

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO
“GRANDES EDADES”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL**

Elaborado por:

LESLIE DESIREE ASANZA CEVALLOS

Tutoría por: María Rosa Segarra García

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Gestión y Negocios Internacionales

**Guayaquil - Ecuador
Noviembre, 2022**

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Asanza Cevallos Leslie Desiree** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy la autora del trabajo de titulación “**Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Grandes Edades**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autora y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes, José Emilio Aragundi Vélez, Thalía del Carmen López Barba, María Gabriela Matamoros Martillo, José Marco Troya Recalde, María Paula Vergara Viera.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



Asanza Cevallos Leslie Desiree
C.I. 0951118645

Declaro que

Yo, Asanza Cevallos Leslie Desiree en calidad de autora y titular de del trabajo de titulación **“Modelo de Negocio Grandes Edades: Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial”** de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



Asanza Cevallos Leslie Desiree
C.I. 0951118645

1. Resumen Ejecutivo

Utilizando la metodología Design Thinking se observó y analizó los diferentes segmentos de edades atractivos para un modelo de negocio, hasta decidir elegir uno en particular, los adultos mayores. Este grupo de individuos cuenta con gran potencial debido a su constante crecimiento y poca atención prestada.

Luego de aquel hallazgo, se profundizó sobre sus necesidades y carencias. Se pudo identificar que durante la pandemia del COVID-19 los adultos mayores fueron la población más vulnerable, ya que se estima que “más del 80% pertenece a personas adultas mayores de 65 años” (INREDH, 2020), sus condiciones de vida en general se han visto limitadas, provocando un fuerte declive en la salud física y mental. Como el segmento del adulto mayor activo, consta de una curva de crecimiento atractiva, da oportunidades para ofrecerles servicios que complementen y ayuden en su cotidianidad. Gracias al contexto en mención nace “Grandes Edades”, un proyecto enfocado en el Adulto mayor activo con óptima salud física y mental de entre 65 a 79 años de la ciudad de Guayaquil. Idealmente el público objetivo está enfocado en la clase A, B y C+.

La población mayor cuenta con una oferta escasa de lugares de recreación y entretenimiento, por ello la idea de negocio ha sido complementada con estrategias de marketing que generen posicionamiento a través actividades de ocio y entretenimiento exclusivo para el adulto mayor en ambientes mixtos, seguros y cómodos. Pensado en crear una comunidad que sea: libre de estereotipos, se fortalezcan las formas de interactuar con sus pares, se potencialicen y desarrollen habilidades del interés del adulto mayor, con la finalidad de contribuir de forma positiva a la salud física y mental.

Para mejorar la operatividad del negocio, en el área técnica se han desarrollado procesos internos, dando la apertura de observar los procesos internos de selección de proveedores o alianzas estratégicas, procesos administrativos y de operaciones de marketing hasta la venta y postventa del servicio. Esta última es de suma importancia, ayudando al equipo a poder mejorar o replantear procesos que mejoren la experiencia del adulto mayor.

El estudio financiero ha permitido determinar que es necesaria una inversión de \$14.421,61, dividida en dos formas de financiamiento, se puede identificar la cantidad necesaria de inversión mínima para que el proyecto logre comenzar sus operaciones. Se encuentra dividida en dos fuentes de financiamiento, 41.60% de préstamo bancario, que representa un total de \$6.000 y un aporte de los accionistas, equivalente al 58.40%, que representa 8.421,61 dólares. Este proyecto presenta una tasa interna de retorno del 25,51% y un valor actual neto de 6.590,17 dólares.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se ha definido una misión, visión y valores alineados al propósito de valor de la empresa, además los indicadores claves de la gestión ayudarán a medir la satisfacción de los clientes, la rentabilidad y la retención de los usuarios. Es importante señalar que Grandes Edades es socialmente responsable y para ellos tiene dos programas relacionados con sus stakeholders más importantes que son los clientes, accionistas y colaboradores.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de: Leslie Desiree Asanza Cevallos, María Gabriela Matamoros Martillo, Thalía Del Carmen López Barba, María Paula Vergara Viera, José Marco Troya Recalde, José Emilio Aragundi Vélez. En el mismo se explica el plan de negocios del proyecto denominado “Grandes Edades”; debido a lo mencionado, los contenidos están relacionados con los demás documentos que complementan el trabajo general,

existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique el plagio por dicho contenido.

2. Palabras Claves

Adulto mayor, entretenimiento, vida activa, organización, organigrama.

3. Consideraciones Éticas

En el presente modelo de negocios se han respetado las consideraciones éticas, ya que en la elaboración y desarrollo del mismo se han efectuado a través de prácticas de transparencia que respetan la propiedad intelectual de las ideas y asumiendo comportamientos éticos con las personas involucradas en la misma, como los procedimientos propuestos, opiniones de entrevistados y datos recolectados de los usuarios. A las personas encuestadas, se les solicitó autorización y esa información se utilizará para el uso exclusivo del modelo de negocio.

Además, se han realizado adecuadamente las referencias y fuentes de información para que no exista plagio.

4. Índice de Contenido

Cláusula De Autorización Para La Publicación De Trabajos De Titulación	ii
1. Resumen Ejecutivo	iv
2. Palabras Claves	vi
3. Consideraciones Éticas	vi
4. Índice de Contenido	vii
5. Antecedentes y Justificación.....	9
6. Objetivo General y Específicos del Proyecto	12
6.1. Objetivo General.....	12
6.2. Objetivos Específicos.....	12
7. Breve Descripción del Modelo de Negocio Completo	13
8. Descripción del Modelo de Negocio.....	16
8.1. Gerencia: Estudio Administrativo.....	16
8.1.1. <i>Planeación estratégica y del Recurso Humano</i>	16
8.1.1.1. Definición de Misión, Visión y Valores	16
8.1.1.2. Estructura Organizacional.....	17
8.1.2. <i>Necesidades de Recursos Humanos</i>	18
8.1.2.1 Análisis y diseños de puestos del negocio.	19
8.1.2.2 Procedimientos de selección de personal a implementar.....	26
8.1.3 <i>Compensaciones</i>	27
8.1.3.1 Descripción de las compensaciones del personal del negocio.....	27
8.1.4 <i>Indicadores Claves de Gestión (KPI's)</i>	29
8.1.4.1 Fijación de principales KPI's del negocio.	29
8.1.5 <i>Estudio De Responsabilidad Social</i>	31
8.1.5.1 Mapeo de stakeholders.....	31
8.1.5.2 Selección de Stakeholder Externo	35
8.1.5.2.1 <i>Proyecto 1: "Ponte en mis zapatos"</i>	35
8.1.5.3 Estrategia de RSE "Ponte en mis zapatos"	36
8.1.5.4 Objetivos RSE "Ponte en mis zapatos"	38
8.1.5.5 Presupuesto del proyecto "Ponte en mis zapatos"	39
8.1.5.6.1 <i>Proyecto 2: "Eureka"</i>	39

8.1.5.7. Estrategia de RSE “Eureka”	40
8.1.5.8. Objetivos RSE “Eureka”	42
8.1.5.9. Presupuesto del proyecto	43
8.1.6. Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio	43
8.1.6.1. Decisiones legales alrededor de organización de la empresa	44
9. Conclusiones Y Recomendaciones	46
10. Referencias Bibliográficas	49
11. Anexos	52
Anexo 1	52
Anexo 2	54

Índice de Tablas

Tabla 1	19
Tabla 2	20
Tabla 3	21
Tabla 4	23
Tabla 5	24
Tabla 6	25
Tabla 7	28
Tabla 8	29
Tabla 9	29
Tabla 10	30
Tabla 11	30
Tabla 12	32
Tabla 13	33
Tabla 14	37
Tabla 15	39
Tabla 16	42
Tabla 17	43
Tabla 18	44
Tabla 19	45

Índice de Figuras

Figura 1	18
Figura 2	31

5. Antecedentes y Justificación

Se estima que en Ecuador existe un millón de personas mayores desde 65 años, esto representan un 6,5% de la población total ecuatoriana (MIES, s.f.), según las proyecciones poblacionales del INEC para el año 2020, Guayaquil tendría 260,785 personas dentro del rango de edad 65 a 79 años (INEC, 2022). En la Ley Orgánica de las personas Adultas Mayores del Ecuador, cuyo objetivo es promover y garantizar los derechos de los adultos mayores de nacionalidad nacional y extranjera, específicamente se menciona que se debe;

Art.9, c) Garantizar la existencia de servicios especializados dirigidos a la población adulto mayor que brinden atención con calidad y calidez en todas las etapas del envejecimiento; Art. 10, e) Cumplir con los estándares de calidad y accesibilidad para la prestación de los servicios de salud, educación y cultura para las personas adultas mayores; y, Art. 11, e) Proporcionar al adulto mayor espacios de recreación, cultura y deporte (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019).

A raíz de la pandemia por el Covid 19, esta parte de la población se vio más afectada aún, ya que cambió considerablemente su estilo de vida, provocando el deterioro de su salud física y mental. Por ende, organizaciones mundiales y profesionales en la salud como la OMS, han determinado como fundamental desarrollar acciones que beneficien el envejecimiento saludable (OMS, 2017). Tal es el caso de promover su actividad física, acordar actividades con responsabilidades, reconocer sus logros y atender su autoestima, escuchar y respetar sus decisiones, permitir que en lo posible interactúen con pares, conceder valor a su experiencia, ejercitar la memoria, escuchar su música y hablar de los personajes de su tiempo, reconocer su capacidad de amar, y sobre todo permitir que cumpla con su propósito de vida.

Para el 2065 en el Ecuador se estima que el grupo de adultos mayores desde los 65 años será el grupo con mayor población en el país (Brito, 2022). Los adultos mayores de ahora son diferentes a los de años pasados, antes se quedaban en casa realizando actividades del hogar, viendo televisión, siendo sedentarios; generando graves consecuencias en la salud como obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes, entre otras enfermedades (OMS, 2020). Puesto que a partir de los 65 años los adultos mayores tienden a necesitar mayor atención médica y cuidados en su salud mental, teniendo en cuenta que al perder familiares, amigos o conocidos se sienten más solitarios (Brito, 2022). Actualmente los adultos mayores activos quieren disfrutar plenamente y tener otra perspectiva de su vida, son más dinámicos, cuidan de su salud, son independientes y socialmente activos.

No obstante, en el Ecuador existen centros de atención y cuidado hacia el adulto mayor que no logran cubrir las demandas de este segmento poblacional, muchos de ellos están direccionados a la atención de aquellos que se encuentran en edades más avanzadas dentro del ciclo de envejecimiento, enfocados en terapia físicas o actividades relacionadas a la salud. La oferta de un club de entretenimiento para el adulto mayor activo es mínima, por lo tanto, resulta fundamental aumentar la oferta de este tipo de servicios, en las que el adulto mayor se sienta a gusto con las actividades recreativas apropiadas para su edad en un ambiente seguro y confiable.

Con estas consideraciones surge Grandes Edades, como un club de entretenimiento con una variedad de actividades enfocadas en la salud física y mental para el adulto mayor activo desde los 65 a 79 años, en ambientes seguros y libres que generen confianza, siendo el corazón de una comunidad libre de estereotipos, permitiendo la socialización entre sus pares haciéndolos vivir nuevas experiencias de vida. Grandes Edades contará con actividades lúdicas, deportivas y artísticas; como yoga, meditación, pintura, juegos de mesa y otras más. Con respecto a la parte

social, se desarrollarán actividades enfocadas en la salud mental, buena alimentación, educación tecnológica y el envejecimiento. Además, contará con servicio de transporte para los clientes, aumentando su seguridad, comodidad y flexibilidad en los horarios determinados.

Para validar la propuesta, se realizó el testeó con un grupo de doce adultos mayores que forman parte del segmento del mercado, en Parque Lago, en donde practicaron diversas actividades como pintura, bailoterapia y meditación, incluyendo un refrigerio. Al finalizar, se pudo observar que las horas en las que ellos se sienten más cómodos realizando las actividades son por la mañana, ya que las actividades que desarrollaron los ayudaron a sentirse activos, relajados y viviendo nuevas experiencias.

Es importante mencionar que el servicio de transporte les pareció esencial, siendo un factor clave en la propuesta de valor del modelo de negocio, ya que con este servicio se sintieron más cómodos y seguros; el servicio será puerta a puerta, desde su domicilio hasta el lugar de las actividades y viceversa. Combinando este servicio junto a las actividades antes mencionadas, tendremos adultos mayores activos y seguros, manteniendo un buen estado físico, emocional y viviendo experiencias que logran generar bienestar y satisfacción en su vida.

Grandes Edades busca ofrecer al Adulto Mayor una experiencia diferente, integrando actividades que los ayuden tanto mental como físicamente. Podrán salir de su rutina, prevenir enfermedades, intercambiar comunicación con personas de su misma edad, formar una comunidad y ampliar su círculo social.

6. Objetivo General y Específicos del Proyecto

6.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad de un modelo de negocio acerca de la creación de un club de entretenimiento enfocado en el adulto mayor activo que busca nuevas experiencias que mejoren su calidad de vida en la ciudad de Guayaquil.

6.2. Objetivos Específicos

- Definir al consumidor final mediante la identificación de patrones y tendencias de consumo del adulto mayor.
- Desarrollar un estudio de mercado que sirva para conocer la demanda potencial del segmento y validar la propuesta del servicio.
- Establecer estrategias de marketing para poder posicionar y comercializar los servicios del Club Grandes Edades.
- Identificar actividades, colaboradores claves y aliados estratégicos para el funcionamiento del modelo de negocio.
- Formular un flujo de procesos que permita el óptimo funcionamiento de las actividades y servicios que brinda el Club Grandes Edades.
- Elaborar un plan financiero capaz de evaluar la viabilidad del negocio de manera sostenible y rentable a largo plazo.

7. Breve Descripción del Modelo de Negocio Completo

El Modelo de Negocios Grandes Edades ha surgido gracias al desarrollo de seis gerencias, las mismas que han permitido crear, elaborar, operativizar y rentabilizar una idea, comenzando por el proceso de Design Thinking, este estudio fue esencial para empatizar con el cliente objetivo, conociendo a profundidad por medio de entrevistas, observaciones, grupos focales, encuestas, conversaciones con expertos, y más. Con ello, fue posible conocer que piensan, que sienten y que hacen los adultos mayores en su día a día; cómo es su rutina, qué actividades prefieren hacer, en qué horarios, con quién, etc. El proceso de Design Thinking fue exitoso, al cumplir su objetivo de ser un espacio donde buscar soluciones a problemas de forma creativa e innovadora, diseñar y desarrollar productos o servicios, conocer e incrementar el nivel de satisfacción del cliente, realizar prueba y error de las ideas, proponer innovaciones, etc.

Continuando con el proceso, se efectuó un estudio de mercado, enfocado en el adulto mayor con buena salud física y mental entre 65 y 79 años en la ciudad de Guayaquil. Dentro de los objetivos específicos de la investigación, está identificar patrones de tendencias de consumo, identificar las actividades de entretenimiento que requieren, mapear aliados estratégicos para el segmento. Después de aplicar la segmentación de mercado, se obtiene una población final de 44.214 adultos mayores. Para obtener resultados correctos en la investigación, se utilizó la fórmula finita en la población total. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7% dio como resultado 196 personas a encuestar. El diseño de la investigación fue mixto, cuantitativo y cualitativo. Las herramientas que ayudaron a recopilar información fueron las entrevistas a expertos, encuestas y grupos focales (6 a 8 personas). A continuación, se desarrolló un MVP (Producto Mínimo Viable), que consistió en llevar a la práctica el modelo de negocio, obteniendo resultados muy alentadores sobre el desarrollo del servicio, destacando un factor

clave como fue el servicio de transporte, además las actividades se desarrollaron al aire libre, esto causó un gran impacto dentro de los usuarios.

En cuanto al Estudio Técnico, se pudo elaborar y analizar una descripción de los servicios de entretenimiento desde el punto de vista operativo, en base a un programa mensual de actividades. Es decir, desde el proceso interno, el proceso administrativo y las actividades de marketing, selección de proveedores o alianzas estratégicas, hasta los servicios de venta y postventa, que se han podido describir paso a paso. Este último es fundamental porque ayuda al equipo en mejorar o repensar procesos para ser más satisfactoria la experiencia de los miembros de Grandes Edades. Adicional, se detallan los planes disponibles y sus respectivos costos. También, se incluye un estudio legal que hace referencia al contenido relacionado con los derechos de propiedad intelectual y permisos.

Referente al Estudio de Marketing, se han creado estrategias adecuadas que serán de gran utilidad al momento de aumentar las ganancias, la rentabilidad e incrementar su visibilidad en el mercado. Es de gran relevancia destacar que, dentro de esta gerencia se especifica la importancia de la comunicación clara y sencilla para los segmentos de mercado a quienes se pretende llegar: el consumidor directo o usuario de Grandes Edades y los relacionados a estos usuarios que pueden ser familiares, amigos y su entorno cercano. Adicional, se han diseñado estrategias para generar reconocimiento de marca, posicionamiento y otros.

Dentro de la Gerencia Administrativa, se refleja la creación de misión, visión y objetivos para el buen desempeño y funcionamiento de Grandes Edades. Además, se destaca la estructura organizacional dividida en tres áreas: administrativa, operativa y marketing.

Asimismo, cada área posee sus indicadores para mantener un rastreo de su rendimiento como el ROE, ROA, margen de utilidad, tasa de retención de clientes, tasa de engagement y satisfacción de los clientes, utilizando encuestas posteriores al servicio.

El programa de responsabilidad social empresarial, está dirigida a los stakeholders de Grandes Edades. Se proponen proyectos enfocados en la salud mental, alimentación, estereotipos mediante redes sociales, entre otros, para los clientes e iniciativas dirigidas para el personal sujeto a nómina que giran en torno a la salud mental y el cuidado de la alimentación con actividades deportivas y artísticas en lugares al aire libre.

En cuanto al Estudio Financiero, dentro del plan de inversiones de Grandes Edades se contempla un total de activos fijos de \$ 2.160. En activos diferidos se va un total de \$7.490,90, este valor corresponde a gastos de constitución, registro de marca, marketing, patentes, licencias y gastos financiero preoperativos. El capital de trabajo operativo conlleva los gastos administrativos, ventas e imprevistos, dando un total de \$4.770.71.

El plan de inversión es de \$14.421.61, en sus fuentes de financiación se encuentra el aporte de capital de los accionistas equivalente al 58.40% del capital y un préstamo bancario que corresponde 41.60%. En el estado de resultados se contempla la proyección de 5 años, en el cual desde el año 1 se obtiene una utilidad neta de \$ 3.984.03 dólares. Esta continúa en aumento y para el último año de la proyección se prevé en \$ 6.834.46 dólares. Por otra parte, la viabilidad financiera del negocio presenta un VAN de \$ 6.438,68 y un TIR de 25.26%, la cual supera la tasa mínima aceptable de retorno con la que se compara, siendo de 11.13%. Concluyendo que el proyecto es totalmente rentable y sustentable.

“Grandes Edades” es un servicio que mediante un programa de actividades busca potencializar y dinamizar habilidades que aportan de forma positiva a la salud física y mental

creando un espacio de reunión y socialización exclusivo para adultos mayores activos. Se han considerado alianzas estratégicas con proveedores de servicios y beneficios complementarios como la transportación. Esto incluye la movilización de los participantes a los lugares en donde se realicen las actividades con el acompañamiento de un guía.

8. Descripción del Modelo de Negocio

8.1. Gerencia: Estudio Administrativo

8.1.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano

8.1.1.1. Definición de Misión, Visión y Valores

En el libro Administración y Dirección Díez, García, Martín & Periañez, señalan que la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (2001, pág. 244). Esto permitirá crear un punto de partida y definir el propósito de la compañía.

Por otro lado, Jack Fleitman señala en su libro Negocios Exitosos a la visión como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (2000, pág. 283).

Misión:

Grandes Edades transformará el proceso de envejecimiento en experiencias de diversión, recreación y encuentros, para mejorar el estilo de vida de los adultos mayores, a través de actividades recreativas con atención personalizada, especializada y segura.

Visión:

Se contempla ser una empresa líder en el entretenimiento para el adulto mayor, destacada por el buen servicio y orientada a satisfacer sus necesidades en la ciudad de Guayaquil.

Valores Corporativos

Rueda & Campos (2016) señalaron a los valores corporativos como “principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos” (pág. 211).

- **Compromiso:** Por parte de nuestros colaboradores para que impacten de forma positiva al negocio.
- **Transparencia y Honestidad:** La información debe ser transparente y compartida entre cliente, proveedor y empresa.
- **Responsabilidad:** Integral en el servicio entregado por parte de los colaboradores.
- **Confianza:** En el profesionalismo de nuestro personal, para que, junto con la honestidad y el respeto, se puedan lograr los objetivos establecidos.
- **Orientación al cliente:** Lograr satisfacer por todos los medios lo que el cliente desea y cómo lo desea.
- **Trabajo en equipo:** Los colaboradores, tanto internos como externos, estarán comprometidos a los objetivos trazados.

8.1.1.2. Estructura Organizacional

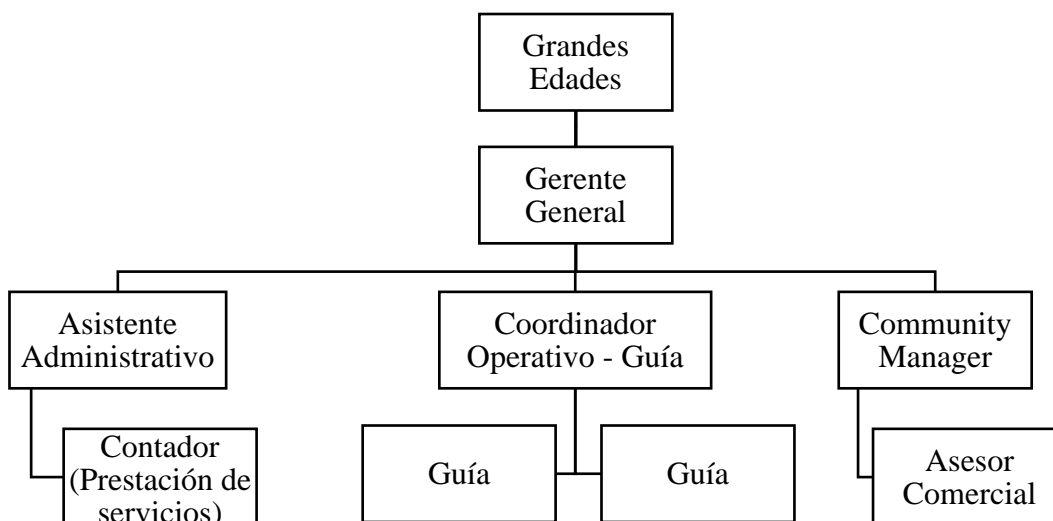
Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (2022) manifestó que la estructura organizacional es “el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades”.

Para la estructura organizacional de Grandes Edades se desarrolló un modelo horizontal que permitirá desplegar una gestión exitosa para el buen desempeño de los procesos operativos acorde a los valores, misión y visión antes mencionados, logrando así distinguir una dirección eficaz y eficiente con el personal.

Todos los colaboradores Grandes Edades estarán bajo contrato de relación de dependencia, con excepción al contador, el cual estará tercerizado bajo contrato de prestación de servicios. Por esta razón, Grandes Edades ha propuesto un organigrama delineado de la siguiente manera:

Figura 1

Organigrama de la compañía “Grandes Edades”



Fuente: Elaborado por autores

8.1.2. Necesidades de Recursos Humanos

Grandes Edades cuenta con una estructura organizacional dividida en tres áreas, las mismas estarán encabezadas por el gerente general. El área administrativa, tiene como finalidad planificar, monitorear y controlar la gestión financiera de la empresa y comunicación con clientes, brindando información oportuna, válida y confiable sobre el desempeño de las actividades, participando en la toma de decisiones para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. El área operativa será responsable de la comunicación y manejo de información diaria con el adulto mayor y los proveedores sobre algún requerimiento en específico, encargándose de la asistencia y embarque

desde el punto de partida hasta retornarlos a sus hogares. De la misma manera, el área de marketing será el encargado de supervisar y analizar el rendimiento de las campañas publicitarias, administración de los presupuestos de marketing y garantizar que todos los materiales de marketing sean coherentes con nuestra identidad de marca. Por último, se contará con el servicio de un contador para asesorías financieras y tributarias del negocio.

Por otro lado, Grandes Edades implementará teletrabajo, pensando en el bienestar, seguridad y comodidad del empleado, además, en el ahorro significativo en el gasto administrativo y operativo de la compañía.

8.1.2.1 Análisis y diseños de puestos del negocio.

Para la correcta atención y funcionamiento de los servicios, Grandes Edades cuenta con siete miembros, a continuación, se detallan los perfiles de los mismos.

Con el objetivo de sintetizar las tareas de los cargos, se diseñó los perfiles de los distintos cargos examinando las siguientes interrogantes: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿En qué condiciones?, ¿A quién reporta?, ¿Posee personal a cargo?

Tabla 1

Descripción del puesto del Gerente General

Gerente General	
Objetivo del Cargo	Desarrollar, diseñar y controlar los procesos administrativos, operativos y financieros de Grandes Edades, para cumplir los objetivos, garantizando la prestación efectiva de los servicios.
¿Qué hace? Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa ● Manejo de personal y recursos ● Coordinación y control estratégica ● Motivar, supervisar y mediar ● Elaboración de presentaciones para negociaciones

	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar un protocolo de entrevista y evaluar a futuros candidatos ● Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Negociación con los proveedores (Cerrar negociaciones) ○ Pipeline de proveedores ○ Contacto con proveedores ○ Visitas en las instalaciones
¿Cómo lo hace?	
Recursos	Laptop brindada por la empresa para la gestión administrativa y financiera
Formación Académica	Master en Gestión, Lcdo. Administración de empresas o carreras a fines
Experiencia	De 3 a 5 años en puestos similares
Habilidades	Liderazgo, Gestión de conflictos, manejo de crisis, comunicación, fortalecimiento de la cultura de la empresa.
¿En qué condiciones?	Lugar: Teletrabajo Horario: Lunes a viernes de 08h30 – 12h30
¿A quién reporta?	Comunicación bimensual con la junta de accionistas
¿Personal a cargo?	Dirige a las demás áreas: Administrativas, Operativas y Marketing
Salario	\$950 mensual + Beneficios de ley

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 2

Descripción del puesto del Asistente Administrativo

Asistente Administrativo	
Objetivo del Cargo	Planificar, monitorear la gestión financiera de la empresa y comunicación con clientes. Brindar información oportuna, válida y confiable sobre el desempeño de las actividades y participar en la toma de decisiones para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Velar por el correcto funcionamiento administrativo de

	la oficina y coordinar de manera óptima el pago puntual e inquietudes de los clientes.
¿Qué hace? Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar atención al personal interno y externo en sus requerimientos de información ● Reclutar hojas de vida de futuros candidatos ● Evaluar y documentar el cumplimiento de los requisitos mínimos del perfil del puesto ● Coordinación de citas con proveedores (negociaciones) ● Recepción de pagos (mensualidades) ● Recepción de llamadas (proveedores, compras, colaboradores) ● Monitorear la gestión financiera de la empresa con la contadora ● Brindar apoyo en actividades administrativas encomendadas
¿Cómo lo hace?	
Recursos	Laptop brindada por la empresa para la gestión administrativa y financiera
Formación Académica	Lcdo. en Administración de empresas, Lic. En Negocios Internacionales, o carreras a fines
Experiencia	1 a 2 años en puestos similares
Habilidades	Manejo de Excel (Intermedio), Capacidad para actuar ante los problemas, Comunicación continua, Compromiso ético, Manejo del tiempo, pensamiento estratégico, trabajar bajo presión.
¿En qué condiciones?	Teletrabajo
Lugar y Horario	Horario: Lunes a viernes de 08h30 – 12h30
¿A quién reporta?	Comunicación diaria con el gerente general
¿Personal a cargo?	No posee personal a cargo
Compensación Salarial	\$450 mensual + Beneficios de ley

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 3

Descripción del puesto del Coordinador Operativo

	Coordinador Operativo
Objetivo del Cargo	Comunicar y manejar la información diaria con el adulto mayor y los proveedores sobre algún requerimiento en específico. Encargado de la asistencia y embarque desde el punto de partida hasta retornarlos a sus hogares.
¿Qué hace? Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistir a los establecimientos ● Control de calidad diariamente ● Comunicación y trato con los adultos mayores ● Listado del adulto mayor ● Información de vehículos y rutas ● Embarcar al adulto mayor en el transporte hasta el sitio del servicio y embarcarlo nuevamente hasta llegar a su hogar ● Verificar el orden del vehículo ● Responsable de enviar los links de zoom al que no pueda asistir ● Manejo de información (proveedor/cliente) (Grupo de WhatsApp)
¿Cómo lo hace? Recursos	Laptop brindada por la empresa para la gestión operativa
Formación Académica	Lcdo. Últimos años de Enfermería, terapia física o carreras afines.
Experiencia	Experiencia mínima de 6 meses a 1 año con adultos mayores
Habilidades	Buen trato con el cliente, paciencia, empatía, buena Comunicación, compromiso ético
¿En qué condiciones?	Teletrabajo Horario: Lunes a viernes de 08h30 – 12h30
¿A quién reporta?	Comunicación semanal con el Gerente General
¿Personal a cargo?	Los guías
Compensación Salarial	Salario \$450 mensual + Beneficios de ley

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 4*Descripción del puesto del Guía*

	Guía
Objetivo del Cargo	Comunicar y manejar la información diaria con el adulto mayor y los proveedores sobre algún requerimiento en específico. Encargado de la asistencia y embarque desde el punto de partida hasta retornarlos a sus hogares.
¿Qué hace? Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistir a los establecimientos ● Control de calidad diariamente ● Comunicación y trato con los adultos mayores ● Listado del adulto mayor ● Información de vehículos y rutas que se necesitarán ● Embarcar al adulto mayor en el transporte hasta el sitio del servicio y embarcarlo nuevamente hasta llegar a su hogar ● Verificar el orden del vehículo ● Responsable de enviar los links de zoom al que no pueda asistir ● Manejo de información (proveedor/cliente) (Grupo de WhatsApp)
Recursos	Laptop brindada por la empresa para la gestión operativa
Formación Académica	Lcdo. Últimos años de Enfermería, terapia física o carreras afines.
Experiencia	Experiencia mínima de 6 meses a 1 año con adultos mayores
Habilidades	Buen trato con el cliente, paciencia, empatía, buena Comunicación, compromiso ético
¿En qué condiciones?	Lugar: Teletrabajo Horario: Lunes a viernes de 08h30 – 12h30
¿A quién reporta?	Comunicación semanal con el Coordinador Operativo
¿Personal a cargo?	No posee personal a cargo
Compensación Salarial	\$425 mensual + Beneficios de ley

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 5*Descripción del puesto del Community Manager*

	Community Manager
Objetivo del Cargo	Supervisar y analizar el rendimiento de las campañas publicitarias, administración de los presupuestos de marketing y garantizar que todos los materiales de marketing sean coherentes con nuestra identidad de marca. Registro de información (pagos, y datos de nuevos usuarios)
¿Qué hace? Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de contenido creativo enfocada en redes sociales ● Supervisar y analizar los medios digitales ● Proponer ideas de mejora ● Monitorizar y detectar el contenido más relevante para la audiencia ● Generar un plan de respuesta para un daño de imagen ● Manejo de redes sociales: Instagram, Facebook, LinkedIn ● Edición de imágenes y videos ● Creación de contenido audiovisual, gráfico y textual
¿Cómo lo hace? Recursos	Laptop brindada por la empresa para la gestión de marketing. Presupuesto mensual asignado para publicidad.
Formación Académica	Licenciatura o Máster en Marketing.
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en puestos similares
Habilidades	Capacidad de liderazgo, habilidades digitales, mentalidad directiva y estratégica, visión de conjunto y trabajo en equipo.
¿En qué condiciones?	Lugar: Teletrabajo Horario: Lunes a viernes de 08h30 – 12h30
¿A quién reporta?	Comunicación bimensual con el Gerente General
¿Personal a cargo?	Sí, al asesor comercial
Compensación Salarial	\$450 mensual + Beneficios de ley

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 6*Descripción del puesto del Asesor Comercial*

	Asesor Comercial
Objetivo del Cargo	Planificar, monitorear y poseer una Excelente comunicación con el prospecto cliente, recepción de llamadas y puntualidad al responder mensajes. Brindar información óptima sobre los diferentes servicios y planes diarios.
¿Qué hace? Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro de información (pagos, y datos de nuevos usuarios) ● Recepción de llamadas y mensajes por redes sociales (clientes) ● Agendar citas personalizadas virtuales con clientes a través de Google Meets zoom. ● Creación del mediakit (ppt para presentaciones a futuros proveedores) ● Brindar información necesaria a los clientes sobre los servicios y planes diarios. ● Creación de las fichas médicas
¿Cómo lo hace? Recursos	Laptop brindada por la empresa para la gestión administrativa y financiera
Formación Académica	Lcdo. Últimos años en Administración de Empresas, Marketing, Recursos Humanos o carreras afines.
Experiencia	Experiencia mínima de 6 meses a 1 año en puestos similares
Habilidades	Manejo de excel (Básico o Intermedio), Servicio al cliente, Manejo del tiempo, Buena Comunicación, Compromiso ético.
Lugar y Horario	Teletrabajo Horario: Lunes a viernes de 08h30 – 12h30
¿A quién reporta?	Comunicación diaria con el Community Manager
¿Personal a cargo?	No posee personal a cargo
Compensación Salarial	\$450 mensual + Beneficios de ley

Fuente: Elaborado por autores

8.1.2.2 Procedimientos de selección de personal a implementar.

Contar con un adecuado proceso de reclutamiento de personal es indispensable para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de la estrategia empresarial de Grandes Edades, siendo fundamental el capital de trabajo para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.

A continuación, se detallará el proceso a implementar dentro de la compañía:

Requerimiento del personal:

1. El encargado del área solicitante debe enviar a gerencia el requerimiento de personal con una justificación respectiva.
2. El gerente general aprueba o rechaza la solicitud de personal.
3. Una vez aprobada, esta es enviada al asistente administrativo para que empiece con la búsqueda.

Postulantes:

1. **Reclutamiento:** Se revisarán las hojas de vida recopiladas de sitios digitales como LinkedIn, Multitabajos, entre otros, y físicos receptados por el departamento administrativo de Grandes Edades.
2. **Preselección de los candidatos:** El asistente administrativo es el responsable de evaluar y documentar el cumplimiento de los requisitos mínimos del perfil de puesto o puesto a cubrir.
 - a. Los solicitantes que cumplan con los requisitos mínimos pasarán a la siguiente etapa, con el Gerente General.
 - b. Los currículos de los candidatos no satisfactorios se conservan para futuros procesos de selección, en caso de considerarlo conveniente.

3. **Entrevista y evaluación de los candidatos:** El Gerente General elabora un protocolo de entrevista que indica qué competencias e indicadores de conducta se califican en la fase de evaluación y cuáles en la fase de entrevista.
 - a. Luego se selecciona al mejor candidato.
4. **Contratación de servidores sujetos al Código del Trabajo:** El asistente administrativo es responsable de la preparación, legalización y registro de los contratos de trabajo ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
5. **Candidato Elegido:** Previo a su contratación, el candidato debe cumplir con la entrega de los documentos de ingreso establecidos. Siendo algunos de estos: Acta de nacimiento, Cédula profesional o comprobante de estudios, Exámenes psicométricos previos a la contratación, Constancia de antecedentes no penales, Documento que compruebe o detalle el número de cuenta de depósito al empleado, y otros más.
 - a. Una vez culminado el proceso de reclutamiento y selección, el postulante estaría listo para iniciar sus funciones dentro de Grandes Edades.

8.1.3 Compensaciones

Grandes Edades se contemplan las compensaciones de acuerdo a los sueldos y salarios del personal, siempre alineados a lo que exigen las leyes determinadas por el Ministerio de Trabajo de la República del Ecuador.

8.1.3.1 Descripción de las compensaciones del personal del negocio

Dentro de Grandes Edades existirán dos tipos de contratos, para los cuales, se necesita una política salarial específica para cada miembro de nuestra institución. Para nuestra política salarial bajo relación de dependencia, nuestros colaboradores serán afiliados al Instituto Ecuatoriano de

Seguridad Social (IESS), tendrán su décimo tercer sueldo, décima cuarta remuneración, vacaciones, fondo de reserva y vacaciones (ver tabla 7.).

Teniendo en cuenta que en el artículo 42 del código del trabajo especifica las obligaciones por parte del empleador hacia sus empleadores. Dentro de estas obligaciones, además de las antes mencionadas se encuentran: indemnizaciones a los trabajadores por accidente laboral, tener un lugar apropiado para poder realizar las labores, proporcionar útiles para el desarrollo propio de las actividades diarias dentro de la empresa, entre otros (Código del trabajo, 2012).

Por otro lado, se contratará un servicio contable tercerizado, el cual será a través de prestación de servicios. La empresa y el profesional independiente del servicio firma un acuerdo respecto a una actividad en específico, el cual se compromete a cumplir con el servicio a cambio de una remuneración pactada libremente, siendo un contrato de tipo civil y no de ámbito laboral.

Tabla 7

Compensación de los trabajadores bajo relación de dependencia

Descripción de Cargos	Cantidad	Sueldo Base	Beneficios de Ley	Total Mensual	Total Anual
Administrativos					
Gerente General	1,00	\$ 950	\$ 1298,73	\$ 1298,73	\$ 15.584,72
Asistente Administrativo	1,00	\$ 450	\$ 633,83	\$ 633,83	\$ 7.605,92
Marketing					
Asesor Comercial	1,00	\$ 450	\$ 633,83	\$ 633,83	\$ 7.605,92
Community Manager	1,00	\$ 450	\$ 633,83	\$ 633,83	\$ 7.605,92
Operativo					
Guías	2,00	\$ 425	\$ 600,58	\$ 1201,16	\$ 14.413,96

Coordinador Operativo	1,00	\$ 450	\$ 633,83	\$ 633,83	\$ 7.605,92
-----------------------	------	--------	-----------	-----------	-------------

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 8

Compensación de prestación de servicio

Perfil	Rama de Actividad	Remuneración Mensual
Contador	Actividades en materia de gestión administrativa	\$400

Fuente: Elaborado por autores

8.1.4 Indicadores Claves de Gestión (KPI's)

Los Indicadores Claves de Desempeño permiten tener un mejor análisis y evaluación en el monitoreo de las operaciones que realiza la empresa diariamente. Grandes Edades ha determinado medir el éxito en su gestión a través del área administrativa, operativa y de marketing.

8.1.4.1 Fijación de principales KPI's del negocio.

Tabla 9

Indicadores Claves de Gestión Área Administrativa

Indicador	Descripción	Métrica
ROE	Determina el rendimiento del capital	(Utilidad Neta/Patrimonio)
ROA	Determina la rentabilidad sobre los activos	(Utilidad Neta/Activos)

Margen de Utilidad	Determina la utilidad de Grandes Edades de manera anual para la toma de decisiones	(Utilidad Bruta/Ventas) *100
--------------------	--	------------------------------

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 10

Indicador Clave de Gestión del Área Operativa

Indicador	Descripción	Métrica
Satisfacción del cliente (CSAT)	Se mide el grado de satisfacción del cliente a través de encuestas posterior al servicio	(Suma de las puntuaciones/Total de valoraciones obtenidas)

Fuente: Elaborado por autores

Tabla 11

Indicadores Claves de Gestión Área de Marketing

Indicador	Descripción	Métrica
Tasa de retención de clientes	Determina la fidelidad de los clientes por suscripción seleccionada	((Cliente al final del período-Clientes nuevos adquiridos durante el período) / (Clientes al comienzo del periodo)) *100
Tasa de Engagement	Determinar el nivel de interacción de los usuarios con las publicaciones de las redes sociales	(Total de interacciones/Alcance de la publicación) * 100

Fuente: Elaborado por autores

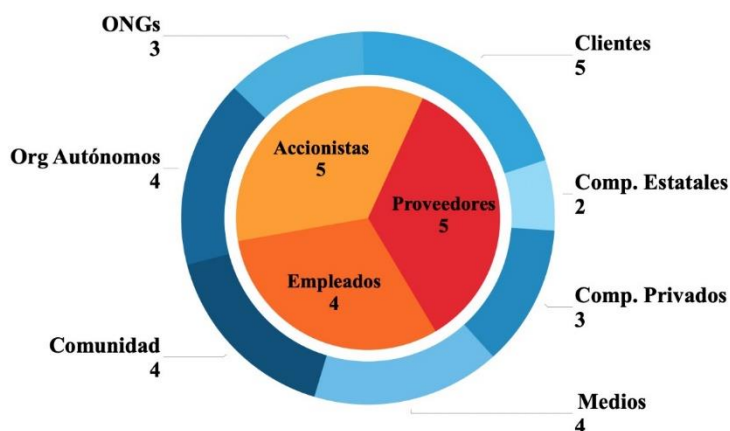
8.1.5 Estudio De Responsabilidad Social

8.1.5.1 Mapeo de stakeholders.

A continuación, se demostrará cómo Grandes Edades se extenderá hacia los stakeholders internos y externos (ver figura 2), que para este negocio se ha identificado cómo los principales dentro de su estructura organizacional.

Figura 2

Stakeholders de la empresa “Grandes Edades”



Fuente: Elaborado por autores

Para comprender mejor la gráfica anterior, se ha desglosado en dos tablas los stakeholders. En la tabla 12 se van a visualizar los stakeholders internos y en la tabla 13 los stakeholders externos. Para la ponderación de las siguientes tablas, se tomó en consideración los siguientes aspectos al momento de la calificación: del 1 (nada) al 5 (muy importante).

Partiendo del hecho que:

Influencia: Es un efecto que una cosa ejerce sobre otra (Real Academia Española, 2022).

Importancia: Es el valor o interés que para una persona presenta una situación, una cosa u otra persona (Real Academia Española, 2022).

A continuación, se desglosan los stakeholders internos:

Tabla 12

Stakeholders internos de la compañía

Stakeholders	Influencia	Importancia o relevancia	Promedio
Empleados	4	4	4
Accionistas	5	4	4.5
Proveedores de servicios (Alianzas Estratégicas)	5	4	4.5

Fuente: Elaborado por autores

Las mediciones están relacionadas con el efecto e interés de una situación, por ello:

Empleados:

- Son importantes para el desarrollo del negocio, pero no indispensables ya que se los puede reemplazar.
- Con la influencia de los demás, puedes crear sindicatos que dañen la imagen del negocio

Accionistas:

- Indispensables para la obtención del capital
- Influyen indirectamente en el giro del negocio, ya que buscan la rentabilidad del mismo

- La influencia de ellos puede ejercer una serie de efectos tanto positivos como negativos.
Sin embargo, todos pueden ser reemplazados.

Proveedores de servicios (Alianzas estratégicas):

- Son importantes para el desarrollo del negocio, sin embargo, no son indispensables ya que se puede buscar otro proveedor con las mismas características.
- Varios proveedores en el mercado sobre los diferentes servicios que ofrece Grandes Edades

A continuación, se desglosan los stakeholders externos:

Tabla 13

Stakeholders externos de la compañía

Stakeholders	Influencia	Importancia o relevancia	Promedio
Clientes	5	5	5
Competidores estatales	1	2	1.5
Competidores privados	3	3	3
Medios de comunicación	5	3	4
Comunidad de los alrededores	4	4	4
Organismos autónomos (SRI, SuperCias)	3	5	4
ONGs (Cruz roja, ONU)	3	3	3

Fuente: Elaborado por autores

Las mediciones están relacionadas con el efecto e interés de una situación, por ello:

Clientes:

- Su importancia radica en que sin ellos el negocio no seguirá, aunque existen miles de potenciales clientes se debe generar el suficiente valor.
- La influencia, críticas del mismo o buenas recomendaciones, puede ocasionar que al negocio esté saludable o quiebre.

Competidores estatales:

- Su importancia es menor, porque se dirigen a un segmento completamente diferente.
- No poseen influencia directa o indirecta

Competidores privados:

- Aunque están dirigidos al mismo grupo de clientes, grandes edades se diferencian por su propuesta de valor.
- La influencia de competidores privados, dando como resultado que se incremente el mercado y se normalicen los clubs de entretenimiento para adultos mayores.

Medios de Comunicación:

- Alguna noticia no puede ser tan relevante, pero su impacto puede ser gigantesco.

Comunidad:

- Si los intereses de la comunidad se ven afectados por el club, estos pueden provocar grandes consecuencias, tanto de cierre como compensaciones monetarias.

Organismos autónomos:

- La importancia radica en los permisos para el funcionamiento del negocio.

- Una vez estando con toda la regla, su influencia es menor, mientras cumplamos con todo lo establecido en la ley.

ONGs:

- Al igual que los proveedores, existen cientos de organismos no gubernamentales dispuestos a colaborar con el control de grandes edades. Pero no soy indispensable para el funcionamiento del mismo.

8.1.5.2 Selección de Stakeholder Externo

8.1.5.2.1 Proyecto 1: “Ponte en mis zapatos”

Stakeholders Externo: Dirigido a la Comunidad de nuestras redes sociales.

Descripción del proyecto

Este proyecto tiene como finalidad compartir varias actividades a través de las redes sociales de Grandes Edades. Estas actividades se desarrollarán con ayuda del Community Manager, el cual creará un calendario mensual del plan de contenido para las redes sobre los distintos temas a tratar. El plan de contenido será variado a lo largo de las sesiones. Los posts se realizarán de manera mensual, y tendrán distintos temas como: el uso de las redes sociales, aplicaciones tecnológicas (apps bancarias, apps de delivery), salud mental, planes alimenticios, estereotipos y diversos problemas que sobrellevan los adultos mayores en su vida cotidiana.

Estas actividades se llevarán a cabo los días sábados, bautizados como “Ponte en mis zapatos”, donde se alentará a la comunidad de Grandes Edades a participar de un live de una hora aproximadamente en la red social Instagram. Se platicará con invitados especiales con experiencia con el adulto mayor. Por último, al final de cada live, se realizarán trivias por medio

de Kahoot, para que los espectadores puedan poner a prueba sus conocimientos adquiridos y ganar premios.

8.1.5.3 Estrategia de RSE “Ponte en mis zapatos”

Objetivo

Concientizar a la comunidad de seguidores en las redes sociales de Grandes Edades sobre la importancia de la tecnología en el uso diario de un adulto mayor, salud mental, planes alimenticios y problemas que enfrentan en su vida cotidiana. Gracias a esto, la comunidad externa aprenderá a sentir un poco más de empatía con ellos.

Actividades del proyecto

¿Cómo?

Para la ejecución del proyecto, el Community Manager con ayuda del asesor comercial, se encargarán de las siguientes actividades:

- Crear el calendario de publicaciones para las redes sociales.
- Publicar en las redes oficiales de Grandes Edades los diferentes programas, junto con los expositores y horarios, de esa manera la audiencia estará más pendiente del live.
- Crear los artes para postearlos en las páginas de Instagram y Facebook.
- Crear y editar el contenido que se publique en las redes sociales de Grandes Edades.

¿Dónde?

Todas las actividades a realizarse serán a través del Instagram de Grandes Edades.

¿Para qué?

Concientizar a la comunidad de seguidores sobre la importancia de la tecnología en el adulto mayor, diversas actividades de entretenimiento que estos están dispuestos a realizar y sobre los problemas que enfrentan en su vida cotidiana.

¿Para quién?

El adulto mayor, independientemente de la edad.

¿Con quién?

Invitados exclusivos con años de experiencia con el adulto mayor.

¿Cuándo?

La realización de cada una de las actividades será una vez al mes, con una duración de 60 minutos. En el caso de que los participantes desearan tener un acercamiento con los expositores para una consulta más personalizada, el asesor comercial les proporcionará los contactos requeridos. Cabe recalcar que Grandes Edades no se hace responsable de algún costo adicional fuera del horario establecido del programa.

A continuación, se detalla los temas próximos a tratar en cada una de las actividades por los especialistas. Cabe recalcar que los temas pueden varear por motivos internos:

Tabla 14

Cronograma de actividades del proyecto “Ponte en mis zapatos”

Tema	Descripción	Lugar y Fecha
Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de WhatsApp e Instagram - Cómo enviar imágenes - Llamadas y videollamadas - Cómo pedir algún servicio a través de ellas 	Mes: Febrero - Marzo Plataforma: Instagram

Aplicaciones Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de aplicaciones bancarias (transferencias bancarias) - Aplicaciones de entrega de comida a domicilios - Descarga de aplicaciones de uso personas 	<p>Mes: Abril - Mayo Plataforma: Instagram</p>
Salud Mental	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones sanas - Meditación - Manejo de emociones - Tiempo de valor - ¿cómo lidiar con mi pareja para vivir en convivencia? 	<p>Mes: Julio - Agosto Plataforma: Instagram</p>
Planes Alimenticios	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de una alimentación nutritiva - Fortalecimiento de hábitos nutricionales - Guía nutricional general de acuerdo a su edad o algún tipo de enfermedad. 	<p>Mes: Septiembre - Octubre Plataforma: Instagram</p>
Estereotipos / Problemas diarios	<ul style="list-style-type: none"> - No pueden viajar solos - Personas improductivas - Ineficiencia - Enfermizos 	<p>Mes: Noviembre - Diciembre Plataforma: Instagram</p>

Fuente: Elaborado por autores

8.1.5.4 Objetivos RSE “Ponte en mis zapatos”

Dentro del proyecto “Ponte en mis zapatos”, se relacionan 2 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al incluir material en las redes sociales sobre el uso de la tecnología, se incentiva a la comunidad de seguidores, tanto adultos mayores, adultos y niños en aprender a manejar la tecnología y las redes sociales. Esto forma parte del cuarto ODS, “Educación de calidad”. Por

otro lado, el tercer ODS, “Salud y Bienestar”, se relaciona en poseer expertos en la materia sobre la salud mental, buena alimentación y problemas cotidianos de los adultos mayores. Al crear fórums, la comunidad sentirá empatía y comprenderá más sobre los problemas que atraviesan hoy en día los adultos mayores (ONU, 2022).

8.1.5.5 Presupuesto del proyecto “Ponte en mis zapatos”

Tabla 15

Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y su proyecto “Ponte en mis zapatos”

Rubro	Mes	Valor mensual	Valor Total	Pauta Mensual	Valor Total
Redes Sociales	Febrero - Marzo	\$45	\$90	\$15	\$105
Aplicaciones Tecnológicas	Abril - Mayo	\$45	\$90	\$15	\$105
Salud Mental	Junio - Julio	\$45	\$90	\$15	\$105
Planes Alimenticios	Agosto - Septiembre	\$45	\$90	\$15	\$105
Estereotipos / Problemas diarios	Octubre - Noviembre	\$45	\$90	\$15	\$105
TOTAL		\$225	\$450	\$75	\$525

Fuente: Elaborado por autores

8.1.5.6. Selección de Stakeholder Interno

8.1.5.6.1 Proyecto 2: “Eureka”

Stakeholders Internos: Dirigido a nuestros empleados sujetos a nómina y empleados de tiempo parcial.

Descripción del proyecto

El día de recreación laboral, o también conocido como día “Eureka”, es dirigido hacia los empleados de Grandes Edades. El proyecto se dividirá en dos partes, en la mañana y en la tarde.

En la mañana se realizarán actividades en espacios al aire libre, deportivos y artísticos, teniendo como finalidad el compartir, salir de la rutina, crear lazos, conocerse e interactuar todos como compañía. Por otro lado, en la tarde, se realizarán charlas hacia los colaboradores sobre la salud mental, el cuidado de la alimentación y promover la salud física entre otros aspectos.

Estas actividades tendrán lugar dos veces al año, uno en el mes de enero, y otro en el mes de junio, la cual se llevará a cabo en un horario desde las 8h00 hasta las 17h00. La salud mental está condicionada por factores sociales, psicológicos y biológicos, por lo tanto, el estrés laboral puede ser uno de los desencadenantes de problemas psicológicos como la ansiedad o la depresión. Al finalizar la jornada, el Gerente General tendrá una reunión “One to One” con cada colaborador.

8.1.5.7. Estrategia de RSE “Eureka”

Objetivo

El objetivo del proyecto es aumentar la motivación, bienestar y la salud tanto física como mental de los empleados, por medio de actividades recreativas y charlas educativas en espacios al aire libre.

Actividades del proyecto

¿Cómo?

Para la ejecución del proyecto, el asistente administrativo se encargará de las siguientes actividades:

- Buscar el lugar ideal a elegir, el cual fomente el dinamismo al aire libre, deportivo, artístico, toma de decisiones, diversión, deporte, entre otros.

- Comunicar vía correo electrónico a los empleados acerca de la actividad a realizar y les brindará a los empleados el material o equipos necesarios.
- Buscar profesionales altamente capacitados para el día del evento.
- Comunicar al gerente general que al final de la jornada tendrá una reunión “One to One” con cada colaborador.
- Encuesta de satisfacción por parte de los colaboradores, para que la siguiente actividad sea todo un éxito.

¿Dónde?

En espacios al aire libre, deportivos, divertidos y artísticos.

¿Para qué?

Para compartir, salir de la rutina, crear lazos, conocerse e interactuar todos como compañía. Además, concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la salud mental, la buena alimentación y las ventajas de una constante actividad física.

¿Para quién?

Exclusivamente para los colaboradores de Grandes Edades

¿Con quién?

Junto con profesionales altamente capacitados en temas de buena alimentación, salud mental y actividad física.

¿Cuándo?

Dos veces al año, uno en el mes de enero, y otro en el mes de junio.

A continuación, se detalla los temas próximos a tratar en cada una de las actividades por los especialistas. Cabe recalcar que los temas pueden variar por motivos internos:

Tabla 16

Cronograma de actividades del proyecto “Eureka”

Tema	Descripción	Lugar y Hora
Actividades de recreación	<ul style="list-style-type: none"> - Olimpiadas entre equipos - Adivinanzas - Juegos deportivos 	Lugar: Por escoger Hora: 08h00 a 12h00
Hora de almuerzo		
Salud Mental	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones sanas - Meditación - Manejo de emociones - Tiempo de valor personal 	Lugar: Por escoger Hora: 13h00 a 14h30
Buena Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de una alimentación nutritiva - Fortalecimiento de hábitos nutricionales - Guía nutricional balanceada 	Lugar: Por escoger Hora: 14h30 a 16h00
Actividad Física	<ul style="list-style-type: none"> - Ventajas de una buena actividad física - Cómo mantener activo tu cuerpo a lo largo de la semana - Clase de bailoterapia - Estiramiento 	Lugar: Por escoger Hora: 16h00 a 17h30

Fuente: Elaborado por autores

8.1.5.8. Objetivos RSE “Eureka”

El ODS 3 es el objetivo que busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, y asegurar así el desarrollo sostenible. Grandes Edades, no solo busca ser un espacio saludable y divertido para sus suscriptores, sino también para las personas que laboran dentro de las instalaciones.

8.1.5.9. Presupuesto del proyecto

Tabla 17

Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y su proyecto “Eureka

Rubro	Valor Diario	Valor Total
Actividades de recreación	\$52,5	\$105
Salud Mental	\$120	\$240
Buena Alimentación	\$120	\$240
Actividad Física	\$120	\$240
TOTAL	\$412,5	\$825

Fuente: Elaborado por autores

8.1.6. Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio

Grandes Edades, se constituirá como una persona jurídica. Teniendo en cuenta que en el código civil se denomina en el Art. 564 a una persona jurídica como: “Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública” (Código civil del Ecuador, 2016).

La empresa ecuatoriana que evaluará la viabilidad de un modelo de negocio acerca de la creación de un club de entretenimiento enfocado en el adulto mayor activo, Grandes Edades, será una Sociedad Anónima (S.A.), es decir, un tipo de sociedad mercantil capitalista donde las acciones de la empresa serán repartidas a los socios de acuerdo al monto de capital de inversión que aporte cada uno.

Tabla 18*Capital Societario*

CAPITAL SOCIETARIO		
NOMBRE	APORTE	PORCENTAJE ACCIONARIAL
Leslie Asanza	\$1.403,60	16,67%
Thalía López	\$1.403,60	16,67%
José Marco Troya	\$1.403,60	16,67%
Emilio Aragundi	\$1.403,60	16,67%
María Paula Vergara	\$1.403,60	16,67%
María Gabriela Matamoros	\$1.403,60	16,67%
TOTAL	\$8.421,61	100%

Fuente: Elaborado por autores

8.1.6.1. Decisiones legales alrededor de organización de la empresa

Dentro de la estructura organizacional de Grandes Edades, se encuentra de cabecilla el Gerente General, el cual será el responsable de desarrollar, diseñar y controlar los procesos administrativos, operativos y financieros de la compañía, para cumplir los objetivos, garantizando la prestación efectiva de los servicios.

Para que la comunicación sea un éxito, el asistente administrativo, el cual se encarga de planificar, monitorear y controlar la gestión financiera de la empresa y comunicación con clientes, enviará reportes al Gerente General. Por el lado operativo, los tres guías serán los encargados de la comunicación y manejo de información diaria con el adulto mayor y los proveedores sobre algún requerimiento en específico. Para finalizar, el encargado de los asuntos

de marketing es el Community Manager, el cual supervisa y analiza el rendimiento de las campañas publicitarias, administración de los presupuestos de marketing.

Debido a que el organigrama es horizontal, todos los procesos de trabajo se desarrollan de manera individual y no en niveles de jerarquía, evitando cerrarles las puertas a distintas opiniones e ideas, fomentando la participación y colaboración continua del personal de Grandes Edades.

Se puede observar en la tabla 19, el tipo de contrato que cada empleado recibirá al momento de pertenecer al equipo de trabajo en Grandes Edades. Los contratos a utilizar en nuestra empresa serán: contrato bajo prestación de servicios (ver anexo 1), contrato bajo relación de dependencia (ver anexo 2).

Tabla 19

Tipo de contrato por empleado

Empleados	Contrato bajo relación de dependencia	Contrato de prestación de servicios
Gerente General	X	
Asistente Administrativo	X	
Coordinador Operativo	X	
Guías	X	
Community Manager	X	
Asesor Comercial	X	
Contador		X

Fuente: Elaborado por autores

9. Conclusiones Y Recomendaciones

Durante el desarrollo del modelo de negocio, utilizamos la metodología del Design Thinking, el cual nos permitió descifrar y diseñar la propuesta en distintas fases, siguiendo una estructura común para potencializar el análisis y la creatividad para la finalmente encaminar nuestro proyecto a lo que hoy en día es Grandes Edades. La poca demanda de servicios de entretenimiento en la ciudad de Guayaquil es escasa, comparada a la amplia oferta que estos poseen. Se empezó a conocer la necesidad, los hábitos y las percepciones de los usuarios, llegando a la conclusión que el adulto mayor debe realizar actividades recreativas, interactuar con amigos y realizar más actividades tanto físicas como mentales, en otras palabras, salir de la rutina. Como consecuencia se creó Grandes Edades, un club de entretenimiento que ofrece actividades de ocio y entretenimiento exclusivo para el adulto mayor activo, siendo el corazón de una comunidad libre de estereotipos, donde los miembros puedan interactuar con sus pares, a la vez potencializar y desarrollar habilidades de su interés, contribuyendo de forma positiva a su salud física y mental, ambientes amplios, seguros y cómodos.

Además, gracias al estudio de mercado realizado se confirmó que al target al cual nos dirigíamos era el correcto, puesto que las encuestas, entrevistas y grupos focales nos dieron a entender la amplia necesidad que el adulto mayor requería. Muchos adultos mayores son laboralmente activos, realizan actividades deportivas, tocan algún instrumento, salen a reuniones de familiares o de amigos, utilizan aplicaciones en su celular e incluso viajan con su pareja. De la misma manera, se pudo seleccionar las actividades, horarios, hobbies y medios de transporte de su preferencia.

En base a lo mencionado con anterioridad, en la gerencia técnica se desglosó la parte operativa de la compañía, como está se iba a manejar, capacidad productiva, el personal, materiales

a requerir, cronograma a seguir, selección de proveedores, servicios de venta y post ventas, entre otras. Gracias a esto se puede desglosar todo el flujo del proceso del negocio para perfeccionar la experiencia del consumidor, replantear costos operativos y mejorar los servicios dentro de la compañía. Sin olvidar el servicio de transporte para los clientes, aumentando su seguridad y comodidad al trasladarse a los distintos servicios.

Grandes Edades tiene como misión el transformar el proceso de envejecimiento en experiencias de diversión, recreación y encuentros. Grandes Edades tiene como prioridad el brindar un excelente servicio al adulto mayor, sin embargo, no se podría entregar todo sin nuestros colaboradores ni la comunidad que nos rodea. Por consiguiente, Grandes Edades irradia hacia la Responsabilidad Social Empresarial, implementando dos proyectos, uno destinado a nuestros colaboradores y el otro hacia nuestra comunidad de redes sociales. Los mismos consistirán en actividades relacionadas a la salud mental, buena alimentación, uso de la tecnología, actividad física, entre otras. De esta manera se promueve el bienestar sin importar las edades, y asegurar así el desarrollo sostenible como empresa.

Finalmente, se puede corroborar la viabilidad del proyecto a través de la parte financiera, la cual se ha demostrado que es factible y sustentable a largo plazo. La inversión inicial del proyecto es de \$14,421,61, siendo relativamente bajo comparado a otros modelos de negocios o startups. Dentro de los indicadores sobre la viabilidad del negocio tenemos el VAN positivo, alcanzando un 6.438,68 y un TIR que llega al 25%. Los dos indicadores radican en que el proyecto es viable. Esto es debido a los bajos costos operativos, puesto que el negocio no necesita espacio físico y se maneja únicamente a través de alianzas estratégicas, siendo ellos los responsables de la mayor parte de los costos operativos.

Para concluir, Grandes Edades es un club de entretenimiento que realmente servirá al mercado objetivo, los cuales son los adultos mayores activos entre 65 a 79 años. Por lo tanto, se considera que el modelo de negocio desde toda perspectiva es factible, viable y ejecutable. De esta manera, se aporta a la salud física y mental del adulto mayor, desacelerando el proceso de envejecimiento a través de experiencias que se ofrecen en el modelo de negocio.

Como recomendación, se podría replicar el modelo de negocios en diferentes puntos a nivel nacional, ya que como se lo mencionó, la inversión inicial es relativamente baja. Además, Grandes Edades en un futuro podría llegar a incursionar en el campo social estatal, y así, con ayuda del gobierno llegar a más adultos mayores que se limiten económicamente.

De la misma manera, se puede ampliar el portafolio de aliados estratégicos acorde vaya avanzado el modelo de negocio y así, ampliar el target de 79 años en adelante, implementando otro tipo de actividades enfocadas a la salud física.

Uno de los más grandes aprendizajes fue el trabajo en equipo, todos los integrantes aportaron ideas extraordinarias y juntos pudimos crear un modelo de negocio viable e innovador, sin olvidar destacar el gran apoyo y seguimiento de nuestra tutora. Además, el hacer para ser, lema infalible de la Universidad Casa Grande, no se quedó atrás, ya que al realizar el MVP se logró crear una conexión y comunicación real con nuestro grupo objetivo.

Para finalizar, a lo largo de los últimos meses realizando el proyecto, ha sido muy gratificante el conocer más a profundidad a los adultos mayores, sus actividades del día a día, sus gustos, preferencias, lo que les disgusta y los estereotipos que reciben por tener una edad más avanzada. Por consiguiente, la satisfacción que he sentido al realizar este modelo de negocio es inexplicable, porque sé cuántos adultos mayores anhelan y necesitan un club de entretenimiento en la ciudad de Guayaquil y estoy orgullosa de mi equipo y de mí por hacerlo realidad.

10. Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional del Ecuador, (9 Mayo 2019). LEY ORGANICA DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES, Recuperado 20 de octubre de 2022, de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-06/Documento_%20LEY%20ORGANICA%20DE%20LAS%20PERSONAS%20ADULTAS%20MAYORES.pdf
- Brito, J. (2022). El futuro de la longevidad en Ecuador. Deloitte. Recuperado 9 de noviembre de 2022, de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/el-futuro-de-la-longevidad-en-ecuador.html>
- Censos, E. D. N. I. Y. (s. f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos* » Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado 20 de octubre de 2022, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Anual-2021/Bolet%C3%ADn+t%C3%A9cnico+anual+enero-diciembre+2021.pdf>
- Código Civil del Ecuador, 2016. Obtenido de: https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion_d_el_Codigo_Civil.pdf
- Código de Trabajo Ecuador. (26 de septiembre de 2012). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. (2022). *CECC/SICA*. Obtenido de <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>
- Díez, E., García, J., Martín, F., & Periañez, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Dirección Población Adulta Mayor – Ministerio de Inclusión Económica y Social. (s. f.).

Recuperado 20 de octubre de 2022, de <https://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

INREDH (2020, 24 julio). Ecuador: personas de la tercera edad frente al COVID-19. Inredh.

Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://inredh.org/ecuador-personas-de-la-tercera-edad-frente-al-covid-19/>

Navarro, R. (2022). *SCRIB*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/17458457/Minuta-Contrato-de-Prestacion-de-Servicio>

OMS, (sf.) Organización Mundial de la Salud. Sedentarismo en el adulto Mayor Recuperado 20 de octubre de 2022, de

<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/337004/9789240014817-spa.pdf>

OMS, (31 de agosto de 2017). Organización Panamericana de la Salud, Envejecimiento saludable, Recuperado 20 de octubre de 2022, de

https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13634:healthy-aging&Itemid=42449&lang=es#gsc.tab=0

ONU (2022). Objetivo de desarrollo sostenible 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Obtenido de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

ONU (2022). Objetivo de desarrollo sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Real Academia Española. (2022). Obtenido de <https://dle.rae.es/>

Rueda, F., & Campos, M. (2016). Valores Organizacionales: Evidencias de validez para un instrumento de medida. *SciELO Analytics Uruguay*, 10(2), 211. Obtenido de

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010

11. Anexos

Anexo 1

Contrato de Prestación de Servicios

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS SUSCRITO ENTRE GRANDES EDADES Y COLABORADOR (NOMBRE DEL COLABORADOR)

Entre, la empresa *Grandes Edades*, identificada con número de RUC 1526349875001, quien se denominará EL CONTRATANTE, y por otra parte, el señor/a (nombre del colaborador), con cédula de identidad (_____), quien se denominará EL CONTRATISTA, se ha dispuesto a celebrar el siguiente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, que se regulará por las cláusulas mencionadas a continuación:

PRIMERA. OBJETO. El CONTRATISTA de manera independiente, utilizando sus propios medios, elementos y herramientas de trabajo, prestará el siguiente servicio profesional como (Poner la profesión que se requiere) cumpliendo las siguientes actividades: EL CONTRATISTA tiene como actividad general (Indicar la especialización por la cual fue contratado).

SEGUNDA. TÉRMINO DEL CONTRATO. El plazo del contrato es de TRES (3) años, contados desde la fecha de suscripción del mismo; teniendo en cuenta tres (3) meses de prueba para verificar su desenvolvimiento en las actividades a realizar en la empresa. En caso de renovación, se le comunicará al colaborador UN (1) mes antes de la culminación de este contrato.

TERCERA. VALOR DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO. El valor a pagar al CONTRATISTA en el presente contrato corresponde a la suma de (Indicar valor dependiendo de la profesión y actividades que realice el colaborador) DÓLARES ESTADOUNIDENSES. La suma se pagará mensualmente el contratante a EL CONTRATISTA, previo cumplimiento de las actividades mencionadas en la cláusula primera.

CUARTA. HORARIO Y DISPONIBILIDAD. Se avisará con una semana de anticipación al CONTRATISTA, los horarios de la semana en la que tendrá que asistir al centro de trabajo. Teniendo presente, que se envió con anticipación el horario de trabajo para que el CONTRATISTA se pueda organizar y asistir en el horario asignado. Para que así pueda cumplir con las horas indicadas para la marcación de la asistencia correspondiente.

Firma del Contratista

C.I.

Firma del Contratante

C.I.

Fuente: Navarro, R (2022)

Anexo 2

Contrato Bajo Relación De Dependencia

**CONTRATO DE BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA ENTRE GRANDES EDADES
Y COLABORADOR (NOMBRE DEL COLABORADOR)**

Entre, la empresa *Grandes Edades*, identificada con número de RUC 1526349875026, quien se denominará EL CONTRATANTE, y por otra parte, el señor/a (nombre del colaborador), con cédula de identidad (_____) quien se denominará EL CONTRATISTA, se ha dispuesto a celebrar el siguiente CONTRATO

BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA, que se regulará por las cláusulas mencionadas a continuación:

PRIMERA. OBJETO. El CONTRATISTA de manera independiente, utilizando sus propios medios, elementos y herramientas de trabajo, prestará el siguiente servicio profesional como (Poner la profesión que se requiere) cumpliendo las siguientes actividades: EL CONTRATISTA tiene como actividad general (Indicar la especialización por la cual fue contratado).

SEGUNDA. TÉRMINO DEL CONTRATO. El plazo del contrato es indefinido, siempre y cuando EL CONTRATISTA cumpla el tiempo de prueba de tres (3) meses para verificar su desenvolvimiento en las actividades a realizar en la empresa.

TERCERA. VALOR DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO. El valor a pagar al CONTRATISTA en el presente contrato corresponde a la suma de (Indicar valor dependiendo de la profesión y actividades que realice el colaborador) DÓLARES ESTADOUNIDENSES. La suma se pagará mensualmente el contratante a EL CONTRATISTA, previo cumplimiento de las actividades mencionadas en la cláusula primera.

CUARTA. HORARIO Y DISPONIBILIDAD. EL CONTRATISTA debe de cumplir con el

horario establecido de ocho (8) horas diarias de Lunes a Viernes, en el horario de 8am hasta 16pm. En caso de existir una modificación en el horario de asistencia, se deberá de comunicar en la brevedad posible de lo posible a su supervisor.

Firma del Contratista

C.I.

Firma del Contratante

C.I.

Fuente: Navarro, R (2022)