



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**“Club 60. Un espacio para la promoción del envejecimiento
activo”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Ana Carolina Armijos Orellana

Director:

María José González Calle

Cuenca – Ecuador

2023

RESUMEN

El fenómeno demográfico de envejecimiento generalizado en Ecuador, demanda soluciones urgentes que atiendan la aparición de nuevas necesidades sociales. Por tanto, el objetivo de la presente investigación fue proponer la creación del centro gerontológico Club 60, de residencia no permanente, en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Esta idea de negocio, busca la promoción del envejecimiento activo, la igualdad de condiciones y la autonomía del segmento elegido. Para ello, la propuesta fue formalizada a través de cuatro estudios que fueron investigación de mercados, marketing estratégico, dirección estratégica y gerencia financiera. Los resultados indicaron que la propuesta es viable a nivel operativo, estratégico y financiero, avalado por procesos teóricos y prácticos que involucraron a clientes potenciales y expertos, así como el cálculo de indicadores financieros. Se concluye que Club 60 representa una alternativa atractiva para el mercado local, dadas las estrategias planteadas que buscan satisfacer necesidades que surgen en un entorno muy cambiante.

Palabras Clave: Administración; Envejecimiento de la población; Igualdad social; Gerontología.

ABSTRACT

The demographic phenomenon of aging in Ecuador demands urgent solutions with the capacity to address new social needs. Therefore, the objective of this research project was to propose the creation of a gerontological center called Club 60, of non-permanent residence in Cuenca. This business idea sought to promote active ageing, equal conditions and the autonomy of the chosen segment. This particular proposal was formalized through four studies that were market research, strategic marketing, strategic management and financial management. The results indicated that the idea is viable at the operational, strategic and financial level, supported by theoretical and practical processes that involved potential clients and experts, as well as the calculation of financial indicators. It was concluded that Club 60 represents an attractive alternative for the local market, given the strategies proposed that aim at satisfying needs that arise in a very changing environment.

Keywords: Administration; Population aging; Gerontology; Social equality.



DIANA ANDREA
GOMEZ SIGSIG

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
Descripción de la empresa	2
Problemática y análisis de contexto	2
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Breve descripción de las partes del trabajo	5
Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de Negocio	6
Problema identificado y creación de la idea de negocio	6
Herramientas de análisis aplicadas y resultados principales.....	7
Capítulo 2 – Estrategia Comercial	8
Capítulo 3 – Dirección Estratégica	9
Roles estratégicos de la dirección estratégica empresarial	9
Modelo de planificación e integración de recursos estratégicos	9
Objetivos de la dirección estratégica en el siglo XXI.....	9
Análisis del entorno PESTALL	9
Capítulo 4 – Dirección Financiera	11
Consideraciones iniciales para la elaboración del plan financiero y evaluación de viabilidad	11
Resultados del análisis de ratios financieros.....	11
Resultados de la viabilidad de inversión y riesgo en el proyecto	11
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	13
BIBLIOGRAFÍA	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas de análisis y resultados de la investigación de mercados.....	7
Tabla 2. Técnicas de análisis y resultados del plan de marketing estratégico.....	8
Tabla 3. Estrategias propuestas en los roles estratégicos del plan de dirección empresarial ..	9
Tabla 4. Análisis de viabilidad del plan de gerencia financiera.....	11

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias propuestas para los objetivos de dirección estratégica.....	9
Figura 2. Análisis de ratios obtenidos del plan financiero propuesto	11

INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa

Club 60 pretende ser un centro gerontológico exclusivo, basado en un concepto renovado de cohousing senior, que ofrezca actividades cognitivas, emocionales, físicas y de ocio dentro de espacios seguros y cómodos para promocionar el envejecimiento activo. Este club, no será de residencia permanente, pues funcionará por jornadas matutinas y vespertinas, evitando así el alejamiento familiar prolongado.

Problemática y análisis de contexto

Un conjunto generalizado de normas y valores sociales, establece que los adultos mayores deben gozar de alta consideración y respeto como reconocimiento a sus actividades sociales y económicas realizadas en favor de la familia y de la comunidad. En consecuencia, cuando el nivel de dependencia de estas personas aumenta, cabría esperar que, en la mayoría de culturas, la ‘piedad filial’ de hijos a padres, garantice su bienestar físico, económico y social (Gans & Silverstein, 2006; Lin & Yi, 2011; Waters et al., 2020). No obstante, a pesar del rol trascendental que ejercen los adultos mayores sobre la identidad colectiva, se han identificado desigualdades en el tratamiento de su salud. Ello, se subyace en dos razones: la primera, se corresponde con la falta de ética, cuando se diferencia la carga de enfermedad entre grupos y/o países; y, la segunda, guarda una relación con las políticas públicas, las mismas que no logran dar respuesta efectiva a la brecha creciente en los servicios y recursos financieros necesarios para hacer frente al aumento de la longevidad y el envejecimiento de la población (Organización Panamericana de Salud, 2001; Waters et al., 2020).

En el caso particular de Ecuador, a pesar de que el cuidado de adultos mayores por parte de familiares es considerado como un elemento clave de la identidad nacional (De Vos, 1990, 1998), existen reportes de individuos que conforman este grupo etario, que afirman vivir en condiciones de pobreza y soledad (Waters & Gallegos, 2014). En el país, este panorama demanda de un alto grado de atención, debido a la transición demográfica por la que atraviesa. Ésta, se caracteriza por la reducción de la tasa de fertilidad y el aumento de la esperanza de vida (Waters et al., 2020). De hecho, de acuerdo con las proyecciones de Naciones Unidas (ONU), la esperanza de vida al nacimiento en el país, aumentó de 48,6 años en 1950, a 76,7 años en la actualidad y, se espera que continúe aumentando hasta los 82,3 años, edad que resulta incluso mayor a la esperada en los países desarrollados (80,9 años). Asimismo, la probabilidad de supervivencia a la edad de 60 años, pasó de 49,3% en 1950, a 85,5% en 2019

(United Nations, 2019; Miller & Mejía-Guevara, 2020). Esta situación, se corrobora con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para el año 2050, el cual afirma que, por primera vez, las personas mayores de 60 años, superarán a la población infantil y, en su mayoría, estarán localizadas en la Costa y en la Sierra (Federación Iberoamericana de Asociaciones de Personas Adultas Mayores [FIAPAM], 2014).

En esta misma línea, la tasa global de fecundidad (TFG) en Ecuador, pasó de 6,75 nacimientos por mujer en 1950, a 2,44 en las siguientes siete décadas. Lo que es más, se espera que la fecundidad continúe su tendencia decreciente durante los siguientes 10 a 20 años, ubicándose por debajo de 2.1 (United Nations, 2019) . Ahora bien, estas estadísticas ya se están convirtiendo en una realidad actual pues, en el Azuay, de acuerdo con el INEC, la tasa de fecundidad es una de las más bajas a nivel nacional. Ésta, registró un total de 2,17 niños por mujer en el 2017 (United Nations, n.d.), en comparación con el 2,4 a nivel nacional. En Cuenca, por su parte, la tasa de fecundidad al 2016 fue de 2,4, en comparación con el 2,8 a nivel nacional (INEC, 2017). Siguiendo estas tendencias, para el año 2065, Ecuador se habrá convertido en una sociedad envejecida, siendo el grupo de 60 años, el mayoritario. Asociado a ello, vendrán los mayores niveles de consumo por parte de las personas mayores, que superarán significativamente al de los jóvenes, específicamente a partir de 2045. Así, hacia finales del siglo, el consumo de los jóvenes representará el 15% del total, en comparación con el 35% que, se estima, registrarán los adultos mayores (Miller & Mejía-Guevara, 2019).

Es por ello que, hoy en día, es necesario por un lado, replantear el rol que desempeñan los adultos mayores dentro de la sociedad y, por otro, involucrar a la población joven a encontrar soluciones viables para garantizar una calidad de vida adecuada para este grupo etario. Este último establecimiento, reconoce implícitamente que los adelantos tecnológicos y científicos han permitido prolongar la vida del ser humano, pero no necesariamente la han hecho mejor. Frente a esta realidad, surge la necesidad de superar varios desafíos, entre los que se encuentra la puesta en marcha de distintas formas de envejecer (FIAPAM, 2014) . Asimismo, resulta clave reconocer los niveles significativos de responsabilidad que recaerán sobre los gobiernos para mantener niveles adecuados de equidad y estabilidad generacional, entendiendo la imperante necesidad de crear planes fiscales de largo plazo que permitan enfrentar este reto demográfico. Con ello, será clave entender que la coyuntura actual, evidencia una mayor disolución de redes familiares que imposibilitan asumir un rol tradicional de cuidado hacia los miembros de mayor edad, lo que inevitablemente requerirá de mayor participación pública y privada, de tal manera que se evite incrementar la desigualdad (Miller & Mejía-Guevara, 2019).

Objetivo General

Proponer la creación de un espacio gerontológico de residencia no permanente en la ciudad de Cuenca-Ecuador para la promoción del envejecimiento activo.

Objetivos Específicos

- Elaborar una propuesta de modelo de negocio para el centro gerontológico de residencia no permanente “Club 60”, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.
- Elaborar una propuesta de marketing estratégico para el centro gerontológico de residencia no permanente “Club 60”, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.
- Elaborar una propuesta de dirección estratégica empresarial para el centro gerontológico de residencia no permanente “Club 60”, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.
- Elaborar una propuesta de plan financiero que demuestre la viabilidad para el centro gerontológico de residencia no permanente “Club 60”, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Se tiene presente para el desarrollo del trabajo las consideraciones de diferentes personas y autores que influyen en el mismo.

García-Valdez et al. (2019), a través de una revisión bibliográfica profunda, determinan que la incidencia del fenómeno del envejecimiento en países en desarrollo, como América Latina y el Caribe, requiere de la creación de estrategias que promuevan el envejecimiento activo. En esta línea, Gázquez et al. (2007), explican que, entre los servicios formales para el apoyo al fenómeno en cuestión, se encuentran los centros gerontológicos, mismos que son considerados como parte de los sistemas de alojamiento. Estos, persiguen el propósito de promover la autonomía del grupo etario atendido. Para ello, realizan actividades en favor de la seguridad y el equilibrio psíquico, se respeta la intimidad individual y se fomentan las relaciones sociales (Gázquez et al., 2007).

Asimismo, Mo et al. (2015), sugieren crear ambientes estimulantes, con diseños nuevos y atractivos que logren reducir los niveles de estrés y el deterioro cognitivo en los adultos mayores. Para ello, Hannan (2014), recomienda crear contextos con funciones terapéuticas que estén encaminados a promover estilos de vida saludables que incluyan actividades al aire libre y otras similares, ajustadas a las características físico-sociales de los entornos y de los individuos. En esta línea, el concepto de ‘cohousing senior’, hace énfasis en que la vivienda es un factor determinante en la salud y, cuando se habla de covivienda, el potencial para la

creación de redes sociales, comunidades y entornos saludables, se incrementa significativamente (Carrere et al., 2020).

Para el caso ecuatoriano, Miller y Mejía-Guevara (2019), establecen que la nación requiere de una preparación adecuada para adaptarse al nuevo entorno demográfico. Entre las rutas de acción que proponen, se encuentra adoptar una mirada que vaya más allá de la edad, a través de estrategias integrales que busquen la reducción de desigualdades. Además, sugieren desarrollar sistemas estadísticos que permitan medir y monitorear la distribución de recursos económicos, velando porque ningún individuo quede rezagado del sistema de producción, consumo y repartición de recursos. Por último, recomiendan desarrollar proyecciones de largo alcance que permitan una mejor evaluación y planeación de sociedades sostenibles y justas.

Así, Reyes et al. (2017) afirman que, entre las alternativas viables para hacer frente al envejecimiento nacional, se encuentra justamente la creación de centros gerontológicos, en donde se permita ofrecer servicios de atención integral, tanto de promoción como de prevención de la salud, a personas mayores de 65 años (IESS, 2013).

Breve descripción de las partes del trabajo

A continuación, se describen brevemente los apartados que constituyen la propuesta de negocio realizada. En primer lugar, se presenta el modelo de negocio, el cual expone el proceso de análisis para la construcción de la idea de Club 60; su respectiva misión, visión, valores y objetivos estratégicos; los análisis DAFO, CANVAS y de la competencia, así como la forma jurídica de la empresa.

En segundo lugar, se detalla el plan de marketing estratégico propuesto. Este apartado, detalla el problema comercial detectado, el mapa perceptual de competidores, la matriz A-C, la estrategia de segmentación-posicionamiento, la protopersona, el análisis de customer journey y touchpoints, el análisis de los 8 Locos, la idea de negocio en el mundo, la gestión del cliente, la matriz FCB, la justificación de mejoras al servicio existente y la estrategia de las 4P.

En tercer lugar, se muestra el plan de dirección estratégica para Club 60, el cual está conformado por el análisis de roles estratégicos, al igual que un modelo de planificación e integración de recursos estratégicos para las áreas funcionales de marketing, servicio al cliente y finanzas. Además, se expone el análisis de los objetivos de la dirección estratégica en el siglo XXI y el análisis de entorno PESTALL para la idea de negocio propuesta.

Finalmente, en cuarto lugar, se expone el plan financiero para Club 60, el cual consta de la evaluación de la propuesta a partir de la identificación de costos, la respectiva construcción y

proyección del Estado de Resultados, Balance General y flujo de caja, junto con la evaluación de indicadores financieros.

Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de

Negocio

Problema identificado y creación de la idea de negocio

El desarrollo de la idea de negocio ‘Club 60’ que se presenta a continuación, es el resultado de un proceso analítico-creativo que partió de la observación del entorno para la identificación de necesidades insatisfechas. Así, se logró identificar un problema demográfico y, posteriormente, se propuso una alternativa de solución. A continuación, se presentan los detalles.

Problema detectado
Revolución demográfica en Ecuador, la misma que hace referencia al envejecimiento poblacional y que enuncia que, para el 2065, el grupo de personas mayores a 60 años, será el grupo más grande en el país. Como consecuencia, el consumo agregado de este grupo etario, superará al de los jóvenes, siendo éste de un 35%, frente a un 15%.

Propuesta de idea de negocio
Club 60 pretende ser un centro gerontológico exclusivo, basado en un concepto renovado de cohousing senior, que ofrezca actividades cognitivas, emocionales, físicas y de ocio para promocionar el envejecimiento activo. Por tanto, no será de residencia permanente, pues funcionará por jornadas matutinas y vespertinas, evitando así el alejamiento familiar prolongado.

En función de dichos aspectos, fueron establecidos la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa. El enfoque principal está encaminado hacia un aporte a la salud mental y física de los adultos mayores, en un contexto de responsabilidad social empresarial que contribuya al desarrollo de una nueva configuración socioeconómica.

Herramientas de análisis aplicadas y resultados principales

Las herramientas de análisis aplicadas para la construcción de la idea de negocio, así como sus resultados principales, se presentan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. *Técnicas de análisis y resultados de la investigación de mercados*

Tipo de análisis	Resultado principal
FODA	Los resultados posicionan a la idea de negocio en el cuadrante de inversión plena. F: Equipo multidisciplinario O: Envejecimiento, número de competidores D: Posicionamiento A: Enfermedades, entrada de nuevos competidores
CANVAS	Propuesta de valor: Ofrecer una alternativa personalizada y exclusiva, desde el sector privado, para la promoción del envejecimiento activo.
Fuerzas de Porter	Existe tan sólo un competidor local directo en el sector privado. El poder de negociación de los clientes debe mitigarse estratégicamente.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2 – Estrategia Comercial

El plan de marketing estratégico implicó un proceso de reestructuración y mejora de la idea de negocio. A continuación, en la Tabla 2, se presentan las herramientas aplicadas y los resultados principales.

Tabla 2. *Técnicas de análisis y resultados del plan de marketing estratégico*

Tipo de análisis	Resultado principal
Mapa de posicionamiento de competidores	Midiendo la conciencia de marca y la variedad en la oferta de servicios, se identificó la oportunidad de entrar en el mercado en una posición de seguidor al competidor principal. Se pretende aprovechar el boca-boca y la diferenciación en el portafolio de servicios.
Matriz A-C	Situación inicial: Crecimiento selectivo. Situación futura esperada: Inversión selectiva para la protección de posicionamiento.
Estrategia segmentación-posicionamiento	Segmentación: Estrategia tradicional y de vínculo. <i>Cuencanos a partir de los 60 años, de ingresos medios-altos, con independencia física y mental, interés en aprender cosas nuevas y socializar, que dan una alta valoración a la calidad del servicio y buscan exclusividad y estatus.</i> Posicionamiento: Estrategia de valor <i>El comienzo de una historia exclusiva</i>
Customer Journey y Touchpoints	Etapa de descubrimiento (informar), registro (probar servicio), primer uso (decisión definitiva de elección) e intercambio (asegurar la satisfacción en el tiempo).
Gestión del cliente	Situación inicial: Vulnerables, experiencia del cliente baja y rentabilidad del cliente alta. Situación futura esperada: Estrella, experiencia del cliente y rentabilidad alta.
Matriz FCB	En función de la atractividad e implicación, la idea de negocio será elegida por criterio de afectividad.
4P	Producto: Espacio exclusivo y con instalaciones de lujo, ubicado en la zona rural de Cuenca, para adultos a partir de los 60 años. Precio: Valor emocional y suntuoso. Será costoso (no confundir con caro) por el modelo de negocio propuesto. Plaza: Simple o directa, por ofrecer el servicio en las instalaciones del club. Promoción: Folletos informativos, redes sociales, radio y correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3 – Dirección Estratégica

Roles estratégicos de la dirección estratégica empresarial

Tabla 3. Estrategias propuestas en los roles estratégicos del plan de dirección empresarial

Rol estratégico	Aspectos relevantes
Ventaja competitiva	Segmentación, exclusividad del servicio
Definición estrategia empresarial	Formación del talento humano, tolerancia al fracaso.
Tendencias de clientes	Infraestructura adaptada, uso de datos para estrategias.
Investigación de mercado	Benchmarking, alianzas, alfabetización digital, expansión.
Construcción de marca	Publicidad, calificación de experiencia, asociatividad.
Servicio como diferenciación	Día gratuito, página web, decisiones con clientes internos.
Modelo/concepto empresa	Ampliación portafolio, horarios matutinos y vespertinos.
Internacionalización	Hospedaje y turismo; alianzas instituciones psiquiátricas.

Fuente: Elaboración propia

Modelo de planificación e integración de recursos estratégicos

Se establecieron objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para tres áreas funcionales: marketing, servicio al cliente y finanzas. En función de lo establecido, se determinaron los recursos necesarios de talento humano, recursos materiales y sistemas para cada área funcional.

Objetivos de la dirección estratégica en el siglo XXI

Figura 1. Estrategias propuestas para los objetivos de dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia

Análisis del entorno PESTALL

Político: Inestabilidad

Económico: Estancamiento, consumo del adulto mayor

Social: Envejecimiento

Tecnológico: Herramientas para el adulto mayor

Ambiental: Enfermedades

Legal: ODS y el adulto mayor

Laboral: Personal no calificado

Además, el monitoreo de cada estrategia ejecutada deberá realizarse a través de indicadores clave específicos por área funcional.

Capítulo 4 – Dirección Financiera

Consideraciones iniciales para la elaboración del plan financiero y evaluación de viabilidad

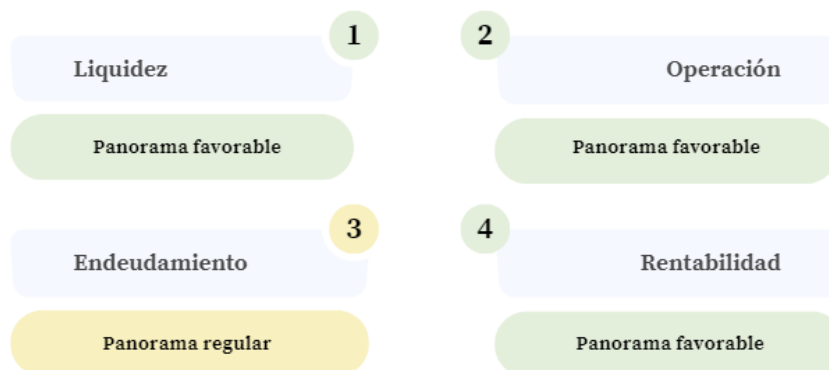
Tabla 4. Análisis de viabilidad del plan de gerencia financiera

Viabilidad operativa	Viabilidad de mercado	Viabilidad financiera
Competidor directo a nivel local: 1	Análisis de demanda	Inversión en activos fijos
	Precio: \$500, paquete de 5 días a la semana por mes.	Muebles y enseres, equipos de computación, maquinaria y equipo
	Capacidad instalada	Costos operacionales
	24 personas	Ejecución de actividades
	Infraestructura	Gastos operacionales
	Arrendamiento	Depreciación, mantenimiento de instalaciones, sueldos
		Gastos administrativos
		Constitución, servicios básicos, arriendo, material de limpieza, primeros auxilios

Fuente: Elaboración propia

Resultados del análisis de ratios financieros

Figura 2. Análisis de ratios obtenidos del plan financiero propuesto



Fuente: Elaboración propia

Resultados de la viabilidad de inversión y riesgo en el proyecto

Los recursos previstos, al interactuar con el mercado y cuyos resultados se reflejan en el Balance General y Estado de Resultados proyectados para cinco años, permiten obtener resultados adecuados que dan paso a un VAN positivo (\$170 204,85) y a una TIR del 157,11%. Esta última, al ser comparada con un WACC del 15,95%, permite concluir que el proyecto es financieramente viable.

Además, se verificó que las proyecciones de los estados financieros mencionados fueron adecuadas, debido a que los ratios de liquidez, operación y rentabilidad mostraron un panorama favorable al registrar un comportamiento estable y similar al del sector; no sucedió lo mismo con el endeudamiento, pues su comportamiento fue inestable, aunque similar al del sector. Por otro lado, la liquidez no es un problema, dado el giro de negocio, por lo que el riesgo de liquidez es bajo.

Ahora bien, aunque la rentabilidad es alta, también lo es su riesgo, mismo que puede estar asociado a factores relacionados con la volatilidad del entorno en términos de posibles enfermedades que impidan ofrecer el servicio, mayor riesgo país que comprometa las inversiones; o, finalmente, una recesión que disminuya el poder de adquisición y decisión de contrato de servicios como el ofrecido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la propuesta de idea de negocio expuesta en este trabajo de investigación, es posible concluir los siguientes aspectos relevantes. En primer lugar, la creación de un plan de negocio exige un proceso analítico-creativo que debe partir de la identificación de necesidades no cubiertas, hasta llegar a la conversión de éstas en verdaderas oportunidades de negocio con capacidad de generar valor en el mercado. En este contexto, el entorno desempeña un papel trascendental, pues abarca un conjunto de elementos diversos que, al ser combinados, permite identificar problemas comerciales que demandan de soluciones eficaces y novedosas. Así, por su naturaleza, se convierten en oportunidades atractivas que no se limitan a atender un único ámbito, ya sea el económico, social, cultural o ambiental; sino que, por el contrario, los combina. Ahora bien, aunque esta salvedad ineludiblemente necesita ser atendida mediante procesos analíticos y creativos más complejos, otorgan a las ideas de negocio la ventaja de ser menos replicables; y, en consecuencia, más atractivas para un mercado que demanda innovación y diferenciación. Esto se evidencia en el caso particular de Club 60 cuya razón de ser, al igual que con sus propósitos de largo plazo, se asientan sobre los pilares de la Responsabilidad Social Empresarial, de modo que, sin dejar de ser rentable y desde el sector privado, se contribuye a la solución de un fenómeno demográfico que tiene una incidencia directa en la sociedad ecuatoriana, a nivel general y, cuencana, a nivel particular.

En este sentido entonces, se debe mencionar que, una vez que la propuesta de negocio esté concebida y formalizada, la planificación estratégica es el paso trascendental a seguir, reconociendo la importancia de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos sobre los cuales se construirán los posteriores análisis. En este punto, conviene destacar que, si bien el análisis a nivel interno es importante, no carece de menos relevancia el análisis externo; de esta manera, se logra plantear un análisis integral completo. De hecho, las herramientas tradicionales que van desde el FODA, hasta el CANVAS y las Fuerzas de Porter contribuyen a dicho fin, en donde se demanda la recopilación de información primaria y secundaria exhaustiva, de modo que se asienten las bases sólidas necesarias para una consecución teórico-práctica adecuada de cualquier proyecto. Esto es así, puesto que se debe trabajar por un blindaje estratégico completo, desde la construcción inicial de la idea de negocio de interés.

En segundo lugar, con respecto al plan de marketing, se debe concluir que la idea de negocio siempre es mejorable, en tanto se incluyan diversas formas de innovación en el modelo empresarial y/o en las herramientas que se utilicen para llevarlo a cabo. Siguiendo esta línea, resulta útil un análisis de benchmarking con empresas, tanto nacionales como internacionales,

que ofrezcan servicios iguales o similares a la idea de negocio propuesta. De hecho, la adaptación de estrategias de organizaciones ajenas al sector al que pertenezca el proyecto que se pretende ejecutar, comienza a ser un factor diferenciador a la hora de tomar decisiones que busquen mejorar las experiencias en el mercado. También, los procesos creativos periódicos que anulen, mejoren o incluyan nuevas ideas al modelo de negocio, promueven procesos de mejora continua que son percibidos y valorados por los clientes internos y externos. Asimismo, el plan resultará en una verdadera herramienta de estrategia, siempre que se implementen elementos racionales e irracionales, acompañados de empatía, así como de una validación de expertos y/o de potenciales consumidores, en función de la definición precisa del segmento al cual se pretenda atender, satisfacer y sorprender estratégicamente.

Ahora bien, haciendo referencia particular a los fundamentos propuestos para Club 60, se debe mencionar que éste obedece a un concepto emocional, que hace hincapié en el lujo y la exclusividad, a la vez que promueve la igualdad de condiciones y la autonomía para un grupo etario particular que responde a características geográficas, demográficas, psicográficas, comportamentales, de beneficios deseados específicos, junto con vínculos simbologistas dirigidos a un estatus alto. En consecuencia, el valor que se encuentra tras ello, incrementará el precio. Con respecto al producto y a la plaza, las demandas manifestadas por los potenciales consumidores entrevistados, revelaron la necesidad de la diferenciación en la calidad y variedad de las actividades a ser ofrecidas. En términos de la promoción, la elección de los medios adecuados resulta clave para alcanzar, por un lado, niveles de posicionamiento y participación de mercado atractivos; y, por otro, presupuestar y ejecutar distintos planes de inversión. Finalmente, en lo que respecta al customer journey, se espera un proceso largo, de carácter tradicional y mixto, debido al modelo de negocio propuesto y al segmento elegido. El éxito de este plan, estará sujeto directamente al monitoreo constante de indicadores clave de desempeño.

En tercer lugar, en lo que respecta al plan de dirección estratégica, se debe realzar la trascendencia de dos elementos fundamentales que son la investigación y la desagregación empresarial. Asimismo, este plan en particular, apoya al resto de planes para promover la formalidad, rentabilidad y sostenibilidad de la idea de negocio, una vez haya sido implementada en el mercado. Aunque no existe una ruta única para el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, la planificación de dirección estratégica permite un ajuste constante a la realidad empresarial sobre la cual se esté trabajando. Es decir, en otras palabras, la planificación de las actividades de dirección estratégica, le otorga a cualquier organización, las capacidades de flexibilidad y resiliencia, en el sentido de que las rutas

estratégicas para la consecución de objetivos, se adapte en función de la alta volatilidad del entorno y de las características internas que determinan el desempeño organizacional con sus stakeholders. Es por ello que, Club 60, requiere de una constante supervisión de este plan en específico, especialmente por el segmento al cual está dirigido y por la influencia de las externalidades sobre diferentes ámbitos, especialmente el económico y de salud. De hecho, del trabajo realizado en este plan, se pone en evidencia la vulnerabilidad a la que está expuesta el club por los cambios externos que hacen ineludible el establecimiento de indicadores para el seguimiento continuo que permitan mejorar la experiencia del cliente.

En cuarto lugar, en referencia al plan financiero se debe resaltar que, cuando los recursos planificados para la puesta en marcha del proyecto propuesto interactúen con el mercado, será posible obtener resultados adecuados que reflejen un análisis de indicadores conveniente, así como un VAN positivo. De esta manera, el análisis financiero avala la viabilidad operativa, de mercado y estratégica de Club 60. También, se debe resaltar que la evaluación de riesgo demuestra una variabilidad considerable de la idea de negocio propuesta. Esta situación, podría encontrar su sustento en un tema cultural y de estereotipos que ralentice el crecimiento de la participación de mercado causado por el segmento objetivo; un riesgo país creciente que comprometa asuntos de inversión; posibles enfermedades que imposibiliten ofrecer los servicios de forma presencial; e, incluso, el proceso de estanflación que disminuya los niveles de consumo esperados. En conjunto, estos resultados complementan y sustentan aquellos identificados en la planificación de la dirección estratégica, en términos de posible incidencia negativa del entorno sobre la operación del negocio.

Con respecto a la importancia de implementar el proyecto, así como sus beneficios, se debe mencionar que ello es crucial en tanto representa un aporte para la creación e implementación de proyectos de carácter socialmente responsable que permiten hacer frente a la transición demográfica nacional actual. Esta idea de negocio, contribuye a las posibles alternativas propuestas por los autores mencionados en apartados anteriores, quienes hablan de la necesidad de llevar a cabo estrategias que permitan por un lado, garantizar condiciones de igualdad para todos los miembros que conforman la sociedad; y, por otro, la contribución a distintas formas de conocer mejor las necesidades de este grupo etario, para así monitorearlas y encontrar mejores alternativas de atención integral. Ampliando el espectro de análisis, iniciativas similares, forman parte de los esfuerzos de la Agenda 2030, para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), haciendo referencia a los números 3 y 11 que son ‘Salud y bienestar’ y ‘Alianzas para lograr los objetivos’, respectivamente.

Se recomienda plantear, ejecutar, evaluar y fomentar de forma constante este tipo de iniciativas con la ayuda de equipos multidisciplinarios locales, regionales, nacionales e internacionales. De esta manera, se facilitará la creación de modelos de negocio integrales, disruptivos, sostenibles y apegados a aspectos racionales e irracionales demandados por potenciales clientes internos y externos. En este sentido, la investigación estratégica adquiere un grado de relevancia considerable, en tanto en cuanto la toma de decisiones empresariales actualmente, debe estar sustentada de forma primordial en datos, tanto primarios como secundarios. Ello debe ser así, puesto que la realidad postpandemia, reconfiguró los lineamientos y patrones de acción tradicionales del mundo empresarial. Teniendo estos aspectos en consideración, entonces es posible proponer ideas de negocio que respondan a realidades cambiantes, con necesidades y deseos de los agentes económicos que se transforman en cortos periodos de tiempo y que, por tanto, obligan a las organizaciones a involucrarse en procesos de aprendizaje y mejora continua para mantenerse en posiciones de vanguardia y liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrere, J., Reyes, A., Oliveras, L., Fernández, A., Peralta, A., Novoa, A. M., Pérez, K., & Borrell, C. (2020). The effects of cohousing model on people's health and wellbeing: A scoping review. *Public Health Reviews*, *41*(1), 1–28. <https://doi.org/10.1186/s40985-020-00138-1>
- De Vos, S. (1990). Extended family living among older people in six Latin American countries. *Journals of Gerontology*, *45*(3), 87–94. <https://doi.org/10.1093/geronj/45.3.s87>
- De Vos, S. (1998). Regional differences in living arrangements among the elderly in Ecuador. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, *13*(1), 1–20. <https://doi.org/10.1023/A:1006512011299>
- Federación Iberoamericana de Asociaciones de Personas Adultas Mayores. (2014). *Los desafíos del envejecimiento en Ecuador*. <https://fiapam.org/los-desafios-del-envejecimiento-en-ecuador/#:~:text=En Ecuador%2C las cifras difundidas,principalmente en Sierra y Costa>
- Gans, D., & Silverstein, M. (2006). Norms of filial responsibility for aging parents across time and generations. *Journal of Marriage and Family*, *68*(4), 961–976. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2006.00307.x>

- García-Valdez, M. T., Sánchez-González, D., & Román-Pérez, R. (2019). Aging and adaptation strategies to urban environments from environmental gerontology. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 34(1), 101–128. <https://doi.org/10.24201/edu.v34i1.1810>
- Gázquez, J., Pérez, M., & Ruiz, M. (2007). Recursos Sociales de Atención a la Dependencia. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(2), 101–114.
- Hannan, A. J. (2014). Review: Environmental enrichment and brain repair: Harnessing the therapeutic effects of cognitive stimulation and physical activity to enhance experience-dependent plasticity. *NeuroPathology and Applied Neurobiology*, 40(1), 13–25. <https://doi.org/10.1111/nan.12102>
- IESS. (2013). *Atención médica y programas recreativos para el adulto mayor*. https://www.iess.gob.ec/es/web/mobile/home/-/asset_publisher/0hbG/content/atencion-medica-y-programas-recreativos-para-el-adulto-mayor/10174
- INEC. (2017). *Conozcamos Cuenca a través de sus cifras*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>
- Lin, J. P., & Yi, C. C. (2011). Filial norms and intergenerational support to aging parents in China and Taiwan. *International Journal of Social Welfare*, 20(SUPPL. 1), 109–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00824.x>
- Miller, T., & Mejía-Guevara, I. (2019). El envejecimiento de la población en Ecuador: la revolución silenciosa. *World Population Prospects*, 1–9. https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/05/el_envejecimiento_poblacion_ecuador.pdf
- Mo, C., Hannan, A. J., & Renoir, T. (2015). Environmental factors as modulators of neurodegeneration: Insights from gene-environment interactions in Huntington's disease. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 52, 178–192. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2015.03.003>
- Organización Panamericana de Salud. (2001). *Equity & health: views from the Pan American Sanitary Bureau* (Pan American Health Organization (ed.)). <https://iris.paho.org/handle/10665.2/40356>
- Reyes, M., Cabrera Donoso, D. L., & Alvarado, G. (2017). Valoración integral de adultos mayores en centros gerontológicos de Guayaquil // Integral evaluation of old adults from Gerontological centers of Guayaquil. *Ciencia Unemi*, 10(23), 116–123.

<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss23.2017pp116-123p>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, P. D. (2019). *World Population Prospects 2019, Volume I: Comprehensive Tables (ST/ESA/SER.A/426)*.

https://population.un.org/wpp/publications/Files/WPP2019_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf

United Nations. (n.d.). *Localizando los ODS en Azuay*. ODS Territorio Ecuador.

<https://odsterritorioecuador.ec/infografia-azuay/>

Waters, W. F., Freire, W. B., & Ortega, J. (2020). Desigualdades sociales y en salud en adultos mayores ecuatorianos. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 6(2), 9–23. <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.2.2019.4479>

Waters, W. F., & Gallegos, C. A. (2014). Aging, Health, and Identity in Ecuador's Indigenous Communities. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 29(4), 371–387.

<https://doi.org/10.1007/s10823-014-9243-8>