UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

"Propuesta de implementación de un centro de desarrollo de habilidades y destrezas para el adulto mayor"

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas

Autor:

Ing. Nataly Elizabeth Déleg Sari

Director:

María Isabel Arteaga

2025

Dedicatoria

Dedico esta tesis con todo mi corazón a mi familia. A ustedes, que siempre han creído en mí incluso en los momentos en los que yo dudaba. Gracias por su amor incondicional, por estar ahí sin condiciones y por motivarme a seguir adelante cuando el camino se volvió cuesta arriba. Se los dedico, sobre todo, por enseñarme a perseverar, a no rendirme y a confiar en mí misma. Este logro también es suyo.

Agradecimientos

Mi intención es expresar mi más sincero agradecimiento a todos los docentes de la Universidad del Azuay que han compartido su conocimiento y experiencias a lo largo de este camino. Su dedicación y compromiso ha sido crucial para el desarrollo de este trabajo de titulación.

Un agradecimiento especial al Lic. Marcelo Calle, director de Posgrados, por su guía, motivación, apoyo y su liderazgo. Su influencia ha dejado una huella significativa en nuestro aprendizaje.

Resumen

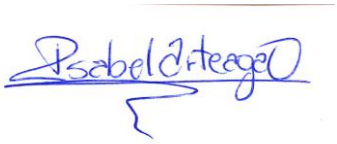
Este trabajo titulado, se estableció para definir si es factible la creación de un centro orientado al desarrollo de las capacidades y prácticas para adultos mayores que logre mejorar su calidad de vida, tanto física como mental y emocional. Se encontró que el estilo de vida sedentario deteriora la salud de esta población, problema que requiere de centros de atención preventiva especializados, debido a que, por medio de un enfoque integral de actividades físicas, emocionales y de interacción social, un centro de desarrollo puede ofrecer un espacio de prevención de enfermedades y mejoramiento de la calidad de vida. Por lo tanto, se realizó un estudio absoluto que incluyó análisis de la población objetivo, estudio de mercado, evaluación financiera, propuesta de programas y análisis de impacto. Así, se esperó demostrar la viabilidad económica, social y operativa del centro, anticipando una mejora significativa en la calidad de vida de los adultos mayores.

Palabras claves: análisis de población, evaluación financiera, calidad de vida, centro de atención preventiva, estudio de mercado, impacto social, planeación estratégica, viabilidad económica, actividades físicas.

Abstract

This study aimed to establish the feasibility of creating a center focused on developing skills and abilities for older adults, thereby improving their physical, mental, and emotional quality of life. It was found that a sedentary lifestyle deteriorates the health of this population, a problem that requires specialized preventive care centers. Through a comprehensive approach to physical, emotional, and social interaction activities, a development center can offer a space for disease prevention and improved quality of life. Therefore, a comprehensive study was conducted, including an analysis of the target population, a market study, a financial evaluation, a program proposal, and an impact analysis. The goal was to demonstrate the economic, social, and operational viability of the center, anticipating a significant improvement in the quality of life of older adults.

Keywords: population analysis, financial evaluation, quality of life, preventive care center, market study, social impact, strategic planning, economic viability, physical activities.



Isabel Arteaga O

Directora

Índice de contenidos

Dedicatoria ii

Agradecimientos iii

Resumen iv

Abstract v

Índice de contenidos vi

Índice de Figuras ix

Índice de Tablas xi

Introducción 12

1. Marco Teórico 14

1.1 Estrategias y Programas para Mejorar la Calidad de Vida en la Vejez 14

1.1.1 Programas de Actividad Física 14

1.1.2 Estimulación Cognitiva 14

1.1.3 Interacción Social 15

1.1.4 Tecnología y Envejecimiento 15

2. Metodología 16

3. Proyecto Integrador 17

3.1 Dirección Estratégica Empresarial 17

3.1.1 TALLER 1 17

3.1.2 Servicio que se Transforma en Apalancamiento Diferenciado 20

3.1.3 Reestructuración del Concepto y Modelo de Empresa 21

3.1.4 TALLER 2 21

3.1.5 TALLER 3 26

3.1.6 Departamento de Atención al Cliente 28

3.1.7 TALLER 4 32

3.1.8 Caso Integrador 33

3.1.9 Análisis Macro del Entorno 37

3.1.10 Análisis Pestel 37

3.1.11 Impacto Positivo 42

3.1.12 Impacto Negativo 42

3.2 Plan de Negocios e Investigación de Mercados 43

3.2.1 Elaboración de CANVAS 43

3.2.2 Socios Claves 43

3.2.3 Actividades Claves 44

3.2.4 Propuesta de Valor 44

3.2.5 Relaciones con el Cliente 45

3.2.6 Canales 45

3.2.7 Segmentos de Clientes 46

3.2.8 Recursos Claves 46

3.2.9 Estructura de Costes 47

3.2.10 Fuente de Ingresos 47

3.2.11 Objetivos de Investigación 48

3.2.12 Resultados 49

3.2.13 Resultados Obtenidos de Parte de sus Familiares 60

3.3 Marketing Estratégico 69

3.3.1 Justificación del Problema Comercial Detectado 69

3.3.2 Desarrollo de la Solución Estratégica 70

3.3.3 Mejora en el posicionamiento 70

3.3.4 Mejora en la participación 70

3.3.5 Mejora en la experiencia del cliente 70

3.3.6 Estrategia 4P 71

3.3.7 Producto 71

3.3.8 Precio 71

3.3.9 Plaza 71

3.3.10 Promoción 71

3.3.11 Buyer Persona 72

3.3.12 Protopersonas 72

3.3.13 Resultados de las Estrategias de Marketing 73

3.4 Gerencia Financiera 74

Conclusiones 83

Recomendaciones 84

Referencias 85

Índice de Figuras

Figura 1 Lienzo Canvas 43

Figura 2 *Datos sociodemográficos de la investigación; variable edad* 49

Figura 3 *Datos sociodemográficos de la investigación; variable sexo* 50

Figura 4 *Datos sociodemográficos de la investigación; variable estado civil* 50

Figura 5 *Datos sociodemográficos de la investigación; variable nivel educativo* 51

Figura 6 *Datos sociodemográficos de la investigación; variable lugar de residenci* 51

Figura 7 *Conocimiento o no de los centros geriátricos* 52

Figura 8 *Nivel de conocimiento de los centros geriátricos* 52

Figura 9 *Medio preferido de obtención de información* 53

Figura 10 *Criterios de elección de un centro geriátrico* 54

Figura 11 *Motivación para una participación activa* 55

Figura 12 *Acciones esperadas en un centro geriátrico* 56

Figura 13 *Medio de comunicación preferido para la comunicación* 57

Figura 14 *Características de la información a recibir* 58

Figura 15 *Aspectos de los centros que requieren mejoría* 59

Figura 16 *Conocimiento de centros geriátricos* 60

Figura 17 *Servicios de un centro geriátrico* 60

Figura 18 *Nivel de disposición a participar en un centro* 61

Figura 19 *Servicios que debería ofrecer un centro* 62

Figura 20 *Razones para considerar un centro* 63

Figura 21 *Expectativas en servicios ofertados en un centro* 63

Figura 22 *Factores imperativos en la selección de un centro* 64

Figura 23 *Medio informativo preferido* 65

Figura 24 *Información útil para la toma de decisiones* 66

Figura 25 *Apoyo necesario para la toma de decisión* 67

Figura 26 *Aspectos necesarios dentro de los servicios*..... 67

Figura 27 *Estrategias de marketing mix*..... 73

Figura 28 *Demanda del proyecto investigativo* 74

Índice de Tablas

Tabla 1. Ingresos en los años próximos. 75

Tabla 2. Tabla de amortización. 76

Tabla 3. Adecuaciones para el centro. 76

Tabla 4. Gastos por arriendo. 77

Tabla 5. Adquisición del vehículo. 77

Tabla 6. Depreciaciones. 78

Tabla 7. Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado. 79

Tabla 8. Flujos del efectivo operativos. 79

Tabla 9. Flujo terminal. 80

Tabla 8. Tasa Interna de Retorno. 80

Tabla 11. Periodo de recuperación. 80

Tabla 12. Flujo para inversionistas. 81

Tabla 11. Análisis de sensibilidad. 82

Introducción

La inquietud por el bienestar en la etapa dorada de la vida de una persona, resuena cada vez con mayor intensidad en la actual sociedad (Martínez et al., 2023). Al observar el florecimiento continuo en las personas mayores, fuera de los estereotipos, surge la pregunta de genuino interés, cómo se puede cultivar las disposiciones y pericias para que estas personas se mantengan activos y llenos de vida, ofreciendo un refugio de crecimiento y conexión para las personas mayores de edad adulta en Cuenca.

La presente investigación se adentra en la factibilidad de formar un centro de desarrollo de competencias y destrezas, específicamente diseñado para este grupo etario en la mencionada urbe. Se busca analizar la implicación de la creación de este espacio, donde los programas educativos y terapéuticos, y las actividades lúdicas y sociales que lo conformarían, se exploran por medio de un modelo de negocio sostenible y adaptable al contexto local.

Se considera la infraestructura necesaria, el equipo humano apasionado y las estrategias de captación y fidelización de los usuarios. La dimensión temporal del estudio se articula en la planificación secuencial que comprende desde la concepción inicial del proyecto hasta la operatividad y la evaluación sistemática del centro propuesto (De Jesús Begazo et al., 2023). La delimitación espacial se restringe a la ciudad de Cuenca, analizando la conveniencia de diversas localizaciones que aseguren la accesibilidad y promuevan un ambiente favorecedor.

La justificación de este proyecto reposa sobre la creciente necesidad de ofrecer alternativas que minimicen los efectos del sedentarismo físico y cognitivo, el aislamiento social y la potencial disminución de la autoeficacia asociada al proceso de envejecimiento. Se pretenden proporcionar un recurso proactivo que estimule nuevas vías de aprendizaje, expresión personal y encuentro interpersonal. Además, se insta a fomentar un envejecimiento activo y digno, donde cada persona de la tercera edad se perciba como un miembro importante, competente y conectado con su entorno social.

La importancia de este estudio radica en determinar la viabilidad de esta propuesta, mediante la elaboración de un plan de negocios integral que considere los atributos más relevantes del mercado cuencano y las necesidades identificadas de su población adulta mayor.

El objeto del estudio está en la misma propuesta de implementación del centro de desarrollo de competitividades y talentos para los adultos mayores dentro de Cuenca. El campo de investigación comprende la gerontología social aplicada, la planificación y la gestión de proyectos socioeconómicos, el emprendimiento con enfoque social y el análisis de mercados específicos en el aspecto de la atención a personas de tercera edad.

Respecto al aporte a la investigación científica, el presente trabajo enriquece el acervo del conocimiento por medio de la exploración de la adaptación de modelos de desarrollo de experiencias en un ámbito geográfico y cultural distintivo como el de Cuenca. Adicional, se anticipa la generación de aspectos relevantes por sus preferencias y requerimientos particulares de los ecuatorianos muy adultos en relación con esta clase de servicios.

Se espera producir información de carácter práctico como teórico que sirva de fundamento para futuras investigaciones y para implementar iniciativas en otras ciudades similares, contribuyendo al paradigma del envejecimiento activo y sus potenciales estrategias de un plan de negocios. Se espera que este estudio trascienda la elaboración del plan de negocios, hacía un documento de valor que impulse a repensar el acompañamiento y la valoración de la experiencia vital de los adultos mayores.

1. Marco Teórico

1.1 Estrategias y Programas para Mejorar la Calidad de Vida en la Vejez

Cuando se envejece se conlleva importantes problemas en aspectos de salud o del bienestar de las personas de edad avanzada, aparte de ser un estímulo social para las comunidades (Guevara et al., 2020). En este aspecto, la creación de centros de desarrollo de las disposiciones y pericias orientados a esta población ha surgido como una estrategia importante; pues, buscan abordar de manera completa las necesidades físicas, cognoscitivas y sociales de este grupo vulnerable (Encalada y Varguillas, 2023). Lo cierto es que promover un envejecimiento saludable no es solo añadirse más años, sino llenarse de vitalidad, conexión y propósito. A continuación, se explican las principales áreas, respaldadas por la ciencia, que están marcando la diferencia en la calidad de vida de los adultos mayores.

1.1.1 Programas de Actividad Física

La ciencia explica que moverse es una de las mejores recetas para mantenerse saludable. Paramiro et al. (2023) afirma que, al tener movilidad física de forma regular, esta actúa como un escudo contra enfermedades crónicas, desde la hipertensión hasta la diabetes o los problemas cardiovasculares. No obstante, para los adultos mayores, actividades como yoga, tai chi o gimnasia suave son auténticos tesoros: mejoran la movilidad, fortalecen los músculos y afinan el equilibrio, reduciendo el riesgo de caídas, que a veces pueden ser un verdadero dolor de cabeza. Lo ideal, según los expertos, es que estas actividades sean moderadas y se practiquen varias veces por semana. Así, el cuerpo no solo se mantiene en forma, sino que agradece el cuidado con más energía y menos achaques.

1.1.2 Estimulación Cognitiva

Si el cuerpo necesita ejercicio, la mente no se queda atrás. Y es que mantener el cerebro activo es clave para envejecer con claridad y agilidad mental. Valdés (2023) muestran que actividades como leer, resolver rompecabezas o aprender algo nuevo pueden frenar el deterioro cognitivo. Pero no basta con hacer crucigramas en soledad. Actividades lúdicas, como algunos juegos de memoria que se efectúan en grupo o talleres donde se intercambian roles, no solo estimulan la mente, sino que también alimentan el alma. Estos espacios de intercambio en centros comunitarios potencian las emociones y

fortalecen los lazos sociales, haciendo que el aprendizaje sea una experiencia más rica y humana. (Encalada y Varguillas, (2023).

1.1.3 Interacción Social

Santillán et al. (2023) advierten que la soledad y el aislamiento son enemigos silenciosos que afectan la salud de la mente y en lo emocional. Por suerte, la solución no es complicada, se debe compartir momentos con otros. Así sea en clubes sociales, actividades grupales o eventos comunitarios, estas interacciones son como un alivio para el bienestar psicológico. La evidencia es clara afirma que quienes se conectan regularmente con sus pares no solo sonríen más, sino que también ven reducidos los síntomas de depresión. Los centros que fomentan estos encuentros son, en esencia, pequeños oasis de compañía y apoyo.

1.1.4 Tecnología y Envejecimiento

Algo que está revolucionando el panorama es la tecnología. Aunque a veces pueda parecer un territorio exclusivo de los más jóvenes, la verdad es que los adultos mayores tienen mucho que ganar con ella. Se ha visto que estas herramientas pueden incitar a la población mayor a ser activos en más en programas de envejecimiento diligente. Eso sí, hay un detalle crucial; deben ser intuitivas y fáciles de usar. Además, los programas de alfabetización digital son una gran idea para cerrar los problemas por la tecnológica, empoderando a los adultos mayores y abriendo puertas a nuevas formas de conexión y aprendizaje. Es como darles una llave para explorar un mundo nuevo (López et al., 2023).

Si se juntan la actividad física, estimulación cognitiva, interacción social y tecnología, el resultado es un enfoque integral que realmente transforma vidas. Los centros especializados que combinan estos elementos están demostrando tener éxito, al hacer tangible la vida de este tipo de adultos. Y con la tecnología abriendo nuevas posibilidades, el alcance de estos programas es cada vez mayor, como un río que se ensancha para llegar a más orillas (De Souza-Martins et al., 2023).

2. Metodología

El proyecto integrador como trabajo de titulación utilizó proceso de Investigación-Acción, que es un método de investigación orientado a combinar la teoría y la práctica y que tenía como estrategia enfocarse en la experimentación. Este sistema permitió dirigir, elaborar y definir los conceptos teóricos y aplicarlos directamente en el sistema empresarial en estudio. Se irá aprendiendo mientras se va haciendo el proyecto.

Cada uno de los cuatro módulos integradores estuvo enfocado en el tema central de investigación y se busca que:

- En Dirección Estratégica Empresarial se pudieran plantear las principales directrices que requiere la empresa para optimizar su funcionamiento.
- En Plan de Negocios e Investigación de Mercados se pudo entender los puntos más importantes en los negocios ya sean de las nuevas ideas o ideas innovadoras de negocio, ya sea esta de modificaciones sustanciales o nuevo proceso.
- En Marketing Estratégico se buscó identificar a los principales competidores y crear directrices que permitan ingresar o crecer en los mercados donde se busca actuar.
- En Gerencia Financiera se pudo conocer la viabilidad económica del proyecto, sus índices y los riesgos.

3. Proyecto Integrador

3.1 Dirección Estratégica Empresarial

Imaginar un lugar diseñado específicamente para que los adultos resilientes no solo se mantengan laborosos, sino que florezcan, se aplica con un centro de desarrollo de las capacidades para este grupo, el cual tiene el potencial de ser un verdadero cambio a su estilo de vida. No solo se combate el sedentarismo o se afinan los arqueos cognitivos, sino que se cultiva el bienestar emocional, se fomenta la autonomía y se manifiestan redes interpersonales más fuertes.

Para que esta visión tome forma, hay que pensar con estrategia, en definir roles claros, apostar por modelos de planificación sólidos, integrar recursos de forma inteligente y diseñar estrategias para que los participantes quieran quedarse. Además, es indispensable analizar el entorno tanto externos como con las tendencias demográficas o cambios económicos, para anticipar retos y aprovechar las oportunidades. Este enfoque no solo pretende generar resultados inmediatos, sino que aspira a crear una solución duradera para la mejora de la calidad de vida.

3.1.1 TALLER 1

3.1.1.1 Ventaja Competitiva

- Desarrollo de Talleres y Actividades Innovadoras

Se trata de crear varios programas diseñados en pro de la mejora de las habilidades de estos adultos mayores. Se realiza una planificación de actividades físicas, como yoga, caminatas grupales y danza; actividades cognitivas, como juegos de mesa, lectura y escritura; y actividades emocionales, como talleres de manualidades y arte. Estas actividades serán accesibles para los participantes.

- Adaptar y Capacitar en el Uso de la Tecnología

Se enseñará a los adultos mayores a utilizar dispositivos tecnológicos y algunos programas de software, por ejemplo, computadoras, celulares, tablets, etc.

Con el objetivo de hacerles partícipes en el uso de la tecnología y se sienta que ellos son capaces de utilizar estas herramientas para ayudar a sus nietos a realizar sus deberes y también puedan utilizar la tecnología para hacer actividades que les ayuden a mantener la mente activa y sobre todo se pueden comunicar con sus familiares.

- Integración con la sociedad

Realizar un grupo de adultos mayores donde interactúen y realicen el intercambio de conocimientos vivencias, experiencias de vida y puedan transmitir ya sea familiares, jóvenes y niños.

Realizar programas de mentoría en donde los adultos mayores puedan interactuar con los jóvenes, familiares y entre ellos puedan intercambiar sus conocimientos y aprender entre ellos esto permitirá que los adultos mayores se involucren poco a poco con la sociedad que les han alejado.

3.1.1.2 Análisis de las Tendencias de los Clientes

- Estudio de los servicios a prestarse

Para conocer las necesidades que ellos tienen, se realizará un encuentro con los familiares para conocer su opinión acerca de implementación de un centro de desarrollo para el adulto mayor, además conocer que tipos de servicios que se debe prestar, instalaciones, precios etc. Por otro lado, en el grupo de los adultos mayores conoceremos sus necesidades, y en qué se debería enfocar el centro. Con la información obtenida se realizará una encuesta la misma que se aplicará a nuestro mercado objetivo.

- Realizar entrevistas a profesionales en las diferentes ramas y la visita a centros similares

Entrevistar a gerontólogos, psicólogos y organizaciones que trabajen con los adultos mayores, la visita algunos centros o asilos con la finalidad de ver su estructura, adecuaciones, y conocer sus servicios. Basándose en la información se tiene un panorama acerca de cómo tiene que ser el centro además realizar alianzas con instituciones académicas, de salud que nos puedan proporcionar datos y estudios recientes para mejorar los programas que el centro puede ofrecer.

- Exploración de la distinción social

Es la recopilación de información demográfica que incluya antecedentes económicos, ocupacionales, formación educativa, proporciona una base de información acerca de la diversidad de los futuros clientes.

Esta estrategia nos permitirá diseñar programas accesibles y beneficiosos para nuestro mercado, y así aseguramos que tengan el acceso de manera equitativa al centro.

3.1.1.3 Investigación Profunda, Objetiva y Estrategia de Mercado

- Explorar de manera profunda la competencia existen y conocer sus principales servicios a ofertar.

El centro realizara una búsqueda de información de cuantos centros existentes existen dentro de la ciudad de Cuenca, donde están ubicados, los tipos de servicios que ofrecen, la infraestructura, precios, etc. En base a esta investigación el centro realizara visitas a los centros para conocer sus programas, sus estrategias de marketing evaluar cuál es su diferenciación en el mercado.

- Socialización con el Mercado Objetivo

En este análisis está enfocado directamente a nuestros adultos mayores, pero también se quiere llegar a un mercado que no es directo y son a los familiares de los adultos mayores quienes son una parte fundamental. Esto nos permitirá conocer las opiniones, comprender sus necesidades, expectativas acerca del centro.

- Convenios con el sector público y privado

Busca establecer colaboraciones y alianzas que beneficien tanto a los adultos mayores como al centro de desarrollo en términos de recursos, apoyo, aumentar la visibilidad y credibilidad del centro en la sociedad.

Al mantener estos convenios estratégicos con el sector público y privado, el centro de desarrollo podrá fortalecer sus capacidades, expandir sus servicios y dar alcance a una óptima calidad de vida de los adultos de manera magnífica.

3.1.1.4 Construcción de Marca

- Publicidad en medios locales y redes sociales

Es realizar la publicidad de manera tradicional mediante periódicos, estación de radios y televisión ya que son de uso frecuentes por parte de nuestros clientes directos (adulto mayor), mientras que las redes sociales van dirigidos a sus familiares por ejemplo Facebook, Instagram y TikTok.

Crear materiales visuales atractivos, como gráficos, imágenes y videos que capturen la atención y comuniquen claramente los beneficios del centro de desarrollo, realizar colaboraciones con

influencers locales de la ciudad, ya que hoy en día la plataforma TikTok es una nueva herramienta para publicidad (por el medio local y digital).

- Participación del centro en eventos comunitarios y ferias

Esta estrategia sirve para aumentar la vista del centro, formular conexiones con la comunidad y atraer nuevos clientes, por ejemplo, en ferias de salud, eventos culturales, ferias de recursos para adultos mayores, entre otros. Brindando la oportunidad de educar al público sobre los servicios disponibles y establecer relaciones valiosas con otras empresas o centros de servicios y organizaciones comunitarias.

- Experiencias de aprendizaje vivencial (valor experiencial)

Se basa en la participación y práctica en actividades que promueven el crecimiento personal, social y emocional por ejemplo salidas al museo, zoológicos, clases de baile, etc., fomenta la interacción social, reduce el aislamiento, sedentarismos. Ofreciéndoles la oportunidad de encontrar una nueva perspectiva y disfrutar de una vejez plena y satisfactoria, repleta de nuevas experiencias y emocionantes desafíos.

3.1.2 Servicio que se Transforma en Apalancamiento Diferenciado

- Personalización de servicios

La personalización de servicios en este proyecto es necesaria para satisfacer las necesidades individuales y mejorar la experiencia de los futuros clientes. Al implementar la personalización de servicios no solo mejora su cotidianidad, sino que también fortalece la reputación y la efectividad del centro de desarrollo al adaptarse proactivamente a las necesidades cambiantes de su comunidad. Y saliendo de lo tradicional de los centros que son asilos donde se olvidan de los abuelitos.

- Capacitación del personal para la atención del cliente

Es el diseño de un plan para capacitar al personal que estén tratando temas de comunicación efectiva, el manejo de conflictos, de la sensibilidad e incluso de su comprensión en las necesidades que las personas de tercera edad tienen. Al invertir en la capacitación del personal para la atención al cliente, mejorar enormemente la eficacia de los servicios y la ventura general de estos adultos mayores, promoviendo una cultura de cuidado y apoyo integral.

- Garantizar el servicio

Se define estándares de servicios que deben cumplirse en todas las interacciones con nuestros adultos mayores. Esto incluye expectativas de comportamiento, tiempos de respuesta y calidad de las actividades ofrecidas.

Esta estrategia no solo garantiza el servicio de alta calidad que brindara el centro, sino que también va a generar una buena reputación y seguir mejorando la satisfacción de nuestros adultos mayores.

3.1.3 Reestructuración del Concepto y Modelo de Empresa

- Enfocarse en la Innovación en los Servicios

Realizar investigaciones de manera regular para conocer las insuficiencias emergentes y cambiantes de los usuarios y así general nuevos tipos de servicios para el centro. Al implementar esta estrategia no solo se mejora la experiencia y bienestar del adulto mayor, sino que el centro se posesionara como líder en el sector siendo capaz de adaptarse a las nuevas necesidades de nuestros clientes.

- Implementación de Tecnología para Mejorar el Proceso Operativo

Mejorar el sistema que contiene la base de los datos de clientes, implementando el monitoreo de sus actividades llevando un control de su progreso en el centro de manera digital.

- Control de la Mejora de Procesos en Atención al Cliente

Establecer metas específicas y medibles de acuerdo al departamento, realizar unas encuestas de satisfacción, y de las experiencias de los clientes. Al ejecutar un enfoque estructurado y centrado en el cliente para mejorar los procesos de atención puede diferenciar significativamente a tu centro en términos de satisfacción del cliente y fidelización.

3.1.4 TALLER 2

3.1.4.1 Aplicación del Modelo de Planificación

Se tomó en consideración dos áreas funcionales que son: departamento recursos humanos y departamento de marketing.

- Objetivos

Recursos Humanos

1. Reclutamiento y capacitación del personal.

2. Formación continua y desarrollo personal.

3. Promover un clima laboral amigable

Departamento de Marketing

1. Fortalecer la presencia del centro ante la competencia

2. Estrategias de mejora continua del servicio

3. Implementación de campañas publicitarias

De aquí en adelante se enlazan los números de los objetivos con las siguientes políticas, estrategias y procedimientos para un mejor entendimiento de su simetría.

- Políticas

Los procesos de selección deben ser claros y accesibles, garantizando igualdad de oportunidades para todos los candidatos.

Se realizará dos capacitaciones al año uno dentro de los seis primeros meses y otro antes de terminar el año.

Los empleados que finalicen exitosamente sus estudios de carrera recibirán un incremento del 2% en su salario base como reconocimiento a su esfuerzo académico y compromiso con el desarrollo profesional. Este aumento se aplicará a partir del mes siguiente a la entrega del certificado de finalización.

El centro brindará apoyo económico para que los empleados inicien o finalicen sus estudios. A cambio, el empleado debe permanecer en la empresa por un año después de obtener el título. Si no cumple, deberá devolver el monto recibido más intereses.

Se realizarán reuniones mensuales donde todos los empleados aporten con sus sugerencias, fomentando un ambiente de transparencia.

Los empleados que acumulen cinco o más atrasos sin justificación deberán compensar su tiempo trabajando medio día en su día de descanso. Esta medida busca fomentar la puntualidad y la responsabilidad en el horario laboral.

Al solicitar apoyo económico para un evento, el centro ofrecerá un stand promocional donde se darán a conocer sus servicios, beneficiando tanto a la empresa como al centro.

Todos los empleados actuales deben ejecutar sus actividades y relaciones interpersonales dentro del comportamiento de la ética y el profesionalismo, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, y mientras usen el uniforme del centro.

Se evaluará el desempeño del personal una vez al año con respeto a los servicios que presta el centro.

Realizar las encuestas de forma trimestral para evaluar si se satisfizo a los usuarios

Un porcentaje de las ganancias un adicional serán para el departamento de marketing.

Está prohibido contratar campañas publicitarias con familiares de empleados para asegurar la imparcialidad y la transparencia.

- Estrategias

Ofertar los programas que sirvan para formar regularmente al personal en las capacidades técnicas o de la atención a los usuarios.

Mantener al alcance y presupuestadas, herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo y optimicen los procesos.

Crear perfiles claros para cada puesto.

Medir la efectividad del servicio a través de los indicadores de tipo KPIs del desempeño.

Realizar evaluaciones anuales para asumir las fortalezas o las debilidades en áreas de mejora para el desempeño del personal.

Ofrecer cursos y talleres regulares sobre pericias técnicas y blandas, adaptados a las necesidades del personal

Organizar actividades recreativas y de cohesión grupal, como talleres, salidas o dinámicas, para fortalecer las relaciones entre el personal.

Crear un ambiente físico agradable, con áreas de descanso y espacios de trabajo organizados que promuevan el bienestar

Implementar un sistema para reconocer donde se destaquen los logros de forma individual o grupales. Celebrar cumpleaños y fechas especiales para crear un ambiente más cálido.

Establecer colaboraciones con otras instituciones y empresas del sector para ofrecer beneficios conjuntos y ampliar la red de servicios

Ser partícipes de eventos en la localidad o de las actividades comunitarias, con el fin de establecer una conexión con las personas.

Aumentar la actividad en plataformas sociales mediante contenido interactivo y atractivo que fomente la participación del público.

Crear nuevos programas o servicios que se alineen con el mercado y los requerimientos del cliente.

Realizar reuniones de forma frecuente con el personal para discutir comentarios de clientes y áreas de mejora.

Establecer un ciclo de retroalimentación donde se evalúen periódicamente los servicios ofrecidos y se implementen mejoras.

Implementar un sistema de reconocimiento para motivar al personal que brinde un excelente servicio al cliente.

Organizar eventos comunitarios que promocionen los servicios del centro y fomenten la participación

Desarrollo de campañas publicitarias

- Procedimientos

Se realizarán talleres por departamento de acuerdo a las actividades que realicen en el centro.

Hacer capacitaciones en la implementación de nuevos programas, y manejo de estas.

En el reglamento interno del centro se especificará a detalle el perfil que se debe tener para ocupar el puesto de trabajo cuando se lance a concurso.

Para verificar si los colaboradores están siendo efectivos en su atención, se utilizarán encuestas, entrevistas y evaluaciones secretas de cliente incógnito.

Se implementarán programas de formación que los empleados podrán completar en casa o en el trabajo, los cuales incluirán información sobre los reglamentos y servicios del centro. Al finalizar, deberán aprobar una evaluación con un mínimo de 8 puntos; de lo contrario, deberán repetir la capacitación.

Se organizarían sesiones regulares que podrían incluir talleres prácticos, clases teóricas y actividades de grupo para fomentar los conocimientos en el contexto laboral.

Se realizará una salida recreativa cada dos meses donde podamos participar todo el equipo de trabajo para realizar diferentes actividades como por ejemplo caminata por las cajas, una parrillada etc.,

Se adecuará un área del centro donde los colaboradores puedan tener su espacio de descanso.

Se reconocerá el trabajo tanto individual como grupal al cumplir las metas, también se tendrá en el área de descanso la lista de los empleados con sus respectivas fechas de cumpleaños y santos para ser celebrados.

Realizar convenios con instituciones, como universidades que ofrezcan carreras como fisioterapia o psicología etc., para que los estudiantes realicen sus prácticas, se beneficia tanto al centro como a los estudiantes

Investigar y seleccionar eventos locales que sean relevantes para nuestro centro. Estos pueden incluir ferias locales, festivales culturales, eventos deportivos, ferias de salud, entre otros

Crear materiales visuales atractivos, como gráficos, imágenes y videos que capturen la atención y comuniquen claramente los beneficios del centro de desarrollo, realizar colaboraciones con influencers locales de la ciudad, ya que hoy en día la plataforma TikTok es una nueva herramienta para publicidad (por el medio local y digital).

Dado el envejecimiento de la población, desarrollar un servicio de asistencia presencial y que combine inteligencia artificial, para brindar un servicio personalizado a las personas mayores satisfaciendo las necesidades.

Cada mes se realizará la reunión mensual donde se tratará temas de trabajo, y sobre el ambiente laboral.

Por departamento se realizará una retroalimentación de acuerdo a sus actividades y todos conozcan cómo se maneja el centro.

Incentivos al empleado del mes.

Visitar a las comunidades con mayor población de adulto mayor para promocionar nuestros servicios.

Donde los clientes que vean un anuncio específico reciben un descuento al contratar el servicio.

3.1.5 TALLER 3

3.1.5.1 Integración de Recursos Estratégicos

Las áreas funcionales a trabajar son:

- Talento Humano

Estrategias de Reclutamiento

El reclutamiento externo a través de redes sociales, periódicos.

El reclutamiento interno dando la oportunidad a otro colaborador de otra área a participar.

Publicación en las páginas de empleo más conocidas, por ejemplo; Multitrabajos, Computrabajo, etc.

Establece relaciones con universidades, instituciones educativas para identificar y reclutar talento joven.

- Estrategias de Selección

Depuración de la información por nivel académico, edad y otros.

Aplicación del método tradicional que es:

La revisión de su hoja de vida (el currículo).

La entrevista con el encargado del área que va a ser contratado.

Pruebas de conocimientos.

Verificación de las referencias.

Aplicación de pruebas psicométricas que revelan como es una persona como resuelve los problemas y su gestión emocional.

- Estrategias de Motivación

Se celebran los cumpleaños de los colaboradores respectivamente durante su mes correspondiente.

Organizar actividades recreativas y de cohesión grupal, como talleres, salidas o dinámicas, para fortalecer las relaciones entre el personal.

Crear un espacio físico donde pueden descansar, tomarse un café, etc.

Los empleados que finalicen exitosamente sus estudios de carrera recibirán un incremento del 2% en su salario.

3.1.5.2 Departamento de Marketing

- Estrategias de Reclutamiento

El reclutamiento externo a través de redes sociales, periódicos.

El reclutamiento interno dando la oportunidad a otro colaborador de otra área a participar.

Publicación en las páginas de empleo más conocidas por ejemplo multitrabajos, CompuTrabajo, etc.

Establece relaciones con universidades, instituciones educativas para identificar y reclutar talento joven.

- Estrategias de Selección

Depuración de la información por nivel académico, edad y otros.

Aplicación del método tradicional que es:

La revisión de su hoja de vida (el currículo).

La entrevista con el encargado del área que va a ser contratado.

Pruebas de conocimientos.

Verificación de las referencias.

Aplicación de pruebas psicométricas que revelan como es una persona como resuelve los problemas y su gestión emocional.

- Estrategias de Motivación

Organizar actividades recreativas y de cohesión grupal, como talleres, salidas o dinámicas, para fortalecer las relaciones entre el personal.

Crear un espacio físico donde pueden descansar, tomarse un café, etc.

Los empleados que finalicen exitosamente sus estudios de carrera recibirán un incremento del 2% en su salario.

Se celebran los cumpleaños de los colaboradores respectivamente durante su mes correspondiente.

3.1.6 **Departamento** de **Atención al Cliente**

- Estrategias de Reclutamiento

El reclutamiento externo a través de redes sociales, periódicos.

El reclutamiento interno dando la oportunidad a otro colaborador de otra área a participar.

Publicación en las páginas de empleo más conocidas por ejemplo multitrabajos, CompuTrabajo, etc.

Establece relaciones con universidades, instituciones educativas para identificar y reclutar talento joven.

- Estrategias de Selección

Depuración de la información por nivel académico, edad y otros.

Aplicación del método tradicional que es:

La revisión de su hoja de vida (el currículo).

La entrevista con el encargado del área que va a ser contratado.

Pruebas de conocimientos.

Verificación de las referencias.

Aplicación de pruebas psicométricas que revelan como es una persona como resuelve los problemas y su gestión emocional.

- Estrategias de Motivación

Reconocimiento al empleado del mes por cumplir las metas establecidas.

Organizar actividades recreativas y de cohesión grupal, como talleres, salidas o dinámicas, para fortalecer las relaciones entre el personal.

Crear un espacio físico donde pueden descansar, tomarse un café, etc.

Los empleados que finalicen exitosamente sus estudios de cuarto nivel recibirán un incremento del 2% en su salario.

Se celebran los cumpleaños de los colaboradores respectivamente durante su mes correspondiente.

3.1.6.1 Activos Fijos e Intangibles

El centro cuenta con diversos activos fijos fundamentales para operar y brindar calidad. Sus principales activos incluyen las instalaciones físicas, como el edificio principal dividido en salones equipados para diversas actividades, tales como terapia física con camas hospitalarias, equipos de rehabilitación y mobiliario para áreas de recreación y comedores. También cuenta con zonas exteriores accesibles y seguras, equipadas con cámaras de vigilancia. Además, ofrece servicios de transporte mediante una buseta. Otros activos importantes son los equipos informáticos, impresoras, suministros de oficina y mobiliario para las áreas administrativas.

En cuanto de activos intangibles, del centro son los permisos funcionamiento, también la reputación consolidada en la comunidad por la calidad de sus cuidados y servicios, certificaciones y acreditaciones que garanticen el cumplimiento de estándares de atención médica y bienestar. También se pretende tener en nómina, a un equipo multidisciplinario con médicos y referentes que estén debidamente aptos en cuidado, protocolo de seguridad y de emergencia.

- Distribución de los activos fijos por área o departamento

Talento Humano

- La distribución de los activos fijos es:
- Adecuaciones mobiliarias como sillas, mesas, sillones etc.,
- Suministros de oficina
- Computadoras e impresoras
- Teléfono
- Internet
- Sistema de vigilancia

Departamento de Marketing

La distribución de los activos fijos es:

- Adecuaciones mobiliarias como sillas, mesas, sillones etc.,
- Suministros de oficina
- Computadoras e impresoras
- Teléfono
- Internet
- Un pizarrón
- Cámaras de video
- Material promocional (folletos)
- Archivadores
- Software de marketing
- Proyectores
- Equipos de grabación
- Sistema de vigilancia

Departamento de atención al cliente

- La distribución de los activos fijos es:
- Adecuaciones mobiliarias como sillas, mesas, sillones etc.,
- Suministros de oficina
- Computadoras e impresoras

- Teléfono
- Internet
- Sistema de vigilancia
- Sala de espera
- Televisión

3.1.6.2 Sistemas

Sistemas aplicados a nuestras áreas funcionales que son:

Talento Humano

- Plataformas como Multitrabajos, Computrabajo, y Empleos Ecuador son populares para publicar vacantes y recibir postulaciones en línea.
- Sistema de test *Kudert* que mide como es una persona, como resuelve los conflictos y mide su nivel emocional.
- Un ATS son las siglas *de Applicant Tracking System*, esto significa que se trata de un sistema que puede gestionar la selección y dar seguimiento continuo a las solicitudes.
- Departamento de Marketing
- El marketing en redes sociales.
- El email marketing correos
- Espacios publicitarios
- *One drive*
- Sistemas de promoción en los espacios publicitarios
- Transmisiones en vivo por las redes sociales.
- Creación de una app para agendar de turnos, charlas etc.
- Departamento de Atención al Cliente
- Formulario online (enviados al correo)
- CRM significa *Customer Relationship Management*, lo mismo que es la gestión de las relaciones con el cliente; a través de este software se puede administrar esa comunicación velando por su satisfacción y fidelización, gracias a la automatización y organización efectiva de los procesos.

3.1.7 TALLER 4

3.1.7.1 Modelo de Retención de Clientes

- Captación

Marketing educativo: Ofrecer seminarios gratuitos o webinars sobre temas relevantes para personas mayores y sus familias.

Eventos y ferias comerciales: Participar en eventos donde se puedan captar nuevos prospectos.

Colaboraciones estratégicas: Alianzas con otras instituciones de salud y buscar influencers reconocidos para ampliar la base de clientes.

Marketing personalizado: Utilizar datos de clientes para ofrecer mensajes y ofertas personalizadas.

Ofertas atractivas de bienvenida: Crear incentivos o descuentos especiales para nuevos clientes.

Segmentación precisa: Identificar segmentos específicos de mercado con alto potencial de conversión

- Rentable

Programas de bienestar emocional: Implementar programas que fomenten el bienestar emocional, como terapia ocupacional, actividades de relajación y apoyo emocional individualizado.

Capacitación y desarrollo del personal: A través de la inversión continua para el desarrollo de los profesionales con la finalidad de asegurarse un equipo apto y comprometido para el servicio óptimo.

Ampliación de los servicios: Que sean adicionales y mejorados para el servicio de los clientes existentes.

Optimización de precios: Ajustar estratégicamente los precios para maximizar los ingresos sin comprometer la lealtad.

Innovación en servicios: Desarrollar ofertas que puedan justificar precios *premium* y mejorar la rentabilidad.

· Relación

Involucramiento familiar: Dar facilidad para que las familias o acompañantes puedan ser partícipes en el desarrollo de las actividades, organizando eventos familiares, reuniones informativas de cómo va el desarrollo de sus adultos mayores.

Programas de seguimiento y retroalimentación: Implementar sistemas para recoger feedback regularmente de clientes y sus familias, y usar la información en pro de mejorar de forma continua los servicios y la experiencia total en el centro.

Atención personalizada: Ofrecer información directamente a los clientes, familiares directos y proactivo.

Eventos exclusivos para clientes: Invitar a clientes a eventos especiales para fortalecer la relación.

· Fidelidad

Comunicación efectiva: Gestionar canales comunicativos abiertos y efectivos con los adultos mayores y sus familias. Escuchar activamente sus preocupaciones y sugerencias.

Programas de actividades variadas: Diseñar programas de actividades diversificados que incluyan opciones físicas, recreativas, educativas y sociales para mantener a los adultos mayores comprometidos y entretenidos.

Beneficios exclusivos para clientes leales: Acceso anticipado a nuevos servicios, reconocer las fechas especiales.

3.1.8 Caso Integrador

· Aplicación (Objetivos Estratégicos)

Participación en el Mercado

Eventos educativos: Organizar talleres, charlas o seminarios gratuitos sobre cuidado, actividades que pueden realizar los adultos mayores y temas relacionados. Esto no solo atraerá a potenciales clientes, sino que también posicionará el centro como una autoridad en el servicio de actividades recreativas para los adultos mayores.

Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con las universidades de las diferentes facultades para realizar prácticas y así gana tanto el centro como el alumno.

Uso de tecnología avanzada: Adoptar tecnologías avanzadas que mejoren la experiencia de los adultos mayores y optimicen la operación del centro.

· Incremento de Ventas

Implementación de servicio de transporte: Realizar una ruta de los clientes que necesiten este servicio tanto para la hora de entrada como de salida.

Programas de referidos: Enfocar un programa para que los referidos les brinden a los clientes actuales la oportunidad de recibir incentivos por recomendar tu centro a otras personas.

Alimentación de calidad: Ofrecer opciones de alimentación balanceadas y adaptadas a las necesidades dietéticas de los residentes, asegurando la calidad y variedad de los menús.

· Rentabilidad

Formación y desarrollo del trabajador: Invertir en la educación continua del empleado para garantizar altos estándares de atención, artes interpersonales, y conocimiento actualizado en geriatría y cuidado de adultos mayores.

Expansión de instalaciones: Considera la posibilidad de ampliar las instalaciones físicas del centro para aumentar la capacidad y en futuro brindar la el servicio tradicional del mercado que es cuidado de los adultos mayores de manera permanente.

Ampliación de nuevas sucursales: El centro pretende abrir sucursales en diferentes áreas de la cuidad y alrededores.

· Crecimiento

Establecer colaboraciones: con otras instituciones y empresas del sector para ofrecer beneficios conjuntos y ampliar la red de servicios

Alianzas estratégicas con el sector público: Realizar estrategias con el sector público para llegar a un mercado de adultos mayores con bajos recursos, y podamos brindar el servicio.

Personalización de servicios: Ofrecer opciones personalizadas en los servicios y cuidados disponibles, permitiendo a los adultos mayores y sus familias elegir entre diferentes niveles de atención y servicios adicionales según sus necesidades específicas.

· Posicionamiento

Participación en eventos locales: participar en las ferias de salud, y actividades abiertas al público que permitan al centro integrarse más la comunidad local y mejorar su visibilidad.

Estrategia en publicidad donde se pueda cambiar la mentalidad de las personas sobre un centro, ya que en este consiste en brindar servicios de talleres y actividades cognitivas y no lo típico en dejarle en un asilo.

Colaboraciones con médicos y hospitales: Establecer relaciones con médicos, hospitales y centros de salud locales para que recomiende al centro y sus servicios a las personas que necesiten o busquen mejorar su condición de vida.

· Reputación Corporativa

Certificaciones: Obtener certificaciones reconocidas en el sector geriátrico, lo cual puede mejorar la reputación del centro geriátrico y generar confianza entre los residentes potenciales y sus familias.

Testimonios y casos de éxito: Al compartir las historias de éxito y los comentarios positivos de la gente que se ha satisfecho con el sitio web y las redes sociales para construir confianza y credibilidad.

Programas de mejora continua: Asignar programas en áreas de oportunidad y realizar ajustes necesarios en los servicios del centro. Asegurando de involucrar al personal en estos procesos para promover una cultura de mejora constante.

· Desarrollo de Marca

Identidad visual y branding: Desarrollar la identidad de la organización que manifieste los valores de cuidado, profesionalismo y confianza. Esto incluye un logo distintivo, paleta de colores adecuada y diseño coherente en todos los materiales de comunicación.

Propuesta de valor clara: Desarrollar un mensaje que comunique de manera concisa y persuasiva los beneficios y valores del centro. Este mensaje debe resonar con mi público objetivo y diferenciarse de la competencia.

Transparencia y comunicación: Fomentar una comunicación abierta y transparente con los adultos mayores y sus familias. Proporcionando información clara sobre los servicios ofrecidos, los costos, los horarios.

· Desarrollo de Nuevos Productos

Programas de cuidado a domicilio: ofrecer servicios de cuidado, realización de actividades físicas, cognitivas etc., a domicilio para personas mayores que aún no están listas para salir de la vida cotidiana.

Programas de bienestar emocional: Implementar programas que fomenten el bienestar emocional, como terapia ocupacional, actividades de relajación y apoyo emocional individualizado.

Asistencia en actividades de la vida diaria: Ofrecer apoyo en tareas cotidianas como vestirse, aseo personal, etc.

· Crear Valor

Personalización de servicios: Ofrece opciones personalizadas en los servicios y cuidados disponibles, permitiendo a los adultos mayores y sus familias elegir entre diferentes niveles de atención y servicios adicionales según sus necesidades específicas.

Programas de envejecimiento activo: Promover que su vida se vuelva activa y saludable a través de programas diseñados para mantener la movilidad, la cognición y el bienestar general.

Aumentar la actividad en plataformas sociales mediante contenido interactivo y atractivo que fomente la participación del público.

· Fidelización

Servicio de transporte: Ofrecer servicios de transporte para facilitar la visita de potenciales clientes y sus familias al centro.

Visitas guiadas: Ofrecer visitas guiadas a las instalaciones para potenciales clientes y sus familias. Esto les permitirá ver de primera mano las comodidades y servicios que ofreces.

Atención personalizada: Ofrecer un trato personalizado y empático a cada adulto mayor, entendiendo y respondiendo a sus necesidades individuales.

3.1.9 Análisis Macro del Entorno

Un análisis macro del entorno es una evaluación sistemática de los factores de afuera que puedan influir en alguna empresa, proyecto o iniciativa. Este tipo de análisis tiene en cuenta variables de gran alcance que se encuentran fuera del control específico de la organización, pero que lleguen a afectar su desempeño y éxito (Freire, 2024).

El proyecto de investigación al que se le va a realizar un análisis Pestel tiene por título: Creación de un centro de desarrollo de competencias y destrezas para adultos mayores.

3.1.10 Análisis Pestel

3.1.10.1 Político

Estabilidad Política: La política que debe ser estable para que fomente un ambiente empresarial seguro son esenciales para la inversión. La incertidumbre política puede afectar decisiones de inversión. Si el centro busca financiamiento privado o donaciones, los analistas e inversionistas pueden ser más cautelosos ante un panorama económico desalentador, lo que podría dificultar la obtención de los fondos necesarios.

Regulaciones y Políticas: Cuando se trata de poner en marcha un centro dedicado al buen vivir de personas mayores, las leyes y normativas son como el mapa que guía el camino. No solo regulan cómo se crea y opera una empresa, sino que también marcan las reglas del juego en sectores específicos de la salud, educación o de lo social. La verdad es que un cambio en la legislación puede ser como una ráfaga de viento, que a veces impulsa el proyecto hacia adelante y otras lo hace tambalear. Por eso, entender este entorno es fundamental para que el centro no solo nazca, sino que prospere (López et al., 2023).

Subvenciones y Apoyos: La disponibilidad de subvenciones gubernamentales para proyectos que beneficien a adultos mayores puede ser crucial para la financiación del centro.

3.1.10.2 Económico

- PIB: Un crecimiento del PIB indica un entorno económico saludable y potencial aumento en la demanda de servicios. Contrariamente, una desaceleración puede traducirse en

menores recursos para inversión. El crecimiento del PIB en Ecuador, según el BCE tuvo una evolución de aproximadamente un 1.2% en el primer trimestre 2024, recuperándose gradualmente de los efectos económicos de la pandemia (Banco Central de Ecuador , 2024). Un aumento sostenido del PIB indicaría que habrá un extorno favorecedor para la inversión de servicios, incluyendo el desarrollo de disposición para los adultos mayores.

- Este informe ha suscitado cuestionamientos entre analistas y expertos económicos. Según el Banco Central, el aumento en el PIB se imputa principalmente a dos factores: la baja de las importaciones y un aumento en los inventarios. Esto significa que las importaciones disminuyeron más que las exportaciones. Además, durante el trimestre analizado de 2024, el dispendio de los domicilios experimentó una disminución debido a la contracción en la demanda de servicios de comercio y transporte, lo que refleja una falta de liquidez en la economía ecuatoriana y una caída en las ventas.

- La economía del ecuador suele ser voluble, por ejemplo, su PIB se elevó a $121 mil millones con un crecimiento anual del 1.99% para 2023 y una contracción del 1.54% para 2024, lo que indica que si existe desaceleración económica (Ministro de Economía y Finanzas, 2025, pág. 3). Por otra parte, la inflación acumulada llegó a 0.53% sumando a la canasta básica que está por encima del 101.63% en relación al sueldo unificado.

- Aunque el PIB ha mostrado un crecimiento del 1,9%, este aumento se ha producido en un contexto donde el consumo de los hogares y ciertos sectores económicos están experimentando contracciones (El Comercio , 2024). Para el centro, esto puede significar un mercado reducido para sus servicios, dado que los adultos mayores y sus familias pueden tener menos recursos disponibles para invertir en educación y desarrollo personal, sin embargo, se pueden tomar las consideraciones siguientes:

- Para que el centro pueda responder de manera estable a los retos del entorno, es fundamental mantener una evaluación sobre el aspecto social y económico de Cuenca. La realidad es que solo así se podrán identificar a tiempo cualquier cambio en las escaseces de la población mayor, especialmente en un aspecto donde cada variable cuenta. Y es que, como se puede apreciar, los indicadores económicos no son solo cifras, sino que son señales que guían el camino a cualquier proyecto.

- Pronósticos: Referente al crecimiento de la inversión, los expertos esperaron un PIB en crecimiento en un 2 a 3% anual para los subsecuentes años, lo que ayudaría a generar una alta ampliación de la demanda de servicios para la población adulta mayor (El Comercio , 2024).

- Riesgo País: Dicho indicador reafirma una situación económica de alto riesgo, debido a que se presenta por encima de los 1500 puntos, esto indica vulnerabilidad económica y política. Cuando existe alto riesgo la inversión extranjera retrocede y se aumentan los costos para el endeudamiento (Primicias, 2024). Un alto riesgo país podría llevar a que las instituciones financieras locales ofrezcan tasas de interés más alto, afectando al financiamiento del centro y limitando su capacidad de crecer o expandir sus productos.

- Tasa de Interés: cuando estas son altas pueden favorecer el ahorro frente a la inversión, además de incrementar los costos de financiamiento en las instituciones, lo cual podría limitar el crecimiento y expansión. Ecuador, estas tasas, han fluctuado; en el último trimestre de 2023, estas tasas para préstamos personales rondaron entre el 9% y el 12% anual, lo que es relativamente alto. Estas tasas pueden desincentivar la inversión, afectando la capacidad del centro para financiar sus operaciones a través de deuda (Forbes, 2023).

- Efectos en el Ahorro e Inversión: Altas tasas de interés suelen favorecer el ahorro, pero pueden limitar las nuevas inversiones en el sector de servicios, lo cual es crítico para el desarrollo del centro.

- Condiciones Económicas Locales: la economía de la comunidad afectará la aptitud de los adultos mayores para pagar por servicios en el centro. En tiempos de crisis económica, puede haber menos recursos disponibles para el financiamiento. Si la tasa de desempleo en la zona se incrementa (por ejemplo, aproximadamente un 3% en 2023), esto podría llevar a una menor capacidad de los adultos mayores para pagar por servicios, afectando los ingresos del centro. Sin embargo, esta tasa en la actualidad ha disminuido lo que favorece que se haga el proyecto. (Sánchez, 2024)

- Costos de Operación: La inflación y los costos de materiales y servicios impactarán el presupuesto del centro, afectando su viabilidad financiera. Actualmente, Ecuador registra una tasa de inflación estimada en 3% a 4% en 2023 (Primicias, 2024). Esta inflación impacta directamente los costos de operación del centro, como alquiler, servicios públicos y salarios, lo que puede comprometer la sostenibilidad financiera del proyecto.

- Aumento de Costos de Materiales: La inflación puede estar acompañada por aumentos en los precios de materiales y suministros, lo que podría aumentar los costos operacionales o hasta disminuir el beneficio marginal del centro.

3.1.10.3 Social

- Demografía: El INEC estableció que para este año la población general de Cuenca mantiene los 624,053 habitantes, pasando a ser la tercera ciudad más poblada del país (INEC, 2025). En otro aspecto, se considera que el porcentaje de personas adultas mayores se acrecentó en un 6,2% desde 2010 hasta en un 9% en 2022; dentro de este marco, el envejecimiento de la población en Cuenca establece que el 10% de la localidad son del sector de adultos que son muy mayores; es decir que 62,405 personas aproximadamente son adultos mayores.
- Cambio de Estilo de Vida: En el Ecuador la calidad por vivir del adulto mayor abarca demandas biológicas, económicas, psicológicas o sociales, tanto unipersonal como comunitariamente. La mayoría de los adultos mayores tienen entre 81 y 90 años, con una inclinación del 70% para el género femenino y 47.1% para estado civil casado. Su calidad de vida es mediana, pero varía según la edad, sexo o estado civil (Chicaiza & Macías, 2024).
- Educación y Formación: El nivel educativo en este tipo de personas en Ecuador afirma que tiene dificultades de concentración, específicamente el 48% de la población (Chicaiza & Macías, 2024), por lo cual es necesario que se desarrollen las capacidades cognitivas a fin de que disminuya los efectos seniles en ellos (De Jesús Begazo et al., 2023).
- Actitudes hacia el Envejecimiento: La percepción social sobre el envejecimiento se manifiesta en la calidad del 59% de problemas de salud física, donde el 51% afirmó estar insatisfecho con su estilo de vida. La mayoría de los ancianos percibe dolores físicos en sus actividades de rutina, solo el 48% indicó que recibía tratamiento médico, se vio una inclinación mayor en las mujeres (Chicaiza & Macías, 2024).

3.1.10.4 Cultural

- Ecuador tienen un componente muy diverso culturalmente, donde la pluralidad de identidades se basa en juntar distintas etnias, poblaciones o comunidades que son altamente representativos en la política o en el reconocimiento de sus derechos. Paz y Miño (2024) indagó

en que la mayor parte de la población es mestiza, en un 72%, seguido por afrodescendientes, indígenas y montubios, confirmando la diversidad étnica del Ecuador.

3.1.10.5 Tecnológico

- La inscripción de innovaciones como plataformas digitales para el seguimiento de la salud puede mejorar por mucho la calidad de los servicios que se ofrecen. No obstante, la brecha en la alfabetización digital entre los adultos mayores podría afectar su participación en programas que utilicen estas herramientas (López et al., 2023).

3.1.10.6 Ambiental

- En el ámbito ambiental, la visión del centro debería adoptar prácticas de alcance sostenible, como al usar recursos ecológicos y la gestión adecuada de despojos, lo que podría aumentar la aceptación del centro en la comunidad (Valdés, 2023). Además, elegir una ubicación que sea accesible y que respete el entorno natural es un factor necesario (Ortiz et al., 2022).

3.1.10.7 Legal

- El marco legal requiere el cumplimiento estricto de las normativas de salud y seguridad para el funcionamiento del centro. Esto incluye regulaciones sobre la construcción, la atención sanitaria y la protección de los participantes (Rodríguez-Hernández, 2024). Asimismo, la legislación que protege los derechos de los adultos mayores puede influir en cómo se diseñan e implementan los programas del centro.

3.1.10.8 Laboral

- Cuando se habla del aspecto laboral, la viabilidad del centro realmente depende de cuán bien se reclute personal calificado, como gerontólogos, terapeutas ocupacionales e instructores de actividad física (Martínez et al., 2023). Si existe escasez de profesionales en estas áreas, afectaría los servicios que se ofertan. Las condiciones laborales que se brinden podrían atraer y retener talento, y la capacitación continua del personal debe ser clave para mantener al día las mejores prácticas (De Souza-Martins et al., 2023). Además, contar con voluntarios podría ser un recurso muy bueno que complemente los esfuerzos.

3.1.11 Impacto Positivo

- A pesar de estos factores, se pueden observar impactos positivos. La creación del centro podría mejorar considerablemente el día a día de ellos, promoviendo su bienestar físico, mental y emocional a través de diversas actividades (Santillán et al., 2023). Al fomentar un estilo de vida activo, se podría ayudar a prevenir enfermedades crónicas, aliviando la gestión médica (Duchi et al., 2024). Además, el centro podría convertirse en un lugar de interacción social, reduciendo el aislamiento y fortaleciendo la cohesión comunitaria (Altamirano et al., 2023). La investigación y los programas que se desarrollen podrían servir como un modelo ejemplo para otros centros, y la creación de este centro podría generar oportunidades de empleo a nivel local (Sánchez, 2024).

3.1.12 Impacto Negativo

- Sin embargo, también se prevén posibles impactos negativos. La sostenibilidad financiera del centro podría verse amenazada sin un financiamiento adecuado y constante (Forbes, 2023; Primicias, 2024). Algunas personas de mayor edad podrían mostrarse resistentes a aprender nuevas actividades o participar en ellas (Cánepa, 2020). La existencia de otros servicios similares en la región aumentaría la competencia (Carpio et al., 2019; Vicuña, 2024). Además, depender de recursos externos, como subvenciones, se convertiría en un riesgo ante los cambios económicos o políticos. Por último, la falta o alta rotación de personal cualificado podría impactar la calidad de los servicios ofrecidos. Para que este proyecto tenga éxito, será fundamental una planificación estratégica que mantenga tanto las oportunidades como los retos que se han identificado.

3.2 Plan de Negocios e Investigación de Mercados

3.2.1 Elaboración de CANVAS

Figura 1

Lienzo Canvas

Nota: Se presenta el modelo de negocio de Club de los abuelos Otoño Dorado.

3.2.2 Socios Claves

Los socios claves en este proyecto son entidades o personas que contribuyen al éxito operativo y financiero del centro. La colaboración con ellos es fundamental, ya que permiten acceder a recursos importantes que no serían fácilmente alcanzables de forma interna.

Organismos públicos y ONG: Estas entidades pueden proporcionar subvenciones, asistencia técnica y asesoramiento en programas de bienestar social. Donde, un organismo público de salud puede otorgar fondos anuales de hasta $10,000 para actividades de envejecimiento activo, mientras que una ONG puede proporcionar voluntarios capacitados para ayudar con las actividades diarias del centro.

Profesionales del sector salud y terapias: Los profesionales como gerontólogos, fisioterapeutas y terapeutas ocupacionales serán parte clave del equipo, los socios brindarán el conocimiento técnico necesario para garantizar que las actividades sean adecuadas y seguras para los adultos mayores. Se puede establecer acuerdos con universidades locales para que estudiantes de estas áreas realicen sus prácticas en el centro, lo que reduciría los costos de contratación, al mismo tiempo que mantiene un estándar de calidad elevado.

Proveedores de tecnología: Es necesario contar con equipos tecnológicos para la estimulación cognitiva (aplicaciones, programas interactivos) y la actividad física adaptada (equipos para ejercicios de bajo impacto, dispositivos de monitoreo de salud).

3.2.3 Actividades Claves

Las actividades claves describen los procesos y tareas que deben ejecutarse de manera eficiente para que el centro logre su propósito.

Diseño de programas de actividad física: Es necesario que se asignen programas de actividad física que aborden la movilidad, flexibilidad y fuerza de los adultos mayores, que incluye clases de yoga para mayores, sesiones de fisioterapia grupal y caminatas guiadas, con un costo aproximado de $50 por sesión. El programa debe ser adaptativo, con niveles ajustados según la condición física de cada usuario, las actividades impactan también de forma positiva en la independencia de los adultos mayores y en la reducción de visitas hospitalarias.

Estimulación cognitiva y actividades creativas: Las actividades cognitivas se desarrollarán en colaboración con terapeutas ocupacionales y consistirán en juegos de memoria, talleres de manualidades, pintura, escritura creativa, entre otros. Donde, los talleres de arte pueden tener un costo de $20 por persona, y su objetivo es fomentar la expresión emocional y la interacción social, lo que tiene un embudo positivo en la autoestima y el bienestar mental de los participantes.

3.2.4 Propuesta de Valor

Se centra en crear un entorno que fomente el bienestar total de los futuros clientes. En esencia, el envejecimiento activo es el valor más importante que el centro se compromete a ofrecer. A través de una combinación planificada de actividades físicas y cognitivas, se espera que los usuarios mantengan su autonomía funcional y reducir el riesgo a las enfermedades relacionadas con el envejecimiento, como la demencia o la depresión (Rivas & Rodríguez, 2024).

A un lado de garantizar la calidad de los servicios, se hace crucial ofrecer un ambiente que transmita seguridad y enriquecimiento. Esto significa crear un espacio cálido y acogedor, donde el personal muestre una atención genuina y proactiva hacia las necesidades individuales de cada adulto mayor. El diseño del centro debe priorizar la accesibilidad universal, incorporando elementos como rampas, pasamanos bien ubicados y áreas de circulación amplias y libres de obstáculos (Ortiz et al., 2022). Se busca construir un refugio donde los adultos mayores se sientan cómodos, valorados y completamente integrados.

3.2.5 Relaciones con el Cliente

En este proyecto, los adultos mayores son el enfoque principal; sin embargo, es igualmente importante construir lazos fuertes con sus familias y sus cuidadores, quienes a menudo toman las decisiones inmediatas más importantes para el paciente. El éxito está en ofrecer servicios altamente personalizados. Al llegar al centro, cada adulto mayor pasará por una evaluación completa, a partir de la cual se creará un plan individualizado de actividades y terapias, cuidadosamente adaptado a sus capacidades físicas y cognitivas (De Souza-Martins et al., 2023). Esta estrategia no solo asegura la efectividad de las actividades propuestas, sino que también proporciona una experiencia única para cada usuario.

Al mismo tiempo, mantener una comunicación fluida y constante con los familiares de los adultos mayores se convierte en un factor esencial. Se pueden utilizar herramientas tecnológicas como aplicaciones móviles y correos electrónicos para mantenerlos al tanto del progreso de sus seres queridos, así como para informarles sobre eventos especiales o cambios en el plan de atención (López et al., 2023). Este diálogo continuo promueve una relación de confianza mutua, algo importante para la lealtad de los clientes y la sostenibilidad del centro.

3.2.6 Canales

Los canales a través de los cuales el centro interactúa con sus clientes son vitales para captar y retener usuarios. La combinación de canales digitales y físicos será una estrategia efectiva.

Página web y redes sociales: Tener una página web profesional es fundamental, ya que será el punto de entrada para que las familias conozcan los servicios del centro. La inversión inicial en el desarrollo de la página web puede estar en torno a los $1,500, con un mantenimiento anual de $300. Las redes sociales, como Facebook e Instagram, son herramientas poderosas para conectar con

familias y cuidadores, así como para compartir historias de éxito y testimonios que inspiren confianza en el servicio.

Publicidad local en centros médicos: Colaborar con centros médicos y asociaciones de adultos mayores permitirá captar nuevos usuarios

3.2.7 Segmentos de Clientes

Este bloque describe los diferentes grupos de clientes que se beneficiarán del centro.

Adultos mayores (60 años en adelante): El público objetivo principal son adultos mayores que buscan mantenerse activos y participar en actividades que impulsen su bienestar en lo físico y también lo mental. Dentro de este segmento, pueden existir subgrupos según el nivel de dependencia o las necesidades específicas, Donde, aquellos que requieren más atención física debido a limitaciones de movilidad, o aquellos con necesidades cognitivas específicas.

Familias y cuidadores: Las familias y cuidadores son un segmento esencial, ya que ellos son quienes en muchas ocasiones buscan y financian el servicio para los adultos mayores. Crear confianza y garantizar que los adultos mayores están bien cuidados y activos es fundamental para atraer y mantener a este grupo de clientes.

Instituciones públicas y privadas: Instituciones como hospitales, centros de atención médica y asociaciones de bienestar también representan un segmento de clientes, ya que podrían derivar usuarios al centro o incluso colaborar en la creación de programas conjuntos.

3.2.8 Recursos Claves

Instalaciones adaptadas: El centro debe contar con espacios accesibles y equipos adaptados para actividades físicas y cognitivas, que incluya la instalación de rampas, áreas de descanso, y equipamiento especializado para ejercicios de bajo impacto.

Personal especializado: Los recursos humanos son el activo más indispensable dentro del centro. Contar con gerontólogos, fisioterapeutas y terapeutas ocupacionales cualificados garantizará que los servicios sean de alta calidad.

3.2.9 Estructura de Costes

La estructura de costes refleja todos los gastos en los que incurrirá el centro para operar. Se incluyen tanto costos fijos como variables.

Costos fijos: Los costos fijos incluyen alquiler de las instalaciones, sueldos del personal y mantenimiento.

Costos variables: Los costos variables incluyen los materiales necesarios para las actividades y gastos de marketing.

3.2.10 Fuente de Ingresos

Se espera que cada usuario pague una cuota mensual para acceder a la variedad de servicios regulares que ofrecerá el centro. La ciudad de Cuenca, con cerca de 596 mil habitantes, ha visto un aumento considerable en su población en los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), alrededor del 10% de la población cuencana tiene 65 años o más, lo que equivale a más de 59.610 personas (INEC, 2023).

Este crecimiento demográfico no solo presenta retos en cuanto a servicios de salud y atención social, sino que también resalta lo importante que es crear espacios que fomenten el desarrollo personal y social de este segmento de adultos. De tal forma, la creación de este centro es la solución para mejorar la calidad de vida de este grupo, ofreciendo oportunidades importantes para el aprendizaje continuo, la socialización activa y una mayor participación en la comunidad.

El objetivo principal de este informe es analizar el mercado potencial para el centro propuesto, centrándose en las necesidades específicas, preferencias y expectativas de la población adulta mayor, así como en la perspectiva informada de sus familiares. Para lograr esto, se realizaron encuestas dirigidas tanto a los adultos mayores como a sus seres queridos. Comprender las demandas de los adultos mayores y las preocupaciones de sus familias ayuda a diseñar un centro que responda de manera efectiva a sus necesidades y contribuya a su bienestar integral.

Se llevaron a cabo 382 encuestas a adultos mayores y 114 a sus familiares, con un margen de error estimado del 5%. Este enfoque metodológico tenía como objetivo obtener datos que fueran representativos, asegurando que las opiniones y necesidades de ambos grupos se tuvieran en cuenta de manera adecuada en la implementación del centro.

Para llevar a cabo esta investigación, se establecieron los siguientes objetivos específicos que guían el análisis y la planificación detallada del centro propuesto:

1. Evaluar la viabilidad de crear un centro especializado en el desarrollo de adultos mayores, con el firme propósito de mejorar su calidad de vida en las dimensiones física, mental y emocional.

2. Identificar de manera precisa las necesidades y expectativas de los adultos mayores en relación con los servicios que podría ofrecer un centro de desarrollo de gracias y destrezas.

3. Desarrollar una propuesta de valor integral y diferenciada que resalte los beneficios únicos del nuevo centro, incluyendo un análisis exhaustivo de su viabilidad financiera y operativa para asegurar su atractivo y sostenibilidad en el mercado local.

4. Diseñar un plan detallado de programas y actividades que promuevan de manera efectiva el bienestar físico, cognitivo y social de los adultos mayores que utilicen el centro.

5. Evaluar el impacto potencial que el centro de desarrollo de aptitudes y destrezas podría tener en la calidad de vida general de los adultos mayores de la comunidad.

Además, se definieron objetivos de investigación específicos orientados a identificar lo que los caracteriza, las posibles contras que podrían dificultar el acceso a los servicios ofrecidos, y las expectativas respecto a las actividades programadas y la calidad del servicio recibido.

3.2.11 Objetivos de Investigación

Estos objetivos se enfocaron en escudriñar las complejidades que enfrenta la población adulta mayor. En primer lugar, se buscó las necesidades específicas de este grupo demográfico, teniendo en cuenta cómo estas varían según factores como la edad, el estado de salud y los antecedentes socioeconómicos (De Jesús Begazo et al., 2023).

En segundo lugar, la investigación identifica las principales contras y los obstáculos que dificultan el acceso de los adultos mayores a servicios de desarrollo de pericias, tales como problemas de movilidad, limitaciones económicas o la falta de información clara y accesible (Ortiz et al., 2022).

Un tercer objetivo consistió en analizar la oferta de servicios de centros similares existentes en la región, con el fin de discernir sus fortalezas y debilidades en comparación con la propuesta del nuevo centro, buscando así oportunidades de diferenciación y mejora (Carpio et al., 2019).

En cuarto lugar, se examinó las expectativas que los adultos mayores tienen respecto a los servicios ofrecidos, incluyendo sus preferencias en cuanto al tipo de actividades, la calidad del servicio y los resultados que esperan obtener (Remis et al., 2024).

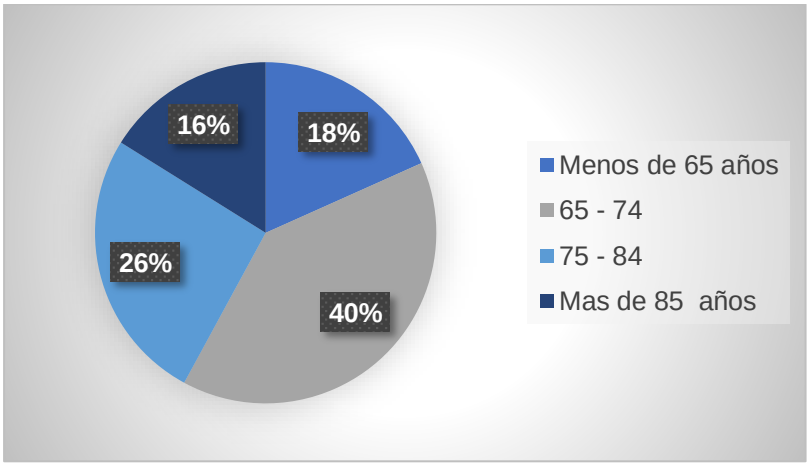
El quinto objetivo se centró en evaluar las preferencias de los adultos mayores sobre cómo recibir información acerca del centro y sus servicios, buscando determinar las estrategias de comunicación más efectivas para maximizar el alcance y la comprensión (Lizcano et al., 2024).

Por último, se exploró el papel de la familia y los cuidadores en la decisión de utilizar los servicios del centro, analizando cómo estos influyen en las elecciones y preferencias de los adultos mayores (Santillán et al., 2023).

3.2.12 Resultados

Figura 2

Datos Sociodemográficos de la Investigación; Variable Edad



Los datos demográficos muestran la siguiente distribución de edad entre los adultos mayores encuestados:

El grupo más grande es el de **65 a 74 años**, con un 40%, lo que indica que esta franja etaria debe ser prioritaria en el diseño de programas y servicios. Le sigue el grupo de **75 a 84 años** con un 26%, que también merece atención significativa.

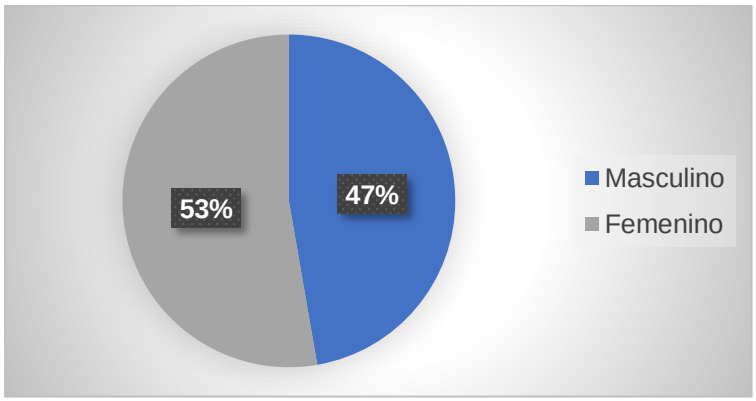
El 18% de los encuestados tiene menos de 65 años, lo que sugiere que la mayoría de la población adulta mayor está por encima de esta edad. Finalmente, el **16%** de quienes tienen más de

85 años, aunque menor en número, puede requerir servicios especializados debido a sus necesidades particulares.

En resumen, la mayoría se encuentra en las categorías de 65 a 74 años, lo que debe guiar la planificación del centro para abordar adecuadamente sus necesidades.

Figura 3

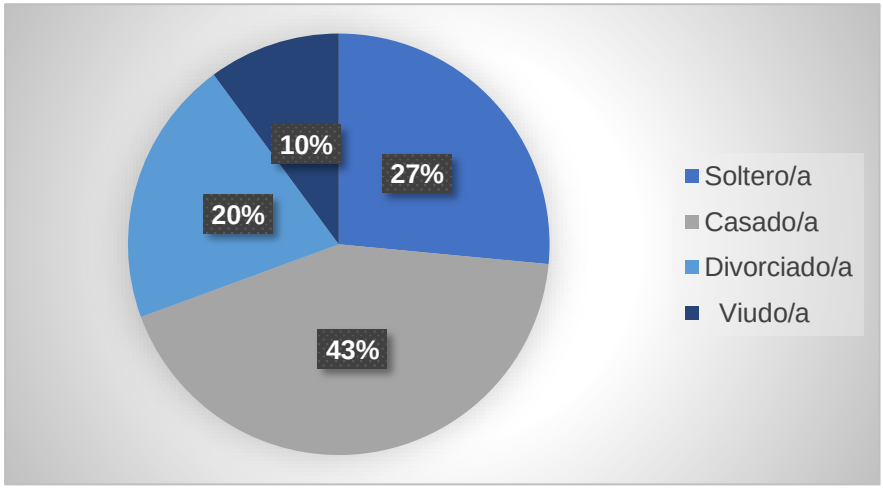
Datos Sociodemográficos de la Investigación; Variable Sexo



Los datos sobre el género de los adultos mayores encuestados indican que el **53%** son mujeres y el **47%** son hombres, lo que refleja una ligera predominancia femenina. Esta distribución sugiere que, al diseñar programas y servicios para el centro, es importante considerar las características específicas de las mujeres mayores y fomentar la inclusión de hombres en las actividades.

Figura 4

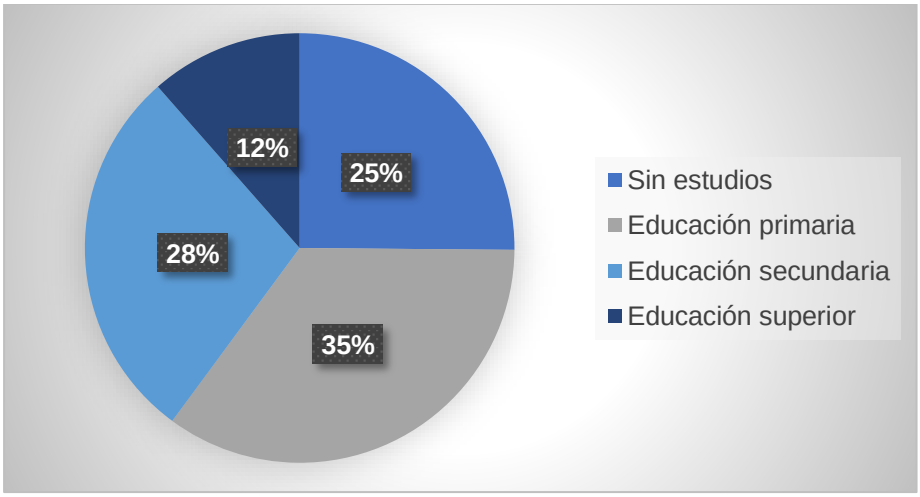
Datos Sociodemográficos de la Investigación; Variable Estado Civil



Los datos sobre el estado civil indican que el **27%** se identifica como soltero/a, el **43%** como casado/a, el **20%** como divorciado/a y el **10%** como viudo/a. La mayor proporción corresponde a aquellos que están casados, lo que sugiere que este grupo podría beneficiarse de programas que fomenten la interacción social y el apoyo entre parejas. Al mismo tiempo, la presencia significativa de solteros y divorciados resalta la importancia de diseñar actividades que promuevan la inclusión y la socialización para todos los participantes, independientemente de su estado civil.

Figura 5

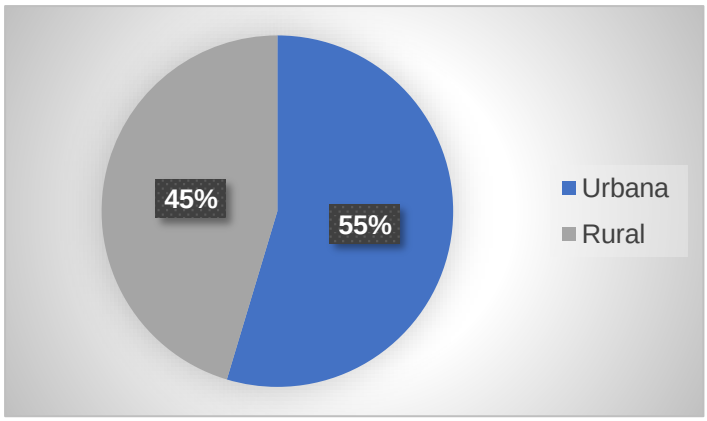
Datos Sociodemográficos de la Investigación; Variable Nivel Educativo



Los datos sobre el nivel educativo de los encuestados muestran que el **25%** no tiene estudios, el **35%** tiene educación primaria, el **28%** cuenta con educación secundaria y solo el **11%** posee educación superior. La mayoría de los encuestados tiene un nivel educativo básico, lo que sugiere la necesidad de diseñar programas en el centro que sean accesibles y adaptados a las capacidades de aprendizaje de todos los participantes.

Figura 6

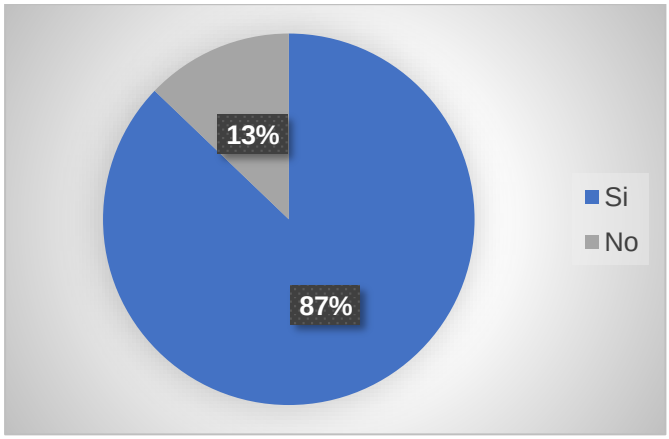
Datos Sociodemográficos de la Investigación; Variable lugar de Residencia



Se revela que el **55%** vive en áreas urbanas y el **45%** en zonas rurales. Esta distribución sugiere una ligera predominancia de la población urbana, lo que puede afectar el acceso a servicios y recursos. Al diseñar programas para el centro, es crucial considerar las necesidades específicas de ambos grupos, garantizando que las actividades sean inclusivas y accesibles para todos, independientemente de su ubicación.

Figura 7

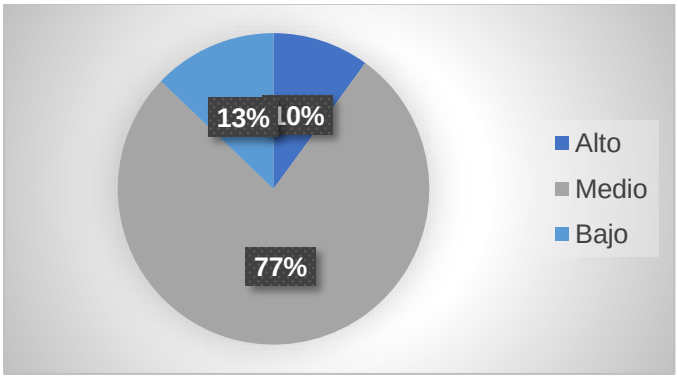
Conocimiento o no de los Centros Geriátricos



El **87%** de los adultos mayores encuestados conoce la existencia de centros geriátricos, mientras que el **13%** no tiene información al respecto. Este alto porcentaje de conocimiento sugiere que la mayoría de la población está al tanto de los recursos disponibles, lo que puede facilitar su acceso a servicios. Sin embargo, el 13% que no está informado representa una oportunidad para implementar campañas de concienciación y educación que ayuden a todos los adultos mayores a conocer las opciones que pueden mejorar su calidad de vida.

Figura 8

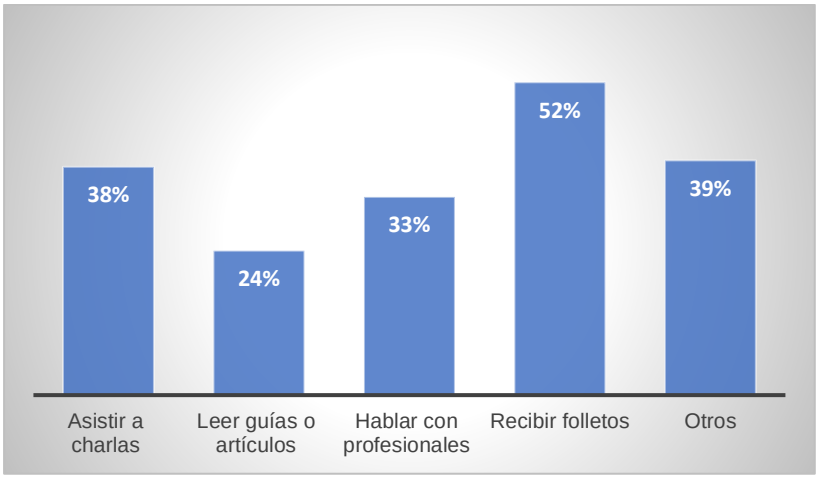
Nivel de Conocimiento de los Centros Geriátricos



Los datos indican que el **10%** de los adultos mayores encuestados tiene un **alto** nivel de conocimiento sobre los centros geriátricos y sus servicios, mientras que el **77%** posee un **conocimiento medio** y el **13%** un **bajo** nivel de comprensión. Esta distribución sugiere que, aunque una mayoría tiene un conocimiento medio, hay una oportunidad significativa para aumentar la información sobre el nuevo centro de desarrollo de aptitudes para adultos mayores. Mejorar la educación y la divulgación sobre los beneficios y servicios que ofrecerá este centro puede ayudar a atraer a más adultos mayores y asegurar su participación.

Figura 9

Medio Preferido de Obtención de Información



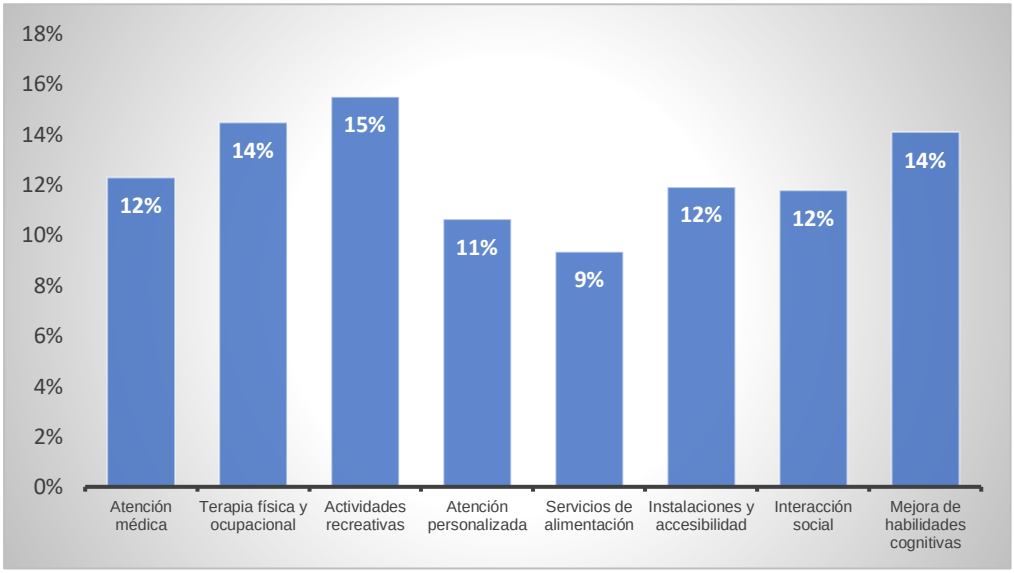
Los datos sobre las preferencias de los clientes para informarse acerca de los centros geriátricos muestran que un **38%** prefiere asistir a charlas, el **24%** opta por leer guías o artículos, el **33%** prefiere hablar con profesionales y el **52%** desea recibir folletos. Además, un **39%** seleccionó la

opción "otros", donde muchos expresaron su interés en recibir visitas presenciales para obtener información directa.

Estas preferencias destacan la importancia de ofrecer múltiples canales de comunicación. Además de las charlas y los folletos, el centro podría considerar organizar visitas a domicilio, lo que facilitaría un acercamiento más personal y directo, generando confianza y mejorando la comprensión de los servicios disponibles. Implementar sesiones informativas en la comunidad también podría ser una estrategia efectiva para llegar a aquellos que no tienen acceso fácil a información.

Figura 10

Criterios de Elección de un Centro Geriátrico



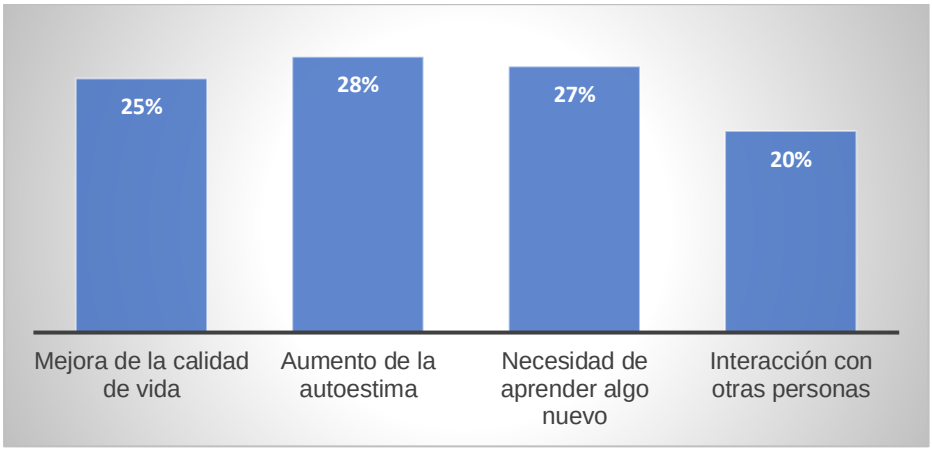
Los datos sobre las preferencias de los adultos mayores en el centro de desarrollo ofrecen resultados bastante variados. Un 15% de ellos opta por actividades recreativas, seguido de cerca por la terapia física y ocupacional (14%) y la mejora de habilidades cognitivas (otro 14%). La atención médica, la interacción social y las instalaciones accesibles comparten un 12%, mientras que la atención personalizada se queda en un 11%. Los servicios de alimentación, por su parte, ocupan el último lugar con un 9%.

Estas cifras dejan claro que no hay una única necesidad que predomine, sino un abanico de demandas que reflejan diferentes prioridades. Es interesante ver que actividades como la terapia física y las recreativas suman casi un 30% entre ambas. Esto no es casualidad; muestra un deseo evidente de mantener el espíritu y el cuerpo activo.

Además, que las mejoras cognitivas y la atención médica sumen otro 26% tampoco es un detalle menor. Aquí las necesidades son más técnicas, pero igual de urgentes. La memoria, la agilidad mental y el acceso a chequeos médicos no son lujos, sino fundamentos para una vejez independiente. Y ese 12% que anhela más interacción social o instalaciones mejor adaptadas.

Figura 11

Motivación para una Participación Activa

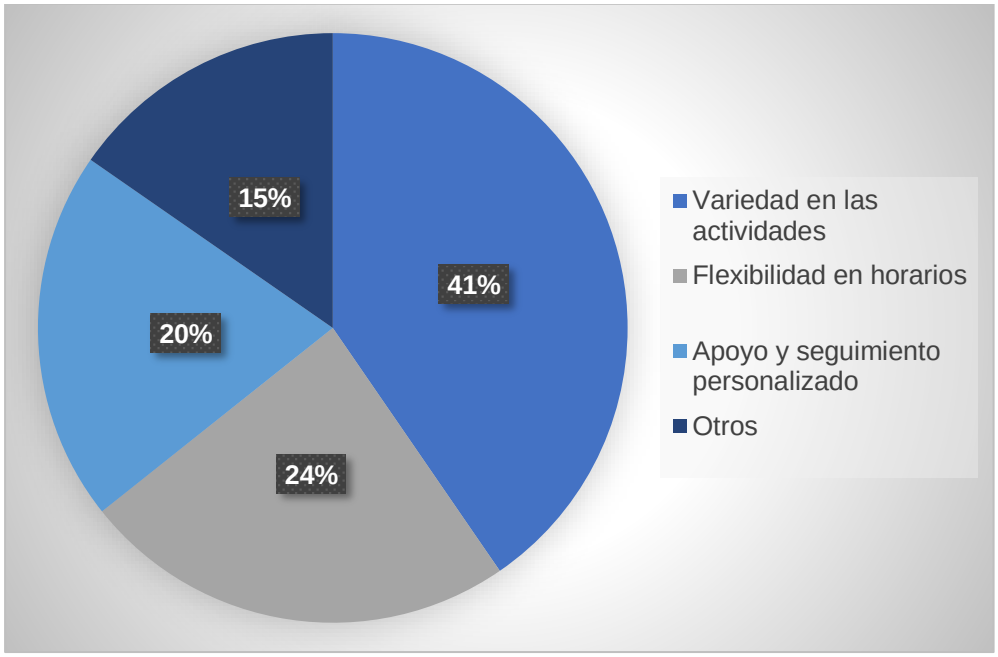


Casi tres de cada diez (28%) mencionan el deseo de aumentar su autoestima, seguido muy de cerca por quienes buscan aprender cosas nuevas (27%) y mejorar su calidad de vida (25%). Completa el panorama ese 20% que, sencillamente, quiere compartir y conectar con otros. Estos porcentajes tan parejos muestran que no existe una sola motivación dominante, sino varias fuerzas que actúan al mismo tiempo. El hecho de que mejorar la autoestima lidere ligeramente la lista no es casualidad. Habla de esa necesidad humana universal de sentirse válido, capaz, reconocido.

Pero, el hecho de que el aprendizaje no se quede atrás, con el 27% que demuestra que la curiosidad no tiene edad, que el "querer saber más" sigue vivo incluso en etapas avanzadas de la vida. Combinado con el 25% que prioriza su calidad de vida, queda claro que los talleres deben ofrecer valor real, herramientas que impacten positivamente el día a día. El dato sobre la interacción social (20%), aunque menor, es igualmente revelador. Recuerda que, por más buenos que sean los programas, si no generan sentido de comunidad, algo importante estaría faltando.

Figura 12

Acciones Esperadas en un Centro Geriátrico



Las preferencias de los adultos mayores sobre el centro demuestran que un 40% de ellos prioriza la variedad de actividades, seguido por un 24% que valora la flexibilidad en los horarios, un 20% que busca un acompañamiento más personalizado y un 15% que tiene otras expectativas.

Esta clara inclinación hacia la diversidad de opciones indica que los usuarios no quieren una oferta aburrida, sino unas varias actividades que despierte su interés y se ajuste a diferentes perfiles. Aunque la flexibilidad horaria no es la más demandada, se convierte en un factor clave para aquellos que necesitan coordinar el centro con sus compromisos familiares o médicos.

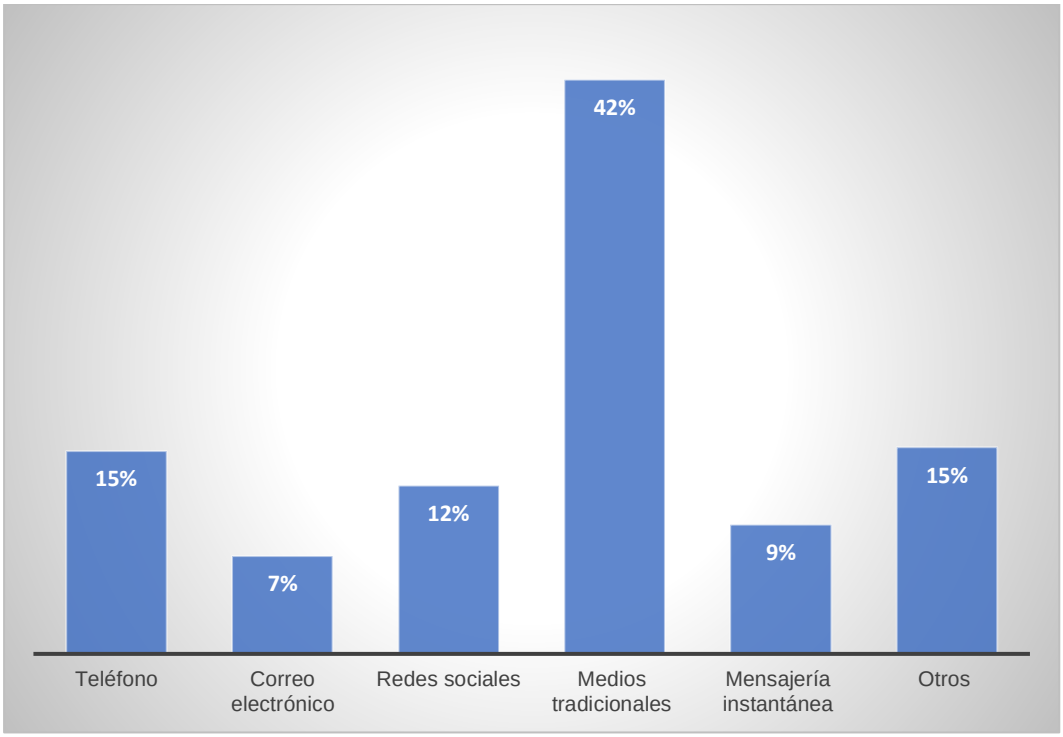
El dato sobre el seguimiento personalizado, aunque solo representa un quinto de las preferencias, es bastante importante. Muestra la necesidad de combinar actividades grupales con un enfoque individual, especialmente para quienes requieren adaptaciones específicas. Estos porcentajes ayudan a dibujar el perfil de un centro ideal, diverso en su programación, adaptable en su funcionamiento y atento a las particularidades de cada asistente.

En la categoría "otros", los encuestados sugieren iniciativas como actividades intergeneracionales, talleres al aire libre o eventos comunitarios, que podrían fomentar un sentido de pertenencia y conexión. Incorporar estas sugerencias no solo podría satisfacer las expectativas de los

adultos mayores, sino también fortalecer su relación con la comunidad y contribuir a su bienestar integral.

Figura 13

Medio de Comunicación Preferido para la Comunicación



El análisis de los canales utilizados por los adultos mayores para mantenerse informados revela que el **15%** utiliza el teléfono, el **7%** prefiere el correo electrónico, el **12%** recurre a las redes sociales, el **42%** se informa a través de medios tradicionales, el **9%** utiliza mensajería instantánea y el **15%** opta por "otros".

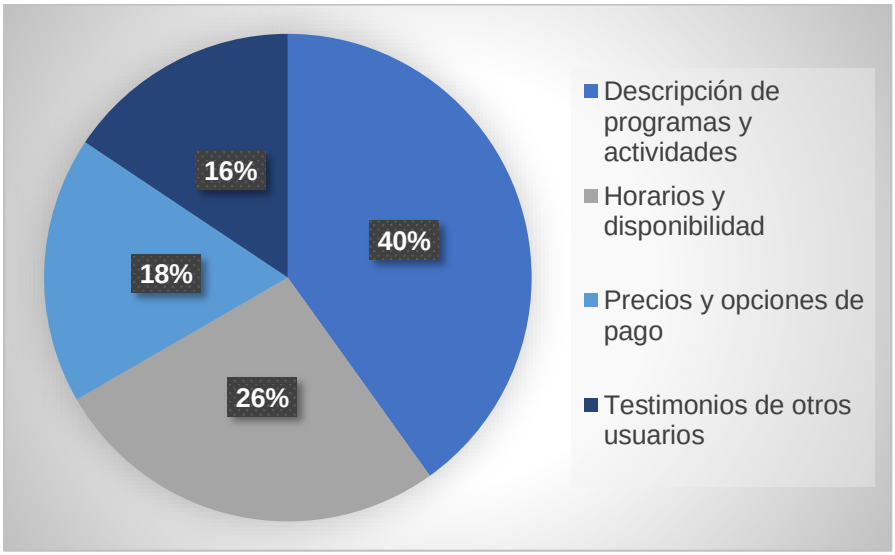
La alta proporción que se apoya en los medios tradicionales, como televisión o radio, indica que estos formatos son esenciales para comunicar información a esta población. Al mismo tiempo, el uso de las redes sociales y de la mensajería instantánea sugiere una apertura hacia las nuevas tecnologías, aunque en menor medida.

En la categoría "otros", los encuestados sugieren alternativas como boletines informativos impresos, visitas domiciliarias por parte de voluntarios o grupos de discusión comunitarios que ofrezcan información directa y personalizada. Implementar estas estrategias adicionales podría enriquecer el

alcance de la información y garantizar que más adultos mayores estén al tanto de los servicios y actividades disponibles en el centro.

Figura 14

Características de la Información a Recibir



La información que los adultos mayores consideran más relevante sobre el centro incluye la **descripción de programas y actividades** (40%), **horarios y disponibilidad** (27%), **precios y opciones de pago** (18%) y **testimonios de otros usuarios** (16%).

El creciente interés por conocer más sobre los programas afirma un auténtico deseo de entender qué ofrece el centro y cómo puede mejorar su vida diaria. La claridad en horarios, costos y métodos de pago es fundamental, debido a que permite a las personas evaluar si participar se ajusta a su situación económica y disponibilidad.

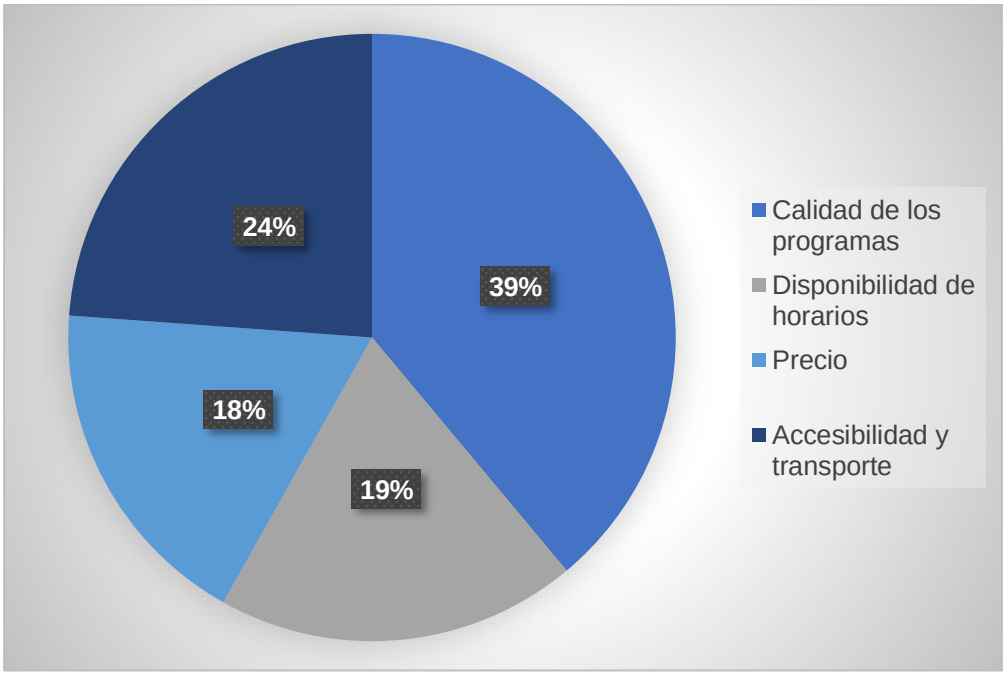
Aunque en menor medida, los testimonios tienen un papel importante. Escuchar las experiencias reales de otros participantes puede ayudar a quienes están indecisos sobre inscribirse. Un relato genuino sobre cómo las actividades han impactado positivamente a alguien similar a ellos tiene más peso que cualquier folleto publicitario.

Presentar esta información requiere un equilibrio entre los datos concretos sobre costos y horarios deben ir de la mano con historias humanas que generen conexión. Todo debe estar disponible en formatos simples y accesibles, evitando tecnicismos que puedan dificultar la comprensión. Al final,

se trata de facilitar una decisión informada, donde cada adulto mayor pueda visualizar claramente los beneficios de participar.

Figura 15

Aspectos de los Centros que Requieren Mejoría



Los adultos mayores han sido claros al señalar qué aspectos del centro necesitan reforzarse, casi 4 de cada 10 (39%) priorizan mejoras en la calidad de los programas, seguidos por un 24% que menciona problemas de accesibilidad y transporte. Los horarios (19%) y los precios (18%) completan el cuadro de preocupaciones principales. Esa abrumadora preferencia por mejorar la calidad de los programas orienta a ofrecer actividades, y a garantizar que sean características, bien estructuradas y adaptadas a sus realidades. Talleres obsoletos o mal diseñados difícilmente mantendrán el interés a largo plazo.

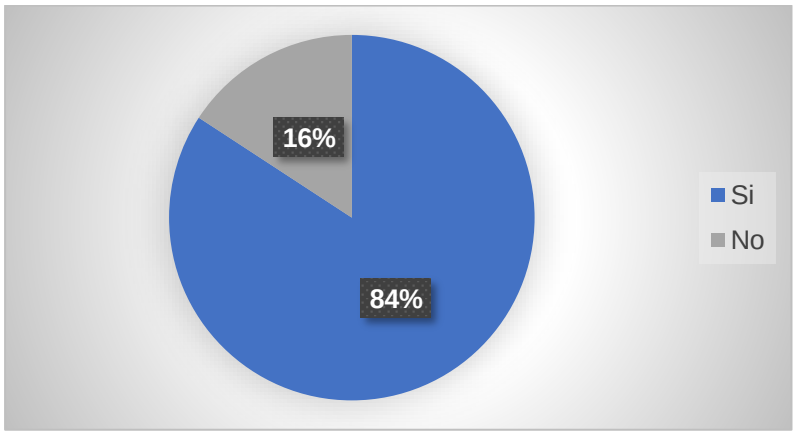
El tema de accesibilidad y transporte, aunque menos mencionado que la calidad, representa un obstáculo concreto para casi un cuarto de los potenciales usuarios. No basta con tener buenos programas si llegar al centro se convierte en un obstáculo insalvable para muchos. Respecto a horarios y costos, aunque aparecen en menor proporción, su impacto es directo. Un horario rígido puede excluir a quienes tienen compromisos familiares o médicos, mientras que precios elevados limitan el acceso a quienes viven con presupuestos ajustados.

La solución parece estar en un enfoque de programas de calidad indiscutible, con horarios adaptables y costos escalonados, complementados con opciones de transporte para quienes lo necesiten. Pequeños ajustes en estas áreas podrían marcar la diferencia entre un centro que simplemente existe y uno que realmente transforma vidas.

3.2.13 Resultados Obtenidos de Parte de sus Familiares

Figura 16

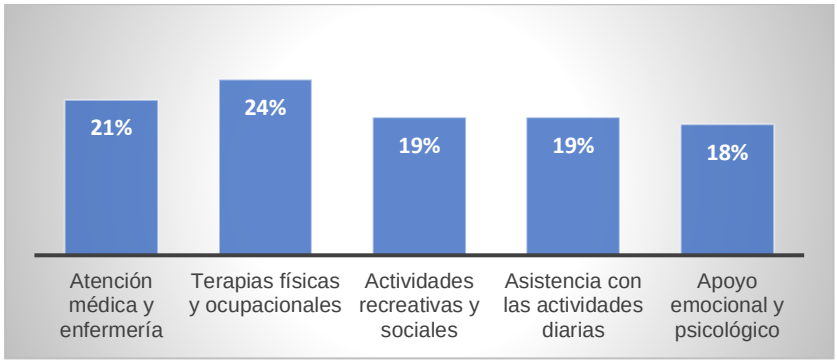
Conocimiento de Centros Geriátricos



Según los datos recopilados, el **84%** de los familiares de adultos mayores conocen los centros geriátricos, mientras que solo el **16%** no tiene conocimiento sobre estos recursos. Esto indica un alto nivel de conciencia entre los familiares sobre lo disponible de los servicios para el perfilado de personas mayores.

Figura 17

Servicios de un Centro Geriátrico

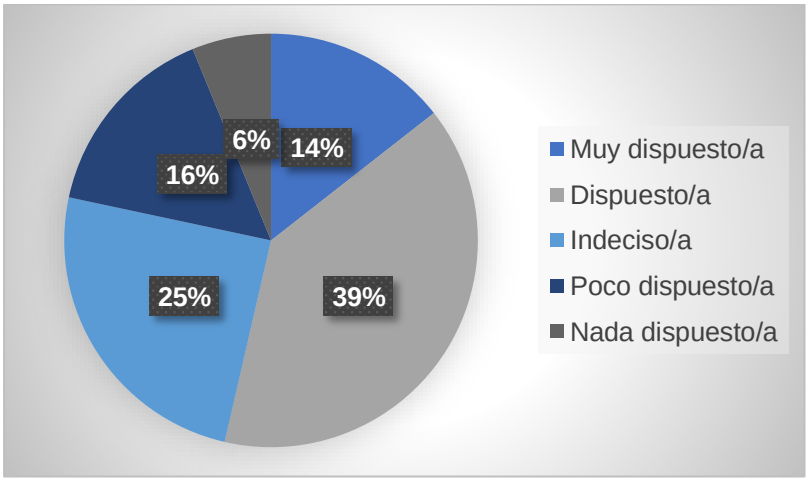


En relación con el conocimiento de los servicios ofrecidos por los centros geriátricos, los familiares de adultos mayores manifestaron lo siguiente: el **21%** está al tanto de la atención médica y enfermería, mientras que el **24%** conoce las terapias físicas y ocupacionales. Además, el **19%** está informado sobre las actividades recreativas y sociales, así como sobre la asistencia con las actividades diarias. Por último, el **18%** de los familiares reconoce el apoyo emocional y psicológico que estos centros brindan.

Dado este contexto, se sugiere la creación de un **Centro de Desarrollo de Habilidades y Destrezas** específicamente enfocado en adultos mayores. Este centro podría ofrecer talleres y programas que fortalezcan capacidades cognitivas, motoras y sociales, promoviendo un envejecimiento que sea activo y también saludable. Además, la implementación de estas iniciativas podría contribuir a aumentar el conocimiento y uso de los servicios disponibles.

Figura 18

Nivel de Disposición a Participar en un Centro



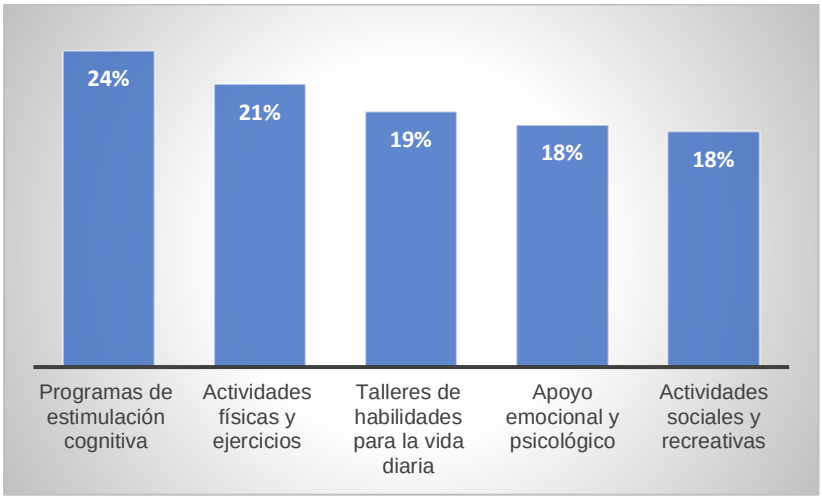
En cuanto a la disposición de los familiares de adultos mayores para enviar a sus seres queridos a un centro geriátrico, los resultados son los siguientes: el **14%** se muestra muy dispuesto/a, mientras que el **39%** se considera dispuesto/a. Por otro lado, el **25%** se encuentra indeciso/a, y el **15%** se declara poco dispuesto/a. Finalmente, un **6%** no está dispuesto/a en absoluto a considerar esta opción.

Estos datos revelan ser variables en la disposición de los familiares, lo que reafirma la necesidad de implementar estrategias de sensibilización y educación sobre los beneficios al

implementar un centro de desarrollo de arte y destreza enfocados al adulto mayor. Mejorar la percepción y el conocimiento sobre estos servicios podría aumentar la disposición y confianza de los familiares al considerar esta alternativa para el cuidado de sus adultos mayores.

Figura 19

Servicios que Debería Ofrecer un Centro



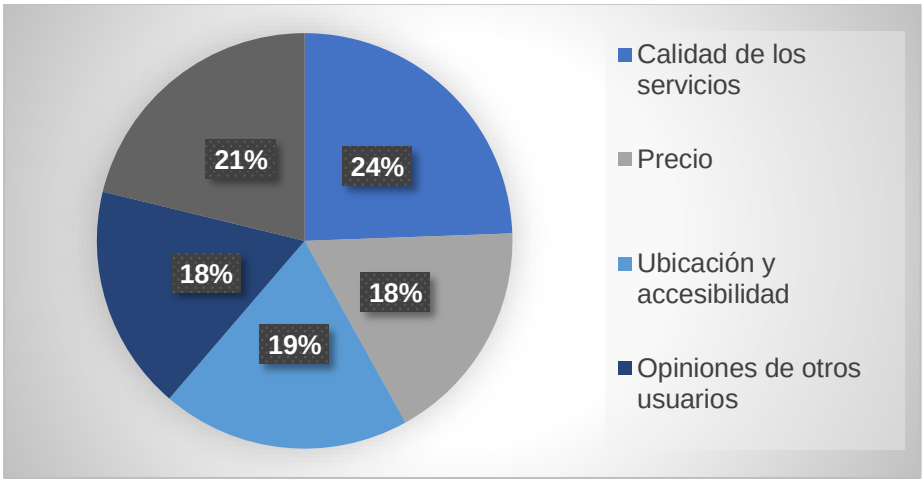
Los familiares de adultos mayores han expresado claramente cuáles son los servicios que consideran más importantes en un centro de desarrollo. Los programas de estimulación cognitiva encabezan la lista de preferencias con un 24%, seguidos de cerca por las actividades físicas (21%), lo que demuestra que la salud integral, tanto mental como física, es una preocupación central.

Los talleres de cualidades para la vida diaria (19%) reafirman la necesidad de mantener la autonomía el mayor tiempo posible. El apoyo emocional (18%), aunque menos tangible, también resulta ser relevante, especialmente en una etapa donde la soledad y los cambios vitales pueden impactar la salud mental. Limpiamente, las actividades sociales y recreativas comparten ese mismo 18%, lo que sugiere que, para los familiares, la socialización no es un simple complemento, sino un pilar fundamental.

Un centro que logre integrar estos elementos, desde ejercicios de memoria hasta encuentros comunitarios, no solo cumpliría con las expectativas, sino que realmente marcaría una diferencia en la calidad de vida de sus usuarios. La clave estaría en diseñar programas donde lo terapéutico y lo social se refuercen mutuamente.

Figura 20

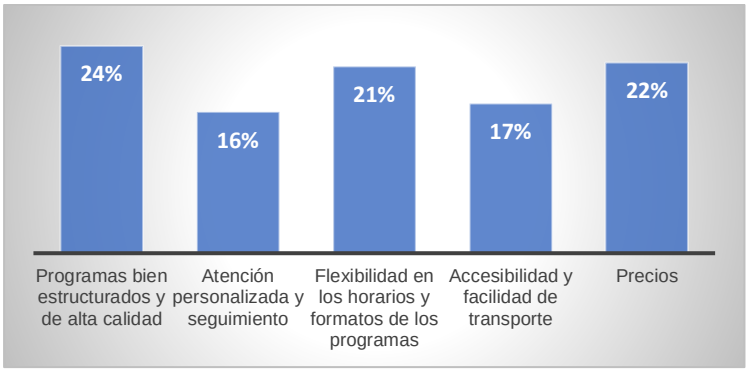
Razones para Considerar un Centro



Los números demostraron lo que realmente pesa en la mente de los familiares al elegir un centro geriátrico. La calidad de los servicios se expone como prioridad máxima (24%), seguida de cerca por la personalización de la atención (21%). La ubicación aparece como tercer elemento decisivo (19%), confirmando que por buenos que sean los servicios, si el centro queda en un lugar inconveniente, muchos lo descartarán. El costo, aunque importante (18%), no resulta tan determinante como otros compendios, lo que sugiere que las familias están dispuestas a invertir cuando perciben valor real. Resulta interesante otras recomendaciones (18%) como el factor económico se conviertan en garantía de confianza. Estos porcentajes brindan la idea de excelencia en servicios con enfoque personalizado, ubicación estratégica, costos justificados y, sobre todo, una reputación respaldada por experiencias positivas.

Figura 21

Expectativas en servicios ofertados en un centro

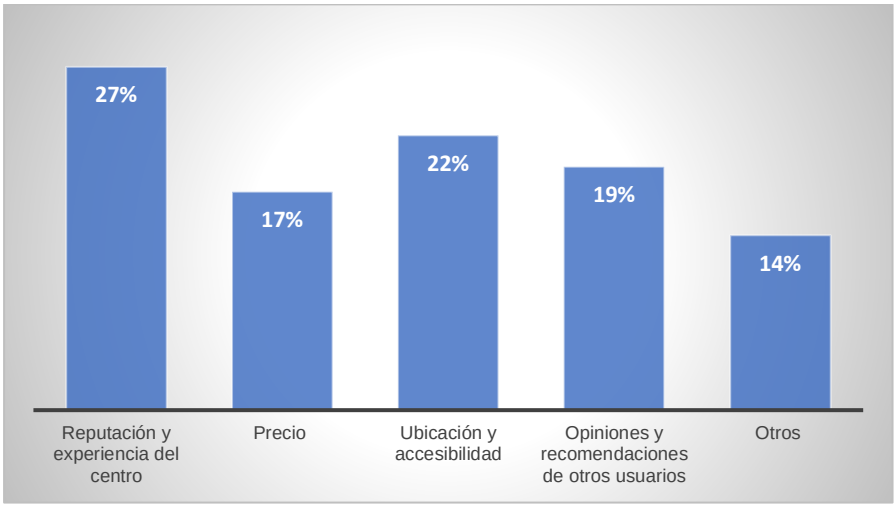


Los números cuentan lo que realmente importa a las familias al elegir un centro geriátrico. La calidad de los servicios se destaca como la prioridad principal (24%), seguida por la personalización de la atención (21%). Esto demuestra que cada adulto mayor tiene necesidades únicas que requieren soluciones adaptadas a ellos. En cuanto a la ubicación, este se posiciona como el tercer factor elemental (19%), lo que confirma que, por muy buenos que sean los servicios, si el centro está en un lugar poco conveniente, muchos lo descartarán. El costo, aunque relevante (18%), no es tan decisivo como otros aspectos, lo que afirma que las familias están dispuestas a invertir cuando ven un valor real.

Se denota que las recomendaciones de otros usuarios tienen peso (18%) como el factor económico. En un tema tan delicado como este, la publicidad por referidos se convierte en un símbolo de confianza. Estos porcentajes ayudan a idealizar la excelencia en los servicios con un enfoque personalizado, ubicación estratégica, costos justificados y, sobre todo, una reputación respaldada por experiencias positivas.

Figura 22

Factores Imperativos en la Selección de un Centro



La reputación del lugar es lo más importante (27%), lo que afirma que cuando se trata de sus seres queridos, las familias prefieren optar por lugares con un historial sólido y buenas referencias. No es de extrañar que la ubicación se sitúe en segundo lugar (22%). En la práctica, un centro excelente, pero de difícil acceso pierde atractivo frente a opciones más cercanas, aunque estas tengan menos

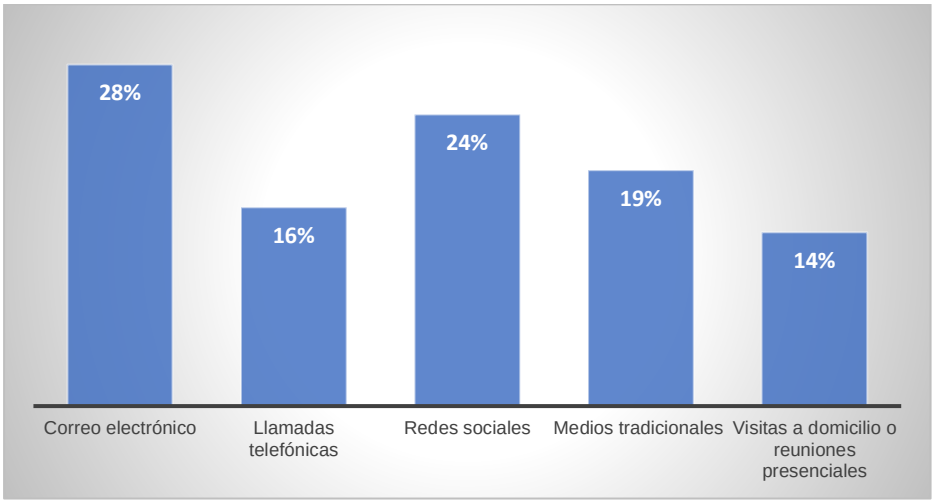
prestigio. Este porcentaje confirma que la comodidad para llegar al lugar es casi tan importante como la calidad del servicio.

El poder de los referidos se hace evidente con un 19% de influencia, mostrando que los comentarios generan más confianza que cualquier anuncio publicitario. Por otro lado, el precio (17%) es relevante, pero no decisivo, lo que consolida que las familias priorizan la calidad sobre el ahorro cuando se trata del bienestar de sus mayores.

Ese 14% restante de "otros factores" abre la puerta a consideraciones específicas, desde servicios especializados hasta la compatibilidad con seguros médicos. Esto impulsa la idea de que, para atraer a las familias, un centro debe combinar una excelente operación con una ubicación estratégica, todo respaldado por experiencias positivas de quienes ya han estado allí.

Figura 23

Medio Informativo Preferido



Los canales de información preferidos por los familiares muestran inclinaciones sobre el tipo de orientación que buscan. El correo electrónico se lleva la delantera con un 28%, lo que demuestra que, incluso en esta era tecnológica, muchos valoran la información fácil de archivar que ofrece este formato. Se trata de poder revisar los datos con tranquilidad más adelante.

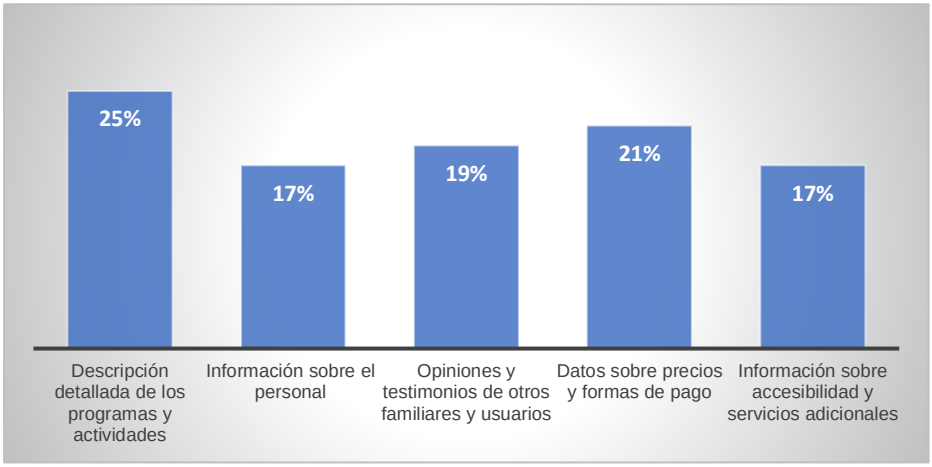
Las redes sociales tienen una presencia indiscutible (24%), especialmente entre las generaciones más jóvenes que cuidan de sus mayores. Plataformas como Facebook o WhatsApp se han convertido en espacios donde se pueden consultar comentarios, ver fotos de actividades o resolver dudas rápidamente. Además, se encontró que casi 1 de cada 5 personas (19%) todavía recurre a

medios tradicionales, como periódicos locales, radio o televisión. Este grupo, a menudo compuesto por adultos mayores que cuidan de sus cónyuges, prefiere formatos que les resultan familiares y accesibles.

Las llamadas telefónicas (16%), aunque menos comunes, son importantes para quienes buscan respuestas inmediatas o tienen dificultades con la tecnología. Por otro lado, las visitas presenciales (14%) son la opción menos utilizada, probablemente causado por una logística engorrosa, aunque su impacto cualitativo puede ser mayor cuando se realizan.

Figura 24

Información útil para la Toma de Decisiones



La descripción detallada de los programas es la preferida (25%), lo que muestra que las familias no se conforman con generalidades; quieren saber exactamente en qué consisten las actividades, con qué frecuencia se realizan y los beneficios específicos que se ofrecerán a su ser querido.

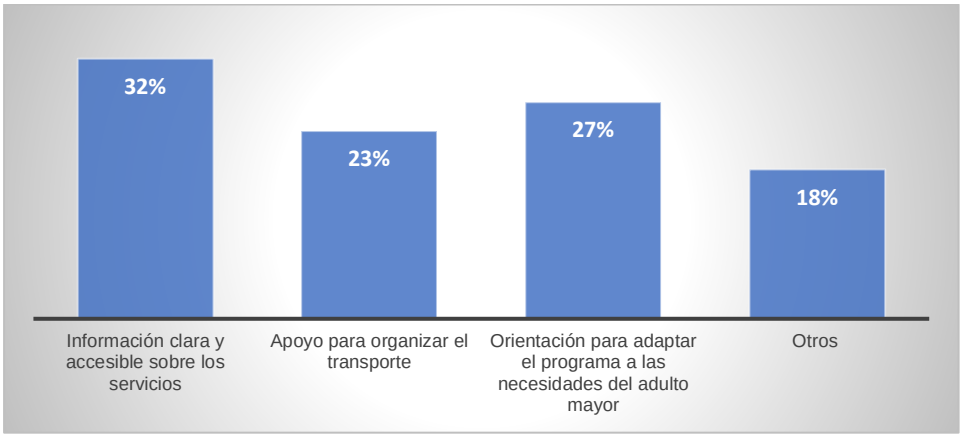
El aspecto económico se posiciona como el segundo factor más importante (21%), confirmando que, aunque la calidad es fundamental, los costos deben ser claros y las opciones de pago, flexibles. A parte de saber sobre el precio final, tratan de comprender qué incluye cada tarifa y si hay planes que se adapten a diferentes presupuestos.

Las experiencias de otros usuarios tienen cierto impacto (19%), demostrando que, en decisiones tan personales, los comentarios auténticos son más valiosos que cualquier folleto publicitario. De igual manera, la información sobre el personal (17%) tiene el mismo peso que los datos

de accesibilidad (17%) lo que reafirma que las familias quieren saber quién cuidará de sus mayores tanto como las condiciones físicas del lugar.

Figura 25

Apoyo Necesario para la Toma de Decisión

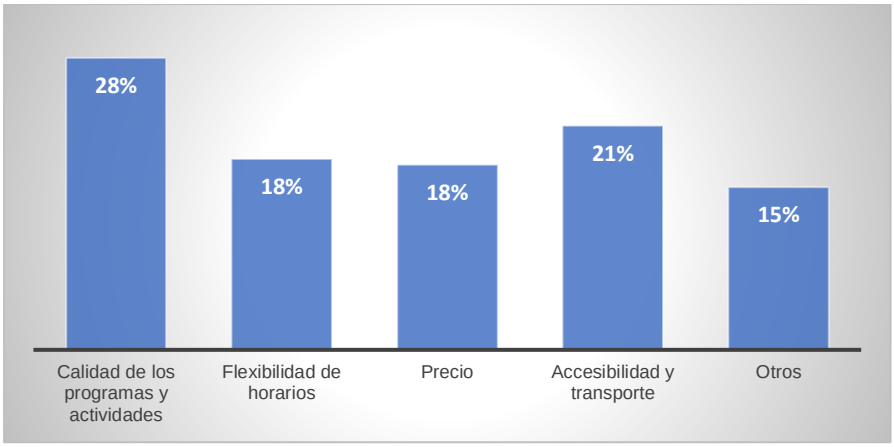


Las familias piden en primer lugar, la información transparente y fácil de digerir (32%); ellos no se conforman con folletos o descripciones inhumanas, quieren saber a fondo cómo se desarrollan las actividades, quién las imparte y cómo benefician a su familiar. Para casi uno de cada cuatro familiares (23%) el transporte suele ser engorroso, no importa si el centro es excelente, si es de difícil acceso simplemente se convierte en su odisea. Algunos suelen tomar rutas especiales, otros buscan horarios flexibles para coordinar los viajes.

El 27% prioriza la personalización. No buscan un programa estandarizado, sino algo adaptado a sus personalidades y a las del adulto mayor. Un 18% restante, tiene peticiones variadas, desde la asesoría sobre los documentos, hasta la flexibilidad para los respectivos pagos. Estos son detalles que parecieran menores, pero que pueden marcar la diferencia a la hora de contratar los servicios.

Figura 26

Aspectos necesarios dentro de los servicios



La calidad de los programas y actividades, se muestran en el 28% de los encuestados que lo considera como prioridad número uno, lo que deja claro que no basta con ofrecer talleres o ejercicios, sino que es importante revisarlos y renovarlos de forma constante. Esto requiere estar atentos a su efectividad y relevancia, ajustándolos para que sigan siendo un atrayente que motive a los participantes.

Por otro lado, la accesibilidad y el transporte, que preocupan al 21% de las familias, son aspectos que no se deben de pasar por alto. Facilitar que los adultos mayores lleguen al centro sin complicaciones, puede marcar una gran diferencia. Además, la flexibilidad en los horarios y los costos, ambos mencionados por un 18% de los encuestados, también requieren algo de creatividad. Ofrecer sesiones en diferentes momentos del día o planes de pago más diversos, como cuotas ajustadas o descuentos, podría ser lo que se adapte a las vidas y bolsillos de las familias. También se encuentra la categoría de "otros" (15%), donde se involucra a un equipo bien preparado, se crea un ambiente cálido donde los mayores se sientan como en casa, o se proponen actividades recreativas que no solo diviertan, sino que también fortalezcan lazos y eleven el ánimo. La verdad es que escuchar estas prioridades y actuar en consecuencia no solo hará que las familias estén más satisfechas, sino que también construirá un espacio donde los adultos mayores puedan florecer, disfrutando de más bienestar y luciendo una sonrisa más amplia.

3.3 Marketing Estratégico

La presente investigación surge de una preocupación cada vez más ponderada entre las familias; se trata del deterioro físico, mental y emocional que muchas personas mayores enfrentan debido a un estilo de vida sedentario. Lo que conlleva a que se sientan más cansados o a tener menos movilidad. Esto conforma una serie de efectos que comprometen seriamente su calidad de vida y, además, sobrecargan los sistemas de salud y los servicios sociales. Es un círculo vicioso que comienza con la inactividad y termina afectando incluso la autonomía más básica (De Souza-Martins et al., 2023).

Aunque el concepto de envejecimiento activo se menciona con frecuencia en círculos académicos y políticos, en la práctica, aún faltan enfoques realmente preventivos, sin contar con los centros especializados que acompañen este proceso desde una perspectiva global. Aquí es donde entran en juego los centros de desarrollo de talentos, una alternativa que no solo suena interesante, sino que tiene un enorme potencial. Estos espacios pueden convertirse en verdaderos puntos de encuentro para personas mayores, donde se combinan actividades físicas, mentales y sociales adaptadas a sus necesidades reales y no a lo que "se supone" que deben hacer (Mija et al., 2024).

Además, esta investigación busca proponer una idea atractiva, con el firme propósito de llenar un vacío que existe tanto en la teoría como en la práctica. Existe muy poca información concreta sobre cómo se pueden implementar estos centros, qué tan viables son realmente y, sobre todo, qué impacto pueden tener en la vida cotidiana de quienes los utilizan. El estudio no solo tiene la intención de medir resultados, sino también ofrecer un modelo útil y replicable para otras comunidades que enfrentan los mismos desafíos.

3.3.1 Justificación del Problema Comercial Detectado

El propósito de este trabajo fue evaluar la posibilidad de establecer el centro, con el fin de mejorar su calidad de vida en aspectos físicos, mentales y emocionales. En la actualidad, se ha comprobado que el sedentarismo afecta negativamente la salud de estos residentes, y es urgente contar con centros de salud preventiva especializados para abordar este problema (Lizcano et al., 2024). Con un enfoque que integre las actividades básicas, estos centros de desarrollo ofrecerán un espacio indiscutiblemente meritorio para la prevención y el mejoramiento de enfermedades, así como para elevar la calidad de vida.

En el país, existe gran ausencia de centros preventivos y especializados que promuevan el envejecimiento activo y saludable correctamente. Al formar los centros de desarrollo de aptitud, estos se ofrecen como solución al proporcionar un entorno donde los adultos mayores puedan participar en actividades adaptadas a sus necesidades. Por lo tanto, se llevaron a cabo investigaciones detalladas, incluidos análisis de grupos objetivo, estudios de mercado, evaluaciones económicas, recomendaciones de programas y análisis de impacto. Con esto se espera que se demuestre la viabilidad económica, social y operativa del centro, además de mejorar a gran escala la calidad de vida de las personas mayores.

3.3.2 Desarrollo de la Solución Estratégica

Un espacio seguro, estimulante y enriquecedor para que las personas mayores mejoren su salud en la parte física y mental, fomenten relaciones sociales y encuentren un sentido de propósito en su etapa de retiro.

3.3.3 Mejora en el posicionamiento

- Crecimiento y accesibilidad en el mercado
- Relaciones con el sector público, privado y familiar.
- Diferenciación en el desarrollo de actividades y servicios, por ejemplo: clases de yoga, risoterapia, baile, concursos, entre otras.

3.3.4 Mejora en la participación

Adultos mayores de Cuenca con ingresos medios-altos, con independencia física y mental, con interés de una sana recreación y calidad de la vida en la vejez.

3.3.5 Mejora en la experiencia del cliente

Servicios exclusivos que diferencian de otros centros de recreación: concursos, yoga, ejercicios, cocina y actividades de desarrollo personal

En este sentido, para ofrecer n espacio seguro, estimulante y enriquecedor para que los adultos mayores mejoren su salud física y mental, fomenten relaciones sociales y encuentren un sentido de propósito en su etapa de retiro; se presenta un plan de marketing fundamentado en la estrategia de las 4P de marketing, el buyer persona y las proto-personas.

3.3.6 Estrategia 4P

Para el desarrollo del plan de marketing del **Club de los Abuelos Otoño Dorado**, se emplea la técnica denominada las cuatro P del marketing son: producto, precio, plaza y promoción. Según Carpio et al. (2019) se considera una estrategia destinada a la planificación del negocio, atendiendo a las expectativas de los clientes potenciales y el mercado de desarrollo.

3.3.7 Producto

El producto es el corazón de cualquier estrategia comercial, el cual gira con el diseño de la campaña hasta la forma en que se comunica con el consumidor. Por ende, se le llama marketing del producto, debido a que su papel es tan importante dentro de las 4ps y en las decisiones operativas del negocio. En ocasiones no se trata de algo físico, puede también darse como un servicio, una experiencia o hasta una idea. Lo principal es que con él se satisfaga una necesidad o deseo del cliente; es decir que el producto debe tener un propósito real para el consumidor (Vicuña, 2024).

3.3.8 Precio

Este es uno de los elementos más sensibles y estratégicos dentro del plan de marketing; puesto a que, fijar un precio idóneo no suele ser sencillo. La intención es cubrir los costos y además generar rentabilidad; a esto se suma que debe haber un punto en que el consumidor sienta que lo que paga tiene el mismo valor para lo que recibe. Para la gran parte de personas, el precio se hace lo más importante en la transacción, puede ser decisivo para la compra, por ello esta variable no se debe tomar a la ligera y requiere que se analice, con el conocimiento de la demanda.

3.3.9 Plaza

La plaza no solo es el lugar donde se vende el producto, sino que, en la actualidad, puede abarcar gran variedad de canales como las tiendas en línea, las redes sociales, el Marketplace o puntos de venta móviles. Por este medio es que se da a conocer el producto o servicio, para que el cliente lo encuentre fácilmente o en el momento oportuno (Vicuña, 2024).

3.3.10 Promoción

Es la forma que se da a conocer, se presenta y se destaca en medio del ruido del mercado. Esta variable contiene estrategias que van desde la publicidad tradicional hasta las campañas más innovadoras, con un marketing de contenido o colaboraciones con influencers. Las posibilidades para

promocionar el servicio son muy diversas, dejando en claro que se debe saber a quién llegar y por qué canal hacerlo (Vicuña, 2024).

3.3.11 Buyer Persona

Una persona compradora se define como un representante virtual del grupo objetivo de una empresa a través del cual se puede comprender con precisión a la audiencia para desarrollar la estrategia de marketing más específica posible en función de sus necesidades (Vicuña, 2024). Por lo tanto, es importante comprender mejor a su público objetivo para poder establecer relaciones con el público al que desea vender sus productos y servicios.

3.3.12 Protopersonas

Para atender las diferentes opiniones de los consumidores, además de considerar el Buyer persona, se toma en cuenta la consulta de sugerencias de los clientes potenciales. Citando a Vicuña (2024), los roles prototipo, también conocidos como roles interinos o roles mínimos viables, son roles sin experiencia: perfiles simples y optimizados basados en la experiencia del cliente: ya sean llamadas de ventas, solicitudes de soporte, comunicación por correo electrónico o conocimiento de las relaciones con los clientes, como. Historial de pedidos, datos sociodemográficos entre otros.

De esta manera, en el presente caso se realiza la consulta de 6 clientes potenciales con miras a conocer las principales expectativas de los leads sobre el centro de recreación, específicamente sobre los servicios demandados, precios que están dispuestos a pagar, instalaciones ideales y promociones recomendadas.

3.3.13 Resultados de las Estrategias de Marketing

Figura 27

Estrategias de Marketing Mix

Producto	Precio
• Programa de ejercicios y actividad física adaptada • Talleres y cursos para el desarrollo cognitivo • Actividades recreativas y sociales • Programas educativos y de aprendizaje • Asesoramiento y talleres sobre salud, nutrición y bienestar • Servicios de cuidado personal • Espacios de convivencia y socialización	• Planes de membresía con opciones para diferentes segmentos de ingresos • Talleres especiales para clientes con bajos recursos • Paquetes de servicios combinados a precios más competitivos • Promociones y descuentos periodicos para incentivar la afiliación y retención de usuarios

Plaza	
• Ubicación estratégica, cerca de zonas residenciales de adultos mayores y con fácil acceso • Instalaciones modernas y completamente adaptadas a las necesidades de los usuarios • Horarios flexibles, con opcciones de media jornada y jornada completa • Alianzas con centros de salud, organizaciones de la tercera edad, clubes comunitarios para la derivación de clientes.	• Campaña de lanzamiento y posicionamiento del Club de Abuelos Otoño Dorado, resaltando los beneficios y diferenciales del centro. • Estrategia de marketing digital, con anuncios en plataformas relevantes y contenido de desarrollo. • Participación en ferias, eventos y conferencias del sector, para generar visibilidad y prospectar nuevos clientes. • Programa de referidos y recomendaciones entre usuarios, ofreciendo incentivos, por la captación de nuevos clientes. • Alianzas con medios localesy regionales fortaleciendo la imagen del centro.

3.4 Gerencia Financiera

Actualmente se ha visto que el estilo de vida sedentario deteriora la salud de esta población, problema que requiere de centros de atención preventiva especializados, ya que, por medio de un enfoque integral de actividades físicas, emocionales y de interacción social, un centro de desarrollo ofrecerá un espacio que prevendrá enfermedades y mejorará la calidad de vida.

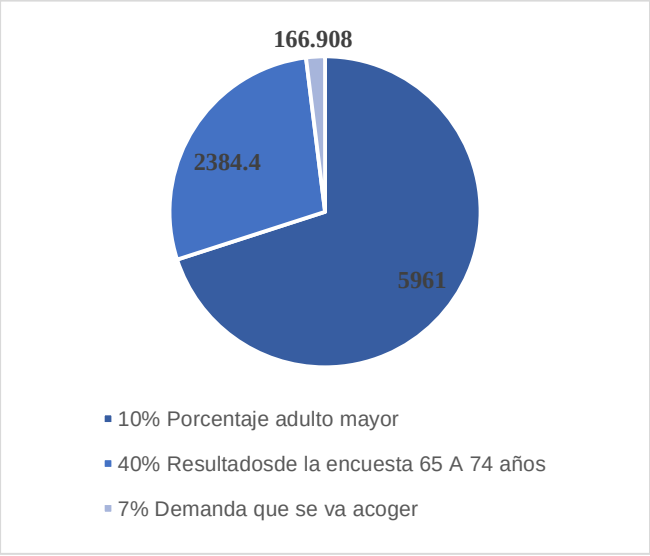
La ciudad de Cuenca, que cuenta con aproximadamente 596.101 habitantes, ha experimentado un incremento significativo en su población de adultos mayores en los últimos años. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se estima que el 10% de la población de Cuenca tiene 65 años o más, lo que representa más de 59.610 personas (INEC, 2023).

Como parte de la investigación, se realizaron encuestas a adultos mayores a sus familiares. Este informe tiene como objetivo analizar la viabilidad del proyecto, considerando un periodo de tres años. Esto nos permitirá una evaluación más cercana a la realidad, dado que el proyecto es un emprendimiento pequeño.

El grupo más significativo de adultos mayores se encuentra entre las edades de 65 a 74 años, con un 40%, lo que indica que esta franja etaria debe ser prioritaria para analizar la demanda. En el siguiente gráfico, se puede observar la distribución.

Figura 28

Demanda del Proyecto Investigativo



En función de la capacidad del centro, se proyecta captar el 7% de la demanda mensual, lo que equivale a 167 adultos mayores, dando como resultado un total de 2,004 clientes al año. Se realizó un análisis de las tarifas de los centros geriátricos en la ciudad, las cuales oscilan entre 400 y 625 dólares, dependiendo de la ubicación y los servicios ofertados. Además, se consideraron los precios de las guarderías infantiles, que varían entre 250 y 480 dólares. En caso de ofrecer servicios adicionales, estos pueden costar entre 30 y 60 dólares.

El proyecto propuesto consiste en establecer una guardería enfocada en el cuidado de adultos mayores, diferenciándose así de un centro geriátrico. La intención es proporcionar un servicio accesible tanto para los adultos mayores como para sus familiares. Por ello, se ha decidido establecer un precio de 45 dólares por cada actividad que se realice para el adulto mayor. En la siguiente tabla se presenta el total de ingresos para los tres años, considerando un incremento del 10% en las ventas debido al crecimiento de la población de adultos mayores.

Tabla 1

Ingresos en los Próximos Años

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**
Venta	167	184	202
Precio	45	45	45
Total, mensual	7510.86	8261.946	9088.141
Total, Anual	**90130.3**	**99143.4**	**109058**

Para el capital de trabajo, se consideraron los gastos que se incurrirán el primer mes de inicio del servicio, por un valor de $6,627.61. El financiamiento del proyecto se dividirá en un 20% de recursos propios y un 80% mediante un crédito en la cooperativa Jardín Azuayo, a una tasa del 12.77%, el monto a financiarse es de $ 34053.29.

Tabla 2

Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
CAPITAL	34,053.29			
TASA	12.77%			
PLAZO	3			
AÑO	**CUOTA TOTAL**	**PAGO INT.**	**PAGO CAPITAL**	**SALDO CAPITAL**
1	14,366.02	4,348.60	10,017.42	24,035.87
2	14,366.02	3,069.38	11,296.64	12,739.23
3	14,366.02	1,626.80	12,739.23	0.00

Se ha decidido que la tasa de recursos propios será del 45%. En cuanto a los costos fijos para los tres años, se estiman en $43780, y los gastos variables ascienden a $25,851.32, con un incremento del 10% para cada año. Para la inversión inicial, se tomarán en cuenta los gastos destinados a las adecuaciones del local, arriendo y un vehículo por el valor de 15000, después de los tres años el precio en mercado es de 12000. Se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3

Adecuaciones para el Centro

ADECUACIONES PARA EL CENTRO			
Cantidad	**Detalle**	**Precio**	**Costo total**
9	Escritorios	170	1530
25	Sillas	30	750
2	Pizarras	85	170
4	Sillas giratorias	149	596
2	Estantes	250	500
1	Sillones (Sala de espera)	300	300

5	Cámaras de seguridad	25	125
2	Teléfonos	69	138
9	Computadoras	700	6300
1	Proyector	400	400
1	Parlantes	300	300
1	Impresora	300	300
1	Monitor	450	450
1	Dispensador	30	30
25	Mesas	50	1250
Total			**13139**

Tabla 4

Gastos por Arriendo

ARRIENDO			
Cantidad	**Detalle**	**Precio**	**Costo total**
12	Arriendo	650	**7800**

Tabla 5

Adquisición del Vehículo

VEHÍCULO			
Cantidad	**Detalle**	**Precio**	**Costo total**
1	Vehículo	15000	**15000**

La depreciación se ha calculado usando el método de línea recta. A continuación, se presenta la tabla de depreciaciones:

Tabla 6

Depreciaciones

Detalle	Cantidad	Años de Depreciación	Costo total	Año 1	Año 2	Año 3
Escritorios	9	10	1530	153	153	153
Sillas	25	10	750	75	75	75
Pizarras	2	10	170	17	17	17
Sillas giratorias	4	10	596	59.60	59.60	59.60
Estantes	2	10	500	50	50	50
Sillones (Sala de espera)	1	10	300	30	30	30
Cámaras de seguridad	5	3	125	41.67	41.67	41.67
Teléfonos	2	3	138	46	46	46
Computadoras	9	3	6300	2100	2100	2100
Proyector	1	3	400	133.33	133.33	133.33
Parlantes	1	3	300	100	100	100
Impresora	1	3	300	100	100	100
Monitor	1	3	450	150	150	150
Dispensador	1	3	30	10	10	10
Mesas	25	10	1250	125	125	125
Total			**13139**	**3190.6**	**3190.6**	**3190.6**

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVO	Valor Compra	Gastos Depreciación	Depreciación Acumulada	VL después de 3 años	Valor de Mercado
Vehículo	15,000.00	3,000	9,000	6,000.00	12,000.00
TOTAL		3,000		6,000.00	12,000.00

El costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) es el promedio de financiarse el proyecto considerando la deuda y el capital propio dando como resultado el 16% de rentabilidad.

Tabla 7.

Cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado

CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)	
Costo de la deuda (Kd)	13%
Costo deuda después. Imp (ki)	8.14%
Costo de recursos Propios (ks)	45%
Participación deuda (wd)	80%
Participación recurso Propios ws)	20%
CCPP (ka)	16%

Flujo de caja

Con base en los datos proporcionados, se ha elaborado el flujo de caja proyectado para los próximos tres años. A continuación, se presentan los detalles.

Tabla 8

Flujos del Efectivo Operativos

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS			
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**
No. Unidades	167	184	202
Precio	45	45	45
Ventas	90,130.32	99,143.35	109,057.69
Costos variables	25,851.32	28,436.45	31,280.10
Costos fijos excepto depreciación	43,780.00	43,780.00	43,780.00
Depreciación	6,190.60	6,190.60	6,190.60
Utilidad Operativa	**14,308.40**	**20,736.30**	**27,806.99**
Impuestos y participaciones (36,25%)	5,186.80	7,516.91	10,080.03
Utilidad Neta	**9,121.61**	**13,219.39**	**17,726.96**
Depreciación	6,190.60	6,190.60	6,190.60
FE INCREMENTALES	**15,312.21**	**19,409.99**	**23,917.56**

Flujo Terminal

En el siguiente cuadro se presenta el valor que se puede obtener por la venta del vehículo después de 3 años.

Tabla 9

Flujo Terminal

FLUJO TERMINAL	**9,825.00**
Venta de los Activos	12,000.00
Impuestos y participaciones	-2,175.00

Valor Presente Neto (VAN)

El Valor Presente Neto del proyecto es de 7,128.17 lo que indica que es económicamente rentable. Esto significa que los flujos de ingresos son suficientes para cubrir las inversiones, costos y los gastos generados, además de proporcionar utilidades para los socios de la empresa.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 24,14% lo que supera la tasa del costo promedio ponderado del 16%. Esto indica que la creación del centro enfocado al adulto mayor es factible.

Tabla *10*

Tasa Interna de Retorno

TASA	**16%**
VAN	7,128.17
TIR	24.14%

Periodo de Recuperación del Proyecto

Tabla 10

Periodo de Recuperación

Periodo de recuperación	
2	# de años enteros antes de la recuperación
7,844.41	Valor que falta por recuperar
33,743	FE del año en el que se recupera la inversión

0.23	Fracción de año
2.79	# de meses

El periodo de recuperación del proyecto es de 2 años y 7meses para recuperar la inversión inicial.

Flujo para los Inversionistas

Tabla 11

Flujo para Inversionistas

Flujo para los inversionistas				
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
FE DEL PROYECTO	-42,566.61	18,228.13	22,164.69	26,494.91
Desembolso del préstamo	34,053.29			
Pago capital		-10,017.42	-11,296.64	-12,739.23
Pago interés (inc. aho. Imp.)		-4,348.60	-3,069.38	-1,626.80
Ahorro impuestos por intereses		2,772.24	1,956.73	1,037.08
FE DEL INVERSIONISTA	-8,513.32	6,634.34	9,755.39	13,165.97

TASA	**16%**
VAN	13,083.28
TIR	85.03%

El flujo neto positivo indica que el inversionista comienza a recupera su inversión y a obtener rentabilidad. El proyecto es factible y atractivo para los inversionistas, ya que no solo cubre los cotos iniciales, sino que también genera ganancias a lo largo del tiempo.

Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad del proyecto, se consideró la inflación del 1,8% en el precio del servicio, manteniendo constante los mismos rubros en relación con los costos y las ventas. Como resultado, la tasa ajustada por la inflación se establece en 17,31%.

Tabla *13*

Análisis de Sensibilidad

TASA	**17.31%**
VAN	10,406.77
TIR	29.93%

El análisis de sensibilidad revela que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 29,93% lo cual supera a la tasa de recuperación. Esto indica que, incluso si se produce un cambio en el precio del servicio, el proyecto sigue siendo viable.

Conclusiones

La creación de un centro de desarrollo de habilidades y destrezas enfocadas al adulto mayor en la ciudad de Cuenca responde a una necesidad creciente de esta población con respecto a la atención y servicios especializados que contribuirán a mejorar su calidad de vida.

El análisis financiero indica que el proyecto es económicamente viable, el Valor Presente Neto es positivo y una Tasa interna de Retorno que supera el costo de capital, lo que resalta atractivo para futuros inversionistas.

La sensibilidad del proyecto con respecto a factores económicos muestra que puede mantenerse rentable incluso ante condiciones adversas, garantizando la estabilidad a largo plazo.

Existe una creciente demanda de parte de los adultos mayores y sus familias por programas que aborden diversos aspectos para su bienestar, mejorar su calidad de vida y fomentar un envejecimiento saludable.

La implementación del centro no solo beneficia a los adultos mayores, sino que también tiene un impacto positivo para la comunidad, promoviendo la inclusión social.

Recomendaciones

- Desarrollar programas que atiendan las diversas necesidades de los adultos mayores, garantizando que abarquen aspectos físicos, emocionales y sociales
- Implementar iniciativas de sensibilización para educar a las familias sobre los beneficios y servicios que ofrecerá el centro.
- Asegurar que el centro sea accesible y cuente con las adecuaciones necesarias.
- Flexibilidad de horarios y oferta de servicios para responder a las necesidades de los adultos mayores y sus familias para que participen en la implementación del centro.
- Establecer mecanismos de evaluación continua de los programas y servicios.

Referencias

Altamirano, H., Arias, I., Vite, G., y Obregón, R. (2023). Actividades físico-recreativas e integración social en personas mayores. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 42*(e2844). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002023000100019&lng=es&tlng=es

Banco Central de Ecuador . (2024). *Economia* . https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-reporto-un-crecimiento-de-1-2-en-el-primer-trimestre-de-2024-por-una-reduccion-de-las-importaciones-y-una-acumulacion-de-inventarios#:~:text=BCE-,La%20econom%C3%ADa%20report%C3%B3%20un%20creci

Cánepa, R. (2020). Recreación y actividad laboral en un centro geriátrico. *Giornale di Gerontologia, 14*(4), 383-392.

Carpio, A., Hancco, M., Cutipa, A., y Flores, E. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Comunicación, 10*(1), 70-80. https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331

Chicaiza, Y., y Macías, K. (2024). Calidad de Vida de la Población Adulta Mayor Institucionalizada. Ecuador . *Ciencia y Desarrollo Social. Reincisol, 3*(6), 376-393. https://doi.org/doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)376-393

De Jesús Begazo, M., Jaramillo, N., Runzer, F., y Falvy, I. (2023). Riesgo sociofamiliar y deterioro cognitivo en adultos mayores atendidos en el centro geriátrico de la fuerza aérea Peruana . *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 16*(3). https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2023.163.1918

De Souza-Martins, M., igarretto-Feo, R., Ramos-Villarreal, K. V., y Tibaduiza, J. (2023). Andragogía y motricidad humana en el adulto mayor: Una propuesta para el Buen Vivir. *Estudios Pedagógicos*(49), 79-97. https://doi.org/10.4067/S0718-07052023000300079

Duchi, S., Herrera, P., Molina, A., y Almeida, V. (2024). Intervenciones de enfermería para promover estilos de vida saludables en adultos mayores con hipertensión arterial. *Salud, Ciencia y Tecnología, 4*(1182). https://doi.org/10.56294/saludcyt20241182

El Comercio . (2024). *La economía ecuatoriana creció, pero hay interrogantes*. https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/economia-ecuatoriana-crecio-interrogantes.html

Encalada, M., y Varguillas, C. (2023). Programa de estimulación cognitiva para la inclusión intergeneracional del adulto mayor mediante la lúdica. *PROMETEO, 3*(2), 1-19. https://prometeojournal.com.ar/index.php/prometeo/article/view/46/61

Forbes. (2023). *Cómo las altas tasas de interés pueden impactar en las empresas (para bien y para mal)*. https://www.forbes.com.ec/money/como-altas-tasas-interes-pueden-impactar-empresas-para-bien-mal-n28893

Freire, M. (2024). *Analisis del entorno económico* (Segunda edición ed.). Madrid : EsicEditorial . Santander Universidades. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XVIIEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=An%C3%A1lisis+macro+del+entorno+&ots=PFUOUEvCoO&sig=_9QeP_MC1fmTuGneDWbOEHbhPJY#v=onepage&q&f=false

Guevara, F., Díaz, A., y Caro, P. (2020). Depresión y deterioro cognitivo en el adulto mayor. *Poliantea, 15*(26), 107-112. https://revistas.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/1501/1265

INEC. (2023, octubre 3). *El nuevo rostro de Azuay*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-nuevo-rostro-de-azuay/

INEC. (2025). *Proyecciones Poblacionales cantonales.* https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/

Lizcano, J., Chila, K., Moreira, P., Naín, E., y Chávez, J. (2024). Calidad de vida y salud en adultos mayores: una revisión bibliográfica. *Liderazgo en Salud y Calidad de Vida, 3*(76). https://doi.org/10.56294/hl2024.76

López, M., Vivas, L., y Richar´s, M. (2023). Diseño y Evaluación de la eficacia de un programa de entertenimiento en el uso de tecnologías para la vida cotidiana destinado a personas mayores. *Anuario de Proyectos e Informes de Becaries de Investigación, 16*, 1849-1951. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/227083/CONICET_Digital_Nro.d94bfdb7-6981-423c-a77c-51dc722aae93_H.pdf.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Martínez, J., Córdova, R., Fang, B., y Girones, R. (2023). Fe de erratas a artículos publicados en Revista Española de Geriatría y Gerontología . *Revista Española de Geriatría y Gerontología, 58*(2), 120-121. https://doi.org/10.1016/j.regg.2024.101554

Mija, L., López, L., Del Carpio, Á., y Gutiérrez, C. (2024). Correlación entre la actividad física y los síntomas de depresión en centros de mayores de Lima, Perú. *Revista Española de Geriatría y Gerontología, 59*(4). https://doi.org/10.1016/j.regg.2024.101489

Ministro de Economía y Finanzas. (Enero de 2025). *Pulso Económico Ecuador No. 26*. https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/01/20250130-Pulso-No.-26_Enero-2025.pdf

Ortiz, D., Alzola, A., Costa, C., Charchabal, D., y Valverde, L. (2022). *Actividad física y su impacto en la calidad de vida en adultos mayores ecuatorianos [Archivo*

PDF]. Correo Científico Médico. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/89327480/ARTICULO_REVISTA_MEDICA_HOLGUIN-libre.pdf?1659803487=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DARTICULO_REVISTA_MEDICA_HOLGUIN.pdf&Expires=1717109280&Signature=VIbvZ99z74AkZeq~23kL-uyv-cGM66a4FCVxXYe

Paramiro, A., Rivero, L., Lasoncex, D., Pérez, E., y Carranza, E. (2023). Síndrome metabólico en el adulto mayor vinculado a los programas de actividad física comunitaria. *Revista Cubana de Medicina General Integral, 39*(1), 2-14. http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v39n1/1561-3038-mgi-39-01-e2015.pdf

Paz y Miño, C. (2024). Origen genético de los ecuatorianos: europeos, amerindios y afros. *MetroCiencia*. https://doi.org/10.47464/MetroCiencia/vol32/2/2024/78-82

Primicias. (2024). *El riesgo país de Ecuador sigue subiendo y estos son los efectos*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/efectos-riesgo-pais-alza-ecuador/

Primicias. (2024). *Inflación en Ecuador se proyecta en 3,5% para 2023, según la ONU*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-precios-ecuador-onu/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%20Ecuador%20para,lugar%20(3%2C4%25).

Remis, D., Díaz, G., Hernández, F., Dot, L., y González, A. (2024). Calidad de vida del adulto mayor en una comunidad. *Liderazgo en Salud y Calidad de Vida, 3*. https://doi.org/10.56294/hl2024.348

Rivas, H., y Rodríguez, J. (2024). La salud cognitiva en adultos mayores, un reto de salud pública. *Gaceta Médica de México, 160*(2), 233-234. https://doi.org/10.24875/GMM.24000018

Rodríguez-Hernández, I. (2024). Estrategia para la promoción de conductas saludables en las personas mayores. *Revista Medica Electronica, 46*(1). Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, La Habana, Cuba. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85211346723&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&cluster=scopubyr%2C%222020%22%2Ct%2C%222022%22%2Ct%2C%222023%22%2Ct%2C%222024%22%2Ct&s=TITLE-ABS-KEY%28adulto+mayor%29&sessionSearchId=c250afc

Sánchez, C. (2024). *Bajó la tasa de desempleo en Azuay*. https://elmercurio.com.ec/2024/03/03/bajo-tasa-desempleo-azuay/#:~:text=Principal-,Baj%C3%B3%20la%20tasa%20de%20desempleo%20en%20Azuay,-Baj%C3%B3%20la%20tasa

Santillán, H., Bonifa, I., Obregón, G., y Santillán, R. (2023). Actividades físico-recreativas e integración social en el adulto mayor. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 42*, 28-44. http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v42/1561-3011-ibi-42-e2844.pdf

Valdés, N. (2023). *Kit de auto representación físico conceptual para el auto conocimiento propio y la evocación de empatía en contextos grupales [Archivo PDF].* Universidad de Chile. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/sistema-sensorial-de-estimulacion-cognitiva-para-personas-mayores.pdf

Vicuña, J. (2024). *El plan de marketing en la práctica.* Esic editorial. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NI_wEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Desarrollar+un+plan+de+Marketing+digital+para+la+empresa&ots=OUgBuZ-j0j&sig=bHL8I7-vGze-Tqt5ASgKrWjd2tg