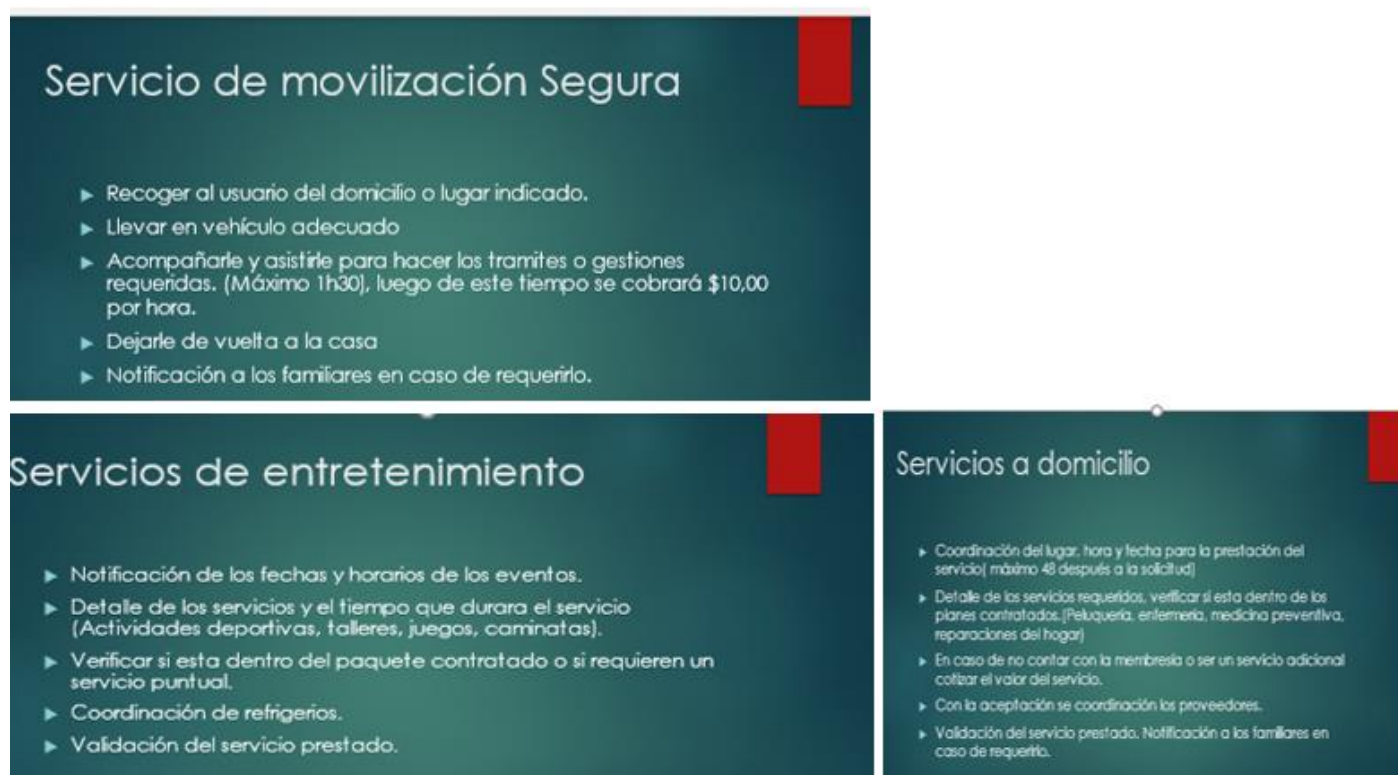
Se ha deducido también que sería conveniente programar los días de la semana que los usuarios tendrán el servicio de movilización, para organizar la parte logística tanto de la empresa, así como la organización de los usuarios en los días destinados para movilizarlos.

Respecto al costo, se infiere que algunas personas sí están de acuerdo con los precios planteados para una membresía mensual, sin embargo, hay dificultad para los adultos mayores para entender si el costo es mensual o anual, por lo que se concluye que se debe replantear el costo de los servicios, por un lado aclarando cuánto es el costo de cada una de los servicios y dándoles la posibilidad de que los usuarios escojan cada una de los servicios que requieran y puedan armar su paquete de acuerdo a sus posibilidades y requerimientos, para esto es necesario determinar con claridad los precios, alcance y tiempo de cada servicio.

Finalmente, en relación con el precio se observó que no todos los adultos mayores del segmento objetivo están en capacidad de suscribirse ya que sus ingresos no son suficientes, sin embargo, sus familiares sí están en capacidad de colaborar a solventarlos.

Grafico 6.

Producto mínimo viable



Nota: Elaborado por Coello (2021)

Tabla 25.

Costos

PLAN SILVER/ Servicios	Frecuencia por mes/año	VALOR	OBSERVACIONES
Movilización y acompañamiento	hasta 3 movilizaciones al mes	23.70	Máximo 1H30 por ocasión
Actividades deportivas	2 al mes	26,25	
Caminatas y paseos	1 al mes	28	
Servicios emergentes de gasfitería y cerrajería, 1 evento al mes	1 al mes	5,75	No incluye materiales
Servicios emergentes de mantenimiento hogar	1 al mes	5,75	No incluye materiales
Servicio de peluquería	1 al mes	12	
Servicio medico a domicilio	1 al semestre	9,99	
Coordinación de diferentes servicios	1 al mes	6,25	
Referencias de prestadores de servicios	sin limite	5,00	
TOTAL		172.69	

► **PLAN GOLD :**

PLAN GOLD/ Servicios	Frecuencia por mes/año	VALOR	OBSERVACIONES
Movilización y acompañamiento	6 movilizaciones al mes	30	Máximo 1H30 por ocasión
Actividades deportivas	3 al mes	30	
Caminatas y paseos	2 al mes	35	
Servicios emergentes de gasfitería y cerrajería, 1 evento al mes	3 al mes	1,5	No incluye materiales
Servicios emergentes de mantenimiento hogar	3 al mes	1,5	No incluye materiales
Servicio de peluquería	1 al mes	12	
Servicio medico a domicilio	1 al trimestre	23,32	
Servicio de Rehabilitación/Enfermería	1 al trimestre	7,5	
Referencias de prestadores de servicios	sin limite	7,5	
Taller / Capacitacion	1 al trimestre	22,5	
TOTAL		170,82	

► PLAN PLATINUN:

PLAN PLATINUN/ Servicios	Frecuencia por mes/año	VALOR	OBSERVACIONES
Movilización y acompañamiento	10 movilizaciones al mes	52,5	Máximo 1H30 por ocasión
Actividades deportivas	4 al mes	37,5	
Caminatas y paseos	2 al mes	30	
Servicios emergentes de gasfitería y cerrajería, 1 evento al mes	Sin limite eventos	1,5	
Servicios emergentes de mantenimiento hogar	Sin limite eventos	1,6	
Servicio de peluquería	1 al mes	12	
Servicio medico a domicilio	1 al mes	60	
Servicio de Rehabilitación/Enfermería	2 al trimestre	15	
Coordinación de diferentes servicios	2 al mes	7,5	
Capacitaciones/Talleres	1 al mes	22,5	
Seguro de accidentes personales		22,49	Personas hasta 75 años
20% de descuento en compra de productos para adultos mayores			Aplican restricciones
Descuentos en clínicas y farmacias	Ilimitado		Aplican restricciones
TOTAL		262,60	

Nota: *Elaborado por Coello (2021)*

Se procedió también a validar productos importados especiales para adultos mayores, entre ellos los siguientes:

- Calzador de medias y zapatos
- Recogedor de objetos
- Bastones
- Soporte para Vehículo
- Reloj medidor de presión.

Estos artículos fueron anunciados por redes sociales, y promocionados de forma personal algunos de los adultos mayores. Se concluyó que la venta de estos artículos tuvo mucho éxito y aceptación, puesto que en menos de una semana se vendió más del 80% de los artículos, y usuarios han realizado nuevos pedidos de mercadería, por lo que se evidencia que complementar el servicio con venta de artículos especiales para adultos mayores, contribuirá a incrementar los ingresos de la empresa.

6. CONCLUSIONES GENERALES

Dentro del estudio realizado en esta investigación se concluyó lo siguiente.

- Se evidenció que las personas conforme envejecen sufren un deterioro en su estado de salud tanto física como mental, y requieren de ayuda y soporte para realizar diversas actividades.
- Es importante la inclusión de los adultos mayores para que se sientan útiles a la sociedad y no una carga para sus familiares, por lo que mantenerles activos contribuye a mejorar su calidad de vida.
- La expectativa de vida de los adultos mayores en los últimos años ha aumentado, por lo que es necesario considerarlo para organizar adecuadamente actividades de soporte y ayuda para esta parte de población para que tengan una vida digna.
- La tendencia a nivel mundial y en varios países de Latinoamérica, es cada vez más pensar en modelos de negocios para adultos mayores, incluyendo actividades de entretenimiento.
- La propuesta de desarrollar una empresa de asistencia para adultos mayores en la ciudad de Cuenca ha tenido una total aceptación, tanto de los adultos mayores como de sus familiares.
- El valor agregado de ofrecer opciones de entretenimiento, capacitación y actividades deportivas es un diferenciador importante, pero se podrá ejecutar con éxito una vez la situación de la pandemia este controlada.
- Es necesario determinar de una mejor manera el alcance de los servicios y el costo, para que los usuarios puedan escoger las opciones que requieren, ya que se ha

determinado la dificultad para entender por parte de algunos adultos mayores, y a su vez se debe replantear el esquema financiero para que el proyecto sea rentable.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Accion Social Municipal. (2015). *GeroSol*. Obtenido de <http://www.asm.gob.ec/content/gerosol>
- Aponte, V. (2015). Calidad de vida en la tercera edad. *Ajayu Organo de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, 13(2), 152-182. Obtenido de Aponte Daza, V. C. (2015). Calidad de vida en la tercera edad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, 13(2), 152-182.
- Arrieta, A., & Garcia, A. (2009). Efectividad de las pruebas psicométricas en el diagnóstico y seguimiento de deterioro, depresión y ansiedad en las personas mayores. *Clinica y salud*, 20(1), 5-18. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1130-52742009000100002&script=sci_arttext&lng=en
- Asamblea Nacional. (2019). *Ley Organica de las Personas Adultas Mayores*. Quito, Ecuador.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *La Constitucion de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador.
- Benasuly, A. (2008). La ONU y los derechos humanos: El Diseño sobre la libertad religiosa. *Encuentros multidiciplinarios*, 1-4. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679443/EM_30_3.pdf?sequence
- Boarini, M., Cerda, E., & Rocha, S. (2006). La educación de los adultos mayores en TICs. Nuevas competencias para la sociedad de hoy. *Revista Iberoamericana de Tecnologia en Educación y Educación en Tecnología*, 1(1), 7. Obtenido de <http://teyet-revista.info.unlp.edu.ar/TEyET/article/view/174>
- Brealey, R., & Myers, S. (1998). *Fundamentos de Financiacion Empresarial* (Vol. 1). Mexico: McGraw-Hill.
- Briones. (2018). Ley del adulto mayor. *derechoecuador.com*, 1. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/ley-del-adulto-mayor>
- Brown, T., & Kats, B. (2019). Brown, T., & Katz, B. (2019). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation* (Vol. 20091). New York, NY: HarperBusiness. New York: HarperBusiness.
- Castro-Sanchez, M., & Galan-Briseño, L. (2019). Emprendimiento en Adultos Mayores, como Estrategia de Inclusión en el Municipio de Ocotlán, Jalisco. 1-12. Obtenido de [cholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Castro-Sánchez%2C+M.%2C+%26+Galán-Briseño%2C+L.+M.+%282019%29.+Emprendimiento+en+Adultos+Mayores%2C+como+Estrategia+de+Inclusión+en+el+Municipio+de+Ocotlán%2C+Jalisco.&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Castro-Sánchez%2C+M.%2C+%26+Galán-Briseño%2C+L.+M.+%282019%29.+Emprendimiento+en+Adultos+Mayores%2C+como+Estrategia+de+Inclusión+en+el+Municipio+de+Ocotlán%2C+Jalisco.&btnG=)
- Cervera, L., Hernández, R., & Pereira, S. (2008). Caracterización de la atención familiar al adulto mayor. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 12(6), 0-0. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552008000600006
- Chesbrough, H. & (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555. Obtenido de <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/11/3/529/1044102>
- Comes, Y., Solitario, R., Garbus, P., Mauro, M., Czernieki, S., Vázquez, A., . . . Stolkiner. (2006). El concepto de accesibilidad: la perspectiva relacional entre población y servicio.

- Anuario Investigaciones*, 14(1), 201-209. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3691/369139943019.pdf>
- de Gomez, M. Y. (2008). La Servuccion y la calidad en la fabricacion del servicio. *Visión Gerencial*, 1, 21-23.
- Fernandez, S., Almuiña, M., & Chil & Mesa, B. (2001). Factores psicosociales presentes en la tercera edad. *Revista cubana de higiene y epidemiología*, 39(2), 77-81. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032001000200001
- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educacion, el empleo y el desarrollo loca. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56011511/MonografiaVersionFinal.pdf?1520610224=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEL_CONCEPTO_DE_EMPRENDIMIENTO_Y_SU_RELAC.pdf&Expires=1612327214&Signature=OdqjzS-Pv4ZEW3shMXNimlG46FjDgMWIkwm0uwmcUE7PP
- Gajardo, J., Navarrete, E., López, C., Rodríguez, J., R. A., Troncoso, S., & & Rojas, A. (2012). Percepciones de personas mayores sobre su desempeño en el uso de transporte público en Santiago de Chile. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, 12(1), 88-102. Obtenido de <https://auroradechile.uchile.cl/index.php/RTO/article/view/22055>
- Gamarra, P. (2010). Asistencia al adulto mayor. *Revista Horizonte Médico*, 1-4. Obtenido de https://medicina.usmp.edu.pe/medicina/horizonte/2010_1/carta_editor.pdf
- García, M., García, M., & Rivera, S. (2017). Apoyo social en adultos mexicanos. Validación de una escala. *Acta de investigación psicológica*, 1(7), 2561-2568. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/aip/v7n1/2007-4719-aip-7-01-2561.pdf>
- Gonzales, J. (2019). *el emprendimiento que ayuda al adulto mayor a ser parte de la fuerza laboral*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/100-ideas-co-el-emprendimiento-que-ayuda-al-adulto-mayor-a-ser-parte-de-la-fuerza-laboral-2816475>
- Gutiérrez, L. (1999). El proceso de envejecimiento humano: algunas implicaciones asistenciales y para la prevención. *Papeles de poblacion*, 5(19), 125-147.
- Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 118-142. Obtenido de Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 118-142
- Huarcaya-Victoria, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de COVID-19. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 37, 327-334. Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/rpmesp/2020.v37n2/327-334/es/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2019). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>.
- Kotler, P. (2001). Direccion de Mercadotecnia.
- Kotler, P., & Amstrom, G. (2003). Funamentos del Marketing.
- Krause, M. (1995). La Investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafios. *Revista temas de educacion*, 7(7), 19-40. Obtenido de <http://files.mytis.webnode.cl/200000020-f1c75f2c42/Krause,%20M.%3B%20La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa,%20un%20campo%20de%20posibilidades%20y%20desaf%C3%ADos.pdf>
- Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Deusto business review*, 110, 28-35. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=272726>

- Marcos, G. (2015). Actividades recreativas en adultos mayores internos en un hogar de ancianos. *Revista Cubana de Salud Publica*, 1, 0-0. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662015000100007&script=sci_arttext&lng=pt
- Martín-Fernandez, & Santiago-Anaya. (2011). Motivos por los que las personas de la tercera edad practican natacion. *EFDeportes.com Revista Digital*, 1, 158. Obtenido de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/301801/216531>
- McCarthy, E. J. (2000). Marketing un enfoque global. McGraw-Hill.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES]. (2013). *Ministerio de Inclusion Económica y Social*. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/>
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Patronato Municipal San José. (2020). *Adulto mayor*. Obtenido de <https://www.patronato.quito.gob.ec/>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo editorial Patria.
- Ramirez, V. (2016). Caracterización del segmento de adultos entre 60 y 70 años de edad como consumidores en el sector de entretenimiento en Medellín. *Universidad EIA*. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=-. +Ram%C3%ADrez+Duque%2C+V.+%282016%29.+Caracterizaci%C3%B3n+del+segmento+de+adultos+entre+los+60+y+70+a%C3%B1os+de+edad+como+consumidores+en+el+sector+de+entretenimiento+en+Medell%C3%ADn+%28Doctoral+
- Ramon, A., & Lopez, C. S. (2016). Comunicacion integrada de marketing. ESIC.
- Reisdorfer, V. K. (2005). Planeamiento financiero: su importancia y contribución para la gestion de las empresas cooperativas-. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1, 1-11.
- Rivero, J., Ledezma, J., Pacheco, & Guarrola, M. &. (2020). La Salud de las Personas Adultas Mayores durante la Pandemia de Covid. *Journal of Negative and Positive Results*, 5(7), 726-739. Obtenido de <https://revistas.proeditio.com/jonnpr/index>
- Romero, A. (2010). Fragilidad: un síndrome geriátrico emergente. *Medisur*, 8(1), 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180019804014.pdf>
- Secretaría Técnica del Plan Toda una Vida. (2018). *Plan toda una vida*. Quito : Dirección de comunicación de la Secretaría del Plan toda una vida . Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/plan-toda-una-vida-politica>
- Walker, S. E. (2007). FUNDAMENTOS DEL MARKETING. McGraw Hill.
- Wheelen, T., & Humger, J. &. (2007). Administración estratégica y política de negocios. *Pearson Educación*, 10(1). Obtenido de <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13177/1/10007.pdf>
- Winter, S., & Sulanzki, G. (2001). "Replication as Strategy". *Organization Science*, 12(6), 730-743. Obtenido de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.12.6.730.10084>

Anexos

Anexo 1. Entrevista a adultos mayores: análisis contextual

- ¿Cuál es su Rutina diaria?
- ¿Cuáles son sus Hobbies?
- Estamos planificando un servicio (descripción del mismo) ¿qué servicios le interesaría que le brinden principalmente (limpieza de la casa, transporte, actividades recreativas (juegos de cartas, baile terapia, yoga, etc.)
- ¿Preferiría pagar una membresía anual, para acceder a estos servicios o preferiría pagar por ellos cada vez que los use?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al año por acceder a esta membresía?
- ¿Ha considerado o consideraría la posibilidad de vivir en hogar de retiro que le ofrezca las mismas comodidades si no más que las que tiene en su casa actualmente (si/no y por qué)?

Anexo 2. Entrevista a familiares de adultos mayores: análisis contextual

- ¿Cuáles son los principales *hobbys* de sus familiares adultos mayores?
- ¿Sus familiares se reunían con frecuencia con sus amigos, y que actividades hacían?
- ¿Quién los lleva y trae cuando salen de la casa?
- ¿A quién llaman cuando necesitan ayuda con reparaciones del hogar??

- Estamos planificando desarrollar un servicio de asistencia y acompañamiento para adultos mayores para ofrecer múltiples servicios, entre ellos:
 - Servicio de movilización y acompañamiento seguro, incluye (Visitas familiares, y gestiones en diferentes instituciones públicas y privadas.).¿consideran que sus familiares estarían interesados en contratar algunos de estos servicios?, cuales
 - Asistencia a domicilio, en el que incluirán servicios de limpieza y reparaciones de hogar.
 - Asistencia a domicilio, en el cuidado personal, incluye servicios de peluquería.
 - Servicios de cuidado médico preventivo, incluyendo servicios médicos a domicilio, en medicina general, y soporte en nutrición y apoyo psicológico y servicios de enfermería.
 - Organización de actividades recreativas, incluyendo Bingos, juegos, paseos, caminatas, música, talleres, yoga, etc.)
 - Organización de actividades deportivas para adultos mayores, incluyendo piscina, gimnasia bailoterapia.
 - Venta de artículos tecnológicos y especiales para adultos mayores.
- ¿Estaría dispuesto a recomendar a sus familiares que contraten estos servicios?
- ¿Preferirían pagar una membresía anual, mensual o por cada servicio??
- ¿Cuánto considera que se podría pagar mensualmente para acceder a estos servicios??
- ¿Ha considerado llevarles a sus familiares a una casa de retiro, porque?
- ¿Qué recomendaciones nos podrían dar para el proyecto??

Anexo 3: Entrevistas adultos mayores, validación del producto mínimo viable

- ¿Qué opina del proyecto?
- ¿Estaría dispuesto a contratar alguna de los servicios propuestos?
- ¿Qué le parecen los servicios de entretenimiento propuestos??
- ¿Por qué medio le gustaría contactarse con los prestadores de servicio??
- ¿Le quedan claro el alcance de los servicios ofrecidos??
- ¿Le parece accesible el costo de los servicios??
- ¿Qué recomendaciones nos podría dar?
- ¿Estaría disponible a recomendar los servicios a sus amigos y familiares??

Anexo 4 Validación por expertos: entrevista para grupos focales

- ¿Son clientes potenciales los adultos mayores de la ciudad de Cuenca, de una clase social media, media-alta?
- ¿Son clientes potenciales los familiares de adultos mayores de la ciudad de Cuenca, de una clase social media, media-alta?
- ¿Quién los lleva y trae cuando salen de la casa?
- ¿A quién llaman cuando necesitan ayuda con reparaciones del hogar??

- Estamos planificando desarrollar un servicio de asistencia y acompañamiento para adultos mayores para ofrecer múltiples servicios, entre ellos:
 - Servicio de movilización y acompañamiento seguro, incluye (Visitas familiares, y gestiones en diferentes instituciones públicas y privadas.).¿consideran que sus familiares estarían interesados en contratar algunos de estos servicios?, cuales
 - Asistencia a domicilio, en el que incluirán servicios de limpieza y reparaciones de hogar.
 - Asistencia a domicilio, en el cuidado personal, incluye servicios de peluquería.
 - Servicios de cuidado médico preventivo, incluyendo servicios médicos a domicilio, en medicina general, y soporte en nutrición y apoyo psicológico y servicios de enfermería.
 - Organización de actividades recreativas, incluyendo Bingos, juegos, paseos, caminatas, música, talleres, yoga, etc.)
 - Organización de actividades deportivas para adultos mayores, incluyendo piscina, gimnasia bailoterapia.
 - Venta de artículos tecnológicos y especiales para adultos mayores.

1.- Entrevistas a adultos mayores análisis contextual

2.-Entrevista a los familiares análisis contextual

3.3 Entrevistas de grupos focales de validación de la propuesta.