



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

**MODELO DE NEGOCIO**  
**“NOVAVIDA EN LÍNEA”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO**  
**DE DESIGN THINKING**

Elaborado por:

**SONIA PATRICIA ANDRADE ROSALES**

Tutoría por: Verónica Carrera del Río Márquez de la Plata MBA

**GRADO**

Trabajo previo a la obtención del Título de:

**Licenciada en Administración de Empresa**

Guayaquil, Ecuador

Marzo, 2023

## 2. Cláusula de Autorización

Yo, **Sonia Patricia Andrade Rosales** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

Que soy la autora del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea: Gerencia de Design Thinking**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**NOVAVIDA en línea**”

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 autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.

Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Almeida Giuseppe, Ardila José, Benalcázar Ángel, Bonnard Karyna, y Murillo Gabriela.

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.



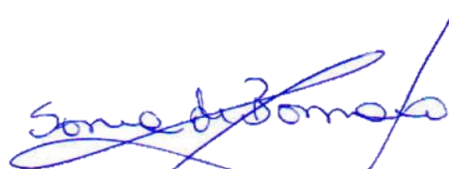
**Sonia Patricia Andrade Rosales**

**1304044413**

Declaro que

Yo, Andrade Rosales Sonia Patricia en calidad de autora y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea: Gerencia de Design Thinking**”, 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.



**Sonia Patricia Andrade Rosales**

**1304044413**

### 3. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo, resume todo lo realizado durante el proceso de desarrollo del Modelo de Negocio de “NOVAVIDA en línea”, desde el estudio de la problemática observada, el proceso de diseño del concepto de negocio usando las herramientas de *design thinking*, que proporciona el enfoque inicial, para realizar luego el estudio de mercado que provee del conocimiento del tamaño del mercado y sus características. El estudio de mercado nos proveyó de la información del tamaño del mercado en el que existen 30.812 adultos mayores de 69 y menores de 80 años pertenecientes al segmento socio económico A, B y C+, de los cuales el 40,40 % están dispuestos a recibir un servicio como el propuesto por NOVAVIDA en línea. Posteriormente el desarrollo del plan de marketing ayuda a alinear el servicio propuesto con el usuario y/o cliente<sup>1</sup>. Por medio del taller administrativo se da forma a la estructura operativa funcional, que se valida con el taller legal en cuanto al modelo de contratación del personal y la estructura legal de la empresa.

El enfoque de responsabilidad social empresarial permite visualizar acciones preventivas para dar sostenibilidad al proyecto, que se analiza a detalle en el taller técnico y permite completar el diseño del modelo de negocio, para luego darle forma financiera a través del análisis financiero, para permitir visualizar y comprobar la viabilidad de este proyecto.

---

<sup>1</sup> Por el modelo de negocio y servicio prestado, el usuario siempre será un adulto mayor, pero el cliente puede ser un hijo o persona a cargo del adulto mayor.

Los diferenciadores en la propuesta de valor son: que trabaja en los cuatro entornos, en la seguridad de la casa, evita el caótico tráfico vehicular, y es provisto por profesionales expertos en el tratamiento de adultos mayores, con una aplicación amigable, con constantes actualizaciones.

*Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de: Almeida Izquierdo Giuseppe, Andrade Rosales Sonia, Ardila Solís José, Benalcázar Cando Ángel, Bonnard Basantes Karyna, Murillo Suarez Gabriela y explica el plan de negocios denominado “NOVAVIDA en línea”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.*

#### **4. Palabras Clave**

#NOVAVIDA, #terceraedad, #adultomayor, #tiempodecalidad, #clubrecreativo

## **5. Consideraciones Éticas**

El modelo de negocios de **NOVAVIDA en línea** se desarrolla con estricto apego a la ética y a los protocolos del bien hacer, respetando el derecho a vivir con dignidad de colaboradores, usuarios y clientes y la confidencialidad de la información.

No se ha vulnerado derechos o propiedad intelectual de ninguna persona u organización, pues no se ha copiado ningún texto ni idea, ni parafraseados partes esenciales del modelo de negocio. Cuando ha sido necesario apoyarse en conceptos o hipótesis se otorga la propiedad intelectual, por medio de las citas bibliográficas.

## 6. Índice de Contenido

2.	Cláusula de Autorización .....	2
3.	Resumen Ejecutivo.....	4
4.	Palabras Clave .....	6
5.	Consideraciones Éticas.....	7
6.	Índice de Contenido .....	8
	Índice de Tablas.....	11
	Índice de Ilustraciones .....	12
7.	Antecedentes y Justificación .....	13
8.	Objetivo General y Específicos del Proyecto.....	16
	Objetivo General.....	16
	Objetivos específicos.....	16
9.	Breve Descripción del Modelo de Negocios Completo.....	17
	Design Thinking.....	17
	Estudio de mercado.....	18
	Plan de Marketing.....	19
	Estudio Administrativo y de RSE.....	20
	Estudio Técnico.....	23
	Estudio Financiero.....	23



10.	Descripción del Modelo de Negocios. ....	24
10.1.	Gerencia: Design Thinking. ....	27
10.1.1.	Empatizar ....	27
10.1.1.1.	Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? ....	27
10.1.1.2.	Mapa de Empatía. ....	29
10.1.1.3.	Mapa de trayectoria. ....	30
10.1.2.	Definir ....	31
10.1.2.1.	Mapa Usuario + Necesidad + Insight. ....	32
10.1.3.	Idear ....	34
10.1.3.1.	Brainstorming ....	34
10.1.3.2.	Mapa de Costo / Relevancia ....	36
10.1.3.3.	Poster de Concepto ....	38
10.1.4.	Prototipar ....	39
10.1.4.1.	Proceso del Prototipado. ....	39
10.1.4.2.	Diseño de Prototipo. ....	41
10.1.5.	Validar ....	43
10.1.5.1.	Testeo del Prototipo. ....	43
10.1.5.1.1.	Hallazgos. ....	44
10.1.5.1.2.	Oportunidades de Mejoras Identificadas. ....	45
10.1.5.1.3.	Adaptación del Prototipo. ....	47

11.	Conclusiones y Recomendaciones .....	48
12.	Referencias Bibliográficas .....	51

**Índice de Tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	25
<b>Tabla 2</b> .....	27
<b>Tabla 3</b> .....	36
<b>Tabla 4</b> .....	40
<b>Tabla 5</b> .....	42
<b>Tabla 6</b> .....	45
<b>Tabla 7</b> .....	46
<b>Tabla 8</b> .....	47

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> .....	21
<b>Ilustración 2</b> .....	22
<b>Ilustración 3</b> .....	25
<b>Ilustración 4</b> .....	28
<b>Ilustración 5</b> .....	29
<b>Ilustración 6</b> .....	30
<b>Ilustración 7</b> .....	32
<b>Ilustración 8</b> .....	33
<b>Ilustración 9</b> .....	35
<b>Ilustración 10</b> .....	37
<b>Ilustración 11</b> .....	38
<b>Ilustración 12</b> .....	40
<b>Ilustración 13</b> .....	43
<b>Ilustración 14</b> .....	44

## 7. Antecedentes y Justificación

Los principios de las Naciones Unidas en favor de las personas de edad<sup>2</sup> fueron aprobados por resolución 46/91 de la asamblea general de las Naciones Unidas de fecha 16 de diciembre de 1991,(Acnur). Entre los principios se incluyen los siguientes:

**Independencia.** Las personas de tercera edad deberán tener acceso a programas educativos y de formación adecuados. Las personas de tercera edad deberán tener la posibilidad de vivir en entornos seguros y adaptables a sus preferencias personales y a la evolución de sus capacidades.

**Participación.** Las personas de tercera edad deberán tener acceso a servicios de atención de salud que les ayuden a mantener o recuperar un nivel óptimo de bienestar físico, mental y emocional, así como a prevenir o retrasar la aparición de enfermedades.

**Autorrealización.** Las personas de tercera edad deberán poder aprovechar las oportunidades para desarrollar plenamente su potencial.

**Dignidad.** Las personas de tercera edad deberán recibir un trato digno, independientemente de la edad, sexo, raza o procedencia étnica, discapacidad u otras condiciones, y han de ser valoradas independientemente de su contribución económica.

Los principios rectores, deben ser garantizados por el Estado, sin embargo,

La Carta Humanitaria sienta el fundamento ético y jurídico para los Principios de Protección, la Norma Humanitaria Esencial y las normas mínimas presentadas en el

---

<sup>2</sup> Definición adoptada por Naciones Unidas para los adultos mayores, debido a que la legislación en todos los países no es similar en su definición, y en el umbral de edad que tienen internamente para considerarlos como adultos mayores.

Manual. Constituye tanto la expresión de los derechos y obligaciones jurídicos establecidos, como la expresión de convicciones compartidas. (Sphere ).

En este instrumento del Derecho Internacional Humanitario, se indica: que donde el Estado, no puede, no quiere o no llega, le corresponde a la sociedad civil y a las organizaciones humanitarias asumir este rol. En nuestro país, no existe un programa estructurado público que garantice estos derechos de los adultos mayores, y se observa cada vez más el deterioro de sus condiciones. Bajo esta realidad, surge NOVAVIDA en línea, para proveer a los adultos mayores de un espacio de recreación que permita mejorar la calidad de vida, por medio de optimizar sus entornos emocionales, físicos, cognitivos y sociales.

Se establecen cuatro tipos o formas de envejecimiento: ideal, activo, habitual y patológico, a partir de indicadores que incluyen enfermedades crónicas diagnosticadas, deterioro cognitivo, capacidad funcional, autopercepción del estado de salud, consumo de alcohol y tabaco y actividad física (Gonzalez, 2007)

Según la Organización Mundial de la Salud, hay 810 millones de adultos mayores en el mundo, de los cuales más del 20% es decir más de 162 millones de ellos, sufren de algún trastorno mental, como depresión y/o Alzheimer. Por tanto, una de cada cinco personas mayores a 65 años, lo sufren. Unas de las principales causas del desarrollo de estos tipos de desequilibrios son: el estrés, la inactividad y el aislamiento, los tres pilares que lastimosamente, caracterizan la adultez mayor.

Ante la alarmante y dolorosa realidad, nace la idea de este proyecto: NOVAVIDA en línea, un club recreativo virtual, para adultos mayores, cuya propuesta de valor es: generar estado de bienestar y felicidad con la inclusión a la tecnología y postergar la aparición de los efectos naturales del paso de los años.

### **Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**

El modelo de negocio de NOVAVIDA en línea, es un emprendimiento destinado a los adultos mayores de entre 69 y 80 años, sin limitaciones funcionales y con manejo de dispositivos electrónicos, de estrato social medio alto, residentes en la zona urbana de Guayaquil, Daule y Samborondón. NOVAVIDA en línea tiene el objetivo de ser una experiencia que contribuya a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, proporcionando un espacio de recreación, acompañamiento y actividad física y cognitiva.

Para materializar la propuesta de valor, NOVAVIDA en línea, ofrece el servicio tres veces por semana en sesiones de dos horas de duración, segmentadas en porciones de media hora cada una, para realizar actividades cognitivas, sociales, físicas y emocionales. Todos los segmentos son tutelados y dirigidos, por profesionales en cada una de las áreas y se cuenta, con herramientas de seguimiento y evaluación, para la detección precoz de deterioros o apareamiento de patologías.

## **8. Objetivo General y Específicos del Proyecto**

### **Objetivo General.**

Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores que no tienen posibilidad de salir de casa, proporcionando un espacio de recreación, acompañamiento y actividad física y cognitiva.

### **Objetivos específicos.**

1. Dimensionar el tamaño del mercado, la competencia existente y el análisis de contexto para el tipo de negocio en estudio.
2. Desarrollar el modelo de negocios, administrativa, operativa, legal, técnica y financieramente.
3. Testear la aceptación del servicio propuesto, por parte del mercado.
4. Obtener el financiamiento requerido
5. Implementar el modelo de negocios diseñado.



## **9. Breve Descripción del Modelo de Negocios Completo**

NOVAVIDA en línea, es un modelo de negocio, orientado a brindar asistencia y acompañamiento virtual a adultos mayores de 69 años y menores de 80 que viven en la zona urbana de Guayaquil y sus zonas aledañas de Daule y Samborondón. El proyecto surge como respuesta a la problemática que padecen muchos adultos mayores, de desconexión con el entorno, aislamiento social, sentimiento de soledad e inutilidad, que contribuye a evidenciar más, el natural deterioro y reducción de capacidades producto del paso de los años. Es un servicio orientado a generar bienestar y minimizar los efectos naturales de la edad.

### **Design Thinking.**

Se identifica la existencia de adultos mayores, que en la actualidad se encuentran padeciendo soledad, con sentimientos de inutilidad, sintiéndose como carga para sus familiares, desconectados del entorno, lo que está generando situaciones de ansiedad y acelerando su proceso de envejecimiento.

Como respuesta a esta situación surge NOVAVIDA en línea, como un servicio, que pretende suplir estas carencias, proporcionando compañía, ayudándoles a ejercitarse, activando sus capacidades cognitivas, y abriendo un abanico de posibilidades de socializar en línea con otras personas de su misma edad, con sensaciones y sentimientos similares.

En la etapa de empatizar, se identifica a adultos mayores de 69 y menores de 80, que necesitan mantener el contacto con el mundo exterior y sentirse útiles. En la etapa de definir, se identifica al adulto mayor como usuario en la necesidad de tener actividades que lo reanimen, porque se está desconectando del mundo exterior.

Se propusieron 15 alternativas de intervención, a las que se les determina su costo anual, y el nivel de contribución a la solución del problema con enfoque integral, valorando su nivel de intervención en los cuatro entornos críticos: físico, emocional, social y cognitivo.

De las alternativas evaluadas se descartaron las cuatro alternativas más costosas y las cinco que menos aportan a la solución del problema, elaborándose el mapa de costo relevancia, que determinó, que la implementación de un servicio en línea, para atender a los adultos mayores desde la comodidad de su casa, con tres sesiones semanales de dos horas cada una, dividida en cuatro segmentos de treinta minutos, para mantener el interés y nivel de concentración de los adultos mayores, y que el trabajo sería en grupos de 12 personas tuteladas por profesionales.

Con ese concepto definido en la etapa de prototipar, se diseñó la estrategia de servicio, que es utilizando una plataforma, y mediante reuniones en Zoom, mantener las actividades. Para comprobar el prototipo, se efectuaron dos sesiones virtuales organizadas por el equipo de diseño, una con adultos mayores a las que asistieron 17 adultos y otra con familiares de adultos mayores, de las que se sacaron importantes datos para el diseño del proyecto.

### **Estudio de mercado.**

Se establece como zona de influencia del proyecto, la zona urbana de Guayaquil, parte de la zona urbana de Daule, cercana a Guayaquil, y la zona urbana de Samborondón. En la zona seleccionada existen 212.973 adultos mayores, 90.623 en la franja etaria de mayores de 69 y menores de 80 años, 30.812 de los segmentos socio económicos A, B y C, 20.719 sin limitaciones funcionales y 12.449 dispuestos a pagar 95 dólares mensuales por el servicio.

Para el estudio de mercado, se utilizaron varias técnicas, entre ellas la observación, entrevistas a profundidad con expertos, grupos focales. El proceso de observación se llevó a cabo en el centro NOVAVIDA y la efectuaron dos miembros del equipo, con la finalidad de comprender los patrones de conducta de los adultos mayores.

Posteriormente se efectuaron cuatro entrevistas a profundidad, dos con psicólogos para conocer mejor la perspectiva profesional sobre el comportamiento de los adultos mayores y la pertinencia de un trabajo en línea. Y dos entrevistas con técnicos especialistas en manejo de plataformas de e-learning. Los tres grupos focales, fueron dos con adultos mayores y uno familiares de adultos mayores.

Con los datos recopilados en la información permitieron diseñar el formato de una encuesta destinada a familiares que tienen a su cargo adultos mayores, utilizando Google Form, se tomaron 373 **encuestas** correspondientes a la muestra representativa, para la población determinada. Este estudio incorpora el análisis de las 5 Cs.

### **Plan de Marketing.**

Con la información del estudio de mercado, quedó claramente diferenciado el usuario del cliente. El usuario es el adulto mayor que participará de la experiencia, y el cliente es el familiar que lo tiene a su cargo y contrata el servicio.

El Plan de marketing, se dirige a captar clientes de entre 35 a 55 años que tienen a su cargo a padre, madre u otro familiar adulto mayor.

En la estrategia competitiva se determina el *target* a los que se dirige la comunicación y se identifican los diferenciales, la propuesta potencia valores como: la seguridad de recibir

el servicio en la seguridad de la casa, comodidad al evitar el traslado, la salud al minimizar riesgos de contagios, continuidad al no interrumpir el servicio por salidas.

NOVAVIDA en línea, no tiene competencia, por ser los primeros en el mercado. Con todos estos valores se busca posicionar a la empresa como referente del mercado.

Para la estrategia de comunicación, se utiliza la herramienta conocida como Mix de Marketing, partiendo con una campaña de prelanzamiento que promociona el servicio con precio y sin precio, obteniendo como resultado solo un 11 % de diferencia entre los que se interesan en el anuncio sin precio frente al anuncio con precio.

En lo referente a la plaza, se prevé lanzar el servicio de manera virtual en la zona urbana de Guayaquil y sus alrededores de Daule y Samborondón.

En lo relacionado a la Promoción, se desarrolla un estudio de Comunicación Integrada de Marketing, desarrollando un plan de Comunicación, mix de medios y su respectivo presupuesto. El servicio se lo lanzará con un evento promocional, que es el cierre de la campaña de lanzamiento, que usará las redes sociales Instagram, Facebook y Twitter destinada para el consumo del cliente. Se realizarán campañas promocionales por día de la madre, día del padre y Navidad.

### **Estudio Administrativo y de RSE.**

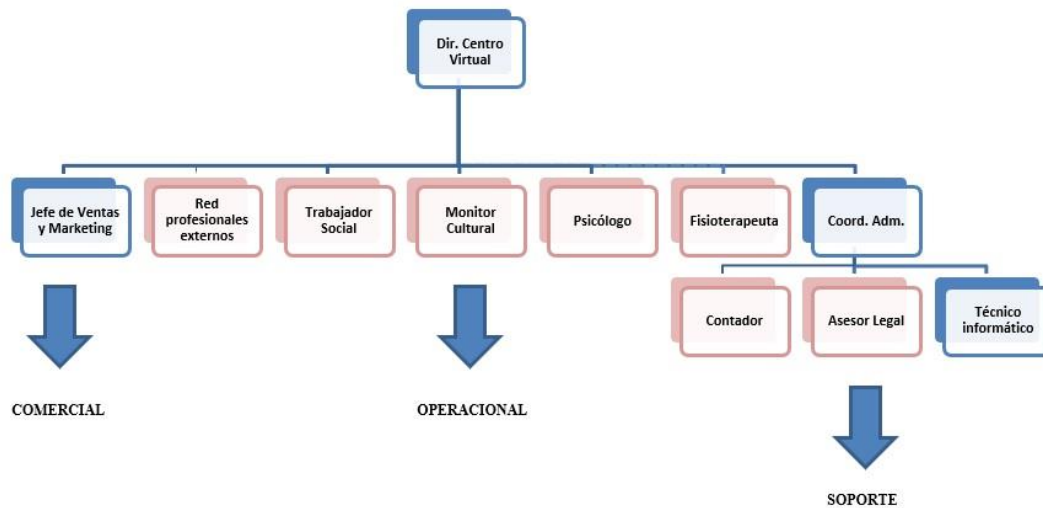
Se realiza análisis FODA de la organización que se pretende crear con el proyecto.

**Ilustración 1**

Análisis FODA de NOVAVIDA en línea



Se valoran, los requerimientos de talento humano, tanto de plantilla como de profesionales para la prestación de servicios. Con esta determinación se construye el organigrama operativo funcional, que la encabeza un/a director/a del Centro, un/a Coordinador/a administrativa, un/a responsable de ventas, y un/a responsable informático, para operar el sistema.

*Ilustración 2**Organigrama operativo funcional*

Definidos los requerimientos de la estructura organizacional, se define los perfiles de cada uno de ellos, junto con el manual de funciones y los KPIs o indicadores de medición del desempeño. El estudio administrativo, entrega también el presupuesto de la nómina del equipo humano necesario, considerando las categorías laborales y el valor del tipo de perfil en el mercado.

En lo concerniente a la responsabilidad social empresarial RSE, ha sido de gran utilidad, para visualizar desde otra perspectiva, la huella que podemos dejar con el emprendimiento, en los actores involucrados, tanto internos como externos, así como ser más cuidadosos para seleccionar a nuestros proveedores por su compromiso con la sostenibilidad. Se establece un programa de reciclaje de los dispositivos electrónicos que se entregan para la prestación del servicio.

**Estudio Técnico.**

Poder analizar el proyecto en desarrollo, bajo la herramienta del triángulo de servicio, ayudó a mejorar el diseño, por ejemplo, la tangibilización del servicio, surge de este análisis, diagramar paso a paso lo que se debe ejecutar para dar el servicio, contribuye a entender a profundidad lo que se requiere hacer y lo que se necesita para dar el servicio. Al tener toda esta información se dimensiona el proyecto técnicamente, para determinar necesidades de talento humano, equipos, recursos financieros, así como las necesidades físicas para prestar el servicio en espacio físico, mobiliario, equipamiento, medios logísticos y otros.

**Estudio Financiero**

El total de inversión para que NOVAVIDA en línea sea operativa asciende a 67.511,56 dólares que se financian con un crédito de 40.000 y la diferencia la aportan los socios o inversionistas, el crédito bancario al 10,76 % y el aporte de socios al 24 % lo que deja la Tasa mínima admisible de Retorno en 16,16%

Los distintos flujos del periodo, junto con la inversión, permiten calcular la TIR que es de 56,59 % y el VAN que alcanza la cifra de 118.558,65 dólares, y un periodo de retorno de la inversión de tres años un mes y 16 días.

## 10. Descripción del Modelo de Negocios.

“El diseño, busca necesidades o problemas en los usuarios de un servicio o producto para encontrar soluciones a dichos problemas mediante una aproximación que ha ido evolucionando con el tiempo y que tiene como característica principal la de ser centrada en el usuario. Esto significa que busca comprender las necesidades de quien lo utiliza y de los diversos grupos de interés para entregar una solución que sea apropiada desde el punto de vista tecnológico, operativo y que satisfaga las necesidades del usuario final”

(Quintana, Aguilasocho, & Galeana)

Según Mauricio Vianna, 2016 en su libro *Design Thinking. Innovación en negocios*, el proceso de innovación consiste en recrear modelos de negocio y construir mercados totalmente nuevos volcados a las necesidades humanas no atendidas, además capaces de seleccionar y ejecutar las ideas adecuadas, consumándose en el mercado en tiempo récord. En el mismo libro, expresa que el proceso de innovar tiene tres etapas como se observa en la Ilustración 1.

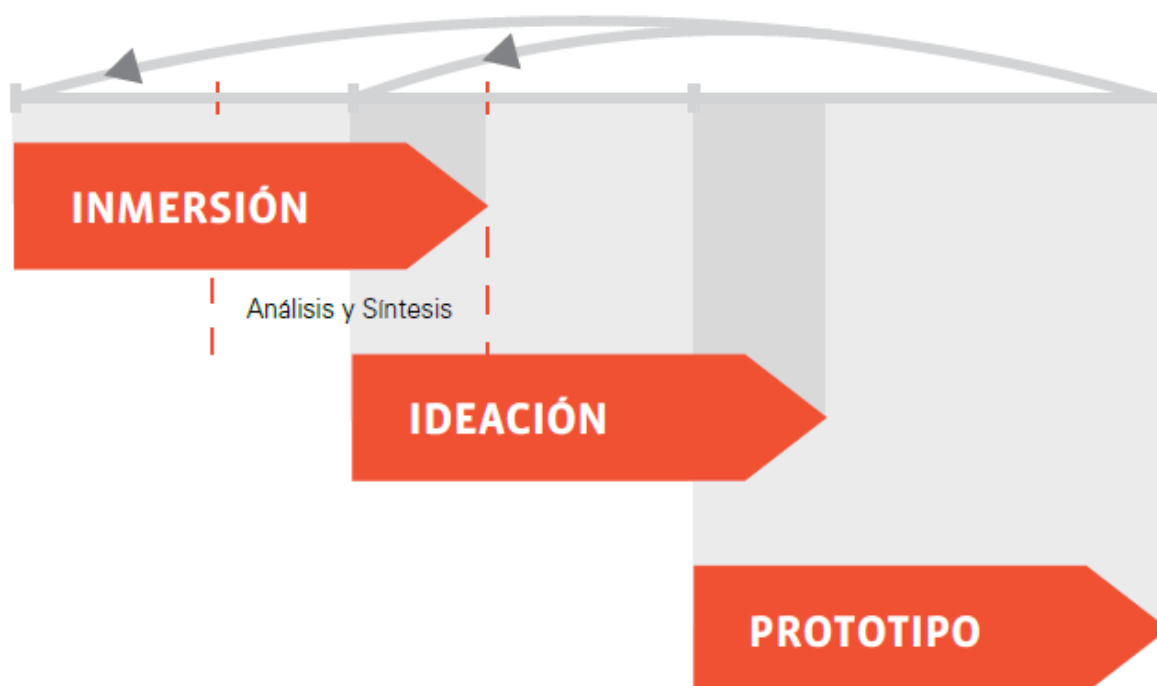
El proceso de inmersión tiene dos partes, la preliminar, en donde se hace la aproximación al problema, su comprensión, y la segunda, en donde se caracteriza el problema y su contexto, y se utiliza las herramientas del Design Thinking, que:

“Se empezó a desarrollar de forma teórica en la Universidad de Stanford en California, EEUU a partir de los años 70, y su primera aplicabilidad con fines lucrativos como «Design Thinking» la llevó a cabo la consultoría de diseño IDEO, siendo hoy en día su principal precursora”. (Design Thinking en Español).



*Ilustración 3*

*Etapas del proceso de innovación*



*Fuente: Design Thinking, Innovación en negocios. Mauricio Vianna, 2016*

La aproximación a la problemática, que llevó al desarrollo de NOVAVIDA en línea la observamos en la Tabla 1

*Tabla 1*

*Aproximación al problema*

¿Por qué?	Nombre
<p>Responde a una necesidad real, atendiendo a los adultos mayores que no tienen facilidad de movilización, sin deterioro cognitivo</p> <p>Generará empleo.</p> <p>Su contratación ayuda a que los adultos mayores se mantengan activos y eviten un deterioro cognitivo.</p>	<p>NOVAVIDA en línea</p>

**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**

¿Cómo?	Lema
<p>Crear una página web con estrategias digitales para captar personas interesadas. Obtener los datos de los participantes y personalizar las tareas de los adultos mayores acorde a sus necesidades</p>	<p>Un nuevo comienzo</p>
¿Qué?	Visualización
<p>Ofrecer atención a los adultos mayores, con los más altos estándares de calidad en cada una de nuestras áreas de especialidad, fundamentada en el respeto, el amor al prójimo y las ciencias de la salud, proporcionando así un desarrollo integral en el campo bio-psico-social.</p>	<p>NOVAVIDA en línea, ofrece la posibilidad de acceder a ejercicios de estimulación cognitiva cuyo contenido y orden de las actividades varía de manera constante de acuerdo a las sugerencias y/o peticiones de los adultos mayores.</p> <p>Adicionalmente contar con un espacio de agenda personal donde se les recuerda fechas importantes y toma de medicamentos.</p>
	
	Referencias
	<p>Ecognitiva: página web de descarga gratis ejercicios cognitivos para mayores. Ejercicios de Memoria.org: Blog con ejercicios de estimulación cognitiva semanales y artículos de interés sobre la tercera edad</p>

## 10.1. Gerencia: Design Thinking.

El Design Thinking, es una estrategia de diseño basada en cinco etapas, cada una se encarga de una parte del diseño, su estructura la encontramos en la Tabla 2.

*Tabla 2*

*Estructura del Design Thinking*

N°	Nombre de la etapa	Equivalencia
1	Empatizar	Descubrir
2	Definir	Interpretar
3	Idear	Idear
3	Prototipar	Experimentar
5	Testear	Evolucionar

### 10.1.1. Empatizar

El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando, y también de su entorno. Personas en general, clientes, empleados...Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades (Design Thinking en Español).

#### 10.1.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

El objetivo del mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? es aumentar la percepción que tenemos de las visualizaciones y nos ayuda a generar puntos grises para clarificarlos en las entrevistas con los involucrados, en la ilustración 2 se observa este mapa.

**Ilustración 4**

Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

Foto	¿Qué está sucediendo?	¿Cómo está sucediendo?	¿Por qué está sucediendo?
	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>
	← Concreto		Emocional →
	Adulto mayor solo	Sentado en un banco	Recordando
	Con una rosa en la mano	Pensativo	Sintiendo la soledad
	Mujer mirando por la ventana	Sola	Esperando a alguien
	Con las manos entrelazadas	Ansiosa	Añorando el mundo exterior
	Adulto mayor preocupado	Sentado en el sofá	Preocupación
	Manos cubriendo el rostro	Codos apoyados en las piernas	Sufrimiento
	Hijo consolando	Mano sobre el hombro	Compasión

Se observan tres escenas, la primera un adulto mayor solo con una rosa en la mano, sentado en un banco, pensativo, quizá recordando y sintiendo soledad. La segunda una mujer mayor mirando por la ventana con las manos entrelazadas, sola ansiosa, como esperando a alguien o añorando el mundo exterior, y la tercera se observa un adulto mayor preocupado, cubriéndose el rostro con sus manos, sentado en un sofá con los codos apoyados en sus piernas, con gesto de preocupación y sufrimiento, también se ve a una persona joven, probablemente su hijo, que tiene su mano sobre el hombro en actitud compasiva.

**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**

### 10.1.1.2. Mapa de Empatía.

“Un mapa de empatía o *Empathy Map* es, como bien indica su nombre, un tipo de mapa o guía que sirve a las empresas para definir las características de sus clientes. Desde su nombre y edad hasta sus gustos y debilidades. Todos los aspectos que define el mapa de empatía están relacionados con sus emociones” (Galiana, 2021). En la ilustración 3 se presenta el mapa de empatía para NOVAVIDA en línea.

*Ilustración 5*

*Mapa de Empatía*



### Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea

El mapa de empatía muestra a un adulto mayor, que se siente que está solo, deteriorándose, volviéndose una carga y que se acerca el fin, que ve que sus amigos están enfermando, algunos se han ido, que la familia sale y se queda solo y que ya no puede hacer cosas que antes hacía, escucha que le dicen que no se preocupe, que puede contar con la familia, que va a estar bien, que siempre lo van a cuidar, pero que quiere sentirse útil, que no quiere ser una carga para nadie y que le gustaría ver a sus amigos.

Sus puntos de dolor son: soledad, desconexión con el entorno, pérdida de memoria y agotamiento físico, sus necesidades son: compañía, ejercicios, que alguien le escuche y sentirse útil

#### **10.1.1.3. Mapa de trayectoria.**

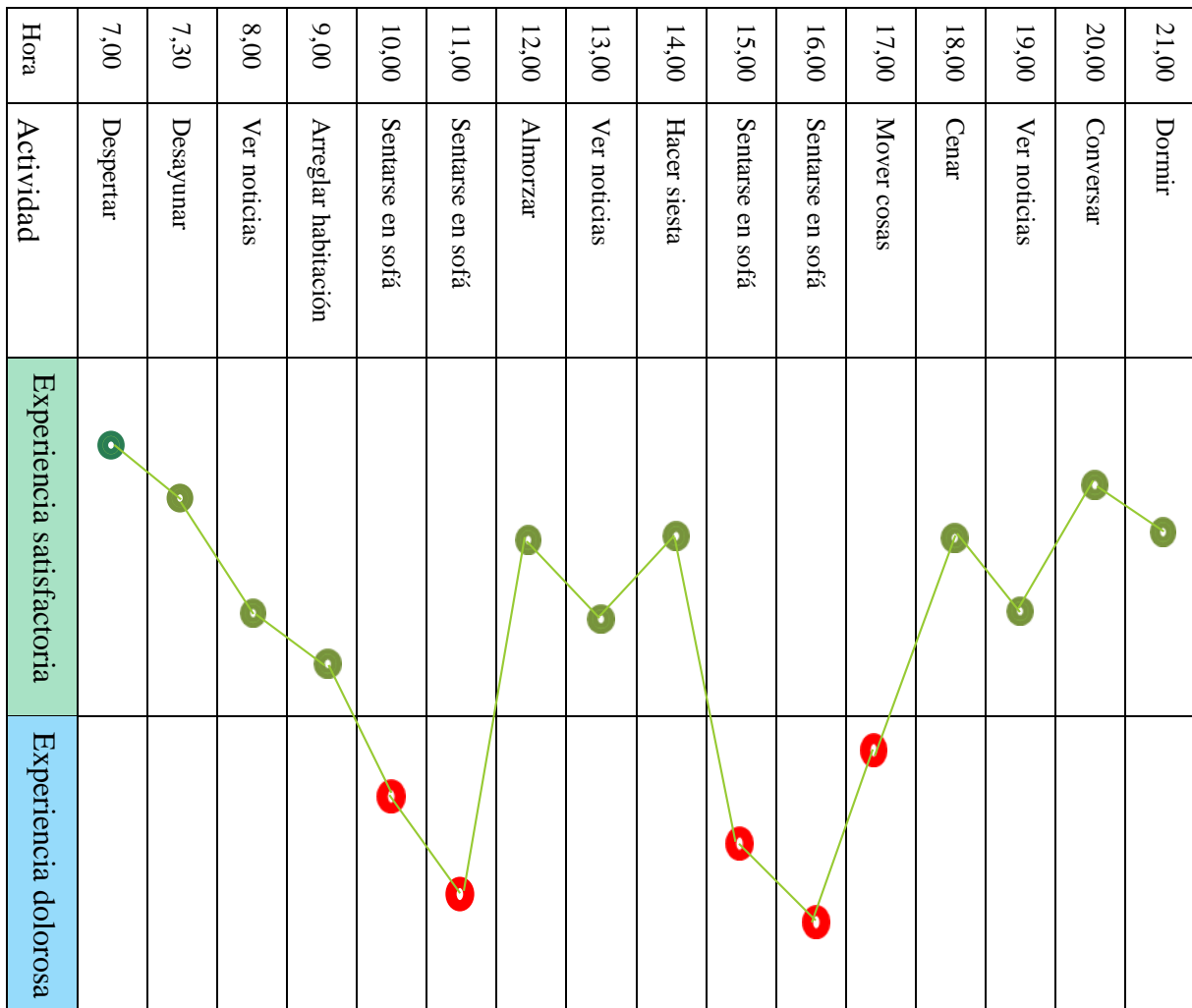
Dentro del proceso del Design Thinking, es una herramienta muy eficaz para diseñar una solución, o para detectar puntos conflictivos de un producto o servicio existentes que pudieran requerir una mejora, y fue definida de esta manera por Philip Kotler en 2013. La ilustración 4 presenta el mapa de trayectoria de un usuario de NOVAVIDA en línea.

El mapa de trayectoria muestra cómo se despierta a las siete de la mañana, desayuna a las siete y treinta, ve noticias a las ocho, arregla su habitación a las nueve, se sienta en el sofá a las diez, y empieza su sufrimiento, pues no sabe qué hacer, hasta las doce que almuerza, a la una de la tarde ve noticias a las dos hace la siesta a las tres se vuelve a sentar en el sofá, a padecer sin saber que hacer esperando que se hagan las cinco para mover cosas, cenar a las seis, ver noticias a las siete, conversar con la familia a las ocho y acostarse a las nueve, para seguir con la misma rutina el siguiente día

*Ilustración 6*

**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**

Mapa de trayectoria



### 10.1.2. Definir

Durante la fase de Definición, debemos cribar la información recopilada durante la fase de Empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador. (Design Thinking en Español).

Para el proceso de definir, se empieza definiendo el perfil del usuario, o lo que se conoce como Buyer person, en la ilustración 5 se define.

*Ilustración 7*

*Buyer Person*



María de 76 años, jubilada, con tres hijos que no viven con ella, acompaña a César su marido, seis años mayor que ella, con problemas de movilidad y en fase evolutiva de Alzheimer, cuenta con asistente doméstica, pero le gusta controlar todo, alejada de amistades, encerrada en su propio mundo, con un anhelo inmenso de volver a sentir al contacto con la sociedad, compartir con otras personas, pero limitada para salir de casa por la supervisión de su esposo.

**10.1.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight.**

El mapa de usuario + necesidad + insight es una herramienta del Design Thinking, para definir las necesidades del usuario, con base a los insight que se detectaron en la investigación, o empatía. Para esto es necesario tener claro lo que, para la herramienta, consisten los términos aquí expuestos: “Insights: Cosas que hemos observado y/o escuchado que nos han sorprendido, aspectos más relevantes, patrones que se repiten, necesidades observadas o explicitadas por los usuarios”. (Vinyets, 2019).



“Necesidades: Hacen referencia a motivaciones potentes que subyacen en la conducta de compra, consumo y experiencia de uso de cualquier persona. Se trata del conjunto de carencias y exigencias de los usuarios identificadas en relación con sus interacciones en torno a un producto o servicio; es decir, a aquellos problemas, disfunciones, frustraciones, pain points..., que molestan al usuario e impiden una plena satisfacción (funcional y emocional) del problema que busca solucionar.”  
(Vinyets, 2019)

En la ilustración 6, se muestra el mapa de usuario + necesidad + insight

**Ilustración 8**

*Mapa de usuario + necesidad + insight*

<b>Usuario</b>	+	<b>Necesidad</b>	+	<b>Insight</b>
Adulto Mayor	Necesita	Compañía	Por que	Se siente solo
		Actividad		Se siente inútil
		Ejercicios		Está perdiendo facultades
		Juegos mentales		Está perdiendo facultades
		Reunirse con amigos		Se siente desconectado
Familiar o responsable del adulto mayor		Mejorar la calidad de vida de su adulto mayor		Lo siente deprimido
		Encontrarle alguna actividad segura		lo siente inútil
		Buscar amigos de su edad		Para que no se sienta solo
<b>¿Cómo podríamos ayudar a resolver el problema?</b>				
El adulto mayor, se siente solo, inútil, que está perdiendo facultades y desconectado del entorno				

El familiar o responsable del adulto mayor, necesita mejorar la calidad de vida de su familiar, encontrarle alguna actividad segura, buscarle amigos de su edad para que se relacione,

El mapa de usuario, muestra dos perfiles: El primero un adulto mayor, que necesita compañía, actividad, ejercicios, juegos mentales, reunirse con amigos, porque se siente solo, se siente inútil, esta perdiendo facultades y se siente desconectado. El segundo, familiar del adulto mayor, que lo tiene a cargo que necesita mejorar la calidad de vida de su adulto mayor, encontrarle alguna actividad segura, buscarle amigos de su edad, porque lo siente deprimido, percibe que se está sintiendo inútil, y porque se siente solo.

### 10.1.3. Idear

“La etapa o fase de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias” (Design Thinking en Español).

#### 10.1.3.1. Brainstorming

El Brainstorming o lluvia de ideas es una estrategia grupal, para generar ideas o alternativas para resolver alguna problemática central. Para efectuar esta técnica, se requiere tener definido el problema, y exponerlo ante el grupo, para que se propongan posibles estrategias de solución. Es importante anotar que las primeras respuestas generalmente son obviedades, por lo que no tienen nada innovador, por lo que se recomienda expresar más de

diez ideas. En la ilustración 7 se observa la lluvia de ideas para resolver la problemática de los adultos mayores.

**Ilustración 9**

*Brainstorming*



En la lluvia de ideas, se mencionaron las siguientes: conseguirle una empleada, inscribirlo para que estudie algo en línea, inscribirlo en los programas del MIES, enviarlo donde la hermana, crear una aplicación con juegos y actividades, que pase una semana con cada hijo, ponerle un negocio, enseñarle video juegos, crear una plataforma para que oferte lo

**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**

que sabe, llevarlo a un ancianato, crearle un grupo de WhatsApp, crear un servicio de acompañamiento en línea, contratarle una enfermera, comprarle una mascota, comprarle una caminadora.

### 10.1.3.2. Mapa de Costo / Relevancia

Para efectuar el mapa de costo relevancia, se debe predeterminar costos y el nivel de contribución a resolver la problemática, en la tabla 3, se encuentra la valoración del costo y relevancia de cada alternativa planteada.

La tabla 3 determina para cada una de las alternativas propuestas en la lluvia de ideas, costos de implementación anual, desagregado en costo directo, es decir lo que cuesta la alternativa y costo indirecto, otros costos necesarios para la operatividad, y una valoración en escala de 1 a 3 por su nivel de contribución a satisfacer la necesidad en cada entorno y su total.

**Tabla 3**

*Determinación de costos y relevancia*

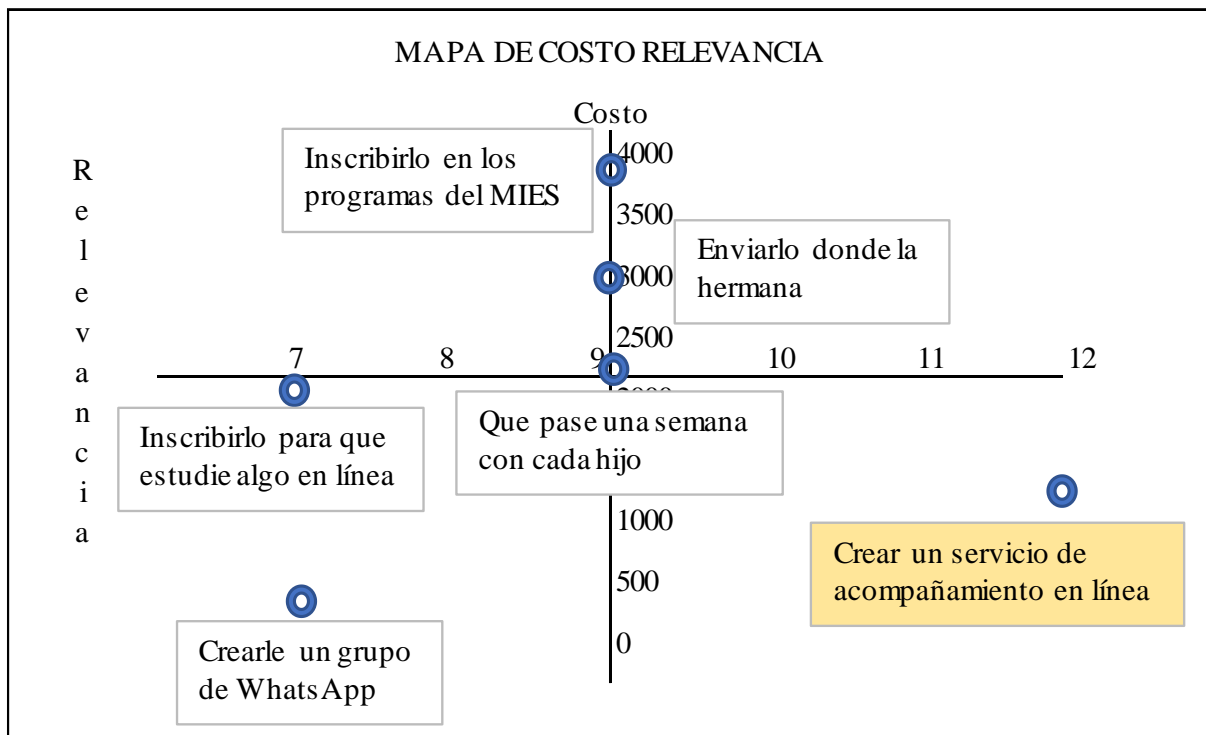
Propuesta	Costo anual			Relevancia nivel de contribución a resolver la problemática				
	Directo	Indirecto	Total	social	físico	Cogniti	Emocio	Total
Conseguirle una empleada	5.400,00	1.125,00	6.525,00	3,00	3,00	1,00	2,00	9,00
Inscribirlo para que estudie algo en línea	1.500,00	350,00	1.850,00	2,00	1,00	3,00	1,00	7,00
Inscribirlo en los programas del MIES		3.960,00	3.960,00	3,00	2,00	2,00	2,00	9,00
Enviarlo donde la hermana		3.000,00	3.000,00	3,00	2,00	1,00	3,00	9,00
Buscar una aplicación con juegos y actividades		360,00	360,00	1,00	1,00	2,00	1,00	5,00
Que pase una semana con cada hijo	300,00	1.800,00	2.100,00	3,00	2,00	1,00	3,00	9,00
Ponerle un negocio	8.000,00	3.600,00	11.600,00	3,00	2,00	1,00	2,00	8,00
Enseñarle video juegos		660,00	660,00	1,00	1,00	2,00	1,00	5,00
Crear una plataforma para que oferte lo que sabe	7.500,00	360,00	7.860,00	3,00	1,00	3,00	2,00	9,00
Llevarlo a un ancianato	6.000,00		6.000,00	3,00	2,00	2,00	1,00	8,00
Crearle un grupo de WhatsApp		360,00	360,00	3,00	1,00	1,00	2,00	7,00
Crear un servicio de acompañamiento en línea	1.140,00	100,00	1.240,00	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00
Contratarle una enfermera	7.200,00	1.500,00	8.700,00	3,00	2,00	1,00	1,00	7,00
Comprarle una mascota	500,00	1.200,00	1.700,00	1,00	2,00	1,00	2,00	6,00
Comprarle una caminadora	700,00		700,00	1,00	3,00	1,00	1,00	6,00

En la tabla 3, se marca con amarillo las alternativas de menor contribución a la solución al problema, y con rosa las alternativas de mayor costo, ambas se descartan. Las no marcadas se las evalúa con el mapa de costo relevancia.

En la ilustración 8 se refleja esta relación. Para conformar el mapa de costo relevancia se utilizan las siguientes alternativas; inscribirlo en los programas del MIES a un costo de 3.960 dólares anuales y 9 de contribución a satisfacer las necesidades, enviarla donde la hermana con 3.000 de costo y 9 de nivel de satisfacción, inscribirlo para que estudie algo en línea a un costo de 1.850 y 7 de contribución, crearle un grupo de WhatsApp a un costo de 360 y 7 de nivel de satisfacción, que pase una semana con cada hijo 2.100 dólares y 9 puntos, finalmente crear un servicio de acompañamiento en línea a un costo de 1.240 dólares y 12 de contribución a la satisfacción de las necesidades.

**Ilustración 10**

*Mapa de costo / relevancia*



El mapa de costo relevancia muestra a la opción de crear un servicio de acompañamiento en línea, como la opción más viable.

### 10.1.3.3. Poster de Concepto

El poster es un documento gráfico, cuya finalidad es comunicar de manera visual, el resultado de un desarrollo, una investigación o un proyecto. El poster de concepto cumple con lo anteriormente señalado, pero adicionalmente pretende transmitir la esencia de lo que se ha desarrollado, investigado o ha servido de objetivo de un proyecto. Este documento gráfico debe evocarnos y estimular los sentidos, para hacernos imaginar lo que el autor está queriendo expresar. En la ilustración 9, se despliega el concepto de NOVAVIDA en línea.

#### *Ilustración 11*

*Poster de concepto de NOVAVIDA en línea*



**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**

#### **10.1.4. Prototipar**

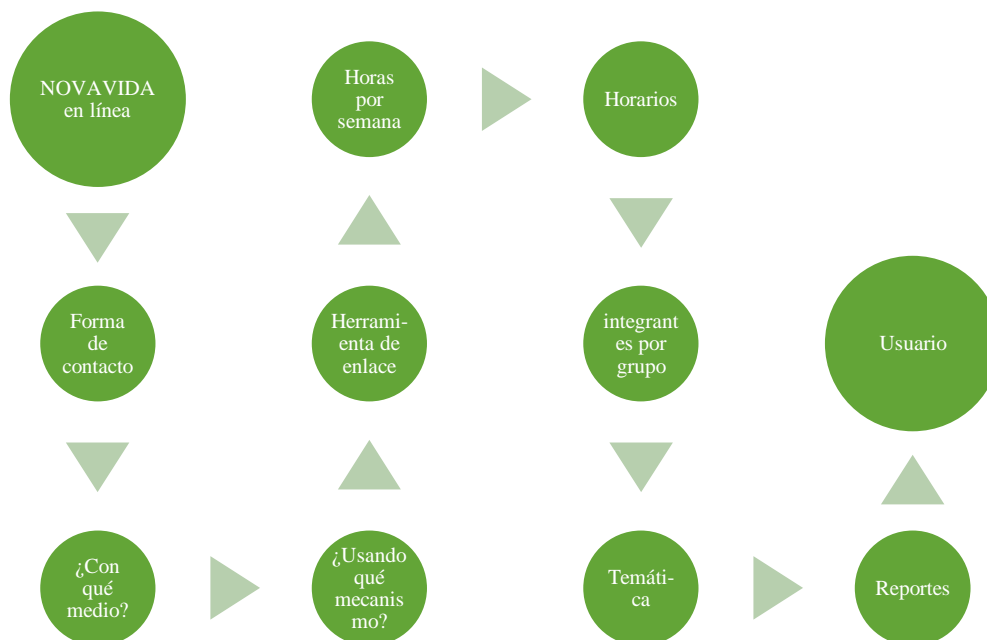
“En la etapa de Prototipado volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones. Además, pone de manifiesto elementos que debemos mejorar, refinar o cambiar antes de llegar al resultado final” (Design Thinking en Español).

##### **10.1.4.1. Proceso del Prototipado.**

NOVAVIDA en línea es un servicio, como la mayoría de los servicios son intangibles, sin embargo, deben existir herramientas que permitan materializar el servicio, para esto se desarrolla una hoja de ruta para la materialización del servicio, esta secuencia se observa en la Ilustración 10.

El proceso se describe a continuación: NOVAVIDA en línea

- Forma de contacto
- ¿Con qué medio?
- ¿Usando qué mecanismo?
- Herramienta de enlace
- Horas por semana
- Horarios
- integrantes por grupo
- Temática
- Reportes
- Usuario

**Ilustración 12***Secuencia de materialización de servicio*

Establecida la secuencia, se realiza la investigación de alternativas para cada paso del desarrollo, se analiza a la luz de los criterios pertinentes y se selecciona la opción más adecuada, reflejando la razón de la selección. Esta selección se muestra en la Tabla 4

**Tabla 4***Selección de opciones*

Proceso	Alternativa	Opción seleccionada	Razón de selección
Forma de contacto	Correo electrónico	WhatsApp	La mayoría de los usuarios lo utilizan
	SMS		
	llamada		
	WhatsApp		
Con qué medio	Telefonía convencional	Internet	Es el medio natural de WhatsApp
	Telefonía móvil		
	Internet		
	Página Web	Plataforma	

**Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**



¿Usando qué mecanismo?	Plataforma		Moodle para adaptarse a la tendencia actual de e-learning
	Aplicación		
Herramienta de enlace	Google Meet	Zoom	La más amigable y conocida de las aplicaciones y tiene buena interface con Moodle
	Microsoft Team		
	Zoom		
Horas por semana	10	6	Por experiencia más de 6 horas semanales, les genera ansiedad
	8		
	6		
Horarios	8 a 10	10 – 12 16 - 18	Horarios seleccionados por los usuarios en encuesta
	10 a 12		
	14 a 16		
	16 a 18		
Integrantes por grupo	12	12	Por experiencia anterior en NOVAVIDA
	16		
	20		
Temáticas	Social	Todas	Para dar un servicio integral
	Física		
	Cognitiva		
	Emocional		
Reportes	quincenal	Mensual	Metodológicamente es lo mejor
	mensual		

#### 10.1.4.2. Diseño de Prototipo.

Para el diseño del prototipo se parte de las decisiones tomadas durante el proceso de tangibilización del servicio, la Tabla 5, resume lo indicado

**Tabla 5***Características del servicio*

<b>Proceso</b>	<b>Opción seleccionada</b>	<b>Razón de selección</b>
Forma de contacto	WhatsApp	La mayoría de los usuarios lo utilizan
Con qué medio	Internet	Es el medio natural de WhatsApp
¿Usando qué mecanismo?	Plataforma	Moodle para adaptarse a la tendencia actual de e-learning
Herramienta de enlace	Zoom	La más amigable y conocida de las aplicaciones y tiene buena interface con Moodle
Horas por semana	6	Por experiencia más de 6 horas semanales, les genera ansiedad
Horarios	10 – 12 16 - 18	Horarios seleccionados por los usuarios en encuesta
Integrantes por grupo	12	Por experiencia anterior en NOVAVIDA
Temáticas	Todas	Para dar un servicio integral
Reportes	Mensual	Metodológicamente es lo mejor

Los parámetros para el diseño del prototipo, es que el servicio se contacta por WhatsApp, usando internet, utilizando una plataforma de e-learning que se conecta con el usuario por medio de Zoom, por seis horas semanales distribuidas en tres días, lunes, miércoles y viernes o martes, jueves y sábado, en dos horarios a elegir de 10 a 12 de la mañana o de 4 a 6 de la tarde, servicio que se imparte en grupos de 12 personas seleccionadas por su perfil de afinidad, atendiendo los cuatro entornos, físico, emocional, cognitivo y social, generando un reporte mensual de actividades.

### ***Ilustración 13***

#### *Prototipo*



#### ***10.1.5. Validar***

“Durante la fase de Testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias... Durante esta fase evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando” (Design Thinking en Español)

##### **10.1.5.1. Testeo del Prototipo.**

Para validar el prototipo se realizaron dos sesiones virtuales con personas del grupo objetivo, para evidencia, la ilustración 12.

#### *Ilustración 14*

*Testeo del prototipo de servicio de NOVAVIDA en línea*



#### **10.1.5.1.1. Hallazgos.**

De las dos sesiones de testeo realizadas, que tuvieron el mismo formato, fueron tuteladas por dos psicólogas, y asistieron 17 personas adultos mayores, en sesiones de 90 minutos.

De la aplicación de los procesos, validados en los grupos se obtiene la siguiente información relevante, para mejorar el diseño; 5 de 17 recibieron el mensaje de contacto al WhatsApp pero no supieron como activar el enlace, 7 se quejaron de su internet lento, 14 no saben abrir el Moodle, 15 no tienen descargada la aplicación Zoom, todos están de acuerdo en los tres días alternados, 15 estuvieron de acuerdo en los horarios propuestos, 11 manifestaron que los grupos deben ser más reducidos que los 17 de la validación, 15 estuvieron de acuerdo que se ofrezca servicios en los cuatro entornos y 13 manifestaron que los reportes no lo consideran necesarios.

Los hallazgos principales se detallan en la Tabla 6.

### **Modelo de Negocio NOVAVIDA en línea**

**Tabla 6***Hallazgos principales en el testeo*

<b>Proceso</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Recurrencia</b>
Forma de contacto	Reciben el mensaje, pero no activan el enlace	5 de 17
Con qué medio	Internet lento	7 de 17
¿Usando qué mecanismo?	No saben abrir el Moodle	14 de 17
Herramienta de enlace	No tienen la aplicación descargada	15 de 17
Horas por semana	6 horas en tres días alternados	Todos los 17 de acuerdo
Horarios	10 a 12 y 14 a 16	15 de 17
Integrantes por grupo	Menos que en prueba	11 de 17
Temáticas	Los cuatro entornos	15 de 17
Reportes	No es necesario	13 de 17

#### **10.1.5.1.2. Oportunidades de Mejoras Identificadas.**

Con base a los hallazgos se reformula la propuesta incorporando nuevos elementos, como se observa en la Tabla 7.

Para mejorar el diseño se toman las siguientes decisiones: entregar un dispositivo electrónico preconfigurado, sugerir al usuario que tenga una conexión de internet de velocidad media, crear cuatro grupos como estructura base, por cada equipo de trabajo, con los siguientes horarios y días, lunes, miércoles y viernes grupo 1 en la mañana, grupo 2 en la tarde, martes, jueves y sábado grupo 3 en las mañanas y grupo 4 en la tarde. Adicionalmente se acuerda dividir las dos horas en cuatro bloques de treinta minutos, alternando entornos, para no perder la concentración de los usuarios, que los grupos sean únicamente de 12 integrantes, efectuar encuesta para monitorizar preferencias en lo referente a entornos que

requieran los usuarios, elaborar los reportes para uso interno y disponibles previa autorización del adulto mayor, para el familiar que contrate el servicio y finalmente, que la estrategia de marketing se oriente hacia el cliente, el familiar a cargo

**Tabla 7**

*Mejoras con base a los hallazgos*

<b>Proceso</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Mejoras propuestas</b>
Forma de contacto	Reciben el mensaje, pero no activan el enlace	Entregar un dispositivo electrónico preconfigurado
Con qué medio	Internet lento	Sugerir al cliente un ancho de banda mínimo para acceder al servicio
¿Usando qué mecanismo?	No saben abrir el Moodle	Entregar un dispositivo electrónico preconfigurado
Herramienta de enlace	No tienen la aplicación descargada	Entregar un dispositivo electrónico preconfigurado
Horas por semana	6 horas en tres días alternados	Crear grupos lunes, miércoles y viernes, y otros martes, jueves y sábado, mañana y tarde, posibilidad de cuatro grupos por semana y equipo
Horarios	10 a 12 y 14 a 16	Dividir las dos horas en cuatro segmentos de 30 minutos, cambiando de entorno
Integrantes por grupo	Menos que en prueba	12 es un número adecuado, para optimizar recursos y dar la oportunidad a todos de participar
Temáticas	Los cuatro entornos	Efectuar encuesta, para validar prevalencia de entornos y actividades
Reportes	No es necesario	Ofrecerla al cliente con la autorización del usuario
Cliente	Usuarios mayoritariamente no serían clientes, pues serían sus hijos los que contratarían el servicio	Diseñar estrategia de marketing direccionada al cliente más que al usuario

### 10.1.5.1.3. Adaptación del Prototipo.

Con las mejoras propuestas, se efectúa la adaptación del prototipo, como se observa en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Adaptación del prototipo*

<b>Proceso</b>	<b>Opción seleccionada</b>	<b>Razón de selección</b>
Forma de contacto	WhatsApp	Acceso preconfigurado en Tablet entregada por NOVAVIDA en línea
Con qué medio	Internet	Desarrollo considerando el menor consumo de ancho de banda
¿Usando qué mecanismo?	Plataforma	Acceso preconfigurado en Tablet entregada por NOVAVIDA en línea
Herramienta de enlace	Zoom	Acceso preconfigurado en Tablet entregada por NOVAVIDA en línea
Horas por semana	6	Grupos lunes, miércoles, viernes y martes, jueves, sábado, mañana y tarde
Horarios	10 – 12 16 - 18	Programación adaptada a las necesidades en bloques de 30 minutos por entorno
Integrantes por grupo	12	Grupos de 12 adultos mayores
Temáticas	Todas	Se trabaja en los entornos: social, físico, cognitivo y emocional
Reportes	Mensual	A solicitud del cliente, con autorización del usuario.

## 11. Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber efectuado el diseño integral del modelo de negocios de NOVAVIDA en línea, sacar conclusiones, es complejo, porque han sido tantas las aristas que se han analizado, que ordenar las ideas, no es tarea fácil, sin embargo, seguiré la misma secuencia del desarrollo para mis comentarios.

Para diseñar el concepto del servicio, se partió del proceso de *Design Thinking*, cuando nos pidieron identificar alguna problemática de actualidad, y con base a mi experiencia, propuse al equipo la problemática de los adultos mayores, la idea caló y optamos por presentar ese como el problema identificado que queríamos resolver.

Empezar un diseño de proyecto a partir de imágenes, como se nos recomendó, parecía como algo sin lógica, sin embargo, el describir lo que se ve en las imágenes, percibir lo que siente, piensa el sujeto de observación, fue un descubrimiento interesante. Construir con esas observaciones los diferentes mapas de empatía, trayectoria, usuario + necesidad + insight, costo relevancia, hasta llegar a identificar, la mejor alternativa, que permite crear concepto base de la propuesta. La propuesta fue un servicio en línea, para adultos mayores. Se dio forma al concepto y se efectuó un testeó que permitió mejorar el diseño inicial.

Para conocer el potencial del mercado al que ofrecer el servicio, se tomó que el proyecto se lo promocionaría en la zona urbana de Guayaquil, y las aledañas de Daule y Samborondón. Luego se tuvo que definir con que edades de adultos se trabajaría, se pensó que los de 65 hasta 69, están recién jubilados, o retirados, y generalmente mantienen un nivel de actividad, eso nos llevó a optar por adultos mayores de 69 años y menores a 80 años. Como es un servicio de pago, se pensó en los sectores socio económicos A, B y C+. El siguiente criterio de segmentación, tiene que ver con las capacidades funcionales, y se optó por aquellos



que no tienen limitaciones funcionales, y finalmente la habilidad para el manejo de dispositivos electrónicos.

Luego de la segmentación del mercado, que nos dio que existen 12.449 posibles usuarios. Para conocer los patrones de conducta del usuario, trabajamos en varias técnicas de investigación, se hizo observación en el centro NOVAVIDA, entrevistas a profundidad con profesionales de la psicología y del e-learning, grupos focales con adultos mayores. De este grupo focal, surgió una realidad hasta ese momento no detectada, que los adultos mayoritariamente referían que consultarían con sus hijos sobre si podrían utilizar el servicio, en ese momento se visibilizó la dualidad, usuario / cliente, el usuario es el adulto mayor, pero el cliente es el hijo o familiar que le contrata el servicio.

Este descubrimiento ayudó a enfocar el Plan de Marketing, pues la estrategia de comunicación de marketing tiene que dirigirse hacia el cliente más que hacia el usuario.

Para darle forma al servicio, se determinó la estructura operativa necesaria para prestar el servicio, y se decidió que hubiese dos categorías, la primera los fijos de planta, y la segunda, los contratados bajo la modalidad de servicios profesionales, que son los expertos que brindan la atención a los usuarios.

Para operar, se requiere de una personería, y se optó por la creación de una sociedad anónima simplificada SAS, que es la modalidad más fácil de crear, esta sociedad se denomina NOVAVIDA SAS.

Para mejorar el servicio que se ofrece, la aplicación del triángulo de servicio fue de gran ayuda. Otro instrumento de planificación que dio muchas luces fue el diagrama de procesos, porque nos ayudó a detectar necesidades no contempladas inicialmente, como el

servidor. Diseñar el Layout de las instalaciones operativas, fue de gran ayuda para determinar el mobiliario y equipamiento requerido.

Aplicar los criterios de sostenibilidad, en un servicio en línea, que deja escasa huella física o ambiental fue todo un reto, sin embargo, luego nos percatamos que los dispositivos electrónicos que la empresa entrega a sus usuarios, y la reposición que cada cierto tiempo se debe dar, para estar actualizados tecnológicamente, deja una huella en el medio ambiente, por lo que se opta por crear un proceso de reciclaje, que evite la contaminación por este dispositivo.

Cuantificar la inversión necesaria para implementar el modelo de negocio, definir los porcentajes en que se financiará la inversión, cuánto con crédito bancario y cuánto aporte de los socios o inversionistas fue materia de debate. La determinación del umbral de ventas por año nos resultó complicado, inicialmente la idea de empezar conservadoramente para incrementar la captación a medio periodo nos dio resultados financieros desastrosos, por lo que se hicieron consultas con empresarios, que nos aconsejaron que el primer año, lleguemos al menos al 40 % de la meta, para poder darle viabilidad financiera al proyecto, así se lo hizo, y los resultados mejoraron. Pero claro, cualquier cambio en el papel, debe tener un sustento real, volvimos a consultar y los inputs que recibimos fueron, las *start-up* y empresas basadas en la tecnología, deben tener un arranque fuerte, pues así actúa el mercado, y optamos por llevar adelante esta perspectiva.

Es necesario indicar, que el mercado potencial de 12.449 usuarios hoy no está explotado, y la aspiración para el primer año es de apenas 360 suscripciones, que es apenas el 3 % del mercado, parece a todas luces alcanzable y realista.

Finalmente, mi recomendación, primero a los miembros de mi equipo, que no dejemos esto únicamente como una idea de negocios, que lo implementemos, para nuestros amigos y familiares, que inviertan en él.

## 12. Referencias Bibliográficas

Acnur. (s.f.). Obtenido de [www.acnur.org](http://www.acnur.org): <https://www.acnur.org/5b6caf814.pdf>

Design Thinking en Español. (s.f.). [www.designthinking.es](http://www.designthinking.es). Obtenido de

<https://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Galiana, P. (2021). [www.iebsschool.com](http://www.iebsschool.com). Obtenido de [https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-](https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/#:~:text=Un%20mapa%20de%20empat%C3%ADa%20o,est%C3%A1n%20relacionados%20con%20sus%20emociones)

[scrums/#:~:text=Un%20mapa%20de%20empat%C3%ADa%20o,est%C3%A1n%20relacionados%20con%20sus%20emociones](https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/#:~:text=Un%20mapa%20de%20empat%C3%ADa%20o,est%C3%A1n%20relacionados%20con%20sus%20emociones).

Gonzalez, C. (2007). Funcionalidad y Salud, una tipología del envejecimiento. Obtenido de

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342007001000003#:~:text=MATERIAL%20Y%20M%C3%89TODOS%3A%20Se%20establecen,y%20tabaco%20y%20actividad%20f%C3%ADsica)

[36342007001000003#:~:text=MATERIAL%20Y%20M%C3%89TODOS%3A%20Se%20establecen,y%20tabaco%20y%20actividad%20f%C3%ADsica](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342007001000003#:~:text=MATERIAL%20Y%20M%C3%89TODOS%3A%20Se%20establecen,y%20tabaco%20y%20actividad%20f%C3%ADsica).

Mauricio Vianna, (. a. (marzo de 2016). Design Thinking. Innovacion en negocios. Rio de Janeiro.

Quintana, M. B., Aguilasoch, D., & Galeana, E. (s.f.). *Design Thinkig. Lo de hoy para innovar la empresa*. Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo .

Sphere . (s.f.). [www.sphere.org](http://www.sphere.org). Obtenido de

<https://handbook.spherestandards.org/es/sphere/#ch003>

Vinyets, J. (Diciembre de 2019). MANO. Obtenido de [https://connociam.com/wp-content/uploads/2019/04/MANO\\_web.pdf](https://connociam.com/wp-content/uploads/2019/04/MANO_web.pdf)