



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
INNOVACIÓN

TEMA:

PLAN DE NEGOCIO PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE
HABILIDADES PARA EL ADULTO MAYOR EN GUAYAQUIL

AUTORES:

SHIRLEY GEOVANNA ZAPATA GAVILANES

RAFAEL JOSE OCANDO VIVAS

DIRECTOR:

ANDREA SAMANIEGO DIAZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE, 2025

RECONOCIMIENTO

Con profunda gratitud, quiero expresar mi sincero reconocimiento a los docentes de la ESPAÉ, quienes con su compromiso y vocación me brindaron el impulso necesario para continuar con firmeza en mi formación de maestría. Cada clase, cada conversación y cada reto académico fueron oportunidades para crecer, aprender y reafirmar mi propósito.

Mi gratitud especial a quienes conformaron mi equipo de estudio Micaela, Rafael y Kevin por su claridad, apoyo y constante motivación que me permitió consolidar esta meta.

Gracias por acompañarme en este proceso que no solo ha sido académico, sino profundamente humano.

Econ. Shirley Zapata Gavilanes

RECONOCIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero reconocimiento a todas las personas que contribuyeron de manera invaluable a la culminación de esta tesis.

En primer lugar, a la ciudad de Guayaquil, que me abrió sus puertas y me acogió con calidez. Su gente y su energía han sido una fuente de inspiración constante y han hecho que mi estancia aquí se sienta como un hogar.

A los docentes de la ESPAE, cuya dedicación, experiencia y paciencia guiaron mi camino académico. Sus enseñanzas no sólo enriquecieron mis conocimientos, sino que también me retaron a pensar de manera crítica y a superar mis propios límites. A mi tutora, Andrea Samaniego, le doy las gracias de forma especial. Su paciencia, orientación y sabiduría fueron clave para el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros de curso, que compartieron conmigo las jornadas de estudio, los retos y los logros. Su compañerismo y apoyo hicieron de este viaje una experiencia más amena y enriquecedora. Finalmente, un reconocimiento especial a Shirley, Micaela y Kevin, quienes, con su amistad, apoyo incondicional y constante ánimo, hicieron de este proceso una experiencia memorable. Su ayuda fue fundamental y valoro enormemente el tiempo, el conocimiento y la paciencia que compartieron conmigo.

Ing. Rafael Ocando Vivas

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de mi vida. Su presencia constante me ha dado luz en los momentos de incertidumbre y paz en los desafíos más complejos.

A mi madre, Lucía, que desde el cielo continúa siendo una luz que orienta mi camino. A mi padre César que sus enseñanzas, su amor y su ejemplo me acompañan en mi camino y son la inspiración que me impulsa a perseguir cada meta con convicción y esperanza.

A mis hijas Amanda y Amelia, quienes son mi mayor tesoro y mi fuente inagotable de inspiración. Su amor, su alegría y su confianza en mí han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante, incluso en los momentos más exigentes. Esta tesis es también para ellas, como testimonio de que todo esfuerzo con propósito deja huella.

Gracias por ser parte esencial de este camino. Este logro es para ustedes.

Econ. Shirley Zapata Gavilanes

AGRADECIMIENTO

La culminación de este trabajo no habría sido posible sin el apoyo incondicional y la guía de personas clave en mi vida. A todos ellos, mi más profundo agradecimiento.

A Dios todopoderoso, por darme la guía, la fuerza, la sabiduría, la salud y la perseverancia necesarias para superar cada desafío y llegar hasta aquí, como un brazo que me sostiene y me protege a cada instante a donde voy.

A mis padres, Rafael y Rosa Elena, su amor incondicional, sus sacrificios y apoyo que han sido el pilar fundamental. Gracias por creer en mí y darme la libertad para alcanzar mis metas. A mi hermano, Stevans, por su compañía a la distancia y amistad incondicional.

A la familia Angarita Villamizar, en especial a Edwards, Yasmin y Eduardo, por abrirme las puertas de su hogar y por brindarme su total apoyo. Su generosidad y cariño me dieron la estabilidad que necesitaba para enfocarme en mis estudios.

A mis mentores, Carlos Martínez y Rodrigo Corral, por su guía, paciencia y conocimiento. Sus valiosas enseñanzas y su compromiso con mi formación fueron cruciales para el desarrollo de mis metas. Finalmente, a mis amigos Edymar, José Manuel, María Fernanda y Ronald, por su invaluable amistad, por sus palabras de aliento y por estar siempre presentes en los momentos difíciles. Su apoyo fue fundamental para mantener la motivación en todos los procesos.

Ing. Rafael Ocando Vivas



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1502

APELLIDOS Y NOMBRES	ZAPATA GAVILANES SHIRLEY GEOVANNA
IDENTIFICACIÓN	0920813672
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE HABILIDADES Y BÚSQUEDA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA EL ADULTO MAYOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-10-06
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los seis días del mes de Octubre del año dos mil veinticinco a las 15:53 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Director del trabajo de Titulación y COELLO MONTECEL DAVID ARTURO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE HABILIDADES Y BÚSQUEDA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA EL ADULTO MAYOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por la estudiante ZAPATA GAVILANES SHIRLEY GEOVANNA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.

 Firmado digitalmente por:
**ANDREA GABRIELA
 SAMANIEGO DIAZ**
 Validar digitalmente con FirmadE
SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
DIRECTOR

 Firmado digitalmente por:
**DAVID ARTURO COELLO
 MONTECEL**
 Validar digitalmente con FirmadE
COELLO MONTECEL DAVID ARTURO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

 Firmado digitalmente por:
**SHIRLEY GEOVANNA
 ZAPATA GAVILANES**
 Validar digitalmente con FirmadE
ZAPATA GAVILANES SHIRLEY GEOVANNA
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1503

APELLIDOS Y NOMBRES	OCANDO VIVAS RAFAEL JOSÉ
IDENTIFICACIÓN	0963407903
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE HABILIDADES Y BÚSQUEDA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA EL ADULTO MAYOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-10-06
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los seis días del mes de Octubre del año dos mil veinticinco a las 15:56 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Director del trabajo de Titulación y COELLO MONTECEL DAVID ARTURO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE HABILIDADES Y BÚSQUEDA DE BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA EL ADULTO MAYOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por el estudiante OCANDO VIVAS RAFAEL JOSÉ.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado digitalmente por:
ANDREA GABRIELA
SAMANIEGO DIAZ

Validez del documento con FirmREC

SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
DIRECTOR



Firmado digitalmente por:
DAVID ARTURO COELLO
MONTECEL

Validez del documento con FirmREC

COELLO MONTECEL DAVID ARTURO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado digitalmente por:
RAFAEL JOSE OCANDO
VIVAS

Validez del documento con FirmREC

OCANDO VIVAS RAFAEL JOSÉ
ESTUDIANTE

Declaración Expresa

Nosotros, Shirley Geovanna Zapata Gavilanes y Rafael Jose Ocando Vivas acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá los autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor de los autores. Los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 06 de Octubre de 2025.

ZAPATA GAVILANES
SHIRLEY GEOVANNA

OCANDO VIVAS
RAFAEL JOSE

Evaluadores

**SAMANIEGO DIAZ ANDREA
GABRIELA**

Tutor de proyecto

**COELLO MONTECEL DAVID
ARTURO**

Evaluador

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTO.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
Evaluadores.....	ix
TABLA DE CONTENIDO.....	x
LISTA DE TABLAS	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE ABREVIATURAS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Objetivos del proyecto o plan de negocios.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA.....	11
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
2.1.2 Poder de negociación de los clientes - Moderado.....	12
2.1.3 Poder de negociación de los proveedores - De moderado a bajo	13
2.1.4 Amenazas de productos sustitutos – Moderado.....	15
2.1.5 Rivalidad entre competidores - Baja.....	16
2.2. Análisis F.O.D.A.	27
2.2.1 Fortalezas	27
2.2.2 Oportunidades	28
2.2.3 Debilidades	31
2.2.4 Amenazas.....	32
2.3 Análisis PESTLE.....	33
2.3.1 Político	33
2.3.2 Económico	35
2.3.3 Social.....	36
2.3.4 Tecnológico.....	38
2.3.5 Ecológico	39
2.3.6 Legal	44
3. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO.....	46

3.1	Descripción del problema o necesidad a resolver	46
3.1.1	Padecimientos Físicos:.....	46
3.1.2	Padecimientos mentales y neurológicos:	47
3.2	Características del producto o servicio propuesto	52
3.3	Propuesta de valor para el consumidor.....	55
3.4	Explicación del modelo de negocio. Diseño del modelo de negocio CANVAS...	60
4.	PLAN ESTRATÉGICO	74
4.1	Misión.....	74
4.2	Visión	74
4.3	Objetivos Estratégicos.....	75
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO	77
5.1	Descripción del mercado potencial, cuantificado.	77
5.2	Segmentación por: actividad, edad, nivel socioeconómico, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conductas de compra.	78
5.3	Mercado objetivo.....	81
5.4	Benchmark de competidores	83
5.5	Investigación de Mercado	85
5.6	Tipos de clientes.....	104
5.7	Implementación del Mix de Marketing.....	107
5.7.1	Desarrollo del Producto o Servicio:	107
5.7.2	Promoción	109
5.7.3	Plaza.....	114
5.7.4	Precios.....	114
5.7.5	Personas	116
6.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	118
6.1	Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio.	118
6.2	Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual. ...	121
6.3	Diagrama del flujo de producción o del servicio.	123
6.4	Insumos: ciclo de vida.....	128
6.5	Reciclaje y manejo de desechos en todas las fases del proceso productivo.....	129
6.6	Maquinarias y equipos requeridos.....	131
6.7	Determinación del tamaño del centro y de localización.	134
6.8	Balance de obras.....	138
6.8.1	Obras Físicas.....	138

6.8.2	Equipamiento y Mobiliario	139
6.8.3	Recursos Humanos.....	141
6.8.4	Insumos para el servicio.....	141
6.8.5	Materiales Promocionales Iniciales	142
6.8.6	Tabla de Depreciación	143
6.8.7	Resumen del Balance Técnico	144
6.9	Técnicas de estimación de costos totales unitarios de productos y servicios.....	145
6.9.1	Metodología de estimación	146
6.9.2	Costos totales unitarios por servicio	148
6.10	Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.....	154
6.10.1	Inversión en Activos Fijos	154
6.10.2	Gastos Pre-operativos	155
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	159
7.1	Organigrama de la empresa.....	159
7.2	Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa.....	160
7.3	Presupuesto de gastos de personal.	165
7.4	Análisis legal:	166
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	171
8.1	Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero.....	171
8.2	Cálculo de proyecciones de ingresos y egresos del proyecto.....	172
8.3	Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC.	178
8.4	Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.	180
8.5	Flujo de caja del proyecto sin financiamiento.....	180
8.6	Flujo de caja del proyecto con financiamiento.....	181
8.7	Métodos de evaluación: VAN y TIR.....	182
8.8	Análisis de sensibilidad.....	183
8.9	Resultados y decisión financiera.	184
9.	ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO.....	185
9.1	Identificación de los impactos ambientales y/o sociales del negocio.	185
9.2	Medidas de mitigación de impactos a implementar.	187
9.3	Relación de los impactos ambientales y/o sociales del negocio con los ODS.....	192
10.	CONCLUSIONES	198
11.	ANEXOS	201
12.	BIBLIOGRAFIA	204

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Competencia indirecta y descripción de servicios.....	18
Tabla 2: Instituciones y costo mensual	20
Tabla 3: Ofertas actuales y propuesta	49
Tabla 4: Benchmark de competidores	84
Tabla 5: Comparación Rincón de la sabiduría y Mitra Club	102
Tabla 6: Tipo de clientes.....	106
Tabla 7: <i>Servicios en el Rincón de la sabiduría</i>	108
Tabla 8: Especificación técnica	119
Tabla 9: Diagrama del servicio.....	124
Tabla 10: Pasos del servicio.....	125
Tabla 11: Principales insumos por área de servicio.....	128
Tabla 12: Cronograma de actividades.....	136
Tabla 13: Área funcional y espacios.....	137
Tabla 14: Descripción del local Rincón de la sabiduría	139
Tabla 15: Equipamiento y mobiliario	140
Tabla 16: Sueldos y Salarios.....	141
Tabla 17: Materias Primas e Insumos.....	142
Tabla 18: Publicidad	143
Tabla 19: Vida útil de equipos.....	144
Tabla 20: Resumen Balance Técnico.....	144
Tabla 21: Gastos Administrativos.....	147
Tabla 22: Distribución de gastos fijos	148
Tabla 23: Membresías por costo unitario	148
Tabla 24: Capacitación digital básica	149
Tabla 25: Formación productiva básica.....	150
Tabla 26: Bienestar emocional y físico.....	151
Tabla 27: Mentoría Intergeneracional.....	152
Tabla 28: Organización de ferias productivas	153

Tabla 29: Costo unitario	153
Tabla 30: Activos fijos.....	155
Tabla 31: Gastos pre-operativos	155
Tabla 32: Capital de trabajo.....	156
Tabla 33: Gastos Administrativos.....	156
Tabla 34: Presupuesto de publicidad	157
Tabla 35: Gastos de ventas	157
Tabla 36: Publicidad	157
Tabla 37: Presupuesto de Gastos de Personal.....	165
Tabla 38: Precio promedio ponderado de membresías	171
Tabla 39: Punto de Equilibrio.....	172
Tabla 40: Ingresos mensuales por cada membresía.....	173
Tabla 41: Ingreso mensual por año.....	174
Tabla 42: Gastos por sueldo de personal	175
Tabla 43: Detalle costos presupuestados por partida.....	177
Tabla 44: Detalle de costo presupuestados para las ventas	177
Tabla 45: Detalle de costos presupuestados para insumos	178
Tabla 46: Resumen de costos totales por partida.....	178
Tabla 47: Detalles de variables para cálculo de CAPM	179
Tabla 48: Detalles de variables para cálculo de WACC.....	179
Tabla 49: Detalle flujo de caja proyectado por año sin financiamiento	181
Tabla 50: Detalle flujo de caja proyectado por año con financiamiento	182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación del Centro Rincón de la sabiduría.....	24
Figura 2: Nivel de natalidad del adulto mayor	79
Figura 3: Distribución por edad y género	88
Figura 4: Nivel socioeconómico.....	88
Figura 5: Nivel educativo de los encuestados	89
Figura 6: Acceso y uso de Tecnología.....	89
Figura 7: Intereses en Talleres.....	90
Figura 8: Interés por talleres recreativos	90
Figura 9: Interés por talleres de bienestar.....	91
Figura 10: Distribución porcentual de preferencias	91
Figura 11: Barreras Económicas para participar	92
Figura 12: Barreras de Movilidad y accesibilidad.....	93
Figura 13: Preferencias de horarios	93
Figura 14: Preferencias de modalidad	94
Figura 15: Organigrama de la empresa.....	159

LISTA DE ABREVIATURAS

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa Interna de Retorno

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

OMS: Organización Mundial de la Salud

OIT: Organización internacional del trabajo

MIES: Ministerio de Inclusión Económica y Social

ALAP: Asociación Latinoamericana de Población

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

LOPAM: Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores

CAMI: Centros de Atención Municipal Integral

FEDEGUAYAS: Federación Deportiva del Guayas

PUCE: Universidad del Adulto Mayor

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

MSP: Ministerio de Salud Pública

ENEMDU: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

ONG: Organización No Gubernamental

DASE: Dirección de Acción Social y Educación

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

CAAM: Centros de Atención al Adulto Mayor

PUCE: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

OPS: Organización Panamericana de la Salud

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PIB: Producto Interno Bruto

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

RNE: Registro Nacional de Emprendimiento

RUC: Registro Único de Contribuyentes

SENADI: Servicio Nacional de Derechos Intelectuales

ECNT: Enfermedades crónicas no transmisibles

KPI: Indicadores clave de desempeño

CESE: Corporación de Estudios Sociales y Económicos

ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

MAATE: Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador

MVP: Producto/servicio mínimo viable

NIC: Norma Internacional de Contabilidad

SENPLADES: Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa

DUOT: Dirección de Urbanismo, Avalúos y Ordenamiento Territorial

SBU: Salario Básico Unificado

CAPM: Costo del capital propio

WACC: Costo promedio de todas las fuentes de financiamiento de la empresa

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

CO2: Dióxido de Carbono

ALAP: Asociación Latinoamericana de Población.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador.

MIES: Ministerio de Inclusión Económica y Social.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

OPS: Organización Panamericana de la Salud.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta el diseño y validación de un centro de formación para adultos en Ecuador, enfocado en fortalecer habilidades prácticas y personales que respondan a las exigencias reales del mercado laboral. El proyecto nace de una convicción profunda: la educación no tiene edad, y cada persona merece una oportunidad digna para crecer, aprender y reinserirse productivamente en la sociedad. La propuesta busca responder a una problemática urgente en la ciudad de Guayaquil, donde la mayoría de las iniciativas públicas y privadas dirigidas a adultos mayores se limitan a actividades recreativas, de salud o asistencia básica. Estas acciones, aunque valiosas, no contemplan estrategias que potencien sus capacidades, habilidades ni su participación en proyectos productivos o comunitarios. Esta situación restringe sus oportunidades de desarrollo personal, social y económico, a pesar de que muchos adultos mayores conservan intacta su motivación, experiencia y disposición para aprender y contribuir activamente.

A nivel local, no existen centros especializados que integren formación técnica, desarrollo de habilidades y participación activa como parte de un proceso educativo continuo. Esto limita el aprovechamiento del talento y la experiencia de esta población, y deja sin respuesta la necesidad de espacios que fortalezcan su autonomía y su rol en la economía local. Lo más cercano que se encuentra en la ciudad son centros gerontológicos enfocados principalmente en actividades recreativas, terapias ocupacionales y acompañamiento emocional, sin una propuesta estructurada de formación y productividad. Ante esta realidad, se vuelve urgente evaluar la viabilidad de implementar un centro de capacitación y desarrollo de habilidades para adultos mayores en Guayaquil, que responda a estas necesidades y contribuya tanto a su bienestar como a su inclusión activa en la vida

comunitaria y económica. El modelo propuesto se construyó sobre un análisis riguroso del entorno económico, legal y social del país, integrando datos locales, normativa vigente y estudios de mercado.

“El Rincón de la Sabiduría” busca ofrecer a los adultos mayores un espacio donde puedan reconectar con un propósito personal y productivo, mediante actividades diseñadas cuidadosamente según sus capacidades físicas y cognitivas. Este enfoque promueve su autonomía, refuerza la confianza en sí mismos y contribuye a mejorar su calidad de vida. A largo plazo, esto puede traducirse en beneficios económicos indirectos, como la reducción de gastos médicos asociados al sedentarismo y la dependencia. Además, el centro tiene como objetivo preparar integralmente a los adultos mayores en lo académico, emocional e intelectual para que desarrollen habilidades, destrezas y aptitudes que les permitan iniciar o fortalecer proyectos de emprendimiento adaptados a sus intereses, talentos y necesidades particulares. Los objetivos específicos incluyen:

- Estimular el desarrollo cognitivo mediante la realización de actividades que fortalezcan el razonamiento lógico y otras funciones mentales, con el fin de favorecer la empleabilidad y el emprendimiento como vías de participación activa en la economía y la sociedad.
- Fomentar la alfabetización digital al incorporar el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y herramientas digitales, para lograr la integración al mundo moderno y globalizado, e impulsar la creatividad y la innovación.
- Impulsar la independencia integral mediante el fortalecimiento de capacidades físicas (movilidad, equilibrio y fuerza), habilidades sociales (redes de apoyo, participación comunitaria) y bienestar emocional (manejo del estrés, resiliencia, respuesta ante emergencias), e incluir conocimientos básicos en nutrición para una vida saludable.

El centro ofrece una combinación de actividades físicas, recreativas y formación académica, donde el adulto mayor podrá desarrollar habilidades para la creación de bienes o prestación de servicios, fortaleciendo el emprendimiento innovador y la empleabilidad. A diferencia de los modelos tradicionales existentes en la ciudad, esta propuesta se enfoca en la productividad y la autonomía, sin adoptar un enfoque asistencialista. En el plan de negocio se definieron con precisión los activos necesarios, sus ciclos de vida útil y depreciación, así como los costos operativos y de implementación, todo validado conforme a los estándares contables ecuatorianos. Desde el punto de vista financiero, el proyecto demuestra una sólida viabilidad. El flujo de caja proyectado refleja un equilibrio sostenible entre ingresos y egresos, con recuperación de la inversión en el mediano plazo.

La estructura de costos ha sido optimizada para garantizar eficiencia sin comprometer la calidad del servicio educativo. Además, se identifican oportunidades de escalabilidad y alianzas estratégicas que podrían potenciar el impacto del centro en otras zonas del país. El proyecto contempla iniciar con 190 membresías activas en el primer año, en un local ubicado en la localidad de Urdesa, de la ciudad de Guayaquil, con capacidad física para atender hasta 700 personas, considerando una tasa de ocupación inicial del 30%. Para iniciar las operaciones se requiere una inversión total de \$38,618.00, para el cual el 48% será financiado con capital externo. El análisis financiero revela un Valor Actual Neto (VAN) de \$190.025,92 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 98,83%, lo que confirma la rentabilidad y sostenibilidad del modelo. Este trabajo no solo hace la validación de la factibilidad técnica y financiera del centro, sino que propone una solución concreta, humana y replicable para uno de los desafíos más urgentes del país: la inclusión educativa de adultos mayores. Es una apuesta por la dignidad, la productividad y el desarrollo social desde una mirada económica responsable.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El envejecimiento de la población es una tendencia demográfica significativa y en crecimiento para la cual América Latina no es la excepción. Este rápido envejecimiento presenta tanto retos como oportunidades para los adultos mayores, los cuales ponen algunas consideraciones de importancia como lo es el aumento de la esperanza de vida de este segmento de la sociedad. En las últimas décadas, Latinoamérica ha experimentado un acelerado proceso de envejecimiento poblacional, fenómeno que también se refleja en Ecuador. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el censo del 2022 se registró que el 13,4% de la población ecuatoriana corresponde a personas mayores de 60 años, lo que representa un aumento significativo respecto a años anteriores (INEC, 2022). Este dato nos permite dimensionar con claridad el avance del envejecimiento poblacional en el país desde una perspectiva estadística.

No obstante, cabe señalar que, conforme al artículo 2 de la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (LOPAM, 2019), en Ecuador se reconoce legalmente como persona adulta mayor a toda aquella de 65 años o más. En este sentido, dicha definición será la que se adopte como referencia en los apartados del presente documento que aborden derechos, políticas públicas o aspectos legales.

Sin embargo, para efectos de la investigación de mercado y el diseño del modelo de negocio, se ha optado por considerar el rango de edad entre 60 y 74 años. Esta decisión se fundamenta en la clasificación establecida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), que reconocen a las personas dentro de este grupo como adultos mayores jóvenes o tempranos. Además, se ha tomado en cuenta

que, en la práctica, muchas personas se jubilan antes de los 65 años, por lo que resulta pertinente incluir a este grupo etario que, por lo general, conserva autonomía funcional y está en condiciones de participar activamente en procesos de formación, desarrollo personal y actividades productivas (OMS, 2002; OPS, 2018).

También (en Ecuador) ha experimentado un aumento de manera notable en el tiempo en los años promedio de vida de la población, en mujeres ha subido a 80.2 años, mientras que la de los hombres ha alcanzado los 74.3 años de acuerdo al INEC. Entre algunos factores que contribuyen a este aumento son los atribuidos por los avances en la medicina, mejoras en el acceso a la salud, mejores condiciones de vida y una mayor conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar en los primeros años de vida.

Guayaquil, como principal ciudad del país, refleja esta misma tendencia del país, el incremento de la esperanza de vida, junto con la disminución de las tasas de natalidad, ha generado una transformación demográfica que plantea importantes desafíos sociales, económicos y sanitarios, uno de ellos es la necesidad de generar políticas y servicios que respondan al concepto de envejecimiento activo, definido por la Organización Mundial de la Salud como “el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad para mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen” (OMS, 2002). Existen iniciativas municipales que ofrecen una variedad de actividades y servicios para adultos mayores. Por ejemplo, el Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo atiende a más de 1.400 adultos mayores, brindando talleres de coro, danza, guitarra, manualidades, bisutería, bailoterapia, hidroterapia, tai chi, estiramientos, lectura y psicología (Guayaquil.gob.ec, 2023). Asimismo, se han impartido cursos de computación básica a 51 adultos mayores como parte de un plan piloto.

El adulto mayor también tiene algunos retos por afrontar como lo son el uso por necesidad del sistema de salud público y cuidados de largo plazo, en su mayoría dependen del sistema de pensiones que no sostiene los costos para la vida cotidiana, afrontar dificultades en la equidad e inclusión en la sociedad, además de algunos casos de violencia y/o maltratos, la dificultad de permanecer activos en el mercado laboral, en los que se pueden referenciar los siguiente estudios e informes de algunos organismos internacionales y nacionales:

- **Falta de acceso a pensiones:** La alta tasa de informalidad laboral en la región significa que una gran mayoría de los adultos mayores no cotizaron lo suficiente para acceder a una pensión digna. En Ecuador, un estudio de la OIT de 2024 encontró que alrededor del 44% de los adultos mayores experimentan inseguridad económica debido a la falta de ingresos laborales o previsión social (International Labour Organization [OIT], 2024).
- **Insuficiencia de ingresos:** Para quienes sí reciben una pensión, ésta a menudo es insuficiente para cubrir las necesidades básicas. En Ecuador, la pensión para adultos mayores del MIES es una transferencia mensual que solo alcanza a una porción de la población más vulnerable (Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES], 2020).
- **Acceso limitado a servicios de salud:** A pesar del aumento en la esperanza de vida, la calidad de la atención médica para los adultos mayores no es uniforme y las brechas son evidentes, especialmente en áreas rurales y de bajos ingresos. La encuesta SABE I de Ecuador mostró que solo el 30% de los adultos mayores percibe su salud como buena (Asociación Latinoamericana de Población [ALAP], 2012).

- **Enfermedades crónicas y dependencia:** El incremento de enfermedades no transmisibles exige una mayor atención de largo plazo, para la cual los sistemas de salud no están completamente preparados. Un estudio del BID destaca que en la región, la falta de atención de largo plazo a menudo lleva a hospitalizaciones prolongadas (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).
- **Soledad y aislamiento:** Un porcentaje considerable de adultos mayores vive solo, lo que aumenta el riesgo de aislamiento social. Según el Censo de Ecuador de 2022, el 18.2% de los adultos mayores viven solos (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador [INEC], 2024).
- **Discriminación por edad (Ageism):** La CEPAL y otras organizaciones señalan la persistencia de la discriminación por edad, la cual limita la participación de los adultos mayores en la vida social y económica de sus comunidades. Se les considera una "carga" en lugar de un recurso, lo que les impide contribuir activamente (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2025).

En función de lo antes mencionado, los países han tenido que promulgar leyes y normativas públicas para proteger los derechos humanos del adulto mayor, implementado programas de pensiones para tratar de alcanzar los valores justos, transferencias monetarias condicionadas y otros beneficios para garantizar un ingreso mínimo y reducir la pobreza entre esta población, además de ampliaciones de algunos beneficios para la atención de salud preventiva y de emergencias, algunos programas para envejecimiento activo, entre otras iniciativas. En consecuencia, la atención hacia el adulto mayor ha acarreado otros desafíos adicionales, como el ampliar algunas otras leyes para su protección ya que existe

un marco normativo en Ecuador que reconoce los derechos de las personas adultas mayores como la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (LOPAM - 2017) en donde se puede citar por ejemplo: el artículo 14 que garantiza que las personas adultas mayores tengan acceso a programas educativos y de capacitación que promuevan su autonomía y participación productiva, el artículo 19 establece la obligación del Estado y los gobiernos autónomos descentralizados de implementar centros de atención integral para los adultos mayores y el artículo 7 reconoce el derecho a participar en actividades comunitarias, culturales, educativas y económicas, sin restricciones por edad. Sin embargo, en la práctica, la implementación de todas estas virtudes que ofrece la ley son pocos los espacios disponibles que operen con un enfoque integral, adaptado y sostenible, dando a resolver alguno de los puntos que pueda padecer o las necesidades de los adultos mayores.

Otros aspectos que se pueden mencionar como desafíos son la asignación de recursos financieros adicionales y suficientes para atención de calidad, organización integral intersectorial y fomentar la participación activa del adulto mayor en la sociedad con los diferentes espectros. Particularmente en la ciudad de Guayaquil, el adulto mayor cuenta con algunos centros que atienden algunas de las necesidades de este grupo de la sociedad como son los centros Gerontológicos Municipales, Centros de Atención Municipal Integral (CAMI), FEDEGUAYAS (Federación Deportiva del Guayas), Universidad del Adulto Mayor (PUCE), El SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), el Centro Gerontológico Municipal Dr. Arsenio de la Torre Marcillo atiende a más de 1.400 adultos mayores entre otros.

Este último, tiene algunas actividades y beneficios enfocados en su mayoría en la parte ergonómica, entretenimiento y atención psicológica como son: talleres de coro, danza,

guitarra, manualidades, bisutería, bailoterapia, hidroterapia, tai chi, estiramientos, lectura y psicología (Guayaquil.gob.ec, 2023). Asimismo, se han impartido cursos de computación básica a 51 adultos mayores como parte de un plan piloto. En este sentido, aunque existen centros y programas que ofrecen actividades recreativas, culturales y de inclusión digital para personas adultas mayores en Guayaquil, no se identifica la existencia de espacios integrales que combinen de forma estructurada la capacitación técnica, el desarrollo de habilidades productivas y la participación comunitaria como un eje central. Esta brecha representa una oportunidad para implementar un modelo innovador que fortalezca la autonomía, el bienestar y la productividad del adulto mayor.

En resumen, la población que componen los adultos mayores en la sociedad sigue en aumento año tras año, con exigencias cada vez mayores, donde las ciudades cuentan de manera limitada con algunas amenidades y programas que pueden medianamente soportar la demanda y necesidades de este grupo. Si bien las actividades que presentan los centros anteriormente mencionados son valiosas para el bienestar físico, emocional y recreativo de los adultos mayores, la mayoría no integran de manera sistemática programas de capacitación técnica, emprendimiento o desarrollo de habilidades productivas que fomenten la autonomía económica y participación activa en la comunidad que residen y rodean. Es importante direccionar los esfuerzos para que el adulto mayor pueda conseguir espacios donde se sienta, motive e impulse nuevamente las fuerzas tanto físicas como anímicas para afrontar la vejez tranquilamente y esperanzados en sentirse útil y no una carga para sus familiares y entorno que los rodea.

La participación activa implica que los adultos mayores no sólo sean receptores pasivos de servicios en algún centro de atención, sino agentes que contribuyen e involucren

en actividades que potencian su desarrollo personal, social y económico. Esto incluye la participación en actividades formativas que mejoren sus competencias, la generación de iniciativas productivas o emprendimientos, el ejercicio de roles de liderazgo comunitario, y la integración en redes sociales que les permitan compartir los vastos conocimientos y experiencias, fomentando así un envejecimiento saludable y productivo.

1.2 Objetivos del proyecto o plan de negocios

1.2.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad de implementar servicios en un centro integral de capacitación y desarrollo de habilidades para personas adultas mayores (60–74 años) para el envejecimiento activo, saludable y productivo en la ciudad de Guayaquil, con oferta de programas completos que fomenten su autonomía, bienestar, participación social y económica para el desarrollo productivo propio y de la comunidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar programas para atender las necesidades y desarrollar las habilidades físicas y cognitivas del adulto mayor, con el fin de fomentar su autonomía económica.
- Analizar la viabilidad, deseabilidad y factibilidad del proyecto en función de los programas definidos, a través del diagnóstico del perfil, intereses y necesidades de capacitación de los adultos mayores (60–74 años) en la ciudad de Guayaquil.
- Establecer un modelo de gestión eficiente y financieramente sostenible para la implementación de los programas, y definir una estrategia de marketing clara dirigida al público objetivo que facilite la captación y fidelización del cliente.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.1.1 Amenaza de nuevos participantes – Moderada

Entendiendo que el sector de atención al adulto mayor ha crecido en Ecuador por razones demográficas y sociales, aún no se ha consolidado una industria formal dedicada al envejecimiento activo con enfoque de capacitación y productividad. Aunque puede existir empresas, emprendedores primarios o instituciones públicas que deseen entrar para cubrir esta demanda, se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos que muestran algunas complejidades y bondades atractivas para avanzar en el mismo:

- En Guayaquil existen alrededor de 235.000 personas mayores de 60 años, y se proyecta un crecimiento constante por el envejecimiento poblacional (INEC, 2023).
- Actualmente, la mayoría de la oferta está fragmentada: centros de atención diurna del MIES (más de 180 a nivel nacional, pero apenas 3 en Guayaquil), fundaciones, programas municipales o parroquiales. La mayoría tiene enfoque asistencialista o recreativo, no educativo/productivo.
- El ingreso de nuevos actores privados o públicos podrían depender de políticas de incentivo, financiamiento estatal o cooperación internacional, dependerá de la fuerza de entrada en atender esta demanda.

Barreras de entrada

- Requiere personal especializado en geriatría, psicología, pedagogía y emprendimiento.
- Necesidad de infraestructura accesible y legalmente habilitada.

- Cumplimiento de la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores y normativa sanitaria del MSP y MIES.
- Plan de marketing atractivo que pueda lograr captar la atención del adulto mayor bajo las necesidades que este quiere solventar, abarcando la variedad de opciones.

Ejemplo comparativo: En Colombia, el programa "Sabios en Acción" se ejecuta desde 2019 en Bogotá, con una red de casas productivas que involucran capacitación y participación comunitaria. Sin embargo, su sostenibilidad depende del financiamiento municipal y alianzas.

2.1.2 Poder de negociación de los clientes - Moderado

Los usuarios-clientes principales (adultos mayores de 60 a 74 años y sus familias) están segmentados esencialmente por el poder adquisitivo, por el estado de salud que se encuentren y el comportamiento actitudinal de querer seguir siendo parte de la población económicamente activa. A continuación, se describe algunos aspectos que se consideran que los clientes no puedan tomar algún servicio relacionado al centro:

- El 56,8% de adultos mayores en Ecuador no tiene jubilación contributiva y depende económicamente de familiares o el Bono de Desarrollo Humano (INEC, ENEMDU 2023).
- El gasto promedio mensual por hogar en este segmento es bajo: entre \$220 y \$300, según el nivel socioeconómico (INEC, 2023).
- Los clientes exigen programas accesibles, seguros, que justifiquen el valor invertido y se alineen con intereses personales (cultura, salud, emprendimiento, redes sociales, etc.).

Sin embargo, el segmento que se quiere apuntar en este plan de negocio es hacia un nivel socioeconómico de mediana y alta, por lo que los clientes podrían exigir que los servicios que se ofrezcan sean de calidad y cubriendo (y hasta sobrepasando) las expectativas de la oferta, ofreciendo un valor agregado diferenciado para que los clientes e interesados perciban como valiosa la inversión en la propuesta. Hay que considerar también que los adultos mayores pueden tener algún grado de dependencia de los familiares que cubran los gastos de mensualidades y atenciones por lo que consideramos que podrán demandar tarifas más accesibles. Ahora bien, en la ciudad de Guayaquil no hay un centro que esté enfocado a la atención y desarrollo de las habilidades del adulto mayor para que puedan emprender o ganar provecho económico de las misma, lo que hace que la elección de opciones sea escasa o nula y esto daría un menor poder de negociación a los cliente y capacidad de influir en el precio. Por los puntos anteriormente mencionados se califica como moderado esta fuerza.

Estudio relevante: Según la encuesta regional del BID (2022), el 64% de adultos mayores en ciudades latinoamericanas desea mantenerse activo intelectualmente y el 47% está dispuesto a capacitarse si los cursos están adaptados a sus capacidades.

2.1.3 Poder de negociación de los proveedores - De moderado a bajo

Para la operación del centro se contará varios tipos de proveedores: tantos los proveedores externos que abastecen de insumos y servicio (equipos recreativos y deportivos), como los profesionales especializados en áreas como fisioterapia, manualidades, capacitación técnica, culinarias, tecnológicas y de formación. Para el buen funcionamiento es importante priorizar la calidad antes las múltiples opciones que se pueden tener en el mercado. En relación al impacto es de bajo a moderado, en el mercado

ecuatoriano existe diversidad de proveedores que pueden entregar lo necesario para el funcionamiento del centro, haciendo procesos de negociación y acuerdos, por lo que se reduce el poder de negociación. La clave está en el mejor proceso de selección precio-calidad-tiempo de entrega y en el caso de contratación de personal estaría en calificado el talento para lograr el éxito. Los insumos y servicios necesarios para el centro (formación, tecnología, facilitadores, materiales didácticos, transporte adaptado, alianzas con centros de salud) están disponibles en el mercado local o regional, prácticamente no existe insumos de importación directa.

- El acceso a facilitadores capacitados puede articularse con universidades, institutos técnicos o voluntariado especializado.
- Se pueden establecer alianzas estratégicas con proveedores sociales (ONG, casas de salud, plataformas tecnológicas educativas como Platzi o Crehana).
- Las plataformas virtuales permiten abaratar costos operativos al momento de hacer algún proceso de selección o reclutamiento.
- Negociación con proveedores de insumos médicos, de oficina, de servicios de entretenimiento y festejos, entre otros.
- Algunas contrataciones de profesionales especializados en una materia en particular para conferencias y foros para el centro en edición especial.

Benchmark: El “Centro Vida” en Lima estableció convenios con universidades para que estudiantes de gerontología, enfermería y psicología trabajen bajo prácticas profesionales con adultos mayores.

2.1.4 Amenazas de productos sustitutos – Moderado

Iniciativas impulsadas por el gobierno pueden ser consideradas como alternativas para el adulto mayor como gimnasios, talleres específicos, como lo son:

El Municipio de Guayaquil, a través de la Dirección de Acción Social y Educación (DASE), implementa programas para este grupo poblacional:

- Centro Gerontológico Municipal "Dr. Arsenio de la Torre Marcillo"
- Feria "Bienestar Dorado"
- Capacitaciones y talleres.

A nivel nacional, el gobierno ecuatoriano, a través de diversas instituciones, también implementa políticas y programas dirigidos a los adultos mayores.

- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Sin embargo, ninguna de estas ofertas integra de manera tan completa el desarrollo físico, emocional y económico como este centro. Es importante resaltar el carácter único del centro y su enfoque integral para reducir el riesgo de que otros servicios sean percibidos como equivalentes, como por mencionar el enfoque de este centro es el enfatizar el desarrollo de las habilidades de los clientes para capitalizar monetariamente estas destrezas.

Sin embargo, si bien no existen centros iguales al propuesto, sí hay alternativas generales que pueden satisfacer parcialmente algunas de las necesidades del adulto mayor:

- Centros gerontológicos (privados y públicos): Enfocados en cuidado diario, no en formación ni emprendimiento.

- Cursos municipales o religiosos: Enfocados en recreación o espiritualidad, no siempre en desarrollo de habilidades.
- Unidades educativas abiertas como las de la Universidad de Guayaquil, que ofrecen alfabetización digital o talleres limitados.

Algunas actividades que se pueden acerca a ser sustitutas, pero sin embargo no abarca la totalidad del alcance de lo que ofrece este centro que estamos analizando en este plan de negocio, podrían ser:

- Servicios de enfermería a domicilio: Estos servicios atienden cuidado a domicilio cubriendo necesidades de cuidado y bienestar.
- Programas de ejercicio en gimnasios convencionales: Algunos gimnasios permiten el acceso a adultos mayor sin embargo no hay especialistas para el desempeño correcto de cada ejercicio o actividad.
- Talleres específicos de aprendizaje en algún centro de manera puntual.
- Actividades comunitarias gratuitas: Algunas organizaciones realizan eventos para el adulto mayor pero estas acciones son limitadas en cupo y frecuencias, y generalmente son realizadas por asociaciones o municipios.

Dato local: En Guayaquil, el 62% de las personas mayores manifiesta que desea mantenerse útil y productiva, pero solo el 12% accede a un espacio de formación continua (Encuesta CIG, Municipio de Guayaquil, 2022).

2.1.5 Rivalidad entre competidores - Baja

Competencia directa e indirecta: Luego de las revisiones realizadas en los centros que pueden operar tanto en Guayaquil como en Ecuador, la competencia directa e indirecta

está principalmente disminuida justo por el enfoque que se le da a esta propuesta, el cual se puede describir en los siguientes puntos:

- El mercado objetivo está sub atendido, lo cual reduce la rivalidad competitiva directa.
- Muchos actores actuales operan de forma dispersa o bajo enfoque asistencialista.
- El centro propuesto busca un modelo de atención integral, formativo y productivo con enfoque de envejecimiento activo, aún inexistente a nivel local.

No existe actualmente una institución en Guayaquil que combine:

- Formación continua.
- Desarrollo de habilidades productivas.
- Salud preventiva y bienestar integral.
- Inclusión digital.
- Redes de participación comunitaria.

Al tener un enfoque único en el alcance, no compite directamente con proyectos que ya existen en Guayaquil, brindando una ventaja competitiva significativa, además se debe considerar que contamos con un mercado potencial amplio como oportunidad de captar mercado insatisfecho que busca envejecimiento activo y saludable lo que se consideraría como una demanda creciente, y sobre la propuesta con una expansión potencial al ubicarse inicialmente en Guayaquil y no existir una competencia directa en esa ciudad sugiere una oportunidad para ampliar la presencia en el mercado a mediano o largo plazo. Por esto, no se identifican rivalidades en el sentido de una competencia feroz y directa entre empresas privadas, sino más bien una segmentación del mercado en función de la accesibilidad, el costo y el tipo de servicios ofrecidos. Esto se puede resumir en la *Tabla 1*, que presenta la competencia indirecta y la descripción de servicios.

Tabla 1: Competencia indirecta y descripción de servicios.

Sector	Entidad / Organización	Actividades principales	Descripción de particularidades
Entidades gubernamentales y públicas	IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social):	Actividades físicas y de bienestar, talleres creativos y educativos.	A través de sus Centros de Atención al Adulto Mayor (CAAM), el IESS ofrece talleres gratuitos para jubilados y pensionistas. Su oferta es amplia e incluye: Gerontogimnasia, yoga, danza geroto, bailoterapia. Manualidades, costura, teatro, pintura, música, computación, cocina saludable.
	Municipio de Guayaquil	Terapia ocupacional, terapia física, gerontogimnasia, talleres de psicología, bailoterapia, hidroterapia, Tai Chi	Gestionan el Centro Gerontológico Municipal "Dr. Arsenio de la Torre Marcillo" y varios clubes y CAMIs que ofrecen servicios gratuitos. Prevención y fortalecimiento de las áreas física, psicológica y social, con un enfoque en la neuro psico estimulación.
	MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social)	Estimulación de capacidades, alimentación, nutrición, rehabilitación y recreación.	Ofrecen servicios de atención diurna y residencial para adultos mayores en situación de vulnerabilidad, pobreza o abandono. Evitar la institucionalización y el aislamiento, promoviendo la participación en terapias y programas para mantener la capacidad funcional y mental.
	Fedeguayas	Ofrece clases de bailoterapia y aeróbicos gratuitos en polideportivos y piscinas olímpicas.	Enfoque en la actividad física.

Organizaciones sin Fines de Lucro y Fundaciones	Junta de Beneficencia de Guayaquil	Yoga, gerontología, gimnasia, bailoterapia, manualidades, pintura, música, cine, y eventos familiares.	Ofrecen un Centro Diurno de Recreación con un enfoque recreativo y de bienestar buscando reducir el sedentarismo y mejorar el estado de ánimo.
	APROFE	Programas de atención educativa y recreativa	
Instituciones Privadas y de Educación Superior	Enfoque de la PUCE	Cursos variados y de corta duración	Como "Universidad del Adulto Mayor," con temas como internet, Tai Chi, pilates, danza y cultura.
	Club Privados (Ejemplo en Quito)	El "Club Mitra 60+" en Quito es un centro privado con un enfoque holístico (físico, cognitivo, creativo)	

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de mercado.

Referente nacional: La Fundación Clemencia trabaja con adultos mayores desde un enfoque social y espiritual, pero no cubre formación productiva ni tiene alcance urbano.

Referente internacional: En Barcelona - España, el programa “Aulas para mayores” de la Universidad de la Experiencia muestra que más del 70% de participantes permanecen activos por más de 3 años, mostrando potencial de fidelización si la propuesta tiene calidad.

Precios, participación de mercado: En el plan de negocio del Centro El Rincón de la Sabiduría en Guayaquil se tendrá de manera limitada y diferenciada una competencia indirecta como se muestra en la Tabla 2: Instituciones y costo mensual, pero existen factores importantes que pueden influir en la rivalidad competitiva como los precios y participación de mercado, los cuales pueden influir en la toma de decisión de los cliente por percibir ahorro o comparativamente más económico que lo que se ofrecen en este centro. También es un factor importante por la sensibilidad económica de los miembros en ese segmento poblacional por lo que se podrán influir sin embargo nuestra propuesta de valor justifica precios competitivos en comparación con los servicios básicos de cuidado ofrecidos por otros competidores indirectos. Actualmente, no existe una estructura formal de precios estandarizados para centros integrales con enfoque de capacitación productiva para adultos mayores en Guayaquil, debido a que la mayoría de servicios existentes son asistenciales, recreativos y de costo gratuito. Sin embargo, los rangos referenciales en instituciones similares son:

Tabla 2: *Instituciones y costo mensual*

Tipo de institución	Costo mensual estimado	Comentario
Fundación Clemencia (actividades espirituales y sociales)	Gratuito	Opera por donaciones y apoyo religioso
Centros diurnos MIES	Gratuito	Atención social y médica básica
Centros geriátricos privados	\$350 – \$900	Incluye alimentación, salud, sin enfoque productivo
Talleres comunitarios (Municipio/ONG's)	Gratuito o simbólico (\$5-\$20/mes)	Educación informal, sin continuidad

Fuente: Fundación Clemencia (2023), Ministerio de Inclusión Económica y Social (2023), Diario Expreso (2023).

Nuestra estrategia debe buscar un equilibrio entre precios competitivos y el valor agregado entregado y percibido. En relación a la participación de mercado en Guayaquil lo hemos consolidado en proyectos existentes como competencia indirecta a todos los servicios de enfermería y cuidado geriátrico. La propuesta mantiene una ventaja competitiva al combinar bienestar físico, emocional e intelectual con oportunidades de emprendimiento y generación de ingresos, lo que la diferencia significativamente de las opciones existentes.

En la participación de mercado, no se ha identificado un actor dominante en el ámbito de capacitación productiva para adultos mayores en Guayaquil. La oferta es fragmentada, limitada y sin competencia directa estructurada. Esto representa una ventana de oportunidad para posicionarse como el primer centro con enfoque integral en la ciudad de Guayaquil.

Esquema de venta y de distribución: En el esquema de venta el Centro El Rincón de la sabiduría está enfocado en entregar los servicios por medios de tres modelos de ingresos que son: por medio de membresías mensuales, eventos y ferias organizados por el centro y promovido por los integrantes y las alianzas, esto se describirán a continuación. En comparación con los demás competidores o rivales que se puedan acercar a esta propuesta, solo cuenta con pagos mensuales que pueden ser fijos o variables dependiendo de los servicios que deseen tomar. Hay que considerar que algunos competidores tienen servicios gratuitos (los públicos), los cuales no originan una baja rivalidad hacia la propuesta porque los servicios no son ni iguales ni similares, ni en contenido ni tampoco en infraestructura física que se proyecta realizar. Para la propuesta de este plan de negocio es incentivar la capitalización de las habilidades desarrolladas en el centro y lograr obtener ingresos por medio de los tres principales modelos anteriormente mencionados:

Modelo de membresía mensual: Valor mensual como membresía para acceder a las actividades, programas de capacitación, servicios de bienestar físico, emocional, así como el uso de las instalaciones o espacios recreativos del centro. Se ofrecerán tres niveles de membresía para brindar flexibilidad y adaptabilidad, así como seguidores de la propuesta de valor a un público diversos con preferencias diferentes logrando una personalización a sus prioridades o necesidades:

- Básico: Uso básico de talleres limitados como Formación productiva básica y mentoría intergeneracional
- Activo: Uso de talleres como capacitación digital básica, Formación productiva básica, Bienestar emocional y físico que corresponden a la capacitación de talleres específicos.
- Premium: Podrán acceder a todos los espacios físicos y de recreación, así como los programas de capacitación y talleres como Capacitación digital básica, Formación productiva básica, Bienestar emocional y físico, mentoría intergeneracional

Eventos y Ferias: El centro organizará ferias periódicas donde los adultos mayores podrán vender sus productos realizados en los talleres creativos, se cobrará una inscripción como comisión en las ventas realizadas en las ferias.

Alianzas: Establecer alianzas con organizaciones interesadas en apoyar el bienestar del adulto mayor y promover más talleres que tengan valor en emprendimientos y facilitar la organización de los eventos y ferias.

En cuanto al esquema de distribución el centro estará ubicado inicialmente en el norte de Guayaquil, en la zona Urdesa, en el cual se concentra una mayor proporción de adultos mayores con capacidad adquisitiva suficiente para acceder a servicios de calidad. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), aproximadamente un

40% de los adultos mayores de Guayaquil (de un total estimado de 235,000 personas mayores de 60 años) reside en estos sectores del norte, los cuales se caracterizan por su nivel socioeconómico medio y alto. Esta población tiene mayor estabilidad económica, en gran parte por contar con pensiones contributivas, apoyo familiar y acceso a servicios financieros formales. Dentro de las membresías no se contará con servicio de expreso contratado por el centro, sin embargo, no se descarta la posibilidad como un giro de ingresos adicionales el colocar algunas rutas establecidas en función de la demanda para facilitar el acceso al centro.

Además, el Plan de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano del Municipio de Guayaquil (2023) señala que estas zonas cuentan con mejor infraestructura urbana, acceso a transporte público integrado, servicios de salud, áreas verdes y una percepción de seguridad significativamente superior en comparación con otras áreas de la ciudad. La seguridad es un factor determinante para la movilidad y la frecuencia de participación de los adultos mayores en actividades comunitarias y educativas. Esta ubicación estratégica permitirá asegurar la sostenibilidad financiera del centro en su etapa inicial, al atraer a usuarios que pueden cubrir los costos asociados a la capacitación integral. También facilitará la creación de redes de colaboración con instituciones locales y garantizará un entorno accesible y seguro para los participantes. Tampoco se descarta que pueda acceder clientes de otras zonas aledañas como lo son Samborondón y las zonas residenciales de Daule (La Aurora, Vía Salitre, La Rioja, entre otros).

A continuación, en la Figura 1 se adjunta una representación en Google Maps de la zona donde estaría ubicado el centro.

Figura 1: *Ubicación del Centro Rincón de la sabiduría*



Fuente: Google Maps

Estrategias de promoción y publicidad: Las organizaciones actualmente operativas suelen implementar estrategias de promoción poco estructuradas, lo que puede reflejar un limitado interés por parte del mercado objetivo. Sin embargo, una campaña de marketing bien diseñada puede marcar una diferencia significativa en la capacidad de un centro para atraer y fidelizar a sus usuarios. Cuando los adultos mayores y sus familias perciben que el servicio ofrecido es de calidad, cercano y con un impacto positivo en el bienestar emocional de los beneficiarios, se genera una conexión más profunda y duradera.

En la práctica, muchas instituciones continúan apoyándose en métodos tradicionales de difusión, como:

- Visitas comunitarias
- Publicaciones en redes sociales básicas (principalmente Facebook)
- Referencias boca a boca
- Volantes y carteles distribuidos en centros parroquiales o ferias barriales

Si bien estas acciones pueden tener cierto alcance, es fundamental complementarlas con estrategias más integrales que comuniquen el valor humano y profesional del servicio ofrecido.

El Rincón de la sabiduría se diferenciará aplicando una estrategia de marketing social con acciones que empujen la diferenciación a la propuesta de valor:

- Campañas emocionales en redes sociales con historias reales de adultos mayores activos y contando sus historias.
- Uso de embajadores comunitarios (líderes barriales, médicos, voluntarios).
- Charlas gratuitas introductorias en barrios y parroquias.
- Acercamiento en iglesias, supermercados, entre otros.
- Colaboraciones con medios radiales y digitales locales enfocados en salud y comunidad.

Desempeño y garantías de los servicios: El Rincón de la sabiduría estará enfocado en garantizar resultados de éxito para los adultos mayores, alineados con mejorar la calidad de vida y fomentar el envejecimiento activo, para ellos los programas serán diseñados y puestos en práctica por especialistas en las diferentes áreas como actividad física, desarrollo personal con altos estándares de calidad en el servicio. Con lo que se buscan concretar los resultados en la calidad de vida, mejorando las capacidades físicas y mentales a través de los ejercicios funcionales, como el aporte a incentivar prácticas o habilidades de emprendimientos productivos disminuyendo el sedentarismo y aumentando el bienestar físico. Se medirá el enfoque hacia los adultos mayores mediante encuestas regulares de satisfacción de clientes para medir y mejorar la experiencia en la calidad del servicio.

El enfoque como propuesta de valor sería tanto garantías en experiencia de usuarios como en la calidad de los servicios. Brindaremos espacios seguros, modernos, así como funcionales para los adultos mayores, y siempre el mantenimiento continuo a los espacios para garantizar el correcto funcionamiento. Generar un impacto social con el compromiso de aportar un valor agregado no solo para el adulto mayor sino como aporte a la sociedad al destacar la importancia de una inclusión social. Para ello en las instalaciones se garantizará el enfoque personalizado en las actividades orientadas a los adultos mayores orientadas a sus preferencias.

Las organizaciones y centros existentes no suelen ofrecer métricas claras de impacto, ni garantías del tipo satisfacción o seguimiento de resultados, ya que se enfocan en que el adulto mayor pueda recrearse y pasar un momento agradable, sin complementarse como individuo productivo y lograr desarrollar las habilidades que lo mantendrán con alguna independencia económica y con distracciones provechosas. El centro propuesto puede innovar mediante:

- Evaluación de competencias al ingreso al centro y posterior los conocimientos adquiridos (por ejemplo: nivel digital, habilidades emprendedoras).
- Certificación avalada por instituciones educativas o municipales como alianzas en talleres específicos.
- Política de devolución o reajuste de programas si no se adapta al perfil del adulto mayor por lo cual como pilar de cultura siempre será el cliente en el centro por lo que la búsqueda constante de conocer sus preferencias será monitoreada con seguimiento para la innovación de ser el caso en talleres.

Benchmark: “Aulas para Mayores” en España ofrecen certificado con aval universitario + actividades continuas por módulos (Universidad de la Experiencia, 2021).

2.2. Análisis F.O.D.A.

2.2.1 Fortalezas

1. **Enfoque integral en la salud, bienestar e impulso financiero:** uno de los enfoques del centro es mejorar la salud física, mental, emocional y financiera de los adultos mayores, con las actividades y talleres previstos que fomentarán un envejecimiento activo y saludable.
2. **Propuesta diferenciadora:** Ofrece una combinación de actividades físicas, recreativas y formación académica donde el adulto mayor podrá desarrollar habilidades para la creación de bienes o prestación de servicios que mejoraría el emprendimiento innovador o la empleabilidad, marcando distancia de los modelos tradicionales de otros centros de la ciudad. En general, el enfoque diferenciador está en la productividad y autonomía y no es un centro asistencialista.
3. **Impacto social positivo:** Un adulto mayor que se mantiene activo, está motivado y se percibe como persona productiva, lo cual promueve la inclusión, autonomía y calidad de vida, además de generar beneficios económicos para ellos mismos.
4. **Ubicación estratégica:** El norte de Guayaquil facilita el acceso para una población potencialmente interesada, que pueda también acceder tanto de los cantones aledaños de la ciudad (Samborondón, Daule, Duran) como del propio Guayaquil.
5. **Amplia variedad de opciones:** Proporciona actividades ajustadas a las capacidades físicas y mentales del segmento adulto mayor, con la guía de profesionales

especializados multidisciplinares en psicología, gerontología, pedagogía y emprendimiento, además de las preferencias de cada uno de ellos.

2.2.2 Oportunidades

1. **Amplia base de mercado:** Ecuador cuenta con 1,7 millones de adultos mayores que llevan un estilo de vida sedentario, lo que representa un segmento significativo para atraer clientes, aunque actualmente el alcance es para la ciudad de Guayaquil, pero el potencial sería crear sucursales en ciudades principales.
2. **Incremento en el interés por un envejecimiento saludable:** Las tendencias actuales y los intereses por el envejecimiento saludable de los adultos mayores se centran en un enfoque holístico e integral, que va más allá de la simple atención médica y asistencialista. Se busca promover la autonomía, la participación social y el bienestar en todas sus dimensiones. Estas tendencias se manifiestan en varios pilares como lo son:
 - **Actividad física y bienestar:** ejercicio con enfoque funcional, nuevas disciplinas (Yoga, Tai Chi, Pilates y bailoterapia) y tecnología al servicio del ejercicio (Aplicaciones y dispositivos que monitorean la actividad, entre otros).
 - **Estimulación cognitiva y aprendizaje continuo:** Talleres de neuro estimulación, alfabetización tecnológica, aprendizaje intergeneracional.
 - **Conexión social y participación comunitaria:** Centros de socialización, voluntariado y mentoría, integración familiar.
 - **Empoderamiento y autonomía:** Derechos y leyes, planificación del futuro, respeto y dignidad.

Como referencia podemos tener la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual es una de las principales fuentes de información sobre envejecimiento saludable. Sus publicaciones y estrategias globales enfatizan los pilares de la salud física, mental y social. El concepto de "Envejecimiento Activo" y "Envejecimiento Saludable" es central en sus documentos. Y también se tiene la referencia de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) quien adapta las directrices de la OMS a la realidad de las Américas, promoviendo políticas y programas que fomentan la actividad física, la nutrición y la integración social en la tercera edad.

3. Oportunidades de alianzas estratégicas: Existe la posibilidad de colaborar con el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ONG's y empresas comprometidas con la responsabilidad social, para buscar alternativas de incluir mayor cantidad de personas en los programas.

Identificar potenciales colaboradores para el centro implica buscar organizaciones que tengan programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o una misión social que se alinee con el envejecimiento saludable, la capacitación y la inclusión. A continuación, se detallan algunos tipos de organizaciones y algunas potenciales candidatas:

- Empresas con programas de responsabilidad social corporativa (RSC): Bancos y cooperativas de ahorro y crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de octubre", Banco Pichincha, Banco Guayaquil), Empresas de telecomunicaciones y tecnología (Claro, Movistar, CNT), Empresas del sector de alimentos, farmacéutico y retail (Corporativo Favorita, DIFARE, Nestlé, Alpina), Empresas de seguros y pensiones (Seguros Cóndor, Grupo Eljuri).

- ONG y fundaciones: Fundaciones con enfoque en la tercera edad (Fundación Abuelitos de la Calle, Fundación TASE (Alzheimer)), organizaciones con un enfoque social amplio (Junta de Beneficencia de Guayaquil, FUDELA (Fundación Deporte y Liderazgo)).
 - Instituciones académicas y profesionales: Universidades con facultades de salud o ciencias sociales (Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Instituto Tecnológico Bolivariano (ITB).
 - Estrategia de colaboración: Para acercarse a estas potenciales organizaciones, el centro de desarrollo se debe de tener desarrollado: propuesta de valor clara, identificar un punto de contacto, propuesta de proyectos específicos y Destacar el impacto social medible.
- 4. Generación de ingresos a través de eventos:** La organización de ferias y exhibiciones de productos elaborados en el centro permite obtener ingresos adicionales tanto para el adulto mayor como para el centro en caso de tener empresas participantes como vitrina de sus productos durante la feria del adulto mayor, promoviendo la innovación en productos y servicios y dando el valor agregado diferenciador a otros centros. Estas ferias y eventos tendrán un cronograma semestral para que se puedan realizar de manera organizada en el tiempo, además de fortalecer las habilidades para que surjan como emprendimientos con la ayuda de las alianzas de las ONG y/o empresas que hacen parte de la contribución hacia el centro. Esto contribuye a la generación constante de ingresos, mantiene motivado a los participantes y promueve nuevas ideas de generación de emprendimiento que se pueden sumar.

5. **Aumento de la alfabetización digital entre adultos mayores:** Es conocido que la tecnología avanza exponencialmente en todos los ámbitos, en oportunidades el entender como acoplarnos a esta y aprovechar las virtudes se complica, mismas dificultades afrontan los adultos mayores, donde la incorporación de nuevos aprendizajes sobre cómo abordar la tecnología contribuye a que las personas se puedan sentir incluidas, empoderadas sobre el desenvolvimiento de estos e impulsa a querer conocer más sobre nuevos avances, plataformas y aplicaciones, que les puede ser útil para el desarrollo de sus actividades cotidianas y económicas.

2.2.3 Debilidades

1. **Elevada inversión inicial:** Los gastos relacionados con la infraestructura (alquiler de espacio), la contratación de personal especializado y la adquisición de materiales representan un desafío económico significativo, el cual debe de ser revisado con detenimiento sobre la necesidad de cada programa que se va a implementar.
2. **Incertidumbre en la aceptación del mercado:** Existe duda acerca de cómo reacciona el público objetivo y si los adultos mayores estarán dispuestos a participar en el programa, inclusive por características culturales o por alcance económico.
3. **Alcance limitado del segmento:** La propuesta está enfocada principalmente en adultos mayores activos con envejecimiento exitoso, dejando fuera a otros grupos con mayor vulnerabilidad, los cuales se tendría que evaluar si ampliar el alcance en función de la variable vulnerabilidad.
4. **Dependencia económica de los ingresos recurrentes:** La viabilidad financiera se apoya principalmente en las cuotas mensuales de los participantes como fuente principal de sostenimiento, el cual sería la entrada de recursos principal del centro.

5. **Desafíos en la adaptación técnica:** Los adultos mayores podrían requerir mayor tiempo, asistencia y acompañamiento para familiarizarse con las nuevas habilidades ofrecidas, además de que varias de estas instrucciones serían nuevas para ellos o en algunos casos fuera de su interés.

2.2.4 Amenazas

1. **Competencia indirecta:** Otros centros recreativos o asilos convencionales podrían captar parte del público objetivo que este centro busca atraer, con nuevos desarrollos en sus actividades a ofrecer similares a las que se tendría en el centro propio.
2. **Condiciones económicas:** Situaciones de inestabilidad financiera podrían limitar la capacidad de los posibles clientes para cubrir los costos de inscripción, ya que esto puede ser variable en el tiempo que repercute a cualquier familia.
3. **Barreras culturales:** Algunos adultos mayores y sus familiares podrían no percibir la importancia de participar en actividades formales enfocadas en mejorar la calidad de vida, tomando en cuenta los resultados de corto plazo.
4. **Cambios legales:** Modificaciones o restricciones en las normativas gubernamentales podrían afectar la operatividad del centro o limitar el alcance del mismo.
5. **Dificultades en la fidelización:** Si los usuarios no perciben beneficios claros o inmediatos, podría ser complicado mantener su compromiso con el programa a largo plazo.

2.3 Análisis PESTLE

2.3.1 Político

Apoyo estatal y colaboraciones institucionales: Este proyecto tiene el potencial de alinearse con políticas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y a través de varias vías, principalmente por medio de instituciones gubernamentales y la legislación que protege a este grupo poblacional. El apoyo se puede clasificar en diferentes tipos:

- **Apoyo del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES):** es la principal entidad encargada de la atención a las personas adultas mayores en Ecuador. Ofrece apoyo a través de: Convenios de cooperación, modalidades de atención, y con programas y proyectos.
- **Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Guayaquil:** El Municipio de Guayaquil, a través de sus direcciones y programas sociales, también tiene iniciativas para el adulto mayor: Convenios y subvenciones (firma de convenios con ONGs o fundaciones) para cofinanciar proyectos que beneficien a los adultos mayores, talleres y espacios de socialización.
- **Apoyo legislativo y tributario:** La Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores de Ecuador establece una serie de derechos y beneficios que indirectamente pueden apoyar a un centro como lo son: Acceso a financiamiento y exoneraciones fiscales.

Hay que tener en cuenta que para lograr tener algún apoyo gubernamental hay que cumplir con estos pasos a seguir para que la búsqueda del apoyo pueda ser efectiva: Contar con la constitución legal del centro con todos los permisos correspondientes,

contacto con entidades gubernamentales (anteriormente mencionadas), Elaboración de proyectos y alianzas estratégicas.

Normativas vigentes e inestabilidad normativa: Es esencial que se pueda contar con regulaciones y normativas locales ya sean nacionales o municipales que puedan soportar y apoyar estas actividades recreativas, de capacitación y emprendimientos dirigidos a adultos mayores, para el cual se tienen algunas leyes y normativas implementadas que impulsan de manera positiva y otras que aun no contribuyen al avance de estas, que se pueden mencionar las siguientes:

- **En pro**

- La Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (LOPAM) garantiza en su Art. 5 y Art. 18 el derecho a la educación continua, al envejecimiento activo, a la participación en programas de capacitación y desarrollo personal y social.
- La Estrategia Nacional Intersectorial de Envejecimiento Digno (SENPLADES, 2022) promueve la creación de espacios comunitarios que favorezcan la inclusión y el empoderamiento de los adultos mayores.
- Ecuador está alineado con la Agenda 2030 de Naciones Unidas, comprometiéndose a través del ODS 3 y ODS 10 con el bienestar y la reducción de desigualdades en adultos mayores.

- **Por implementar / No existente**

- El MIES ha reconocido el bajo nivel de implementación de los servicios previstos en la LOPAM por falta de recursos fiscales, institucionalidad débil y limitada articulación con GAD's.

- No existen políticas nacionales de incentivos fiscales para centros no gerontológicos de formación no formal dirigidos a personas mayores.

Hay que considerar que la inestabilidad normativa (en el momento que se presente) de las políticas públicas podrían complicar la implementación y funcionamiento del centro.

2.3.2 Económico

Capacidad de pago: El acceso al centro dependerá del poder adquisitivo de los adultos mayores y de sus familiares, que para este caso de estudio se está enfocando al nivel socioeconómico medio - medio alto, entendiendo que los recursos podrían venir personas con cobros por jubilación, pensión, rentas, patrimonios o ayuda económica de familia.

Costo de vida en Guayaquil: El costo de vida en la ciudad, incluyendo vivienda, alimentación y transporte, es un factor clave. Esto significa que muchos adultos mayores tienen un presupuesto limitado para gastos discrecionales, lo que puede dificultar la fijación de tarifas elevadas. El centro debe ofrecer un modelo de precios accesible para la mayoría o segmentar su mercado para captar a quienes tienen mayor capacidad de pago.

Inflación y estabilidad económica: La economía de Ecuador ha mostrado una recuperación moderada en 2025 tras una contracción en 2024. La inflación se ha mantenido en niveles bajos. Esta estabilidad puede dar cierta seguridad, pero la volatilidad económica general y la desaceleración del crecimiento del PIB en años anteriores pueden afectar la confianza del consumidor, incluyendo a los familiares que financian los servicios para sus adultos mayores.

Estructura de precios de la competencia: Los precios de los servicios existentes varían ampliamente. Por ejemplo, la tarifa de un pensionado en un hogar para adultos mayores puede oscilar desde una mensualidad hasta una cuota única. Un centro de desarrollo de habilidades cobraría por talleres individuales, paquetes mensuales o planes de membresía. Analizar los precios de la competencia es crucial para establecer una estructura de costos competitiva. En este punto es importante que el cliente pueda diferenciar y hacer notar que los servicios y la calidad de los mismos tienen características y atributos distintos, lo que el valor agregado daría hacia los potenciales clientes el poder de decisión para tomar en un centro u otro.

2.3.3 Social

Envejecimiento poblacional: el aumento de la población de adultos mayores en Ecuador genera una mayor demanda de espacios que promuevan su bienestar integral, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el censo del 2022 se registró que el 13,4% de la población ecuatoriana corresponde a personas mayores de 60 años, lo que representa un aumento significativo respecto a años anteriores (INEC, 2022), este aumento denota que entre el penúltimo censo de 2010 y último de 2022 ha habido un aumento del más del 60% en la cantidad de adultos mayores, mientras que el porcentaje de adultos mayores con respecto a la población total aumentó en 2,8 puntos porcentuales entre ambos censos.

Actitudes Sociales y Estereotipos: entre las realidades que podemos tener en la sociedad está el cambio de percepción sobre la vejez donde la sociedad está en un proceso de cambio respecto a la vejez. Tradicionalmente, la vejez se ha asociado con la inactividad, la dependencia y, en algunos casos, el abandono. Sin embargo, hay un movimiento creciente para promover el envejecimiento activo y productivo, lo que se alinea perfectamente con la

misión del centro. La valoración de la sabiduría y experiencia se pueden capitalizar en un centro, fomentando la conexión intergeneracional y el traspaso de conocimientos del adulto mayor a los jóvenes puede ser una estrategia social muy exitosa. Otro punto a considerar es el estigma social donde algunas familias pueden sentir vergüenza de que sus mayores no sean completamente autosuficientes, lo que podría dificultar su participación. Es crucial que el centro trabaje en derribar estos estigmas y promueva la inclusión.

Estructura y Dinámica Familiar: el cambio del modelo de familia tradicional, extensa y que vivía bajo un mismo techo, ha evolucionado. Ahora, es más común que las familias sean nucleares o que los hijos vivan lejos. Esta dispersión familiar genera una necesidad de espacios donde los adultos mayores puedan encontrar compañía y actividades. También se pueden presentar alguna falta de apoyo familiar, donde la migración interna o al extranjero de los hijos deja a muchos adultos mayores solos, lo que aumenta la necesidad de servicios en centros que puedan ofrecer compañía y apoyo. Esta soledad y aislamiento social es un problema que un centro de desarrollo de habilidades puede ayudar a mitigar

Redes de Apoyo Comunitario y Organizaciones: un ejemplo de una red de apoyo pueda darse con la participación de voluntarios, donde la cultura de voluntariado en Guayaquil es un recurso valioso. Se pueden reclutar jóvenes estudiantes, profesionales jubilados u otros miembros de la comunidad para que apoyen en la enseñanza de habilidades, en actividades de recreación o en la gestión diaria.

Accesibilidad y Movilidad: la infraestructura urbana comprendida por la accesibilidad de las calles, el transporte público y los espacios públicos en Guayaquil es un factor a considerar. Un centro de desarrollo debe estar ubicado en un lugar de fácil acceso, preferiblemente cerca de rutas de transporte público o en zonas seguras. También las barreras arquitectónicas como espacios no están adaptados para personas con movilidad

reducida. El centro debe asegurarse de que sus instalaciones sean inclusivas y seguras, con rampas, pasamanos y baños adaptados.

2.3.4 Tecnológico

El centro debe considerar aspectos tecnológicos tanto de su entorno externo (la sociedad de Guayaquil) como de su entorno interno (su propia operación) para ser relevante y eficiente. En la actualidad, las tecnologías para el adulto mayor van más allá de una simple alfabetización digital. A nivel global, la tendencia es utilizar la tecnología para promover un envejecimiento activo, la salud y el bienestar, así como la inclusión social y el emprendimiento, con esto la importancia de identificar cuáles serían esos aspectos para el análisis:

- **Formación técnica básica:** La implementación de tecnología en áreas como electricidad y mecánica ofrece una alternativa innovadora para capacitar a los adultos mayores, ya que la unión de la experiencia en estas habilidades y la enseñanza en el avance de la tecnología en algunos dispositivos, potencializa el resultado de aprendizaje y promueve la innovación de nuevos productos y/o formas de resolver situaciones.
- **Adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC):** La penetración de smartphones y el uso de redes sociales como Facebook y WhatsApp es alta en Ecuador. Muchos adultos mayores ya usan estas herramientas para comunicarse con sus familias. El centro puede aprovechar este conocimiento base para enseñarles a usar aplicaciones más avanzadas, como plataformas de banca en línea, servicios de salud digitales, herramientas de emprendimiento o uso de plataformas de comercio electrónico (como redes sociales o marketplaces), herramientas de marketing digital y sistemas de gestión de pagos en línea.

- **Barrera y brecha tecnológica y digital:** Algunas personas mayores podrían enfrentar dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías, está marcada brecha digital que puede existir en el uso de la tecnología entre las generaciones puede generar barreras en los adultos mayores ya que muchos no crecieron con la tecnología actual y no tuvieron la oportunidad de actualizarse a tiempo. El centro debe identificar que habilidades tecnológicas son esenciales para ellos, como por ejemplo el uso de smartphones, video llamadas, redes sociales y ofrecer talleres básicos que no asuman conocimientos previos.
- **Entorno Tecnológico Interno:** El centro necesita una infraestructura tecnológica sólida. Esto incluye una conexión a Internet estable y de alta velocidad para las clases en línea y la navegación, computadoras y tabletas con software actualizado y equipos audiovisuales para las presentaciones y talleres. La infraestructura debe ser fácil de usar y accesible. Además, para operar eficientemente, el centro puede usar un software de gestión para llevar el control de inscripciones, pagos, asistencia y la comunicación con los usuarios y sus familias. Estas herramientas internas ayudan a profesionalizar el servicio y mejorar la atención al cliente. También el uso de asistentes de voz y Domótica, tecnologías como Alexa o Google Assistant simplifican tareas cotidianas, como poner música o controlar luces. Un centro puede mostrarles cómo estos dispositivos pueden hacer sus vidas más cómodas y seguras.

2.3.5 Ecológico

Los esfuerzos para afirmar el vínculo entre humanos y naturaleza, en el contexto del desarrollo de un centro para adultos mayores, se reflejan en las gestiones que se realicen en políticas públicas, iniciativas empresariales y en el marco de agendas globales. Aquí se detallan estos aspectos:

- **Esfuerzos a nivel gubernamental y políticas públicas municipales:** El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Guayaquil está alineando sus políticas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otras agendas ambientales. El municipio lanzó el Reto Ambiental "Guayas y Quil" 2024, un concurso que busca y premia soluciones innovadoras de la ciudadanía en áreas como la educación ambiental, infraestructura verde, y emprendimientos ecológicos. Esta iniciativa demuestra una política activa que promueve la participación ciudadana en la gestión ambiental. Además, Guayaquil ha declarado la adopción de la Agenda 2030 y los ODS como política pública, y se ha unido a la red de Biodiver Ciudades, con propuestas para aumentar la superficie vegetal en la ciudad. Estas acciones oficiales crean un entorno propicio para que un centro para adultos mayores pueda desarrollar programas de vinculación con la naturaleza, como la creación de huertos urbanos, jardinería vertical o proyectos de reforestación.
- **Iniciativas de la Empresa Privada:** El sector privado en Ecuador está integrando la sostenibilidad en sus modelos de negocio, lo que puede ser una fuente de alianzas para el centro. Las empresas están adoptando prácticas de eficiencia energética, gestión de residuos y economía circular. Por ejemplo:
 - **Gestión de residuos y reciclaje:** Varias empresas están invirtiendo en programas de reciclaje interno y reutilización de subproductos como Holcim, Cervecería Nacional, entre otros. El centro puede colaborar con estas empresas para sus propios programas de reciclaje y enseñar a los adultos mayores a crear emprendimientos a partir de materiales reciclados.
 - **Proyectos de responsabilidad social corporativa:** Compañías como Arca Continental, ADELCA y otras están invirtiendo en programas de reforestación y

conservación ambiental como parte de su responsabilidad social. El centro podría buscar patrocinio para proyectos de huertos comunitarios o talleres de permacultura para adultos mayores, demostrando un impacto ambiental y social conjunto.

Afirmando el Vínculo entre Humanos y Naturaleza: Para afirmar este vínculo, el centro puede tomar como base los principios de la Earth Charter, que promueven el respeto y cuidado de la comunidad de la vida. Las siguientes son iniciativas que el centro puede implementar basándose en estos principios y en las tendencias mencionadas:

Educación ambiental: El centro puede organizar talleres para los adultos mayores sobre la conservación de la biodiversidad local de Guayaquil, el uso racional del agua y la importancia de la flora y fauna nativa. Esta educación puede basarse en guías y manuales de buenas prácticas ambientales del Ministerio de Educación y del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.

Conexión práctica con la naturaleza: Un huerto comunitario en el centro no solo brinda un espacio de socialización y recreación, sino que también enseña a los adultos mayores sobre el ciclo de vida de las plantas, la producción de alimentos orgánicos y la conexión directa con la tierra, lo que es una forma poderosa de afirmar el vínculo con la naturaleza.

Emprendimientos sostenibles: El centro puede promover emprendimientos que utilicen materiales reciclados o que se basen en la naturaleza, como la elaboración de artesanías con elementos naturales, la producción de mermeladas y conservas caseras, o la venta de plantas medicinales y ornamentales. Esto no solo genera ingresos, sino que también

fomenta el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, alineado con el ODS 8.

Existen algunas experiencias de centros para adultos mayores en otros países que se alinean con los ODS y la sostenibilidad. Estas iniciativas demuestran un enfoque holístico, no solo en el bienestar, sino también en el empoderamiento y la inclusión de los adultos mayores, para cada una de los ODS identificados para este proyecto podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- **ODS 3 - Salud y bienestar:** Los centros de la tercera edad se están transformando en centros de salud y bienestar integral, un ejemplo se tiene en Estados Unidos, el National Council on Aging (NCOA) que promueve programas de "envejecimiento saludable" que se centran en la prevención de caídas, el manejo de enfermedades crónicas y el bienestar mental. Estos programas ofrecen clases de ejercicio físico adaptadas, talleres sobre nutrición y meditación, y actividades para mejorar la memoria y las habilidades cognitivas. En Canadá, las iniciativas comunitarias a menudo se asocian con centros de salud para ofrecer evaluaciones de riesgos y programas de prevención de enfermedades a domicilio.
- **ODS 4 - Educación de calidad:** La educación para adultos mayores ya no se limita a manualidades, sino que se enfoca en el aprendizaje a lo largo de toda la vida y en habilidades relevantes, por ejemplo, en Singapur, centros como el Council for Third Age (C3A) ofrecen una amplia gama de cursos, desde tecnologías digitales (uso de smartphones y redes sociales) hasta idiomas y finanzas personales. En Finlandia, las universidades populares han desarrollado programas específicos para personas mayores, centrándose en el uso de la tecnología para mantenerse conectados con la sociedad y en la adquisición de nuevas habilidades para una vida activa.

- **ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico:** Se promueve el emprendimiento y la reintegración laboral de los adultos mayores para que sean agentes de su propio desarrollo económico, como ejemplo están las organizaciones como Age UK en el Reino Unido y el Council on the Ageing (COTA) en Australia han creado programas de incubación y mentoría. Ofrecen talleres sobre planificación de negocios, marketing digital y acceso a microcréditos para ayudar a los adultos mayores a iniciar pequeños negocios, a menudo relacionados con artesanía, consultoría o servicios.
- **ODS 10 - Reducción de las desigualdades:** Los centros se centran en la inclusión de grupos marginados y en la lucha contra la discriminación por edad, por ejemplo, en España, los "Centros de Mayores" públicos y la iniciativa de "Ciudades Amigables con las Personas Mayores" promueven la inclusión social, garantizando que todos, independientemente de su nivel socioeconómico, tengan acceso a actividades culturales, recreativas y de formación. En Chile, se han implementado programas de inclusión digital y financiera en barrios vulnerables para reducir las brechas que enfrentan los adultos mayores de bajos ingresos.

Sostenibilidad Ambiental: Más allá de los ODS sociales, hay una creciente integración de la sostenibilidad ambiental en estos centros, en Países Bajos, centros para la tercera edad han implementado la producción de energía solar y la gestión de residuos para reducir su huella ecológica. En Japón, los centros de atención a personas mayores promueven la agricultura urbana y la jardinería. Los adultos mayores participan en el cultivo de sus propios alimentos, lo que no solo es una actividad terapéutica, sino que también fomenta la conciencia ambiental y la autosuficiencia alimentaria. Estos huertos a menudo proveen a las cocinas del mismo centro, promoviendo un ciclo de producción y consumo local.

2.3.6 Legal

En el marco del cumplimiento de las leyes y las normativas, para este caso de negocio en lo referente al desarrollo del centro para el adulto mayor podemos mencionar la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (LOPAM) en el artículo 18 que reconoce el derecho a participar en actividades educativas, culturales y sociales. El artículo 25 promueve la creación de centros intergeneracionales. Por otro lado, la normativa del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) permite a los gobiernos locales destinar presupuesto participativo a proyectos sociales con enfoque territorial. Hay que considerar que no existe una regulación específica que norme los centros de formación no formal para personas mayores (como sí ocurre con centros educativos tradicionales). Para ir a lo particular, los emprendimientos liderados por adultos mayores en Ecuador están amparados por un marco legal que combina leyes generales de emprendimiento con normativas específicas para este grupo etario. A continuación, se detallan las principales consideraciones a nivel de leyes, licencias y otros requisitos:

Normativas y leyes específicas para el adulto mayor: La *Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores* es el principal cuerpo legal que los protege. Si bien no se enfoca exclusivamente en el emprendimiento, establece derechos que facilitan la actividad económica, como:

Derecho al trabajo: El artículo 21 de esta ley garantiza a las personas mayores el derecho a acceder a un trabajo digno y remunerado, sin discriminación. Esto respalda la legitimidad de sus emprendimientos.

Exoneraciones tributarias: Las personas mayores de 65 años con ingresos mensuales que no excedan las 5 remuneraciones básicas unificadas o un patrimonio de hasta

500 remuneraciones básicas unificadas están exoneradas del pago de impuestos fiscales y municipales, lo que es un gran beneficio para pequeños emprendedores.

Normativa de emprendimiento e innovación: La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación es la base para cualquier emprendimiento en el país. Esta ley define al emprendedor y lo conceptualiza como una persona natural o jurídica que persigue un beneficio económico y en su deber puede hacer parte del Registro Nacional de Emprendimiento (RNE) donde el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) creó el RNE, donde se hace un registro en línea que otorga beneficios y facilidades. El RUC activo o RIMPE es un requisito indispensable para este registro.

Licencias y requisitos operativos: Para formalizar cualquier negocio, incluyendo el establecimiento de un centro, se deben cumplir con los siguientes requisitos: RUC (Registro Único de Contribuyentes), patente municipal, permiso de uso de suelo, permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos, permisos especializados y permiso del MIES.

Privacidad de Datos y Propiedad Intelectual: la protección de datos la rige la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales la cual es aplicable a cualquier emprendimiento que maneje datos personales de sus clientes o usuarios. Un centro de desarrollo de habilidades y sus emprendedores deben asegurar que el manejo de datos (nombres, contactos, información de salud) cumpla con los principios de consentimiento, transparencia y seguridad. Además de también contener la protección de la propiedad intelectual con el fin de proteger las creaciones de los emprendedores, el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) es el organismo encargado. Los emprendedores pueden registrar marcas para sus productos, derechos de autor para obras artísticas o literarias (como diseños de productos o manuales de talleres), y patentes para intervenciones.

3. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO

3.1 Descripción del problema o necesidad a resolver

En Ecuador, aproximadamente 1,7 millones de adultos mayores no realiza suficiente y necesaria actividad física, representando una parte significativa de este sector de la población, lo cual generaría riesgos para la salud, además de obesidad, enfermedades cardíacas y pérdida de movilidad por sedentarismo, así como la falta de estimulación mental, acelerando el deterioro cognitivo, disminuyendo el incentivo de interacción social y la participación en actividades grupales, que puede traer como consecuencia la aceleración de síntomas de depresión y ansiedad. Según el Censo 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ministerio de Salud Pública (MSP) y estudios académicos, los adultos mayores en Ecuador enfrentan una variedad de padecimientos que impactan su salud. A continuación, se detallan los principales problemas de salud identificados en este grupo poblacional.

3.1.1 Padecimientos Físicos:

1. Enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT)

- **Hipertensión arterial:** Afecta a un 60% de los adultos mayores de 60 años.
- **Diabetes mellitus:** Alrededor del 25% de los adultos mayores padece esta enfermedad.
- **Obesidad y sobrepeso:** Aproximadamente el 50% de la población de la tercera edad tiene problemas de peso.
- **Cardiopatías:** Son una de las principales causas de muerte en este grupo.

2. Problemas osteomusculares

Artritis, artrosis y osteoporosis: Son muy comunes, afectando la movilidad y calidad de vida de un gran número de adultos mayores. La osteoporosis, en particular, tiene una prevalencia del 20% en mujeres mayores de 65 años.

3. Problemas sensoriales:

- Deterioro visual: Cataratas, glaucoma y retinopatía diabética son comunes, y un 25% de las personas mayores de 65 años presenta alguna afectación visual.
- Pérdida auditiva: La presbiacusia (pérdida de audición relacionada con la edad) es una de las afecciones más prevalentes.

3.1.2 Padecimientos mentales y neurológicos:

- **Enfermedades neurodegenerativas:** La enfermedad de Alzheimer y otros tipos de demencia afectan a una porción significativa de la población mayor, con una prevalencia estimada en Ecuador del 6% en mayores de 60 años.
- **Problemas de salud mental:** La depresión y la ansiedad son padecimientos frecuentes, a menudo asociados con la soledad y la pérdida de redes sociales. Un 15% de los adultos mayores en Ecuador padece depresión.

Ya para el caso particular de la ciudad de Guayaquil, el envejecimiento de la población plantea desafíos importantes en términos de inclusión social, bienestar y desarrollo integral de las personas adultas mayores. Aunque existen políticas que reconocen sus derechos, como la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (2019), en la práctica persiste una brecha significativa entre lo establecido legalmente y la oferta real de servicios que promuevan un envejecimiento activo, autónomo y productivo. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), en Guayaquil residen aproximadamente 235.000 personas mayores de 60 años. Sin embargo, la cobertura efectiva de programas de capacitación, integración y participación productiva es baja. Por ejemplo, solo el 28% de

este grupo accede a algún tipo de programa formal de apoyo, según datos del MIES (2023), lo que evidencia una importante brecha en la atención integral que este centro busca abordar.

Actualmente, la mayoría de iniciativas públicas y privadas dirigidas a este grupo se enfocan en la recreación o la asistencia básica, sin incorporar propuestas que fortalezcan sus capacidades, habilidades o participación en actividades productivas o comunitarias. Esta situación reduce las posibilidades de los adultos mayores de continuar desarrollándose personal, social y económicamente, a pesar de que muchos mantienen su motivación, habilidades y disposición para aprender y contribuir activamente. A nivel local, no se cuenta con centros integrales especializados que combinen capacitación, desarrollo de habilidades y participación activa del adulto mayor, limitando así el aprovechamiento de su experiencia, talentos y potencial humano, sin identificarse la existencia de un centro que ofrezca formación estructurada en habilidades técnicas, desarrollo de proyectos productivos y participación comunitaria como parte de un proceso formativo continuo, que fortalezca la autonomía y el rol activo del adulto mayor en la economía local. Lo más cercano que se logra encontrar en la ciudad son centros gerontológicos que ofrecen actividades recreativas, terapéuticas y de bienestar, en un enfoque limitado en gran medida al acompañamiento ocupacional o emocional.

En este contexto, resulta necesario analizar la factibilidad de implementar un centro de capacitación y desarrollo de habilidades para adultos mayores en Guayaquil, que responda a estas necesidades y contribuya al bienestar y a la productividad de esta población. El envejecimiento de la población no debe ser considerado únicamente como un desafío, sino como una oportunidad para generar innovación social, aprovechar el conocimiento acumulado de las personas mayores y promover su inclusión activa en la vida comunitaria y productiva. En la Tabla 3: Ofertas actuales y propuesta, a continuación, compara las

características actuales de los servicios disponibles en Guayaquil con la propuesta del centro que se plantea en esta investigación:

Tabla 3: *Ofertas actuales y propuesta*

Oferta actual en Guayaquil	Propuesta del centro de este proyecto
Recreación, terapia ocupacional, bienestar emocional.	Desarrollo integral: formación, productividad, participación activa, bienestar y autonomía.
Talleres de música, danza, manualidades, pintura. Bailoterapia, tai chi, hidroterapia. Curso piloto de computación básica (puntual).	Cursos de habilidades digitales, financieras y productivas. Talleres de emprendimiento, liderazgo y comunicación. Mentorías intergeneracionales. Participación comunitaria y desarrollo de proyectos.
No es parte de la oferta.	Desarrollo de ideas hasta la comercialización.
Actividades internas o cerradas dentro del centro.	Actividades de vinculación con la comunidad y espacios públicos.
Participante pasivo de actividades.	Protagonista activo de su desarrollo, creador de valor social y económico.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de mercado.

La investigación se desarrollará con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), centrándose en la ciudad de Guayaquil. El rango de edad seleccionado es de 60 a 74 años, que responde a la clasificación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), que consideran a las personas dentro de este rango como adultos mayores jóvenes o adultos mayores tempranos, caracterizados por mantener mayor capacidad funcional y autonomía para participar activamente en programas de formación y desarrollo (OMS, 2002; OPS, 2018). Para dimensionar la población objetivo, se consideró que la ciudad de Guayaquil cuenta con aproximadamente 2,746,403 habitantes, según el Censo de Población y Vivienda 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos

(INEC, 2022) de Ecuador. En cuanto al rango de edad seleccionado, se estima que:

- El 9.84% de la población corresponde a personas entre los 60 y 64 años de edad.
- El 2.25% se encuentra entre los 70 y 74 años de edad.
- Y se incorpora un estimado prudente del 2% para la población entre 65 y 69 años de edad.

Con los valores anteriormente mencionados, se puede decir que la población que representa los adultos mayores son aproximadamente un 14% de la población total de Guayaquil. Para mantener un cálculo conservador, se aplicó un porcentaje del 12%, equivalente a aproximadamente 329,568 de adultos mayores entre 60 y 74 años en Guayaquil, quienes conforman la población potencial para la investigación. La recolección de información se gestionará mediante encuestas aplicadas a una muestra representativa de adultos mayores en dicho rango etario también se reforzará o validará la información con una investigación de entrevista y focus group. Y se realizará una revisión documental de los programas y servicios existentes dirigidos a este grupo en Guayaquil. El estudio será de tipo exploratorio y descriptivo, enfocado en analizar la factibilidad técnica, económica y operativa para la implementación de un centro integral de capacitación y desarrollo de habilidades para el adulto mayor, sin incluir la puesta en marcha del mismo.

A continuación, se describen algunos aspectos que son importante mencionar, que soportan la descripción de la situación que se plantea en función de fortalecer conceptos relacionados con el adulto mayor:

- **Envejecimiento activo y su conceptualización:** El envejecimiento activo se define como el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y

seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen (OMS, 2002). Este enfoque se fundamenta en cuatro pilares: salud, participación, seguridad y aprendizaje permanente. Diversos estudios recientes resaltan que programas de actividad física y estimulación cognitiva mejoran significativamente la salud mental, la memoria y la funcionalidad en adultos mayores (Castañeda-Vázquez et al., 2023; Lin et al., 2024; Tang et al., 2024)

- **Educación y capacitación en la adultez mayor:** La educación continua en la vejez es fundamental para promover el envejecimiento activo. Según la UNESCO (2021), el aprendizaje a lo largo de la vida es un derecho humano esencial. La participación educativa en adultos mayores mejora la salud emocional, incrementa la autonomía y favorece la inclusión. Investigaciones como las de Boulton-Lewis (2010) y Formosa (2019) indican beneficios cognitivos y sociales significativos de programas educativos adaptados a personas mayores. En Ecuador, el acceso a este tipo de iniciativas aún es limitado, y en Guayaquil, los programas existentes son principalmente recreativos y no están estructurados para el desarrollo continuo de habilidades productivas.
- **Participación social y productiva del adulto mayor:** El concepto de envejecimiento productivo reconoce el valor de las contribuciones de los adultos mayores, tanto en actividades remuneradas como no remuneradas (Miralles, 2010). En América Latina, estudios como el de Amarante et al. (2021) muestran que la inclusión de adultos mayores en actividades productivas puede aumentar la productividad nacional. Además, Piña et al. (2022) destacan el impacto positivo de la participación social organizada en la salud emocional y la cohesión social. En Guayaquil, fomentar redes de apoyo y liderazgo comunitario para personas mayores permitirá impulsar su empoderamiento y participación significativa.

En síntesis, el diseño e implementación del Centro “El Ricon de la Sabiduria” es un proyecto que se enmarca como de vital importancia ante el creciente envejecimiento poblacional, ya que impacta directamente en el bienestar y la calidad de vida de este grupo. Este proyecto se enfoca en las múltiples dimensiones que componen una vida plena, reconociendo que la calidad de vida no solo depende de la salud física, sino también del desarrollo cognitivo, la participación social y la autonomía económica. Al ofrecer programas que fortalecen el razonamiento lógico, impulsan la alfabetización digital y promueven la independencia integral, el centro busca transformar el proceso de envejecimiento. El impacto directo se logra al elevar el bienestar del adulto mayor, proporcionando herramientas para la autogestión, reduciendo el aislamiento y fomentando un sentido de propósito; simultáneamente, se mejora la calidad de vida al asegurar que los adultos mayores puedan participar activamente en la economía y la sociedad, convirtiéndose en agentes de cambio con habilidades relevantes y oportunidades de emprendimiento que pueda monetizarlo para su directo beneficio.

3.2 Características del producto o servicio propuesto

El Rincón de la Sabiduría pretende generar sentido de propósitos y pertinencia a la actividad productiva a estos adultos mayores, diseñando actividades en función de sus capacidades físicas y cognitivas, permitiéndoles ser más independientes y reforzando la seguridad en ellos mismos, así como beneficios económicos positivos al reducir los costos de atención médica como consecuencia de contar con una mayor productividad y calidad de vida. Además, a todos los beneficios anteriormente mencionados, se plantea estimular y preparar académica, emocional e intelectualmente a los adultos mayores con habilidades, destrezas y aptitudes para iniciarse o fortalecer iniciativas de emprendimientos que puedan generar ingresos extraordinarios en las modalidades que se adapten a sus necesidades y

gustos. El centro tiene los siguientes objetivos:

- Desarrollar habilidades en el adulto mayor que estimulen el razonamiento lógico y otras funciones cognitivas y así promover actividades económicamente activas de empleabilidad y el emprendimiento para la sociedad y el bienestar productivo de estos.
- Incorporar al adulto mayor en la alfabetización digital y uso de tecnologías de la información y comunicación, además del uso de programas digitales como actualización del mundo moderno y globalizado, incentivando a su vez la innovación.
- Promover en el adulto mayor las habilidades de independencia tanto físicas (movilidad, equilibrio y fuerza), sociales (redes de apoyo, participación comunitaria) y el control emocional (manejo de emergencia, estrés, resiliencia), además de conocimiento en nutrición.

Y contará los siguientes servicios:

- **Enfoque integral y multifacético:** Los servicios se centran en un modelo holístico que aborda las necesidades del adulto mayor desde una perspectiva de desarrollo completo, incluyendo aspectos como 4 pilares que se describen a continuación:
 - **Productivo y emprendimiento:** A través de talleres y mentoría, se fomenta la creación de emprendimientos que aprovechen la experiencia y habilidades de los adultos mayores para generar ingresos.
 - **Educativo y de habilidades:** Se promueve el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas competencias, tanto en áreas tradicionales como en campos innovadores.
 - **Emocional y social:** Se crea un ambiente de apoyo y camaradería para

fortalecer la salud mental, reducir el aislamiento social y fomentar la construcción de nuevas amistades.

- **Digital:** Se cierra la brecha digital, capacitando a los adultos mayores en el uso de la tecnología para su vida diaria, seguridad y proyectos.
- **Servicios clave:**
 - **Capacitación digital especializada:** Se ofrece formación digital adaptada a las necesidades de los adultos mayores, utilizando una metodología andragógica. Esto significa que las clases están diseñadas para que los estudiantes adultos aprendan a su propio ritmo y de forma práctica. Los cursos incluyen el manejo de smartphones, el uso de aplicaciones de comunicación y el acceso seguro a servicios en línea.
 - **Mentoría intergeneracional continua:** Se conecta al adulto mayor con jóvenes profesionales o estudiantes universitarios, quienes los guían de forma continua en sus proyectos. Esta mentoría bidireccional no solo beneficia al adulto mayor, sino que también enriquece a los jóvenes con la sabiduría y experiencia de sus mentores.
 - **Retorno económico y emprendimiento:** Los programas están diseñados para tener un impacto económico real. Se ayuda a los participantes a transformar sus habilidades en un negocio sostenible, a través de talleres sobre modelo de negocio, marketing y finanzas. Se fomenta la generación de ingresos a través de la venta de artesanías, productos, o la oferta de servicios de consultoría y talleres.

- **Modelo de Acceso:** Para acceder a los servicios, se ofrecen opciones flexibles que se adaptan a las necesidades de los usuarios:
 - **Membresía:** Un plan mensual que brinda acceso a una amplia variedad de talleres y actividades.
 - **Pago por Taller:** Los usuarios tienen la opción de inscribirse y pagar solo por los talleres específicos que les interesan en el cual podrá pagar de acuerdo a sus preferencias.

Contará con personal especializado y capacitado como docentes tecnológicos con enfoque andragógico y experiencia en enseñanza a adultos mayores. Facilitadores referenciales en emprendimiento y economía social, psicólogos y profesionales en bienestar integral y el equipo lo complementa un coordinador de mentoría intergeneracional para vincular a adultos mayores con estudiantes.

3.3 Propuesta de valor para el consumidor

La propuesta de valor del centro es ofrecer un espacio funcional tanto físico como intelectual, liderado por especialistas para el segmento de adultos mayores, el lugar será pionero en la ciudad donde podrán realizar actividades y a la vez aprender nuevas habilidades con experiencias económicas de retorno, todo en un espacio de convivencia con el mismo segmento de interés. Además de generar bienestar se estará entregando un sentido de vitalidad y el ánimo de sentirse útil tanto para sus familiares como para la sociedad. Los clientes serán los adultos mayores que tuvieron una vida activa en su etapa previa y que desean continuar en actividad y en un entorno amigable donde puedan seguir socializando con el mismo target de edad, que puede comprender entre los 60 a 75 años que puedan sentirse con la fortaleza en continuar en el programa y estén interesados en seguir

aprendiendo, generando ingresos y participando en su comunidad. El centro estará ubicado en Guayaquil, con accesos y cercanía a las urbanizaciones del norte de la ciudad. El negocio puede expandirse en una primera etapa a las ciudades principales del país.

La propuesta busca entregar formación continua, vinculación social y oportunidades de desarrollo económico, en un entorno moderno, accesible y no asistencialista. El enfoque está en promover la autonomía, el bienestar y la productividad, no en cuidados clínicos ni servicios médicos. Entre los servicios diferenciadores podemos mencionar:

- **Capacitación digital básica:** Uso de smartphone, apps, redes sociales, video llamadas
Para mantener activa la mente bajo el aprendizaje continuo y fortaleciendo la memoria y la inventiva.
- **Formación productiva básica:** Talleres de emprendimiento (economía familiar, comercialización de micro productos, cocina, manualidades)
- **Bienestar emocional y físico:** Yoga suave / apoyo emocional por psicólogo) / actividad física con asesoría personalizada mensual una sesión individual de 30 minutos con un experto para orientación y guía del desarrollo de emprendimientos y la capitalización y/o monetización de estos.
- **Red de apoyo comunitaria:** círculos de conversación quincenales, acompañamiento motivacional donde se incluye tema de sostenibilidad ambiental, auto superación y fortalecimiento de redes de sinergia con la sociedad para compartir temas de intereses entre los adultos mayores.
- **Mentoría intergeneracional:** intercambio en dos vías de conocimiento con jóvenes voluntarios, aprovechando temas de progreso y actualización para los adultos mayores

y conformar equipos multidisciplinarios para la resolución de situaciones y/o el impulso de emprendimientos productivos.

- **Ferias y vitrinas productivas:** exposición y comercialización de productos elaborados por los adultos mayores, donde se potencie las habilidades de venta ante el público y monetizando los emprendimientos innovadores.
- **Infraestructura:** sala de capacitación, espacio digital, zona verde, cafetería social, sala de actividad física ligera, donde pueden realizar espacios de tertulias breves o el desarrollo de ideas e innovaciones en espacios donde se sienta acordes en el momento.
- **Modelo de Membresía Progresiva:** Los modelos que se mencionan a continuación son adaptados para flexibilidad de preferencias del público objetivo:
 - **Plan Base (USD 45.00):** Pueden acceder a Formación productiva básica, y mentoría intergeneracional en relación a la frecuencia serán dos veces por semana con una duración de dos horas de manera presencial.
 - **Plan Activo (USD 75.00):** Pueden acceder a Capacitación digital, Formación Productiva básica y Bienestar emocional/físico en relación a la frecuencia serán dos veces por semana con una duración de dos horas de manera presencial.
 - **Plan Premium (USD 120.00):** todo lo anterior + mentoría intergeneracional.

Valor económico generado

- **Ingresos por actividades productivas:**
 - Al finalizar un ciclo (3-6 meses), se espera que los adultos mayores participen en los talleres productivos (como, por ejemplo: bisutería, costura, panadería,

marketing digital) y con esto puedan generar ingresos adicionales con frecuencia establecida.

- Estimación: entre USD 40.00 y USD 80.00 mensuales desde el segundo trimestre, participando en ferias organizadas por el centro, ventas entre pares o en redes sociales.
- Referencia: CAF (2022) reporta ingresos similares en adultos mayores capacitados en micro emprendimientos en Perú, Colombia y Ecuador.

- **Ahorros en educación**

- Cursos privados similares (como, por ejemplo: marketing digital, computación) cuestan entre USD 40.00 y USD 100.00 por curso en centros privados de Guayaquil.
- Al pagar una membresía mensual de USD 40.00 a \$55.00, el adulto mayor accede a múltiples contenidos por una fracción del costo, lo que representa un ahorro estimado del 40%.

Valor en salud y bienestar (cuantificable)

Reducción de gastos en salud preventiva: Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2021), la actividad física regular, la socialización y el desarrollo cognitivo en adultos mayores puede reducir entre el 10% y 15% del gasto en atención primaria por enfermedades no transmisibles (hipertensión, diabetes, depresión), como un ejemplo estimado tenemos: Gasto mensual promedio en salud (INEC, 2023) entre USD 60.00 a USD 80.00. Posible ahorro por integración a programas de bienestar y rutinas físicas del centro: USD 10.00 mensuales.

Valor emocional, social y digital

- **Incremento del bienestar subjetivo y reducción de soledad:** La participación activa en círculos de conversación, talleres, ferias y mentorías reduce los niveles de aislamiento, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS - 2021) y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI - 2022) evidencian que adultos mayores en programas similares reportan mejoras en autoestima, propósito y habilidades para la vida digital.
- **Habilidades digitales:** El 67% de adultos mayores en Ecuador no usa internet por falta de formación (INEC, 2023). Acceder a talleres de WhatsApp Business, redes sociales o navegación básica eleva sus oportunidades de comunicación, información y comercialización.

Con lo antes mencionado se puede estimar un valor total de beneficios que se puedan monetizar mensualmente entre USD 66.00 y USD 122.00, frente a una inversión de USD 40.00 a USD 70.00 por la membresía mensual.

En la propuesta de valor para el centro como retorno al ser un negocio social de igual manera, podemos mencionar que la propuesta de valor se pueda extender al centro de la siguiente manera:

- Permite alcanzar sostenibilidad financiera sin subsidios iniciales.
- Posicionamiento como proyecto pionero de envejecimiento productivo urbano.
- Posible escalabilidad a otras ciudades (modelo replicable).
- Generación de alianzas con ONG's, municipios, universidades.

3.4 Explicación del modelo de negocio. Diseño del modelo de negocio CANVAS

El modelo CANVAS permite estructurar de forma visual y estratégica el funcionamiento del Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor en Guayaquil. Sin embargo, antes de iniciar con el CANVAS, se mencionan a continuación, el Value Proposition Canvas y un esquema del Modelo de Negocio para el centro con un enfoque integral.

Perfil de los clientes: El centro se dirige a adultos mayores entre 60 y 75 años, residentes principalmente en la zona de Urdesa sector norte de Guayaquil, con nivel socioeconómico medio y medio-alto. Este grupo busca mantenerse activo, aprender nuevas habilidades, vincularse con su comunidad y generar ingresos. Según el INEC (2023), más del 38,6% de hogares con adultos mayores tienen ingresos familiares por encima de \$800 o \$1.500, perfil que corresponde al segmento medio y medio-alto. Además, el 61% de adultos mayores urbanos manifiestan interés en seguir aprendiendo o vinculando activamente (MIES, 2022).

- **Trabajos del cliente (Jobs to be Done)**

- **Funcionales:** Mantenerse activos, aprender nuevas habilidades (digitales, manuales), socializar.
- **Emocionales:** Sentirse valorados, útiles y productivos. Reducir la soledad y la ansiedad. Sentir que su etapa de vida es significativa.
- **Sociales:** Ser un referente para la familia y amigos, mantener su rol en la sociedad, y compartir sus conocimientos con nuevas generaciones.

- **Frustraciones del cliente (Pains):**

- **Aislamiento y soledad:** Pérdida de redes sociales, falta de actividades fuera de casa.
 - **Brecha digital:** Dificultad para usar tecnología, lo que les impide comunicarse o acceder a servicios.
 - **Sentimiento de inutilidad:** Creencia de que su etapa productiva ha terminado.
 - **Problemas de salud:** Falta de programas de prevención y bienestar adaptados a su edad.
 - **Limitaciones económicas:** Ingresos fijos que restringen el acceso a servicios de calidad.
- **Alegrías del cliente (Gains):**
 - **Conexión social:** Encontrar amigos, participar en actividades grupales.
 - **Aprendizaje y crecimiento personal:** Dominar una nueva habilidad o fortalecer las ya adquiridas.
 - **Reconocimiento:** Sentirse valorados por sus conocimientos.
 - **Autonomía:** Ser más independientes en el uso de la tecnología y en su vida diaria.
 - **Ingresos adicionales:** Generar ingresos con sus nuevos conocimientos o emprendimientos.

Mapa de Valor

- **Productos y Servicios:**
 - **Talleres Especializados:** Clases de tecnología (smartphones, redes sociales), manualidades, artes, música.

- **Programas de Emprendimiento:** Mentoría para iniciar pequeños negocios (artesanías, repostería, consultoría).
 - **Actividades de Bienestar:** Yoga, Tai Chi, gimnasia suave y charlas de nutrición.
 - **Mentoría Intergeneracional:** Conexión con estudiantes y jóvenes profesionales para el intercambio de conocimientos.
 - **Comunidad y Eventos:** Círculos de lectura, grupos de conversación, y eventos sociales. Eventos comunitarios para fortalecer la integración social en el desarrollo de nuevos conocimientos donde podrá tener disponibilidad el conocimiento mediante charlas en las instalaciones disponibles para capacitar a las personas que deseen participar en dicha charla, por ejemplo, el adulto mayor que tiene conocimiento como contador podrá capacitar a nuevos seguidores mediante el cobro de su servicio que será retribuido por las personas que se inscriban a la charla.
 - **Espacios de feria:** donde podrán tener disponibilidad para ofrecer los productos fabricados a la comunidad generando un ingreso propio para el adulto mayor.
 - **Espacio adecuado para cada propósito:** zona para ejercitarse físicamente, área de computación (donde se encontrarán los equipos de cómputo), área de desarrollo de talleres, áreas sociales, área de cocina, entre otros.
- **Aliviadores de Frustraciones**
 - **Combatir la soledad:** Proporcionar un espacio seguro y cálido para socializar y hacer amigos.
 - **Cerrar la brecha digital:** Ofrecer clases prácticas, paso a paso, con un enfoque amigable y pacientes.

- **Empoderamiento:** Mostrarles cómo su conocimiento y experiencia son activos valiosos para ellos mismos y para la sociedad.
- **Bienestar:** Programas de salud adaptados para mejorar su calidad de vida y movilidad.
- **Creadores de Alegrías:**
 - **Oportunidades de ingresos:** Ayudarles a monetizar sus habilidades, generando un retorno económico y un sentido de propósito.
 - **Reconocimiento social:** Darles una plataforma para que compartan sus talentos y sabiduría con otros.
 - **Aprendizaje fácil:** Utilizar metodologías de enseñanza que se adapten a su ritmo, haciéndolo gratificante.
 - **Sentido de pertenencia:** Crear una comunidad donde se sientan valorados, respetados y parte de algo más grande.

Esquema del Modelo de Negocio (Business Model Canvas): Esta propuesta de valor busca crear un centro que no solo atienda a los adultos mayores, sino que los empodere como agentes activos de su propio bienestar y desarrollo económico. A continuación, se detalla cada uno de sus nueve componentes con un enfoque riguroso, validado por fuentes oficiales y contextualizado al entorno local.

- **Los socios claves:** estarán compuestos por la comunidad y redes vecinales en Guayaquil (sector norte) que promoverán la integración social, así como profesionales terapeutas, psicólogos que brindarán servicio directo al adulto mayor. También se tendrán como socios claves a las instituciones gubernamentales como el municipio y

centros como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) que derivarán a los adultos mayores a nuestro centro en caso de no contar con la disponibilidad de atención para ellos. Entre otros se tienen:

- **Instituciones gubernamentales:** MIES y Municipio de Guayaquil (para convenios y programas), apoyo en difusión institucional.
 - **Empresas:** Proveedores de tecnología, compañías con programas de responsabilidad social y empresas privadas que sean parte de aportes como parte de su responsabilidad social empresarial. Patrocinio de eventos.
 - **Academia:** Universidades y escuelas que puedan proveer estudiantes para el programa de mentoría intergeneracional, pasantes y/o voluntarios.
 - **ONGs y fundaciones:** Organizaciones que trabajen con adultos mayores para compartir recursos y clientes, formación de formadores y vinculación internacional.
 - Compañías de seguros y centros médicos
- **Las actividades claves:**
 - **Desarrollo y diseño de currículos y talleres:** la cual no solo se reduce a la creación de los tópicos que se llevarán en cada uno de estos sino la renovación en base a la actualización en el tiempo de cada taller y los currículos a impartir, de manera que pueda ser adaptados a la realidad con mayor agilidad y mantener la pedagogía para el mejor y rápidos entendimiento.
 - **Marketing y promoción de servicios:** Las estrategias enmarcadas para captar clientes en función de los servicios a ofrecer, en la implementación de técnicas de

mercadeo para convencer al adulto mayor y a los familiares de ser una inversión la asistencia al centro, además de promoverlo desde lo monetario, lo social y desde el bienestar.

- **Gestión de la comunidad y organización de eventos:** La comunidad debe de estar bien informada del propósito del centro y de las organizaciones de vitrinas productivas, para apoyar en los emprendimientos y fomentar a que público en general pueda visitar las jornadas que se llevan a cabo.
- **Operación y mantenimiento del centro:** Debe existir el orden y la limpieza de las instalaciones, además de las metodologías implementadas donde se perciba que los talleres y los eventos funcionan con sinergia entre todos los actores que hacen vida en el centro. Los equipos deben estar al día y en funcionamiento para que los adultos mayores puedan sentirse motivados en dar continuidad a las actividades y atraer más usuarios.
- **Captación y capacitación de mentores y docentes:** la calidad de las instrucciones, enseñanzas y capacitaciones que se dan en el centro es la prioridad y valores del mismo, los cuales deben estar actualizados e informados de últimas tendencias, en pro de dar valor agregado en cada una de la transmisión de conocimiento hacia los usuarios. Además de estar aptos para aplicar de manera pedagógica los tópicos a enseñar, tomando en consideración que es hacia adultos mayores quienes se van a dirigir.
- **Gestión del programa de mentoría intergeneracional:** La organización de ambas partes (tanto la de los adultos mayores como la de los jóvenes) debe ser coordinada desde los tópicos a darse como los tiempos de duración y el alcance. La intención de

estos encuentros es que ambas partes logren captar la mayor cantidad de información de calidad y puedan ponerlos a prueba en cada uno de sus realidades y emprendimientos. Es por esto que el proceso de selección tiene que ser llevado con el mayor cuidado posible para así alcanzar el objetivo.

- **Los recursos claves:** el centro contará con varios recursos tanto físicos, financieros, como humanos que se pueden describir de la siguiente manera:
 - Infraestructura física con un establecimiento fijo, en el que se contará con los espacios adecuados para las áreas de ejercicios y talleres, como salones, cocina y jardín), de manera segura en lo patrimonial como en lo integral de los usuarios y empleados. En el caso de los eventos y ferias será de manera híbrida, ya que puede ser en el mismo local del centro o fuera de esto en módulos adaptados del espacio y la ocasión que se presente. El espacio físico del centro contará con los servicios básicos y además con conexión a internet, tendrá espacios libres para esparcimiento y zonas de descanso y un espacio específico justo para la administración.
 - El equipamiento será de alta calidad para garantizar la durabilidad y los usuarios perciban que la inversión realizada es acorde a lo cancelado por ellos en la membresía. Los equipos lo componen los deportivos (pesas, colchonetas, bandas elásticas, bicicletas estáticas), además de los mobiliarios adaptados en todo el centro.
 - Materiales para los talleres de cocina, carpintería y tecnología como son los recursos de computadoras con acceso a internet para el taller de aprendizaje digital.
 - En relación al Talento Humano se va a contratar profesionales especializados para atender al adulto mayor en los diferentes talleres a gestionarse (profesores, terapeutas, mentores, voluntarios), así como personal administrativo calificado que

se encargará de la gestión y coordinación de actividades. Este recurso también se puede calificar como intelectuales, donde se implementan metodologías de enseñanza andragógicas y/o currículos propios (sistema de gestión de aprendizaje adaptado para adultos mayores y contenidos pedagógicos diseñados para este grupo etario).

- Recursos financieros, donde la propuesta de negocio del Centro será financiada por préstamo bancario y aportaciones de los accionistas, punto que será ampliado en la explicación de la parte financiera de este trabajo.
- **Las relaciones con nuestros clientes:** El relacionamiento del centro debe ser cercano, empático y centrado en la persona, reconociendo que cada cliente es un individuo con una historia, un ritmo y unas necesidades únicas. La relación debe ir más allá de la mera transacción de servicios y construirse sobre la confianza y el respeto. En vista de esto, se tienen los siguientes aspectos a considerar con el objetivo de que el relacionamiento con los clientes sea el más deseado:
 - **Enfoque personalizado y humanizado:** Se tratará a cada adulto mayor no como un número, sino como un ser humano con una identidad propia. El personal conocerá sus nombres, sus historias y sus intereses. El relacionamiento se fortalece cuando se establecen conversaciones significativas, se escuchan sus preocupaciones y se les brinda un trato cálido y respetuoso. La empatía es clave, entendiendo que el proceso de aprendizaje puede ser diferente o más lento para algunos. El seguimiento del progreso personal a través de una plataforma interna creada para tal fin y las actividades de fidelización promueven un enfoque humanizado y personalizado del centro hacia sus participantes.

- **Canales de comunicación efectivos y accesibles:** El centro debe usar canales de comunicación que se adapten a las preferencias del adulto mayor y sus familias. No todos están cómodos con la tecnología, por lo que una combinación de canales es ideal:
 - **Presencial:** La comunicación cara a cara es fundamental. El personal debe estar disponible para resolver dudas, brindar apoyo y ofrecer una sonrisa.
 - **Telefónico:** Mantener una línea telefónica de atención al cliente para consultas, recordatorios de clases o simplemente para un "saludo" puede ser muy valorado.
 - **Digital:** Para aquellos que se sienten cómodos, el uso de WhatsApp o grupos de Facebook puede ser excelente para compartir información sobre talleres, recordar eventos o crear una comunidad virtual.
- **Fomento de una comunidad:** El relacionamiento no es solo entre el centro y el cliente, sino también entre los propios clientes. El centro debe ser un facilitador de la conexión social, creando una comunidad donde los adultos mayores se sientan parte de un grupo, donde se pueda promover eventos y actividades sociales y grupos de Interés.
- **Transparencia y confianza:** El centro debe ser transparente en su comunicación, desde los horarios de clases y precios hasta los protocolos de seguridad. La honestidad en la publicidad y la gestión de expectativas es crucial para mantener una buena reputación y lealtad.
- **El segmento de clientes:** fue identificado para el adulto mayor (entre 60 a 75 años) que viva en Guayaquil y pueda realizar actividad física y cuente con movilidad para

que pueda utilizar las instalaciones de manera activa y pueda ser parte de los talleres que se dispondrán en el centro, de clase media-alta y alta, principalmente jubilados o con ingresos pasivos estables. Residen en zonas acomodadas de Guayaquil (por ejemplo: Urdesa, Samborondón, Vía a la Costa). Son activos, proactivos y buscan evitar la inactividad y el aislamiento social post-jubilación. Han cumplido sus roles familiares principales y ahora buscan un propósito más profundo. Valoran la herencia, la tradición y la transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones. Entre las necesidades y problemas que se pueden identificar que tengan este segmento y el centro tendría la capacidad de mejorar y resolver son:

- Falta de oportunidades para el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades.
- El deseo de socializar con pares que compartan sus intereses.
- Preocupación por la agilidad mental y física.
- Búsqueda de actividades que les den un sentido de propósito y pertenencia.
- Necesidad de una conexión significativa y de un trato muy personalizado.

Este segmento tiene comportamiento de compra, los cuales toman decisiones informadas, valoran la calidad, la flexibilidad de horarios y la variedad de la oferta, son leales a servicios que les brinden una experiencia de alta calidad, son influenciados por recomendaciones de amigos y la reputación del centro. Maneja de manera básica y elemental los canales de comunicación de algunas redes sociales (Facebook, Instagram), grupos de WhatsApp de sus círculos sociales, anuncios en clubes de golf o sociales, revistas locales de estilo de vida.

- **Los Canales:** se consideran los siguientes canales para lograr tener alcance hacia los clientes y usuarios del centro, para lograr ser visible, confiable y fácil de contactar para los adultos mayores y sus familias:
- **Canales de comunicación y distribución y divulgación:** el centro utilizará una combinación de canales directos e indirectos, tanto digitales como físicos. El objetivo es ser accesible, confiable y visible para este segmento de la población, así como para sus familiares y cuidadores que son parte influyente sobre el segmento. Estos canales sirven para dar a conocer el centro, sus actividades y construir una comunidad.

Marketing digital

- **Redes sociales:** Facebook es ideal para conectar con los adultos mayores y sus familias. Se pueden crear grupos para cada taller (como, por ejemplo: taller de fotografía para adultos mayores), compartir testimonios, fotos de las actividades y eventos. Instagram también es útil para mostrar el ambiente vibrante del centro a través de imágenes y videos.
- **WhatsApp:** Un canal muy directo y personal. Se pueden crear listas de difusión o grupos para enviar información sobre horarios, nuevos cursos, y recordatorios. Es una herramienta efectiva para la comunicación uno a uno y la atención al cliente.
- **Página web/blog:** Un sitio web bien diseñado y fácil de navegar es crucial. Incluye la información completa sobre los cursos, horarios, precios, y la misión del centro. Un blog ofrece artículos de interés sobre el bienestar en la tercera edad, lo que ayuda a atraer tráfico y posicionar

al centro como una autoridad en el tema. Además de mostrar las bondades y eventos realizados.

Marketing tradicional:

- **Alianzas estratégicas:** Colaborar con centros de salud, farmacias, gimnasios, o asociaciones de jubilados. Colocando afiches o folletos en sus establecimientos y participando en sus eventos.
- **Prensa local:** Anuncios en periódicos locales, entrevistas en radios comunitarias o segmentos en programas de televisión enfocados en la tercera edad.
- **Eventos abiertos y ferias:** Organización de días de puertas abiertas, charlas gratuitas sobre temas de interés (como, por ejemplo: el manejo básico de un smartphone), o participar en ferias de salud o bienestar en la ciudad. Esto permite a los potenciales clientes interactuar directamente con el equipo y conocer las instalaciones.
- **Canales de distribución:** Estos canales se refieren a cómo los clientes pueden acceder a los servicios del centro. El canal físico - el centro es el más directo y seguro a realizar, tomando en consideración que la ubicación del centro es fundamental. Debe ser de fácil acceso en transporte público y tener estacionamiento. Las instalaciones deben ser acogedoras, seguras y adaptadas a las necesidades de los adultos mayores. Este es el canal principal para la mayoría de los cursos y talleres presenciales. No se descarta la idea de desarrollar un canal digital - clases en línea para ofrecer algunas sesiones virtuales (a través de plataformas como Zoom o Google Meet) ampliando el alcance del centro. Se

pueden ofrecer versiones híbridas de algunos talleres, permitiendo a los participantes elegir si asisten de forma presencial u online.

En resumen, los canales deben ser vistos con el siguiente enfoque para lograr el efecto que se desea:

- Canales directos con la atención presencial en el centro donde el adulto mayor puede acceder a los servicios que tenemos disponible para ellos.
 - Eventos como ferias donde podrán tener la disponibilidad los productos realizados por ellos para monetizar los mismos.
 - Canales digitales al contar con página web, redes sociales
 - Canales indirectos alianzas con gobiernos municipales para la derivación de pacientes que necesiten nuestros servicios.
- **La estructura de costos:** para operar el centro en Guayaquil se consideran los siguientes costos operativos ya sean fijos o variables, los cuales ya se encuentran detallados con valores absolutos en la sesión de análisis financiero.
 - Alquiler del local para la instalación del centro.
 - Compra de mobiliario y equipamientos.
 - Sueldos más beneficios de los empleados fijos de media y completa jornada.
 - Materiales para los diferentes talleres.
 - Publicidad para marketing y difusión de canales digitales.
 - Servicios públicos como agua, electricidad e internet.

- Capacitación del personal.
- Mantenimiento de equipos.
- Seguros y permisos de funcionamiento. Asesoría legal (por uso).
- En el caso de organización de ferias productivas incluye: alquiler de carpas, sonido, seguridad y logística.

En relación a las fuentes de ingresos, el centro Rincón de la sabiduría contará con varias fuentes de ingresos, unas de forma constantes por medio de cuotas de membresías mensuales o anual (en el caso que el usuario quisiera contar con el beneficio de descuento por pronto pago) por el acceso a actividades, talleres y mentorías que se brindan y estarán en disposición para los adultos mayores de acuerdo a sus necesidades o elección y otras manera específicas dependiendo del evento que se realice y los patrocinadores que se logren sumar al centro. A continuación, se detalla cada una de las fuentes de ingreso que va a contar el centro:

- Membresías mensuales distribuidos en tres enfoques básicos, activo y premium.
- Venta de asesorías y mentoría intergeneracional a empresas sobre inclusión y emprendimiento para los adultos mayores.
- Comisión de venta de productos elaborados y comercializados en talleres para eventos. Un espacio para que los emprendedores del centro vendan sus creaciones.
- Eventos especiales, venta de entradas para talleres premium o eventos temáticos.
- Patrocinios, apoyo de empresas con programas de responsabilidad social y organizaciones que apuesten al fortalecimiento del segmento del adulto mayor.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Misión

Brindar a los adultos mayores de Guayaquil, principalmente del segmento socioeconómico medio y medio-alto, un espacio integral y accesible para su capacitación, desarrollo de habilidades y bienestar, que fomente su autonomía, participación social activa y generación de ingresos, mediante programas formativos, actividades productivas y apoyo intergeneracional, contribuyendo al envejecimiento activo y saludable.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021), el envejecimiento activo busca optimizar oportunidades para la salud, participación y seguridad, mejorando la calidad de vida de las personas mayores.

4.2 Visión

Ser reconocidos en Guayaquil como el centro líder y referente en capacitación integral y desarrollo productivo para adultos mayores, promoviendo la inclusión social, innovación educativa y fortalecimiento de redes intergeneracionales, que impacten positivamente en la calidad de vida y bienestar de la comunidad adulta mayor para el año 2030.

Esta visión responde a las tendencias regionales de envejecimiento activo y productivo, destacadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), y refleja la importancia de la innovación social y el enfoque intergeneracional recomendado en estudios de inclusión del adulto mayor (Banco Mundial, 2022).

4.3 Objetivos Estratégicos.

- **Corto plazo (1 año):** Establecer alianzas estratégicas con al menos 3 universidades, fundaciones y/o empresas locales para fortalecer la mentoría intergeneracional y la sostenibilidad del centro. Lograr un índice de satisfacción superior al 85% entre los primeros usuarios del centro, mediante evaluaciones continuas de los programas y servicios.
- **Mediano plazo (2 a 3 años):** Capacitar a 274 adultos mayores en Guayaquil durante los primeros 3 años de operación. Implementar un modelo de financiamiento sostenible basado en membresías y eventos productivos que permita el crecimiento progresivo del centro.
- **Largo plazo (4 a 5 años):** Promover la participación económica activa, generando oportunidades de emprendimiento o empleo para al menos el 50% de los participantes en talleres productivos. Alcanzar la auto sostenibilidad financiera total del centro, mediante la diversificación de ingresos por membresías, patrocinios y eventos productivos.

Estrategias para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad: Para asegurar que un porcentaje significativo de adultos mayores pueda costear las membresías y servicios asociados, y con ello garantizar la rentabilidad, se implementarán las siguientes estrategias:

- **Segmentación y marketing efectivo:** Focalización en adultos mayores con capacidad económica comprobada, mediante campañas digitales y alianzas locales con clínicas privadas, centros sociales y redes familiares.
- **Propuesta de valor clara y diferenciada:** Comunicación efectiva de beneficios tangibles, desarrollo de habilidades útiles y generación de ingresos, mostrando casos de

éxito y testimonios.

- **Modelo de precios escalonado y accesible:** Membresías básicas, activas y premium, con servicios crecientes y posibilidad de membresías de prueba para facilitar la incorporación.
- **Calidad y satisfacción del servicio:** Mantener altos niveles de satisfacción (>85 %), con evaluación y adaptación constante de programas.
- **Servicios complementarios de valor:** Talleres especializados de pago adicional y organización de eventos productivos que permitan a los adultos mayores comercializar sus productos.
- **Alianzas y patrocinio:** Establecer vínculos con empresas y fundaciones para financiar actividades y apoyar la inclusión.
- **Medición y seguimiento:** Implementación de indicadores clave de desempeño (KPI's) claros para medir la tasa de retención, conversión a membresías pagadas e ingresos, con seguimiento mensual para ajustes oportunos.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Descripción del mercado potencial, cuantificado.

La ciudad de Guayaquil, con una población total aproximada de 2.746.403 habitantes según el censo nacional de 2022, cuenta con un segmento significativo de adultos mayores. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el 5,81 % de la población corresponde a personas mayores de 65 años, lo que equivale a aproximadamente 159.000 adultos mayores en el cantón.

Esta cifra refleja una tendencia creciente en la proporción de adultos mayores, acorde con las proyecciones demográficas nacionales que indican que para el año 2050, la población de adultos mayores en Ecuador se duplicará, mientras la población joven disminuirá (INEC, 2023; Ministerio de Salud Pública [MSP], 2022). Este envejecimiento poblacional genera una demanda potencial relevante para servicios especializados que fomenten el envejecimiento activo, la capacitación y el desarrollo de habilidades, que contribuyan a la autonomía y participación social de este grupo.

Sin embargo, es importante reconocer que no todos los adultos mayores integran el mercado potencial activo para estos servicios, ya que factores como nivel socioeconómico, estado de salud, movilidad y disposición a participar influyen en su inclusión. Estudios en contextos similares estiman que entre un 20 % y 35 % de adultos mayores podría acceder y beneficiarse de centros de capacitación y desarrollo (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2021).

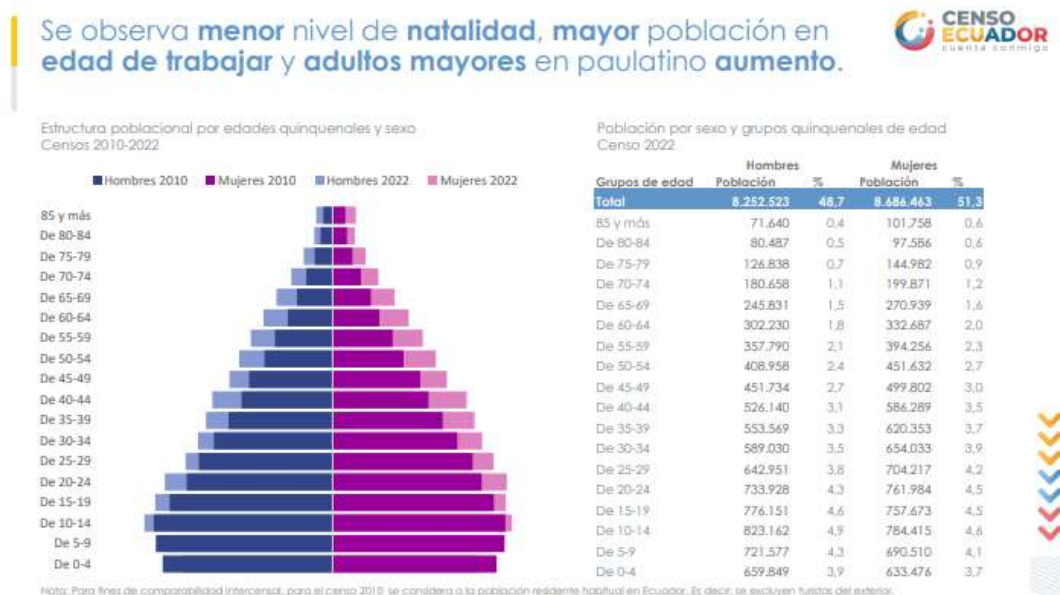
Por lo tanto, para Guayaquil, se estima que el mercado potencial activo para un centro integral de capacitación y desarrollo para adultos mayores podría situarse en un rango aproximado de 30.000 a 55.000 personas, considerando un segmento con capacidad y

voluntad de acceso a dichos servicios. Esta cuantificación permitirá diseñar estrategias adecuadas y focalizadas que aseguren la viabilidad y sostenibilidad del centro, adaptándose a las necesidades específicas del segmento.

5.2 Segmentación por: actividad, edad, nivel socioeconómico, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conductas de compra.

Para el centro la segmentación del mercado es una herramienta esencial para diseñar los servicios que respondan con precisión a las necesidades del público objetivo, donde se consideran variables demográficas, socioeconómicas, geográficas y conductuales:

Edad y actividad: El rango etario seleccionado para el centro es de 60 a 74 años, que corresponde a los adultos mayores jóvenes o “prejubilados activos”, definidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021). Este segmento incluye personas con mayor capacidad física y cognitiva que pueden aprovechar programas de desarrollo personal y social. Esta definición permite focalizar esfuerzos en un segmento con potencial de participación activa, con una deseable autonomía funcional, nivel educativo mínimo medio y acceso parcial en el conocimiento de la tecnología. La OMS (en 2021) establece que los programas de envejecimiento activo deben dirigirse a este grupo para maximizar el impacto en la autonomía y bienestar, dado que es cuando los adultos mayores pueden mantenerse productivos y socialmente integrados como se observa en la Figura 2.

Figura 2: Nivel de natalidad del adulto mayor

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

- **Nivel socioeconómico e ingresos:** Según la encuesta de condiciones de vida (INEC, 2023), aproximadamente el 40 % de los adultos mayores en Guayaquil se ubica en niveles socioeconómicos medio y medio alto. Estos grupos poseen ingresos suficientes para invertir en servicios de membresía relacionados con bienestar, capacitación y desarrollo de habilidades. La encuesta INEC (2023) es la fuente oficial más reciente en Ecuador para caracterizar la situación económica y social de la población, y refleja con precisión el poder adquisitivo y capacidad de consumo de los adultos mayores en áreas urbanas como Guayaquil.
- **Ubicación geográfica:** El Municipio de Guayaquil (2022) reporta que los sectores con mayor concentración de adultos mayores de nivel medio y medio alto se localizan en el norte y noreste de la ciudad, incluyendo zonas como Urdesa y Vía a la Costa, y como gran Guayaquil se puede incluir algunas zonas como Samborondón y el cantón Daule. Estas áreas cuentan con mejores condiciones de seguridad, infraestructura, servicios de

salud y accesibilidad, factores claves para la asistencia constante al centro. El Municipio de Guayaquil (2022) muestra un informe que sustenta en censos locales y encuestas socioeconómicas, siendo fundamental para determinar la ubicación estratégica del centro y diseñar la logística de acceso para los usuarios.

- Hábitos, estilos de vida y conductas de compra: La Corporación de Estudios Sociales y Económicos (CESE, 2022) realizó un estudio sobre los hábitos de consumo y estilos de vida de los adultos mayores en Ecuador, destacando que este segmento busca principalmente servicios que fomenten su autonomía, socialización y calidad de vida. Prefieren actividades culturales, deportivas, talleres de desarrollo personal y capacitación tecnológica, con formatos tanto presenciales como virtuales. El CESE (2022), organización privada que ha llevado a cabo diversas investigaciones de mercado enfocadas en segmentos vulnerables, y sus resultados ofrecen insights clave para adaptar la oferta del centro a las preferencias reales del público objetivo.
- En cuanto al gasto, según el Banco Central del Ecuador (2023), los adultos mayores con capacidad económica destinan entre el 5 y 10% de su presupuesto mensual a actividades relacionadas con la salud, educación y recreación, lo que sustenta la factibilidad de un modelo de membresía sostenible. El Banco Central del Ecuador (2023), institución pública que monitorea las tendencias económicas y de consumo en el país, y su informe anual permite entender el comportamiento financiero del segmento adulto mayor.
- Volumen de compras: Dadas las condiciones antes descritas, se estima que el segmento activo de adultos mayores en Guayaquil podría destinar recursos suficientes para acceder a servicios de membresía con costos accesibles pero sostenibles, enfocándose en actividades con frecuencia semanal o mensual que promuevan el desarrollo personal,

social y económico de cada individuo.

5.3 Mercado objetivo

A partir del análisis de la segmentación realizado en la sección 5.2, el mercado objetivo para el Centro de Capacitación y Desarrollo para Adultos Mayores en Guayaquil se define principalmente por:

- **Edad:** Adultos mayores entre 60 y 74 años, que representan aproximadamente el 75 % del total de personas mayores activas en la ciudad (INEC, 2023).
- **Nivel socioeconómico:** Personas ubicadas en los niveles medio y medio alto, con capacidad económica suficiente para acceder a membresías y servicios especializados (INEC, 2023; Banco Central del Ecuador, 2023).
- **Ubicación:** Residentes en sectores del norte y noreste de Guayaquil, como Urdesa, Samborondón y Vía a la Costa, áreas con mejor infraestructura, seguridad y accesibilidad (Municipio de Guayaquil, 2022).
- **Estilos de vida:** Adultos mayores activos interesados en capacitación, desarrollo de habilidades, actividades culturales y participación social y productiva (CESE, 2022).

Cuantificación del mercado objetivo:

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), en Guayaquil existen aproximadamente 153,000 adultos mayores (60 años o más). El grupo de 60 a 74 años representa alrededor del 60 %, equivalente a 91,800 personas.

Considerando que aproximadamente el 40 % de este segmento pertenece a los niveles socioeconómicos medio y medio alto, el mercado potencial efectivo se reduce a unos 36,720

adultos mayores con capacidad y disposición para acceder a servicios especializados.

De este total, tomando en cuenta la concentración geográfica y accesibilidad, se estima que cerca del 60 % reside en las zonas norte y noreste de Guayaquil, ajustando el mercado objetivo a 22,032 personas (Municipio de Guayaquil, 2022).

Cuota de mercado (2%): Para un centro nuevo que ofrece servicios integrales de capacitación y desarrollo para adultos mayores con un modelo de membresía accesible y escalable, se estima en un 2%. Esta cuota se basa en la capacidad de atención del centro, factores de mercado y ejemplos similares en la región que se muestran a continuación:

- **Innovación en propuesta de valor:** El centro ofrece un modelo diferenciado, combinando capacitación, talleres intergeneracionales, actividades sociales y desarrollo de habilidades productivas. Este enfoque integral, junto con un modelo de membresía flexible, facilita atraer a un segmento inicialmente pequeño pero comprometido, lo que es típico en lanzamientos de servicios especializados (CESE, 2022).
- **Comparaciones con casos regionales:** Centros similares en ciudades de América Latina, como el “Centro Integral para Adultos Mayores” en Lima, lograron captar aproximadamente un 4% del mercado potencial local en sus primeros tres años, según informes de la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2021). Esto indica que una captación del 2% en Guayaquil es alcanzable con estrategias adecuadas de marketing y calidad de servicio al término de 5 años
- **Capacidad operativa inicial:** La cuota de mercado del 2% permite dimensionar el centro para un rango manejable de usuarios activos (440 individuos basado en el segmento de mercado de 22,032 personas), asegurando una atención personalizada y calidad en los servicios, factor clave para la retención y crecimiento orgánico.

- **Modelo de crecimiento escalable:** El modelo de membresía con diferentes niveles y programas modulares facilita ampliar la base de usuarios progresivamente, conforme se validan los servicios y se ajustan a la demanda, permitiendo escalar la operación sin comprometer la calidad (Banco Central del Ecuador, 2023). El crecimiento escalable se dará a partir del segundo año del 20% que equivale a 38 membresías adicionales al término del año y se mantiene de manera constante el mismo crecimiento hasta llegar a tener 394 membresías al término del quinto año.
- **Factores culturales y socioeconómicos locales:** La cultura guayaquileña valora las actividades sociales y de capacitación para adultos mayores, y el segmento socioeconómico medio a medio alto está dispuesto a invertir en bienestar y desarrollo personal, lo que favorece la captación inicial y el crecimiento sostenido (INEC, 2023).

5.4 Benchmark de competidores

Para evaluar la posición del Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor en el mercado local, se realizó un análisis comparativo con instituciones que ofrecen servicios similares en Guayaquil. Para identificar brechas y oportunidades de diferenciación que permitan validar la propuesta de valor desde una perspectiva del entorno competitivo como se refleja en la Tabla 4 Benchmark de competidores.

Tabla 4: *Benchmark de competidores*

Entidad / Centro	Servicios Principales	Público Objetivo	Modalidad	Precio Referencial	Diferenciadores
Rincón de la sabiduría	Capacitación para emprendimiento, bienestar integral, envejecimiento activo	Adultos mayores activos	Presencial e híbrido	\$40 por módulo (básico), \$75 (premium), \$120 paquete integral	Enfoque productivo, programas de autonomía económica
Centro Gerontológico o Municipal	Recreación, terapia ocupacional, atención médica básica	Adultos mayores vulnerables	Presencial	Gratuito	Subvencionado por Municipio
Fundación Clemencia	Capacitación, terapia, talleres de arte	Adultos mayores autovalentes	Presencial	\$30-50 mensual	Terapia integral personalizada
Casa del Abuelo (Privada)	Actividades recreativas, alimentación y cuidado	Adultos mayores dependientes	Presencial	\$200-400 mensual	Cuidado diario completo
Mitra club	Calidad de vida de socios en relación a físico, cognitivo, social y emocional;	Adultos mayores activos	Presencial	\$160 a \$450	No cuenta con enfoque productivo y generador de ingresos para el Adulto mayor

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de mercado.

La oferta del centro que se propone se diferencia principalmente por:

- El enfoque integral de envejecimiento activo y productivo, que no solo apunta al bienestar físico y emocional, sino también a la capacitación para la autonomía

económica mediante emprendimientos y habilidades útiles.

- Flexibilidad de acceso, permitiendo la inscripción en módulos individuales o en paquetes integrales (básico o premium), lo cual atiende diferentes niveles de ingresos y necesidades.
- Metodología activa y práctica, con docentes capacitados en pedagogía gerontológica y actividades centradas en la experiencia del adulto mayor.
- Costo competitivo, alineado al poder adquisitivo del segmento meta, pero con mayores beneficios formativos y de acompañamiento personalizado.

Este comparativo valida que el modelo de negocio proyectado atiende una brecha actual entre programas gratuitos con enfoque limitado y programas privados con costo más elevado pero menor orientación al desarrollo productivo del adulto mayor.

5.5 Investigación de Mercado

La investigación de mercado se focaliza en el segmento definido en la sección 5.3, es decir, adultos mayores entre 60 y 74 años, pertenecientes a niveles socioeconómicos medio y medio alto, residentes principalmente en zonas norte de Guayaquil como es Urdesa. Este segmento representa aproximadamente a 22,000 personas (Municipio de Guayaquil, 2022; INEC, 2023).

El objetivo de la investigación será validar la demanda y aceptación de los servicios del centro, identificar preferencias, necesidades, expectativas y disposición de pago, así como obtener información para optimizar la propuesta de valor, detectar barreras y facilitadores para la participación, medir el modelo de membresía y obtener insumos para optimizar la propuesta de valor y el modelo de negocio.

Se calcula un tamaño de muestra representativo para la población estimada (22,000 personas), considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, resultando en aproximadamente 378 participantes (Cochran, 1977).

Metodología de investigación

- **Cuantitativa:**

- **Instrumento:** Encuesta estructurada con preguntas cerradas y escala Likert para medir actitudes, preferencias, hábitos y disposición de pago. (Se encuentra en el anexo la encuesta).
- **Muestra:** 378 adultos mayores. Esta encuesta se aplicó a nivel Guayaquil, con la técnica bola de nieve ya que los encuestados podían enviar el link de la encuesta a otros interesados. Por este motivo se observa una diversidad en el perfil del participante, los cuales dieron como resultado que la mayoría de los adultos mayores "jóvenes" (60-64 años), con una composición mayoritaria de mujeres (60%). Esto sugiere que el centro debe priorizar actividades que atraigan a este grupo demográfico, como talleres de manualidades o cocina, que suelen ser populares entre mujeres. En cuanto al nivel socioeconómico, el 84% pertenece a niveles medio y medio-alto, lo que valida la ubicación en el norte de Guayaquil y sugiere capacidad de pago para membresías moderadas. El 16% restante corresponde a estratos bajos, lo que indica la necesidad de estrategias como descuentos o talleres gratuitos iniciales; sin embargo, este grupo no constituye el mercado objetivo principal. Finalmente, el 70% tiene educación secundaria o primaria, lo que indica que los talleres deben ser prácticos, con explicaciones simples y sin requerir conocimientos previos avanzados.

- **Análisis:** Estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, promedios) elaboradas con herramientas accesibles como Excel.
- **Cualitativa:**
 - **Instrumento:** Grupo focal con 6 adultos mayores representativos del mercado objetivo, para explorar percepciones, motivaciones y expectativas. y 4 encuestas confirmadas con el perfil de estatus económico deseado.
 - **Análisis:** Codificación manual de respuestas para identificar temas y patrones relevantes.

Resultados esperados

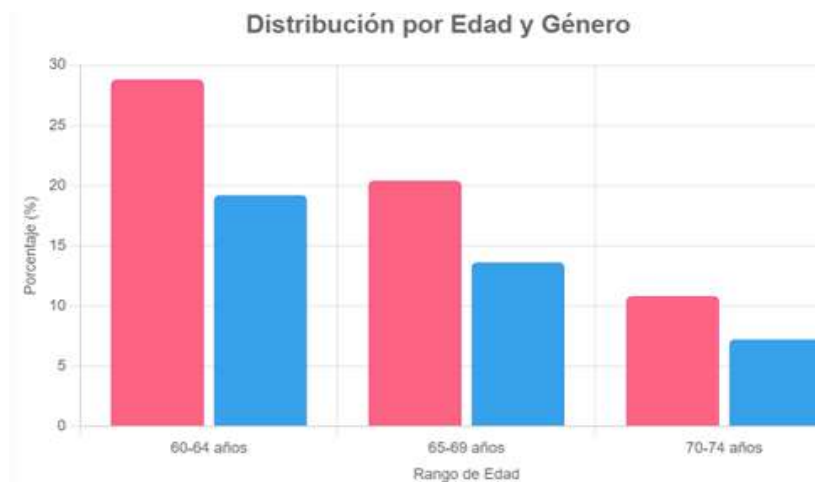
- Determinación de servicios y actividades más valoradas.
- Confirmación del rango de precios y modelo de membresía adecuado.
- Identificación de barreras y facilitadores para la participación.
- Insumos para diseño de oferta ajustada a necesidades reales.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 378 adultos mayores, residentes en la ciudad de Guayaquil, en el rango etario de 60 a 74 años. El objetivo fue identificar las necesidades, intereses y disposición de pago de este grupo etario para validar la propuesta del Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor. A continuación, se presentan los resultados de las 12 preguntas estructuradas.

Resultados por Pregunta:

1. Pregunta 1: ¿Cuál es su rango de edad y género?

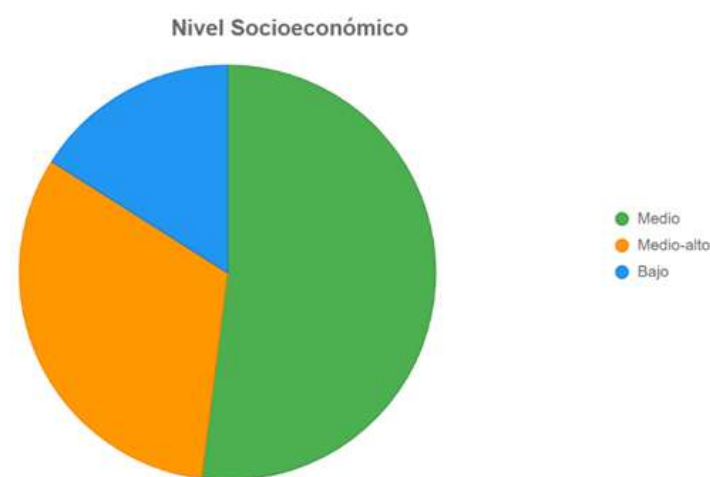
Figura 3: Distribución por edad y género



Fuente: Elaboración propia

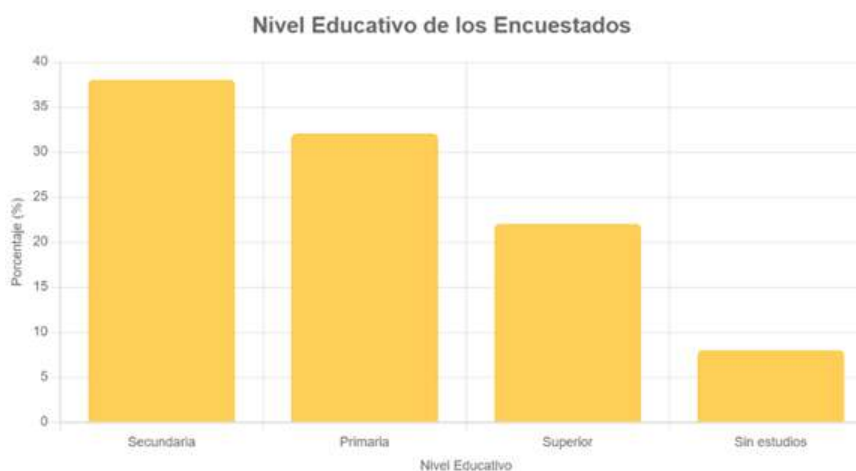
2. Pregunta 2: ¿Cuál es su nivel socioeconómico?

Figura 4: Nivel socioeconómico



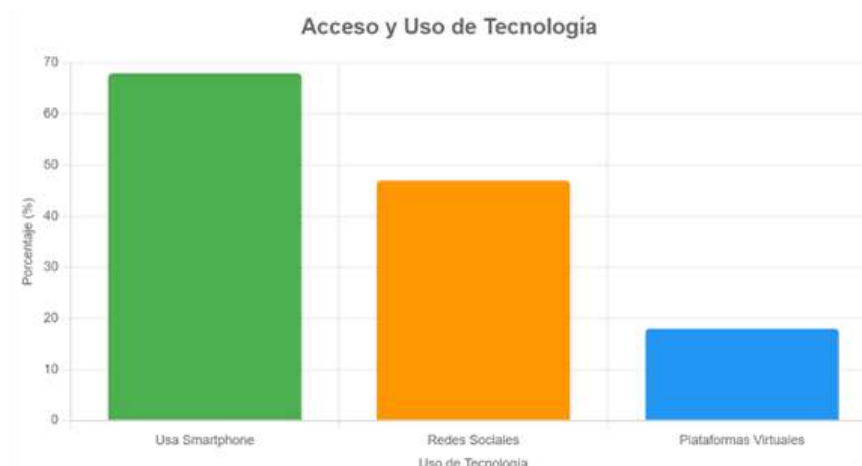
Fuente: Elaboración propia

3. Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel educativo?

Figura 5: *Nivel educativo de los encuestados*

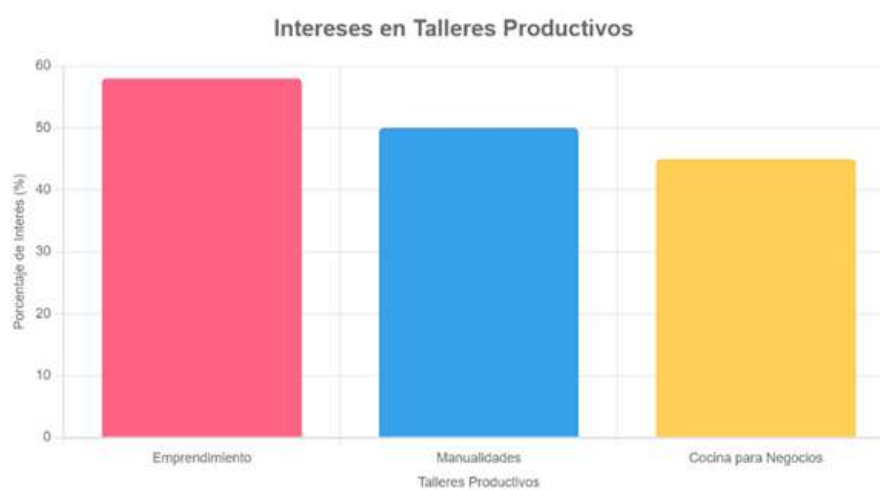
Fuente: Elaboración propia

4. Pregunta 4: ¿Qué tan cómodo se siente usando tecnología?

Figura 6: *Acceso y uso de Tecnología*

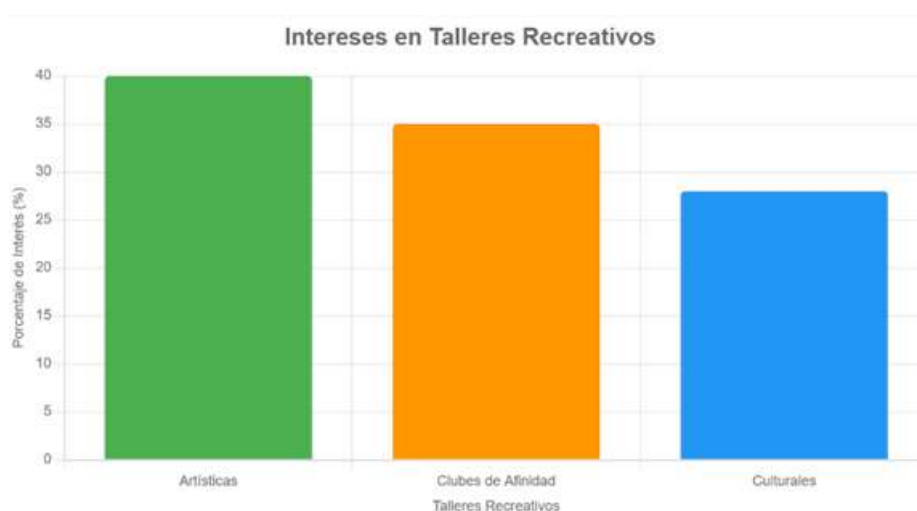
Fuente: Elaboración propia

Aunque el 68% usa smartphones, solo el 18% maneja plataformas virtuales, lo que subraya la necesidad de talleres de alfabetización digital básicos, enfocados en herramientas accesibles como plataformas de WhatsApp.

5. Pregunta 5: ¿Qué talleres productivos le interesan?**Figura 7: Intereses en Talleres**

Fuente: Elaboración propia

La alta demanda por emprendimiento y manualidades (58% y 50%) refleja el deseo de generar ingresos, alineado con la propuesta de ferias productivas. Cocina para negocios (45%) también es relevante, especialmente para mujeres.

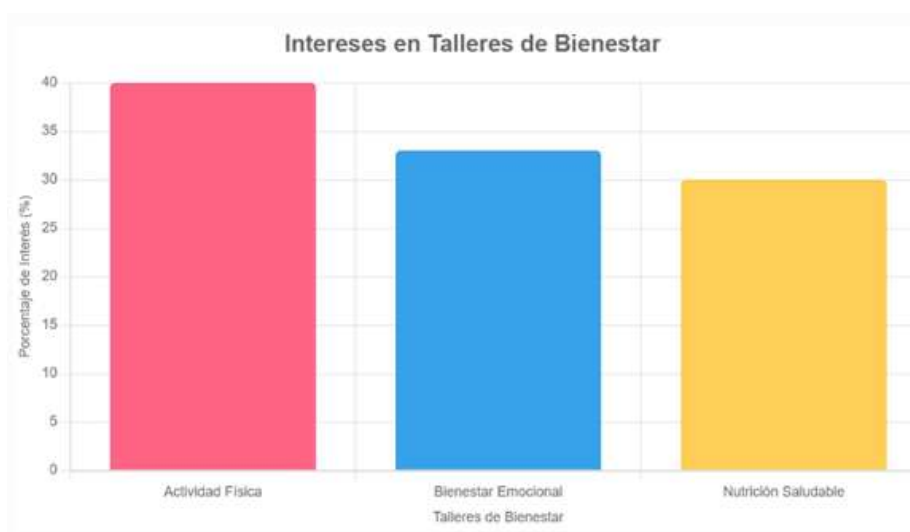
6. Pregunta 6: ¿Qué talleres recreativos le interesan?**Figura 8: Interés por talleres recreativos**

Fuente: Elaboración propia

Los talleres recreativos son menos prioritarios que los productivos, pero las actividades artísticas (40%) y clubes de afinidad (35%) pueden fomentar la socialización y combatir la soledad.

7. Pregunta 7: ¿Qué talleres de bienestar le interesan?

Figura 9: *Interés por talleres de bienestar*



Fuente: Elaboración propia

La actividad física (40%) lidera, mostrando interés en la salud física. El bienestar emocional (33%) y la nutrición (30%) son relevantes para un enfoque integral de envejecimiento activo (OMS, 2022).

8. Pregunta 8: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una membresía mensual?

Figura 10: *Distribución porcentual de preferencias*



Fuente: Elaboración propia

La membresía estándar (\$75, con 42%) es la más aceptada, equilibrando costo y beneficios. La básica (\$45, con 38%) atrae a usuarios iniciales, mientras que el 8% que no quiere pagar sugiere la necesidad de talleres introductorios gratuitos.

9. Pregunta 9: ¿Qué barreras económicas le impiden participar?

Figura 11: Barreras Económicas para participar

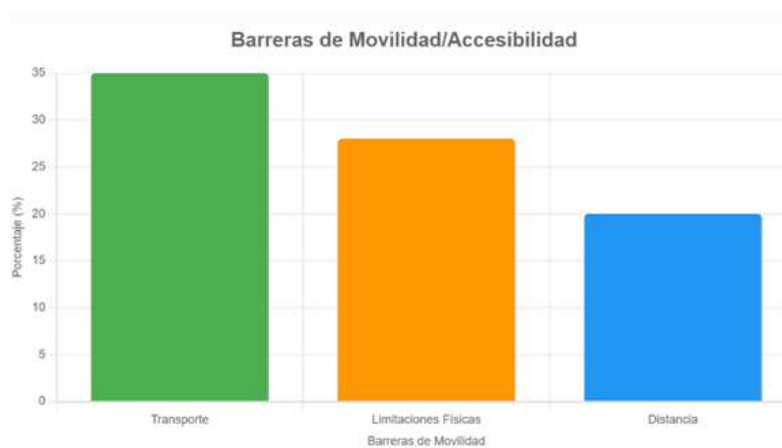


Fuente: Elaboración propia

El costo (48%) es la principal barrera, esto requiere priorizar y comunicar la propuesta de valor con precios y estrategias de captación inicial o membresías diferenciadoras.

10. Pregunta 10: ¿Qué barreras de movilidad/accesibilidad enfrenta?

Figura 12: Barreras de Movilidad y accesibilidad

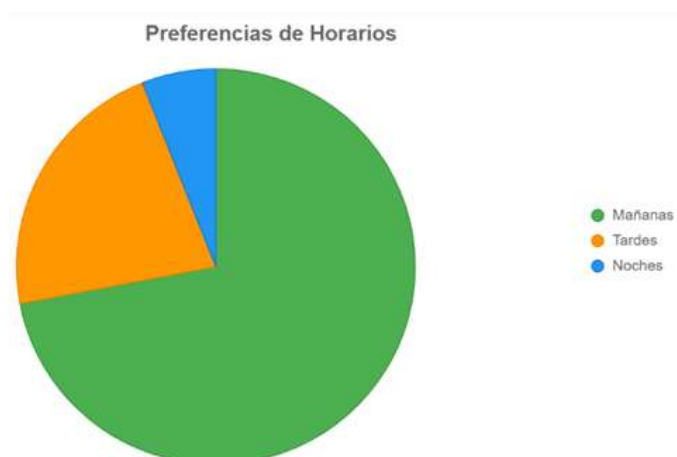


Fuente: Elaboración propia

Las dificultades de transporte (35%) y limitaciones físicas (28%) destacan la importancia de una ubicación céntrica y alianzas con servicios de movilidad.

11. Pregunta 11: ¿Qué horarios prefiere para los talleres?

Figura 13: Preferencias de horarios



Fuente: Elaboración propia

La preferencia por mañanas (72%) refleja mayor energía en este horario, lo que orienta el cronograma del centro.

12. Pregunta 12: ¿Qué modalidad prefiere para los talleres?

Figura 14: *Preferencias de modalidad*



Fuente: Elaboración propia

La preferencia por lo presencial (65%) resalta la importancia de socialización, pero el 30% dispuesto a formatos híbridos sugiere incluir opciones virtuales accesibles (WhatsApp).

Como análisis general, los resultados muestran que los adultos mayores de Guayaquil buscan talleres prácticos (emprendimiento, manualidades) para generar ingresos, alineados con la propuesta de ferias productivas. La brecha digital (solo 18% usa plataformas virtuales) requiere talleres introductorios. La membresía estándar (\$40) es la más viable, pero el costo (48%) y la movilidad (35%) son barreras clave. Las preferencias por mañanas y actividades presenciales guían la logística, mientras que el interés en mentorías intergeneracionales y socialización valida el enfoque de envejecimiento activo (OMS, 2022).

Implicaciones para Estrategias:

- Programas: Priorizar talleres de emprendimiento, manualidades y alfabetización digital (WhatsApp Business). Incluir yoga y clubes de afinidad para socializar.
- Precios: Membresía estándar (\$55) como principal, con promociones para la básica (40) y beneficios premium (\$70) para fidelización.
- Barreras: Ofrecer talleres gratuitos iniciales como estrategia de socialización controlada, y plataformas simples (WhatsApp) para clases virtuales.
- Promoción: Campañas emocionales en redes sociales (Facebook, WhatsApp) y charlas en iglesias/centros médicos.
- Logística: Horarios matutinos, espacios accesibles con rampas y opción híbrida para mayor alcance.

De acuerdo a los resultados del formulario electrónico detectamos que la misma pudo ser enviada a personas que no conforman el segmento seleccionado (estatus medio-alta), al ser un formulario de libre acceso o reenvió hemos considerado combinarlo con

métodos cuantitativos como encuestas y cualitativos como entrevistas focus group para abordar de diferentes ángulos y validar las preferencias de servicios y poder de compra valorado en costos de membresía Básico (\$45), Activo (\$75) y Premium (\$120).

Resultados del Focus Group:

Metodología: Se realizó un focus group con 6 adultos mayores (4 mujeres, 2 hombres, 60-74 años) en julio de 2025 en un centro comunitario en Urdesa. Los participantes incluyeron 2 jubilados, 2 amas de casa, 1 emprendedor (venta de dulces) y 1 con experiencia básica en tecnología (WhatsApp). La sesión de 90 minutos, moderada por un facilitador con un asistente, abordó:

1. Expectativas del centro.
2. Talleres motivadores.
3. Factores de comodidad/compromiso.

Hallazgos

1. Expectativas del centro

- Empoderamiento: Rosa (62 años, ama de casa): "Quiero aprender a vender mis manualidades para sentirme útil, no solo estar en casa".
- Socialización: Ana (65 años, jubilada): "Me siento sola. Quiero un lugar para charlar y conocer gente nueva".
- Respeto: Luis (68 años, emprendedor): "Que nos traten como adultos, no como niños, y nos escuchen".

2. Talleres Motivadores

- **Productivos:** Carmen (67 años, ama de casa): "Me gustaría aprender a vender mis dulces por WhatsApp para ganar algo extra".
- **Físicos:** Sofía (64 años, jubilada): "Quiero yoga o caminatas que no sean pesadas, porque tengo dolor de rodillas".
- **Intergeneracionales:** Pedro (71 años, jubilado): "Me encantaría enseñar a un joven a cocinar encebollado y que me ayude con el celular".

El focus group confirma el deseo de empoderamiento económico y social. Los talleres productivos (emprendimiento, digital) y las mentorías intergeneracionales son altamente motivadores. La soledad impulsa la preferencia por actividades presenciales y el sentirse útiles y valorados son factores de importancia en la toma de decisión.

Los talleres que lo motivan deben tener sentido práctico, ser accesibles y fomentar vínculos entre generaciones:

- **Productivos:** Quieren aprender cosas que les sirvan. Carmen quiere usar WhatsApp para vender sus dulces. No es sólo tecnología, es independencia económica.
- **Físicos adaptados:** Sofía pide yoga o caminatas suaves. No quiere quedarse quieta, pero necesita que se respeten sus límites físicos.
- **Intergeneracionales:** Pedro quiere aprender a utilizar su celular compartiendo conocimientos

Para que se comprometan, el centro debe ser accesible, claro en lo que ofrece, y con facilitadores que entiendan que enseñar a adultos mayores requiere sensibilidad.

- **Ubicación y transporte:** Si el centro está lejos o no hay buses, Ana no va. La

movilidad es una barrera real.

- **Precio justo:** Carlos está dispuesto a pagar la cantidad de \$120 como membresía si ve que lo que aprende le sirve. No buscan cosas gratis, buscan valor.
- **Paciencia y empatía:** Rosa lo dijo con ternura: “Necesitamos profesores pacientes”. Aprenden a su ritmo, y eso debe respetarse.

Los adultos mayores que formaron parte del focus group quieren aprender, aportar, sentirse parte de la comunidad. El centro debe ser un lugar donde se construya comunidad, se generen oportunidades reales, y se respete la experiencia de cada persona.

Para la entrevista se lo desarrolló de manera acotada para 4 personas las respuestas encontradas fueron:

Pregunta 1: ¿Qué tipo de actividades realiza actualmente para mantenerse activo(a) social, física y mentalmente? ¿Considera que la oferta actual en Guayaquil es suficiente y adaptada a sus intereses?

- Respuesta 1 (Sr. Carlos, 68 años): "Salgo a caminar por el parque y asisto a un club social, pero las actividades son bastante repetitivas. Hay poca variedad en la ciudad que vaya más allá del entretenimiento o el ejercicio básico, y me gustaría algo más productivo."
- Respuesta 2 (Sra. Ana, 65 años): "Voy a clases de yoga y asisto a eventos culturales. Hay opciones, pero son muy fragmentadas. No hay un solo lugar que combine la salud física con la formación productiva."
- Respuesta 3 (Srta. Sofía, 70 años): "Paso mucho tiempo en casa. Me gustaría aprender a usar mejor mi Tablet para comunicarme con mis nietos, pero no encuentro un lugar

que ofrezca capacitación digital de una forma amigable y paciente."

- Respuesta 4 (Sr. Javier, 67 años): "Juego golf y me reúno con amigos. Me interesa aprender sobre finanzas personales y nuevas tecnologías, pero los cursos que he visto no son específicos para mi grupo de edad."

Pregunta 2: ¿Estaría interesado(a) en un centro integral que ofrezca capacitación técnica, desarrollo de habilidades productivas (como emprendimiento o artesanía) y bienestar personal en un solo lugar?

- Respuesta 1 (Sr. Carlos, 68 años): "Sí, definitivamente. Si un lugar me ayuda a aprender algo nuevo que me permita generar un ingreso o incluso tener un pasatiempo productivo, el valor es mucho mayor que el de un simple club social."
- Respuesta 2 (Sra. Ana, 65 años): "Claro que sí. La idea de un enfoque integral, que no solo sea asistencialista, sino que me empodere económicamente, me parece muy atractiva. Es una propuesta única."
- Respuesta 3 (Srta. Sofía, 70 años): "Me daría un gran sentido de vitalidad y utilidad. Me gustaría sentir que mis habilidades y mi experiencia siguen siendo valiosas."
- Respuesta 4 (Sr. Javier, 67 años): "Absolutamente. Es lo que siempre he buscado. Un lugar donde pueda seguir siendo productivo y no solo 'pasar el tiempo'. Generar un ingreso con una nueva habilidad sería fantástico."

Pregunta 3: El centro ofrecería tres tipos de membresías: Básico (\$45), Activo (\$75) y Premium (\$120). Considerando que el costo incluye programas de capacitación, talleres, acceso a instalaciones y eventos, ¿cuál de las tres opciones le parecería más atractiva y por qué?

- Respuesta 1 (Sr. Carlos, 68 años): "El plan Premium de \$120. Me interesa tener acceso completo a todas las instalaciones y talleres, ya que la propuesta de valor es muy diferenciadora."
- Respuesta 2 (Sra. Ana, 65 años): "El plan Activo de \$75. Me gusta la idea de tener acceso ilimitado a talleres específicos, sin las limitaciones de un plan básico."
- Respuesta 3 (Srta. Sofía, 70 años): "El plan Premium de \$120. Me ofrece la seguridad de que podré explorar todas las opciones sin restricciones y sentir que estoy invirtiendo en mi bienestar personal."
- Respuesta 4 (Sr. Javier, 67 años): "El plan Activo de \$75. Si los cursos son de alta calidad, como los que se proyectan, el costo está justificado y es una inversión en mi desarrollo personal y futuro económico."

Pregunta 4: ¿Qué tan dispuesto(a) estaría a recomendar el centro a sus amigos y familiares si cumple sus expectativas?

- Respuesta 1 (Sr. Carlos, 68 años): "Lo recomendaría sin dudarlo. Un servicio de calidad superior siempre es fácil de recomendar, especialmente si es único en la ciudad."
- Respuesta 2 (Sra. Ana, 65 años): "Por supuesto. Es una propuesta muy necesaria. Un centro que ayude a mis amigos a sentirse valorados y útiles."
- Respuesta 3 (Srta. Sofía, 70 años): "Con gusto. Las personas de nuestra edad necesitamos un espacio donde no nos sintamos una carga, y si este centro lo logra, es algo que todos deberían conocer."
- Respuesta 4 (Sr. Javier, 67 años): "Totalmente. El boca a boca es muy importante. Si la

gente percibe que el centro es una inversión valiosa, se va a correr la voz."

Como análisis consideramos que el enfoque y el valor que percibirán nuestros clientes será la clave para diferenciar nuestros servicios que justificará la inversión que realizarán adicional el concepto que se comunicará como percepción es que será un club que no busca facilitar servicios gratuitos sino de lo contrario serán servicios de alto valor con aporte al segmento objetivo de estatus medio a alto que valoran la oportunidad de sentirse útiles y productivos enfocados en el desarrollo de habilidades y la generación de ingresos lo cual aborda una necesidad emocional y financiera clave en este segmento. Esta justificación va más allá del costo monetario y se centra en el retorno en calidad de vida y propósito, lo cual facilita la venta y la retención de clientes a mediano y largo plazo.

Implicaciones para Estrategias

Para ello se desarrollarán estrategias diferenciadoras que aporten valor al adulto mayor que no están buscando cosas gratis, pero sí quieren sentir que lo que pagan vale la pena. Por ello se deberá elegir facilitadores que sepan enseñar a personas mayores, que expliquen con calma y sin apuro y que los talleres deben tener sentido real eso significa que los talleres deben estar pensados para generar resultados concretos y de fácil acceso.

1. Programas: Diseñar talleres prácticos (WhatsApp Business, bisutería) y mentorías intergeneracionales. Incluir yoga suave y clubes sociales.
2. Ambiente: Capacitar facilitadores en andragogía para un trato empático.
3. Accesibilidad: Ubicar el centro en Urdesa, con alianzas de transporte en la etapa de crecimiento del centro por ahora no se iniciará con ese servicio.
4. Promoción: Usar testimonios reales (ej. "Carmen vendió sus dulces a los 67") en redes

y charlas comunitarias.

Se concluye que existe un mercado objetivo interesado y con capacidad de pago para los servicios del centro. La información obtenida permite consolidar la propuesta de valor y sustentar la viabilidad económica del modelo. La investigación se basó en un análisis descriptivo, sin aplicación de pruebas estadísticas complejas, dada la naturaleza exploratoria del estudio y la disponibilidad de recursos en relación a la distribución de preferencias siendo conservadores en una escala del 100% se generó con una objetividad de preferencia por el valor básico del 40% de aceptación por la membresía de \$45, por la membresía activo de \$75 una aceptación del 45% de interesados y por la membresía premium de \$120 interesados el 15%, con esta distribución de clientes por membresía será nuestra referencia de análisis para nuestro plan de negocio.

También se identificó que los precios de las membresías de nuestro centro se encuentran por debajo del promedio del mercado. En Quito, por ejemplo, el Centro Mitra ofrece sus servicios basados en tres pilares: arte, memoria y actividad física. A partir de esta referencia, detallamos los servicios que nos diferencian de dicho centro y que justifican el valor de la membresía de Rincón de la Sabiduría, la cual está diseñada para aportar valor al segmento de adultos mayores de nivel socioeconómico medio y alto.

Tabla 5: *Comparación Rincón de la sabiduría y Mitra Club*

Rincón de la sabiduría	Mitra Club
Costo mensual	
Costos mensuales \$45 (Base) contará con: Formación productiva básica Mentoría intergeneracional	Membresías: \$160 (1 día/semana) hasta \$450 (5 días/semana)
Costo mensual \$75 (activo) contará con: Capacitación digital básica Formación productiva básica Bienestar emocional y físico	
Costo mensual \$120 (premium) contará con: Capacitación digital básica Formación productiva básica Bienestar emocional y físico Mentoría intergeneracional	
Modalidad	
Presencial (solo mañanas)	Presencial (solo mañanas)
Duración diaria	
4 bloques diarios (08:00–12:00)	3.5 horas diarias (09h–12h30)
Servicios incluidos	
Capacitación digital, Formación productiva, bienestar emocional, mentoría intergeneracional	Actividad física, arte, Actividades de memoria, celebraciones
Acompañamiento emocional	
Psicólogo especializado	No especificado claramente
Impacto comunitario	
Local, con enfoque en autonomía y dignidad	Recreativo y terapéutico con enfoque grupal

Fuente: Elaboración propia

5.6 Tipos de clientes

En el centro se identifican tres tipos principales de clientes, según su forma de acceso a los servicios, su participación económica y el tipo de vínculo con el centro.

1. Consumidores directos (clientes finales): Son la base del modelo. Se trata de adultos mayores entre 60 y 74 años, segmentados en grupos con poder adquisitivo medio y medio alto. Estos usuarios acceden de manera individual a través del pago de una membresía mensual para utilizar los servicios del centro: talleres, mentorías, clubes de bienestar, entre otros. Las características son las siguientes:

- **Edad:** 60 a 74 años. Este grupo se considera “adulto mayor joven” según la Organización Mundial de la Salud (2021), y representa una población con altas probabilidades de mantenerse activa, autónoma y con disposición a participar en actividades formativas o productivas.
- **Ingresos:** según datos del INEC (2022), los adultos mayores en Guayaquil con pensiones de jubilación o ingresos propios se ubican principalmente entre \$301 y \$900 mensuales, especialmente en los sectores norte y centro-norte de la ciudad, lo cual justifica el enfoque del centro en este segmento medio.
- **Motivaciones:** buscan mantenerse mental, física y socialmente activos. Muchos han concluido su etapa laboral, pero desean seguir desarrollándose o contribuyendo. Esto se alinea con los principios de envejecimiento activo establecidos por la OMS.
- **Participación esperada:** Se proyecta captar inicialmente entre el 2 % de este grupo objetivo durante los primeros cinco años de operación.

2. Clientes Indirectos (terceros pagadores): Incluye a familiares que pagan el servicio a nombre del adulto mayor. Hijos o nietos que inscriben a sus padres como regalo o por preocupación por su bienestar. El 58 % de adultos mayores en Ecuador dependen económicamente de terceros (MIES, 2023), por lo que este perfil es estratégico para el acceso al servicio.

3. Clientes institucionales (minoristas): Corresponden a organizaciones o grupos que adquieren servicios para beneficiar a varios adultos mayores. Aunque no son el foco principal, representan una oportunidad para escalar a través de convenios, como, por ejemplo:

- Fundaciones que trabajan con adultos mayores.
- Clubes de urbanizaciones privadas o comunidades organizadas.
- Cooperativas que ofrecen beneficios a sus socios jubilados.
- Empresas que deseen incluir este servicio como parte de su programa de responsabilidad social empresarial (RSE).

Estas organizaciones podrían adquirir membresías grupales, paquetes especiales de talleres o desarrollar actividades conjuntas con el centro. Según la CEPAL (2022), los modelos de economía plateada exitosos en la región han crecido mediante alianzas institucionales que permiten mayor cobertura sin perder sostenibilidad financiera.

4. Socios no convencionales (actores aliados estratégicos): No son clientes en el sentido tradicional, pero sí participan activamente del ecosistema de valor del centro, generando ingresos complementarios o potenciando el impacto, como, por ejemplo:

- **Empresas privadas:** por ejemplo, una marca de tecnología podría patrocinar

talleres de alfabetización digital para posicionar sus productos; o una aseguradora podría ofrecer charlas sobre seguros de salud para adultos mayores, a cambio de visibilidad.

- **Centros educativos:** universidades privadas o institutos de formación continua podrían aportar instructores, contenido o becas para formación técnica, recibiendo a cambio prácticas pre profesionales o estudios piloto en innovación social.
- **Organizadores de eventos:** alianzas para desarrollar ferias productivas de adultos mayores (venta de productos, mentorías, exhibiciones), donde el centro se beneficie de entradas, inscripciones o servicios logísticos.

Estos aliados no pagan membresías, pero generan ingresos indirectos, fortalecen la propuesta de valor del centro y posicionan su impacto en la comunidad. El modelo de innovación social basado en plataformas colaborativas ha sido promovido por el BID (2021) como mecanismo para escalar soluciones sostenibles con bajo costo inicial y alta participación social.

Tabla 6: *Tipo de clientes*

Tipo de cliente		Perfil	Forma de acceso	Participación esperada	Valor económico
Consumidor directo		Adultos mayores de 60 a 74 años	Membresía mensual	440 clientes en un periodo de 5 años	\$45 a \$120 por mes
Institucional minorista		Fundaciones, cooperativas, empresas con RSE	Convenios grupales o paquetes	Variable o	Por acuerdo
Socios convencionales	no	Empresas, universidades, organizadores	Patrocinios, aportes o colaboraciones	Apoyo en talleres, eventos	Indirecto

Fuente: Elaboración propia

5.7 Implementación del Mix de Marketing

El diseño del plan de marketing para el Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor en Guayaquil se construye bajo el enfoque de un servicio realista, escalable y de valor para el adulto mayor. Este centro está orientado a personas mayores de 60 a 74 años con autonomía funcional, motivadas por mantenerse activas, aprender nuevas habilidades y relacionarse con otros. Se utiliza el modelo de las 5P del marketing tradicional: producto, precio, plaza (distribución), promoción y personas.

5.7.1 Desarrollo del Producto o Servicio:

El centro no se limita a una oferta de actividades va más allá porque configura la experiencia completa en desarrollo personal, social y productivo para adultos mayores entre 60 y 74 años con autonomía funcional.

La propuesta se articula en tres pilares estratégicos:

- **Formación:** Talleres presenciales de alfabetización digital, educación financiera, manualidades, oratoria, autocuidado y hábitos saludables. Cada sesión tiene una duración de 2 horas, por semana. El contenido responde a necesidades reales de autonomía y actualización.
- **Conexión:** Clubes de afinidad temáticos (lectura, cine, juegos de mesa) que promueven la socialización activa y el fortalecimiento de redes de apoyo entre pares. Se desarrollan por semana.
- **Producción:** Mentorías intergeneracionales y ferias productivas mensuales. Las mentorías permiten el intercambio de saberes entre adultos mayores y jóvenes, mientras que las ferias ofrecen un espacio para exhibir y comercializar productos elaborados en

los talleres, fomentando la autonomía económica.

Este diseño responde a una lógica de escalabilidad progresiva, donde el usuario puede transitar desde actividades básicas hasta espacios de liderazgo y emprendimiento, según su nivel de compromiso e interés. Es importante indicar que en el centro no se incluirán servicios clínicos, asistenciales ni psicológicos especializados. El centro no es un centro geriátrico ni un centro de día.

Tabla 7: *Servicios en el Rincón de la sabiduría*

Área estratégica	Servicios incluidos	Frecuencia y modalidad
Capacitación digital básica	Uso de smartphone, apps, redes sociales, video llamadas	2veces/semana, 2 h, presencial
Formación productiva básica	Talleres de emprendimiento (economía familiar, comercialización de micro productos, cocina, manualidades)	2veces/semana, 2 h, presencial
Bienestar emocional y físico	Yoga suave / apoyo emocional por psicólogo) / actividad física	2veces/semana, 2 h, presencial
Mentoría intergeneracional	Programa piloto de intercambio de conocimiento entre adultos mayores y jóvenes	1veces/semana, 2 h, presencial

Fuente: Elaboración propia

Diseño de la Cartera de Servicios: La cartera responde a una oferta progresiva que permite al usuario escalar según su interés y nivel de compromiso. La Tabla 7: Servicios en el Rincón de la sabiduría refleja fielmente los servicios al cual podrá acceder el adulto mayor de acuerdo a su preferencia por lo que se propone un modelo mixto:

- **Tarifas diferenciadas** según el tipo de servicio
- **Paquetes mensuales** con descuentos por fidelidad o participación múltiple, incentivando la permanencia y el involucramiento activo.
- **Transparencia tarifaria:** La comunicación de precios será clara, directa y orientada a destacar el valor intangible del servicio (bienestar, propósito, comunidad).

Este enfoque permite posicionar el servicio como una inversión en calidad de vida, más que como un gasto, reforzando la percepción de valor entre usuarios y sus familias utilizando una metodología participativa, flexible y centrada en el valor práctico de lo aprendido, se evaluarán indicadores de éxito que darán el norte al impacto de la estrategia como la tasa de finalización por módulo, nivel de satisfacción con la experiencia formativa.

5.7.2 Promoción

La estrategia de promoción se orienta a revalorizar al adulto mayor como sujeto activo, capaz y creativo. Para ello consideramos el siguiente nombre al centro: El Rincón de la Sabiduría con su eslogan: “Crecer, crear y conectar, a cualquier edad”, que sintetiza los tres pilares del servicio y refuerza el mensaje de posibilidad y propósito.

- **Identidad visual:** Tonos verdes y naranjas que evocan vitalidad, energía y conexión. El diseño será limpio, accesible y emocionalmente resonante.
- **Tono comunicacional:** Directo, humano, respetuoso. Se evitará el lenguaje infantilizado o condescendiente. El mensaje central será: *“No es tarde para empezar algo nuevo”*.
- **Narrativas de impacto:** Historias reales de usuarios, testimonios, logros en ferias y

mentorías. Estas narrativas serán difundidas en redes sociales y materiales impresos, generando identificación y orgullo.

- **Segmentación de mensajes:** para adultos mayores: autonomía, propósito, comunidad y para familiares: bienestar, acompañamiento, legado.

La promoción se convierte así en una herramienta de transformación cultural, que desafía estereotipos y posiciona el envejecimiento como una etapa de crecimiento.

Análisis de la Inversión en Canales de Comunicación para el Centro de Capacitación

Basado en los resultados de la encuesta y el focus group (6 participantes), se identifica WhatsApp como el canal de comunicación más relevante para los adultos mayores, dado que el 68% usa smartphones y el 47% accede a redes sociales, principalmente WhatsApp, frente a sólo un 18% que utiliza plataformas como Zoom. El focus group reforzó esta preferencia, estos hallazgos alinean a WhatsApp como el canal prioritario para promoción, comunicación directa y entrega de talleres híbridos/virtuales.

Otros canales de comunicación, como redes sociales (Facebook), charlas presenciales (en iglesias y centros comunitarios), y medios tradicionales (radio, folletos), también son relevantes, pero con menor prioridad según las preferencias de los encuestados. La inversión en estos canales debe optimizarse para maximizar el alcance, la accesibilidad y el impacto, considerando el presupuesto limitado de un centro educativo para adultos mayores y las barreras identificadas (costo, tecnología, movilidad).

Cuantificación de la Inversión en Canales de Comunicación

El presupuesto total para el Año 1 (2026) es de \$3,000 distribuido mensualmente en \$250/mes, con el objetivo de captar 190 usuarios iniciales y crecer al 20% anual durante los

siguientes cinco años (obteniendo 228 usuarios activos en el Año 2 y 274 en el Año 3). La estrategia prioriza canales híbridos (digitales y presenciales) para maximizar el alcance, considerando las preferencias del segmento (65% prefiere interacciones presenciales, 47% usa redes sociales/WhatsApp, 32% enfrenta barreras tecnológicas, 18% no usa plataformas digitales).

Distribución de la Inversión Conservadora

El presupuesto se distribuye en cuatro canales, seleccionados por su accesibilidad, bajo costo y alineación con las necesidades de los adultos mayores (60-74 años) en Guayaquil. La asignación mensual permite flexibilidad para ajustes basados en retroalimentación y mitiga riesgos financieros en el flujo de caja inicial. A continuación, los detalles:

1. WhatsApp (presupuesto: \$2,100)

Justificación: WhatsApp es el canal más usado por los adultos mayores (47% accede a él), y su accesibilidad (no requiere habilidades avanzadas) lo hace ideal para promoción, comunicación directa y talleres híbridos/virtuales. Los encuestados prefieren formatos simples, y el focus group destacó su interés en aprender WhatsApp Business para emprendimientos. Además, startups como Mercately en Ecuador han integrado WhatsApp para ventas, mostrando su eficacia en contextos locales.f6s.com

2. Facebook (presupuesto: \$150)

Justificación: Aunque menos usado que WhatsApp, el 47% de los encuestados accede a redes sociales, y Facebook es popular entre adultos mayores en Guayaquil para compartir información comunitaria. Es ideal para campañas emocionales con testimonios

(ej. “Carmen vendió sus dulces a los 67”).

3. Charlas Presenciales (presupuesto: \$750)

Justificación: El 65% prefiere actividades presenciales, y el focus group enfatizó la importancia de espacios comunitarios (iglesias, centros médicos) para socializar e informarse. Las charlas son efectivas para llegar a quienes no usan tecnología (18% no usa plataformas virtuales).

Resultados del focus group: El focus group con 6 adultos mayores (4 mujeres, 2 hombres, julio 2025, Urdesa) confirmó la importancia de WhatsApp:

- Carmen (67 años): “Quiero aprender a vender mis dulces por WhatsApp para ayudar en casa”.
- Pedro (71 años): “Me gustaría clases por WhatsApp, porque es lo que ya sé usar”.
- Ana (65 años): “Prefiero que me manden información por WhatsApp, es más fácil que buscar en internet”.

Estos comentarios refuerzan la inversión en WhatsApp como canal principal, ya que es accesible, familiar y versátil para promoción, educación y atención al cliente.

Estrategias derivadas de la inversión:

- WhatsApp como núcleo:
 - Crear un canal oficial de WhatsApp para enviar horarios, testimonios y recordatorios de talleres.
 - Diseñar talleres cortos (15-20 minutos) vía WhatsApp, enfocados en habilidades

digitales (WhatsApp Business) y emprendimiento (marketing de productos).

- Implementar un chatbot para responder preguntas frecuentes (horarios, costos) y reducir la carga administrativa.
- Facebook para visibilidad:
 - Publicar historias de éxito (ej. “Rosa aprendió a vender bisutería”) para conectar emocionalmente.
 - Usar anuncios segmentados por edad y ubicación (norte de Guayaquil) para captar usuarios.
- Charlas presenciales:
 - Organizar sesiones en iglesias y centros médicos para explicar los beneficios del centro y ofrecer talleres introductorios gratuitos.
 - Capacitar a líderes comunitarios como embajadores para generar confianza.
- Monitoreo y ajuste:
 - Evaluar trimestralmente el impacto de cada canal (inscripciones generadas, participación en talleres) para reasignar presupuesto si es necesario.
 - Recolectar retroalimentación vía WhatsApp para ajustar contenidos y formatos.

La estrategia de precios busca equilibrio entre sostenibilidad financiera y accesibilidad real, sin comprometer la calidad del servicio. El precio no solo cubre costos; también comunica valor. Pagar una cantidad justa por un servicio digno refuerza la percepción de calidad y evita el asistencialismo. Se establecerán indicadores de éxito como tasa de inscripción por nivel de tarifa, recuperación de costos operativos.

5.7.3 Plaza

La estrategia de distribución combina presencia física estratégica con canales digitales adaptados a las capacidades tecnológicas que se ofrecerán en el centro El Rincón de la sabiduría.

Ubicación física: El centro estará ubicado en la zona norte de Guayaquil Urdesa, donde se concentra más del 30 % de la población adulta mayor con autonomía funcional y acceso a servicios privados, según proyecciones del INEC (2023). Esta localización garantiza conectividad vial, seguridad y cercanía a redes familiares.

Canales digitales

- *Página web (actividad.ec)*: Plataforma para inscripciones, pagos electrónicos, agenda mensual y contenidos informativos.
- *WhatsApp Business*: Canal de atención directa, recordatorios de actividades y resolución de dudas.
- *Redes sociales*: Facebook como canal principal para adultos mayores; Instagram y TikTok orientados a familiares y nietos como claves de influencia.

Este modelo multicanal permite ampliar el alcance, facilitar la interacción y fortalecer la fidelización, sin perder el componente humano del servicio.

5.7.4 Precios

Este precio concuerda con los hallazgos de la encuesta, entrevista y focus group que proporcionó información clave para diseñar una estrategia basada en la propuesta de valor de esta forma los precios son accesibles, atractivos y sostenibles para el Centro.

Se propone una estructura de precios con tres niveles de membresía y talleres introductorios gratuitos, diseñada para responder a las preferencias, capacidades económicas y barreras identificadas. A continuación, se detalla cada nivel y su relación directa con los resultados:

La membresía básica responde a la oferta de acceso a talleres esenciales a un precio asequible para adultos mayores con ingresos limitados con el cual podrán acceder a taller de formación básica correspondiente a dos veces por semana y mentoría intergeneracional una vez a la semana a un precio de \$45. Los talleres gratuitos iniciales funcionan como estrategia de captación, permitiendo que quienes dudan por el costo experimenten el valor del servicio antes de comprometerse

La membresía estándar, preferida por el 45% de los encuestados, incluye los talleres más demandados (emprendimiento, manualidades, actividad física) y capacitación digital básica, lo que refuerza su atractivo para el segmento medio. Esta opción representa el equilibrio entre precio y beneficios, y se proyecta como la base de sostenibilidad del modelo el precio de la membresía es de \$75

La membresía premium corresponde al 15% está dirigida a un segmento más reducido pero dispuesto a pagar por exclusividad y personalización. Este grupo valora el bienestar emocional y los eventos diferenciados, lo que permite generar ingresos adicionales sin comprometer la inclusión y podrá acceder a todo el portafolio de productos por el precio de la membresía de \$120.

En conjunto, esta estructura tarifaria permite atender a distintos perfiles socioeconómicos, fomentar la participación activa y construir confianza en el servicio. Además, se proyectan estrategias complementarias como promociones iniciales, paquetes

familiares y comunicación digital personalizada, que refuerzan la fidelización y amplían el alcance del centro.

Estrategias futuras basadas en los precios para maximizar el impacto del centro, estas son algunas estrategias de precios que se pueden aplicar en la misma:

- **Promociones Iniciales:** Ofrecer talleres gratuitos de WhatsApp Business o manualidades en iglesias y centros médicos para captar al 8% que no quiere pagar y al 48% preocupado por el costo. Esto puede convertirlos en usuarios de la membresía básica.
- **Paquetes Familiares:** Crear descuentos para familias que inscriban a un adulto mayor y un joven en mentorías intergeneracionales con la membresía estándar, aprovechando el interés en socialización (65%, pregunta 12).
- **Fidelización Premium:** Ofrecer eventos exclusivos (excursiones al Malecón, charlas con nutricionistas) para la membresía premium, reforzando su valor para el 15% que la elige.
- **Comunicación de Valor:** Usar WhatsApp (47% lo usa, pregunta 4) para enviar historias de éxito y mostrar el impacto de las membresías básica y estándar.

5.7.5 Personas

Las personas no son un recurso. Son el alma del centro. Cada interacción construye reputación, confianza y transformación. Para ello se han diseñado las siguientes estrategias claves que mantendrán la propuesta de valor para el adulto mayor.

- Contar con un equipo facilitador: Profesionales con formación en pedagogía para adultos, comunicación empática y gestión emocional.

- Usuarios protagonistas: Participan en el diseño de actividades, mentorías y ferias.
- Red de apoyo: Familiares, voluntarios y jóvenes como aliados estratégicos.
- Cultura organizacional: Respeto, inclusión, horizontalidad.
- Evaluación continua: Encuestas trimestrales, espacios de retroalimentación, ajustes constantes.

Y como diferenciador mantener una estrategia de voluntariado intergeneracional:

- Jóvenes capacitados como facilitadores, aprendices y acompañantes.
- Se construye un puente entre generaciones, fortaleciendo el tejido social.

Es una estrategia viva, sensible y profundamente conectada con la realidad del adulto mayor en Guayaquil. Cada P está diseñada para generar impacto, sostenibilidad y sentido. El Rincón de la Sabiduría no solo será un centro educativo, sino un espacio de transformación social, emocional y económica.

6. ANÁLISIS TÉCNICO

6.1 Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio.

El Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor funcionará, en su etapa inicial, en un local alquilado ubicado estratégicamente en el norte de Guayaquil en Urdesa, esta ubicación ha sido seleccionada con base en criterios de seguridad, accesibilidad y concentración de población adulta mayor de nivel socioeconómico medio y medio-alto, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022) y el Observatorio de Seguridad Ciudadana de Guayaquil (2023). Esta estrategia busca validar el modelo de negocio como un producto mínimo viable, minimizando los costos iniciales de inversión en infraestructura y permitiendo una futura expansión o migración hacia un local propio si la demanda lo justifica.

El centro contará con espacios polivalentes diseñados para ofrecer talleres educativos, sesiones recreativas, actividades físicas, círculos temáticos y espacios de mentoría. A continuación, en la Tabla 8: Especificación técnica, se detalla el equipamiento mínimo necesario para la operación eficiente del centro.

Tabla 8: *Especificación técnica*

Recurso/Espacio	Especificación técnica
Aulas multifuncionales	Capacidad para 25 personas, con sillas ergonómicas y mesas movibles.
Computadoras e impresoras	Para talleres de alfabetización digital y uso de herramientas tecnológicas.
Proyectores y pantallas	Para exposiciones, capacitaciones y eventos internos.
Equipo de sonido portátil	Uso en ferias, talleres grupales y presentaciones abiertas.
Estanterías y vitrinas	Para exposición de productos elaborados por los usuarios.
Kit de primeros auxilios	Requisito básico para atender urgencias menores.
Aire acondicionado o ventilación adecuada	Considerando el clima de Guayaquil y el confort de los asistentes.
Sillas con apoyabrazos	Accesibilidad para adultos con movilidad reducida.
Reloj biométrico o sistema de registro	Para control de asistencia.

Fuente: Elaboración propia

Como actividades diferenciadoras el centro ofrecerá una cartera de actividades agrupadas bajo cuatro pilares estratégicos (salud integral, formación, productividad y socialización). Entre estas destacan:

- Capacitación digital básica: alfabetización digital, finanzas personales, uso de smartphone, apps, redes sociales, video llamadas
- Bienestar emocional y físico: Con actividades físicas dirigidas como gimnasia suave, bailoterapia, yoga adaptado.

- Formación productiva básica: Talleres de emprendimiento (economía familiar, comercialización de micro productos) son espacios de afinidad donde los adultos mayores participan activamente según sus intereses.
- Mentoría intergeneracional: espacios guiados donde los adultos mayores comparten sus conocimientos con jóvenes voluntarios, fomentando inclusión social, autoestima y generación de ingresos (como clases o asesorías puntuales).
- Eventos productivos y ferias: donde los participantes pueden exhibir o comercializar productos elaborados en los talleres, generando ingresos complementarios.

Todas las actividades estarán alineadas con el objetivo de promover el envejecimiento activo y productivo, siguiendo los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020).

Para lograr la estrategia de implementación se proyecta una operación inicial de lunes a viernes en horario matutino de 08:00 a 12:00 con una capacidad estimada para atender a 190 adultos mayores activos en el primer año. La modalidad será presencial, con opción a algunos contenidos virtuales como parte de la estrategia de escalabilidad a mediano plazo. El acceso a los servicios será mediante un modelo de membresía mensual no subsidiada, con un costo estimado entre \$45.00 y \$120.00, dependiendo del plan. Esta propuesta ha sido definida tras analizar la oferta actual de servicios similares en Guayaquil, los cuales son escasos y, en su mayoría, limitados a atención médica, actividades lúdicas o centros gerontológicos tradicionales. No se ha identificado un centro privado de similares características en cuanto a su enfoque integral, modelo de membresía y propuesta de envejecimiento productivo y autónomo (MIES, 2023; CONADIS, 2022).

6.2 Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual.

Para operar legalmente el Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor en Guayaquil, se deberán gestionar una serie de permisos, licencias y consideraciones legales, tanto en el ámbito municipal como nacional. Asimismo, se considerarán aspectos de protección de la propiedad intelectual y la posibilidad de expansión futura a través de modelos de franquicia social.

Licencias y permisos para funcionamiento: La normativa ecuatoriana establece que todo establecimiento que ofrezca servicios debe contar con las siguientes licencias y registros:

- **RUC (Registro Único de Contribuyentes):** Otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), es indispensable para la identificación fiscal del centro como persona natural o jurídica con actividad económica lícita (SRI, 2023).
- **Permiso de funcionamiento municipal:** Emitido por el GAD Municipal de Guayaquil, es requerido para todos los locales comerciales. Involucra aprobación del uso de suelo, cumplimiento con normas de seguridad, bomberos, y salubridad (Municipio de Guayaquil, 2023).
- **Licencia de funcionamiento sanitaria:** Emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), necesaria si se realizan actividades de preparación de alimentos o atención de salud (ARCSA, 2023).
- **Certificación de cumplimiento con normativa de seguridad:** Incluye informes del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil para garantizar que el establecimiento cumpla con las condiciones mínimas de prevención de riesgos.

- **Registro en el Ministerio del Trabajo:** Para contratos laborales formales, afiliación al IESS y cumplimiento con la normativa vigente para trabajadores y colaboradores.

En relación a la protección de propiedad intelectual, aunque el centro no producirá productos físicos innovadores en su primera etapa, sí se proyecta una identidad institucional única que deberá protegerse legalmente:

- **Registro de marca:** La marca del centro (nombre, logotipo, eslogan y diseño visual) deberá ser registrada en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), protegiendo su uso exclusivo a nivel nacional por un período de 10 años renovables (SENADI, 2024).
- **Propiedad de contenidos:** Los programas, metodologías propias de enseñanza, guías de formación y materiales educativos desarrollados internamente podrán ser registrados como obras protegidas por derechos de autor bajo la Ley Orgánica de Propiedad Intelectual (Asamblea Nacional, 2020). Esto permitirá evitar su uso no autorizado por terceros.
- **Protección de formatos de mentoría intergeneracional:** En caso de desarrollar metodologías o esquemas propios en esta área (por ejemplo, guías de interacción o sistemas de seguimiento), estos pueden ser protegidos como obra inédita educativa o como software si se implementa digitalmente.

Potencial de franquicia social (expansión futura): Una vez validado el modelo y comprobada su rentabilidad y sostenibilidad, se podrá explorar la posibilidad de replicar el centro bajo un modelo de franquicia social. Este enfoque, en lugar de buscar únicamente rentabilidad, permite escalar el impacto social en otras ciudades o provincias mediante alianzas con actores locales (ONG's, gobiernos autónomos descentralizados o fundaciones).

Este modelo se ha implementado exitosamente en América Latina para proyectos sociales similares, como el caso del programa “Casa del Abuelo” en Perú, replicado en varias municipalidades con estándares compartidos de operación (CEPAL, 2022). Para ello, se deberá contar con una estandarización de procesos, manuales de operación y convenios de licencia que regulen el uso de la marca y metodología.

6.3 Diagrama del flujo de producción o del servicio.

El modelo de servicio del Centro Rincón de la sabiduría está diseñado para brindar una atención personalizada, estructurada y adaptativa. El objetivo es facilitar un envejecimiento activo, saludable y productivo, tal como recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021). Para ello, se establece un flujo de servicio compuesto por cinco etapas clave, desde el registro del usuario hasta la evaluación de resultados. Cada etapa está diseñada con base en buenas prácticas de atención al adulto mayor, garantizando un acompañamiento integral que permita a cada usuario desarrollar sus capacidades, conectarse con otros y generar valor personal, social y económico.

Tabla 9: Diagrama del servicio

Etapa	Descripción	Indicadores Clave	Recursos Requeridos
1. Registro y bienvenida	El adulto mayor se inscribe y recibe información sobre las actividades del centro. Se selecciona la membresía y se genera su ficha digital.	Número de inscritos, tiempo promedio de atención	Personal administrativo, sistema CRM básico
2. Evaluación inicial	Se realiza una evaluación multidimensional: intereses, habilidades, necesidades formativas, estado emocional y situación social.	Porcentaje evaluado, nivel de satisfacción inicial	Psicólogo, trabajador social, facilitador de diagnóstico
3. Diseño de plan individual	Se genera un plan personalizado de talleres, mentorías y participación en clubes según perfil.	Número de planes diseñados, tasa de participación	Coordinador pedagógico, asesor de programas
4. Ejecución del programa	El usuario participa en talleres (tecnología, cocina, arte, emprendimiento), mentorías y actividades productivas.	Asistencia, retención, número de productos generados	Facilitadores, mentores, aliados externos
5. Seguimiento y mejora continua	Se realiza seguimiento mensual con retroalimentación y ajustes al plan. Se mide impacto en habilidades, autonomía y satisfacción.	Porcentaje de seguimiento, retención mensual	Tutor de seguimiento, sistema digital de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Ejemplo aplicado del flujo de servicio: actividades reales del centro: Caso: José, 66 años, jubilado, vive en el norte de Guayaquil:

José es un adulto mayor con interés en mantenerse activo, tiene habilidades básicas en carpintería, pero no ha tenido oportunidades para comercializar sus productos ni ampliar su conocimiento en tecnología o ventas. A continuación, se describe cómo viviría el flujo de atención en el centro.

Tabla 10: Pasos del servicio

Etapa	Acción concreta dentro del centro	Servicios involucrados
1. Registro y bienvenida	José acude presencialmente al centro, completa su ficha socioeconómica y elige una membresía mensual estándar de \$55 que le da acceso a 4 talleres mensuales (habilidades digitales, emprendimiento, actividad física como yoga suave), 1 mentoría intergeneracional al mes, acceso prioritario a ferias productivas, y material digital (guías vía WhatsApp).	Personal de atención, sistema de registro digital, bienvenida grupal
2. Evaluación inicial	Se le aplica una evaluación con el área psicológica y de orientación vocacional para identificar sus fortalezas (carpintería) y oportunidades (uso de redes para ventas).	Psicólogo, trabajador social, facilitador de diagnóstico, cuestionario validado
3. Diseño del plan personalizado	Se diseña un plan individual para José con los siguientes talleres durante el primer mes:	Marketing digital básico. Gestión financiera para emprendedores Producción artesanal (refuerzo en carpintería) Además, se le invita a participar en el Club de Emprendedores Mayores. Coordinación académica, programación, instructores por área.
4. Ejecución del plan	José asiste a sus talleres de lunes a viernes en jornadas de 2 horas. Utiliza el espacio de coworking 2 veces por semana para organizar sus pedidos y mejorar sus presentaciones. Además, participa en una feria mensual organizada por el centro.	Instructores de tecnología, emprendimiento, mentoría intergeneracional, coworking
5. Seguimiento	Al final del mes, se le aplica una breve encuesta de satisfacción y se revisa si ha logrado aplicar los aprendizajes. Se identifica que ha conseguido vender 3 muebles pequeños por redes sociales. Su plan se actualiza para el siguiente ciclo.	Tutor de seguimiento, plataforma de evaluación interna, asistencia mensual

Fuente: Elaboración propia

El detalle de las actividades que se ofertarán en el centro que se van articulando según el perfil de cada adulto mayor:

- **Capacitación digital básica**

- Alfabetización digital smartphone, apps, redes sociales, video llamadas
- Manejo de apps, redes, e-commerce
- Finanzas personales
- Gestión del dinero y ahorro

- **Bienestar emocional y físico**

- Con actividades físicas dirigidas como gimnasia suave, bailoterapia, yoga adaptado.

- **Formación productiva básica**

- Talleres de emprendimiento (culinario, manualidades)
- Emprendimiento productivo
- Taller de comercialización de micro productos

- **Mentoría intergeneracional**

- Espacios guiados donde los adultos mayores comparten sus conocimientos con jóvenes voluntarios, fomentando inclusión social, autoestima y generación de ingresos (como clases o asesorías puntuales).
- Jóvenes universitarios apoyan a adultos mayores en habilidades digitales, redes sociales, branding y ventas online.
- Dinámicas de aprendizaje mutuo entre generaciones.

- **Eventos productivos y ferias:**

- Exhibición o comercialización de productos elaborados en los talleres, generando ingresos complementarios.
- Ferias locales de adultos mayores
- Círculos de lectura, caminatas, clubes temáticos
- Espacios recreativos seguros y organizados

Infraestructura de apoyo:

- Aulas multifuncionales
- Espacio de coworking
- Cocina didáctica
- Zona de descanso
- Sala multimedia

La importancia de este enfoque genera que este modelo responde a lo propuesto por la Organización Mundial de la Salud en su plan de acción para el Decenio del Envejecimiento Saludable (2021–2030), que promueve que los adultos mayores puedan desarrollar su potencial y autonomía en ambientes propicios y participativos (OMS, 2021). Asimismo, se alinea con el marco normativo de la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores del Ecuador, en su Art. 17, sobre el derecho a la participación activa y el acceso a programas de formación y emprendimiento (Asamblea Nacional, 2019).

6.4 Insumos: ciclo de vida.

El Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor en Guayaquil requerirá una variedad de materias primas e insumos adaptados a la naturaleza práctica de sus servicios, los cuales estarán alineados con los pilares estratégicos del centro: capacitación productiva, bienestar físico, salud emocional, alfabetización digital y participación activa. El enfoque de adquisición, uso y reposición de estos insumos considerará criterios de eficiencia, sostenibilidad, pertinencia pedagógica y duración, priorizando recursos reutilizables y de bajo costo, adecuados para adultos mayores.

Tabla 11: Principales insumos por área de servicio

Área de servicio	Principales insumos	Ciclo de vida estimado
Emprendimientos culinarios	Harinas, frutas, vegetales, aceites, conservas, especias, empaques caseros, utensilios de cocina básicos (ollas, batidoras, cuchillos).	Insumos alimenticios con rotación semanal; utensilios reutilizables con reposición anual o según desgaste.
Manualidades y artesanías	Pinturas, pinceles, hilos, telas, semillas, papel reciclado, cartón, pegamento.	Uso continuo; reposición mensual o trimestral según tipo.
Tecnología y alfabetización digital	Tablet, laptops compartidas, proyectores, pizarra digital, software básico.	Bienes duraderos (3–5 años); actualizaciones tecnológicas cada 2–3 años.
Salud y actividad física	Colchonetas, bandas elásticas, pelotas, conos, mancuernas livianas.	Reposición parcial cada 1–2 años, según desgaste por uso.
Mentoría intergeneracional y habilidades blandas	Material didáctico impreso, fichas pedagógicas, hojas de trabajo, recursos digitales colaborativos.	Materiales impresos de uso rotativo y contenido digital actualizable.

Fuente: Elaboración propia

El objetivo es capacitar en habilidades prácticas para la producción, empaque artesanal, manejo de costos, y comercialización a pequeña escala. Esta iniciativa busca

fomentar la autosuficiencia económica del adulto mayor y su integración productiva. El modelo toma inspiración de programas similares implementados en Lima, Perú, y en centros comunitarios de la provincia de Pichincha, Ecuador, donde se han generado pequeños negocios liderados por adultos mayores (Municipalidad de Miraflores, 2023; MIES, 2023).

Sostenibilidad y reutilización: El centro aplicará prácticas responsables como:

- Uso de empaques reciclables o biodegradables.
- Reaprovechamiento de materiales (papel, cartón, telas).
- Mantenimiento periódico de los utensilios y equipamiento digital.
- Gestión adecuada de desechos, alineada a principios de economía circular.

Criterios de selección de insumos:

- **Ergonomía y accesibilidad:** adaptados a las capacidades físicas y sensoriales de los adultos mayores.
- **Costo-beneficio:** priorización de insumos económicos, pero funcionales.
- **Disponibilidad local:** adquisición preferente a proveedores de Guayaquil, para dinamizar economías de cercanía.
- **Seguridad e inocuidad:** especialmente en insumos alimentarios y manualidades.

6.5 Reciclaje y manejo de desechos en todas las fases del proceso productivo.

El Centro contempla un enfoque responsable con el ambiente en todas sus operaciones, aunque el centro no es una unidad productiva industrial, genera residuos derivados principalmente de sus actividades educativas, recreativas y de emprendimiento.

Por ello, se ha planificado un sistema de reciclaje y manejo de desechos que promueve la sostenibilidad y la educación ambiental. Los principales tipos de residuos generados en el centro serán:

- **Residuos orgánicos:** generados principalmente en los talleres de cocina o emprendimientos culinarios, como restos de frutas, vegetales, cáscaras y productos en descomposición. Estos serán gestionados mediante compostaje comunitario o mediante alianzas con instituciones municipales de reciclaje orgánico.
- **Residuos inorgánicos reciclables:** papel, cartón, plásticos limpios y envases reutilizables provenientes de actividades educativas, manualidades y capacitaciones. Se colocarán estaciones de reciclaje diferenciadas para facilitar su recolección y posterior entrega a recicladores urbanos o empresas recicladoras aliadas.
- **Desechos electrónicos menores:** en caso de incluir herramientas digitales como tablets o laptops para capacitación, se promoverá la recolección y disposición responsable de estos equipos en desuso, mediante programas como “Recicla Electrónicos Ecuador” promovido por gestores ambientales autorizados (MAATE, 2022).

Además, el centro incluirá módulos formativos y campañas internas de sensibilización sobre separación de residuos, compostaje casero y economía circular, fortaleciendo así la conciencia ambiental de los adultos mayores participantes. En cuanto al marco normativo, el plan se alinea con la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva del Ecuador (2021), que establece obligaciones claras para la gestión de residuos y la promoción de procesos sostenibles en todas las actividades económicas y sociales. Asimismo, cumple con lo estipulado en la Normativa Técnica para el Manejo Integral de Residuos Sólidos No Peligrosos emitida por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del

Ecuador (MAATE, 2022).

Se estima, según experiencias comparables (FAO, 2021), que un taller de cocina comunitaria con 15 personas puede generar entre 8 y 10 kg de residuos orgánicos semanales, lo que justifica la implementación de estrategias sostenibles de reducción, reutilización y reciclaje. Este enfoque no solo aporta a la protección del ambiente, sino que fortalece la propuesta educativa del centro, empoderando al adulto mayor como agente activo de cambio también en temas ambientales.

6.6 Maquinarias y equipos requeridos.

Se requiere una infraestructura básica y funcional que permita el desarrollo de sus actividades educativas, de emprendimiento y recreativas. Los equipos y maquinarias seleccionados responden a los servicios definidos en la propuesta de valor, considerando la población objetivo, la diversidad de talleres y el enfoque de envejecimiento activo. Por ello se detallan los principales equipos requeridos, clasificados por área funcional:

- **Módulo de Bienestar físico y cognitivo:** Talleres: actividad física adaptada, prevención de caídas, yoga, estimulación cognitiva. Con el siguiente equipamiento:
 - 20 colchonetas antideslizantes.
 - 20 bandas elásticas de resistencia.
 - 10 pelotas de ejercicio pequeñas (uso compartido por pareja).
 - 2 parlantes portátiles (para música y ejercicios dirigidos).
 - 1 proyector con pantalla (uso de apoyo visual y guías).
 - Material impreso para ejercicios cognitivos (laminado y reutilizable).

Consideraciones: Equipamiento ligero, fácil de transportar. Las actividades físicas son suaves, adaptadas a movilidad reducida.

- **Módulo de Emprendimiento productivo (culinario):** Talleres: cocina funcional, elaboración de snacks, conservas, bocaditos típicos. Con el siguiente equipamiento:

- 1 cocina industrial (4 hornillas + horno).
- 2 licuadoras industriales semi pesadas.
- 1 refrigeradora con congelador (350–400 L).
- 1 procesador de alimentos.
- 2 mesas de trabajo de acero inoxidable.
- 20 delantales y gorros de cocina.
- Juego de utensilios (20 cuchillos, 20 tablas de picar, ollas, sartenes, espátulas, cucharones).
- Balanza de cocina digital.

Consideraciones: Equipamiento semi industrial. Se promueve la práctica en subgrupos, con rotación. La preparación de productos para comercialización requiere estándares básicos de higiene y conservación.

- **Módulo de Desarrollo personal y habilidades manuales:** Talleres: pintura, manualidades, reciclaje creativo, costura básica, bisutería. Con el siguiente equipamiento:

- 20 kits individuales (tijeras, lápices, pinceles, reglas).

- 10 pistolas de silicona (uso compartido).
- Materiales de papelería (papel, foamy, cartulinas).
- 4 máquinas de coser semi industrial.
- Hilos, agujas, botones, telas reutilizables.
- Estanterías para almacenamiento de materiales.
- Mesas y sillas ergonómicas.

Consideraciones: Se fomenta la expresión artística y la motricidad fina. La costura es una habilidad productiva; por ello, se incorporan máquinas.

- **Módulo de Tecnología digital y mentoría intergeneracional:** Talleres: alfabetización digital, redes sociales, emprendimiento online, mentoría intergeneracional. Con el siguiente equipamiento:

- 10 laptops (uso compartido 2 personas por equipo).
- 1 proyector con pantalla retráctil.
- 1 pizarra acrílica grande.
- 1 router de internet de alta velocidad.
- Auriculares y mouses externos (10 unidades).
- Software libre y herramientas de productividad instaladas.

Consideraciones: El modelo contempla uso compartido. La mentoría intergeneracional se facilita a través de estos recursos.

Equipamiento general del centro (uso común):

- Mobiliario administrativo (escritorio, sillas, archivo).
- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintores, señalética de seguridad.
- Área de recepción con sillas de espera (mínimo 10).
- Baños adaptados para movilidad reducida.
- Dispensadores de agua.
- Aire acondicionado y ventilación adecuada.

Criterios de selección: Los equipos serán seleccionados bajo criterios de eficiencia energética, durabilidad, accesibilidad para adultos mayores (ergonomía), y facilidad de mantenimiento. No se requerirán equipos industriales complejos ni de alto consumo eléctrico, ya que las actividades serán principalmente educativas y de baja intensidad técnica. Se ha optado por iniciar con un número de equipos suficiente para operar con grupos de hasta 25 personas por módulo, lo cual permite escalar progresivamente en función del crecimiento del centro.

6.7 Determinación del tamaño del centro y de localización.

El tamaño del centro responde tanto a los objetivos estratégicos como a las necesidades operativas definidas por la propuesta de valor del servicio con espacio de 350 m² en Urdesa con acceso a transporte público y seguridad que según la Norma Técnica de Población Adulta Mayor del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los centros gerontológicos deben cumplir con estándares que garanticen:

- Accesibilidad universal
- Seguridad física y emocional
- Espacios adecuados para actividades formativas, recreativas y de cuidado

Aunque la norma no especifica un número exacto de metros cuadrados por persona en centros educativos, se recomienda aplicar criterios de ergonomía y accesibilidad similares a los de espacios formativos y si cada módulo atiende a 25 personas, el espacio mínimo requerido es entre 40 m² y 65 m², dependiendo del tipo de actividad, como el Centro operará con 4 módulos simultáneos, el espacio total requerido sería de 200 m² más áreas comunes, que equivale a 100 m² adicionales, por lo que es el espacio recomendado final sería una superficie total de 300 m² a 350 m² como mínimo, para operar con comodidad y cumplir estándares de calidad. Ver tabla 13: Área funcional y espacios

Basándonos en los objetivos de captar a 5 años 394 usuarios activos (adultos mayores de entre 60 y 74 años con poder adquisitivo medio en Guayaquil), se proyecta que el centro funcione en horarios rotativos por módulos, permitiendo así un uso eficiente del espacio físico.

Cada módulo educativo albergará a 25 personas por sesión. (4 aulas)

Según el Informe Mensual de Gestión del Servicio de Atención y Cuidado para Personas Adultas Mayores publicado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), la tasa de ocupación promedio en unidades de atención para adultos mayores en Ecuador se sitúa entre el 35 % y el 50 % durante el primer año de operación. Esta cifra considera centros que ofrecen actividades de tipo recreativo, físico, cognitivo y talleres presenciales, similares a los que contempla tu proyecto en nuestro caso utilizaremos el 30% de ocupación promedio siendo conversadores.

Adicional nuestra estrategia de ocupación será más dinámica, con usuarios que asisten por franjas horarias específicas, sin permanecer todo el día. Permitirá una mayor rotación y aprovechamiento del espacio, pero también exige al centro una planificación cuidadosa para evitar sobrecupo en horarios pico para esto se organizará con agendamientos de link en plataforma para auto agendar la reserva de sus clases, se detalla el cronograma de actividades en la Tabla 12.

Cómo analizamos la capacidad instalada es de 700 cupos semanales, una ocupación inicial del 30% equivale a aproximadamente 210 cupos de capacidad disponible que nos permitirá estar en la franja de acuerdo a nuestra proyección del primer año de contar con usuarios activos de 190 adultos mayores.

Tabla 12: *Cronograma de actividades*

Horarios	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
08:00-10:00	Capacitación digital básica (4 aulas)	Formación productiva básica (4 aulas)	Capacitación digital básica (4 aulas)	Formación productiva básica (4 aulas)	Mentoría intergeneracional (4 aulas)
10:00-12:00	Bienestar emocional y físico (4 aulas)		Bienestar emocional y físico (4 aulas)		Recreación /apoyo emocional por psicólogo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: *Área funcional y espacios*

Área funcional	Espacio mínimo recomendado
Recepción y sala de espera	40 m ²
Aula multifuncional 1 (alfabetización digital)	40 m ²
Aula multifuncional 2 (talleres manuales)	40 m ²
Espacio cocina-formación (emprendimiento culinario)	50 m ²
Sala de bienestar físico (movilidad y relajación)	60 m ²
Sala de mentoría/grupos intergeneracionales	30 m ²
Oficinas administrativas	20 m ²
Baños accesibles (2)	15 m ²
Bodega y mantenimiento	15 m ²
Circulación, accesibilidad y zonas de descanso	40 m ²

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta que el centro esté ubicado en el norte de Guayaquil (Urdesa), por razones de viabilidad de mercado, accesibilidad y seguridad. Esta zona concentra una parte significativa del grupo objetivo:

- Según datos del INEC (2022), el 55% de los adultos mayores con ingresos propios reside en sectores del norte como Urdesa, Kennedy, Miraflores, Alborada, entre otros.
- Estos sectores cuentan con servicios de transporte público, infraestructura segura y cercanía a instituciones de salud y centros comerciales, lo que favorece la movilidad y autonomía de los adultos mayores.
- Además, de acuerdo al Informe de Seguridad Urbana de Guayaquil (Municipio de

Guayaquil, 2023), estos sectores presentan índices de percepción de seguridad más altos que otras zonas.

El centro estará ubicado en un inmueble alquilado, para facilitar la escalabilidad y reducir la inversión inicial en activos fijos. A mediano plazo, se evaluará la adquisición o adecuación de un local propio, según el crecimiento del número de afiliados.

Requisitos adicionales para la planta física

- Espacios libres de barreras arquitectónicas: rampas, pasamanos, puertas amplias, iluminación natural.
- Áreas verdes o patios que permitan actividades al aire libre.
- Cumplimiento de las normas del Reglamento de Edificaciones del MIDUVI (2017) para espacios inclusivos y accesibles.

6.8 Balance de obras

6.8.1 Obras Físicas

El centro operará en un local alquilado de aproximadamente 350m² en el norte de Guayaquil, seleccionado por su accesibilidad, seguridad (Municipio de Guayaquil, 2023), y cercanía a la población objetivo (55% de adultos mayores con ingresos propios, INEC, 2023). Las adecuaciones iniciales garantizan un entorno inclusivo, cumpliendo con el Reglamento de Edificaciones del MIDUVI (2017) y estándares de accesibilidad para adultos mayores (OPS, 2015).

Tabla 14: Descripción del local Rincón de la sabiduría

Elemento	Descripción	Cantidad	Costo Estimado
Local alquilado	Espacio de 350 m ² en Urdesa, con acceso a transporte público y seguridad	1	\$1500/mes
Adecuaciones iniciales	Pintura, rampas, pasamanos, señalética inclusiva, iluminación, ventilación	1 lote	\$25,000(único)

Fuente: Elaboración propia

El alquiler (\$1,500/mes) es competitivo para un local comercial en el norte de Guayaquil (Diario Expreso, 2023). Las adecuaciones (\$25,000) incluyen modificaciones mínimas para accesibilidad (rampas, iluminación LED) y cumplen con normativas municipales, reduciendo costos frente a la compra de un local propio.

6.8.2 Equipamiento y Mobiliario

El equipamiento está diseñado para los cuatro pilares del centro: capacitación digital, emprendimiento productivo, bienestar físico y mentoría intergeneracional. Se priorizan equipos ergonómicos, duraderos y de bajo mantenimiento, adecuados para adultos mayores (OPS, 2021).

Tabla 15: *Equipamiento y mobiliario*

Equipos	Cantidad	Valor Unitario	Valor	Vida Útil
Sillas ergonómicas	50	\$30	\$ 1.500,00	5
Mesas móviles	12	\$80	\$ 960,00	7
Pizarra acrílica	2	\$100	\$ 200,00	5
Proyector multimedia	2	\$400	\$ 800,00	4
Laptops (uso compartido)	10	\$600	\$ 6.000,00	3
Cocina semi-industrial	1	\$800	\$ 800,00	5
Licadoras industriales	4	\$100	\$ 400,00	2
Refrigeradora (400 L)	1	\$700	\$ 700,00	5
Mesas de acero inoxidable	2	\$150	\$ 300,00	5
Colchonetas y bandas elásticas	20	\$20	\$ 400,00	2
Parlantes portátiles	2	\$100	\$ 200,00	3
Estantes de almacenamiento	4	\$100	\$ 400,00	6
Botiquín y extintores	1	\$100	\$ 100,00	3
TOTAL			\$ 12.760,00	

Fuente: Elaboración propia

Los costos están basados en cotizaciones locales (Diario Expreso, 2023) y priorizan equipos reutilizables y de bajo consumo energético. Las laptops (\$6,000) son la mayor inversión, pero son esenciales para los talleres digitales (47% usa WhatsApp, pregunta 4 de la encuesta). La cocina semi industrial y utensilios apoyan los talleres productivos (58% interés en emprendimiento, pregunta 5).

6.8.3 Recursos Humanos

El personal mínimo garantiza la operación eficiente, con énfasis en perfiles especializados en andragogía, gerontología y emprendimiento, alineados con la LOPAM (2019)

Tabla 16: *Sueldos y Salarios*

Sueldos y Salarios	Personal	Sueldo mensual Bruto	Valor Horas Extras	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Coordinador general	1	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.200,00	40%	\$ 1.680,00
Facilitadores técnicos	4	\$ 470,00	\$ -	\$ 1.880,00	40%	\$ 2.632,00
Psicólogo especializado	1	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00	40%	\$ 840,00
Personal de limpieza	1	\$ 470,00	\$ -	\$ 470,00	40%	\$ 658,00
Auxiliar administrativo	1	\$ 500,00	\$ -	\$ 500,00	40%	\$ 700,00
TOTAL	8			\$ 4.650,00		\$ 6.510,00

Fuente: Elaboración propia.

Los salarios están alineados con el mercado laboral de Guayaquil (INEC, ENEMDU 2023). Los facilitadores (\$470 c/u) son contratados por horas para optimizar costos, y el psicólogo (\$600) responde al 33% que valora el bienestar emocional (pregunta 7).

6.8.4 Insumos para el servicio

Los insumos se seleccionan por su accesibilidad, ergonomía y disponibilidad local,

apoyando los talleres de emprendimiento, digitalización y bienestar.

Tabla 17: *Materias Primas e Insumos*

Área	Insumos Clave	Costo Mensual
Emprendimientos culinarios	Harinas, vegetales, empaques reciclables, condimentos	\$ 200,00
Manualidades	Pinturas, telas, papel reciclado, pegamento	\$ 120,00
Tecnología digital	Cuadernos, internet, software libre	\$ 150,00
Actividad física	Colchonetas, bandas elásticas, hidratación	\$ 100,00
Suministros de oficina	Papelería	\$ 40,00
Mentoría intergeneracional	Fichas pedagógicas, material impreso	\$ 80,00
Total		\$ 690,00

Fuente: Elaboración propia

Los costos están basados en proveedores locales y promueven la sostenibilidad (empaques reciclables, MAATE, 2022). Los insumos culinarios (\$200) son los más altos debido a la demanda de talleres productivos (58%, pregunta 5).

6.8.5 Materiales Promocionales Iniciales

La promoción inicial refuerza la estrategia de Comunicación Integrada de Marketing, enfocándose en WhatsApp, charlas presenciales, y Facebook

Tabla 18: *Publicidad*

Publicidad	Costo Mensual (USD)
WhatsApp	\$ 175,00
Charlas Presenciales	\$ 62,50
Facebook	\$ 12,50
Total	\$ 250,00

Fuente: Elaboración propia

6.8.6 Tabla de Depreciación

Se considera el análisis de la depreciación de los equipos que se requieren adquirir para el centro Rincón de la Sabiduría, tomando en cuenta la vida útil de cada uno de estos como lo refleja la tabla 19. Hay que tener en cuenta que el tiempo mostrado de vida útil está estimado, logrando incorporar en la planificación financiera el desgaste y la pérdida de valor de los activos a lo largo del tiempo lo más cercano a la realidad posible. Se ha considerado activos fijos tales como mobiliario, equipos tecnológicos, materiales promocionales y adecuaciones del local. Se ha aplicado el método lineal de depreciación, conforme a lo establecido por la normativa contable ecuatoriana (NIC 16 y normativa tributaria del SRI), que permite distribuir el costo de cada activo de forma proporcional durante su vida útil estimada.

Tabla 19: *Vida útil de equipos*

Tipo de Equipo	Vida Útil Estimada	Observación
Equipos tecnológicos	3–4 años	Renovación por obsolescencia
Mobiliario general	5–7 años	Bajo mantenimiento, alta durabilidad
Equipos de cocina	3–5 años	Reposición por uso intensivo
Materiales promocionales	1 año	Uso puntual para lanzamiento y captación

Fuente: Elaboración propia

6.8.7 Resumen del Balance Técnico

Tabla 20: *Resumen Balance Técnico*

Rubro	Monto Estimado	Detalle
Adecuaciones y arrendamiento	\$26.500,00	\$5,000 (\$1,500/mes + \$25,000 único)
Equipamiento y mobiliario	\$12.769,00	
Personal mensual	\$6.510,00	
Materias Primas e insumos	\$690,00	
Publicidad	\$250,00	
Total	\$46.719,00	

Fuente: Elaboración propia

El balance técnico de \$46.719,00 inicial es realista para un producto/servicio mínimo viable (MVP) en Guayaquil, considerando los costos locales (Diario Expreso, 2023) y la capacidad de captar 190 usuarios en el primer año. La infraestructura alquilada reduce riesgos financieros, y los equipos son escalables para un crecimiento proyectado del 20% anual (punto 3.2).

- **Alineación con la Encuesta:** Los insumos y equipos responden a las preferencias de la encuesta (58% emprendimiento, 47% WhatsApp, 65% presencial, preguntas 5, 4, 12) y las barreras de costo (48%, pregunta 9). Por ejemplo, las laptops y la cocina semi industrial apoyan los talleres digitales y productivos más demandados.
- **Sostenibilidad:** Los insumos reciclables y la gestión de residuos (punto 6.5) cumplen con la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva (2021). Las alianzas con universidades y el MIES pueden reducir costos de personal (punto 2.1).

6.9 Técnicas de estimación de costos totales unitarios de productos y servicios.

La estimación de costos totales unitarios es esencial para determinar el costo de las membresías (Base: \$45/mes, Activo: \$75/mes, Premium: \$120/mes) del Centro de Capacitación y Desarrollo de Habilidades para el Adulto Mayor en Guayaquil, garantizando precios asequibles, sostenibilidad financiera mediante escalabilidad y viabilidad ante inversionistas.

Detalla la escalabilidad (190 a 394 usuarios en cinco años) con estrategias específicas, se utiliza la metodología de costeo basado en actividades (ABC), asignando costos fijos (alquiler, salarios, depreciación) y variables (insumos, mantenimiento) según los recursos consumidos, con cálculos exactos validados por normativas fiscales (SRI, 2023) y datos de mercado (INEC, 2023; Diario Expreso, 2023).

6.9.1 Metodología de estimación

El costeo basado en actividades (ABC) asigna costos a cada servicio (capacitación digital, formación productiva, bienestar emocional/físico, mentoría intergeneracional, ferias productivas) según los recursos consumidos:

1. **Identificación de costos:** Fijos (alquiler, salarios, depreciación, administración) y variables (insumos, mantenimiento, promoción).
2. **Asignación por servicio:** Cada servicio (ejemplo: capacitación digital) se asocia a recursos específicos, incluyendo una proporción de costos administrativos.
3. **Cálculo del costo unitario:** Costo total del servicio dividido entre usuarios por módulo (25, según estándares de la OPS, 2015).

Se inicia con el detalle de los supuestos claves para el desarrollo de los costos unitarios por servicio a dictarse en el centro.

Supuestos clave

1. Número de usuarios

- Año 1: 190 usuarios (40% Base, 45% Activo, 15% Premium).
- Año2: 228 usuarios (crecimiento del 20% por año de manera consecutiva en los periodos siguientes
- Año 3: 274 usuarios
- Año 4:328 usuarios
- Año 5: 394 usuarios

2. **Capacidad por módulo:** 25 usuarios por servicio, según estándares de la OPS (2015) para actividades educativas de adultos mayores.
3. **Gasto mensual operativo total**

Tabla 21: *Gastos Administrativos*

Gastos administrativos	Gasto (USD)
Sueldos y Salarios / año	\$6.510,00
Serv. Básicos / año	\$300,00
Suministros al año	\$690,00
Alquiler / año	\$2.200,00
Internet y Celular / año	\$80,00
Deprec. Área Adm. / año	\$300,32
Total	\$10.080,32

Fuente: Elaboración propia

4. Distribución de costos fijos:

De acuerdo a la distribución de costos fijos se ha considerado generar un ponderado por giro de negocio en el cual se considera se tendrá mayor costo asumido por la naturaleza del servicio a brindar y la frecuencia, como se detalla en talleres se dio una ponderación del 60% en bienestar el 30% y en mentorías el 10%.

Tabla 22: *Distribución de gastos fijos*

Distribución de gastos fijos	Talleres	Bienestar	Ferías
	60%	30%	10%
Alquiler	\$900	\$450	\$150
Administrativos	\$1.013	\$1.013	\$1.013
Costo de insumos	\$4	\$4	\$4
Costo de facilitadores / Psicólogo por hora	\$43	\$43	\$43

Fuente: Elaboración propia

Como referencia se comparó con el costo promedio por membresía y genera una diferencia positiva en relación al precio como se observa en la tabla 22.

Tabla 23: *Membresías por costo unitario*

Tipo de Membresía	Precio (\$/mes)	Costo Unitario Promedio (\$/mes)	Diferencia (\$/mes)
Base	\$ 45,00	\$ 13,70	\$ 31,30
Activo	\$ 75,00	\$ 13,70	\$ 61,30
Premium	\$ 120,00	\$ 13,70	\$ 106,30

Fuente: Elaboración propia

6.9.2 Costos totales unitarios por servicio

Los costos unitarios se calculan para 190 usuarios por módulo con costos fijos y variables validados por datos locales.

1. Capacitación digital básica

Descripción: Talleres de smartphones, apps, redes sociales, video llamadas (8 sesiones/mes, 2 horas/sesión).

Tabla 24: *Capacitación digital básica*

Costos fijos	\$
Alquiler	\$9 00,00
Salario Facilitador	\$ 658,00
Depreciación laptop y proyector	\$183,33
Internet y Software	\$ 26,67
Administrativos	\$ 1.012,67
Total	\$ 2.780,67
Costos variables	
Insumos	\$50,00
Electricidad y mantenimiento	\$100,00
Total variable	\$150,00
Costo total mensual	\$2.930,67
Costo unitario	\$15,42

Fuente: Elaboración propia

2. Formación productiva básica

Descripción: Talleres de emprendimiento (cocina, manualidades, jardinería, 1 taller/mes, 3 horas).

Tabla 25: *Formación productiva básica*

Costos fijos	\$
Alquiler	\$900,00
Salario Facilitador	\$658,00
Depreciación cocina y utensilios	\$18,89
Administrativos	\$1.012,67
Total	\$2.589,56
Costos variables	
Insumos (harinas, telas, pinturas):	\$200,00
Empaques reciclables	\$50,00
Total variable	\$250,00
Costo total mensual	\$2.839,56
Costo unitario	\$14,95

Fuente: Elaboración propia

3. Bienestar emocional y físico

Descripción: Yoga suave, gimnasia adaptada, apoyo emocional (8 sesiones/mes, 1.5 horas/sesión).

Tabla 26: *Bienestar emocional y físico*

Costos fijos	\$
Alquiler	\$900,00
Salario Psicólogo	\$840,00
Salario Facilitador	\$658,00
Depreciación (colchonetas, bandas)	\$16,67
Administrativos	\$1.012,67
Total	\$3.427,33
Costos variables	
Insumos (hidratación, material impreso)	\$100,00
Mantenimiento espacio	\$50,00
Total variable	\$150,00
Costo total mensual	\$3.577,33
Costo unitario	\$18,83

Fuente: Elaboración propia

4. Mentoría intergeneracional

Descripción: Intercambio de saberes con jóvenes (1 sesión/mes, 2 horas).

Tabla 27: Mentoría Intergeneracional

Costos fijos	\$
Alquiler	\$450,00
Salario Facilitador	\$658,00
Depreciación (pizarra)	\$3,33
Administrativos	\$1.012,67
Total	\$2.124,00
Costos variables	
Material didáctico (fichas, guías)	\$80,00
Limpieza	\$50,00
Total variable	\$130,00
Costo total mensual	\$2.254,00
Costo unitario	\$11,86

Fuente: Elaboración propia

5. Organización de ferias productivas

Descripción: Ferias mensuales en Parque Samanes o Mall del Sol, con productos como manualidades y alimentos, ingresos (\$40–\$80/mes por usuario) para los adultos mayores.

Tabla 28: Organización de ferias productivas

Costos fijos	\$
Alquiler	\$150,00
Administrativos	\$1.012,67
Total	\$1.162,67
Costos variables	
Material promocional (volantes, banners)	\$100,00
Logística (mesas, carpas, transporte):	\$150,00
Total variable	\$250,00
Costo total mensual	\$1.412,67
Costo unitario	\$7,44

Fuente: Elaboración propia

Resumen de costos unitarios por servicio:

Tabla 29: Costo unitario

Servicio	Costo Unitario Mensual (USD)
Capacitación digital básica	\$15,42
Formación productiva básica	\$14,95
Bienestar emocional y físico	\$18,83
Mentoría intergeneracional	\$11,86
Organización de ferias	\$7,44
Promedio por usuario (2 servicios)	\$17,13
Promedio por usuario (3 servicios)	\$16,40

Fuente: Elaboración propia

La estimación de costo promedio unitarios mediante ABC asegura la sostenibilidad,

con precios bajos (\$45, \$75, \$120) que incentivan la captación de nuevos usuarios y genera un superávit de acuerdo a los planes mencionados como la membresía base con valor de \$45 y costo promedio de \$17,13 generando una diferencia positiva de \$27,87 y junto al marketing localizado (WhatsApp, iglesias, Mall del Sol, talleres virtuales y horarios escalonados. promoverán la autonomía económica y la escalabilidad deseada.

6.10 Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo

La implementación del centro Rincón de la Sabiduría requiere una inversión inicial que permita habilitar la infraestructura física, adquirir los recursos necesarios para la prestación del servicio, y garantizar la operatividad durante el primer año. Esta inversión se clasifica en dos componentes: activos fijos y capital de trabajo, definidos con base en criterios de funcionalidad.

6.10.1 Inversión en Activos Fijos

Los activos fijos comprenden los bienes tangibles requeridos para la prestación del servicio educativo, recreativo y de acompañamiento. La selección de estos activos responde a criterios de ergonomía, accesibilidad, seguridad y adecuación al perfil del usuario adulto mayor.

Según el análisis técnico-financiero, la inversión total en activos fijos asciende a USD 12,760, distribuida en los siguientes elementos:

Tabla 30: Activos fijos

EQUIPOS	Cantidad	Valor Unitario	Valor	Vida Útil	Valor residual	Depreciación Anual	Depreciación mensual
Sillas ergonómicas	50	\$30	\$ 1.500,00	5	0	\$ 300,00	\$ 25,00
Mesas móviles	12	\$80	\$ 960,00	7	0	\$ 137,14	\$ 11,43
Pizarra acrílica	2	\$100	\$ 200,00	5	0	\$ 40,00	\$ 3,33
Proyector multimedia	2	\$400	\$ 800,00	4	0	\$ 200,00	\$ 16,67
Laptops (uso compartido)	10	\$600	\$ 6.000,00	3	0	\$ 2.000,00	\$ 166,67
Cocina semi-industrial	1	\$800	\$ 800,00	5	0	\$ 160,00	\$ 13,33
Licadoras industriales	4	\$100	\$ 400,00	2	0	\$ 200,00	\$ 16,67
Refrigeradora (400 L)	1	\$700	\$ 700,00	5	0	\$ 140,00	\$ 11,67
Mesas de acero inoxidable	2	\$150	\$ 300,00	5	0	\$ 60,00	\$ 5,00
Colchonetas y bandas elásticas	20	\$20	\$ 400,00	2	0	\$ 200,00	\$ 16,67
Parlantes portátiles	2	\$100	\$ 200,00	3	0	\$ 66,67	\$ 5,56
Estantes de almacenamiento	4	\$100	\$ 400,00	6	0	\$ 66,67	\$ 5,56
Botiquín y extintores	1	\$100	\$ 100,00	3	0	\$ 33,33	\$ 2,78
TOTAL			\$ 12.760,00			\$ 3.603,81	\$ 300,32
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 12.760,00			\$ 3.603,81	\$ 300,32

Fuente: Elaboración propia

La depreciación se calcula mediante el método lineal, conforme a la Norma Internacional de Contabilidad NIC 16 y las disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI) en Ecuador. No se ha considerado valor residual. Esta depreciación se incorpora en los estados financieros proyectados, permitiendo reflejar el desgaste contable de los activos en función de su uso en la prestación del servicio.

6.10.2 Gastos Pre-operativos

Los gastos pre-operativos incluyen trámites legales, adecuaciones físicas y registros necesarios para la constitución formal del centro. Estos se amortizan en el flujo de caja proyectado durante los primeros años. El detalle es el siguiente:

Tabla 31: Gastos pre-operativos

Gastos pre-operativos	Valor total
Gasto de adecuación inicial	\$25.000,00
Registro de Marca + Gastos legales	\$0,00
Total	\$25.000,00

Fuente Elaboración propia

6.10.3 Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo contempla los recursos líquidos necesarios para cubrir los gastos operativos del primer año, asegurando continuidad, calidad de atención y flexibilidad ante variaciones en la demanda. Se ha estimado una inversión total de \$8.228,07 al mes distribuida en los siguientes rubros:

Tabla 32: *Capital de trabajo*

	Año 1
GASTOS ADM.	\$147.296,81
GASTOS VENTA	\$3.000,00
CAO	\$150.296,81
CAPITAL DE TRABAJO	\$12.524,73

Fuente: Elaboración propia

Se incluyen los gastos administrativos para la operación del centro de capacitación durante los cinco años proyectados.

Tabla 33: *Gastos Administrativos*

GASTOS ADMINISTRATIVOS (USD)						
Concepto del gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Sueldos y Salarios / año	\$ 78.120,00	\$ 79.682,40	\$ 81.276,05	\$ 82.901,57	\$ 84.559,60	
Serv. Básicos / año	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	
Suministros al año	\$ 8.280,00	\$ 10.634,40	\$ 13.691,23	\$ 17.661,11	\$ 22.817,82	
Asesoría / año	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	
Internet y Celular / año	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	
Permisos / año	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	
Deprec. Área Adm. / año	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	
Alquiler / año	\$ 26.400,00	\$ 27.720,00	\$ 29.106,00	\$ 30.561,30	\$ 32.089,37	
Gastos Pre-operacionales	\$ 25.858,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 147.296,81	\$ 126.675,61	\$ 132.712,09	\$ 139.762,79	\$ 148.105,60	
Total gasto mensual	\$ 12.274,73	\$ 10.556,30	\$ 11.059,34	\$ 11.646,90	\$ 12.342,13	

Fuente: Elaboración propia

Y el detalle de los gastos por ventas incluye la publicidad requerida para el centro

Rincón de la sabiduría.

Tabla 34: *Presupuesto de publicidad*

Presupuesto de Publicidad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad / mes	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Publicidad anual	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: *Gastos de ventas*

Gastos de Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad anual	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
TOTAL G. VENTAS	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: *Publicidad*

Publicidad	Costo Mensual (USD)
WhatsApp	\$ 175,00
Charlas Presenciales	\$ 62,50
Facebook	\$ 12,50
Total	\$ 250,00

Fuente: Elaboración propia

La estructura de inversión responde a una lógica de escalabilidad progresiva: los activos fijos aseguran la infraestructura mínima viable, los gastos pre-operativos permiten la formalización legal del servicio, y el capital de trabajo cubre las necesidades operativas del primer año sin comprometer la liquidez del proyecto.

Condiciones de operación y de expansión.

La expansión del centro se proyecta en función de tres variables clave: crecimiento de la demanda, sostenibilidad financiera y fortalecimiento institucional. A partir del segundo año, se prevé:

- Ampliación de cobertura geográfica: apertura de una segunda sede en otro sector de Guayaquil, priorizando zonas con alta concentración de adultos mayores autónomos.
- Diversificación de servicios: incorporación de nuevos talleres según intereses emergentes (por ejemplo, alfabetización financiera, arte terapia, liderazgo comunitario).
- Fortalecimiento del equipo humano: contratación de nuevos facilitadores y personal de apoyo, con formación continua en pedagogía para adultos mayores.
- Alianzas estratégicas: vinculación con instituciones públicas, ONG's y empresas privadas para cofinanciar actividades, ampliar el alcance y fortalecer la reputación del centro.
- Optimización tecnológica: desarrollo de una plataforma digital propia para inscripción, seguimiento y evaluación, que permita escalar el modelo sin comprometer la calidad.

La expansión se realizará de forma gradual, evaluando periódicamente la capacidad instalada, la satisfacción de los usuarios y los indicadores financieros. El objetivo es consolidar un modelo replicable, sostenible y socialmente transformador, que dignifique el envejecimiento y promueva el aprendizaje a lo largo de la vida.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

7.1 Organigrama de la empresa

El organigrama planteado busca establecer una estructura funcional que permita al centro operar de manera eficiente, ofrecer programas de alta calidad y satisfacer las necesidades específicas de la población adulta mayor. La empresa está constituida principalmente por 2 niveles de jerarquía, los cuales son: primera línea de mando está los socios del negocio y coordinación general, para luego encontrarse con los mandos medios que son los que toman decisiones hacia lo operativo y ejecutan de manera correcta, oportuna y eficaz todas las tareas apuntando hacia los objetivos de la empresa. A continuación, se muestra como está constituida la misma y como se define la línea de reporte para cada uno de estas posiciones:

Figura 15: *Organigrama de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

Se han establecido las cantidades de personas por cada cargo del organigrama propuesto que consta de los siguientes:

- Coordinación General: 1 Persona - Tiempo completo.
- Facilitadores técnicos: 4 personas - Tiempo completo.
- Psicólogo Especializado: 1 persona - Medio tiempo.

- Asistente Administrativo: 1 persona - Tiempo completo.
- Personal de limpieza: 1 persona - Medio tiempo.

Hay que tener en cuenta que existen áreas de soporte externo, las cuales resuelven situaciones puntuales las cuales sólo son contratadas cuando se requiera como es el caso por ejemplo de una asesoría legal, lanzamiento de marketing, de contabilidad, entre otros, que pueden funcionar en tiempos parciales y con pagos por honorarios profesionales. El organigrama propuesto responde a lograr controlar la cantidad de personas exactamente necesarias para atender el centro, con multifunciones en cada una de las posiciones para la cantidad inicial de clientes por atender. Este se ira expandiendo y/o transformado en nuevas posiciones para cubrir la demanda y cumplimiento óptimo de los objetivos de la organización.

7.2 Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa.

A continuación, se describen los perfiles y funciones de la primera y segunda línea de mando, para el cual está constituida la estructura de decisiones estratégicas y de ejecución de la organización:

Coordinación General

Perfil: Profesional con experiencia en gestión organizacional, preferiblemente en el ámbito educativo y/o social. Debe poseer habilidades de liderazgo, visión estratégica, capacidad de negociación y un profundo entendimiento de las necesidades y características de la población adulta mayor. Pueden ser carreras afines a la psicología, médico en psiquiatría, sociología, trabajador social, educación, gerontología, entre otros afines, preferiblemente con estudio de cuarto nivel y especializaciones. Deberá tener la capacidad para innovar en metodologías de enseñanza y de resolver problemas de manera eficiente de manera planificada

y/o correctiva, además deberá ser creativo y tener capacidad para establecer y mantener relaciones interinstitucionales, captar clientes por medio del mercadeo estratégico e impulsar las ventas de los servicios de manera sostenible.

- **Funciones Principales:**

- Establecer y ser consecuente con la visión, misión y objetivos estratégicos del centro.
- Supervisar y coordinar todas las áreas del centro.
- Gestionar el presupuesto y asegurar la sostenibilidad financiera.
- Representar al centro ante organismos externos, alianzas y la comunidad.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y de colaboración.
- Evaluar el desempeño general del centro e impulsar las mejoras continuas e innovadoras necesarias.
- Evaluar los riesgos legales, financieros y de personal que se presenten.
- Desarrollar e implementar estrategias de comunicación y marketing para promover el centro.
- Establecer y mantener alianzas estratégicas con otras organizaciones, empresas y entidades gubernamentales.
- Organizar eventos, charlas informativas y actividades de difusión.
- Coordinar programas de voluntariado y participación comunitaria.
- Implementar estrategias para la captación y fidelización de participantes.

- Coordinar e implementar los proyectos especiales de expansión e innovación para el centro en lo respectivo a la parte comercial y de marketing estratégico.

Facilitadores técnicos

Perfil: Profesional con experiencia en el ámbito educativo y/o social. Debe poseer habilidades de liderazgo y un profundo entendimiento de las necesidades y características de la población adulta mayor. Deben estar enfocadas en carreras afines en alguna disciplina técnica como a la psicología, mecánica-eléctrica, arte culinario, tecnológica y/o educación física, preferiblemente con estudio de tercer nivel y especializaciones. Deberá tener la capacidad para innovar en metodologías de enseñanza y de resolver problemas de manera eficiente de manera planificada y/o correctiva que se presente en el día a día.

- **Funciones Principales:**

- Diseñar, desarrollar y actualizar la oferta de cursos y talleres en base a una carga horaria.
- Asegurar la calidad pedagógica y la pertinencia de los contenidos.
- Evaluar el impacto de los programas en los participantes.
- Mantenerse al día con las tendencias en educación para adultos mayores.
- Desarrollar metodologías de enseñanza adaptadas a las necesidades específicas de los adultos mayores.
- Dar soporte tecnológico para el centro y los participantes.
- Asegurar un ambiente seguro y accesible para todos los participantes.
- Proponer y desarrollar ideas de innovación para mejorar procesos.

Asistente Administrativa y atención al cliente

Perfil: Profesional con formación en administración y/o afines, con experiencia en atención al cliente y administración en organizaciones y habilidades de comunicación y relaciones públicas. Deberá tener empatía con el adulto mayor para la atención primaria. Debe ser organizado, analítico y capaz de resolver problemas de manera eficiente de manera planificada y/o correctiva.

- **Funciones Principales:**

- Gestionar la atención al participante y el proceso de inscripciones.
- Organizar todas las gestiones administrativas inherentes al centro.
- Asistencia a la Dirección General.
- Hacer gestión en conjunto con contabilización y tesorería en la administración de los recursos presupuestados.
- Prestar apoyo a las coordinaciones para cualquier evento u organización prevista.
- Garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones y equipos del centro.
- Gestionar el inventario de materiales y recursos necesarios para los cursos.
- Gestionar proveedores y servicios externos (limpieza, seguridad, mantenimiento).
- Asegurar un ambiente seguro y accesible para todos los participantes.
- Proponer y desarrollar ideas de innovación para mejorar procesos.
- Gestionar la relación con los medios de comunicación y redes sociales.

Psicólogo Especializado

Perfil: Perfil profesional que combine una sólida formación académica con habilidades interpersonales y una vocación genuina por el bienestar de esta población. Licenciatura en Psicología (requisito base para el ejercicio profesional), con alguna especialización en gerontología o psicología de la vejez (proceso de envejecimiento, patologías y trastornos asociados, evaluación neuropsicológica, modelos de intervención gerontológica, conocimientos en salud pública). Con Habilidades y Competencias Profesionales en empatía y sensibilidad, comunicación efectiva, observación y diagnóstico preciso, trabajo en equipo, resiliencia y manejo de la frustración: Mantener una actitud positiva y profesional ante situaciones complejas o la progresión natural de enfermedades degenerativas.

- **Funciones Principales:**

- Planificación y ejecución de intervenciones, diseñando y aplicando programas de estimulación cognitiva, talleres de desarrollo personal y terapias individuales o grupales adaptadas.
- Evaluación psicológica cognitivas y emocionales iniciales y de seguimiento.
- Intervención terapéutica individual y grupal.
- Diseñar y facilitar talleres de memoria, habilidades sociales, manejo del estrés y estimulación cognitiva.
- Orientar a los familiares sobre cómo afrontar los cambios del envejecimiento y cómo apoyar al adulto mayor.
- Participar activamente en la planificación de los cuidados y el seguimiento de los residentes.

7.3 Presupuesto de gastos de personal.

Tabla 37: *Presupuesto de Gastos de Personal*

Perfil	Cantidad	Costo Mensual (USD)	Observaciones
Coordinador General	1	1.200.00	Tiempo completo, supervisión general
Facilitadores Técnicos	4	470.00	Contrato por horas, para 4 módulos (digital, emprendimiento, bienestar, mentoría)
Psicólogo Especializado	1	600.00	Medio tiempo, bienestar emocional
Auxiliar administrativo	1	500.00	Registro, atención al usuario
Personal de limpieza	1	470.00	Medio tiempo, mantenimiento diario

Fuente: Elaboración propia

El total por mensualidades de costo de nómina de personal es de USD 3,240.00 y hay que considerar un 40% adicional aproximadamente por los beneficios de ley por cubrir, lo que resulta USD 4,536.00 total mensuales. Los salarios están alineados con el mercado laboral de Guayaquil (INEC, ENEMDU 2023). Los facilitadores (USD 470.00 cada uno) son contratados por horas para optimizar costos, y el psicólogo (USD 600.00) responde al 33% que valora el bienestar emocional.

7.4 Análisis legal:

Inicialmente, se tiene presente que Ecuador cuenta con una ley para la protección y garantía de derechos de las personas adultas mayores que está regulada principalmente por la Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (LOPAM), publicada en 2017. Esta ley establece principios de igualdad, no discriminación, autonomía y participación social, así como el derecho a servicios integrales en salud, educación, capacitación, y bienestar social (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017). Como aspectos relevantes sobre esta ley que puede aportar de manera proactiva para el centro tenemos los siguientes:

Derecho a la capacitación y desarrollo: La LOPAM en el artículo 14 garantiza que las personas adultas mayores tengan acceso a programas educativos y de capacitación que promuevan su autonomía y participación productiva.

Servicios integrales: En el artículo 19 establece la obligación del Estado y los gobiernos autónomos descentralizados de implementar centros de atención integral para los adultos mayores.

Participación social y económica: En el artículo 7 reconoce el derecho a participar en actividades comunitarias, culturales, educativas y económicas, sin restricciones por edad.

Prevención y promoción de salud: En el artículo 23 indica el deber de brindar atención preventiva y servicios de rehabilitación adaptados a las necesidades de este grupo.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en el artículo 66 numeral 10, también protege el derecho a la salud, educación y seguridad social para todas las personas, con especial énfasis en grupos vulnerables como los adultos mayores (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Adicionalmente, el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 promueve

políticas específicas para la inclusión y envejecimiento activo, fomentando la creación de espacios y servicios que impulsen la autonomía y participación de los mayores (SENPLADES, 2021). Sobre el marco de la normativa internacional que pueda regir para en lo referente, aporta estándares y compromisos que Ecuador ha adoptado para garantizar los derechos y bienestar de las personas mayores, como lo son:

Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (OEA, 2015): Reconoce la dignidad, autonomía, igualdad y no discriminación, y promueve el acceso a servicios sociales integrales, capacitación y participación social.

Declaración de Madrid sobre el Envejecimiento (ONU, 2002): Define el envejecimiento activo y saludable como un derecho, enfatizando la necesidad de programas educativos, sociales y de salud específicos para mayores.

Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento (ONU, 2002): Propone estrategias para implementar políticas integrales que incluyan educación, salud, trabajo y participación social.

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) impulsa el enfoque de envejecimiento activo y saludable, con guías para programas comunitarios que promuevan la autonomía, capacitación continua y participación social (OMS, 2015).

Pese a este marco legal robusto, la implementación efectiva de estas leyes y normativas presentan brechas importantes en Ecuador, evidenciando un incumplimiento en la aplicación de la LOPAM (MIES, 2023). Las causas principales incluyen que se pueden evidenciar son las siguiente:

- Limitaciones presupuestarias y recursos insuficientes, que dificultan la creación y sostenibilidad de centros especializados y programas continuos.
- Débil coordinación interinstitucional, con fragmentación y falta de comunicación entre entidades públicas, privadas y sociales.
- Falta de personal capacitado y sensibilizado en atención especializada para adultos mayores, afectando la calidad y pertinencia de los servicios.
- Baja prioridad política y visibilidad del envejecimiento activo, relegando el tema en agendas públicas y limitando recursos.
- Acceso limitado en zonas rurales o marginales, con barreras geográficas, económicas y culturales que afectan la cobertura y participación.

Referente a la conformación del centro

Para establecer un centro (con enfoque comercial) para atender a adultos mayores en Ecuador, se podría constituir una empresa de servicios, para esto se debe de tener en cuenta los siguientes requisitos:

Permisos y Requisitos de Funcionamiento

- Registro Legal de la Entidad: Se constituye en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y se registra en el Registro Mercantil.
- Permisos Municipales y del Estado:
 - **Registro Único de Contribuyentes (RUC):** Se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

- **Patente Municipal:** Es un requisito obligatorio para operar en el cantón Guayaquil. Se tramita en el Municipio de Guayaquil.
- **Permiso de Uso de Suelo:** Se solicita en la Dirección de Urbanismo, Avalúos y Ordenamiento Territorial (DUOT) del Municipio de Guayaquil. Este certificado asegura que la ubicación es apta para la actividad.
- **Permiso de Funcionamiento de Bomberos:** El Cuerpo de Bomberos de Guayaquil realiza una inspección para verificar que la infraestructura cumple con las normativas de seguridad y evacuación.
- **Permiso de Funcionamiento del MIES:** Si el centro ofrece atención integral (alimentación, alojamiento, etc.), debe obtener la autorización del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Para ello, se debe presentar un proyecto de funcionamiento, un plan de reducción de riesgos y las nóminas del personal y usuarios.

Requisitos Adicionales

- **Infraestructura:** El local debe ser accesible para personas con movilidad reducida y cumplir con las normas de seguridad.
- **Talento Humano:** El personal debe contar con la formación y experiencia adecuadas para trabajar con adultos mayores (psicólogos, terapeutas ocupacionales, etc.).
- **Reglamento Interno:** Se debe redactar un reglamento que detalle los servicios, derechos y obligaciones de los usuarios.

El proceso implica una serie de trámites en línea a través de plataformas como el portal de trámites del Ministerio de Gobierno (para el permiso de funcionamiento anual) y el del MIES para la autorización de sus servicios. En lo referente a los requisitos para la contratación

de personal están regidos principalmente por el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Discapacidades. Todo centro debe cumplir con los siguientes requisitos al contratar a cualquier empleado:

- **Contrato de Trabajo Escrito:** Es fundamental formalizar la relación laboral con un contrato escrito, el cual debe especificar los datos de la empresa, los del trabajador, el tipo de contrato, las funciones, el horario y la remuneración.
- **Registro en el Sistema SUT:** El contrato debe ser registrado en el Sistema Único de Trabajo (SUT) del Ministerio del Trabajo en un plazo de 15 días desde su inicio.
- **Afiliación al IESS:** El empleador debe afiliar al trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el primer día de trabajo. La falta de afiliación es un delito penal en Ecuador.
- **Cumplimiento del Salario Básico Unificado (SBU):** La remuneración no puede ser inferior al SBU (\$475 en 2025) ni a los salarios sectoriales.
- **Pago de Beneficios de Ley:** Se deben garantizar los pagos de los beneficios sociales como los décimo tercer y décimo cuarto sueldos, vacaciones, y utilidades.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero.

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio financiero, primeramente, se debe de calcular el precio promedio ponderado de las membresías, ya que estas son variables dependiendo del tipo que se seleccione, en función de estos se logra obtener el precio de USD 69,75 (como se muestra en la Tabla 38). Este proyecto no cuenta con costos variables, para esto se toma en cuenta los costos fijos para el cálculo del punto de equilibrio, este se muestra en la tabla 39. De los resultados obtenidos, el punto de equilibrio se da en 183 personas que tomen de manera ponderada las membresías y para un valor monetario de USD 12,749.83.

El proyecto en el año 1 se encuentra en una fase de piloto, ya que estará en una fase de mostrarse como un centro innovador hacia el adulto mayor, por esto para el año 2 el centro lograra (en sus proyecciones) lograr incrementar en un 20% aproximadamente los clientes afiliados y mantenimiento los costos fijos los clientes por arriba de 183 serán utilidad bruta para el centro.

Tabla 38: Precio promedio ponderado de membresías

	Año 1 (Piloto)			
	Base	Activo	Premium	
Precio Membresia	\$ 45,00	\$ 75,00	\$ 120,00	
Distribución	40%	45%	15%	
Personas	75	86	29	190
Precio Ponderado	\$ 18,00	\$ 33,75	\$ 18,00	\$ 69,75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		
Precio ponderado	\$	69,75
(-) Costo Variable	\$	-
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$	69,75
Total Costos Fijos Mensuales	\$	12.749,83
Punto Equilibrio de Producto		182,79
Punto de Equilibrio Monetario	\$	12.749,83
Porcentaje PE vs. Venta		113,18%

Fuente: Elaboración propia

8.2 Cálculo de proyecciones de ingresos y egresos del proyecto

Proyecciones de ingresos: teniendo en consideración los tipos de membresías conceptualizados y explicados en las sesiones anteriores, para cada una de ella se ha estipulado un precio con el análisis de mercado y la segmentación de los clientes, esto tienen la intención de introducir el centro al mercado y dar la oportunidad a los potenciales clientes que puedan obtener la mayor cantidad de beneficios bajo la inversión que realizan. En función de esto en la Tabla 40 se muestra el cálculo de los ingresos mensuales por cada membresía multiplicado por la cantidad de personas proyectadas que se esperan tener inscritas por año, para los siguientes años se estima tener un crecimiento de 20% anual (mostrando fuerza en las campañas de marketing, referenciados y apoyo gubernamentales y empresariales), logrando al quinto año tener cercanos a 400 adultos mayores inscritos. La proporción de cantidad de personas por membresías se estiman por medio de los resultados de las encuestas realizadas (y mostradas en las sesiones anteriores) donde se aproximan estas estimaciones para lograr hacer las proyecciones de ventas.

Tabla 40: Ingresos mensuales por cada membresía

Año 1			
Tipo de membresía	Número de clientes	Valor por membresía	Total
Base	76	\$ 45,00	\$ 3.420,00
Activo	86	\$ 75,00	\$ 6.412,50
Premium	29	\$ 120,00	\$ 3.420,00
Total	190		\$ 13.252,50
Año 2			
Tipo de membresía	Número de clientes	Valor por membresía	Total
Base	91	\$ 45,00	\$ 4.104,00
Activo	103	\$ 75,00	\$ 7.695,00
Premium	34	\$ 120,00	\$ 4.104,00
Total	228		\$ 15.903,00
Año 3			
Tipo de membresía	Número de clientes	Valor por membresía	Total
Base	109	\$ 45,00	\$ 4.924,80
Activo	123	\$ 75,00	\$ 9.234,00
Premium	41	\$ 120,00	\$ 4.924,80
Total	273,6		\$ 19.083,60
Año 4			
Tipo de membresía	Número de clientes	Valor por membresía	Total
Base	148	\$ 45,00	\$ 6.648,48
Activo	131	\$ 75,00	\$ 9.849,60
Premium	49	\$ 120,00	\$ 5.909,76
Total	328		\$ 22.407,84
Año 5			
Tipo de membresía	Número de clientes	Valor por membresía	Total
Base	158	\$ 45,00	\$ 7.091,71
Activo	177	\$ 75,00	\$ 13.296,96
Premium	59	\$ 120,00	\$ 7.091,71
Total	394		\$ 27.480,38

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 41 se muestra el resumen de los ingresos mensuales que se darán por cada año y el valor total proyectado de ingresos anuales por el concepto de membresías. Como se mencionó anteriormente, el crecimiento estimado por año de afiliados al centro es del 20% lo que se ve reflejado también en los valores de totales de ingresos. Hay que tener en cuenta que para estos cálculos solo se están considerando los referentes a las membresías dadas por cada afiliado, sin embargo, se puede dar ingresos también por los aportes de las empresas asociadas, los organismos gubernamentales, las ONG y los extras que se den durante los eventos y ferias.

Tabla 41: *Ingreso mensual por año*

INGRESO POR VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de usuarios	190	228	274	328	394
Ingresos Mensuales \$	13.252,50	\$ 15.903,00	\$ 19.083,60	\$ 22.407,84	\$ 27.480,38
INGRESOS ANUALES \$	159.030,00	\$ 190.836,00	\$ 229.003,20	\$ 268.894,08	\$ 329.764,61

Fuente: Elaboración propia

El diseño e implementación del Centro *El Rincón de la Sabiduría* en Guayaquil responde al creciente envejecimiento poblacional, impactando directamente en el bienestar y la calidad de vida de este grupo. Según el Censo 2022 del INEC, la población de adultos mayores (65 años o más) pasó del 6,2% al 9,0% entre 2010 y 2022, y se proyecta que se triplicará para 2050. Este crecimiento asegura una expansión constante del mercado objetivo, lo que respalda la meta de captar un 20% de clientes adicionales cada año. Cabe señalar que en el primer año se trabajará solo con una fracción del segmento de mercado, dado que se trata de un año piloto. Se prevé que, con la ejecución del plan de marketing y el efecto de las referencias de los servicios ofrecidos, se logre cumplir con la meta proyectada del 20% anual. Así, el Centro *El Rincón de la Sabiduría* aprovecha el crecimiento demográfico para elevar el bienestar de las personas mayores, asegurando una mejor calidad de vida mediante la participación activa y el desarrollo de habilidades.

Proyecciones de egresos: se tomaron en cuenta todos los gastos que mensuales como se detallan a continuación:

- **Gastos por sueldos del personal:** Los valores de sueldo están relacionados con lo que el mercado ofrece para cada profesional, a estos valores se le estima un 40% adicional en beneficios de ley (IESS, decimos primero y segundo, entre otros), el detalle se muestra

en la Tabla 42. En la Tabla 43 se detalla la proyección anual de este rubro, con una estimado del 2% por año de ajuste de sueldos por inflación.

Tabla 42: *Gastos por sueldo de personal*

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mes bruto	Valor Horas Extras	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Coordinador general	1	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.200,00	40%	1.680,00
Facilitadores técnicos	4	\$ 470,00	\$ -	\$ 1.880,00	40%	2.632,00
Psicólogo especializado	1	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00	40%	840,00
Personal de limpieza	1	\$ 470,00	\$ -	\$ 470,00	40%	658,00
Auxiliar administrativo	1	\$ 500,00	\$ -	\$ 500,00	40%	700,00
TOTAL	8			\$ 4.650,00		\$ 6.510,00

Fuente: Elaboración propia

- **Gasto en servicios básicos:** Contempla los relacionados a pagos estimados con consumo de electricidad y agua para toda la instalación del centro (detalle en la tabla 43)
- **Gasto insumos de oficinas:** Contempla los relacionados a las compras estimadas de insumos para la oficina, los cuales realiza presupuesto mensual con proyección del 30% por aumento de personas inscritas en el centro (detalle en la tabla 43).
- **Gasto por asesoría legales:** Estos valores anuales son presupuestados en caso de necesitar alguna asesoría legal para tramites o solución de problemas en lo referente (detalle en la tabla 43).
- **Gasto en servicios internet y celular:** Contempla los relacionados a pagos de cuota fija de internet para el uso del centro y un celular para administrativos (detalle en la tabla 43).
- **Gasto para permisos municipales:** Este pago es anual y es estimado (detalle en la tabla 43).
- **Depreciación área administrativa:** Cálculo anualizado total de la depreciación de los

artículos y equipos adquiridos para el funcionamiento del centro (detalle en la tabla 43).

- **Gasto de alquiler de local:** Contempla el canon mensual por alquiler del espacio donde se instalará el centro, con un 5% anual de incremento a partir del año 2 como ajuste en contrato estimado (detalle en la tabla 43).
- **Amortización del gasto pre operacional:** referente a las adecuaciones necesarias para adaptar el espacio físico al concepto del centro, los valores son estimados a presupuesto de cada partida que se requiere (detalle en la tabla 43).
- **Gasto de ventas:** Contempla lo referente a los pagos estimados de publicidad y redes sociales, el valor anualmente se ajusta a la baja ya que se proyecta los primeros años del centro la inversión por publicidad debe ser mayor a los últimos años de análisis porque el centro ya tendrá reconocimiento (detalle en la tabla 44).
- **Gasto de materias primas e insumos para talleres:** Contempla lo referente a estimaciones de compra de materiales para el desarrollo de los talleres, se muestra los detalles en la tabla 45.

En resumen, como se muestra en la tabla 46 se contemplan todos los gastos en representación anual, teniendo en consideración que son estimaciones y proyecciones para realizar los cálculos requeridos para el análisis. Estos servirán para hacer los próximos cálculos necesarios para resolver la factibilidad y rentabilidad del centro.

Tabla 43: Detalle costos presupuestos por partida

Presupuesto de SUELDOS y SALARIOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / mes	\$ 6.510,00	\$ 6.640,20	\$ 6.773,00	\$ 6.908,46	\$ 7.046,63
Sueldos y Salarios / año	\$ 78.120,00	\$ 79.682,40	\$ 81.276,05	\$ 82.901,57	\$ 84.559,60
Presupuesto de Servicios Básicos para la Administración					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Serv. Básicos / mes (luz, agua)	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Serv. Básicos / año	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Presupuesto de Suministros de Oficina e Insumos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficina / papelería	\$ 40,00	\$ 41,20	\$ 42,44	\$ 43,71	\$ 45,02
Emprendimientos culinarios	\$ 200,00	\$ 260,00	\$ 338,00	\$ 439,40	\$ 571,22
Manualidades	\$ 120,00	\$ 156,00	\$ 202,80	\$ 263,64	\$ 342,73
Tecnología digital	\$ 150,00	\$ 195,00	\$ 253,50	\$ 329,55	\$ 428,42
Actividad física	\$ 100,00	\$ 130,00	\$ 169,00	\$ 219,70	\$ 285,61
Mentoría intergeneracional	\$ 80,00	\$ 104,00	\$ 135,20	\$ 175,76	\$ 228,49
Suministros al año	\$ 8.280,00	\$ 10.634,40	\$ 13.691,23	\$ 17.661,11	\$ 22.817,82
Presupuesto de Asesorías Legales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría / mes	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Asesoría / año	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Presupuesto de Internet y Celular					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet y Celular / mes	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Internet y Celular / año	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Presupuesto de Permisos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Permisos / año	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00
Presupuesto de Depreciación Área Administrativa					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deprec. Área Adm. / mes	\$ 300,32	\$ 300,32	\$ 300,32	\$ 300,32	\$ 300,32
Deprec. Área Adm. / año	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81
Presupuesto de Alquiler de Local					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler / mes	\$ 2.200,00	\$ 2.310,00	\$ 2.425,50	\$ 2.546,78	\$ 2.674,11
Alquiler / año	\$ 26.400,00	\$ 27.720,00	\$ 29.106,00	\$ 30.561,30	\$ 32.089,37
"Amortización" de Gastos de Pre-Operacionales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Pre-operacionales	\$ 25.858,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Detalle de costo presupuestados para las ventas

GASTOS DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad anual	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 750,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL G. VENTAS	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 750,00	\$ 500,00	\$ 500,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: *Detalle de costos presupuestados para insumos*

Materias Primas e Insumos		
Área	Insumos Clave	Costo Mensual (USD)
Emprendimientos culinarios	Harinas, vegetales, empaques reciclables, condimentos	\$ 200,00
Manualidades	Pinturas, telas, papel reciclado, pegamento	\$ 120,00
Tecnología digital	Cuadernos, internet, software libre	\$ 150,00
Actividad física	Colchonetas, bandas elásticas, hidratación	\$ 100,00
Suministros de oficina	Papelería	\$ 40,00
Mentoría intergeneracional	Fichas pedagógicas, material impreso	\$ 80,00
Total mensual		\$ 690,00
Total anual		\$ 8.280,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: *Resumen de costos totales por partida*

GASTOS ADMINISTRATIVOS (USD)					
Concepto del gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$ 78.120,00	\$ 79.682,40	\$ 81.276,05	\$ 82.901,57	\$ 84.559,60
Serv. Básicos / año	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Suministros al año	\$ 8.280,00	\$ 10.634,40	\$ 13.691,23	\$ 17.661,11	\$ 22.817,82
Asesoría / año	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Internet y Celular / año	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Permisos / año	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 295,00
Deprec. Área Adm. / año	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81
Alquiler / año	\$ 26.400,00	\$ 27.720,00	\$ 29.106,00	\$ 30.561,30	\$ 32.089,37
Gastos Pre-operacionales	\$ 25.858,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 147.296,81	\$ 126.675,61	\$ 132.712,09	\$ 139.762,79	\$ 148.105,60
Total gasto mensual	\$ 12.274,73	\$ 10.556,30	\$ 11.059,34	\$ 11.646,90	\$ 12.342,13

Fuente: Elaboración propia

8.3 Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC.

Centrado en el CAPM que es el costo del capital propio y el WACC representa el costo promedio de todas las fuentes de financiamiento de la empresa (capital propio y deuda), tenemos lo siguiente en base a los resultados obtenido en el cálculo de cada uno de ellos como se muestra en la tabla 47 y 48 respectivamente y que se puede concluir para una toma de decisión en lo que respecta la viabilidad económica del proyecto:

Tabla 47: *Detalles de variables para cálculo de CAPM*

VALORACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	
% de la Deuda Capital Propio (E)	52.00%
Rf (Tasa de Libre Riesgo)	3.17%
Rm (Retorno Esperado) Dow Jones	9.03%
Prima de Riesgo (Rm - Rf)	15.18%
BETA (Índice de la Industria)	0.95
Riesgo País	7.97%
CAPM (Ke)	25.57%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: *Detalles de variables para cálculo de WACC*

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL	
Ke (E/V)	13.29%
Kd (1-t) (D/V)	1.53%
WACC	14.82%

Fuente: Elaboración propia

- CAPM (25,57%): Los inversionistas están comparando el retorno esperado con el 25,57%. Si el proyecto no puede generar esa rentabilidad, es una inversión poco atractiva, para lo cual en este proyecto se está dando por arriba de este valor de cálculo lo que se puede concluir que si es una inversión atractiva.
- WACC (14,82%): Es la tasa de descuento que se debe utilizar para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto. Es la métrica clave para determinar la viabilidad general. Si la TIR del proyecto es superior al 14,82%, el proyecto crea valor y es económicamente viable. Si la TIR es menor, destruye valor y debería ser reconsiderado, entonces para el caso de este proyecto como la TIR está por arriba en ambos escenarios (con y sin financiamiento) entonces el proyecto sí es económicamente viable.

8.4 Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.

A continuación, se describe la amortización del financiamiento que se pueda requerir para el proyecto, tomando en consideración el aporte de dos socios por un monto de USD 10,000.00 cada uno y tomando en consideración el valor inicial de la inversión inicial que asciende a USD 38,618.00, entonces el valor requerido es de USD 18,618.00. Haciendo el análisis de la necesidad de más monto de préstamo, el cual no es necesario solicitar mayor cantidad de lo antes mencionado ya que el flujo de caja en todos los periodos se mantiene positivo al final del año y el retorno de la inversión está en casi dos (02) años lo cual es concebido como razonable para la inversión a realizar. El crédito está calculado para un tiempo de cinco (05) años (60 meses) con tabla francesa, con una tasa de interés del 15,5% dado que es una tasa que se da a nuevo proyecto para crédito productivo que no sean PYMES.

8.5 Flujo de caja del proyecto sin financiamiento.

A continuación se muestra en la tabla 49 cómo se comporta el flujo de caja del proyecto sin tomar financiamiento, solo con el capital total de los socios de USD 20,000.00, destacando que ya para el año 1 en adelante se muestra el flujo neto del periodo en positivo y para el año 2 el saldo del periodo de recuperación entra en positivo también, lo que indica que el proyecto puede avanzar de esta manera, sin embargo como todo los cálculos se realizaron en base a proyecciones y en algunos puntos en estimaciones, para el cual se tiene un bajo margen para algunas eventualidades que se presente, principalmente en los primeros años de inicio.

Tabla 49: *Detalle flujo de caja proyectado por año sin financiamiento*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (38.618,00)					
UAIT	\$ 8.733,19	\$ 62.660,39	\$ 95.541,11	\$ 128.631,29	\$ 181.159,01	
Pago Part. Trab.	\$ -	\$ (1.309,98)	\$ (9.399,06)	\$ (14.331,17)	\$ (19.294,69)	
Pago de IR	\$ -	\$ (1.633,11)	\$ (11.717,49)	\$ (17.866,19)	\$ (24.054,05)	
EFFECTIVO NETO		\$ 8.733,19	\$ 59.717,31	\$ 74.424,56	\$ 96.433,94	\$ 137.810,26
(+) Deprec. Área Prod.						
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Ventas NO Cobradas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobros de Créditos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo Inventario NO vendido		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inventario vendido		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Aporte Accionistas						
(+) Valor Residual de Act. Tang.						
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 12.524,73
(+) Préstamo concedido						
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (38.618,00)	\$ 12.337,00	\$ 63.321,11	\$ 78.028,37	\$ 100.037,75	\$ 153.938,81
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (38.618,00)	\$ (26.281,00)	\$ 37.040,11	\$ 115.068,48	\$ 215.106,23	\$ 369.045,04

Fuente: Elaboración propia

8.6 Flujo de caja del proyecto con financiamiento.

A continuación, se muestra en la tabla 50 cómo se comporta el flujo de caja del proyecto tomando financiamiento (USD 18,618.00), más el capital total de los socios de USD 20,000.00, destacando que ya para el año 1 en adelante se muestra tanto el flujo neto del periodo y el acumulado en positivo, lo que indica que el proyecto puede avanzar de esta manera. Hay que considerar que todos los cálculos se realizaron en base a proyecciones y en algunos puntos en estimaciones, entonces el financiamiento daría un margen de maniobra económica para algunas eventualidades que se presente, principalmente en los primeros años de inicio donde se puede presentar algunas incertidumbres.

Tabla 50: *Detalle flujo de caja proyectado por año con financiamiento*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (38.618,00)					
UAIT		\$ 6.031,99	\$ 60.404,19	\$ 93.804,00	\$ 127.499,70	\$ 180.733,76
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (904,80)	\$ (9.060,63)	\$ (14.070,60)	\$ (19.124,96)
Pago de IR		\$ -	\$ (1.127,98)	\$ (11.295,58)	\$ (17.541,35)	\$ (23.842,44)
EFFECTIVO NETO		\$ 6.031,99	\$ 58.371,41	\$ 73.447,79	\$ 95.887,76	\$ 137.766,36
(+) Deprec. Área Prod.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81	\$ 3.603,81
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Ventas NO Cobradas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobros de Créditos			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo Inventario NO vendido		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inventario vendido			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Aporte Accionistas	\$ 20.000,00					
(+) Préstamo concedido	\$ 18.618,00	\$ (2.672,67)	\$ (3.117,67)	\$ (3.636,76)	\$ (4.242,28)	\$ (4.948,62)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ -	\$ 6.963,13	\$ 58.857,55	\$ 73.414,84	\$ 95.249,29	\$ 136.421,55
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ -	\$ 6.963,13	\$ 65.820,68	\$ 139.235,52	\$ 234.484,81
(-) FLUJO ACUMULADO	\$ -	\$ 6.963,13	\$ 65.820,68	\$ 139.235,52	\$ 234.484,81	\$ 370.906,36

Fuente: Elaboración propia

8.7 Métodos de evaluación: VAN y TIR.

Se realiza el cálculo de la TIR y VAN para cada uno de los escenarios (con y sin financiamiento) para el cual se tiene lo siguiente:

- Con financiamiento: TIR de 98,83% y VAN de USD 190,025.92
- Sin financiamiento: TIR de 107,83% y VAN de USD 206,396.33

En ambos escenarios las condiciones son favorables ya que tenemos una VAN por arriba de cero y una TIR mayor a la tasa de descuento que en el caso de Ecuador y para las condiciones de este proyecto tomaremos el valor de 15,5%. En función de lo antes mencionado, lo que arroja que puede ser lo más beneficioso financieramente es tomar el proyecto sin financiamiento ya que contamos con una VAN más alta que con financiamiento, como valor actualizado neto (VAN) genera más valor adicional y también supera la rentabilidad mínima.

8.8 Análisis de sensibilidad.

Para hacer el análisis en base a la sensibilidad que pueda tener el proyecto, se toma en cuenta la variable de cantidad de membresías que se logren consolidar mensuales, ya que estas dependen de la penetración de las estrategias de marketing hacia los clientes en los primeros años y el impacto que tenga estos también para referir a otros potenciales clientes. En base a estos, se toma en cuenta una caída del 15% sobre la cantidad estimada de membresías que se logren vender en el primer año, dando como resultado:

- La cantidad de membresías bajo este escenario llegaría a 162 personas, lo que estaría por debajo del punto de equilibrio en un 13,18%, lo cual no cubrirá los costos fijos en este porcentaje para el primer año.
- Si se mantiene el crecimiento esperado de 20% anual, el retorno de la inversión de movería a un poco más de 2,5 años, lo que sería 6 meses adicionales al escenario de estimaciones inicial.
- El impacto para el VAN sería del 45%, quedando en USD 102,794.77 (con financiamiento), que a pesar que existe una baja en el valor, igualmente sigue siendo atractiva la inversión.
- No se toman en cuenta más variables para el análisis, ya que por el tipo de negocio (servicio) la variante de mayor repercusión e impacto es la cantidad de membresías que se logren vender. Los costos para este plan de inversión están centrados a los fijos, por lo que la variabilidad de estos no sería significativa.

8.9 Resultados y decisión financiera.

Por lo anteriormente calculado y analizado, se puede concluir en las siguientes decisiones financieras:

- Los valores estimados para las proyecciones se realizan en base a las encuestas realizadas para determinar las preferencias de los potenciales clientes, además de los valores que se investigaron para obtener precios de los diferentes insumos y servicio que se requerirán para la estructura de costo.
- El flujo de caja, tanto para el análisis con y sin financiamiento externo, resulta al final del periodo en valores positivos, situación que beneficia en el caso que se pueda elegir cualquier escenario a elegir.
- El retorno de la inversión está a menos de 2 años, lo cual es atractivo para los inversionistas.

9. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO

9.1 Identificación de los impactos ambientales y/o sociales del negocio.

La implementación de este tipo de centros, si bien es una iniciativa con un impacto social predominantemente positivo, también puede generar ciertos impactos ambientales y sociales que deben ser revisados, mapeados y gestionados adecuadamente. Es fundamental adoptar un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social desde la planificación inicial, sin dejar a un lado que la repercusión del impacto no es de gran escala (comparativamente a una industria o centros comerciales) pero hay que hacer los reportes correspondientes y que se conozca que estos riesgos están controlados. También el centro se establecerá como un modelo de sostenibilidad y responsabilidad con el entorno y la comunidad. A continuación, se mencionan los impactos ambientales y sociales identificados:

Impactos Ambientales

Consumo de recursos (energía eléctrica, agua, papel): El funcionamiento diario del centro requiere de la iluminación, climatización, equipos electrónicos (computadoras, proyectores, servidores), consumo de agua en baños y áreas comunes, y el uso de papel para material didáctico, generará una demanda de recursos. Un uso ineficiente puede llevar a un aumento de la huella de carbono y el consumo de agua que debe de ser revisado y controlado periódicamente, además de buscar alternativas de sustitución, reúso o reciclaje.

Generación de residuos: El centro generará residuos sólidos urbanos (orgánicos, papel, cartón, plásticos), y potencialmente en menor medida residuos electrónicos (equipos obsoletos). Una gestión inadecuada de estos residuos puede contaminar el suelo y el agua, y contribuir a la saturación de los rellenos sanitarios.

Emisiones de gases de efecto invernadero (CO₂): Relacionadas principalmente con el consumo de energía, el transporte de personal y participantes, con vehículos pocos eficientes en el consumo de combustibles fósiles, también por el uso de cocinas en donde se requiera preparación de alimentos.

Ruido y calidad del aire local: El funcionamiento del centro puede generar ruido (actividades entre participantes, conversaciones, equipos en funcionamiento, música para actividades) que podría afectar a los vecinos si no se gestiona correctamente. El uso de vehículos y equipos puede afectar la calidad del aire local.

No se identifican impactos de tipo radioactivos ni de alta peligrosidad, tampoco de que se puedan generar enfermedades de contagio masivo ni de partículas.

Impactos Sociales

Accesibilidad e inclusión: Si el centro no está diseñado o no considera las diversas capacidades físicas, cognitivas y económicas de los adultos mayores, podría generar exclusión y limitar su participación, lo cual es parte fundamental del funcionamiento del centro.

Dinámicas comunitarias y vecinales: La presencia del centro en una localidad estudiada para tal fin, podría generar cambios en el flujo de personas, ruido o incluso dificultades de estacionamiento en la zona que traería como consecuencia el congestionamiento de vías, si no se gestiona adecuadamente.

Bienestar y salud de los participantes: Un programa inadecuado o un entorno poco estimulante podrían no satisfacer las expectativas de los adultos mayores, o incluso generar frustración, enojo o molestia, situación que podría agravarse si no se controla una expansión de inconformidad de los participantes.

Generación de empleo y desarrollo local: La creación del centro genera oportunidades de empleo, lo cual es un impacto positivo. Sin embargo, es importante que estos empleos sean de calidad, con las garantías y beneficios que la ley estipula para cada tipo de contratación (ya sea fija o temporal) y que se priorice la contratación local.

Revitalización del adulto mayor en la sociedad: Uno de los mayores impactos positivos es el empoderamiento y la reinserción activa del adulto mayor en la sociedad, combatiendo la soledad y la inactividad, para el cual es baja la probabilidad de que existan riesgos que perturben a estos.

9.2 Medidas de mitigación de impactos a implementar.

A continuación, se mencionan la forma de mitigar los impactos anteriormente enunciados, estos sería una revisión y gestión inicial de cómo controlar los riesgos, sin embargo, estas revisiones se deben de hacer periódicas para garantizar el cumplimiento e identificar nuevos impactos que se puedan generar en el transcurso del tiempo:

Impactos Ambientales

1. Medidas de mitigación para los impactos de consumo de recursos:

Eficiencia Energética:

- Instalar iluminación LED de bajo consumo en todas las áreas donde se requiera.
- Aprovechar al máximo la luz natural, con el uso de cortinas o persianas eficientes.
- Utilizar equipos electrónicos con certificación de eficiencia energética.
- Colocar interruptores por sensor de movimiento para áreas que solo sean de tránsito momentáneo.

- Considerar la instalación de paneles solares para la generación de energía renovable, si el presupuesto y las condiciones lo permiten.

Uso Responsable del Agua:

- Instalar grifos con sensores o de bajo caudal en baños y cocinas.
- Realizar inspecciones periódicas para detectar y reparar fugas.
- Educar y concientizar al personal y participantes sobre el uso consciente del agua.

Reducción del Consumo de Papel:

- Priorizar el uso de plataformas digitales para compartir materiales (presentaciones, documentos, horarios).
- Imprimir a doble cara de la hoja de papel siempre que sea necesario.
- Utilizar papel reciclado y aprovechar las hojas con mayor parte en blanco.
- Fomentar la digitalización de procesos administrativos.

2. Medidas de mitigación y gestión para los impactos de generación de residuos:

- Implementar un sistema de clasificación de residuos en la fuente (orgánicos, papel/cartón, plásticos, vidrio, metales y electrónicos).
- Establecer convenios con empresas recicladoras o el gobierno local para la entrega diferenciada desde la fuente de los residuos.
- Fomentar el uso de partes que no requieran desperdicio fácil (ej. uso de tazas reutilizables en lugar de vasos desechables).
- Considerar la implementación de un pequeño compostaje para residuos orgánicos, si el espacio lo permite, involucrando a los participantes en esta actividad.

3. Medidas de mitigación para los impactos por emisiones de gases de efecto

Invernadero (CO₂):

- Promover el uso del transporte público, bicicletas o caminar para llegar al centro (precautelando la seguridad, salud y bienestar de los participantes).
- Si el centro ofrece transporte, buscar vehículos más eficientes, híbridos o eléctricos.
- Fomentar el poder compartir vehículos entre el personal.

4. Medidas de mitigación para los impactos de ruido y calidad del aire local:

- Asegurar un buen aislamiento acústico en las instalaciones.
- Establecer horarios y zonas para actividades ruidosas.
- Promover un ambiente de respeto y moderación en el volumen de las actividades.
- Mantener una buena ventilación en las instalaciones (preferiblemente natural).
- Fomentar la siembra de plantas en el interior y exterior del centro.
- Realizar mantenimientos periódicos a los equipos para asegurar su correcto funcionamiento y reducir emisiones.

Impactos Sociales

1. Medidas de mitigación y gestión para los impactos de accesibilidad e inclusión:

Diseño físico universal y adaptado:

- Garantizar rampas, ascensores, pasamanos, baños adaptados y señalización clara y legible para personas con diferentes grados de movilidad o discapacidad visual.
- Disponer de mobiliario cómodo y ergonómico.
- Ofrecer opciones de transporte accesible si es necesario.

Programas flexibles y diversos:

- Diversificar la oferta de cursos para incluir intereses variados (tecnología, artes, idiomas, bienestar, actividad física).

- Considerar tarifas diferenciadas o becas para adultos mayores de bajos recursos, alianzas con ONG's.

Sensibilización y capacitación del personal:

- Capacitar al personal de instructores y facilitadores en gerontología, empatía y atención a las necesidades específicas del adulto mayor.

2. Medidas de mitigación y gestión para los impactos de dinámicas comunitarias y vecinales:

Comunicación con la comunidad

- Establecer canales de comunicación abiertos con los vecinos para atender sus inquietudes.
- Informar sobre las actividades y horarios del centro.

Colaboración con la comunidad:

- Involucrar a la comunidad local en algunas actividades del centro (eventos culturales, ferias).
- Promover el uso de negocios locales por parte de los participantes.
- Fomentar la participación de los adultos mayores en proyectos comunitarios.

Gestión del tráfico y estacionamiento:

- Planificar adecuadamente las zonas de parqueo y acceso para evitar congestión alrededor del centro.

3. Medidas de mitigación y gestión para los impactos de bienestar y salud de los participantes:

Enfoque holístico de bienestar:

- Desarrollar programas que aborden no solo las habilidades cognitivas, sino también el bienestar físico, emocional y social.
- Ofrecer actividades de ejercicio adaptado, talleres de manejo del estrés, grupos de apoyo y socialización.

Instructores calificados y empáticos:

- Asegurar que los instructores y facilitadores no solo tengan conocimiento técnico, sino también habilidades pedagógicas y de comunicación específicas para adultos mayores.
- Promover un ambiente de respeto, paciencia y estímulo.

Monitoreo y evaluación continua:

- Recopilar feedback constante de los participantes para ajustar y mejorar los programas.
- Realizar evaluaciones periódicas del impacto de las actividades en el bienestar y las habilidades de los participantes.

4. Medidas de mitigación y gestión para los impactos de generación de empleo y desarrollo local:

Contratación local y justa:

- Priorizar la contratación de personal residente en Guayaquil o zonas aledañas.
- Ofrecer condiciones laborales justas, salarios dignos y capacitación continua.

Desarrollo de Proveedores Locales:

- Favorecer la adquisición de bienes y servicios de proveedores locales, fortaleciendo la economía de la comunidad y del país.

5. Medidas de mitigación y gestión para los impactos de revitalización del adulto mayor en la sociedad (para maximizar el impacto positivo):

- **Programas de voluntariado:** Fomentar que los adultos mayores capacitados compartan sus conocimientos y experiencias con otros o con la comunidad en general.
- **Eventos intergeneracionales:** Organizar actividades que involucren a diferentes generaciones (niños, jóvenes, adultos y adultos mayores) para fomentar el intercambio de saberes y la cohesión social.
- **Promoción de la participación ciudadana:** Incentivar la participación de los adultos mayores en iniciativas comunitarias y cívicas, utilizando las habilidades y conocimientos adquiridos en el centro.

9.3 Relación de los impactos ambientales y/o sociales del negocio con los ODS.

El enfoque del centro influye en cuatro (04) principales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales se mencionan a continuación con la sustentación pertinente, reforzando y maximizando su contribución a estos objetivos, operando de una manera más responsable y sostenible. Hay que tener en cuenta que el centro en si bien tiene un impacto social intrínsecamente positivo, también debe gestionar sus efectos para contribuir de manera integral a los (ODS). A continuación, se detalla la relación entre los impactos (positivos y negativos) y las medidas de mitigación del centro con los ODS que a continuación se describen:

- 1. ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades:** Este ODS busca asegurar que las personas de todas las edades tengan acceso a

servicios de salud y un estilo de vida saludable. Un centro para adultos mayores contribuye directamente a este objetivo.

- **Impactos positivos directos del centro**

- **Promoción de la salud física y mental:** Los programas de actividad física adaptada, talleres de memoria, o arte terapia, contribuyen directamente a mantener la autonomía, reducir el riesgo de enfermedades crónicas y mejorar la salud mental de los adultos mayores, combatiendo la depresión y la ansiedad asociadas al aislamiento.
- **Reducción del aislamiento social:** ofrece un espacio de encuentro y socialización, el centro combate la soledad, un factor de riesgo importante para la salud en la tercera edad. Esto mejora el bienestar emocional y la calidad de vida.
- **Fomento de hábitos saludables:** Talleres de nutrición, higiene y prevención de enfermedades, empoderan a los adultos mayores para tomar decisiones informadas sobre su salud.

- **Relación con medidas de mitigación**

- **Accesibilidad e Inclusión:** Garantizar un centro accesible (rampas, baños adaptados, señalización clara) asegura que todos los adultos mayores, independientemente de su condición física, puedan participar y beneficiarse de los programas de bienestar. La exclusión por barreras físicas sería un impedimento para el ODS 3.
- **Bienestar y salud de los participantes:** Un enfoque holístico en los programas, la capacitación de instructores y el monitoreo continuo aseguran que las actividades sean efectivas para mejorar la salud y el bienestar.
- **Uso responsable del agua y energía:** Un entorno saludable y de bienestar incluye un uso responsable de los recursos. Reducir el consumo de agua y energía contribuye a un ambiente más sano a nivel general, lo que indirectamente beneficia la salud de la población.

2. ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover

oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos: Este ODS se centra en el acceso a una educación de calidad y en la promoción del aprendizaje a lo largo de toda la vida, algo crucial para los adultos mayores ya que el centro quiere promover que los participantes vuelvan se parte de estés.

• Impactos positivos directos del centro

- **Educación continua para los participantes:** El centro es por definición un espacio que promueve el aprendizaje durante la permanencia en el centro, ofreciendo cursos en diversas áreas (tecnología, idiomas, artes, finanzas personales) que permiten a los adultos mayores adquirir nuevas habilidades o actualizar las existentes.
- **Inclusión educativa:** Al adaptar metodologías y contenidos a las necesidades específicas de los adultos mayores (ritmos de aprendizaje, formatos accesibles), el centro asegura que la educación sea verdaderamente inclusiva.
- **Calidad educativa:** La selección de instructores calificados, el diseño curricular pertinente y la evaluación constante de los programas garantizan la calidad de la educación ofrecida.

• Relación con medidas de mitigación

- **Diseño físico universal y adaptado:** Asegurar que las instalaciones y los materiales didácticos sean accesibles (letras grandes, audios, plataformas amigables) es fundamental para garantizar que la educación sea verdaderamente inclusiva y equitativa para todos los adultos mayores, sin importar limitaciones visuales, auditivas o de movilidad.
- **Programas flexibles y diversos:** La variedad de horarios y modalidad presencial, así como de contenidos, permite que más adultos mayores accedan a la educación y adaptándose a sus intereses diversos.

- **Reducción del consumo de papel:** Al priorizar materiales digitales y reducir la impresión, se promueve un modelo educativo más sostenible y moderno, alineado con la digitalización del aprendizaje.
3. **ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos:** Aunque un centro de capacitación no es una empresa de producción tradicional, contribuye al ODS 8 a través de la generación de oportunidades y la promoción del valor económico del adulto mayor.
- **Impactos positivos directos del centro**
 - **Generación de empleo digno:** La operación del centro crea puestos de trabajo para directores, coordinadores, instructores, personal administrativo y de apoyo. Ofrecer salarios justos y condiciones laborales adecuadas contribuye al trabajo decente.
 - **Empoderamiento económico del adulto mayor:** Los cursos que ofrecen habilidades relevantes para el mercado laboral, pueden permitir a los adultos mayores generar ingresos o reintegrarse laboralmente si así lo desean.
 - **Desarrollo de nuevos nichos de mercado:** El centro en sí mismo es un negocio o una organización que forma parte del crecimiento económico, desarrollando un servicio especializado para un segmento de la población creciente.
 - **Relación con medidas de mitigación:**
 - **Contratación local y justa:** Priorizar la contratación de personal de la comunidad y asegurar condiciones laborales dignas contribuye directamente al empleo decente y al crecimiento económico local.
 - **Desarrollo de proveedores locales:** Al adquirir bienes y servicios de negocios locales, el centro inyecta recursos en la economía de la comunidad, fomentando un crecimiento económico más inclusivo.

- **Eficiencia energética y gestión de residuos:** Un centro que opera de manera sostenible, minimizando su impacto ambiental, es más eficiente en costos a largo plazo y contribuye a un modelo de crecimiento económico sostenible, no extractivo. Esto refuerza la viabilidad del "negocio" a largo plazo.
4. **ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países:** Este ODS busca disminuir las disparidades en ingresos, oportunidades y acceso a servicios, tanto dentro de los países como entre ellos. El centro para adultos mayores puede impactar significativamente la desigualdad interna.
- **Impactos positivos directos del centro:**
 - **Reducción de la brecha digital y generacional:** Al capacitar a adultos mayores en nuevas tecnologías, el centro ayuda a cerrar la brecha digital que a menudo margina a este grupo de la sociedad. Esto reduce la desigualdad en el acceso a la información y servicios esenciales.
 - **Igualdad de oportunidades en la vejez:** Ofrecer acceso a la educación y el desarrollo de habilidades, independientemente del nivel socioeconómico previo o la ubicación, reduce la desigualdad en el acceso a oportunidades de desarrollo personal y social para los participantes.
 - **Empoderamiento y participación:** Al dotar a los adultos mayores de nuevas herramientas y conocimientos, se les empodera para una mayor participación en la sociedad y la toma de decisiones, reduciendo la desigualdad en la representación.
 - **Relación con medidas de mitigación:**
 - **Programas flexibles y diversos:** Ofrecer tarifas diferenciadas para adultos mayores de bajos recursos es una medida directa para reducir la desigualdad en el acceso a los servicios del centro.

- **Sensibilización y capacitación del personal:** Asegurar que el personal sea empático y esté capacitado para atender a una diversidad de adultos mayores (con diferentes antecedentes, niveles educativos, capacidades) es crucial para garantizar un trato equitativo y evitar cualquier forma de discriminación.
- **Accesibilidad:** La eliminación de barreras físicas y cognitivas asegura que el centro sea un espacio inclusivo, combatiendo la desigualdad que surge de la discapacidad o las limitaciones de movilidad.

10. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente plan de negocio para la creación de un centro de capacitación dirigido a personas adultas mayores en la ciudad de Guayaquil ha permitido identificar hallazgos relevantes que confirman la viabilidad técnica, financiera y social del proyecto el cual constituye la base para la toma de decisiones estratégicas.

a) Validación de la demanda y pertinencia social

La investigación de campo evidenció una demanda insatisfecha de servicios educativos, recreativos y productivos para adultos mayores. Más del 70 % de los encuestados manifestó interés en participar en actividades formativas que promuevan el envejecimiento activo, la autonomía y la conexión social. Este hallazgo confirma que el proyecto responde a una necesidad real y urgente, especialmente en contextos urbanos donde el aislamiento y la falta de propósito afectan la calidad de vida de este grupo poblacional.

b) Modelo de membresía escalonado y aceptación del público objetivo

El diseño de tres planes de membresía (base, activo y premium) permite atender distintos niveles de ingreso y preferencias de los usuarios. El plan activo, con un costo mensual de USD 75.00, fue el más aceptado por los encuestados, lo que lo convierte en el eje financiero del modelo. Esta estrategia garantiza accesibilidad sin comprometer la sostenibilidad económica del centro.

c) Viabilidad financiera y equilibrio operativo

El análisis del flujo de caja proyectado demuestra que el centro alcanza su punto de equilibrio con 183 usuarios activos, cifra que se estima superar en el 01 año de operación. La estructura de costos está equilibrada, con una inversión significativa en talento humano (53 %

del gasto administrativo), lo que refleja el compromiso con la calidad del servicio y la inversión en el talento humano.

d) Capacidad instalada y escalabilidad

La infraestructura propuesta (350 m²) permite operar hasta 4 aulas por día con franjas de horarios, atendiendo a más de 210 personas por día en rotación. Este diseño modular facilita la expansión progresiva sin comprometer la calidad del servicio, y permite responder a escenarios de crecimiento acelerado mediante la apertura de una segunda sede en el año cuatro.

e) Alineación normativa y adaptación cultural

El proyecto cumple con las disposiciones del Reglamento de Centros de Capacitación del Ministerio de Trabajo y del Código Orgánico de Salud, lo que garantiza su legalidad y operatividad. Asimismo, se ha considerado la adaptación cultural de los contenidos y metodologías, priorizando el uso de canales accesibles como WhatsApp, la interacción presencial y el respeto por los ritmos de aprendizaje propios de la edad.

f) Impacto social proyectado

Más allá de su viabilidad económica, el centro se proyecta como un espacio de transformación social. Promueve la inclusión, el aprendizaje significativo, el emprendimiento comunitario y la construcción de ciudadanía. Los talleres productivos permiten generar ingresos complementarios, mientras que los espacios de encuentro fortalecen la autoestima y la participación activa de los adultos mayores en su entorno.

Más allá de su factibilidad financiera, el proyecto destaca por su alto impacto social, especialmente en un contexto urbano como el de Guayaquil, donde la infraestructura y la disponibilidad de servicios especializados para adultos mayores aún son escasos. La propuesta

responde a una necesidad estructural no atendida, ofreciendo un espacio integral que promueve el envejecimiento activo, la inclusión digital, el bienestar emocional y la productividad personal.

El centro no solo busca mejorar la calidad de vida de sus usuarios, sino también fortalecer su autonomía, autoestima y sentido de propósito. Al integrar formación continua, redes comunitarias y mentoría intergeneracional, se fomenta la construcción de vínculos sociales sólidos y se potencia el rol activo del adulto mayor en la economía local. Este enfoque contribuye directamente a la reducción de la dependencia, el aislamiento y los gastos en salud preventiva, generando beneficios tanto individuales como colectivos.

Finalmente, el modelo planteado es replicable y escalable, con potencial de expansión hacia otras ciudades del país. Su diseño flexible, su enfoque humanizado y su alineación con los principios de innovación social lo posicionan como un referente en políticas de envejecimiento activo y desarrollo urbano inclusivo.

11. ANEXOS

ENCUESTA – CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES PARA ADULTOS MAYORES EN GUAYAQUIL

Objetivo: Conocer las necesidades, intereses y disposición de pago de adultos mayores para validar la propuesta de un centro de envejecimiento activo en Guayaquil.

Edad **objetivo:** 60 a 74 años
Ubicación: Zonas norte y noreste de Guayaquil
Duración estimada: 7-10 minutos

SECCIÓN 1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Edad: _____
2. Sexo:
 - ☐ Masculino
 - ☐ Femenino
3. ¿En qué sector de Guayaquil vive actualmente? _____
4. ¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado?
 - ☐ Primaria incompleta
 - ☐ Primaria completa
 - ☐ Secundaria
 - ☐ Superior
 - ☐ Posgrado
5. ¿Cuál es su nivel de ingresos personales mensuales aproximado?
 - ☐ Menos de \$300
 - ☐ Entre \$301 y \$600
 - ☐ Entre \$601 y \$900
 - ☐ Más de \$900

SECCIÓN 2. INTERESES Y NECESIDADES (Escala Likert 1 a 5)

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?
 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)

Enunciado	1 2 3 4 5
------------------	------------------

Me interesa participar en talleres culturales, productivos o de tecnología.

Me gustaría seguir aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas.

Valoro los espacios donde puedo socializar con personas de mi edad.

Considero importante mantenerse activo física y mentalmente.

Estaría dispuesto a pagar una membresía mensual por acceso a este tipo de servicios.

SECCIÓN 3. HÁBITOS Y PARTICIPACIÓN

6. ¿Con qué frecuencia participa en actividades comunitarias, talleres o cursos actualmente?
- ☐ Nunca
 - ☐ Una vez al mes
 - ☐ Dos o tres veces al mes
 - ☐ Todas las semanas
7. ¿Qué tipo de actividades le interesan más? (puede elegir hasta 3)
- ☐ Manualidades y artes
 - ☐ Tecnología y uso de celular/computadora
 - ☐ Emprendimiento y finanzas
 - ☐ Cocina saludable
 - ☐ Actividad física y salud
 - ☐ Actividades recreativas y culturales
 - ☐ Voluntariado o mentoría
 - ☐ Otros: _____

SECCIÓN 4. DISPONIBILIDAD DE PAGO Y SERVICIOS

1. ¿Estaría dispuesto a pagar una mensualidad por este tipo de servicios?
- ☐ Sí
 - ☐ No
 - ☐ Depende de los beneficios
2. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?
- ☐ Menos de \$15
 - ☐ Entre \$15 y \$25
 - ☐ Entre \$26 y \$35
 - ☐ Más de \$35
3. ¿Qué servicios valoraría más que estén incluidos en una membresía mensual? (marque hasta 3)
- ☐ Talleres semanales
 - ☐ Acceso a psicólogo o consejería
 - ☐ Actividades recreativas organizadas
 - ☐ Área de coworking o de emprendimiento

- ☐ Acompañamiento para trámites digitales
- ☐ Participación en ferias o exposiciones
- ☐ Mentoría intergeneracional

SECCIÓN 5. COMENTARIOS FINALES

11. ¿Qué esperaría de un centro de este tipo?

12. ¿Le gustaría que el centro esté cerca de su vivienda o prefiere transportarse distancias moderadas?

- ☐ Cerca de casa
- ☐ No importa si está más lejos
- ☐ Depende del servicio

12. BIBLIOGRAFIA

- INEC - En Ecuador hay más de 18.000 personas mayores de 95 años: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/adultos-mayores-tercera-edad-ecuador-poblacion/>
- Evaluación Socioeconómica (INEC Censo 2022 - Cantón Guayaquil): <https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos/UPFE-CAF/UPFE%202024/PE-MIMG-2024-7/PREPARATORIA/14.%20INFORMES/SOCIOECON%C3%93MICO/InfSocioeconomicoJardinesS-signed-signed-signed.pdf>
- INEC - MÁS DE 2.700 PERSONAS SON CENTENARIAS EN ECUADOR SEGÚN EL CENSO: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/mas-de-2-700-personas-son-centenarias-en-ecuador-segun-el-censo/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores. Registro Oficial No. 982.
- Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional (CNII). (2022). Informe anual de políticas para adultos mayores. Quito, Ecuador.
- Informe Municipio de Guayaquil. (2022). Diagnóstico de servicios para personas adultas mayores. Guayaquil, Ecuador.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2023). Reporte de cobertura y servicios para adultos mayores. Quito, Ecuador.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2015). Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2015). World report on ageing and health. Geneva: WHO.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2021). Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025. Quito, Ecuador.
- Naciones Unidas (ONU). (2002). Declaración de Madrid sobre el Envejecimiento y el Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2023). Reporte Nacional de Atención a Personas Adultas Mayores.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). La vejez activa en América Latina: oportunidades y desafíos.
- Fundación Clemencia. (2023). Informe institucional.
- Municipio de Guayaquil. (2022). Encuesta sobre calidad de vida y percepción del adulto mayor.
- Universidad de Guayaquil. (2022). Informe de programas comunitarios y de alfabetización digital.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

- Municipalidad de Lima. (2023). Informe de buenas prácticas en atención al adulto mayor.
- Universidad de la Experiencia. (2021). Informe de impacto social del programa Aulas para Mayores. Barcelona, España.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). ENEMDU - Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2023). Servicios para adultos mayores en Ecuador.
- Fundación Clemencia. (2023). Memoria institucional 2022–2023.
- Diario Expreso. (2023). Cuánto cuesta el cuidado de un adulto mayor en Guayaquil.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). La vejez activa en América Latina: oportunidades y desafíos.
- Universidad de Guayaquil. (2022). Informe de programas comunitarios.
- Municipalidad de Lima. (2023). Guía de buenas prácticas para el envejecimiento activo.
- Universidad de la Experiencia. (2021). Informe de impacto social. Barcelona, España.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta de Condiciones de Vida.
- Municipio de Guayaquil. (2023). Plan de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.
- Banco Central del Ecuador. (2023). Informe económico anual.
- BID. (2022). La vejez activa en América Latina: oportunidades y desafíos.
- Fundación Clemencia. (2023). Memoria institucional.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2023). Reporte nacional de atención a personas adultas mayores.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2023). Informe de brecha digital.
- Municipalidad de Guayaquil. (2023). Plan de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.
- OMS. (2022). Informe mundial sobre envejecimiento y salud.
- Universidad de Guayaquil. (2022). Informe de programas comunitarios.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (2023). Proyectos de cooperación en Ecuador.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). Financiamiento para envejecimiento activo en América Latina.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (2023). Proyectos de cooperación en Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2023). Informe económico anual.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). La vejez activa en América Latina: oportunidades y desafíos.
- Fundación Clemencia. (2023). Memoria institucional.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2023). Reporte nacional de atención a personas adultas mayores.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2023). Informe de brecha digital.
- Municipalidad de Guayaquil. (2023). Plan de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.
- OMS. (2022). Informe mundial sobre envejecimiento y salud.
- Universidad de Guayaquil. (2022). Informe de programas comunitarios.
- CEPAL. (2022). *El envejecimiento y los ODS en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- INEC. (2023). *Estadísticas demográficas por edades y territorios*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- MIES. (2023). *Informe de cobertura de servicios gerontológicos*. Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- OMS. (2022). *Decenio del envejecimiento saludable 2021–2030*. Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Decenio del envejecimiento saludable 2021–2030.
Recuperado de: <https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing>
- UNESCO. (2021). Marco global para el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379530>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Proyecciones de población por edad y sexo por parroquias urbanas de Guayaquil al 2025.
Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-de-poblacion/>
- Ministerio de Desarrollo Social de Argentina. (2021). Informe de evaluación del programa “Mayor Conectado”.
Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/mayores>
- Fundación Telefónica. (2021). Aula Abierta para Mayores: Informe de impacto del programa en adultos mayores de América Latina.
Recuperado de: <https://fundaciontelefonica.com/programas/aula-mayores/>
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing Group.
- CAF. (2022). Envejecimiento productivo en América Latina: oportunidades y desafíos.
- Fundación Telefónica. (2021). Inclusión digital de personas mayores en América Latina.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2023). Informe sobre servicios para personas adultas mayores.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2021). Salud mental y envejecimiento.
- República del Ecuador. (2019). Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores (LOPAM). <https://www.gob.ec/mies/tramites/ley-organica-personas-adultas-mayores>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2022). Estrategia

Nacional Intersectorial de Envejecimiento Digno.

- Municipio de Guayaquil. (2023). Plan de Ordenamiento Territorial y Movilidad.
- Referencias
- Guayaquil.gob.ec. (2023). Servicios y programas para adultos mayores. Recuperado de <https://www.guayaquil.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). Censo de Población y Vivienda 2022. Quito: INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda-2022/>
- Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores. (2019). Registro Oficial No. 283. Quito, Ecuador.
- Organización Mundial de la Salud. (2002). Active ageing: A policy framework. Ginebra: WHO. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/67215>
- Organización Panamericana de la Salud. (2018). Envejecimiento y salud: Estrategia y plan de acción. Washington, D.C.: OPS. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/49540>
- Amarante, V., Colacce, M., & Manzi, P. (2021). Aging and Productivity in Latin America. *Latin American Research Review*, 56(4), 844–863.
- Boulton-Lewis, G. M. (2010). Education and learning for the elderly: Why, how, what. *Educational Gerontology*, 36(3), 213–228.
- Castañeda-Vázquez, C., Marqués-Sánchez, P., García-Garro, P. A., & del Carmen Morales-Cané, M. (2023). Multicomponent physical activity programs in older adults: A systematic review. *Sustainability*, 15(23), 16314.
- Formosa, M. (2019). Active ageing through lifelong learning: The University of the Third Age. *The Gerontologist*, 59(5), 857–865.
- Lin, Y. et al. (2024). Effects of physical activity on cognitive function in older adults. *Archives of Public Health*, 82(1), 27.
- Miralles, I. (2010). Envejecimiento productivo: aportes cotidianos de personas mayores. *Trabajo y Sociedad*, (16), 137–156.
- OMS. (2002). Active Ageing: A Policy Framework. Organización Mundial de la Salud.
- Piña, V. et al. (2022). Analysis of Senior Citizens' Participation in Social Organizations in Chile. *Societies*, 12(7), 341.
- Tang, Q. et al. (2024). Cognitive benefits of combined physical and cognitive training in older adults. *Journal of Clinical Medicine*, 14(7), 2261.
- UNESCO. (2021). Futures of Education: Learning to become.
- CAF. (2022). Envejecimiento productivo en América Latina: oportunidades y desafíos. <https://www.caf.com>
- INEC. (2023). Encuesta de Condiciones de Vida en Adultos Mayores Urbanos.
- OPS. (2021). Salud mental y envejecimiento. <https://www.paho.org/es>
- OEI. (2022). Inclusión digital de personas mayores en Iberoamérica.
- Extra.ec. (2023). Guayaquil ofrece 17 talleres gratuitos para jubilados. <https://www.extra.ec/noticia/actualidad/guayaquil-cuenta-17-talleres-gratis-jubilados-revisa-son-participar-94040.html>

- MIES. (2022). Informe sobre servicios sociales para adultos mayores. Ministerio de Inclusión Económica y Social Ecuador.
- INEC. (2023). Estadísticas de la población adulta mayor urbana en Ecuador.
- MIES. (2022). Encuesta de condiciones de vida de personas mayores.
- CAF. (2022). Envejecimiento productivo en América Latina. <https://www.caf.com>
- Extra.ec. (2023). Guayaquil ofrece 17 talleres gratuitos para jubilados. <https://www.extra.ec>
- OEI. (2022). Inclusión digital de personas mayores en Iberoamérica.
- Banco Mundial. (2022). Inclusión social y envejecimiento activo en América Latina. <https://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/brief/inclusion-and-aging>
- CAF. (2022). Buenas prácticas en centros de envejecimiento activo en América Latina. <https://www.caf.com/es/recursos/publicaciones/2022/06/buenas-practicas-en-centros-de-envejecimiento-activo>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Envejecimiento activo y productivo en América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48564-envejecimiento-activo-productivo-america-latina>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Perfil socioeconómico de adultos mayores en Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2022). Política Nacional para el Adulto Mayor. Quito, Ecuador: MIES. <https://www.mies.gob.ec/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Envejecimiento activo: un marco político. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240032095>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Proyecciones poblacionales del Ecuador y sus cantones. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Ministerio de Salud Pública. (2022). Envejecimiento activo y salud integral del adulto mayor en Ecuador. <https://www.salud.gob.ec/envejecimiento-activo-adulto-mayor/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2021). Envejecimiento activo y atención integral a personas mayores. <https://www.paho.org/es/envejecimiento-activo>
- Banco Central del Ecuador. (2023). Informe de consumo y tendencias económicas. <https://www.bce.fin.ec/consumo-tendencias>
- Corporación de Estudios Sociales y Económicos. (2022). Comportamiento del consumidor adulto mayor en Ecuador. <https://www.cese.org.ec/publicaciones/consumidor-adulto-mayor>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Encuesta de condiciones de vida y pobreza en Guayaquil. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-condiciones-vida>
- Municipio de Guayaquil. (2022). Reporte demográfico y socioeconómico por sectores. <https://www.guayaquil.gob.ec/estadisticas>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). Envejecimiento activo: un marco político. <https://www.who.int/ageing/publications/active-ageing/en/>
- Banco Central del Ecuador. (2023). Informe de consumo y tendencias económicas.

<https://www.bce.fin.ec/consumo-tendencias>

- Corporación de Estudios Sociales y Económicos. (2022). Comportamiento del consumidor adulto mayor en Ecuador. <https://www.cese.org.ec/publicaciones/consumidor-adulto-mayor>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Encuesta de condiciones de vida y pobreza en Guayaquil. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-condiciones-vida>
- Municipio de Guayaquil. (2022). Reporte demográfico y socioeconómico por sectores. <https://www.guayaquil.gob.ec/estadisticas>
- Organización Panamericana de la Salud. (2021). Informe sobre envejecimiento y salud en América Latina. <https://www.paho.org/en/topics/aging>
- Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Encuesta de condiciones de vida y pobreza en Guayaquil. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-condiciones-vida>
- Municipio de Guayaquil. (2022). Reporte demográfico y socioeconómico por sectores. <https://www.guayaquil.gob.ec/estadisticas>
- Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Encuesta de condiciones de vida y pobreza en Guayaquil. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-condiciones-vida>
- Municipio de Guayaquil. (2022). Reporte demográfico y socioeconómico por sectores. <https://www.guayaquil.gob.ec/estadisticas>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Década del envejecimiento saludable 2021–2030. <https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Condiciones de vida y proyecciones poblacionales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). La economía plateada en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Innovación social y envejecimiento activo. <https://www.iadb.org>
- Claro Ecuador. (2022). Encuesta de Hábitos Digitales en Personas Mayores. <https://www.claro.com.ec>
- INEC. (2023). Proyecciones de población por parroquia urbana - Guayaquil. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- MIES. (2023). Estudio sobre envejecimiento activo en Ecuador. <https://www.inclusion.gob.ec>
- AGE Platform Europe. (2022). Marketing strategies for the ageing population. <https://age-platform.eu>
- CONADIS. (2022). Diagnóstico situacional de las personas adultas mayores en Ecuador. Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades.
- INEC. (2022). Proyecciones poblacionales cantonales por grupo etario. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- MIES. (2023). Informe de seguimiento a los servicios de atención para adultos mayores.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.

- Observatorio de Seguridad Ciudadana de Guayaquil. (2023). Zonas de mayor percepción de seguridad. Alcaldía de Guayaquil.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Decenio del Envejecimiento Saludable 2021–2030. <https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing>
- ARCSA. (2023). Requisitos para permisos de funcionamiento. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). Ley Orgánica de Propiedad Intelectual. Registro Oficial Suplemento No. 392.
- CEPAL. (2022). Modelos de franquicia social para proyectos de impacto en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Municipio de Guayaquil. (2023). Requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento municipal. <https://www.guayaquil.gob.ec>
- SENADI. (2024). Procedimientos para registro de marca y derechos de autor en Ecuador. Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. <https://www.propiedadintelectual.gob.ec>
- SRI. (2023). Registro Único de Contribuyentes (RUC): Guía para personas naturales y jurídicas. <https://www.sri.gob.ec>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Decenio del envejecimiento saludable 2021–2030. <https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). Ley Orgánica de las Personas Adultas Mayores. <https://www.asambleanacional.gob.ec>
- INEC. (2023). Proyecciones poblacionales por cantón y edad 2020–2030. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva. Registro Oficial Suplemento 589. <https://www.asambleanacional.gob.ec>
- FAO. (2021). Guía de compostaje comunitario para América Latina. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org/3/cb4212es/cb4212es.pdf>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador (MAATE). (2022). Normativa técnica para el manejo integral de residuos sólidos no peligrosos. <https://www.ambiente.gob.ec>
- Fuente: OMS - Estrategia Mundial sobre Envejecimiento y Salud. [Informes y publicaciones de la OMS sobre envejecimiento](#).
- Fuente: OPS - Envejecimiento saludable. [Publicaciones y guías sobre envejecimiento en América Latina](#).