

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: Llamkasum, modelo de negocio para el empoderamiento de adultos mayores: Generación de ingresos a través de productos artesanales y servicios especializados.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTADA POR:

María del Pilar, Aronés Lagos
Julie Paola, Granados Velasquez
Katherin Fiorella, Tenorio Cavero

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTADO POR:

Akira Clemente, Kochi Penadillo

ASESOR

Sandro Alberto Sánchez Paredes

Santiago de Surco, abril 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Sandro Alberto Sánchez Paredes**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado. “**Llamkasum, modelo de negocio para el empoderamiento de adultos mayores: Generación de ingresos a través de productos artesanales y servicios especializados.**”, del/del autor(a)/ de los(as) autores(as)

Aronés Lagos María del Pilar, DNI: 42852388,

Granados Velásquez, Julie Paola, DNI: 77208137,

Kochi Penadillo, Akira Clemente, DNI: 70692591,

Tenorio Cavero, Katherin Fiorella, DNI: 45204119,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/07/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 18 de Julio de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, porque sin el nada de esto hubiera sido posible, a mi familia y en especial a mi esposo, por ser mi compañero en esta aventura, por comprender mis ausencias y por darme fuerzas cuando todo parecía abrumador.

María del Pilar Aronés Lagos

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza para permitirme concluir con esta etapa académica, a mi familia por todo el apoyo moral e incondicional.

Julie Paola Granados Velasquez

Agradezco a mis padres, por todo el apoyo recibido estos dos años de estudios que requirieron paciencia y sacrificio para poder lograr culminar satisfactoriamente esta etapa llena de retos y logro.

Akira Clemente Kochi Penadillo

A mi familia, les expreso mi más sincero agradecimiento por su apoyo inquebrantable, por estar a mi lado en todo momento y por ser mi mayor fuente de inspiración. Su fe en mí me ha dado la fuerza necesaria para superar cada desafío que encontré en el camino.

Katherin Fiorella Tenorio Cavero

Dedicatorias

A quienes, desde la distancia o en silencio, me han acompañado de manera constante. Sé que, de algún modo, su presencia ha sido una guía en mi camino, y a ellos también les dedico este logro.

Katherin Fiorella Tenorio Cavero

A mi familia, especialmente a mi hermana, mi compañera de vida, mi soporte, quien me motiva e impulsa a continuar con cada una de mis metas.

Julie Paola Granados Velasquez

A mi padre y madre, por inculcarme los valores de la perseverancia y esfuerzo, y por siempre creer en mí.

María del Pilar Aronés Lagos

A mi familia y amigos, por darme ánimos a dar lo mejor de mí siempre en cada reto que se presentaba tanto personal como laboralmente.

Akira Clemente Kochi Penadillo

Resumen Ejecutivo

El proyecto Llamkasum es un modelo de negocio sostenible diseñado para empoderar a los adultos mayores en los distritos de Santa Anita y San Luis, en Lima Metropolitana. Su objetivo es proporcionarles oportunidades de generar ingresos mediante la creación y comercialización de productos artesanales como bisutería y accesorios, así como la prestación de servicios especializados en oficios tradicionales.

En la actualidad, esta población enfrenta serios problemas económicos debido a la falta de oportunidades laborales formales, lo que los obliga en muchos casos a recurrir a empleos informales y precarios. La exclusión social y la dificultad para acceder a mecanismos de financiamiento o apoyo gubernamental agravan aún más su situación, limitando su autonomía financiera y su capacidad para mantenerse activos en el mercado laboral.

Llamkasum aprovecha las habilidades y conocimientos adquiridos por los adultos mayores a lo largo de sus vidas, combinando estrategias de marketing y distribución en canales físicos y digitales. Además, se ofrecen capacitaciones en herramientas tecnológicas para facilitar su acceso al mundo digital y nuevas oportunidades de comercialización.

El proyecto también busca promover la inclusión social mediante la creación de una comunidad que brinda soporte emocional y oportunidades de colaboración, contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 (Fin de la Pobreza), 3 (Salud y Bienestar), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de las desigualdades).

Con una estructura financiera sostenible y un enfoque escalable, Llamkasum genera como resultado financiero para el accionista con un VAN de 420,472.79 dólares y una tasa interna de retorno de 173.92% con un periodo de proyecto de 5 años. Con una estructura financiera sostenible y escalable, el modelo tiene potencial de expansión a otros distritos de Lima, beneficiando a más personas.

Abstract

The Llamkasum project is a sustainable business model designed to empower older adults in the districts of Santa Anita and San Luis, in Metropolitan Lima. Its objective is to provide them with opportunities to generate income through the creation and marketing of artisanal products such as jewelry and accessories, as well as the provision of specialized services in traditional crafts.

Currently, this population faces serious economic problems due to the lack of formal job opportunities, which forces them in many cases to resort to informal and precarious jobs. Social exclusion and the difficulty in accessing financing mechanisms or government support further aggravate their situation, limiting their financial autonomy and their ability to remain active in the labor market.

Llamkasum takes advantage of the skills and knowledge acquired by older adults throughout their lives, combining marketing and distribution strategies in physical and digital channels. In addition, training is offered in technological tools to facilitate their access to the digital world and new marketing opportunities.

The project also seeks to promote social inclusion by creating a community that provides emotional support and opportunities for collaboration, contributing to Sustainable Development Goals (SDGs) 1 (End Poverty), 3 (Health and Wellbeing), 8 (Decent work and economic growth) and 10 (Reduced inequalities).

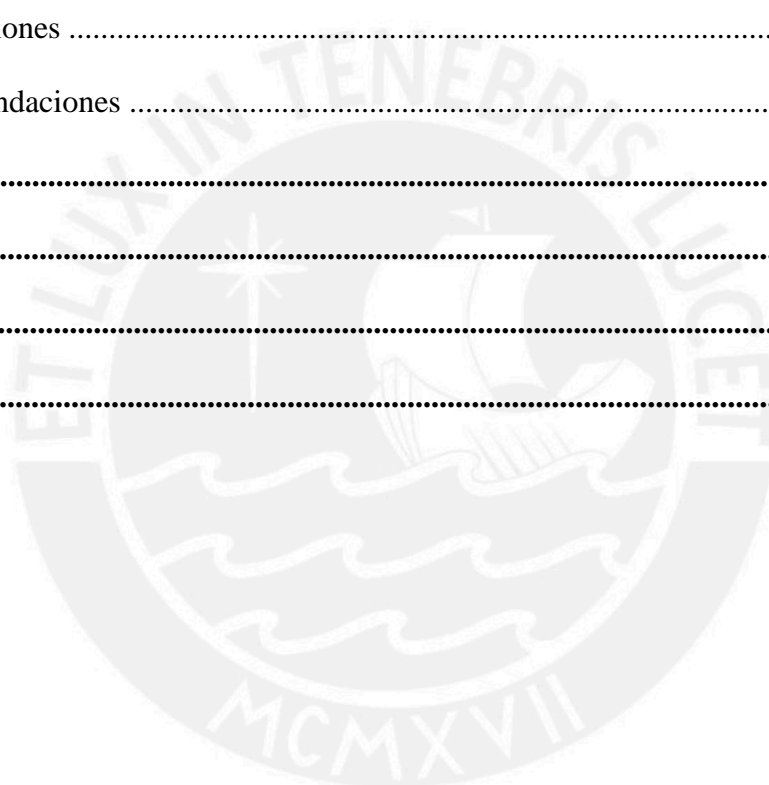
With a sustainable financial structure and a scalable approach, Llamkasum generates a financial result for the shareholder with an NPV of 420,472.79 dollars and an internal rate of return of 173.92% with a project period of 5 years. With a sustainable and scalable financial structure, the model has the potential to expand to other districts of Lima, benefiting more people.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xi
Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver.....	6
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	7
1.3.1. Sustento de la Complejidad.....	7
1.3.2. Sustento de la Relevancia del Problema.....	8
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	11
2.1. Descripción del Mercado o Industria.....	11
2.1.1. Segmentación de Mercado.....	11
2.1.2. Tendencia de Mercado.....	12
2.1.3. Tamaño de Mercado.....	15
2.1.4. Mercado Potencial.....	15
2.1.5. Mercado Disponible.....	20
2.1.6. Mercado Objetivo.....	20
2.2. Análisis Competitivo Detallado.....	23
2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes.....	25
2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	26
2.2.3. Amenaza de Nuevos Entrantes.....	27
2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	28
2.2.5. Rivalidad Entre las Empresas.....	29
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	32
3.1. Perfil del Usuario	32

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario.....	35
3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario y su relevancia	37
3.4. Perfil del Cliente.....	38
3.5. Identificación de la necesidad del cliente y su relevancia.....	44
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	46
4.1. Concepción del Producto o Servicio.....	46
4.2. Desarrollo de la Narrativa.....	58
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio.....	60
4.4. Propuesta de Valor.....	64
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV).....	65
Capítulo V. Modelo de Negocio.....	68
5.1. Lienzo del Modelo de negocio.....	68
5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio.....	70
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio.....	72
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio.....	76
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	80
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	80
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	80
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis.....	82
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	86
6.2.1. Plan de Mercadeo	86
6.2.2. Plan de Operaciones.....	97
6.2.3. Simulación Empleada para Validar las Hipótesis.....	102
6.3. Validación de la viabilidad de la solución.....	105
6.3.1. Presupuesto de inversión.....	105

6.3.2. Análisis Financiero.....	107
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis de Viabilidad.....	112
Capítulo VII Solución Sostenible	114
7.1. Relevancia Social de la Solución.....	114
7.2. Rentabilidad Social.....	120
Capítulo VIII Conclusiones y Recomendaciones.....	122
8.1. Plan de Implementación y equipo de trabajo.....	122
8.2. Conclusiones	122
8.3. Recomendaciones	124
Referencias	125
Apéndice A.....	134
Apéndice B.....	137
Apéndice C.....	140



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población de la Zona de Lima Metropolitana según Nivel Socioeconómico</i>	16
Tabla 2 <i>Población de la Zona de Lima Metropolitana según Nivel Socioeconómico A, B, C y D</i>	17
Tabla 3 <i>Población de las Zonas 1, 2 y 5 de Lima Metropolitana según Nivel Socioeconómico A, B, C y D</i>	18
Tabla 4 <i>Proyección de la Población de los Distritos de las Zonas 1,2 y 5 con Edades de 60 Años a más de Lima Metropolitana de Nivel Socioeconómico A, B, C y D</i>	19
Tabla 5 <i>Población de los Distritos de las Zonas 1,2 y 5 con Edades de 18 Años a más de Lima Metropolitana por Nivel Socioeconómico A, B, C y D que estarían dispuestos a comprar o adquirir un servicio hecho por adultos mayores</i>	21
Tabla 6 <i>Población de los Distritos de las Zonas 1,2 y 5 con Edades de 18 Años a más de Lima Metropolitana por Nivel Socioeconómico A, B, C y D estarían dispuesto a recomendar productos o servicios ofrecidos por adultos mayores</i>	22
Tabla 7 <i>Resumen de Mercados Proyectado a Cinco Años</i>	23
Tabla 8 <i>Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado</i>	30
Tabla 9 <i>Lienzo 6x6</i>	47
Tabla 10 <i>Matriz Costo Impacto</i>	55
Tabla 11 <i>Design Thinking</i>	59
Tabla 12 <i>Cuadro Comparativo de la Alternativa Existente en el Mercado</i>	62
Tabla 13 <i>Cálculo del WACC y Modelo CAPM</i>	72
Tabla 14 <i>Descripción de Hipótesis</i>	81
Tabla 15 <i>Detalle de Experimentos</i>	83
Tabla 16 <i>Matriz de Competidores</i>	87
Tabla 17 <i>Segmentación usuario y consumidor</i>	89

Lista de Figuras

Figura 1. <i>ODS 1, 3, 8 y 10</i>	3
Figura 2 <i>Análisis pensamiento abductivo</i>	5
Figura 3 <i>Variables relevantes para la segmentación de Mercado</i>	12
Figura 4 <i>Lienzo Meta Usuario</i>	32
Figura 5 <i>Lienzo Experiencia del Usuario</i>	36
Figura 6 <i>Buyer Persona: Productos artesanales</i>	43
Figura 7 <i>Buyer Persona: Oficios de adulto mayor</i>	43
Figura 8 <i>Lienzo Matriz Meta Usuario – Cliente</i>	45
Figura 9 <i>Mapa de la Experiencia de Usuario – Cliente</i>	45
Figura 10 <i>Diagrama Costo Impacto</i>	57
Figura 11 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	58
Figura 12 <i>Lienzo de Propuesta de Valor del Negocio</i>	65
Figura 13 <i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	68
Figura 14 <i>Flujo de Caja Libre</i>	71
Figura 15 <i>Buyer Persona</i>	89
Figura 16 <i>Comportamiento de palabras clave</i>	94
Figura 17 <i>Presupuesto de Marketing</i>	97
Figura 18 <i>Mapa de Viaje del Consumidor</i>	98
Figura 19 <i>Mapa de Servicio del Consumidor</i>	99
Figura 20 <i>Simulación de Montecarlo Plan de Marketing</i>	103
Figura 21 <i>Histograma Simulación Plan de Marketing</i>	104
Figura 22 <i>Tarjeta de Factibilidad Ventas Producto – Servicio</i>	104
Figura 23 <i>Detalle de Costo de Constitución Empresa</i>	106
Figura 24 <i>Detalle de Capital de Trabajo</i>	107

Figura 25 <i>Flujo de caja libre</i>	108
Figura 26 <i>Estado Anual de Resultados</i>	108
Figura 27 <i>Proyección de Ventas</i>	109
Figura 28 <i>Estado Anual de la Situación Financiera</i>	111
Figura 29 <i>Tarjeta de Prueba de Viabilidad</i>	112
Figura 30 <i>Histograma de Prueba de Viabilidad</i>	113
Figura 31 <i>Simulación de Montecarlo</i>	113
Figura 32 <i>Fluorishing Model Canvas</i>	115
Figura 33 <i>VAN Social del Modelo de Negocio</i>	121



Capítulo I. Definición del Problema

En este apartado se desarrollan aspectos contextuales del problema social relevante, centrándose en las dificultades que enfrentan las personas mayores de 60 años de las zonas de Santa Anita y San Luis. Se destaca la falta de pensión o el acceso a una pensión mínima, como el alto nivel de desempleo y las limitadas oportunidades de generación de ingresos. Estas condiciones dificultan la cobertura de sus necesidades básicas por ende afectan su calidad de vida.

1.1. Contexto del Problema a Resolver:

En Perú, la urbe adulta mayor sigue creciendo de manera sostenida, alcanzando en 2023 los 4 millones 598 mil personas, lo que representa el 13,6% de la población general, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023). Este segmento, compuesto principalmente por personas entre 60 y 75 años, enfrenta diversos retos socioeconómicos que afectan su calidad de vida y su participación en la economía. De esta población, el 52,4% son mujeres y el 47,6% hombres. Además, las viviendas con adultos mayores llegan a ser alrededor del 40,1% en Lima Metropolitana, siendo el 32,7% de estos hogares liderados por un adulto mayor.

El nivel educativo de los adultos mayores refleja limitaciones importantes para acceder a mejores oportunidades laborales. Del total, el 37,0% solo ha alcanzado educación primaria, un 29,5% cuenta con secundaria, y solo un pequeño porcentaje (12,2%) ha accedido a la educación superior universitaria. Esta realidad educativa tiene un impacto directo en sus posibilidades de empleo formal y en sus ingresos. De acuerdo con la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) de (abril 2023-2024), el 77,9% de los adultos mayores trabaja en la informalidad, sin cobertura de un sistema de seguros sociales del estado, con ingresos que oscilan entre S/500 y S/1,500 para los hombres, y entre S/380 y S/1,200 para las mujeres,

dependiendo de su ubicación en zonas urbanas o rurales. Solo el 33,8% de esta población está afiliada a un sistema de pensión.

Este panorama de vulnerabilidad económica y laboral sugiere la necesidad de iniciativas que ofrezcan oportunidades de generación de ingresos a través de actividades que aprovechen los conocimientos, habilidades y oficios tradicionales de los adultos mayores. En este contexto, la propuesta de valor de Llamkasum está orientada a la elaboración de productos artesanales, así como a la oferta de servicios como carpintería, gasfitería, zapatería, entre otros por parte del adulto mayor. Por ello, Llamkasum surge como una solución sostenible que responde a estas necesidades y busca emplear a los adultos mayores, permitiéndoles contribuir a la economía mientras generan ingresos a través de canales físicos y virtuales en el mercado de Lima Metropolitana.

Este modelo no solo tiene como objetivo ejercer nuevamente los oficios del adulto mayor y el impulso del emprendimiento mediante productos artesanales, sino también su plena integración en la sociedad y el entorno digital. Mediante programas de formación en competencias técnicas y digitales, se pretende dotarlos de herramientas que les permitan participar activamente en los servicios ofrecidos y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes. Asimismo, se busca fortalecer su bienestar emocional y económico, promoviendo su independencia, reduciendo la exclusión digital.

El usuario objetivo y a la vez nuestro socio clave, son los ciudadanos adultos de 60 a 75 años, de las comunidades de Santa Anita y San Luis, quienes enfrentan dificultades económicas significativas. Muchos de ellos carecen de una pensión o reciben una pensión mínima, lo que limita su capacidad para afrontar gastos esenciales. Asimismo, el alto nivel de desempleo y la falta de oportunidades para generar ingresos agravan su situación, dificultando la cobertura de sus necesidades básicas y afectando su bienestar general.

La principal motivación de esta propuesta radica en brindar ayuda y soporte al adulto mayor en aspectos relacionados con su calidad de vida, acceso a una fuente de ingresos, lucha contra la exclusión social. Se les ofrece la oportunidad de ser autosuficientes mediante los productos y servicios (oficios) que puedan ofrecer en base a su capacidad física e intelectual para seguir formando parte de la sociedad económicamente activa. De esta manera contribuir con su bienestar a través de un trabajo decente, considerando que no cuentan con los recursos necesarios para realizar un emprendimiento que los ayude a desarrollar sus habilidades y experiencias, solo cuentan con conocimientos empíricos de oficios, en su día a día lidian con algún tipo de discriminación por su edad. Los objetivos relacionados al principal problema social con importancia están alineadas a cuatro objetivos de desarrollo sostenible (ODS), las cuales se detallan en los párrafos siguientes:

Figura 1

ODS 1, 3, 8 y 10



ODS 1: 1.2 Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.

ODS 1: 1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación.

ODS 3: 3.4 Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.

ODS 3: 3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.

ODS 8: 8.3: Fomentar políticas que promuevan el desarrollo productivo, la creación de empleos decentes, el emprendimiento y la innovación, además de apoyar la formalización y crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas mediante el acceso a servicios financieros.

ODS 8: 8.5: Para 2030, asegurar empleo pleno y productivo, con trabajo decente para todas las personas, incluyendo mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, garantizando la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

ODS 10 :10.1 Reducir las desigualdades de ingresos,10.2 Promover la inclusión social, económica y política universal,10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y poner fin a la discriminación,10.4 Adoptar políticas fiscales y sociales que promuevan la igualdad.

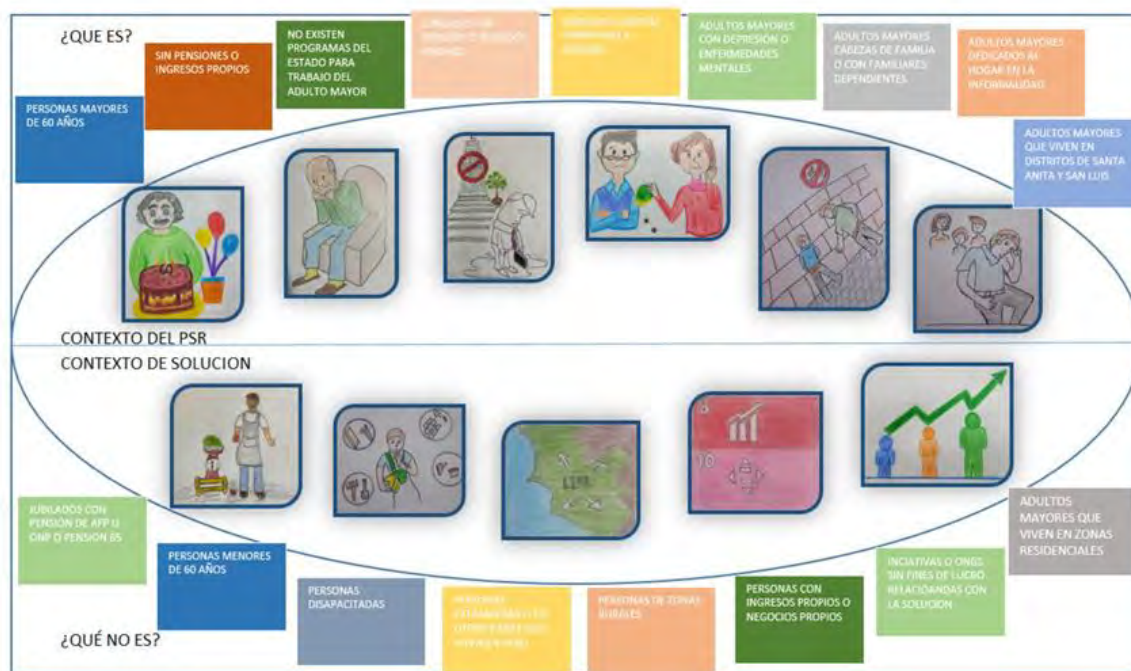
El PSR tiene como objetivo contribuir a los ODS 08 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 10 (Reducción de las Desigualdades). Además, busca ampliar su impacto a otras zonas como Ate Vitarte, El Agustino y Lurigancho. A través de esta expansión, se pretende lograr mayor escalabilidad y beneficiar a más comunidades.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), el Perú cuenta con un índice de pobreza de 29.0% del total de la población, el cual Lima como región representa el 26.4% y 73.6% representan las otras regiones. De igual forma se tiene que del total de la población el 21% del índice de pobreza está representado por adultos mayores de 60 años. Para empezar con el análisis del problema, se optó por realizar la maqueta del

problema y los lienzos de dos dimensiones, en los cuales se obtuvieron los siguientes datos luego de haber analizado el pensamiento abductivo.

Figura 2.

Análisis pensamiento abductivo



En base al análisis se evidencia lo siguiente; el crecimiento de la población adulta mayor ha generado un impacto significativo en los hogares, donde muchos dependen económicamente de ellos, a pesar de sus limitadas oportunidades laborales. Ante la falta de empleo estable, gran parte de esta población se ve obligada a desempeñar trabajos eventuales en la informalidad, lo que les impide acceder a derechos laborales y generar ingresos suficientes. Como resultado, sus ingresos suelen estar por debajo de la canasta familiar, dificultando la cobertura de necesidades básicas como alimentación, vivienda y salud. Esta inestabilidad económica no solo afecta su calidad de vida, sino que también repercute en su salud emocional, generando ansiedad, estrés y una creciente preocupación por su vida.

A continuación, se detallan las personas que no están siendo analizadas: como las personas con discapacidad, ya que presentan necesidades y desafíos específicos que requieren

un enfoque especializado para garantizar su bienestar e inclusión. De tal manera, se excluyen personas que cuentan con ingresos formales, dado que su estabilidad económica les permite acceder a mejores oportunidades laborales y a una mayor seguridad financiera. No se consideran los extranjeros ni las personas que residen en zonas residenciales, su contexto social y económico difiere del grupo objetivo de este estudio.

Luego del análisis realizado se evaluó los puntos claves a revisar como la informalidad, el perfil histórico laboral para identificar y aprovechar sus habilidades, se desarrolló un modelo 3D, para entender mejor la magnitud de los factores del PSR, encontrando como principales barreras; los distritos analizados presentan un alto nivel de informalidad laboral, lo que limita las oportunidades de empleo estable y restringe el acceso a beneficios como la seguridad social y las pensiones. Esta situación se ve agravada por la falta de acceso a un sistema de salud de calidad, lo que pone en riesgo el bienestar de los adultos mayores, quienes no pueden costear consultas médicas, tratamientos o medicamentos esenciales. La insuficiencia de ingresos para cubrir la canasta familiar les impide satisfacer sus necesidades básicas, afectando su alimentación, vivienda y calidad de vida en general. Como consecuencia, su salud emocional y mental se ve gravemente impactada, muchos enfrentan la presión de sostener económicamente a sus familias sin los recursos necesarios, lo que genera altos niveles de estrés, ansiedad y una sensación constante de incerteza.

1.2. Presentación del Problema a Resolver:

El problema identificado radica en la falta de ingresos y en las limitadas oportunidades que tienen los adultos mayores para sostener sus hogares, lo que refleja una situación de vulnerabilidad económica. A pesar de estos desafíos, se ha identificado un grupo dentro de esta población que mantiene grandes expectativas y una fuerte motivación para reincorporarse al ámbito laboral, demostrando su deseo de seguir siendo productivos. Estas

personas no solo buscan generar sus propios ingresos, sino también formar parte activa de la economía, integrándose en sectores que valoren su experiencia y habilidades.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver:

1.3.1. Sustento de la Complejidad

La complejidad del problema radica en la presencia de los siguientes factores: discriminación y falta de oportunidades, que consideran a los adultos mayores como menos productivos, llevándolos a ser vistos como una carga para la sociedad, falta de políticas de inclusión laboral y emprendimiento para adultos mayores, baja alfabetización digital que limita el acceso a empleos en plataformas digitales o comercio electrónico.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan los adultos mayores en su integración económica es la discriminación basada en la edad. A pesar de su experiencia y habilidades, muchas empresas y organizaciones tienen prejuicios sobre su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías, asumir responsabilidades laborales exigentes o desempeñarse con la misma eficiencia que empleados más jóvenes. Lo que impacta en la reducción a la posibilidad de contratación en el mercado laboral, se genera un círculo vicioso de exclusión, donde los adultos mayores, al no encontrar oportunidades, pueden perder confianza en su capacidad de contribuir económicamente, se refuerzan estereotipos negativos, lo que incrementa su marginación en la sociedad.

Percepción de Baja Productividad y Consideración como una Carga Social: En muchas sociedades, los adultos mayores son vistos como individuos que han superado su etapa productiva y que ahora dependen económicamente de sus familias o del estado. Esta percepción errónea refuerza la idea de que su integración laboral no es prioritaria, limitando aún más sus oportunidades. Se ignora el potencial de los adultos mayores para contribuir con su experiencia y conocimientos. Se perpetúa el edadismo en el ámbito laboral, generando un

ambiente donde se minimizan sus capacidades. Se reduce su autoestima y motivación para seguir activos económicamente.

Falta de Políticas de Inclusión Laboral y Emprendimiento para Adultos Mayores: A nivel gubernamental y empresarial, no existen suficientes políticas diseñadas específicamente para fomentar la empleabilidad y el emprendimiento en adultos mayores. La mayoría de los programas de empleo están dirigidos a jóvenes o poblaciones en edad media laboral, dejando fuera a quienes han superado cierta edad. Se pierden oportunidades para aprovechar la experiencia y conocimientos de los adultos mayores en el mercado laboral. Se dificulta el acceso a financiamiento y capacitación para aquellos que desean emprender. Se generan barreras estructurales que limitan su reinserción económica.

Baja Alfabetización Digital y Limitaciones para el Acceso a Empleos en Plataformas Digitales: El avance de la transformación digital ha generado nuevas oportunidades laborales en plataformas digitales, comercio electrónico y trabajo remoto. Sin embargo, muchos adultos mayores no han tenido acceso a la capacitación necesaria para manejar estas herramientas, lo que limita su participación en el mercado digital. Lo que reduce su competitividad en el mercado laboral, ya que muchos empleos requieren conocimientos digitales básicos. Se restringen sus opciones de emprendimiento, ya que el comercio digital es una de las principales vías para generar ingresos actualmente. Se genera una brecha tecnológica que los deja en desventaja frente a generaciones más jóvenes.

1.3.2 Sustento de la Relevancia del Problema

Desarrollar el problema que busca impulsar la inclusión laboral y el emprendimiento de los adultos mayores, tiene una alta relevancia debido a que constituyen un porcentaje creciente de la sociedad. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la proporción de personas mayores de 60 años ha aumentado considerablemente, y se proyecta que para el año 2050, aproximadamente el 22% de la población mundial será mayor de 60 años. Este cambio

demográfico genera un reto significativo en términos de sostenibilidad económica para este grupo, pues la mayoría de los sistemas de pensiones y seguridad social no son suficientes para cubrir las necesidades básicas de los adultos mayores. En relación con las fuentes de ingresos de los adultos mayores, se observa que el 54% de ellos sigue trabajando, pero no recibe pensión, el 18% solo cuenta con una pensión, y el 28% no pertenece ni al grupo de trabajadores ni al de pensionistas, constituyendo un sector vulnerable que no realiza actividad laboral remunerada ni percibe pensión (Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, 2019). El proyecto Llamkasum responde directamente a esta necesidad, buscando generar alternativas económicas para los adultos mayores, permitiéndoles mantener su autonomía financiera y mejorar su calidad de vida.

Los adultos mayores enfrentan discriminación laboral y falta de oportunidades de empleo debido a prejuicios relacionados con su edad. En muchos casos, las políticas laborales no contemplan su inclusión en el mercado de trabajo ni promueven el emprendimiento en este grupo. Los programas existentes suelen estar enfocados en otras franjas etarias, dejando fuera a los adultos mayores, quienes, a pesar de contar con una gran experiencia y habilidades, se ven marginados en el ámbito laboral. Llamkasum trabajará para cerrar esta brecha, proponiendo un enfoque inclusivo que permita a los adultos mayores no solo acceder a oportunidades laborales, sino también emprender y generar sus propios ingresos. De esta manera, el proyecto aborda una de las problemáticas más urgentes en la actualidad: la exclusión laboral de un sector con un alto potencial productivo.

La exclusión de los adultos mayores del mercado laboral genera una desigualdad económica y social, creando un círculo de pobreza intergeneracional. Los adultos mayores marginados enfrentan desafíos no solo económicos, sino también sociales y psicológicos, como la aislación y la percepción de inutilidad. Al no contar con oportunidades de participación en actividades económicas, su sentido de pertenencia y utilidad social se ve

afectado. El proyecto Llamkasum tiene un impacto social significativo, ya que busca integrar a los adultos mayores en la vida económica y social, promoviendo un sentido de empoderamiento, utilidad y pertenencia. Además, al fomentar la generación de ingresos de forma autónoma, se contribuye a la reducción de la desigualdad intergeneracional, brindando mayor equidad y cohesión social.

El auge de la transformación digital ha abierto nuevas puertas al emprendimiento, especialmente a través de plataformas digitales y el comercio electrónico. Sin embargo, muchos adultos mayores no han tenido acceso a la formación necesaria para participar en este mundo digital. Esto crea una brecha digital que limita su acceso a las oportunidades económicas que ofrecen estas nuevas tecnologías. El proyecto Llamkasum aborda esta brecha ofreciendo programas de capacitación tecnológica que permiten a los adultos mayores adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado digital. Al promover el emprendimiento digital y las ventas en línea, el proyecto facilita el acceso a nuevas oportunidades, creando un impacto positivo tanto a nivel económico como personal, ya que los adultos mayores pueden generar ingresos sin las barreras físicas del trabajo tradicional.

Capítulo II. Análisis del Mercado

En esta unidad se exponen y detallan las herramientas cuantitativas y cualitativas empleadas para segmentar el mercado. Dichas herramientas facilitan la identificación y definición precisa del público objetivo del proyecto. Además, se realiza un análisis exhaustivo de las fuerzas del mercado. Por último, se examina la manera en que estas fuerzas se relacionan e influyen en el entorno comercial.

2.1 Descripción del Mercado o Industria

2.1.1 Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más homogéneos que comparten características o necesidades similares. Su objetivo es identificar estos segmentos específicos y atenderlos de manera más efectiva. Para ello, se implementan estrategias de marketing personalizadas que mejoran la eficiencia y el impacto de las acciones comerciales. (Kotler & Armstrong, 2012).

Variables Relevantes para la Segmentación. Según Schiffman y Wisenblit (2019), las variables de segmentación son criterios utilizados para dividir el mercado. Estas variables permiten clasificar a los consumidores según diferentes características. Generalmente, se agrupan en cuatro categorías principales, las cuales se visualizan en la Figura 3.

Figura 3

Variables relevantes para la segmentación de Mercado.



Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), al 30 de junio del 2023, la población de la provincia de Lima, que abarca sus 43 distritos, alcanzó los 10 millones 151 mil habitantes. Esta cifra representa el 30.1% de la población estimada del Perú, que asciende a 33 millones 726 mil habitantes. Además, en Lima Metropolitana se identifican cinco niveles socioeconómicos: NSE A (2.9%), NSE B (20.9%), NSE C (48.0%), NSE D (22.0%) y NSE E (6.2%) de la población total (APEIM, 2023).

2.1.2 Tendencia de Mercado

El mercado de trabajo es un aspecto clave en el análisis de la población adulta mayor, ya que el empleo sigue siendo una de sus principales fuentes de ingreso, a pesar de que, idealmente, su sustento económico debería estar garantizado por otros medios ajenos al trabajo, respetando su derecho al retiro laboral en la vejez. Sin embargo, factores como la

insuficiencia de pensiones, el debilitamiento de redes sociales, los cambios en la estructura familiar y la dinámica demográfica han llevado a que muchos adultos mayores continúen en el mercado laboral por necesidad más que por elección (Millán-León, 2010). En el caso de Lima Metropolitana, el análisis del mercado debe considerar no solo estos factores sociales y económicos, sino también los avances tecnológicos que impactan su calidad de vida y oportunidades laborales. En un contexto de envejecimiento poblacional acelerado, comprender estas condiciones permitirá diseñar estrategias efectivas para su integración en el mercado laboral y su desarrollo económico y social.

El envejecimiento de la población en Lima Metropolitana ha ido en aumento debido a factores demográficos y a la mejora en las condiciones de vida, lo que ha generado un incremento en la esperanza de vida. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la proporción de adultos mayores en el Perú es del 17.2 % de una población total de 33.7 millones de habitantes. En Lima Metropolitana, la población asciende a 12.1 millones de personas, de las cuales 2.2 millones tienen 56 años o más, representando aproximadamente el 18 % del total. A pesar de este crecimiento poblacional, muchos adultos mayores enfrentan dificultades para acceder a oportunidades laborales adecuadas a sus capacidades, lo que representa un reto tanto para las empresas como para las políticas públicas. Entre los principales obstáculos se encuentran la discriminación por edad y la falta de acceso a formación continua, factores que limitan su empleabilidad y refuerzan la necesidad de implementar estrategias para su inclusión en el mercado laboral.

El nivel socioeconómico también influye significativamente en las oportunidades laborales de los adultos mayores. En Lima Metropolitana existen aproximadamente 2.57 millones de hogares, de los cuales 1.3 millones pertenecen al segmento C y 692,900 al segmento D. Dentro del segmento C, el 7.1 % de los hogares tienen como jefe de familia a un adulto mayor, mientras que en el segmento D esta cifra alcanza el 6.1 %. Estos datos reflejan

la necesidad de muchos adultos mayores de continuar trabajando para mantener a sus familias, especialmente en los sectores de menores ingresos. Sin embargo, enfrentan importantes brechas en el acceso a empleo formal, lo que afecta directamente sus ingresos y su calidad de vida.

Según el Informe Anual del Empleo de la Población Adulta Mayor en el Perú 2021, el empleo informal en Lima Metropolitana aumentó al 67.7 %, evidenciando una alta dependencia de trabajos sin regulación laboral. Este fenómeno impacta de manera significativa en los ingresos de los adultos mayores, quienes en promedio perciben S/ 656 mensuales, una cantidad insuficiente para cubrir sus necesidades básicas. La pandemia agravó esta situación, generando una caída en los ingresos de este grupo etario. A pesar de la reactivación económica, aún no se observa una recuperación sustancial en sus niveles de ingreso, lo que subraya la urgencia de desarrollar políticas de empleo que les permitan acceder a trabajos formales, con condiciones dignas y sostenibles en el tiempo.

Góngora et al. (2016) destacan que el trabajo no solo representa una fuente de ingresos, sino que también influye en la identidad, el bienestar emocional y las relaciones sociales de las personas. A medida que envejecen y dejan la vida laboral, muchos adultos mayores enfrentan dificultades para reorganizar su tiempo, mantener su rol en la sociedad y conservar sus redes de interacción social. En este sentido, los autores proponen que aquellos adultos mayores que lo deseen y cuenten con buena salud puedan seguir participando en actividades laborales de manera flexible, manteniendo sus derechos y obligaciones. Esto no solo contribuiría a su bienestar, sino que también fortalecería su integración activa en la sociedad.

Por tanto, la población adulta mayor en Lima Metropolitana enfrenta múltiples desafíos en su inclusión laboral, los cuales se ven agravados por la discriminación por edad, la falta de formación continua y la precarización del empleo. En este contexto, iniciativas

como Llamkasum juegan un papel crucial al ofrecer una plataforma que no solo visibiliza el talento y la experiencia de los adultos mayores, sino que también les brinda oportunidades reales de empleo en actividades productivas adaptadas a sus capacidades. A través de la promoción de sus artesanías y la conexión con clientes que valoren sus oficios tradicionales, Llamkasum contribuye a su autonomía económica y bienestar. Asimismo, la implementación de programas de capacitación, el impulso de políticas públicas inclusivas y la generación de espacios de trabajo adecuados permitirán potenciar el impacto de este tipo de proyectos, fomentando una sociedad más equitativa e integradora para los adultos mayores.

2.1.3 Tamaño de Mercado

El presente estudio se enfoca en el mercado de Lima Metropolitana, con especial atención a la población perteneciente a los niveles socioeconómicos A, B, C y D. Según los datos analizados, este segmento alcanza un total de 8,526,785 habitantes, como se detalla en la Tabla 2. Para una mejor comprensión, se ha filtrado la población considerando únicamente estos niveles socioeconómicos y zonas 1, 2 y 5 distribuyéndolos por edades.

2.1.4 Mercado Potencial

El mercado potencial está conformado por las zonas 1, 2 y 5 de Lima Metropolitana que incluyen los distritos como Santa Anita, San Luis, Ate, Chaclacayo, Lurigancho, El Agustino, Puente Piedra, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras. Este segmento abarca a personas de 18 años a más pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, C y D, con un total de 2,584,251 habitantes. La Tabla 3 presenta la población total de estos distritos dentro de los segmentos mencionados.

Tabla 1*Población de la Zona de Lima Metropolitana según Nivel Socioeconómico*

ZONA	POB.	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	MUESTRA	ERROR
Total	9082053	100%	2.90%	19.20%	44.80%	26.60%	6.50%	4068	1.50%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	743,150	100%	32.40%	46.50%	14.60%	4.80%	1.70%	289	5.80%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	429,067	100%	12.30%	57.90%	21.30%	8.50%	0.00%	218	6.60%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	794,861	100%	1.80%	23.00%	44.40%	26.70%	4.00%	301	5.60%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	1191327	100%	1.10%	22.50%	50.30%	23.50%	2.60%	358	5.20%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1330080	100%	0.80%	12.40%	46.10%	32.00%	8.80%	456	4.60%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1183170	100%	0.70%	12.40%	50.20%	31.00%	5.70%	336	5.30%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1038475	100%	0.70%	12.40%	44.20%	29.00%	13.60%	276	5.90%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	702,076	100%	0.60%	23.10%	48.40%	24.10%	3.80%	452	4.60%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Mi Perú)	678,894	100%	0.50%	15.00%	45.90%	30.70%	8.00%	1004	3.10%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	990,953	100%	0.00%	10.70%	51.10%	30.80%	7.40%	321	5.50%
Otros		100%	1.90%	10.90%	43.60%	27.60%	16.00%	57	13.00%

Nota. Tomado de ENAHO 2020, por APEIM 2021: Data.

Tabla 2*Población de la Zona de Lima Metropolitana según Nivel Socioeconómico A, B, C y D*

ZONA	POB.	NSE A, B, C y D	POB. NSE A, B,C y D
TOTAL	9'082,053		8,526,785
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El agustino)	1330080	91.3%	1,214,363
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1183170	94.3%	1,115,729
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	1191327	97.4%	1,160,352
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	990953	92.6%	917,622
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1038475	86.3%	896,204
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	794861	95.9%	762,272
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Mi Perú)	678894	92.1%	625,261
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	702076	96.2%	675,397
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	743150	98.3%	730,516
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	429067	100.0%	429,067

Nota. Tomado de ENAHO 2020, por APEIM 2021: Data.

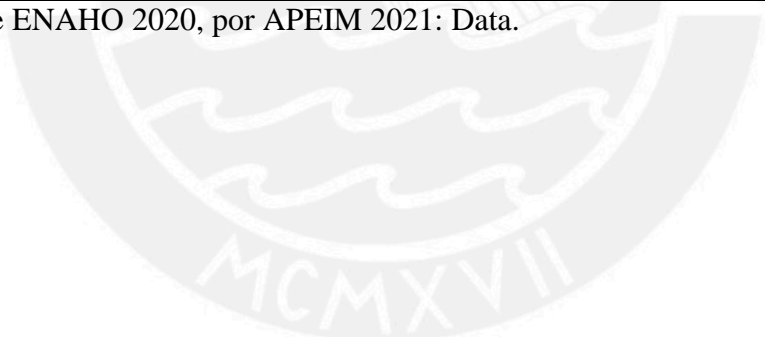


Tabla 3

Población de las Zonas 1, 2 y 5 de Lima Metropolitana según Nivel Socioeconómico A, B, C

y D

DISTRITOS (zonas 1, 2, 5)	Población total 2017	Población de 0 a 17 años	Población de 18 a 29 años	Población de 30 a 59 años	Población de 60 y más años	Población Proyectada 2024
Suma de Santa Anita	213,072	47,230	61,246	82,588	22,009	231,875
Suma de San Luis	55,418	9,828	14,705	22,469	8,416	56,691
Suma de Ate	624,172	154,173	176,078	238,374	55,548	730,256
Suma de Chaclacayo	43,400	9,329	9,987	17,242	6,843	45,963
Suma de Lurigancho	256,294	67,181	69,269	96,630	23,214	319,335
Suma de El agustino	212,165	48,905	57,930	82,712	22,619	236,577
Suma de Puente Piedra	354,351	95,037	101,512	132,082	25,720	428,008
Suma de Comas	553,537	126,877	140,072	216,464	70,124	596,186
Suma de Carabayllo	350,989	94,934	92,712	133,925	29,418	446,878
Suma de Independencia	219,163	49,039	57,646	85,606	26,873	233,081
Suma de Los Olivos	343,878	70,440	92,138	136,671	44,629	365,339
Suma de San Martín De Porres	704,999	152,128	187,714	278,479	86,679	792,514
Total	3,931,438	925,101	1,061,009	1,523,242	422,092	4,482,703

Nota. Tomado de ENAHO 2020, por APEIM 2021: Data.

Posteriormente, se lleva a cabo una estimación a cinco años de la población de personas de 18 años a más pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, C y D, aplicando una tasa de crecimiento del 1%. A continuación, se presenta esta estimación en la

Tabla 4.

Tabla 4

Proyección de la Población de los Distritos de las Zonas 1,2 y 5 con Edades de 18 Años a más de Lima Metropolitana de Nivel Socioeconómico

A, B, C y D.

Población Nivel Socioeconómico A, B, C y D - Edades 18 años a más							
DISTRITOS	POBLACION 18 AÑOS A MÁS NSE A, B, C Y D	NSE A, B, C Y D	2022	2023	2024	2025	2026
Suma de Santa Anita	143,834	91.00%	130,889	132,198	133,520	134,855	136,204
Suma de San Luis	37,174	91.00%	33,828	34,167	34,508	34,853	35,202
Suma de Ate	414,452	91.00%	377,151	380,923	384,732	388,579	392,465
Suma de Chaclacayo	27,229	91.00%	24,778	25,026	25,276	25,529	25,784
Suma de Lurigancho	165,899	91.00%	150,968	152,478	154,003	155,543	157,098
Suma de El agustino	140,642	91.00%	127,984	129,264	130,557	131,862	133,181
Suma de Puente Piedra	233,594	94.00%	219,578	221,774	223,992	226,232	228,494
Suma de Comas	356,536	94.00%	335,144	338,495	341,880	345,299	348,752
Suma de Carabayllo	226,637	94.00%	213,039	215,169	217,321	219,494	221,689
Suma de Independencia	143,252	96.00%	137,522	138,897	140,286	141,689	143,106
Suma de Los Olivos	228,809	96.00%	219,657	221,853	224,072	226,312	228,576
Suma de San martin De Porres	466,193	96.00%	447,545	452,021	456,541	461,106	465,717
Total	2,584,251		2,418,084	2,442,265	2,466,688	2,491,354	2,516,268

Nota. Tomado de ENAHO 2020, por APEIM 2021: Data.

2.1.5. Mercado Disponible

Para determinar el SAM, se tomó como referencia la pregunta 3 del cuestionario dirigido a los clientes, que fue: "Estaría dispuesto a comprar un producto artesanal elaborado por adultos mayores con el objetivo de apoyarlo en sus ingresos". La respuesta a esta pregunta tuvo una aceptación del 60%, lo que permite estimar un mercado de 1,480,013 habitantes en Lima Metropolitana que podrían beneficiarse de una plataforma como Llamkasum. El mercado disponible se muestra en la Tabla 5.

2.1.6 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo, se eligió una segunda pregunta del cuestionario dirigido a los clientes, específicamente la pregunta 4, que fue: "¿Recomendaría los productos artesanales o servicios de Llamkasum a otras personas?". Los resultados mostraron que el 50% de los habitantes recomendarían los productos y servicios ofrecidos por Llamkasum a otras personas, lo que equivale a 740,006 habitantes, constituyendo así el mercado objetivo. Dado que Llamkasum operará inicialmente en Lima Metropolitana y se enfocará en adultos mayores de sectores urbanos con menor estabilidad económica, se debe segmentar más el mercado. El mercado objetivo se muestra en la Tabla 6.

En conclusión, Llamkasum puede capturar en los primeros años de operación, considerando su capacidad de crecimiento, marketing y competencia. En un escenario realista, con un crecimiento demográfico de 1% del SAM en su etapa inicial, el mercado potencial quedaría en aproximadamente 740,006 usuarios en los primeros años, para lo cual se muestra un resumen en la Tabla 7.

Tabla 5

Población de los Distritos de las Zonas 1,2 y 5 con Edades de 18 Años a más de Lima Metropolitana por Nivel Socioeconómico A, B, C y D que estarían dispuestos a comprar o adquirir un servicio hecho por adultos mayores

DISTRITOS	POBLACION 18 AÑOS A MÁS NSE A, B, C Y D	2022	2023	2024	2025	2026
Santa Anita	86,300	78,533	79,319	80,112	80,913	81,722
San Luis	22,304	20,297	20,500	20,705	20,912	21,121
Ate	248,671	226,291	228,554	230,839	233,148	235,479
Chaclacayo	16,337	14,867	15,016	15,166	15,318	15,471
Lurigancho	99,539	90,581	91,487	92,402	93,326	94,259
El agustino	84,385	76,791	77,558	78,334	79,117	79,909
Puente Piedra	140,156	131,747	133,064	134,395	135,739	137,096
Comas	213,922	201,086	203,097	205,128	207,179	209,251
Carabayllo	135,982	127,823	129,102	130,393	131,696	133,013
Independencia	85,951	82,513	83,338	84,172	85,013	85,864
Los Olivos	137,285	131,794	133,112	134,443	135,787	137,145
San martin De Porres	279,716	268,527	271,212	273,925	276,664	279,430
Total	1,550,551	1,450,850	1,465,359	1,480,013	1,494,813	1,509,761

Nota. Tomado de ENAHO 2020, por APEIM 2021: Data.

Tabla 6

Población de los Distritos de las Zonas 1,2 y 5 con Edades de 18 Años a más de Lima Metropolitana por Nivel Socioeconómico A, B, C y D

estarían dispuesto a recomendar productos o servicios ofrecidos por adultos mayores

DISTRITOS	POBLACION 18 AÑOS A MÁS NSE A, B, C Y D	2022	2023	2024	2025	2026
Santa Anita	43,150	39,267	39,659	40,056	40,457	40,861
San Luis	11,152	10,149	10,250	10,352	10,456	10,561
Ate	124,336	113,145	114,277	115,420	116,574	117,740
Chaclacayo	8,169	7,434	7,508	7,583	7,659	7,735
Lurigancho	49,770	45,290	45,743	46,201	46,663	47,129
El Agustino	42,193	38,395	38,779	39,167	39,559	39,954
Puente Piedra	70,078	65,874	66,532	67,198	67,870	68,548
Comas	106,961	100,543	101,549	102,564	103,590	104,626
Carabayllo	67,991	63,912	64,551	65,196	65,848	66,507
Independencia	42,976	41,257	41,669	42,086	42,507	42,932
Los Olivos	68,643	65,897	66,556	67,222	67,894	68,573
San Martin De Porres	139,858	134,264	135,606	136,962	138,332	139,715
Total	775,275	725,425	732,679	740,006	747,406	754,880

Nota. Tomado de ENAHO 2020, por APEIM 2021: Data.

Tabla 7*Resumen de Mercados Proyectado a Cinco Años*

Mercado/ Años	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Potencial	2,418,084	2,442,265	2,466,688	2,491,354	2,516,268
Mercado Disponible	1,450,850	1,465,359	1,480,013	1,494,813	1,509,761
Mercado Objetivo	725,425	732,679	740,006	747,406	754,880

2.2 Análisis Competitivo Detallado

La artesanía en el Perú desempeña un papel fundamental en la inclusión social y el desarrollo económico, reflejando la riqueza cultural del país a través de diversas técnicas y expresiones artísticas. Entre sus principales ramas destacan los textiles, la cerámica y la joyería, las cuales representan el 72% de la producción artesanal a nivel nacional (Burns Vidaurrázaga, 2015). Este sector no solo dinamiza la economía local, sino que también genera oportunidades de empleo y sustento para miles de familias, especialmente en zonas rurales. Su impacto trasciende las fronteras nacionales, con una destacada participación en ferias internacionales como la Feria Ambiente Worldwide - Messe Frankfurt 2025 en Alemania, evento que congrega a más de 170 países y 3,900 expositores, ofreciendo a los artesanos peruanos una plataforma para exhibir su talento y establecer relaciones comerciales estratégicas.

Además de su valor cultural, la artesanía representa un motor económico clave, generando más de 250 mil empleos directos y proporcionando ingresos adicionales a 1 millón 500 mil personas (ADEX, 2021). En términos comerciales, el sector ha mostrado un crecimiento significativo, alcanzando exportaciones superiores a 33 millones de dólares entre enero y octubre de 2024. Esta dinámica comercial, junto con su impacto en la generación de empleo y su posicionamiento en mercados internacionales, convierte a la artesanía en un sector estratégico dentro de la economía peruana.

Es fundamental destacar que Llamkasum no solo se centrará en la elaboración y comercialización de productos artesanales, sino que también ampliará su alcance para ofrecer una amplia gama de servicios que los adultos mayores desempeñaron a lo largo de su vida profesional. Entre estos servicios se incluyen áreas como la carpintería, gasfitería, zapatería, entre otros, que permiten a este grupo etario poner en valor la vasta experiencia y habilidades adquiridas durante su juventud. Mediante la plataforma, se facilitará la conexión de estos adultos mayores con personas que necesiten estos servicios, promoviendo así una autonomía financiera y una dignidad personal al ofrecerles una forma activa y remunerada de participación en la economía.

Este enfoque multidimensional no solo contribuye a la independencia económica de los adultos mayores, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad, ya que fomenta la valoración y respeto por la experiencia de vida de este grupo, promoviendo un cambio de mentalidad en torno a la percepción del envejecimiento. Al integrar estos elementos en un modelo de negocio sostenible, Llamkasum no solo impulsa el desarrollo personal y profesional de los adultos mayores, sino que también genera un significativo impacto social, al transformar a este segmento de la población en agentes activos que contribuyen a la economía y al bienestar comunitario.

En resumen, Llamkasum se presenta como una plataforma integral que busca empoderar a los adultos mayores, ayudándolos a desarrollarse de manera plena, mientras contribuyen al bienestar social y al reconocimiento de su experiencia y habilidades, lo que a su vez fortalece su sentido de pertenencia y participación en la sociedad. Para comprender su competitividad y desafíos, resulta pertinente analizarlo a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, permitiendo evaluar su posición en el mercado y las oportunidades para su fortalecimiento.

2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

En los últimos años, las tendencias de consumo han cambiado hacia la búsqueda de productos responsables, ecológicos y de comercio justo, conocidos como de "consumo lento". Los consumidores jóvenes, en particular, están abandonando la cultura del "usar y tirar" y prefieren productos que sean duraderos y que transmitan valores emocionales. La artesanía se ha convertido en una opción atractiva para este grupo, ya que ofrece productos que envejecen bien y acompañan a los consumidores a lo largo del tiempo (Rodríguez Ferrándiz, 2010).

Bajo este contexto, los clientes del proyecto Llamkasum comprenden a una variedad de consumidores interesados en productos artesanales y sostenibles, quienes aprecian no solo la calidad de los productos, sino también el impacto positivo que genera el apoyo a los adultos mayores en el proceso de producción. Este grupo valora profundamente la experiencia y habilidades adquiridas por los adultos mayores en diversos oficios, como carpintería, zapatería y gasfitería, reconociendo el valor de cada pieza como un testimonio de conocimiento y tradición. Además, el proyecto atrae a empresas y minoristas que buscan promover prácticas inclusivas dentro de su modelo de negocio, contribuyendo a la integración social de los adultos mayores a través de sus productos y servicios. Estas empresas, comprometidas con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, encuentran en Llamkasum una oportunidad para fortalecer su identidad empresarial mientras generan un impacto positivo en la comunidad.

Si bien es cierto existe alta competencia en el sector artesanal que ofrecen productos similares en ferias, Marketplace y tiendas físicas, lo que les permite a los clientes elegir entre una amplia variedad de opciones; bajo este contexto Llamkasum se enfocará en la diferenciación por impacto social y en la personalización de los productos para evitar competir solo por precio. Se creará una narrativa fuerte sobre cómo cada compra ayuda a mejorar la vida de los adultos mayores.

El poder de negociación de los clientes en Llamkasum es alto, debido a la disponibilidad de alternativas y la sensibilidad al precio. Para contrarrestarlo: Se implementará precios diferenciados para clientes individuales y mayoristas, asegurando que la venta en volumen siga siendo rentable. Se creará un programa de fidelización con descuentos exclusivos o acceso anticipado a nuevas colecciones para aumentar la retención de clientes, se implementará campañas de marketing educativo en redes sociales y plataformas digitales, explicando como la compra de estos productos apoya la inclusión social de los adultos mayores. Se usará etiquetas con información transparente sobre materiales, proceso de producción y contribución social para aumentar la percepción de valor.

2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores para el proyecto Llamkasum es bajo debido a la gran disponibilidad y diversidad de insumos necesarios para la elaboración de productos artesanales, lo que permite a la empresa cambiar de proveedor sin incurrir en costos significativos. Este contexto, en el que existen múltiples opciones de proveedores para los mismos materiales, reduce la capacidad de estos para imponer condiciones favorables. En lugar de depender de un único proveedor, Llamkasum se enfocará en establecer relaciones comerciales sólidas y de confianza con aquellos proveedores que ofrezcan precios competitivos, estabilidad en el suministro y calidad consistente, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo del proyecto.

Al gestionar de manera efectiva el poder de negociación de los proveedores, Llamkasum no solo garantizará la calidad y el costo adecuado de los insumos, sino que también podrá mantener una oferta de productos atractivos y competitivos en el mercado. Esto contribuirá a una mayor rentabilidad y a la sostenibilidad del proyecto, permitiendo que los adultos mayores participantes continúen desarrollando sus habilidades y generando

ingresos, asegurando de esta manera el empoderamiento económico de este grupo y la continuidad de la iniciativa.

2.2.3 Amenaza de Nuevos Entrantes

Según estimaciones del Centro de Comercio Internacional, el mercado global de productos artesanales alcanzó un valor aproximado de 718,000 millones de dólares en 2020. Se espera que esta cifra continúe en aumento en los próximos años debido a la creciente demanda de productos hechos a mano. Además, el auge del comercio electrónico está impulsando la expansión del sector a nivel internacional. A nivel nacional, la viceministra de Turismo, Madeleine Burns, señaló que en 2022 el sector de artesanía peruana generó ventas en el mercado interno por un total de 98 millones de soles, según datos de la SUNAT, mientras que las exportaciones alcanzaron aproximadamente 47 millones de dólares.

Teniendo en cuenta el contexto global y las ventas locales, el mercado de productos artesanales y de emprendimientos sociales presenta una competencia moderada. Esto se debe a la posibilidad de atraer nuevos actores, tanto a nivel local como internacional. Además, la baja inversión inicial requerida para desarrollar un modelo similar facilita la entrada de nuevos competidores.

A pesar de la competencia en el mercado, el proyecto Llamkasum posee una ventaja distintiva que es difícil de replicar en el corto plazo. Este modelo no solo se enfoca en la producción, comercialización de productos artesanales y prestación de servicios generales, sino que también tiene un fuerte componente social. Además, promueve la inclusión, el desarrollo de habilidades y el empoderamiento económico de una comunidad de adultos mayores.

Para fortalecer su posición en el mercado y reducir el impacto de nuevos competidores, Llamkasum implementará una estrategia integral centrada en varios pilares clave. Estos incluyen el fortalecimiento del branding, el posicionamiento como un modelo de

inclusión social sostenible y la expansión estratégica en los distritos de Ate Vitarte y El Agustino. Además, se brindará capacitación continua para el desarrollo de competencias en la comunidad de adultos mayores.

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos de Llamkasum se encuentran en un mercado competitivo, donde no solo enfrentan la oferta de otros artículos artesanales, sino también la de productos de producción masiva, los cuales suelen ser más baratos o fácilmente accesibles. Esta competencia plantea una amenaza significativa, ya que los consumidores pueden optar por los productos industriales más económicos en lugar de las piezas artesanales, las cuales suelen tener un precio más alto debido a su proceso de producción manual. Sin embargo, existe una tendencia creciente en la demanda de productos que generen un impacto social positivo, lo que abre la oportunidad de reducir la presión competitiva mediante una estrategia de diferenciación efectiva. Si Llamkasum logra destacar la exclusividad de sus productos y su valor social, podrá atraer a consumidores interesados en apoyar causas que beneficien a la comunidad y que, además, les ofrezcan una experiencia emocionalmente significativa.

Para lograrlo, el proyecto Llamkasum implementará técnicas como la personalización de sus productos y el storytelling, elementos que le permitirán crear una conexión más profunda con los consumidores. De esta manera, será más difícil que los clientes sustituyan sus piezas únicas por artículos genéricos o producidos en masa. Además, la interacción constante con sus seguidores y clientes potenciales en las redes sociales se convertirá en un componente clave de la estrategia. Responder a comentarios, compartir testimonios de usuarios y mantener una comunicación directa con los clientes no solo fortalecerá la relación con ellos, sino que también incrementará la lealtad hacia la marca. Según un estudio de Miranda Barragán, Torres Vásquez y Salas Peña (2022), estas prácticas de marketing

relacional en redes sociales pueden mejorar la retención de clientes en un 52%, lo que representa una ventaja competitiva significativa para Llamkasum.

Asimismo, Llamkasum promoverá el valor social de sus productos mediante estrategias de educación al consumidor. A través de la comunicación de cómo sus compras impactan positivamente la vida de los adultos mayores, el proyecto fortalecerá su posición en el mercado como un modelo de negocio ético y responsable. Este enfoque permitirá no solo diferenciar sus productos de los competidores, sino también crear un vínculo emocional con los consumidores, quienes valorarán la oportunidad de contribuir a un cambio social mientras adquieren productos exclusivos y de alta calidad.

2.2.5 Rivalidad Entre las Empresas

Llamkasum enfrenta un nivel moderado a alto de competencia en el mercado de productos artesanales y con impacto social, ya que se enfrenta a otras empresas y organizaciones que también comercializan bienes con un propósito social. Este mercado es fragmentado, con una presencia significativa de competidores que participan en ferias, tiendas virtuales y mercados locales. Sin embargo, la propuesta de valor de Llamkasum se distingue de manera significativa al integrar un enfoque de impacto social dentro de su modelo de negocio. A diferencia de las empresas que simplemente comercializan productos sin un propósito mayor, Llamkasum va más allá del intercambio comercial y se enfoca en generar un impacto positivo en la comunidad. Promoviendo la inclusión laboral y el desarrollo sostenible, su enfoque social atrae a un segmento de consumidores socialmente responsables que valoran las iniciativas que contribuyen al bienestar colectivo, lo que le permite reducir la competencia directa con las empresas tradicionales.

Esta diferenciación estratégica no solo le permite destacar en un mercado saturado, sino que también le da una ventaja competitiva al reducir la rivalidad con otros competidores que no comparten su propósito social. A pesar de las oportunidades, las empresas más grandes con

mayores capacidades de producción representan un desafío, ya que pueden absorber una porción significativa del mercado, dificultando el crecimiento de empresas como Llamkasum. Para contrarrestar esto, se enfocará en la calidad, diseño y autenticidad de sus productos artesanales, creando un valor añadido que los haga atractivos frente a la competencia. La innovación constante en sus productos y servicios, adaptándose a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores, le permitirá mantenerse un paso adelante. Además, establecerá alianzas estratégicas con otras empresas sociales, organizaciones comunitarias y entidades gubernamentales, como los CIAM de los distritos de Santa Anita y San Luis, para acceder a recursos adicionales y fortalecer su posición en el mercado. Estas alianzas contribuirán a seguir empoderando a los adultos mayores de la zona, ofreciéndoles nuevas oportunidades económicas y promoviendo su inclusión social, asegurando así el impacto positivo y sostenible de su modelo de negocio. A continuación, se muestra la Tabla 8 con el detalle del comparativo.

Tabla 8:

Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manos Peruanas	Allpa	AM YASE	Wawas Perú
				
PAGINA WEB	https://www.manosperuanas.com/	https://allpaperu.com/es/	https://conectandogeneracion.wixsite.com/my-site-5/amyase	Wawas Perú – Productos Artesanales (wawasperu.com)
POSICIONAMIENTO	Manos Peruanas, con más de 20 años, vende online desde 2020 y trabaja con 10	Allpa conecta artesanos peruanos con el mercado global, ofreciendo productos de alta	Empresa social que trabaja por el empoderamiento de los adultos mayores para su	Vender productos artesanales que preserven los saberes ancestrales peruanos creando productos

	talleres artesanales de Perú creando productos culturales que hablen por sí mismo.	calidad y diseño auténtico, bajo comercio justo y apoyo al desarrollo de talleres.	integración en la sociedad.	culturales que hablen por si mismos
FORTALEZAS	Carrito de compras con diversas formas de pago Diversidad de categorías Productos complementarios Diferenciación por diversidad de productos. Consulta de WhatsApp en línea.	Página web dinámica y rápida Tienen un blog de complemento Catalogo amplio más ordenado Mayor oferta de productos	Empoderamiento de adultos mayores en contextos vulnerables, permite diseñar soluciones que fortalecen la autoestima y las habilidades sociales de esta población.	Carritos de compras con diversas formas de pagos. Productos complementarios Diferencia por diversidad de productos Consultas de Whatsapp Diferenciación por diversidad de productos. Consultas en línea.
DEBILIDADES	Precios altos Poca variedad de modelos a escoger Productos agotados Tiempos de entrega altos.	No muestra precios No tiene carrito de compras No muestra paginas directas de contacto como WhatsApp.	No aborda de manera directa las necesidades económicas de las personas de la tercera edad	Precios altos poca oferta de productos Productos agotados Tiempos de entrega altos.

Capítulo III. Investigación del Usuario

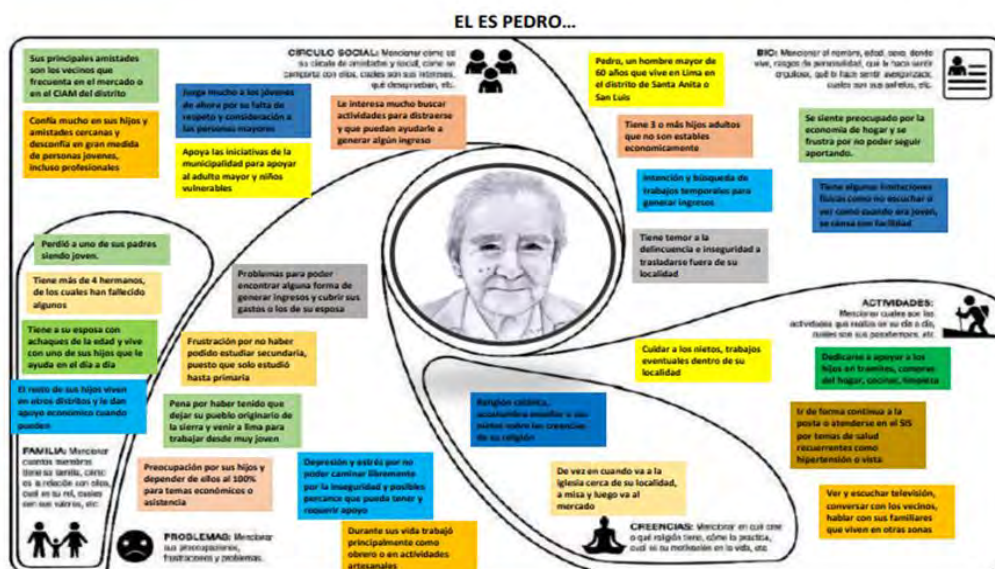
En esta unidad se abordarán los hallazgos obtenidos tras las sesiones de investigación del usuario. Estas conclusiones se basan en entrevistas realizadas a personas de entre 60 y 75 años en las zonas de Santa Anita y San Luis. A partir de la información recopilada, se ha definido el perfil del usuario objetivo y sus principales necesidades a atender.

3.1. Perfil del Usuario

En el presente punto, se desarrollarán los principales hallazgos del lienzo meta usuario, basados en el análisis de un arquetipo denominado Pedro. Pedro es un hombre de 60 años, quien enfrenta la necesidad de generar ingresos económicos para solventar el bienestar de su familia. En este análisis se consideran diversos factores que influyen en su vida cotidiana, tales como su entorno, deseos, anhelos, expectativas y frustraciones. Al comprender estos aspectos, se busca empatizar con él para poder generar soluciones viables que mejoren su calidad de vida y su situación económica.

Figura 4

Lienzo Meta Usuario



A continuación, se detalla: Pedro es un hombre mayor de 60 años que reside en las zonas urbanas de Santa Anita o San Luis, en Lima, y enfrenta diversas dificultades económicas y sociales que afectan su calidad de vida. A pesar de haber dedicado gran parte de su vida al trabajo y al bienestar de su familia, actualmente se encuentra en una situación en la que sus ingresos son limitados, lo que le genera preocupación y frustración, especialmente porque sus hijos adultos tampoco cuentan con estabilidad económica. Su deseo de seguir aportando a la canasta familiar y cubrir sus propias necesidades lo motiva a buscar oportunidades de generar ingresos, aunque enfrenta barreras significativas como la inseguridad en su entorno y sus propias limitaciones físicas, tales como problemas audiovisuales y fatiga frecuente. Además, el temor a la delincuencia en su comunidad lo hace dudar al momento de trasladarse fuera de su localidad, reduciendo aún más sus posibilidades de encontrar opciones laborales adecuadas. La situación de Pedro refleja la realidad de muchos adultos mayores que, a pesar de su experiencia y disposición para seguir activos económicamente, enfrentan obstáculos estructurales que limitan su independencia financiera y su bienestar general.

A pesar de las dificultades económicas y físicas que enfrenta, Pedro mantiene una vida activa dentro de su comunidad, desempeñando diversas actividades que le permiten mantenerse ocupado y sentirse útil. Realiza trabajos eventuales en su localidad, lo que le ayuda a generar pequeños ingresos, aunque sin estabilidad ni seguridad financiera. Además, dedica gran parte de su tiempo al cuidado de sus nietos, asumiendo un rol fundamental en la crianza y bienestar de la familia. Su apoyo no se limita solo a los niños, sino que también colabora con sus hijos en diferentes tareas del hogar, como la realización de compras, la cocina, la limpieza y la gestión de trámites administrativos, demostrando su compromiso con el bienestar familiar. Sin embargo, su salud requiere atención constante, por lo que acude regularmente a la posta médica para controlar problemas como la hipertensión y otras

enfermedades degenerativas propias de su edad. Para mantener su vida social activa y evitar el aislamiento, Pedro visita el Centro Integral de Atención del Adulto Mayor (CIAM), donde interactúa con vecinos y amigos de su localidad, encontrando en estos espacios un refugio de compañía y recreación. A través de estas actividades, Pedro no solo busca mantenerse productivo, sino también conservar su autonomía y sentido de pertenencia dentro de su entorno.

Pedro, como muchos adultos mayores, anhela lograr una estabilidad financiera que le permita cubrir sus necesidades básicas y dejar de depender de sus hijos para su sustento. La preocupación por no poder aportar a la economía del hogar lo ha acompañado durante años, y busca activamente una forma de generar ingresos que lo haga sentir autónomo y seguro. Su independencia es fundamental para él, y no solo en lo económico; también desea mantener la capacidad de tomar decisiones importantes sobre su vida sin sentirse una carga para su familia. Más allá de lo material, Pedro desea sentirse valioso, no solo dentro de su hogar, sino también en la sociedad, contribuyendo de alguna manera con sus conocimientos, habilidades o experiencias. Esto le proporciona un sentido de propósito y pertenencia que es esencial para su bienestar emocional. A pesar de sus limitaciones físicas, su alegría proviene, en gran medida, de la compañía de su familia y amigos. El tiempo compartido con sus hijos, nietos y otros seres queridos le llena de felicidad y le da un propósito en su día a día. Además, disfruta de tener una buena salud, ya que le permite participar en actividades físicas, como caminatas o juegos con sus nietos, lo que le ayuda a sentirse más joven y con energía, manteniendo una conexión tanto con su cuerpo como con su entorno. La salud y las relaciones significativas son sus fuentes de alegría, esenciales para su calidad de vida.

Las frustraciones de Pedro son una constante en su vida diaria, ya que enfrenta la realidad de no poder generar ingresos permanentes para cubrir sus necesidades básicas ni las de su familia. A pesar de realizar trabajos eventuales, sus ingresos son limitados, lo que le

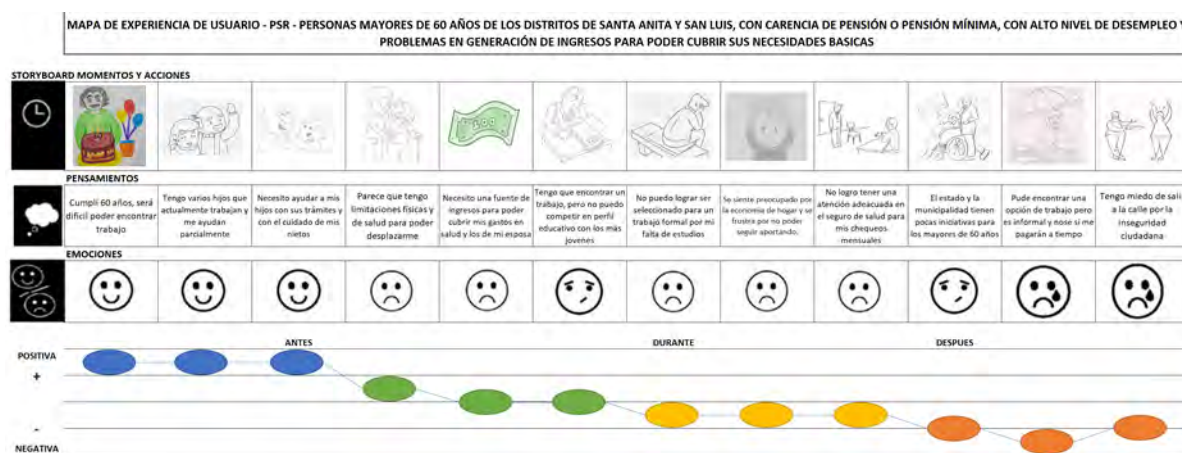
genera un sentimiento de impotencia al no poder contribuir de manera constante a la economía del hogar. Esta situación lo lleva a depender económicamente de sus hijos, lo que le causa una gran frustración, ya que, como hombre de familia, siempre ha deseado ser autosuficiente y no sentirse una carga. Además, su frustración se ve agravada por la falta de educación formal, ya que solo terminó la primaria y nunca tuvo la oportunidad de continuar sus estudios. Esto le ha limitado el acceso a mejores oportunidades laborales y ha afectado su autoestima, al no poder acceder a trabajos más remunerados o con mejores condiciones. A esto se suma su lucha constante contra la inseguridad que reina en su vecindario. Pedro experimenta ansiedad y depresión al no poder caminar libremente por su comunidad, temeroso de los posibles percances que puedan ocurrir mientras sale de su casa. La inseguridad y el temor de necesitar ayuda ante cualquier emergencia lo agobian, y esto afecta directamente su bienestar físico y emocional. Las frustraciones de Pedro son profundas y multidimensionales, ya que involucran aspectos económicos, sociales, educativos y de seguridad, lo que hace que su día a día se convierta en un reto constante.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

En el presente ítem se desarrolla el Lienzo de Experiencia del Usuario, el cual se presentará en el Apéndice N° 3. Este lienzo tiene como objetivo mostrar las emociones, necesidades y frustraciones de Pedro, un hombre de 60 años que busca generar ingresos para mejorar su situación económica. A través de este análisis, se evidencia cómo sus experiencias diarias y sus interacciones con su entorno influyen en su deseo de conseguir estabilidad financiera.

Figura 5

Lienzo Experiencia del usuario



A continuación, se detallarán los principales resultados: Entre sus momentos positivos en la vida de Pedro están profundamente ligados a su entorno familiar, donde celebra su vida y la compañía de sus seres queridos. Cumplir 60 años para él no solo significa un año más, sino una ocasión especial que disfruta al lado de su esposa, hijos y nietos, lo que le genera una gran satisfacción y sentido de pertenencia. Estos momentos de celebración no solo fortalecen los lazos familiares, sino que también le brindan un espacio para reflexionar sobre el valor que tiene dentro de su círculo más cercano. Además, Pedro valora mucho el apoyo económico de sus hijos, lo que le permite sentirse respaldado y aliviado frente a las dificultades económicas que enfrenta. Este apoyo le otorga una sensación de seguridad y pertenencia, al saber que aún puede contar con sus hijos en un aspecto tan crucial como la estabilidad financiera. Otro aspecto positivo es la satisfacción que obtiene al ayudar a sus hijos en tareas cotidianas como realizar trámites, colaborar en las compras del hogar o en la cocina, y especialmente cuando se dedica al cuidado de sus nietos. Para Pedro, estos gestos no solo representan un apoyo familiar, sino que también le permiten sentirse útil, valioso y parte activa de la familia, lo que le proporciona un propósito y bienestar emocional. Estos momentos positivos, basados en el apoyo familiar y el rol activo que desempeña dentro de su

hogar, son fundamentales para mantener su autoestima y una actitud positiva frente a los desafíos de la vida cotidiana.

En cuanto a sus momentos negativos, Pedro enfrenta varias dificultades que afectan su bienestar y calidad de vida. En primer lugar, las limitaciones económicas son una preocupación constante para él, ya que necesita generar una fuente de ingresos para cubrir sus gastos y los de su familia. A pesar del apoyo de sus hijos, Pedro se siente angustiado por no poder contribuir de manera significativa a la canasta familiar, lo que le genera frustración. Además, su edad y el nivel educativo limitado (solo completó la primaria) dificultan aún más la posibilidad de encontrar trabajo, lo que lo lleva a sentirse cada vez más impotente. El deterioro de su salud y las limitaciones físicas también afectan su capacidad para realizar actividades cotidianas, sumado a su preocupación por no recibir una atención médica adecuada en el seguro de salud, especialmente para sus chequeos mensuales. Además, tiene quejas sobre el escaso apoyo que brinda el Estado a los adultos mayores, ya que considera que existen pocas iniciativas o programas laborales para personas de su edad. Por último, el temor a la inseguridad ciudadana lo mantiene restringido y lo hace sentirse vulnerable al desplazarse fuera de su hogar, lo que agrava aún más sus preocupaciones diarias.

3.3. Identificación de la necesidad:

La caracterización de la insuficiencia surge en base al análisis de las entrevistas aplicadas a una muestra de los usuarios, “personas adultas con capacidad activa mayores de 60 años con carencia de pensión y con problemas de generación de ingresos”. La priorización de la primera necesidad a solucionar del meta User, se determinó por medio de la individualización de los ítems menos favorables en el mapa de experiencia, en ese sentido nace la idea y la importancia de abordar esta necesidad. Se debe de tomar en consideración que los adultos mayores de 60 años no tienen accesos de desarrollo económico e inclusive sufren discriminación.

Se prioriza resolver esta situación debido a que la falta de ingresos suficientes tiene consecuencias directas en la salud física y mental de los adultos mayores. Cuando los adultos mayores tienen acceso a ingresos adecuados, son menos propensos a depender de asistencia social y pueden contribuir positivamente a la comunidad. Abordar este problema es fundamental para prevenir la pobreza en esta etapa de la vida, garantizar ingresos suficientes para los adultos mayores es una cuestión de empatía y justicia, dado que merecen bienestar y vivir dignamente. Asimismo, el perfil considerado tiene algunas limitaciones físicas por la edad para poder desplazarse largas distancias y una brecha importante en el uso de tecnologías. Por otro lado, la población de adulto mayor va en incremento, por lo que en los siguientes años se convertirá en una parte importante de la población total, haciendo aún más necesario tomar acciones sobre las necesidades que hoy tienen, siendo la dolencia principal más importante según el Customer journey map realizado.

3.4. Perfil del Cliente:

La investigación del proyecto es cualitativa con el método de muestreo no probabilístico, asimismo, se escoge el método por conveniencia considerando la población objetivo. El total de clientes encuestados son 50 personas de los distritos de Santa Anita y San Luis, que son inicialmente los que tendrían las primeras operaciones. El método de obtención de los datos fue mediante cuestionarios en Microsoft Forms, enviado a través de mailing, correo y whatsapp, por un periodo de 10 días como máximo para el cierre y recolección.

Al cierre de las 50 encuestas definidas se cerró el forms creado para poder analizar y revisar la información obtenida, validando que las personas involucradas en las respuestas efectivamente cumplieran con las condiciones iniciales de ser residentes de los distritos de Santa Anita y San Luis, debido a que se cumplieron con las condiciones se procedió con el análisis de la información.

Dado que la investigación es cualitativa el método de muestreo que se aconseja a seguir es el muestreo no probabilístico; asimismo, se escoge el método por conveniencia considerando que la población objetivo es de 303,205 habitantes para el año 2022. El universo de clientes encuestados abarca un rango de 192 ciudadanos de Lima, que viven en los diferentes distritos de Lima Metropolitana. La información fue recopilada mediante cuestionarios distribuidos a través de Microsoft Forms, los cuales se difundieron por distintas redes sociales y listas de correo. Se estableció un plazo máximo de siete días para su cierre y recolección. Al décimo día, se habían recibido 192 respuestas; no obstante, al revisar los formularios, se identificó que dos participantes no pertenecían al área geográfica considerada en el proyecto. Por tal motivo, dichas respuestas fueron descartadas, quedando un total de 190 encuestas válidas para el análisis.

Servicios: Considerando la información de preferencias y frecuencia se ha estructurado la siguiente propuesta inicial para definir los servicios ideales a ofrecer:

- Venta de productos artesanales temáticos creados por adultos mayores.
- Servicios por oficios ejercidos por los adultos mayores en base a carpintería, gasfitería, albañilería, fotografía, repostería y zapatería.

Venta de productos artesanales temáticos creados por adultos mayores. Los productos artesanales producidos por los adultos mayores estarán elaborados en base a diversos materiales como telas, tejidos, cerámico en frío, plástico, joyería, entre otros, que inclusive en parte son reciclados de otros productos que puedan obtenerse de diversas campañas de reciclaje que lleguen a los CIAM.

Por otro lado, la temática relacionada a los productos será en base a motivos de la cultura peruana tradicional con elementos modernos en base a los materiales que puedan emplearse, este proceso de producción involucra distintas fases como diseño, obtención de materias primas, hilados, consolidación de piezas, tejidos, armado y empaquetamiento.

Lo que incluye la producción. Los adultos mayores realizarán las siguientes actividades según las indicaciones y coordinaciones que tengan en equipo:

- Revisión de diseño de productos.
- Tratamiento de materiales previo al procesamiento de armado.
- Preparación de equipos y herramientas de uso para el trabajo de proceso.
- Seguir protocolos de seguridad para actividades que involucren uso de herramientas como soldadura, silicona, u otro que pueda ocasionar algún incidente.
- Validación de producto en base a diseño inicial.
- Empaquetado y codificación en base a categoría de producto.

Lo que no incluye la producción. Los adultos mayores no realizarán las siguientes actividades:

- Carga de elementos pesados o manipulación de artículos cortantes.
- Traslado constante para movilizar materiales para la elaboración.
- Dedicación de jornadas prolongadas para la elaboración de los productos.
- Uso de escaleras o puntos elevados de apoyo para armado de productos.
- Manipular elementos inflamables o de riesgo eléctrico sin acompañamiento o supervisión de otra persona.

Equipo de Protección e Implementos de Seguridad. Los elementos de protección serán proporcionados por Llamkasum:

- Mascarilla desechable.
- Guantes desechables.
- Protector de cabello.
- Desinfectante de manos.
- Cubrecalzado desechable.

Adicionalmente, se realizará un chequeo previo a los adultos mayores para identificar algún síntoma relevante como fiebre, congestión, malestar u otro que pueda generar un riesgo.

Duración del proceso. El proceso de producción se realizará en jornadas diarias con horas limitadas sujetas a la disponibilidad del adulto mayor durante las actividades que realiza en el CIAM, son horarios flexibles en base a la iniciativa que se tenga en base a las materias y demandas disponibles.

Servicios por oficios ejercidos por los adultos mayores en base a carpintería, gasfitería, albañilería, fotografía, repostería y zapatería. Los servicios relacionados a oficios que hayan ejercido los adultos mayores durante su vida laboral estarán relacionados con la demanda vigente en el mercado de los mismos, por ello aquellos como carpintería, gasfitería y zapatería serían los que puedan tener mayor demanda de parte de los clientes. Estas actividades pueden requerir que el adulto mayor se movilice hacia el punto que requiere el cliente dependiendo de la necesidad que tenga.

Así mismo, estará sujeto a limitaciones y capacidad en base a la dimensión que involucre el servicio según el tiempo, esfuerzo o costo que requiera realizar la tarea solicitada por el cliente, dentro de la zona geográfica definida en base al distrito relacionado con la solicitud.

Lo que incluye el servicio. Los adultos mayores realizarán las siguientes actividades según las indicaciones y coordinaciones que tengan con el cliente:

- Establecer el alcance del servicio en base a tiempo, esfuerzo y costo.
- Compra de insumos y materias primas por parte del cliente, así como de repuestos o consumibles de los equipos que requiera usar el adulto mayor.
- Análisis previo por parte de Llamkasum de la necesidad del cliente en base a la solicitud y disponibilidad de atención.

- Distintas opciones de pago al momento de finalizar el servicio.

Lo que no incluye el servicio. Los adultos mayores no realizarán las siguientes actividades:

- Movimiento o traslado de materiales, desechos u otros que no se encuentren dentro del alcance del servicio acordado.
- Cargar muebles o artículos pesados.
- Ejecutar compras de materiales o insumos que deben estar listos por parte del cliente.
- Acondicionamiento del espacio donde se realizará el servicio, incluyendo limpieza de este.
- Cualquier actividad que ponga en riesgo la vida o denigre la integridad del personal y terceros.

Duración del servicio. La duración del servicio será establecida al inicio del proceso, en caso se extienda por más tiempo, se deberá coordinar con Llamkasum para poder revisar y analizar el plazo adicional, así como su costo y motivo.

Figura 6

Buyer Persona: Productos artesanales

	Lugar de residencia Vive en la ciudad de Lima, en el distrito de Surco y trabaja en el Banbif, en el área de Marketing	NSE Erika es soltera y reside en un departamento de 85m ² , pertenece al NSE B, sus ingresos ascienden a S/. 6000.
Nombre Erika Peña Morán	Principales dificultades Falta de tiempo para realizar compras físicas, por lo que depende en gran medida de la disponibilidad y eficiencia del comercio electrónico.	Metas u Objetivos Erika busca crecimiento profesional en su campo y aspira a obtener un puesto de mayor responsabilidad, le gusta coleccionar productos exclusivos, valora experiencias personalizadas y servicios que se adapten a sus necesidades específicas.
Edad 32 años	Hobbies y actividades recreativas Erika es amante de los productos artesanales, le gusta comprar productos únicos y de calidad, disfruta asistir a eventos culturales y ferias.	
Estado civil Soltera		
Nivel de Educación Especialista en Marketing	Redes Sociales 	

Figura 7

Buyer Persona: Oficios de adulto mayor

	Lugar de residencia Vive en la ciudad de Lima, en el distrito de San Borja. Labora para una institución del Estado (Hospital Rebagliati) adicionalmente percibe otros ingresos por trabajo en una clínica local.	NSE Ricardo es casado y vive en un departamento de 90 m ² , nivel socioeconómico B. Percibe ingresos mensuales aproximadamente por los s/5,500
Nombre Ricardo Arias Montes	Principales dificultades Ricardo pasa mucho tiempo en el trabajo ya que presta sus servicios en 2 instituciones, necesita a una persona que lo apoye con los arreglos para el mantenimiento del servicio eléctrico de su domicilio, que ha estado presentando varias fallas, busca una plataforma confiable donde adquirir el servicio.	Metas u Objetivos Velar por el bienestar y comodidad de su hogar, evitando las fallas eléctricas que ocasionan malestar e interrupciones; lo cual podría generar algún accidente para sus menores hijos.
Edad 40 años.	Hobbies y actividades recreativas Ricardo Arias disfruta de momentos familiares dentro de su hogar, le encanta ver películas animadas con sus hijos, además de ser fan de algunas series en las plataformas de Netflix. Le gusta compartir y socializar con amistades en fechas importantes para su familia. Busca optimizar sus tiempos para requerir productos y servicio; por lo tanto, se encuentra familiarizado con las diversas plataformas virtuales.	
Estado civil Casado (con hijos)		
Nivel de Educación Ing. Químico	Redes Sociales 	

Lienzo Matriz Meta Usuario – Cliente. El siguiente paso consistió en crear el lienzo matriz meta usuario - cliente, a través del cual se clasificó la información obtenida de las encuestas. Esta información se presenta en la Figura 6, donde se muestra el perfil del cliente.

Mapa de experiencia del Cliente. En base al análisis del cliente según las encuestas/entrevistas realizadas y los diferentes momentos de su semana, los momentos identificados están relacionados cuando necesita solventar un problema relacionado con alguno de los oficios que pueden ofrecer los adultos mayores y que ocasionan una gran pérdida de tiempo libre así como un riesgo de no solucionar correctamente el problema, en la figura siguiente se aprecian los momentos clave revisados, siendo el momento más negativo la falta de encontrar alguien disponible para la solución y la pérdida de tiempo libre.

3.5. Identificación de la Necesidad del Cliente y su Relevancia:

Después de revisar los puntos relacionados con el mapa de experiencia y la matriz meta usuario, se identificaron los mayores puntos de dolor relacionados con las limitaciones de acceso a la información sobre productos artesanales y las limitaciones para encontrar a alguien disponible para solucionar los temas relacionados con incidentes en casa respecto a aspectos técnicos como gasfitería, carpintería, electricidad, entre otros.

Para lograrlo, es fundamental cubrir las siguientes necesidades: (a) el cliente no dispone de tiempo para realizar labores domésticas, (b) requiere más tiempo para pasar con su familia, (c) necesita externalizar las tareas técnicas, (d) demanda un servicio confiable que se pueda supervisar, y (e) precisa que el servicio cuente con un método de contacto conveniente.

Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

Esta sección detalla el prototipo propuesto inicial del servicio mediante el uso de un lienzo 6x6 y una matriz de impacto. Además, se termina de definir la propuesta de valor más relevante de Llamkasum y el producto mínimo del modelo físico y digital viable (MVP), empleando prototipos basados en metodologías ágiles.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Para formalizar el hipotético marco de solución, se desarrolló una secuencia interactiva que incorporó el lienzo 6x6. Además, se creó una matriz de análisis para evaluar la relación entre costo, impacto y esfuerzo. Este enfoque permitió estructurar de manera más precisa la viabilidad de la solución propuesta.

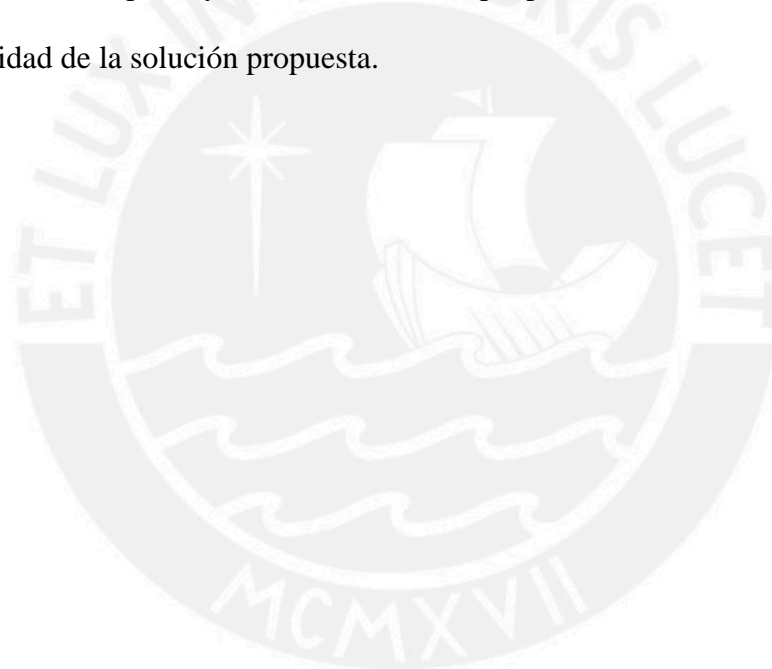


Tabla 9*Lienzo 6x6*

OBJETIVO	DEFINICION	NECESIDADES			
Cuál es el problema más relevante que se quiere solucionar	La falta de ingresos económicos y las pocas oportunidades que tienen los adultos mayores para mantenerse activos y productivos	1	Pedro necesita aprovechar la experiencia que tiene para poder trabajar de manera independiente y seguir teniendo ingresos para la mantención de su familia.		
		2	Pedro necesita actualizar sus habilidades digitales básicas		
		3	Pedro necesita mejorar sus condiciones de vida actuales y de su familia para tener una mejor calidad de vida		
		4	Pedro necesita aprender nuevas habilidades e interactuar con otras personas para introducirse en la dinámica laboral actual.		
		5	Pedro necesita recuperar su estabilidad emocional para sentirse valorado y útil dentro de la sociedad		
		6	Pedro necesita atender su salud física y para ello requiere recursos o ingresos económicos.		
¿Cómo se podría aprovechar la	¿Cómo se podría capacitar a Pedro en	¿Cómo se podría ayudar a Pedro a	¿Cómo se podría ayudar a Pedro a	¿Cómo se podría contribuir a que Pedro	¿Cómo se podría apoyar a Pedro para

experiencia de Pedro para garantizarle una fuente de ingresos?	temas relacionados a microemprendimientos utilizando plataformas de comercio digital o redes sociales?	encontrar una forma de mejorar sus condiciones actuales de vida y/o las de su familia?	aprender nuevas habilidades para reinsertarse en la dinámica laboral actual?	incrementar su autoestima y su valoración en la sociedad?	que consiga una atención adecuada de salud?
1	2	3	4	5	6
Organizar y participar en ferias de artesanías locales para exponer los productos elaborados y los diversos servicios que brindan según a sus habilidades y experiencias.	En colaboración con otras personas de su grupo, pueden organizarse para alternarse en la realización de charlas sobre los temas que mejor dominen. Además, pueden participar en programas de voluntariado, lo que les permitirá incrementar sus	Involucrarlo en charlas o campañas del seguro social donde pueda tomar conciencia de cuidados que debe tener a su edad y prevenir riesgos.	Ayudar a Pedro a ampliar su red de contactos mediante ferias laborales, lo cual puede abrirle oportunidades laborales más allá de lo que conoce.	Organizar reuniones con amigos de su entorno para destacar la importancia de reconocer y valorar las habilidades únicas de cada persona, fomentando el aprendizaje mutuo y el fortalecimiento de las relaciones.	Asesorarlo a tener un seguro de salud que le garantice acceso a una atención médica adecuada.

	conocimientos y habilidades mediante talleres informativos prácticos				
Establecer convenios de colaboración con alguna institución religiosa que facilite su integración en programas de apoyo comunitario.	En coordinación con los CIAM de los diferentes distritos realizar talleres semanales de innovación y tecnología	Inscribirlo en talleres de educación financiera para que pueda administrar mejor los ingresos que logre generar	Proporcionar a Pedro un asesoramiento integral que incluya charlas sobre los hábitos y costumbres de las nuevas generaciones, así como su participación en talleres gratuitos diseñados para enriquecer su desarrollo personal y profesional.	Brindar charlas motivacionales de la mano de profesionales adecuados como estudiantes de psicología.	Talleres o cursos gratuitos de capacitaciones sobre salud.
Actuar como intermediarios mediante contactos, para ayudar a Pedro a	Ofrecer programas de capacitación gratuitos en diversos ámbitos, diseñados para que Pedro adquiera nuevos	Organizar charlas con expertos en economía del hogar, nutrición y educación, para	Proporcionar a Pedro charlas educativas sobre herramientas digitales, enfocadas en mejorar sus habilidades	Crear un programa de cuidado de la imagen personal que, entre otros beneficios, contribuya a fortalecer la autoestima y	Proporcionar folletos informativos sobre acceso a atención médica, incluyendo números de consulta y

conseguir una fuente de ingreso, basada en sus habilidades.	conocimientos alineados con sus habilidades, siguiendo un cronograma cuidadosamente planificado.	proporcionarle conocimientos prácticos que promuevan su bienestar y desarrollo	de comunicación a través de redes sociales y llamadas.	el bienestar general de Pedro.	recursos útiles, para que pueda recurrir a ellos cuando los necesite
Promover la experiencia laboral de Pedro a través de diversas plataformas, como redes sociales, ferias laborales, sitios web, afiches y otros medios de difusión, para ampliar su visibilidad y	Brindar apoyo a Pedro para que ingrese a programas de voluntariado, donde pueda aprender y desarrollar habilidades en diferentes oficios, ampliando así su experiencia y conocimientos prácticos.	Establecer una alianza con una universidad para integrar a estudiantes de psicología en la organización de charlas motivacionales, enfocadas en promover la mejora de hábitos y el desarrollo personal.	Ofrecer cursos de comunicación verbal y no verbal, manejo de emociones, entre otros, que se complementen con talleres prácticos para fortalecer las habilidades de comunicación integral.	Crear un grupo de apoyo donde Pedro pueda interactuar y compartir sus habilidades, permitiéndole promocionar su trabajo y establecer conexiones que favorezcan su desarrollo profesional	Colaborar con las postas de salud locales para organizar talleres de prevención que contribuyan al bienestar de Pedro, brindándole herramientas y recursos útiles para su salud.

oportunidades

profesionales

Establecer alianzas con pequeños emprendimientos para brindarle a Pedro una oportunidad laboral acorde a sus habilidades y necesidades.	Involucrar a estudiantes de diversas universidades para brindar apoyo y realizar talleres tanto presenciales como virtuales, capacitándolos en el uso de plataformas digitales donde puedan vender productos o servicios.	Ofrecer talleres gratuitos que le proporcionen las habilidades necesarias para aprender oficios técnicos, permitiéndole así generar ingresos de manera sostenible.	Fomentar la participación en actividades de grupo o proyectos colaborativos para establecer conexiones dentro de su comunidad.	Formar círculos de apoyo para que Pedro y sus amigos puedan compartir sus experiencias.	Involucrarlo en charlas y campañas del seguro social para que tome conciencia de los cuidados específicos que debe tener a su edad y aprenda a prevenir riesgos.
Asesoramiento para que pueda conseguir prestamos de entidades bancarias y pueda ver opciones de	Brindar acceso a programas de capacitación ofrecidos por consultoras especializadas, como Manpower, que proporcionen	Ofrecer a Pedro la oportunidad de trabajar con un asesor especializado en gestión personal, quien realizará un diagnóstico	Crear un espacio de conversatorios entre jóvenes y adultos mayores, para que Pedro haga conexiones valiosas con personas de diferentes edades y	Establecer una colaboración con una ONG para desarrollar e implementar un programa integral de reconocimiento al adulto mayor, centrado en	Colaborar con las entidades del sector salud para co-crear un programa especializado para adultos mayores, que brinde acceso a servicios de salud y

un emprendimiento personal, en base a los conocimientos que tiene.

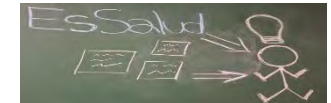
formación profesional adaptada a las necesidades del mercado laboral.

exhaustivo de su situación actual. A partir de este análisis, el asesor proporcionará un acompañamiento personalizado a través de sesiones de coaching, enfocado en potenciar su desarrollo personal.

sectores, lo que podría abrirles puertas a nuevas oportunidades laborales o proyectos.

promover su atención, cuidado y bienestar.

bienestar a todos los adultos mayores, sin importar si están empleados o no.



<p>Promover la experiencia laboral de Pedro a través de diversas plataformas, como redes sociales, ferias laborales, sitios web, afiches y otros medios de difusión, para ampliar su visibilidad y oportunidades profesionales</p>	<p>Brindar apoyo a Pedro para que ingrese a programas de voluntariado, donde pueda aprender y desarrollar habilidades en diferentes oficios, ampliando así su experiencia y conocimientos prácticos.</p>	<p>Establecer una alianza con una universidad para integrar a estudiantes de psicología en la organización de charlas motivacionales, enfocadas en promover la mejora de hábitos y el desarrollo personal.</p>	<p>Ofrecer cursos de comunicación verbal y no verbal, manejo de emociones, entre otros, que se complementen con talleres prácticos para fortalecer las habilidades de comunicación integral.</p>	<p>Crear un grupo de apoyo donde Pedro pueda interactuar y compartir sus habilidades, permitiéndole promocionar su trabajo y establecer conexiones que favorezcan su desarrollo profesional.</p>	<p>Colaborar con las postas de salud locales para organizar talleres de prevención que contribuyan al bienestar de Pedro, brindándole herramientas y recursos útiles para su salud.</p>
--	--	--	--	--	---

6 IDEAS SELECCIONADAS

Este es el lienzo 6x6, mediante esta herramienta se puede establecer al usuario y sus necesidades más relevantes del día a día. Primero se plantea el objetivo del proyecto, y a partir de éste se identifican 6 necesidades claves junto con sus respectivas preguntas, con el fin de explorar opciones de mejora. Cada miembro del equipo contribuye con ideas, y tras una evaluación, se eligen 6 propuestas para analizar su impacto en el modelo y su costo financiero.



Tabla 10*Matriz Costo Impacto*

ACCIONES PROPUESTA	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACION				IMPACTO EN LA ACCION			
	BAJA	LEVE	MOD.	ALTA	BAJA	LEVE	MOD.	ALTA
A1. Promover la experiencia laboral de Pedro a través de diversas plataformas, como redes sociales, ferias locales y laborales, sitios web, afiches y otros medios de difusión, para ampliar su visibilidad y oportunidades profesionales.			X					X
A2. Involucrar a estudiantes de diversas universidades para brindar apoyo y realizar talleres tanto presenciales como virtuales, capacitándolos en el uso de plataformas digitales donde puedan vender productos o servicios.			X					X
A3. Establecer una alianza con una universidad para integrar a estudiantes de psicología en la organización de charlas motivacionales, enfocadas en promover la mejora de hábitos y el desarrollo personal.			X					X
A4. Ayudar a Pedro a ampliar su red de contactos mediante ferias laborales, lo cual puede abrirle oportunidades laborales más allá de lo que conoce.				X			X	
A5. Establecer una colaboración con una ONG para desarrollar e implementar un programa integral de reconocimiento al adulto mayor, centrado en promover su atención, cuidado y bienestar.			X					X

A6. Colaborar con las entidades del sector salud para co-crear un programa especializado para adultos mayores, que brinde acceso a servicios de salud y bienestar a todos los adultos mayores, sin importar si están empleados o no.

X

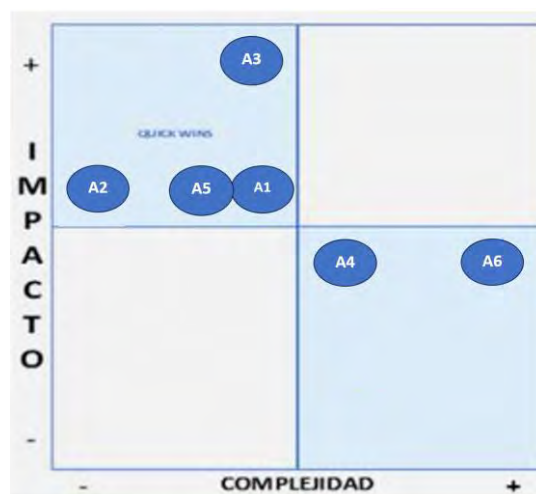
X

Basado en el análisis realizado, el diagrama de impacto-esfuerzo destaca los aspectos clave en términos de impacto y nivel de complejidad del proyecto Llamkasum. Esta representación ayuda a comprender la relación entre el esfuerzo necesario y los beneficios potenciales. De esta manera, se optimiza la toma de decisiones estratégicas para su implementación.



Figura 10

Diagrama costo impacto



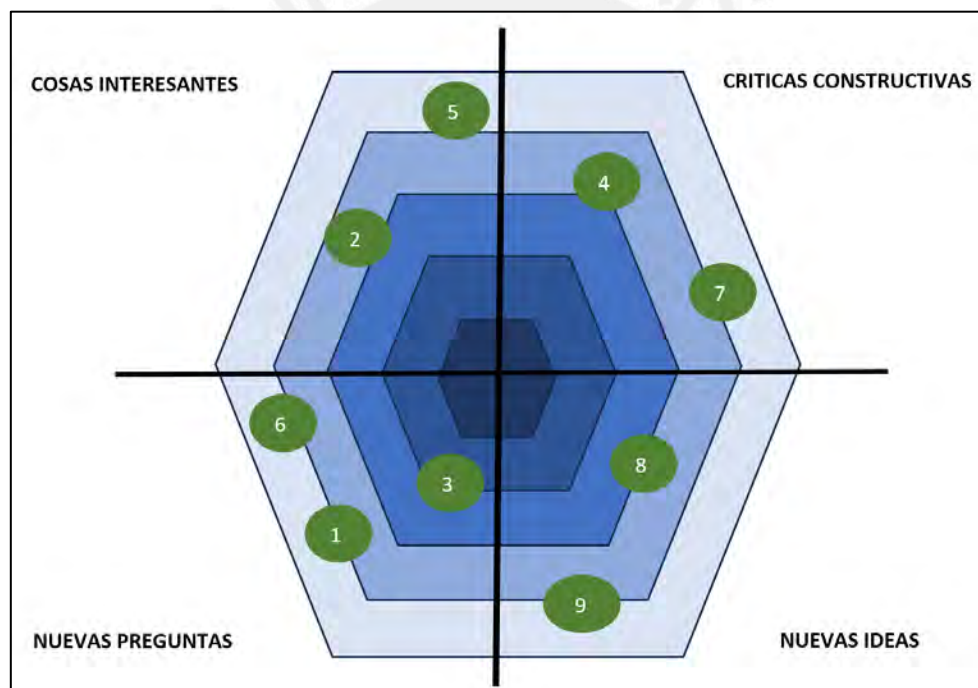
En síntesis, las iniciativas sugeridas para el proyecto se sitúan en el umbral o dentro del cuadrante de victorias rápidas, donde con un esfuerzo mínimo es factible obtener resultados significativos. Son actividades que se resolverán con prontitud y que tendrán un impacto considerable en el avance hacia las metas establecidas. Además, se asignaron responsables específicos para cada una de las acciones. A continuación, se expone el lienzo de relevancia primordial. Este esquema fue elaborado a raíz de las iteraciones derivadas del primer producto mínimo viable de Llamkasum con los clientes y usuarios. Los puntos revisados estaban orientados principalmente al levantamiento de información de los usuarios finales, en este caso, los adultos mayores que son considerados socios claves del proyecto, debido a que la mayor parte de las actividades y procesos están definidas con su participación y los cambios que puedan surgir durante la implementación del proyecto serán escalables en base al involucramiento como socios finales. Los ítems de feedback recopilados incluyen diversas sugerencias y dudas relacionadas con el funcionamiento del proyecto. Entre ellos, se mencionó la necesidad de actualizar documentos personales como el DNI y la posibilidad de establecer una reunión mensual para compartir novedades. Además, se plantearon consultas sobre la venta de productos, incluyendo la opción de comercializar dulces envasados y la

viabilidad de ventas en línea. También se destacó el interés en realizar eventos de confraternidad, resolver inquietudes sobre pagos mensuales y permitir consultas fuera del horario de trabajo de los consultores. Por último, se sugirió que las capacitaciones incluyan evaluaciones y la creación de un grupo de WhatsApp para mejorar la comunicación.

Según lo mencionado previamente, el lienzo blanco de relevancia para el proyecto Llamkasum ha sido definido. Su estructura y contenido pueden observarse en la Figura 11. Esta representación permite verificar y comprender su aplicación dentro del proyecto.

Figura 11

Lienzo blanco de relevancia



4.2. Desarrollo de la Narrativa

Con el uso de la metodología Design Thinking, compuesto por cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. El desarrollo de la plataforma Llamkasum siguió varias etapas clave. Primero, se identificó que muchos adultos mayores carecen de ingresos suficientes para cubrir sus necesidades. Luego, se definió el problema de la falta de oportunidades laborales y se diseñó la plataforma como una solución para que puedan ofrecer productos y servicios según sus capacidades. Tras una prueba piloto, el 85% de los

participantes confirmó su utilidad y mostró interés en seguir utilizándola. Se detallan los hallazgos en la siguiente tabla:

Tabla 11

Design Thinking

Etapa	Hallazgos
Empatizar	Los adultos mayores carecen de pensión o reciben una pensión mínima; por lo tanto, no cuentan con ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas.
Definir	La falta de ingresos económicos y las pocas oportunidades que tienen los adultos mayores para mantenerse activos y productivos.
Idear	Se diseña la plataforma Llamkasum, la que ofrece la oportunidad de emplear a los adultos mayores, mediante los productos y servicios (oficios) que puedan ofrecer en base a su capacidad física e intelectual a través de canales físicos y virtuales.
Prototipado	Se realizó la prueba piloto para el uso de la plataforma Llamkasum.
Testeo	Al menos el 85% de los participantes expresa que la plataforma ha sido útil para ellos. Los participantes están dispuestos a continuar ofreciendo productos y servicios a través de la plataforma.

Con Llamkasum se desarrollará una propuesta de valor sostenible en el tiempo que permita a los adultos mayores generar ingresos a través de la producción de bisutería, accesorios, artesanía y la prestación de servicios según sus oficios. Las personas que actualmente se encuentran dentro del rango de edad considerado como adulto mayor suelen ser excluidas del ámbito laboral debido a la percepción de que su productividad es menor. Los usuarios finales son los adultos mayores quienes son nuestros socios claves en este proyecto, debido a que ellos serán los que participarán directamente en la elaboración de

productos artesanales como jarrones, cerámicas, tejidos, entre otros y prestación de servicios como plomería, carpintería, jardinería, electricidad, costura, bordado; buscando una retribución económica que les permita contar con un ingreso en corto plazo. Las personas que adquieran estos productos serán individuos diversos que asisten habitualmente a ferias de venta de productos artesanales en los distritos mencionados, así como compradores que adquieren este tipo de productos a través de plataformas digitales como Marketplace de Facebook y otras aplicaciones web. De esta manera, también se promoverá una mayor conciencia sobre la importancia de contribuir al sustento de este grupo etario.

4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio

El modelo propuesto por Llamkasum representa una innovación incremental con un alto potencial de crecimiento sostenido, ya que ofrece una solución integral que abarca tanto las necesidades económicas como sociales de los adultos mayores. A diferencia de iniciativas como AM YASE, que se centran en el empoderamiento social, Llamkasum combina tecnologías tradicionales, como llamadas telefónicas y documentos físicos, con tecnologías modernas, como el uso de marketplaces digitales y aplicaciones de delivery. Esta combinación facilita la inclusión de los adultos mayores, un grupo que generalmente tiene un dominio limitado de herramientas tecnológicas. De esta manera, Llamkasum ofrece una propuesta accesible y efectiva para mejorar la calidad de vida de este sector vulnerable.

La propuesta no solo actúa como un puente entre personas de la tercera edad y el mercado local, sino que también busca maximizar el tiempo disponible de esta población para generar ingresos sostenibles a través de la comercialización de artesanías y servicios basados en oficios tradicionales. Este enfoque no solo mejora su calidad de vida y la de sus familias, sino que también aborda un problema social relevante: el crecimiento de la población adulta mayor y la insuficiencia de sus ahorros o pensiones para cubrir sus necesidades. Llamkasum,

por lo tanto, se posiciona como una solución innovadora y única que combina flexibilidad, tecnología y enfoque social para atender una problemática en constante crecimiento.



Tabla 12

Cuadro Comparativo de la Alternativa Existente en el Mercado

Criterio	AM YASE	Solución Propuesta (Llamkasum)
Enfoque Principal	Empoderamiento de personas de la tercera edad mediante programas y proyectos de alto impacto.	Creación de oportunidades económicas para las personas de la tercera edad mediante la comercialización de productos artesanales y servicios de oficios tradicionales.
Objetivo Central	Mejorar el bienestar emocional y social de personas de la tercera edad.	Generar ingresos adicionales para mejorar su calidad de vida y contribuir al bienestar familiar.
Cobertura de Necesidades	Limitado a aspectos emocionales y sociales.	Aborda necesidades económicas, sociales, familiares y de inclusión en el mercado laboral.
Propuesta de Valor	Empoderamiento personal y social de los adultos mayores en comunidades vulnerables.	Incremento de ingresos mediante la conexión directa con clientes interesados en sus productos y servicios, promoviendo su inclusión económica.
Servicios Complementarios	Enfocados principalmente en la gestión de programas específicos.	Incluye acompañamiento integral como la asesoría en ventas, uso de tecnología, y acceso a redes sociales para potenciar su actividad económica.
Innovación Tecnológica	Uso limitado de tecnología o plataformas digitales para su implementación.	Desarrollo de una plataforma digital que conecta directamente a las personas de la tercera edad con clientes, facilita la gestión de ventas y servicios, y ofrece herramientas para mejorar su actividad comercial.

Modelo de Ingresos	Financiación mediante fondos de programas y proyectos sociales.	Generación de ingresos a través de comisiones por transacciones realizadas en la plataforma y en ferias por los productos y servicios ofrecidos por las personas de la tercera edad.
Segmento de Mercado	Personas de la tercera edad en situación de vulnerabilidad social, principalmente en comunidades.	Personas de la tercera edad con habilidades y oficios aprendidos empíricamente, interesados en monetizar su experiencia y conocimientos.
Impacto a Largo Plazo	Promueve el fortalecimiento social y emocional, pero con alcance limitado.	Busca transformar la calidad de vida de las personas de la tercera edad mediante independencia económica y su integración activa en el mercado.
Escalabilidad	Limitada a programas con financiamiento y alcance local o regional.	Modelo escalable a nivel nacional, gracias a la flexibilidad de la plataforma digital y su enfoque económico sostenible.
Relación con el Cliente	Enfocada en intervenciones sociales y programas específicos de corto plazo.	Enfoque continuo y personalizado, brindando soporte desde la comercialización hasta el crecimiento de sus actividades económicas.

Llamkasum mejora y amplía las iniciativas de AM YASE al integrar un enfoque más completo que combina aspectos económicos, tecnológicos y de acompañamiento continuo. Además de ayudar a los adultos mayores a generar ingresos sostenibles a través de la venta de artesanías y servicios, utiliza tecnología para conectarlos con clientes de forma eficiente y ofrece capacitación en habilidades comerciales. Este modelo no solo impacta positivamente en su bienestar individual, adicionalmente en la de sus familiares, posicionando a Llamkasum como una oferta transformadora y única en el mercado.

4.4. Propuesta de Valor

A lo largo de la investigación sobre el problema social, se identificó que los adultos mayores conforman un grupo diverso, con diferentes perfiles y experiencias laborales previas que pueden aprovecharse para generar ingresos. Muchos de ellos tienen habilidades en oficios tradicionales, como artesanías, zapatería, tejidos y carpintería, que son valiosas para actividades productivas. Al compartir estos conocimientos dentro del grupo, se puede incrementar la productividad y crear productos que tengan potencial de ser vendidos. Este enfoque no solo favorece la economía de los adultos mayores, sino que también promueve su integración social y económica.

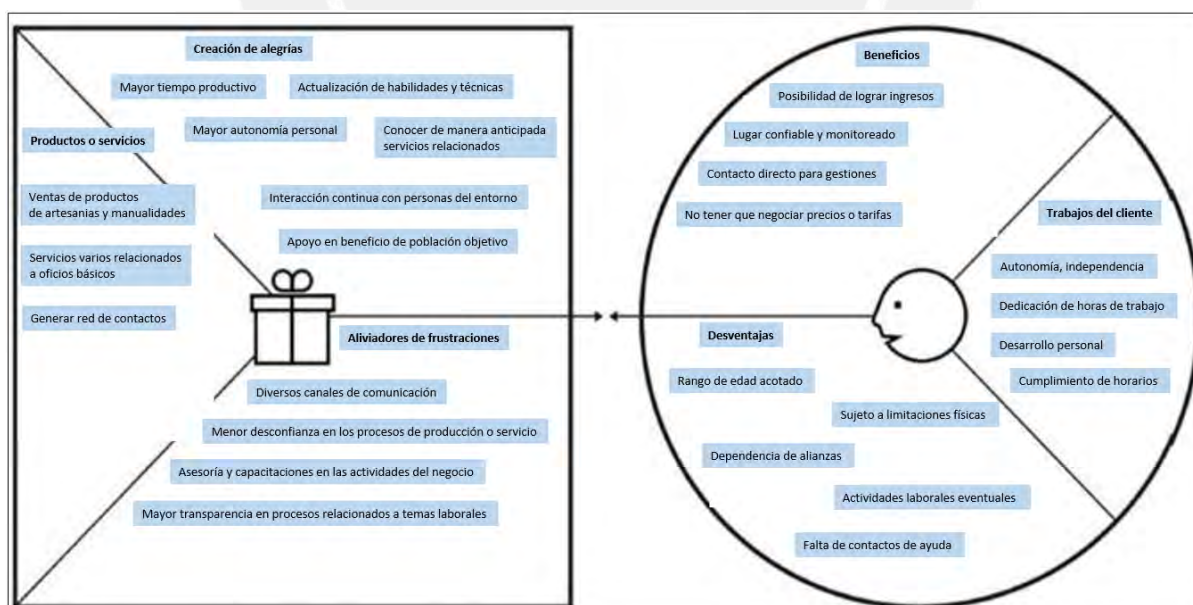
Por otro lado, la participación continua de estas personas en los centros de integración del adulto mayor de sus respectivos distritos contribuye a un alto nivel de disposición para el aprendizaje y la concentración. Esto les permite realizar tareas comunes de manera efectiva durante los periodos necesarios para alcanzar los niveles de producción requeridos. Las capacitaciones se enfocarán principalmente en técnicas para optimizar los productos que actualmente elaboran, así como en el uso de nuevas herramientas. Además, incluirán el aprendizaje en el manejo de tecnologías recientes, como Yape, WhatsApp, Facebook, YouTube, Marketplace, entre otras aplicaciones que pueden ser útiles tanto para el autoaprendizaje como para la interacción con posibles clientes. La propuesta de valor estaría

enfocada en productos hechos a mano con una historia detrás; valor social de apoyar a adultos mayores, aportando a la economía circular y fomentando la tradición artesanal.

La siguiente figura presenta el propósito en relación con el usuario objetivo, primero sobre las actividades que generan alegrías, las cuales están relacionadas principalmente con la búsqueda de la autonomía en la generación de ingresos y la actualización de habilidades y competencias. Por otro lado, los aliviadores de frustraciones se abordan principalmente a través de asesorías y capacitaciones. Esto responde a que la principal fuente de frustración radica en la dificultad para acceder a los conocimientos necesarios sobre nuevas herramientas digitales y en la inseguridad que genera interactuar con ellas. Este temor surge del miedo a ser víctimas de engaños debido a su falta de experiencia en estos temas, una preocupación alimentada tanto por experiencias de personas cercanas como por las noticias que suelen ver en los diarios y la televisión.

Figura 12

Lienzo de propuesta de valor del negocio



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Los prototipos en estos casos generalmente se realizan con materiales sencillos como papel, cartón, plástico u otros objetos que no requieren mayor inversión y puedan generar un

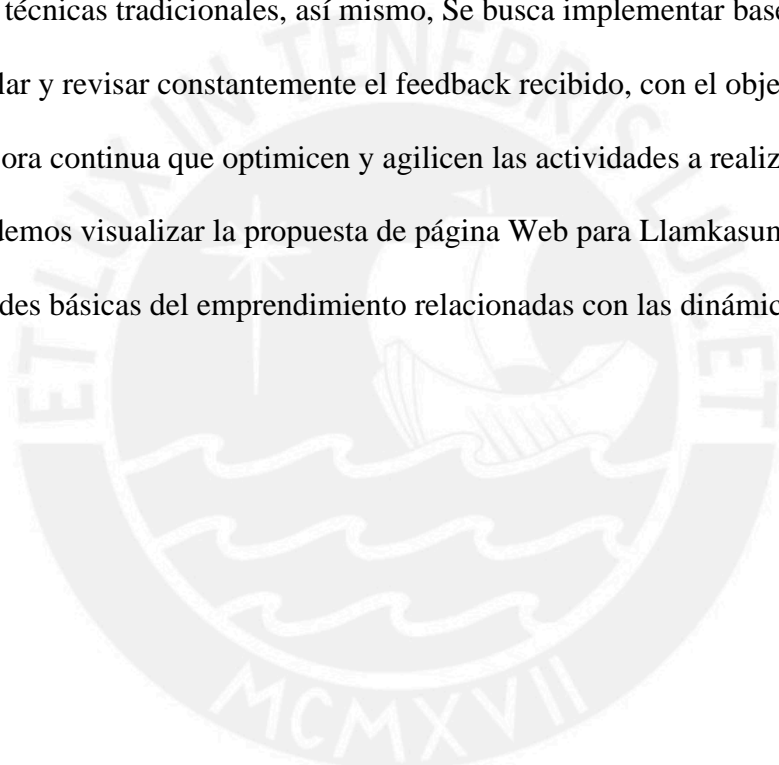
producto que cumpla con las funciones más básicas sobre la solución que se busca implementar, pero en el caso de un servicio la metodología es distinta. En este caso el objetivo del producto mínimo viable sería el cómo validar la propuesta de valor, puesto que el proyecto de Llamkasum para adultos mayores, se basa en la oferta de servicios para lograr un objetivo respecto al usuario establecido. Es por ello que el prototipo requiere de 3 herramientas básicas que son el storytelling, el service roleplaying y el customer journey map.

El customer journey map permitió analizar y optimizar la experiencia tanto de los adultos mayores como de los clientes a lo largo del proceso de asesoramiento y comercialización de productos. Para prototipar el servicio, se dividió en varias etapas, comenzando con la selección de los participantes, considerando filtros de salud para minimizar riesgos y limitaciones físicas. Posteriormente, se realizó una fase de exploración para identificar oportunidades de desarrollo de productos, posibles mercados locales y los recursos necesarios para su implementación.

Adicionalmente, se hizo uso del storytelling para entender cuál sería el mensaje de posible éxito de los adultos mayores que mediante la realización del proyecto pueden cubrir las necesidades identificadas y lograr ciertos objetivos básicos que les permita tener una vida más digna, así como concientizar a los clientes y diversas generaciones sobre la importancia de otorgar un espacio para los adultos mayores en la dinámica laboral y económica, siendo un grupo cada vez mayor. Después, con la participación de los integrantes se realizó una sesión de service roleplaying, para entender los puntos de vista de cada actor distinto en la dinámica que genera esta iniciativa, siendo uno el usuario, otra persona el cliente, otra persona el proyecto Llamkasum. Tras varias iteraciones consecutivas, se logró desarrollar un Producto Mínimo Viable (PMV) que consiste en una plataforma diseñada para conectar la experiencia y habilidades de los adultos mayores con una audiencia moderna y consciente. Esta

plataforma ofrecerá productos únicos, como bisutería, accesorios y servicios especializados, brindando al público la oportunidad de adquirir piezas hechas a mano que destacan por su historia y calidad, así como de contratar servicios que reflejan la tradición y el conocimiento experto de los adultos mayores.

Cada producto, cada servicio, lleva consigo la esencia de quienes lo elaboraron: artesanos y profesionales con décadas de experiencia. Este no es solo un negocio, es un puente entre generaciones que fomenta la inclusión económica, el envejecimiento activo y la preservación de técnicas tradicionales, así mismo, Se busca implementar bases de datos que permitan recopilar y revisar constantemente el feedback recibido, con el objetivo de aplicar procesos de mejora continua que optimicen y agilicen las actividades a realizar. En el Apéndice A podemos visualizar la propuesta de página Web para Llamkasum, que contiene las funcionalidades básicas del emprendimiento relacionadas con las dinámicas del adulto mayor.



Capítulo V. Modelo de Negocio

En este apartado se expone el Business Model Canvas de Llamkasum, acompañado de una concisa síntesis sobre su viabilidad financiera. Igualmente, se examina la factibilidad exponencial de la solución y se lleva a cabo una evaluación de su sostenibilidad.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El objetivo del proyecto **Llamkasum** es mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, promoviendo su inclusión económica y social mediante el acceso a oportunidades de generación de ingresos a través de actividades que aprovechen sus conocimientos y habilidades de oficios tradicionales. Esto se logra a través de la comercialización de productos y servicios basados en las habilidades y experiencias de los adultos mayores, fomentando su envejecimiento activo y su integración al mercado laboral. Además, el proyecto busca capacitar a los participantes en nuevas herramientas digitales y proporcionarles el apoyo necesario para acceder a plataformas de venta en línea y otros recursos tecnológicos. El modelo de negocio sustentable es expuesto mediante el Business Canvas Model (BCM):

Figura 13

Lienzo del modelo de negocio.



La iniciativa Llamkasum enfocará sus esfuerzos de inversión principalmente en publicidad y en medios de comercialización y comunicación, con el objetivo de promover la sensibilidad y agilidad en la interacción con los diversos stakeholders involucrados en la propuesta. Los principales medios por utilizar serán Facebook, LinkedIn, Instagram, una plataforma web y una línea telefónica móvil. Además, se llevarán a cabo encuentros presenciales con los adultos mayores en los CIAM de sus respectivos distritos. En estos encuentros, también se podrá invitar a diversos clientes y aliados estratégicos, con el propósito de fortalecer las relaciones y fomentar la colaboración entre todos los participantes.

Los ingresos para Llamkasum pueden provenir de diversas fuentes, aunque en los primeros años se enfocarán principalmente en la comercialización de productos elaborados por los adultos mayores y la prestación de sus servicios. Llamkasum, como persona jurídica, se encargará de asesorar a los adultos mayores en la creación de productos y de gestionarlos a través de distintos canales de venta, como ferias artesanales y plataformas virtuales. A través de estas actividades, no solo generará un margen sobre las ventas, sino que también promoverá un mensaje de sensibilidad y apoyo hacia los adultos mayores, destacando sus esfuerzos por alcanzar la autosuficiencia.

Los espacios físicos se compartirán en las instalaciones del CIAM, donde se brindarán asesorías para la elaboración de productos, donde los adultos mayores podrán aprender y compartir técnicas de producción durante las sesiones, para luego continuar su trabajo en casa. Además, el equipo de Llamkasum será responsable de liderar las actividades, fomentando un sentido de pertenencia e identidad en el grupo, y promoviendo el involucramiento de las alianzas estratégicas para potenciar las asesorías, contando con personal capacitado en diversos temas. También se tendrán en cuenta actividades clave relacionadas con el día a día de los adultos mayores, basadas en un análisis teórico de la gestión humana. Esto es fundamental, ya que deben considerarse sus limitaciones y

necesidades específicas antes de comenzar con cualquier actividad, tales como horarios especiales, posibles discapacidades físicas y condiciones médicas crónicas que requieren atención especial.

Los principales socios de Llamkasum serán nuestros usuarios(adultos mayores) y los CIAM de los distritos en los cuales iniciaremos operaciones dentro de Lima Metropolitana, también los practicantes de universidades e institutos que tengan actividades relacionadas con realizar funciones de atención o apoyo en instituciones relacionadas con adultos mayores, validando las horas de prácticas pre profesionales que requieren; además, se buscará la colaboración de ONGs locales interesadas en sumarse a la iniciativa, con el objetivo de concientizar a la sociedad sobre la importancia de atender las necesidades de los adultos mayores. Finalmente, se analizará a detalle la estructura de gastos, que incluirá principalmente los costos de venta, publicidad, marketing, gastos operativos y de mantenimiento. También se contemplarán los gastos asociados a temas digitales, como la plataforma web y las redes sociales mencionadas anteriormente, así como los posibles gastos financieros necesarios para sustentar el capital de trabajo, ya que es probable que el primer año no genere rentabilidad, y ésta dependerá del crecimiento y la escalabilidad del proyecto.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

La posibilidad financiera se determina en base a un flujo de caja proyectado en un horizonte de 5 años teniendo en cuenta costos de inversión inicial de operaciones y capital de trabajo necesario para poder operar durante los primeros semestres. Por otro lado, durante los años de operación se contemplan costos fijos mensuales relacionados con marketing, que incluyen publicidad, volantes, afiches y otros materiales para las diversas comunicaciones con los grupos de interés del proyecto. Además, los costos fijos mensuales cubrirán el alquiler de una oficina y la contratación de una persona encargada de brindar soporte en las actividades operativas. Los ingresos provienen principalmente de la venta de productos y de las comisiones

generadas por la prestación de servicios, los cuales tienen un alto potencial de escalabilidad anual a medida que se incorporen nuevos distritos a las operaciones.

Figura 14

Flujo de Caja Libre

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		788,325	1,301,625	1,815,885	2,495,817	3,589,574
Costo de Ventas	-	450,000	772,200	1,095,120	1,542,294	2,159,212
Gastos de Administración	-	30,000	30,000	31,500	33,075	34,729
Gasto de Ventas	-	25,320	25,320	26,586	27,915	29,311
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
EBIT		283,005	474,105	662,679	892,533	1,366,322
Impuestos	-	83,486	139,861	195,490	263,297	347,753
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
FEO		199,519	334,244	467,189	629,236	1,018,569
Inversión en gastos Pre-Operativa	-	17,898				
Inversión en Activo Fijo		-				
Inversión en Activo Intangible		-				
Inversión en Capital de Trabajo	-	140,000				
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-	157,898	199,519	334,244	467,189	1,018,569
Financiamiento		-				
Amortización		-				
Intereses		-				
Escudo fiscal de los intereses		-				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	157,898	199,519	334,244	467,189	1,018,569
VAN	S/ 1,576,772.97	\$ 420,472.79				
TIR	173.92%					
WACC	9.72%					

Los indicadores obtenidos por el flujo de caja libre muestran un VAN positivo mayor a cero. Además, el TIR es superior a 1, lo que indica la viabilidad financiera del proyecto. Por lo tanto, este modelo es financieramente viable en un horizonte de 5 años.

El costo de oportunidad (COK) se halló en base al modelo CAPM, la tasa libre de riesgo del 8% en base la tasa confiable del bono de tesoro de EE. UU. La Beta desapalancada del sector obtenida de Damodaran es de 0.82, la cual luego fue apalancada considerando la estructura deuda/ capital y la tasa impositiva. La prima de mercado es igual promedio histórico del rendimiento de mercado (R_m) menos la tasa libre de riesgo (R_f).

Dichos datos fueron obtenidos de Damodaran en base a los últimos 10 años. Finalmente, para una mayor precisión del modelo se adiciona una prima de riesgo país (Perú) del 1.55%. En resumen, se obtiene un costo de oportunidad o COK del 9.72%.

Tabla 13*Cálculo del WACC y Modelo CAPM*

WACC= Wd [Kd(1-t)] + Ws Ks					
	% participación	Monto	Costo	impuesto	WACC
Deuda	0%	-	0.00%		0.00%
Patrimonio	100%	44,898.00	10.23%		10.23%
Total	100%	44,898.00			10.23%

CAPM = K _r + (K _m - K _r) Beta	
K _s = CAPM + Riesgo país	
Prima de Riesgo (k _m -k _r)	8%
Rendimiento bonos del tesoro US T-Bond promedio 30 años	2.02%
Beta desapalancada	0.82
Riesgo país	1.55%
CAPM	8.17%
K _s = CAPM + Riesgo país	9.72%

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

En relación con la escalabilidad y exponencialidad, se examinan las características del modelo ExO. Este modelo incluye atributos internos y externos denominados IDEAS y SCALE, los cuales son claves para determinar las oportunidades del negocio. A través de estos elementos, se puede obtener una mayor certeza sobre el potencial de crecimiento y la viabilidad del modelo a largo plazo.

Atributos SCALE:**a. Staff On Demand:**

Para garantizar la eficiencia operativa en las etapas iniciales del negocio, se implementará un modelo de 'Staff On Demand'. En este enfoque, un coordinador interno será designado para supervisar y gestionar las necesidades operativas de los diversos actores involucrados. Este coordinador será responsable de la planificación y organización de actividades, asegurando que todos los procesos se lleven a cabo de manera eficiente. Además, se contratarán practicantes temporales, quienes, bajo la supervisión del coordinador, brindarán asesoría y atenderán cualquier eventualidad.

b. Comunidad:

El enfoque en el empoderamiento de los adultos mayores tiene el potencial de crear una comunidad vibrante y solidaria que no solo promueva la empatía, sino que también actúe como un catalizador para la inclusión de este grupo en la dinámica económica y laboral. Se fomentará el uso de redes sociales como una herramienta clave para construir y mantener esta comunidad, facilitando la comunicación y el intercambio de experiencias entre adultos mayores, consumidores y otros actores relevantes. La plataforma web del negocio se convertirá en un espacio central para conectar a los miembros de esta comunidad, permitiendo el intercambio de referencias, consejos y recursos. De esta manera, se creará un ecosistema donde todos los participantes se sientan valorados y apoyados, fortaleciendo la cohesión social y promoviendo un modelo de negocio más inclusivo.

c. Algoritmos:

La producción de los artículos se orientará mediante un enfoque fundamentado en el análisis de datos, lo que permitirá tomar decisiones fundamentadas respecto a su elaboración y venta. Se llevarán a cabo estudios de mercado con el fin de detectar las tendencias vigentes y conocer las preferencias del público, lo cual contribuirá a elegir productos que resulten pertinentes y atractivos para los consumidores. Asimismo, se implementarán algoritmos para evaluar la capacidad de producción, considerando aspectos como el tiempo y los recursos necesarios para cada producto.

d. Leveraged Assets:

Para minimizar los costos operativos y maximizar la eficiencia financiera, se adoptará un modelo de negocio que favorezca la utilización de “Leveraged Assets”. En lugar de invertir en la compra de una oficina propia, se optará por alquilar un espacio que sirva como sede operativa. Además, se subcontratarán servicios específicos, como contabilidad y logística, lo que permite que el negocio concentre sus recursos en áreas clave. Este enfoque

contable basado en el modelo Opex (gastos operativos) no solo reduce los costos fijos, sino que también proporciona la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio, facilitando su crecimiento a largo plazo.

e. Engagement:

Para promover la interacción y el compromiso entre los diversos actores involucrados en el proyecto, se establecerán múltiples canales de comunicación. Se ofrecerán medios digitales, como videollamadas, para facilitar el contacto entre los miembros del equipo y los adultos mayores. Además, se organizarán visitas presenciales a diferentes organizaciones y ONG interesadas en el proyecto, fomentando así la sensibilización y el apoyo hacia la inclusión de los adultos mayores en la economía. Este enfoque de engagement no solo enriquecerá la experiencia de todos los participantes, sino que también creará una red de apoyo sólida que beneficiará el crecimiento y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Atributos IDEAS:

a. Interfaces:

Aunque en sus etapas iniciales la empresa no contará con un sistema de Software como Servicio (SaaS) para gestionar sus operaciones, se implementará una solución eficaz utilizando herramientas disponibles en Office 365. Las bases de datos se manejarán principalmente en excel, donde se registrarán y organizarán datos relacionados con las actividades diarias, pedidos y producción. Esta metodología permitirá un seguimiento en tiempo real de las actividades, facilitando la gestión del tiempo y optimizando la planificación de recursos.

Además, se crearán formularios en Office 365 para recolectar información de manera estructurada, permitiendo una mejor comunicación entre los miembros del equipo. Para medir el rendimiento y los resultados de las operaciones, se generarán reportes periódicos en Excel y presentaciones en PowerPoint. Estos informes servirán como base para la toma de

decisiones informadas, proporcionando una visión general del estado de la empresa y permitiendo ajustes necesarios en la estrategia operativa.

b. Experimentation:

La implementación de la metodología Lean Startup será esencial para el enfoque innovador de la empresa, dado que posibilita la ejecución de experimentos mediante un proceso ágil y eficiente de iteración y validación. A través del desarrollo de un Producto Mínimo Viable (PMV), se podrán validar hipótesis y ajustar rápidamente el modelo de negocio según la retroalimentación del mercado. Este enfoque no solo acelera el ciclo de desarrollo de productos, sino que también optimiza la asignación de recursos al evitar inversiones sustanciales en conceptos que aún no han sido validados. La capacidad de realizar ajustes basados en resultados empíricos permitirá una adaptación continua, garantizando que los productos y servicios ofrecidos estén alineados con las expectativas y requerimientos del cliente.

c. Autonomy:

A pesar de que los procesos dentro de la empresa están predefinidos para asegurar la eficiencia y coherencia en las operaciones, los usuarios no tendrán una autonomía total en la toma de decisiones sobre los productos a desarrollar. Cada decisión relacionada con la producción deberá ser coordinada con los miembros del staff, garantizando que se mantenga un alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este enfoque centralizado asegura un control efectivo sobre la calidad y la dirección del negocio. Sin embargo, se buscará equilibrar este control con la flexibilidad necesaria para fomentar la creatividad y la innovación entre los usuarios quienes son los nuestros socios claves del proyecto. Se promoverá un ambiente colaborativo donde las ideas de todos sean valoradas, garantizando que cada voz tenga un espacio en las decisiones colectivas.

d. Social Technologies:

La empresa reconocerá la importancia de utilizar una combinación de medios de comunicación tradicionales y digitales para interactuar con el adulto mayor. Mientras que se priorizarán las técnicas de comunicación cara a cara y otros métodos más familiares para este grupo demográfico, se integrarán también herramientas digitales para mantener la conexión.

En cuanto a las alianzas estratégicas con el sector privado, se hará uso intensivo de share media y el website de Llamkasum. Estas plataformas digitales no solo facilitarán la promoción de productos y servicios, sino que también servirán como canales para establecer relaciones sólidas con otras organizaciones y comunidades. La implementación de estas tecnologías sociales permitirá una comunicación más efectiva y un mayor alcance, así como la posibilidad de compartir historias y experiencias que resalten la importancia del empoderamiento de los adultos mayores en la economía.

5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

Llamkasum tiene un fuerte enfoque en la inclusión social, ofreciendo a los adultos mayores la oportunidad de mantenerse activos económicamente y revalorizar sus habilidades y experiencias. Este proyecto les otorga un rol activo en la sociedad, lo que contribuye a fortalecer su autoestima y bienestar emocional. Además, al sentirse productivos y útiles, los adultos mayores experimentan una mayor conexión con su entorno, mejorando su calidad de vida.

Este modelo de negocio, enfocado en la inclusión económica de los adultos mayores, contribuye significativamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 3, 8 y 10 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. A través de la generación de empleo y el fomento de la participación de los adultos mayores en la economía, el proyecto busca mejorar sus condiciones de vida y reducir las desigualdades sociales. Además, el impacto del proyecto en

estos objetivos puede medirse mediante su capacidad para promover el envejecimiento activo y la autonomía financiera de este grupo poblacional.

ODS 1: Fin de la Pobreza

Meta del ODS 1: “Erradicar la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo”

Llamkasum contribuye significativamente al bienestar de los adultos mayores, brindándoles oportunidades de ingresos a través de la producción y comercialización de productos artesanales, así como la prestación de servicios especializados. Este modelo de negocio no solo mejora su estabilidad económica, sino que también promueve la independencia de ayudas externas. De esta manera, Llamkasum favorece el empoderamiento y la inclusión social de los adultos mayores, permitiéndoles mantener un rol activo en la sociedad.

ODS 3: Salud y Bienestar

Meta del ODS 3: “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.”

El éxito y el impacto social de Llamkasum dependen de su alineación con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores. A través de su participación en actividades productivas, como la creación de productos artesanales y la prestación de servicios, los adultos mayores desarrollan un sentido de propósito y pertenencia. Esta inclusión no solo mejora su estabilidad económica, sino también su bienestar emocional y mental, fortaleciendo su autoestima.

ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Meta del ODS 8: "Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos".

El proyecto ofrece oportunidades de trabajo digno a adultos mayores, un grupo muchas veces excluido del mercado laboral formal. Al integrar a estas personas en

actividades productivas (artesanías, servicios basados en su experiencia), el modelo asegura que puedan tener una fuente de ingresos estable y que sus habilidades sean valorizadas.

Al ofrecer a los adultos mayores la oportunidad de generar ingresos mediante la elaboración y comercialización de productos y servicios, Llamkasum les concede una mayor autonomía económica. Esto les permite ser menos dependientes de los sistemas de pensiones o jubilaciones, que en muchos casos resultan inadecuados. Esta autonomía no solo mejora su bienestar financiero, sino también su autoestima y participación en la sociedad.

Instruir a los adultos mayores en la utilización de plataformas digitales para comercializar productos y servicios también favorece el crecimiento económico sostenible, ya que promueve la inclusión en la economía digital, una tendencia fundamental en el contexto económico global contemporáneo. Este modelo de negocio capitaliza la vasta experiencia y habilidades de los adultos mayores, muchos de los cuales han desarrollado competencias valiosas en oficios tradicionales. Al aprovechar este conocimiento, el proyecto no solo crea productos artesanales de alta calidad, sino que también promueve la transmisión de saberes, lo cual incrementa la productividad y la innovación en los productos y servicios ofrecidos.

ODS 10: Reducción de las Desigualdades

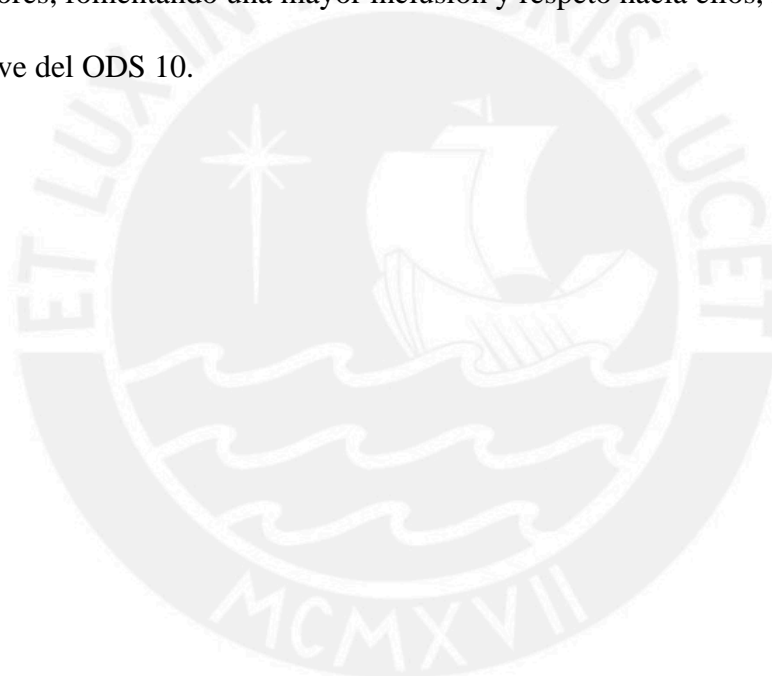
Meta del ODS 10: "Reducir la desigualdad dentro y entre los países".

Este modelo de negocio contribuye a este objetivo de las siguientes formas:

Reducción de las desigualdades económicas: Los adultos mayores son uno de los grupos más vulnerables en términos de exclusión social y económica. El proyecto aborda esta desigualdad al ofrecerles oportunidades de generación de ingresos, ayudando a reducir la brecha económica que a menudo experimentan tras la jubilación o por la dificultad de encontrar empleo en el mercado laboral formal. Contribuye a que los adultos mayores no dependan únicamente de sistemas de pensiones o asistencia pública, dándoles las

herramientas para ser autosuficientes económicamente a través de la producción artesanal y la venta de sus servicios.

El proyecto capacita a los adultos mayores en el uso de plataformas digitales y redes sociales, contribuyendo a su inclusión en la economía digital. Esto reduce las barreras tecnológicas que podrían limitar sus oportunidades económicas y promueve la igualdad de acceso a la economía globalizada. Además, no solo impacta en la dimensión económica, sino también en la social, al revalorizar a los adultos mayores y su contribución a la sociedad. A medida que el negocio crezca y gane visibilidad, puede influir en cómo la sociedad percibe a los adultos mayores, fomentando una mayor inclusión y respeto hacia ellos, lo cual es un componente clave del ODS 10.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este apartado, se examina la adecuación de la solución, teniendo en cuenta que un servicio resulta atractivo cuando efectivamente soluciona un problema real y capta el interés del público al que se dirige. A continuación, se analiza la viabilidad de la propuesta, asegurando que sea factible desde el punto de vista técnico y operativo. Finalmente, se evalúa la factibilidad de la iniciativa, corroborando que se alinee con un modelo de negocio financieramente sostenible.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

La ratificación de la deseabilidad se efectuará estableciendo una serie de hipótesis que serán cuidadosamente formuladas. Estas hipótesis se someterán a pruebas utilizando experimentos diseñados específicamente para este propósito, con el fin de evaluar y confirmar si la solución ofrecida es justamente deseable para la población objetivo. A través de estos ejercicios, se buscará recabar datos concretos que permitan especificar si el servicio satisface con las expectativas y necesidades identificadas, asegurando que la solución abordará efectivamente el problema real que se pretende resolver.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Se establecieron hipótesis clave para evaluar la conveniencia de la solución ante el público objetivo. Estas hipótesis permitieron verificar la relevancia y aceptación de la propuesta entre los usuarios siendo a su vez nuestros socios claves. A través de este análisis, se pudo corroborar que la solución tenía el potencial de satisfacer las necesidades del público al que iba dirigida.

Tabla 14

Descripción de Hipótesis

criterio	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3	Hipótesis 4
Paso 1: Hipótesis (CREEMOS QUE)	H1: Se cree que las personas mayores de 60 a 75 años que asisten al CIAM están interesadas en participar en talleres para la elaboración de productos de bisutería y accesorios, así como ofrecer servicios diversos basados en los oficios empíricos a través de canales físicos y virtuales en el mercado de Lima Metropolitana.	H2: Se cree que los adultos mayores de Lima Metropolitana, entre 60 y 75 años, utilizan la página web de Llamkasum con facilidad y participan en los talleres para elaborar productos artesanales y ofrecer servicios basados en sus oficios.	H3: Se cree que el mercado objetivo de personas de 18 a 60 años del nivel socioeconómico A, B, C y D está dispuesto a comprar productos artesanales y a contratar servicios de mantenimiento del hogar realizado por adultos mayores logrando mejorar su bienestar.	H4: Se cree que el mercado objetivo de personas de 18 a 60 años del nivel Socioeconómico A, B, C y D de Lima Metropolitana está dispuesto a usar la página Web de Llamkasum para realizar compras y adquirir de servicios brindado por adultos mayores.
Paso2: Probar (PARA VERIFICAR LO, HAREMOS)	Entrevistas semi-estructuradas para obtener retroalimentación del usuario sobre la funcionalidad y usabilidad del PMV, considerando su experiencia como usuario (adulto mayor).	Entrevistas semi-estructuradas para obtener retroalimentación del usuario sobre la funcionalidad y usabilidad del PMV, considerando su experiencia como usuario (adulto mayor).	Herramientas cuantitativas y cualitativas, como encuestas y entrevistas, para evaluar el comportamiento del consumidor frente a la adquisición de productos artesanales y servicios por oficios, con el fin de validar su disposición a contratar los servicios ofrecidos por adultos mayores. Mediante preguntas abiertas se explorarán las percepciones relacionadas con la edad de los adultos mayores, los servicios que ofrecen y el grado de satisfacción asociado a brindar apoyo social.	Entrevistas semi-estructuradas para obtener retroalimentación del usuario sobre la funcionalidad y usabilidad del PMV, considerando su experiencia como cliente.
Paso 3: Dimensión (COMO VALORAM OS)	Análisis del nivel de interés de los adultos mayores sobre las ventajas y limitaciones que encuentran para poder crear los productos y/o ofrecer servicios.	Evaluación de la percepción del usuario sobre los atributos principales y el nivel de funcionalidad de la plataforma web de Llamkasum.	Evaluación de la percepción positiva y la aceptación hacia los productos artesanales y servicios ofrecidos por adultos mayores.	Evaluación de la percepción del cliente potencial sobre los atributos principales y el nivel de funcionalidad de la plataforma web de Llamkasum.
Paso 4: (MEDIREM OS)	Evaluación de la percepción positiva y la aceptación hacia los productos artesanales y servicios ofrecidos por adultos mayores.	Análisis de la satisfacción de la página web y NPS.	Evaluación de la percepción positiva y la aceptación hacia los productos artesanales y servicios ofrecidos por adultos mayores.	Net Promoter Score (NPS), Tasa de Retención.
Paso 5: (TENEMOS RAZON)	El 75% o más de adultos mayores está dispuesto a crear productos y/o ofrecer servicios relacionados con sus oficios conocidos.	El 80% de los adultos mayores está de acuerdo con las funcionalidades de la página web.	El 60% de las personas encuestadas están dispuestos a adquirir un producto o servicio de un adulto mayor.	Más del 25% de los entrevistados están de acuerdo con las funcionalidades esenciales de la página web de Llamkasum, lo que se reflejará en un NPS positivo y una alta tasa de retención de usuarios.

6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis

Para validar las hipótesis, se llevaron a cabo experimentos diseñados para medir el interés de los usuarios en la solución propuesta. Durante estos experimentos, se recopilaron datos clave que permitieron evaluar la respuesta de los usuarios. Los resultados obtenidos brindaron información valiosa sobre la aceptación y la efectividad de la solución entre los potenciales usuarios.



Tabla 15*Detalle de Experimentos*

SERVICIO	Herramientas y participantes	Desarrollo del experimento	Resultado
Capacitaciones	Capacitación en el uso de plataformas digitales para ofrecer productos y servicios durante 1 hora los fines de semana, a través de la plataforma Llamkasum, con la participación de los adultos mayores de los CIAM de Santa Anita y San Luis.	El instructor de los talleres de capacitación presenciales enseña a los adultos mayores a utilizar la plataforma Llamkasum para ofrecer sus productos y servicios. Los talleres incluyen lecciones sobre cómo crear sus perfiles, describir sus habilidades y gestionar solicitudes de clientes, así como también sobre cómo organizar sus catálogos de productos en artesanías y bisutería. Al final del periodo de prueba, se aplica una encuesta para medir la percepción de los adultos mayores sobre la utilidad de la plataforma y su disposición para seguir utilizándola.	Al menos el 85% de los participantes expresa que la plataforma ha sido útil. Los resultados reflejan además cuántos participantes están dispuestos a seguir utilizando la plataforma para ofrecer sus productos y servicios, lo que contribuye a validar la hipótesis planteada.
Entrenamiento	Adultos mayores del CIAM interesados en participar en las pruebas piloto de talleres gratuitos de elaboración de bisutería y accesorios, así como en	Se llevan a cabo talleres presenciales de elaboración de bisutería y accesorios, en los que los adultos mayores aprenden técnicas básicas y avanzadas. Paralelamente, se ofrece un curso virtual sobre cómo utilizar plataformas digitales para ofrecer sus productos o servicios. Al finalizar	Al menos el 88% de los participantes expresa que el curso fue efectivo y cubrió sus expectativas, y están interesados en continuar con otros cursos o en perfeccionar sus

<p>Productos y servicios</p>	<p>el entrenamiento, tanto virtual como presencial, para ofrecer sus productos y servicios.</p> <p>Llamkasum es una plataforma digital en la que los usuarios se suscribirán de manera gratuita y, a través de ella, podrán ofrecer sus productos y servicios. Asimismo, se fomentará una interacción fluida entre los usuarios y los clientes finales.</p>	<p>el curso, se aplica una encuesta de satisfacción para evaluar si el curso cumplió con sus expectativas y si consideran que fue efectivo para aprender a elaborar bisutería y utilizar plataformas digitales.</p> <p>Llamkasum zonificará los servicios de acuerdo con la geolocalización de los clientes. Se realizará una encuesta para medir el interés de los adultos mayores en suscribirse y participar en la funcionalidad de la plataforma. A través de las encuestas, se medirá el nivel de experiencia y facilidad de uso de la plataforma, así como la satisfacción con el modelo de negocio.</p>	<p>habilidades para ofrecer sus productos en plataformas virtuales.</p> <p>Al menos el 86% de los participantes están interesados en registrar sus perfiles en la plataforma y consideran esta opción viable para ofrecer productos o servicios, ya que encuentran el proceso simple y efectivo para generar ingresos adicionales.</p>
<p>Costos</p>	<p>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, el cual servirá para la comercialización de productos y servicios</p>	<p>Los adultos mayores participan en un taller donde aprenden a utilizar la plataforma web, fortalecer sus perfiles y registrar sus productos y servicios de manera atractiva para captar más clientes. Se les brinda la oportunidad de suscribirse gratuitamente a Llamkasum, y durante un período de tres meses se</p>	<p>Al menos el 75% de los participantes ha completado la creación de sus perfiles en Llamkasum. Se evidencia un impacto positivo en sus ingresos, ya que obtienen beneficios mediante el uso activo de la plataforma. Además,</p>

Intención de compra y recomendación	<p>elaborados por los adultos mayores.</p> <p>Llamkasum pone a disposición productos artesanales y servicios realizados por adultos mayores, a través de canales de venta tanto físicos como digitales, incluyendo una página web. Además, los servicios pueden ser solicitados mediante otros medios de contacto, como mensajería instantánea o llamadas telefónicas.</p>	<p>monitorean los ingresos que logran generar a través de la plataforma</p> <p>Se aplicaron encuestas a potenciales clientes segmentados según el mercado objetivo en distintas zonas de Lima Metropolitana, con el fin de validar su intención de compra, nivel de interés y disposición a recomendar los productos y servicios ofrecidos. Para ello, se presentó un piloto de la plataforma web, mostrando el flujo del canal de compra y contacto para los servicios brindados por adultos mayores, así como los términos y condiciones asociados a cada categoría.</p>	<p>los usuarios expresan un alto grado de satisfacción y continúan utilizándola.</p> <p>Al menos el 60% de los encuestados expresó una intención clara de adquirir los productos y servicios ofrecidos por Llamkasum, mientras que un 51% manifestó su disposición a recomendar la plataforma a otros. Los aspectos más valorados por los clientes fueron la calidad de los productos y el impacto social positivo al apoyar a la comunidad de adultos mayores.</p>
-------------------------------------	--	--	---

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

En este punto, se presenta el plan de marketing con un enfoque integral que cubre objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se abordan las estrategias relacionadas con el marketing mix, lo cual permite una visión más detallada del posicionamiento del proyecto. Estas tácticas serán fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos y asegurar el éxito de la propuesta.

Se realizó un análisis exhaustivo del plan de operaciones, revisando tanto las etapas previas, actuales como las posteriores a su implementación, utilizando un lienzo que facilita una visión clara del proceso. Para validar las hipótesis planteadas, se llevaron a cabo 5,000 iteraciones, permitiendo probar diferentes escenarios. Estas simulaciones confirmaron que tanto el plan de marketing como el operativo están fundamentados en bases sólidas y realistas, lo que minimiza los riesgos y maximiza las probabilidades de éxito.

6.2.1. Plan de Mercadeo

6.2.1.1. Objetivos De Marketing y Ventas

Los objetivos de marketing y ventas se enfocan principalmente en las operaciones del primer año de la empresa. El objetivo principal es posicionarse y construir la marca en el mercado meta. Inicialmente, el mercado objetivo abarca los distritos de Santa Anita y San Luis.

Objetivos de Ventas:

- Interactuar con más de 6,000 personas del mercado objetivo durante el primer año.
- Lograr una tasa de conversión de 1:10 para la compra del producto en el mismo periodo.

Objetivos de Marketing:





- Captar al menos un 10% del mercado en el primer año.

- Alcanzar, durante el primer año, un nivel de satisfacción superior al 60% en relación con los productos comercializados.
- Asegurar que el gasto en marketing se mantenga por debajo del 10% de los ingresos totales.

6.2.1.2. Matriz de competidores

Tabla 16

Matriz de Competidores

NOMBRE DE LA EMPRESA	Manos Peruanas	Allpa	Am Yase	Wawas Perú
				
PAGINA WEB	https://www.manosperuanas.com/	https://allpaperu.com/es/	https://conectandogeneracion.wixsite.com/my-site-5/amyase	Wawas Perú Productos Artesanales (wawasperu.com)
POSICIONAMIENTO	Manos Peruanas, con más de 20 años, vende online desde 2020 y trabaja con 10 talleres artesanales de Perú creando productos culturales que hablen por sí mismo.	Allpa conecta artesanos peruanos con el mercado global, ofreciendo productos de alta calidad y diseño auténtico, bajo comercio justo y apoyo al desarrollo de talleres.	Empresa social que trabaja por el empoderamiento de los adultos mayores para su integración en la sociedad.	Vender productos artesanales que preserven los saberes ancestrales peruanos, creando productos culturales que hablen por sí mismos.
FORTALEZAS	- Carrito de compras con diversas formas de pago. - Diversidad de categorías.	Página web dinámica y rápida, tienen un blog de complemento, catalogo amplio, más ordenado y	Empoderamiento de adultos mayores en contextos vulnerables, permite diseñar soluciones que	- Carritos de compras con diversas formas de pagos. - Productos complementarios

- Productos complementarios	mayor oferta de productos.	fortalecen la autoestima y las habilidades sociales de esta población.	- Diferencia por diversidad de productos.
- Diferenciación por diversidad de productos.			- Consultas por Whatsapp.
- Consulta de WhatsApp en línea.			- Diferenciación por diversidad de productos.
			- Consultas en línea.

DEBILIDADES	- Precios altos	- No muestra precios.	- No aborda de manera directa las necesidades económicas de las personas de la tercera edad.	- Precios altos.
	- Poca variedad de modelos a escoger.	- No tiene carrito de compras.		- Escasa oferta de productos en el catálogo.
	- Productos agotados.	- No muestra páginas directas de contacto como WhatsApp.		- Inventario agotado.
	- Demoras en los tiempos de entrega.			- Demoras en los tiempos de entrega.

6.2.1.3. Descripción de Buyer persona:

El Buyer Persona principal de esta propuesta está dirigido a adultos mayores entre 60 y 75 años. Este grupo no solo será parte fundamental en la fabricación de las artesanías y prestación de servicios especializados sino también será considerado nuestro socio clave del proyecto. A través de una plataforma digital, podrán vender sus productos y promover sus servicios a una audiencia más amplia. El modelo de negocio busca empoderar a este sector, brindándoles una fuente de ingresos y fomentando su participación en el mercado.

	C y D, que asisten regularmente a programas de CIAM.	visitan ferias municipales, usan redes sociales y prefieren satisfacer sus necesidades mediante la compra de artesanías o la contratación de servicios adaptados a sus necesidades específicas.
CONDUCTUAL	Personas con iniciativa para generar sus propios ingresos, que cuentan con una formación técnica o experiencia en algún oficio.	El comportamiento de consumo se orienta hacia la adquisición de productos y servicios que ofrezcan respuestas inmediatas, prácticas y asequibles, especialmente en categorías de uso diario y oficios domésticos.

La atención hacia los usuarios es fundamental, ya que constituye un elemento clave en la creación de valor para la diferenciación de las artesanías y los servicios al momento de comercializarlos a través de los distintos canales de venta.

El segmento de clientes o consumidores, por otro lado, es más amplio, pero se encuentra limitado al alcance de la distribución dentro de los distritos cercanos a Santa Anita y San Luis.

6.2.1.4. Estrategia de Precios:

En base a la propuesta de valor de Llamkasum, los precios se establecen según los siguientes lineamientos:

- La propuesta de valor se basa en la diferenciación de las artesanías y servicios ofrecidos, respaldados por la amplia trayectoria y habilidades adquiridas. Esta combinación de conocimientos, dedicación y saberes diferencia claramente nuestra oferta frente a la competencia.

- El precio mínimo que cubra los gastos operativos y permita a la empresa tener un margen, asegurando la viabilidad de su operación.
- Las estrategias de precios de los competidores, que actualmente se determinan en base al tipo de artesanía o su complejidad en la elaboración y los servicios por los oficios brindados.

Política de productos:

Las ventas de productos artesanales y servicios basados en oficios aprendidos empíricamente tienen como principal factor diferenciador la generación de oportunidades laborales para adultos mayores. Esta iniciativa busca promover su inclusión activa en el mercado, reconociendo y valorando su experiencia, habilidades y saberes adquiridos a lo largo del tiempo. El objetivo es contribuir a mejorar su calidad de vida, fomentar un envejecimiento activo y construir una sociedad más inclusiva. A través de este enfoque, se espera atraer a clientes que valoren el impacto social del modelo de negocio y se identifiquen con su propósito solidario.

Política de Plaza:

Los productos se comercializarán mediante canales de venta directa, como ferias artesanales ubicadas en distritos cercanos a las zonas de operación, así como a través de la plataforma web. En el caso de los servicios, estos serán promovidos por medios digitales como Marketplace, redes sociales y la propia página web, con el propósito de conectar eficazmente con el público objetivo y transmitir claramente el valor diferencial que propone el modelo de negocio.

Política de Promoción:

Las principales estrategias de promoción y comunicación estarán centradas en el uso de redes sociales, la página web y material gráfico como banners y afiches, con el objetivo de alcanzar anticipadamente al mayor número posible de clientes potenciales dentro del mercado objetivo.

6.2.1.5. Embudo Comercial:

La forma de abordar el Inbound Marketing en sus cuatro fases será de la siguiente manera:

Fase de Atracción: Esta etapa tiene como objetivo generar tráfico hacia el negocio a través de promociones en redes sociales y la participación en campañas dirigidas al adulto mayor, destacando el modelo como una iniciativa de impacto social. Se busca posicionar la propuesta como una forma de apoyo a esta población, promoviendo su reconocimiento dentro de la comunidad. La estrategia está orientada a alcanzar a los residentes de los distritos de Santa Anita, San Luis y zonas urbanas aledañas, con la meta de llegar a un público estimado de al menos 100,000 personas.

Fase de conversión: La captación de datos de los potenciales clientes sería a través de redes sociales que contengan links hacia la página web. De esta manera, se pueden recopilar campos importantes como correo electrónico o algunos intereses de los clientes sobre cómo comprar alguno de los productos o solicitar algunos de los servicios. Posteriormente, se espera promocionar los productos por mailing llegando a un aproximado de 50,000 personas.

Fase de nutrición de leads: La comunicación con los potenciales clientes se realizará a través de campañas de mailing, enfocadas en sensibilizar sobre la importancia de apoyar a los adultos mayores. El contenido destacará cómo su contribución puede impulsar el esfuerzo de esta población por generar ingresos y mejorar su calidad de vida. Se estima que, durante esta

etapa, al menos 10,000 personas leerán los correos con una actitud favorable hacia la causa social que promueve el modelo.

Fase de fidelización: La estrategia de fidelización se basa en reconocer al cliente dentro de la página web o redes sociales, etiquetándolos cuando realizan una compra o hacen uso del servicio, y listando su contribución en la página web como persona que apoya la labor social. En esta primera ola de clientes, se espera tener una tasa de conversión del 10%, es decir, 1,000 personas adquirirían el producto o servicio. Por lo tanto, la fidelización y la satisfacción con la compra son fundamentales para que las referencias hacia otros clientes sean las esperadas y no se cuenten con detractores que puedan perjudicar el indicador de NPS.

6.2.1.6. Mix de Canales y Mix de Medios

La combinación de canales se centrará en redes sociales, un sitio web y carteles publicitarios. Estos medios promoverán las artesanías y la identidad del negocio. El propósito es distinguirse de manera nítida en la mente de los consumidores desde el primer mensaje.

Se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

1. Tono de comunicación de cada canal, horas de salida: Las horas de salida de las promociones por redes sociales serán principalmente por las tardes, luego del almuerzo, ya que parte del público objetivo serán personas mayores de edad de las secciones socioeconómicas A, B, C y D.
2. Creatividades y contenidos: El enfoque de los mensajes estará orientado a contar una breve historia de contexto sobre el adulto mayor, destacando su contribución en la creación de artesanías y transmitiendo un mensaje de legado y experiencia, así como de identidad con la cultura peruana.
3. Promoción o descuento: Inicialmente, se propone reconocer públicamente a los clientes que adquieran productos o servicios, destacándolos en redes sociales como

personas comprometidas con el apoyo a un emprendimiento social liderado por adultos mayores. Este reconocimiento incluirá etiquetas que refuercen su participación en una causa con impacto positivo.

4. Canales de atención: Las consultas se atenderán a través de WhatsApp o llamadas telefónicas, considerando que no todos los clientes están familiarizados con el uso de tecnologías digitales más modernas.
5. Palabras clave: Las principales palabras clave están relacionadas con manualidades, adulto mayor, ayuda social, Lima, a domicilio, barato, servicio, urgente, emprendimiento y arte, como se puede observar en el gráfico que sigue:

Figura 16.

Comportamiento de palabras clave

KEYWORD	MOTIVO	GOOGLE TRENDS
MANUALIDADES	Debido a que los productos a vender serán artesanías fabricadas directamente por los adultos mayores	
ADULTO MAYOR	Son las personas con las cuales trabajaremos directamente con el proyecto social	
AYUDA SOCIAL	El modelo de negocio se basa en ayuda social al adulto mayor y su inclusión en la dinámica económica de productos	
LIMA	Es la zona geográfica donde se venderán los productos	
EMPRENDIMIENTO	El negocio se basa en un emprendimiento para el apoyo al adulto mayor	
CASA DE RETIRO	Los CIAM son socios estratégicos para la participación del adulto mayor	
ARTE	Los productos están dentro de la categoría de artes	

El analizar estas palabras permite identificar tendencias de búsqueda, preferencias del público y términos más utilizados en relación con las artesanías y el apoyo al adulto mayor. Comprender este comportamiento facilita la optimización de los mensajes promocionales y la selección de los canales más efectivos para su difusión.

Plan de medios:

El plan de medios tiene como propósito garantizar que los mensajes relacionados con el apoyo a los adultos mayores y la promoción de las artesanías lleguen de forma efectiva al

público objetivo, utilizando los canales y momentos más adecuados. A partir del análisis de tendencias y del comportamiento del consumidor, se optimizará el contenido y se seleccionarán los medios más eficientes para su difusión. A continuación, se detallan los objetivos específicos que orientarán la ejecución de este plan, en coherencia con las metas sociales y comerciales del emprendimiento.

A. Objetivos:

1. **Aumentar el conocimiento de marca:** Se busca que más personas conozcan la marca y sus productos y servicios que se ofrecen.
2. **Generar conversiones:** Se busca que las personas que conocen la marca también compren los productos.

B. Acciones y Parrilla Publicitaria:

Mes 1: Objetivo: Aumentar el conocimiento de marca

Acción 1: Anuncios de Display

Plataforma: Redes Sociales en general

Periodo: Todo el mes

Formato: Banners llamativos con información sobre la marca y productos destacados.

Métricas a seguir: Impresiones, CTR (tasa de clics), alcance.

Acción 2: Publicaciones Patrocinadas

Plataforma: Instagram y Facebook

Periodo: Semana 1 y 2

Formato: Publicaciones y Stories creativas con el objetivo de presentar la marca y su propuesta de valor.

Métricas a seguir: Alcance, interacciones, impresiones.

Mes 2: Objetivo: Generar conversiones

Acción 1: Anuncios de Búsqueda

Plataforma: Google Ads

Periodo: Todo el mes

Formato: Anuncios de texto optimizados para conversiones, con enlaces directos a productos y ofertas.

Métricas a seguir: CTR, CPC (costo por clic), tasa de conversión.

Acción 2: Retargeting

Plataforma: Facebook e Instagram

Periodo: Todo el mes

Formato: Anuncios orientados a usuarios que visitaron la página web pero no concretaron una compra.

Métricas a seguir: Tasa de clics en los anuncios de retargeting, tasa de conversión de los anuncios.

Mes 3: Objetivo: Consolidar resultados y ajustar estrategia

Acción 1: Evaluación de Resultados

Análisis de métricas clave de los meses anteriores para identificar qué estrategias funcionaron mejor y qué ajustes se pueden realizar.

Acción 2: Optimización de Campañas

Ajustes en presupuestos, creatividades y segmentación de audiencias según los datos recopilados durante los meses anteriores.

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto inicial propuesto en base a las estimaciones del modelo de la mezcla de marketing de la empresa para los próximos 5 años.

Figura 17*Presupuesto de Marketing***PRESUPUESTO DE MEZCLA DE MARKETING EN SOLES POR LOS PROXIMOS 05 AÑOS**

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto						
Diseño de Logotipo	8,000.00					
Promocion						
Página Web + mantenimiento		960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
Community manager - free lance		8,640.00	8,640.00	8,640.00	8,640.00	8,640.00
Facebook		6,720.00	6,720.00	6,720.00	6,720.00	6,720.00
Promotor de ventas		9,000.00	9,000.00	10,266.00	11,595.30	12,991.07
Total	8,000.00	25,320.00	25,320.00	26,586.00	27,915.30	29,311.07

Este cuadro de presupuesto refleja la distribución de recursos necesaria para ejecutar las estrategias de marketing de manera efectiva, garantizando que cada área clave reciba la inversión adecuada para alcanzar los objetivos establecidos.

6.2.2. Plan de Operaciones**6.2.2.1 Mapa de Viaje**

Dado que la propuesta de valor de Llamkasum se enfoca principalmente en la venta de productos como artesanías y la oferta de servicios basados en oficios aprendidos, como gasfitería, albañilería, plomería, electricidad, entre otros, en mercados locales de los distritos donde se tiene planeado operar, así como a través de la página web. El mapa de viaje del cliente abarca estas dos opciones, con un enfoque en la facilidad de compra. Además, se busca garantizar la agilidad en la atención, facilitando la experiencia tanto en línea como en los stands de ferias.

Asimismo, es importante nutrir la fidelización del cliente para obtener referencias que contribuyan al desarrollo de la marca. Esto también ayudará a generar una posible recompra en el futuro. Además, se aprovechará como ventaja la inclusión de novedades en los modelos de los productos, manteniendo el interés del cliente a lo largo del tiempo.

Figura 18.*Mapa de Viaje del Consumidor*

Momento	Punto de contacto	¿Que espera?	¿Que recibe?	Impacto
Investigación	Plataforma web/stand en ferias	Descubrir productos artesanales hechos a mano, detalle sobre los productos, precios y propósito social del proyecto.	Información sobre la tienda y su compromiso con la tercera edad, catalogo de productos, imágenes resaltando características principales del producto.	Mayor conocimiento y confianza en la plataforma y su misión social.
Consideración	Chat en línea/ inbox de redes /web	Asesoría personalizada, guía sobre productos, información de políticas y logística inversa.	Respuestas oportunas, recomendación de productos específicos, política de devoluciones accesibles.	Mayor comprensión de la propuesta de valor y de las necesidades del cliente.
Decisión	Carritos de compra/pagos en línea.	Compra rápida y segura, opciones de pago.	Plataforma amigable, métodos de pago seguros (tarjeta, transferencia, Yape, Plin), interfaz intuitiva.	Incremento de la tasa de conversión y satisfacción en el proceso de compra.
Compra	Confirmación de pedido/seguimiento online.	Que el producto llegue como se prometió y en buen estado.	Entrega conforme a lo pactado, productos bien empacados, información de seguimiento por correo o WhatsApp.	Satisfacción del cliente, cumplimiento de expectativas.
Experiencia	Atención postventa via WhatsApp o email.	Que el producto cumpla lo ofrecido, sentirse parte de una causa social.	Acompañamiento postventa, agradecimiento por apoyar a los adultos mayores, atención ante cualquier incidencia.	Fidelización del cliente y posibles recomendaciones.
Fidelización	Redes sociales / Mailing / Plataforma web.	Reconocimiento por su apoyo, beneficios exclusivos, sentirse parte de una comunidad.	Acceso anticipado a nuevos productos.	Lealtad, recompra y conversión en promotor de la marca.

El mapa de viaje del consumidor ilustra las diferentes fases del proceso de compra, desde la conciencia hasta la postventa. Al analizar cada etapa, se identifican oportunidades para mejorar la experiencia y satisfacción del cliente. Este enfoque permite optimizar las estrategias de marketing, asegurando que el recorrido del consumidor esté alineado con los objetivos del emprendimiento y fomente la fidelización.

6.2.2.2 Mapa de Servicio

El mapa de servicio busca enfatizar en aquellas actividades no visibles del modelo de negocio pero que son influyentes en la experiencia de compra, como por ejemplo la distribución de productos, así como el almacenamiento de estos. Por otro lado, resalta aquellos recursos que deben ser atendidos para que el cliente tenga una mayor atención en aquellas acciones que se requiere su participan durante el proceso de compra, sobre todo aquello que genere curiosidad e interés en el cliente; para ello es necesario que diversos detalles como la infraestructura, diseño de tienda, banners, letreros, entre otros ayuden a enfocar al cliente hacia los productos en lugar de ser distractores.

Asimismo, es importante señalar que las coordinaciones previas a cada actividad deben cuidarse desde la planificación de la producción. Esto permitirá distribuir adecuadamente los tiempos y los espacios, asegurando una correcta organización. Además, se debe garantizar siempre el stock de productos necesarios para la venta, evitando el quiebre de stock que interrumpa el proceso de compra.

Figura 19

Mapa de Servicio del Consumidor

EVIDENCIA DIGITAL	Página web amigable y accesible con enfoque inclusivo.	Perfil detallado del usuario (foto, experiencia, tipo de servicio), calendario de disponibilidad.	Confirmación por correo o en la misma plataforma.	Página de evaluación, mensajes de agradecimiento, historial del cliente.
ACCIONES DEL CLIENTE	Ingresa a la plataforma, busca servicios disponibles.	Selecciona el servicio deseado, revisa horarios disponibles, agenda y realiza el pago.	Recibe el servicio en la fecha/hora acordada.	Evalúa la experiencia, deja un comentario o reseña.
ACCIONES VISIBLES DE LA EMPRESA	Publicación de servicios activos, historias inspiradoras y contenidos informativos.	Sistema de reservas con disponibilidad actualizada, confirmación automática.	Soporte para conexión en línea, seguimiento del cumplimiento del servicio.	Envío de recordatorio para próximos servicios, encuestas de satisfacción, contacto postservicio.
ACCIONES NO VISIBLES DE LA EMPRESA	Mantenimiento de la plataforma web.	Validación de pagos, coordinación automática de agendas entre cliente y adulto mayor.	Asistencia técnica al prestador en caso de dificultades tecnológicas.	Recolección de datos de experiencia, sugerencias de mejora, análisis de retención.
SOPORTE O APOYO PARA LA EXPERIENCIA	Plataforma optimizada para dispositivos móviles, interfaz amigable, integración con redes sociales.	Opciones de pagos seguros, sistema de reservas, atención por chat o correo electrónico.	Plataforma de videollamada integrada o guías para conectarse fácilmente.	CRM, beneficios por fidelización, canal activo de atención al cliente.

En el mapa de viaje del cliente se muestra las distintas etapas que atraviesa el consumidor al interactuar con el emprendimiento. Este análisis permite identificar puntos críticos y áreas de mejora en la experiencia del cliente. De esta manera, optimizar las estrategias de marketing y servicio, contribuyendo al éxito y crecimiento sostenido de Llamkasum.

6.2.2.3 Recursos Requeridos:

a) Recursos Materiales:

Dentro del modelo de negocio propuesto se tiene diversos recursos materiales que pueden identificarse como:

- Materias primas: En este caso, se refiere principalmente a materiales para elaborar artesanías como cerámica al frío, telas, accesorios varios, pinturas, sellantes, entre otros y en el caso de los servicios por oficios, el software de gestión para la administración de citas, seguimiento de trabajo, facturación, así como la capacitación en nuevas tecnologías y cursos de seguridad.
- Herramientas para producción: Refiriéndose a herramientas para manualidades como pistola de silicona, pegamentos, moldeadoras, pinceles, entre otros.
- Empaques y materiales para publicidad: Se adquieren de proveedores especializados según los diseños requeridos.
- Espacio de trabajo: La ubicación física es importante y podría estar en los CIAM de los distritos donde se tienen las alianzas estratégicas.

b) Recursos Humanos:

El principal recurso humano son las personas mayores de edad que realizarán la labor de producción y servicio y son considerados socios claves del proyecto. Estas personas acuden de manera continua al CIAM, donde tienen la oportunidad de participar en el modelo de negocio propuesto. Además, cuentan con las habilidades y la disposición necesarias para involucrarse activamente en la producción y prestación de servicios.

Por otro lado, se cuenta con practicantes voluntarios que ayudarán en las capacitaciones y orientaciones al adulto mayor. Estos voluntarios también colaborarán en las coordinaciones internas para los planes de trabajo. Igualmente, participarán en la ejecución de actividades relacionadas con la publicidad.

Del mismo modo, los fundadores del proyecto asumirán la responsabilidad de gestionar alianzas estratégicas y supervisar la ejecución del plan de negocios. También estarán a cargo de coordinar la logística de distribución y tomar decisiones clave en materia de publicidad. Además, participarán activamente en la toma de decisiones relevantes para el desarrollo y funcionamiento integral del emprendimiento.

c) Gestión de procesos:

El proceso de producción se llevará a cabo conforme a un plan de ventas centrado en la participación en ferias de productos artesanales. Al mismo tiempo, se garantizará un inventario mínimo requerido en la página web. Esto permitirá satisfacer la demanda inicial y asegurar una operación fluida del negocio.

Dado que la secuencia de producción de los bienes finales es ágil, con un tiempo de entre 1 a 2 semanas, se pueden programar las entregas y actuar según la demanda de manera adecuada. Sin embargo, los productos vendidos en ferias requieren una preparación previa, lo cual implica un traslado oportuno. Este proceso depende del tiempo límite para cada evento, lo que exige una planificación anticipada.

Los fundadores del proyecto revisarán continuamente las fechas de participación en ventas presenciales para gestionar la producción necesaria estimada para cada evento. Además, se asegurará la exposición de una variedad mínima de productos que puedan interesar a los clientes. Esta planificación garantizará cumplir con la demanda del evento sin perder de vista los intereses del público.

6.2.2.3. Regulaciones, Licencias y Políticas:

Llamkasum deberá seguir un proceso de constitución formal como Sociedad Anónima (S.A.), cumpliendo con los requisitos establecidos por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) para asegurar su legalidad. Paralelamente, será necesario inscribirse en la SUNAT bajo el Régimen Mype Tributario (RMT), lo cual permitirá cumplir

con los deberes fiscales. Esto incluirá la declaración y pago oportuno del Impuesto a la Renta (IR) y el Impuesto General a las Ventas (IGV).

Adicionalmente, se deberá gestionar el permiso de funcionamiento ante la Municipalidad de Santa Anita, asegurando que las instalaciones cumplan con las normativas locales. También es imprescindible cumplir con la legislación laboral del Ministerio de Trabajo, lo que implica gestionar adecuadamente la contratación de personal, garantizando sus derechos laborales, como salarios, beneficios sociales y condiciones de trabajo adecuadas.

Cumplir con todas estas normativas permitirá que la empresa opere dentro del marco legal, asegurando su operatividad a largo plazo y evitando sanciones o complicaciones legales en el futuro.

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Con el objetivo de evaluar el desempeño del plan de marketing, se ha definido como métrica principal la relación entre el Valor Total de Vida del Cliente (VTVC) y el Costo de Adquisición de Clientes (CAC), estableciendo una proporción de 3:1 en los primeros cinco años de ejecución. Esto implica que, por cada sol invertido en la adquisición de un nuevo cliente, se espera que este genere tres soles en ingresos para la empresa. Este indicador es esencial para medir tanto la efectividad como la rentabilidad de las inversiones en marketing.

La simulación de Montecarlo es utilizada para validar la viabilidad de este objetivo, permitiendo modelar distintos escenarios de comportamiento y proyectar con mayor precisión los resultados esperados. A través de dicha simulación, se puede confirmar que el plan de marketing propuesto no solo cubrirá los costos de adquisición de clientes, sino que también generará un volumen de ingresos mayor que las pérdidas potenciales, a lo largo de un periodo de cinco años. Esta conclusión respalda la hipótesis de que la estrategia es financieramente viable y capaz de generar un flujo positivo de caja.

Además, se ha creado una tarjeta de factibilidad que presenta el análisis sobre las ventas de servicios de entrenamiento, el cual está representado gráficamente en la figura 22. Para complementar este análisis, se ha incluido en la figura 21 un histograma que visualiza las proporciones de los resultados obtenidos a partir de los ejercicios de Montecarlo. Esto facilita la interpretación de los diferentes escenarios posibles.

Este enfoque integral permite evaluar no solo la probabilidad de éxito del plan de marketing, sino también identificar las áreas de mayor riesgo, y así optimizar las decisiones importantes relacionadas con la estrategia de Llamkasum.

Figura 20

Simulación de Montecarlo Plan de Marketing

Simulación Monte Carlo usando análisis de hipótesis			
	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	3.20	7.86	25.14
Desviación estándar	1.00	0.61	1.94
Primera simulación	2.86	7.59	25.56
Promedio	3.174		
Desviación estándar	0.947		
Mínimo	0.502		
Máximo	6.228		
Alta eficiencia: > 2.6	72.04%	deberia ser 70%	

Nota. La simulación se hizo en Excel en base a los datos estimados para el proyecto.

Figura 21.

Histograma Simulación Plan de Marketing

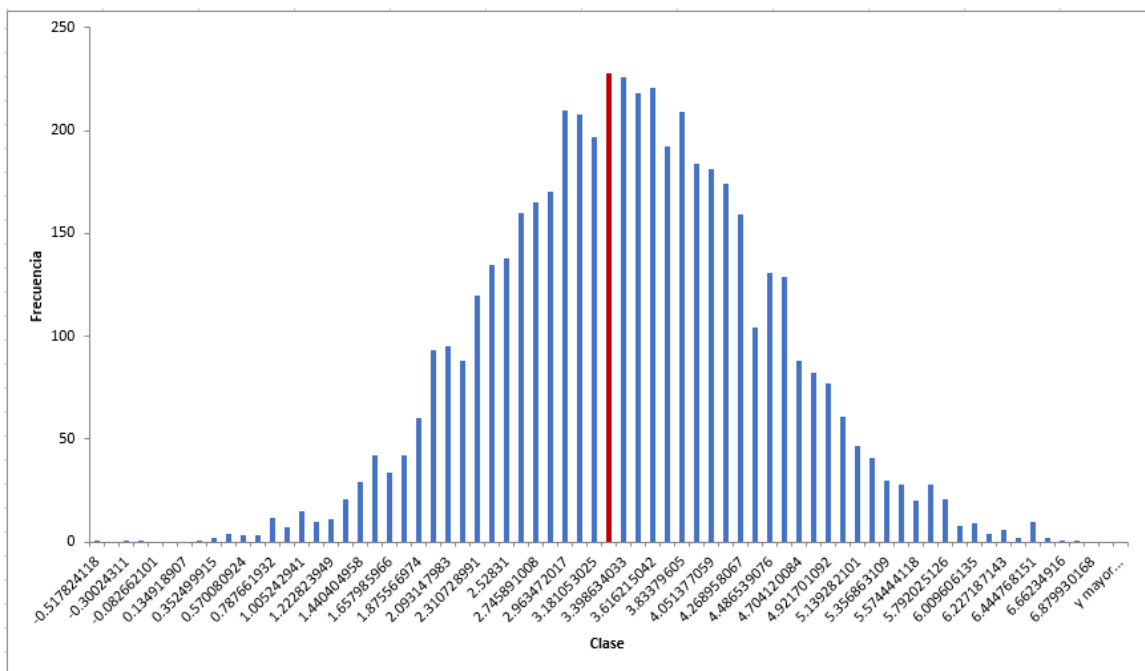


Figura 22

Tarjeta de Factibilidad Ventas Producto – Servicio

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad	Producción -Venta de bisutería, accesorios y la oferta de servicios basados en sus habilidades, utilizando canales físicos y virtuales en el mercado de Lima Metropolitana.
Responsable	Llamkasum

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3)
Creemos que []
que el plan de marketing implementado generará ingresos netos positivos durante un periodo de cinco años, superando consistentemente los costos asociados, incluidas las inversiones iniciales y gastos operativos

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 3 3 3)
Para verificarlo, nosotros []
Calculáremos el VTLC Y CAC para un periodo de cinco años

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 3 3 3)
Además, mediremos []
La probabilidad que el ratio del valor del tiempo de vida del cliente/costo de adquisición de cliente sea 3:1 en los primeros cinco años

Paso 4: Criterio
Estamos bien si []
Obtendremos una probabilidad igual o mayor al 72% que VTVC/ CAC= 3:1.

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

La posibilidad sobre la parte financiera se fundamenta en la suposición de un flujo de caja proyectado a lo largo de un período de 5 años, teniendo en cuenta los costos de inversión inicial, así como los gastos operativos y el capital de trabajo necesario para ejecutar las actividades durante los primeros semestres.

Por otro lado, a lo largo de los años de operación se contemplan costos fijos mensuales asociados a actividades de marketing, incluyendo publicidad, impresión de volantes, afiches y otros materiales destinados a la comunicación con los distintos grupos de interés del proyecto. Asimismo, los gastos fijos mensuales consideran el alquiler de una oficina y la contratación de una persona encargada de brindar soporte en tareas operativas.

Los ingresos están conformados principalmente por la comercialización de productos que tiene cierto nivel de escalabilidad anual por la incorporación de nuevos distritos dentro de las operaciones. Además, se generan ingresos por las comisiones por la intermediación en la prestación de servicios, pero en menor medida respecto a la venta de productos.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

La distribución de financiamiento será principalmente con aporte de los 4 socios para los 157,898 soles necesarios de capital inicial y capital de trabajo, correspondiendo a cada socio el monto de 39,474.50 soles.

Las conformaciones de costos de constitución de empresa se detallan a continuación:

Figura 23*Detalle de Costo de Constitución Empresa***Constitución de la Empresa**

Constitucion de la empresa (biometrico, minuta)	1,000.00
Pago de libro contables (regimen general 4 libro)	600.00
Página web	8,000.00
Eaboracion de sellos	50.00
Adquisición de computadora	1,500.00
Adquisición de impresora	350.00
Adquisición de escritorio	600.00
Adquisición de celular	750.00
Compra de utiles de escritorio	500.00
Pago de licencia de funcionamiento + certificado de	500.00
Compra de extintores	350.00
Compra de luces de emergencia	850.00
Garantia de local	1,000.00
Pago de patente de logo	1,758.00
Pago de reserva de nombre ante RR.PP	20.00
Derecho de inscripcion de calificacion de empresa	46.00
Derecho por inscripcion de la empresa (capital*3 /100	24.00

17,898.00

El capital de trabajo por 140,000 soles se estima en base a la necesidad de flujo de caja proyectado relacionado con el primer ejercicio de actividades de Llamkasum, principalmente para lograr pagar oportunamente los costos de marketing y los gastos fijos mensuales detallados a continuación:

Figura 24.*Detalle de Capital de Trabajo*

Costo fijos mensuales	
Apertura de cuenta (mantenimiento)	45.00
Pago a contador	125.00
Pago de personal	600.00
Alquiler de local	850.00
Telefono fijo(pago de línea + internet)	125.00
Pago de sistema software para facturación	400.00
Pago luz	40.00
Agua	25.00
Publicidad en youtube	290.00
3 Practicantes	-
	2,500.00
Marketing: gastos cada dos meses	
Publicidad en Facebook	560.00
Publicidad de afiches millar	60.00
Millar de aficher a color A3	360.00
Promotor de ventas a medio tiempo	750.00
Volante en bicicleta con panel	300.00
Activaciones en espacios públicos	40.00
Volanteo en espacios públicos	40.00
	2,110.00
Materiales y servicio de contacto	
Materia prima para productos	65,500.00
Herramientas de trabajo	22,000.00
Muebles	15,000.00
Transporte de materiales y personas	12,000.00
Gastos de representación	6,000.00
Agasajos	4,000.00
Honorarios externos	15,500.00
	140,000.00

6.3.2. Análisis financiero

Los principales índices obtenidos del flujo de caja libre proyectado muestran un VAN positivo y un IR superior a 1. Esto indica que, en este primer modelo, el proyecto es financieramente viable en un horizonte de 5 años. Además, estos resultados reflejan la capacidad del negocio para generar valor y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Evaluación económica, en soles:

Figura 25*Flujo de caja libre*

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		788,325	1,301,625	1,815,885	2,495,817	3,589,574
Costo de Ventas	-	450,000	772,200	1,095,120	1,542,294	2,159,212
Gastos de Administración	-	30,000	30,000	31,500	33,075	34,729
Gasto de Ventas	-	25,320	25,320	26,586	27,915	29,311
Depreciación	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
EBIT		283,005	474,105	662,679	892,533	1,366,322
Impuestos	-	83,486	139,861	195,490	263,297	347,753
Depreciación	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
FEO		199,519	334,244	467,189	629,236	1,018,569
Inversión en gastos Pre-Operativa	-	17,898				
Inversión en Activo Fijo	-	-				
Inversión en Activo Intangible	-	-				
Inversión en Capital de Trabajo	-	140,000				
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-	157,898	199,519	334,244	629,236	1,018,569
Financiamiento	-	-				
Amortización	-	-				
Intereses	-	-				
Escudo fiscal de los intereses	-	-				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	157,898	199,519	334,244	629,236	1,018,569
VAN	S/ 1,576,772.97	\$ 420,472.79				
TIR	173.92%					
WACC	9.72%					

Con base en la proyección de ventas y los presupuestos de costos y gastos, se elaboró el estado de resultados proyectado para un lapso de 5 años. Este análisis permite evaluar la rentabilidad del negocio y su capacidad para generar utilidades en el tiempo. Además, proporciona información clave para la toma de decisiones financieras y estratégicas.

Figura 26*Estado Anual de Resultados*

Estado Anual de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	788,325	1,301,625	1,815,885	2,495,817	3,402,074
Costo de ventas	- 450,000	- 772,200	- 1,095,120	- 1,542,294	- 2,159,212
Utilidad Bruta	338,325	529,425	720,765	953,523	1,242,862
Gastos Administrativos	- 55,320	- 55,320	- 58,086	- 60,990	- 64,040
Utilidad antes Impuestos	283,005	474,105	662,679	892,533	1,178,822
Impuestos	- 83,486	- 139,861	- 195,490	- 263,297	- 347,753
Utilidad neta	199,519	334,244	467,189	629,236	831,070

La proyección de ventas se elaboró tomando como base un alcance inicial estimado de 148,200 personas, de acuerdo con el plan de marketing. Este público objetivo está conformado por la población adulta de los distritos de Santa Anita y San Luis, así como por potenciales compradores de zonas cercanas, a quienes se busca llegar a través de la plataforma web. Se anticipa una participación de mercado del 6% en el primer año, que aumentará hasta un 9.5% en el quinto año, abarcando tres distritos aledaños adicionales y logrando una mayor visibilidad de los productos en la plataforma web. El precio es fluctuante, adaptándose a las estrategias de marketing y a la disponibilidad de existencias, y se determina en función de los costos directos e indirectos de producción, tomando como referencia el precio medio que los comparadores estarían dispuestos a pagar por productos similares en el mercado.

Figura 27.

Proyección de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios					
Cantidad de clientes	6000	9360	12168	15818	15818
Margen promedio	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55
Frecuencia de compra anual	1	2	2	2	3
Productos					
Cantidad de clientes	10200	15912	20686	26891	34959
Precio promedio	45-55	50-60	55-65	60-70	65-75
Frecuencia de compra anual	1	2	2	2	3
	788,325	1,301,625	1,815,885	2,495,817	3,402,074

En el presupuesto de costos, se han contemplado los gastos en materiales, tiempo dedicado y herramientas de trabajo. Tanto la aplicación como la página web requieren mantenimiento mensual, el cual será realizado por el mismo proveedor que los desarrolló. Los costos de alquiler no están sujetos a depreciación, lo que estabiliza el flujo de caja, y lo mismo aplica para el aplicativo.

En lo que respecta a los gastos, los más destacados están relacionados con las actividades de marketing, debido a su importancia para la visibilidad del proyecto, abarcando publicidad en redes sociales, pancartas, carteles, volantes y anuncios publicitarios que faciliten el posicionamiento de la marca en el mercado. Los gastos de personal incluyen los costos administrativos incurridos por auxiliares o los propios accionistas. Los gastos en servicios públicos comprenden electricidad, agua, telefonía e internet.

En la elaboración del estado de situación financiera, se ha contemplado la proyección del flujo de efectivo, excluyendo atrasos en las cuentas por cobrar, ya que las transacciones de los productos se liquidan en efectivo. Las cuentas por pagar, vinculadas principalmente a los gastos de marketing, han sido estructuradas con un periodo de crédito de 15 días, mientras que los demás desembolsos se efectúan al contado.

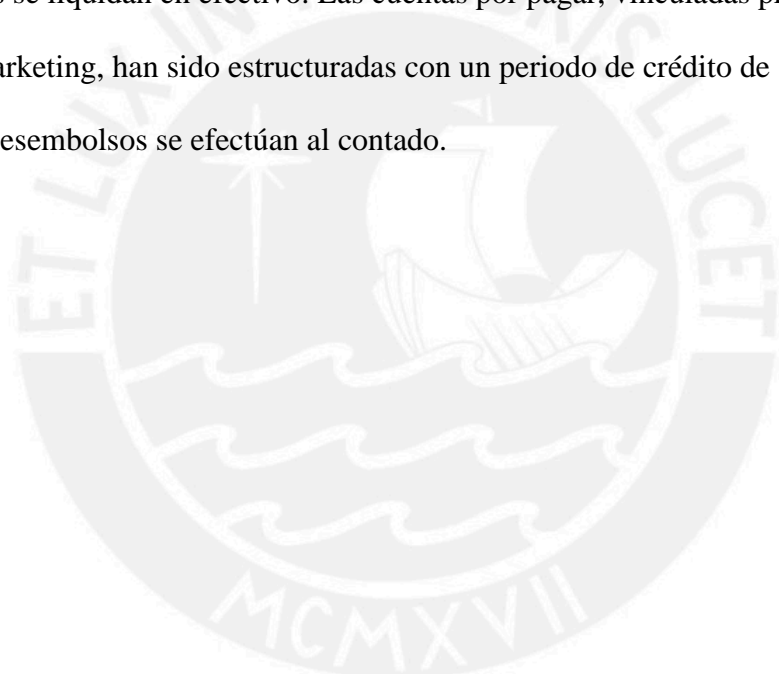


Figura 28*Estado Anual de la Situación Financiera*

Estado anual de la situación financiera soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante					
Efectivo y bancos	283,005	757,110	1,419,789	2,312,322	3,491,144
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Otros activos	17,898	17,898	17,898	17,898	17,898
Total del activo circulante	300,903	775,008	1,437,687	2,330,220	3,509,042
Activo Fijo e Intangibles					
Depreciación/amortización	0	0	0	0	0
Activo fijo e Intangilbes Neto	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
Total Activos	440,903	915,008	1,577,687	2,470,220	3,649,042
Pasivo Circulante					
Cuentas por pagar	22,128	22,128	23,234	24,396	25,616
Obligaciones laborales	3,142	6,066	7,066	4,066	7,706
Impuestos por pagar	83,486	139,861	195,490	263,297	347,753
Total del pasivo circulante	108,756	168,055	225,791	291,759	381,075
Préstamo banco largo plazo	0	0	0	0	0
Total pasivo	108,756	168,055	225,791	291,759	381,075
Patrimonio					
Capital social	44,898	44,898	44,898	44,898	44,898
Utilidades retenidas	287,249	702,055	1,306,998	2,133,562	3,223,070
Total del patrimonio	332,147	746,953	1,351,896	2,178,460	3,267,968
Pasivo y Patrimonio	440,903	915,008	1,577,687	2,470,220	3,649,042

Sobre el flujo de caja se tiene en cuenta que los accionistas ya han hecho su aporte completo, y que las ventas de los productos se cobrarán en efectivo, ya que los clientes pagarán al momento de la compra. En cuanto a los gastos, la mayoría se pagarán al contado, excepto los relacionados con marketing, los cuales contarán con un plazo de crédito de 15 días.

La proyección del flujo de efectivo clasifica el flujo de caja en tres segmentos: operaciones, inversiones y financiamiento. En la sección de operaciones, se engloban las actividades relacionadas con el funcionamiento del negocio; en inversiones, se documenta la adquisición del software y el mobiliario destinado a las actividades presenciales. En lo que respecta al financiamiento, se contempla únicamente el capital aportado por los accionistas, ya que no está previsto recurrir a créditos o financiamiento externo a través de instituciones financieras.

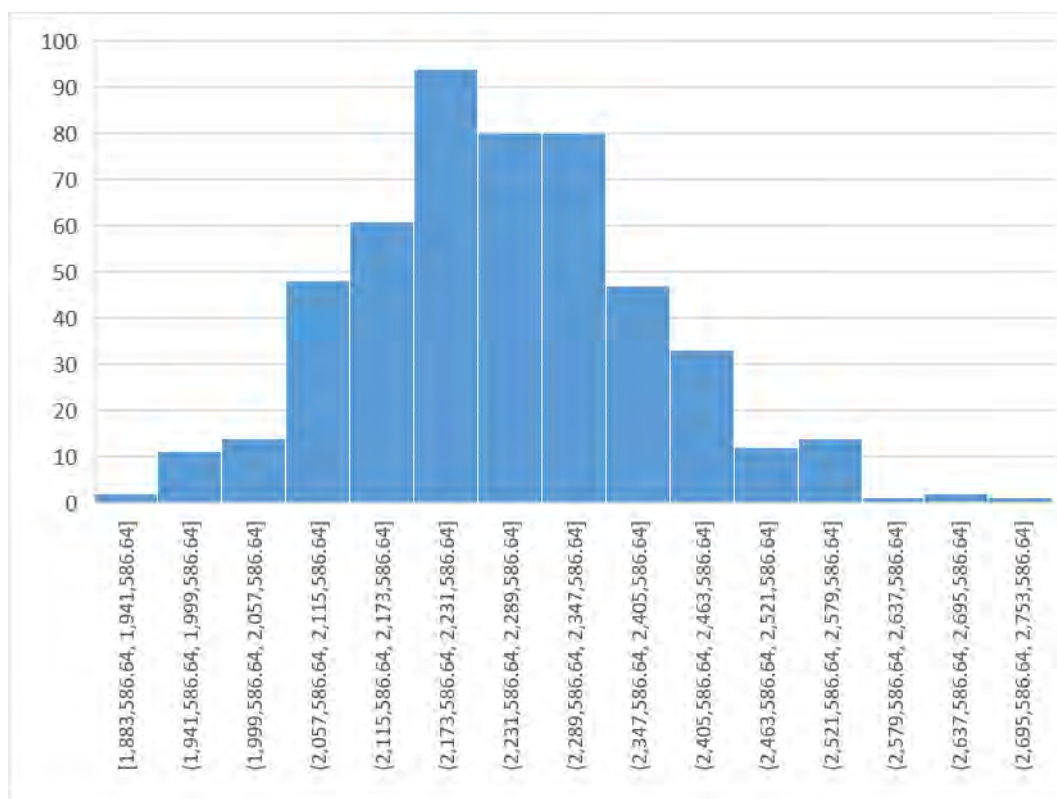
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis de viabilidad

Se llevó a cabo un análisis de simulación de Montecarlo para verificar la hipótesis de viabilidad. La tarjeta de validación se ilustra en la figura 29, mientras que el histograma correspondiente se encuentra en la figura 30. En este análisis, se utilizó el flujo de caja neto y se evaluó la probabilidad de que el Valor Actual Neto (VAN) fuera inferior a trescientos mil soles. Los hallazgos revelan una probabilidad del 2.6%.

Figura 29.

Tarjeta de prueba de viabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
Actividad	Producción y venta de bisutería y accesorios elaborados por adultos mayores en la región de Lima Metropolitana
Responsable	Llankasum
Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)	
Creemos que	Los ingresos costos y gastos harán que el proyecto sea una inversión rentable
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🎯 🎯 🎯)	
Para verificarlo, nosotros	Haremos una simulación con el método Montecarlo a partir del flujo de caja neto a 5 años
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)	
Además, mediremos	Los valores VAN promedio y el riesgo de pérdida
Paso 4: Criterio	
Estamos bien si	El riesgo de pérdida es menor a 5% para una VAN < S/. 2,000,000.00

Figura 30*Histograma de Prueba de Viabilidad***Figura 31.***Simulación de Montecarlo*

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-Prom	VAN-DE
	2,260,079.66	138,094.18

Primera simulacion	2,388,671.35
VAN promedio simulado	2,253,231
VAN desviación estándar simulada	132,318
VAN mínimo	1,883,587
VAN máximo	2,742,433
Riesgo de pérdida: VAN < 300,000	2.60%

Capítulo VII Solución Sostenible

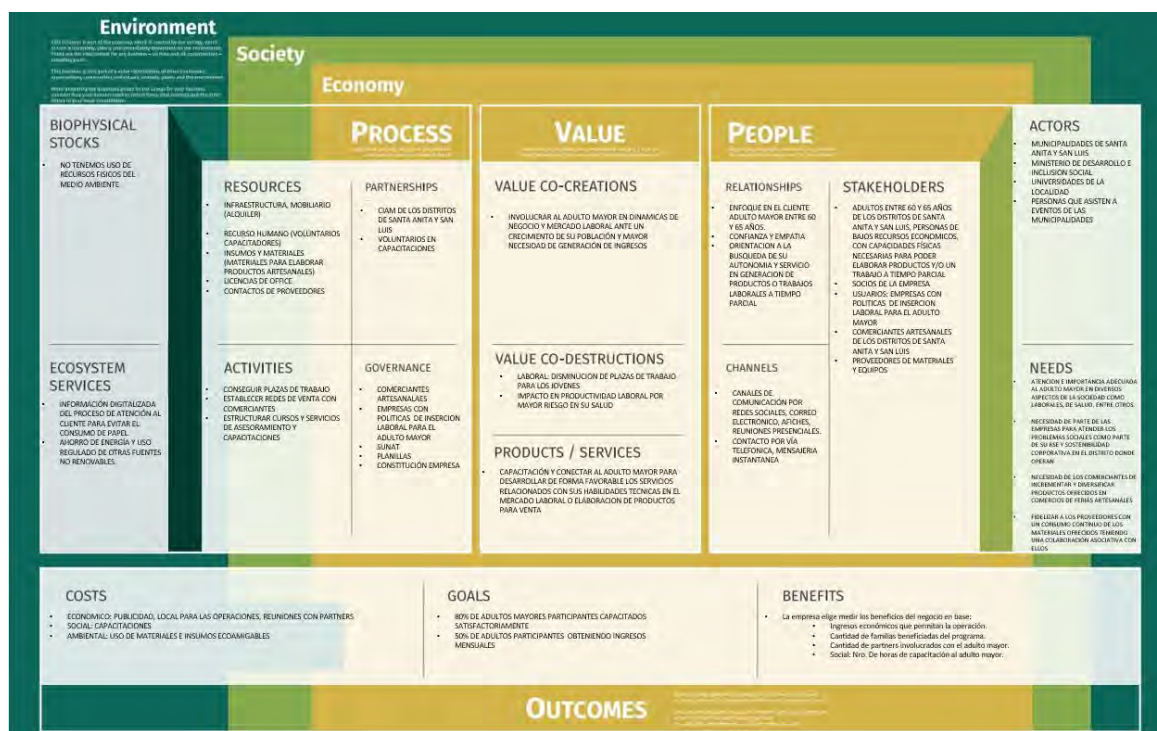
En esta sección se examinan las acciones, la repercusión y los programas relacionados con los ODS en el contexto del proyecto Llamkasum. Empieza con una evaluación de la repercusión y la contribución social de la solución propuesta. Luego, se realiza un análisis desde la óptica del Flourishing Business Canvas, que proporciona una visión holística que incluye las dimensiones ambiental, social, económica. Para cerrar, se efectúa un estudio de la rentabilidad social del proyecto.

7.1. Relevancia social de la solución

Llamkasum surge como una propuesta con responsabilidad social, diseñada para promover un servicio completo de desarrollo y asistencia que conceda a los adultos mayores de 60 a 75 años, en los distritos de San Luis y Santa Anita inicialmente, reintegrarse en la dinámica de generación de ingresos económicos para satisfacer sus necesidades básicas, así como sus requerimientos de interacción social, tanto presencial como virtual. Esto contribuye a reducir la exclusión social en un entorno cada vez más digitalizado. A futuro, se pretende involucrar a adultos mayores de otros distritos, con miras a desarrollar soluciones efectivas que cubran distintos sectores socioeconómicos y, así, reducir de manera significativa la desigualdad en el acceso a la tecnología que existe en la actualidad.

Figura 32

Flourishing Model Canvas



El presente Flourishing Business Model Canvas detallado para el proyecto dirigido a los adultos mayores de Santa Anita y San Luis se basa en una propuesta de valor centrada en su inclusión social, económica, brindándoles capacitación, acceso a mercados laborales y comerciales para mejorar su autonomía y bienestar. Los beneficiarios clave incluyen adultos mayores entre 60 y 75 años, comerciantes artesanales y proveedores de insumos, estableciendo relaciones a través de redes de apoyo, mentoría y alianzas estratégicas con empresas bajo políticas de responsabilidad social empresarial. Para ello, se requieren recursos esenciales como infraestructura, herramientas digitales para la comercialización, materiales eco amigables, una red de voluntarios y capacitadores especializados en inclusión social. Las actividades clave incluyen capacitaciones en habilidades técnicas y emprendimiento, conexión con mercados mediante ferias artesanales y plataformas digitales, estrategias de sostenibilidad, monitoreo del impacto social y económico. En cuanto al impacto ambiental, se prioriza el uso de materiales ecológicos, la digitalización de procesos para reducir el consumo de papel y la

optimización del uso de recursos energéticos. A nivel social, se busca generar empleo, fortalecer la comunidad y reducir el aislamiento de los adultos mayores. La estructura de costos contempla gastos en infraestructura, desarrollo y mantenimiento de la plataforma web y estrategias de sostenibilidad, mientras que los ingresos provendrán de la venta de productos y prestación de servicios.

Las alianzas estratégicas clave incluyen principalmente con nuestros adultos mayores, municipalidades, Ong, universidades que facilitarán espacios de capacitación y acceso a mercados. Para asegurar la sostenibilidad del modelo, es fundamental establecer métricas claras de impacto, diversificar las fuentes de ingresos y fortalecer las estrategias de fidelización con beneficiarios y aliados estratégicos.

Asimismo, la evaluación de la repercusión y el alcance social de esta propuesta es crucial, ya que el indicador IRS proporciona una estimación completa del bienestar que las capacitaciones otorgan a las personas de la tercera edad mayores de 60 a 75 años. Este indicador tendrá en cuenta los objetivos de los ODS en los ámbitos de Fin de la Pobreza (ODS 1) Salud y bienestar (ODS 3), Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8), y Reducción de Desigualdades (ODS 10).

IRS= Metas del ODS movilizadas por la solución/Total de metas del ODS

$$\text{IRS} = (6/23) * 100 = 26,08\%$$

Evaluación del efecto del Proyecto en los parámetros de las metas de los ODS seleccionadas:

Indicador de la ODS 1 “Fin de la pobreza”

Meta 1.2 que indica lo siguiente: “Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.”

Impactos: Se puede observar una disminución relevante en la cantidad de adultos mayores del programa que se encuentran en la pobreza de forma compleja, debido a que el

proyecto Llamkasum brinda las oportunidades dentro de los programas de propuesta de valor que pueden permitir a los adultos mayores generar ingresos y actividades que les permitan obtener una mejor situación económica.

Meta 1.4 que indica lo siguiente: “Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.”

Impactos: El proyecto Llamkasum está orientado a trabajar con adultos mayores que participan principalmente como socios claves y como usuarios, se busca compensar la falta de oportunidades que tienen para generar ingresos en el mundo laboral y económico local de Lima, esto también genera que tengan acceso a un seguro social y beneficios relacionados con la generación de empleo que se puede dar dentro del ámbito del proyecto.

Indicador de la ODS 3 “Salud y Bienestar”

Meta 3.4 que indica lo siguiente: “Para el año 2030, se busca disminuir en un 33% la mortalidad prematura causada por enfermedades no transmisibles a través de la prevención y el tratamiento, así como fomentar la salud mental y el bienestar.”

Impactos: Se observa una disminución en las atenciones psicológicas y psiquiátricas debido a dificultades mentales como la tristeza, la melancolía y la soledad. Esto indica que muchos adultos mayores enfrentan retos emocionales que no siempre son atendidos adecuadamente. “Los adultos de avanzada edad con dificultades cognitivas pueden dominar el uso de aplicaciones de recordatorio en teléfonos inteligentes, y esto puede contribuir a potenciar su memoria” (Departamento de Psicología y Neurociencia de la Universidad de Baylor, 2021, profesor PhD Michael Scullin).

Indicador de la ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”

Meta 8.3 “Estimular la implementación de políticas de desarrollo que apoyen las actividades productivas, la generación de empleos de calidad, el emprendimiento, la imaginación y creación, y apoyar la regularización y el crecimiento de las microempresas y las pymes, incluyendo la posibilidad de acceder a servicios financieros.”

Repercusiones: Generar oportunidades de empleo para los adultos mayores que se adapten a sus necesidades específicas, fomentando así la formalización y el crecimiento de sus propios emprendimientos. Esto permitirá no solo mejorar su calidad de vida, sino también contribuir al desarrollo económico de la comunidad al incentivar su participación en el mercado laboral.

Indicador de la ODS 10 “Reducción de las desigualdades”

Meta 10.2: "Para 2030, mejorar y fomentar la inclusión social, económica y política de todas las personas, sin importar su edad, género, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otras condiciones."

Repercusiones: Promover la inclusión social y económica a través de la capacitación en el uso de tecnologías comunes es esencial para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores. Esta iniciativa ayudará a más de 200 personas, brindándoles las herramientas necesarias para acceder a servicios y oportunidades laborales en línea. De esta forma, se fomenta una mayor participación en la sociedad y en la economía local.

Meta 10.3: "Asegurar que todos tengan las mismas oportunidades y reducir las diferencias en los resultados, eliminando leyes, políticas y prácticas que discriminan, y promoviendo leyes y medidas adecuadas para lograrlo."

Repercusiones: Es fundamental que la sociedad tome conciencia del papel esencial de los adultos mayores en la comunidad. Garantizarles oportunidades en el mundo actual no solo mejora su calidad de vida, sino que también fomenta su integración activa en el entorno

social y económico. De esta manera, se contribuye a un envejecimiento digno y respetuoso para todos.

Para medir el valor social del proyecto, se realiza un análisis del modelo de negocio utilizando el Flourishing Business Canvas, como se ilustra en la figura 32. Este enfoque ayuda a fortalecer el modelo de negocio desde cuatro puntos de vista diferentes. Así, se evalúa de manera más completa su impacto social y su viabilidad a largo plazo.

Medio Ambiente: Desde este punto de vista, se fomenta el uso eficiente de energías renovables y sostenibles en dispositivos como computadoras, teléfonos inteligentes y tabletas, con el objetivo de reducir su huella ecológica. Además, se busca promover su conexión a la red de internet de manera más eficiente, lo que contribuye a disminuir su impacto ambiental. De esta forma, el proyecto impulsa una actitud más responsable frente al consumo energético y la sostenibilidad.

Sociedad: La participación de diferentes personas que están involucradas, ya sea de manera directa o indirecta, en el proyecto incluye varios grupos que se dividen en clientes internos y externos, quienes vinculan sus necesidades, recursos y actividades. Se identifican las organizaciones que ayudan a dirigir el proyecto, se examinan las relaciones que se establecen y se anticipan situaciones que podrían afectar negativamente la creación de valor.

Economía: Se deben analizar los ingresos, costos y gastos de Llamkasum que impacten el ecosistema y el medio ambiente. El objetivo es lograr un equilibrio entre la rentabilidad financiera y el impacto social y ambiental a largo plazo, ajustando los contratos de servicios y proveedores a la normativa Pyme, que es flexible, para asegurar los beneficios necesarios y cumplir con la diferenciación del modelo.

Resultados: El objetivo de Llamkasum es cumplir con los resultados esperados a nivel económico y financiero, tanto en el corto como en el largo plazo. Además, se busca garantizar que las operaciones de la empresa no afecten negativamente los indicadores del

ecosistema social y ambiental. Esto permitirá que el proyecto no solo sea rentable, sino también responsable y sostenible a lo largo del tiempo.

7.2. Rentabilidad Social

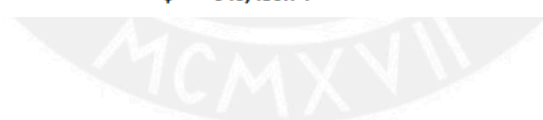
Llamkasum ha identificado como indicadores relacionados con la rentabilidad social aquellos vinculados a la salud de los adultos mayores, tales como las atenciones en centros de salud, servicios psicológicos, gastos en medicamentos, entre otros. Se espera que estos indicadores disminuyan como resultado de las operaciones del proyecto. Al fomentar la participación de los adultos mayores en actividades productivas, se genera un beneficio financiero para ellos y por tanto emocional.

Por otro lado, en referencia a los posibles costos sociales de Llamkasum, se identificaron los medios de transporte empleados por los adultos mayores y los trabajadores de la empresa. Estos costos podrían afectar el presupuesto, ya que se deben facilitar los traslados para las actividades del proyecto. Es importante controlar estos gastos para mantener un equilibrio entre los beneficios sociales y financieros.

A continuación, se presenta la estimación del flujo de beneficios y costos sociales de Llamkasum, expresado en moneda soles con una tasa del 8% (Seminario, 2017).

Figura 33*VAN Social del Modelo de Negocio*

Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de adultos mayores	60	85	135	170	210
Valor de atención psicológica anual	240	252	265	278	292
Costo de Medicamentos anual	455	478	502	527	553
Valor de atención médica social	240	252	265	278	292
Costo de seguro social	410	431	452	475	498
Monto ahorrado en atención psicológica	80,700	120,041	200,186	264,691	343,320
Costo de búsqueda de empleo	60	85	135	170	210
Costo de préstamos de dinero	120	179	298	394	511
Costo de pérdida de pensiones	1,200	1,248	1,298	1,350	1,404
Monto ahorrado en costos sociales	79,200	121,253	215,405	296,383	402,012
Costo de una hora de enseñanza	40	42	44	46	49
Horas de enseñanza en temas digitales	2,880	4,080	6,480	8,160	10,080
Cantidad de adultos mayores	60	85	135	170	210
Monto ahorrado en capacitaciones virtuales	115,200	171,360	285,768	377,849	490,092
Ingreso total de los beneficios sociales	195,900	291,401	485,954	642,540	833,412
Traslado de personas					
Consumo por distancia recorrida	12,960	16,848	21,902	28,473	37,015
Emisión de CO2 por galón de gasolina (kg)	8.89	8.89	8.89	8.89	8.89
Emisión de CO2 por consumo total (g)	115,214	149,779	194,712	253,126	329,064
Costo de emisión de CO2 por kg (g)	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
Costo de emisión de CO2 por consumo total (S/)	39,173	50,925	66,202	86,063	111,882
Costo social total	39,173	50,925	66,202	86,063	111,882
Margen social	235,927	361,729	635,158	852,860	1,123,542
VAN SOCIAL					
			S/ 2,424,325.27		
			\$ 646,486.74		



Capítulo VIII Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Considerando los capítulos anteriores relacionados al análisis de Llamkasum respecto a temas de impacto, factibilidad en los diferentes niveles económicos, financieros y sociales, se ve conveniente ejecutar la iniciativa de este trabajo. Sobre todo, porque genera una solución a un problema social relevante del adulto de la tercera edad entre 60 y 75 años, así mismo, tiene la supervisión y seguimiento de los 4 fundadores del proyecto para la correcta ejecución con los diferentes grupos de interés.

8.2. Conclusiones

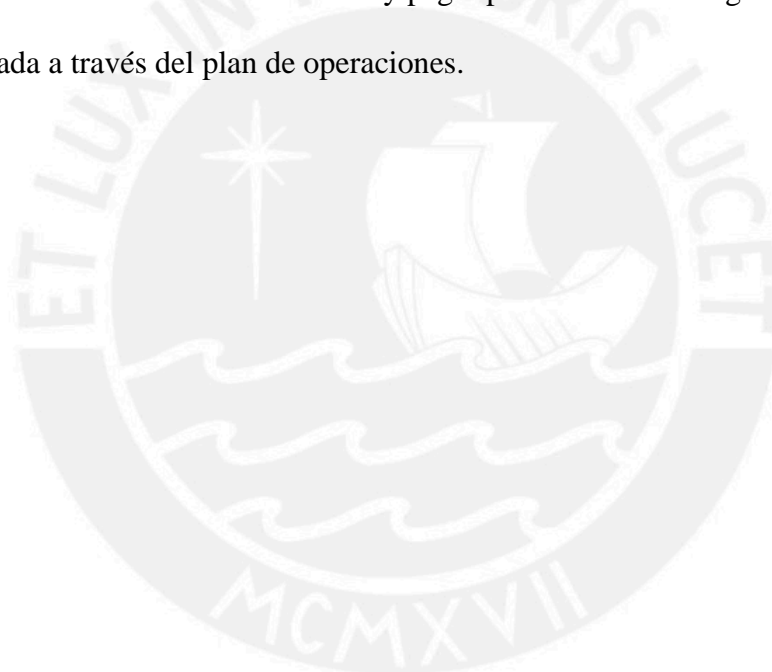
El modelo de negocio propuesto es viable y lucrativo. Con una proyección de cinco años, se estima un Valor Actual Neto (VAN) de S/1,576,772.97 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 173.92%. Esto lo convierte en una opción atractiva para su ejecución en el mercado, con grandes perspectivas de crecimiento y rentabilidad.

Llamkasum demuestra rentabilidad porque se orienta en una sección de la población de personas de la tercera edad que ha sido desatendida en varios aspectos, especialmente en los estratos de ingresos bajos. Además, su aplicación es factible en otros sectores socioeconómicos de mayores ingresos. Esto permite expandir su impacto y maximizar el retorno de inversión, posicionándose como una opción atractiva tanto para los clientes como para los inversores.

El mercado potencial manifiesta un interés por adquirir los servicios de los adultos mayores, con una tasa promedio del 60%. A pesar de la heterogeneidad de los consumidores, el nivel de interés es significativo. Este alto nivel de interés refleja el potencial de crecimiento del mercado, lo que puede llevar a Llamkasum a expandir su base de clientes y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

La propuesta de valor está orientada a lograr la autosuficiencia del adulto mayor, integrándolo en la dinámica del mercado actual, tanto física como digital, lo que mejorará su calidad de vida y disminuirá los riesgos asociados a la inactividad. Además, al ofrecerles una oportunidad para participar activamente en la economía, se fomenta su inclusión social y económica. Esto no solo beneficia a los adultos mayores, sino que también contribuye a la creación de un entorno más inclusivo y solidario para toda la sociedad.

Se ha evidenciado que el proyecto propuesto es atractivo, viable y factible. La atracción ha sido corroborada mediante la experimentación con diversas hipótesis que demuestran un interés considerable en recibir y pagar por el servicio integral. La factibilidad ha sido confirmada a través del plan de operaciones.



8.3. Recomendaciones

Impulsar la integración tecnológica de los adultos mayores con programas de ONG, entidades gubernamentales y el sector privado es crucial para su inclusión digital. A través de estas iniciativas, se pueden proporcionar recursos y capacitaciones que permitan a los adultos mayores acceder a servicios y herramientas tecnológicas que mejoren su calidad de vida. Este enfoque tiene un impacto positivo en los grupos más vulnerables y numerosos, promoviendo su autonomía y participación activa en la sociedad.

Ejecutar un estudio sobre la viabilidad, factibilidad y atractivo del modelo de negocio dirigido a adultos mayores de 60 a 75 años en los segmentos socioeconómicos B y C en Perú. Este análisis permitirá desarrollar estrategias efectivas para ofrecer los servicios adecuados a este grupo. Con ello, se mejorará la accesibilidad y el impacto de la propuesta en los adultos mayores de dicho segmento.

Involucrar de forma proactiva a los CIAM y CAM en los procesos de reclutamiento y formación. De este modo, se puede extender la cobertura del servicio a un mayor número de personas de la tercera edad. Esto permitirá alcanzar a diversos segmentos y mejorar el impacto de los programas destinados a este grupo.

Investigar los patrones de consumo de las personas de 60 a 75 años mediante encuestas. Esta investigación permitirá entender mejor las necesidades y preferencias del público objetivo. A partir de los resultados, se podrán diversificar los productos y servicios destinados a este sector, asegurando que respondan adecuadamente a sus expectativas.

Solicitar financiamiento del sector privado mediante la implementación de planes de empresa. Estos planes deben incorporar los productos del modelo de negocio, enfocados en empleados próximos a la jubilación y/o sus familiares. Esta estrategia permitirá expandir el alcance de los servicios y generar nuevas oportunidades de financiamiento para el proyecto.

Referencias

Adultos mayores reanudaron talleres y actividades recreativas en albergue María Aráoz. (s/f).

Gob.pe. Recuperado el 6 de octubre de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/munilima/noticias/303846-adultos-mayores-reanudaron-talleres-y-actividades-recreativas-en-albergue-maria-araoz>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2020). *Un año de pandemia: peruanos realizaron más trámites online y empresas se digitalizaron*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-un-ano-pandemia-peruanos-realizaron-mas-tramites-online-y-empresas-se-digitalizaron-837203.aspx>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2021). *EsSalud advierte que crece ansiedad en adultos mayores por encierro en pandemia*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-essalud-advierde-crece-ansiedad-adultos-mayores-encierro-pandemia-840070.aspx>

AMID-Adultos mayores hacia la inclusión digital (s.f). Recuperado de <https://www.amidperu.org/>

APEIM. (2021). *Niveles socio económicos: Lima Metropolitana*. <http://apeim.com.pe/wpcontent/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>

APEIM. (2023). *Niveles Socioeconómicos*. com.pe. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>

Aponte, V. (2015). Calidad de vida en la tercera edad. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, 13(2), 152 -182. <http://www.redalyc.org/pdf/4615/461545456006.pdf>

Artesanía Peruana: Gran Generadora de Fuentes de Trabajo. (2021, 5 de junio). RCR Perú. <https://www.rcrperu.com/artesania-peruana-gran-generadora-de-fuentes-de-trabajo/>

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Bach. Guanilo Arista Dajhanna Stefany*. "Plan de Negocios para un Servicio de Cuidado Asistencial para el Adulto Mayor en la Ciudad de Chiclayo" (2016). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
[PDF](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/676/1/TL_GuaniloAristaDajhannaStefany.pdf)
- Barragán, A. M. M., Freire, E. J. S., & Velástegui, C. A. G. (2022). *Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita*. Revista Eruditus, 3(2), 9-29.
- BBVA. (2020). *La brecha digital que desconecta a nuestros mayores en la crisis del coronavirus*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/la-brecha-digital-que-desconecta-a-nuestros-mayores-en-la-crisis-del-coronavirus/amp/>
- Belapatiño, V., Grippa, F., & Perea, H. (2017). Perú| Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla. Lima: Observatorio Económico.
- Blouin, C., Tirado Rao, E., & Mamani Ortega, F. (2018). La situación de la población adulta mayor en el Perú: Camino a una nueva política.
- Bonilla, G. R., & Ratto, E. T. (2019). «Hasta que el cuerpo aguante». Trayectorias, rutinas y motivaciones laborales de trabajadores adultos mayores de la ciudad de Lima, Perú. Bulletin de l'Institut français d'études andines, 48(3), 381-404.
- Burns Vidaurrázaga, M (2015). *La Artesanía en el Perú en los últimos cuarenta años*. Recuperado el 16 de marzo de 2025, de <http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/bitstream/cidap/1083/1/La%20artesan%C3%A>

Da%20en%20el%20Per%C3%BA%20en%20los%20%C3%BAltimos%2040%20a%C3%B1os-Madeleine%20Burns.pdf

Cámara de Comercio de Lima. (18 de mayo de 2020). El valor de los adultos mayores. LaCámara, 6-8.<https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion927/la%20camara%20927.Pdf>

Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión pública. (2019). *Perú Población 2019. Market Report N°4*. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Cruz Félix, F. (2021). El derecho fundamental al trabajo y la regulación laboral de los adultos mayores en el Perú, 2019.

El 78,9% de la población adulta mayor presenta algún problema de salud de manera crónica. (s/f). Gob.pe. Recuperado el 30 de septiembre de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/926048-el-78-9-de-la-poblacion-adulta-mayor-presenta-algun-problema-de-salud-de-manera-cronica>

El 80.3% de la población adulta mayor en Perú padece de enfermedades crónicas. (2024, julio 1). Gan@Más - Portal de noticias y revista para emprendedores. <https://revistaganamas.com.pe/el-80-3-de-la-poblacion-adulta-mayor-en-peru-padece-de-enfermedades-cronicas/>

Espino, C. G. (s/f). INDICADORES DEL ADULTO MAYOR. Gob.pe. Recuperado el 30 de septiembre de 2024, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6548711/5706764-situacion-de-la-poblacion-adulta-mayor-enero-febrero-marzo-2024.pdf>

Felice, M. P. L., & de Arequipa, U. P. S. P. M. la C. de V. de L. A. M. en la C. (s/f). TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO. Edu.pe. Recuperado el 29 de diciembre de 2024, de <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3cfbc50b-d18c-42f4-9ef6-7e1957366048/content>

Fuerte, K. (2020). *¿Cómo afecta la brecha digital a los adultos mayores?. Edu News Institute for the Future of Education Tecnológico de Monterrey*. Recuperado de

<https://observatorio.tec.mx/edu-news/brecha-digital-adultos-mayores-exclusion-social/>

Gálvez-Cano, M., Chávez-Jimeno, H., & Aliaga-Díaz, E. (2016). Utilidad de la valoración geriátrica integral en la evaluación de la salud del adulto mayor. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 33, 321-327.

Góngora, D. P., Parra, J. M. A., López, P. D., & León, A. M. (2016). *Personas mayores: innovación y emprendimiento*. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(2), 63-71.

Gómez Gómez, F., & Matuk, S. (2008). El aula del saber de Arequipa como formación de adultos para la creación de microempresas en el Perú.

Guillermo Miguel Cassaró Castillo, Luis Dainer Rodríguez Ramos, William Gianfranco Mantilla Marallano, Franz Ortiz Tapia*. "Modelo ProLab: Awki, una Propuesta Sostenible para Mejorar la Calidad de Vida de los Adultos Mayores de la Ciudad de Lima" (2023). Pontificia Universidad Católica del Perú.

[PDF](<https://tesis.pucp.edu.pe/bitstreams/f1ff2510-9992-48bf-9090-ddec858932bc/download>)

Huenchuan, S. (2018). *Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44369/S1800629_es.pdf

INEI. (s/f). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Gob.pe. Recuperado el 16 de marzo de 2025, de <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-de-lima-metropolitana-supera-los-10-millones-151-mil-habitantes-14160/>

INEI. (s/f). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Gob.pe. Recuperado el 30 de septiembre de 2024, de <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-de-4-millones-500-mil-adultos-mayores-conmemoran-su-dia-este-26-de-agosto-14530/>

INEI. (s/fa). *Encuesta Permanente de Empleo Nacional*. Gob.pe. Recuperado el 16 de marzo de 2025, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6350623/5575916-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-26-ciudades-primer-trimestre-2024.pdf>

Informe anual del empleo de la Población Adulta Mayor en el Perú. (2021). Gob.pe. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4081362/PAM%202021.pdf>

Instituto Cibertec (s.f). Recuperado de <https://www.cibertec.edu.pe/noticias/tecnologia-para-adultos-nueva-especializacion-en-herramientas-digitales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: 54,4% de los Adultos Mayores integra la Población Económicamente Activa*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/544-de-los-adultos-mayores-integra-la-poblacion-economicamente-9932/#:~:text=Del%20total%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,Inform%C3%A1tica%20\(INEI\)%20Dr.](https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/544-de-los-adultos-mayores-integra-la-poblacion-economicamente-9932/#:~:text=Del%20total%20de%20la%20poblaci%C3%B3n,Inform%C3%A1tica%20(INEI)%20Dr.)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050. Boletín Especial N° 17*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en Hogares. Informe Técnico N° 02*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). Una mirada a Lima Metropolitana. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (17 de Enero de 2023). Población de Lima Metropolitana supera los 10 millones 151 mil habitantes [Comunicado de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/689179-poblacion-de-limametropolitana-supera-los-10-millones-151-mil-habitantes>
- Ipsos. (2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Ipsos. (2021). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2023). *Principios de Marketing*. Editora Bookman.
- Lira, L. A. N., Gutiérrez, J. G. R., Untiveros, J. N., Lozano, R. A. R., Ayasta, E. R. V., & Dumont, J. R. D. (2020). Impacto de las políticas sociales en la calidad de vida del adulto mayor. *Revista Gestión I+ D*, 5(1), 121-143.
- López, J. (2018). *Innovación una Actitud*. Ciudad de México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Manrique de Lara, G. (2013). A diez años de la Asamblea Mundial sobre el envejecimiento en Viena. *Revista Médica Herediana*, 3(2).
- Millán-León, B. (2010). Factores asociados a la participación laboral de los adultos mayores mexiquenses. *Papeles De Población*, 16, 93-121. <https://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v16n64/v16n64a5.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). Dirección de seguridad social. <https://www2.trabajo.gob.pe/direccion-de-seguridad-social-dgt/>

Montaño Izurieta, V., & Muñoz Garcia, J. A. (2023). Oportunidades de trabajo para personas mayores de 60 años en Lima, Perú.

Municipalidad de Lima lanza primera escuela de emprendimiento virtual para adultos mayores. (s/f). Gob.pe. Recuperado el 6 de octubre de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/munilima/noticias/325223-municipalidad-de-lima-lanza-primera-escuela-de-emprendimiento-virtual-para-adultos-mayores>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OMS. (2021). El 22% de la población tendrá más de 60 años en 2050, según la OMS.

PlantaDoce. <https://www.plantadoce.com/entorno/el-22-de-la-poblacion-tendra-mas-de-60-anos-en-2050-segun-la-oms>

Pinedo Escalante, Mariluz Stefany Camones Pajuelo, Luis Enrique Ruiz Vásquez, Roberto Eduardo*. "Modelo proLab: Noni's Care, propuesta para mejorar la calidad de vida en los adultos mayores en el Perú" (2024). Pontificia Universidad Católica del Perú. [PDF](<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/29182>)

Perú Retail. (2020). *Avance del ecommerce en el mercado peruano a raíz del coronavirus*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/avance-ecommerce-mercado-peruano-coronavirus/>

Programa Iberoamericano de Cooperación sobre adultos mayores. (2019). Objetivos de desarrollo sostenible para adultos mayores. <https://www.oissobservatoriovejez.com/publicacion/objetivos-de-desarrollo-sosteniblepara-las-personal-adultas-mayores/>

Rivera, H. R. (2024). Desafíos para un envejecimiento saludable en el Perú. *Desafíos: Economía y Empresa*, (005), 63-76.

Ferrándiz, R. R., & Piqueras, J. A. (2015). *Comunicación y cultura en Alicante*. Canelobre: Revista del Instituto Alicantino de Cultura " Juan Gil-Albert", (65), 214-237.

Schiffman-Wisenblit. (2019). *Comportamiento del Consumidor*. Wordpress.com.

<https://psicologadelconsumidor.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/comportamiento-del-consumidor-schiffman-10edi.pdf>

Seminario de Marzi, Luis. (2017). Actualización de la Tasa Social de Social de Descuento. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.

Solano, A. (2020). *Impacto del Covid-19 en la salud mental del adulto mayor*. Recuperado de https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6829/1/REP_MEHU_ALEX.SOLANO_IMPACTO.COVID19.SALUD.MENTAL.ADULTO.MAYOR.ARTICULO.REVISI%C3%93N.pdf

Sunkel, G. & Ullman, H. (2019). *Las personas mayores de América Latina en la era digital: superación de la brecha digital*. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44580/RVE127_Sunkel.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

(2019). Estudio Nacional de Dependencia Económica en Adultos Mayores. Lima

Tech, M. P. C., & El hogar, M. P. S. de C. a. P. en. (s/f). TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN EMPRENDIMIENTO Y NUEVOS NEGOCIOS OTORGADO POR LA. Edu.pe. Recuperado el 29 de diciembre de 2024, de <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/349951ef-a3d2-4b4e-ac52-87ecf1651c9a/content>

Universidad de la Experiencia - Pontificia Universidad Católica del Perú (s.f). Recuperado de <https://unex.pucp.edu.pe/>

Universidad Nacional San Agustín (s.f). Recuperado de <https://www.unsa.edu.pe/unsainiciara-cursos-gratuito-de-computacion-para-adultos-mayores-2021/>

Universidad de Baylor. (2021). *Older Adults can improve prospective Functioning using Smartphone Technology*. Texas, USA Recuperado de <https://www.baylor.edu/mediacommunications/news.php?action=story&story=225598>



Apéndice A: Página web

Link: <https://xd.adobe.com/view/54fbc1a6-074c-4052-a375-9bb676f19a54-01a8/?fullscreen&hints=off>

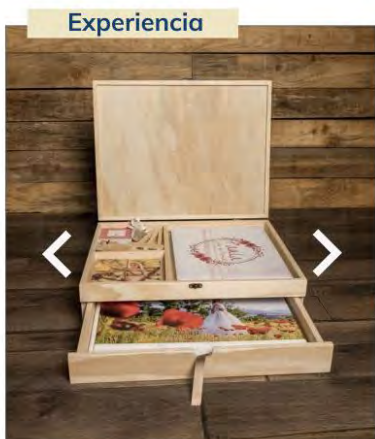
Apéndice A1: Página Web



Productos de Calidad



Oficios



Experiencia

Carpintería

Contactar



Experiencia

Gasfitería

Contactar



Experiencia

Fotografía

Contactar



FORMA PARTE DE NUESTRA COMUNIDAD
 RECIBE NUESTRO BOLETÍN CON LAS PRIMICIAS, LANZAMIENTOS Y
 DESCUENTOS EXCLUSIVOS.

Mision

Impulsar el talento de los adultos mayores mediante la promoción de productos y servicios que aprovechen sus habilidades, generando oportunidades para que contribuyan activamente a la economía, mejoren su calidad de vida, se conecten con el mercado de manera inclusiva y digna





Vision

Ser una empresa líder en Lima Metropolitana que empodera a los adultos mayores, integrándolos activamente en la sociedad a través de la creación de productos y servicios basados en sus habilidades, generando valor económico y social en canales físicos y virtuales.



Apéndice B: Encuesta de adulto mayor

Apéndice B1: Evidencia de encuestas

Información general sobre respuestas Activo



1. NOMBRE (0 punto)



2. DISTRITO (0 punto)



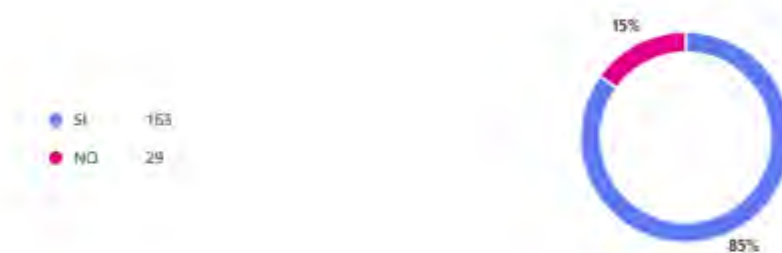
3. Está interesado en inscribir su usuario en la plataforma mostrada (0 punto)



4. Estaría dispuesto/a a recibir más capacitaciones sobre herramientas digitales para ofrecer productos y servicios en línea (0 punto)



5. Le ha parecido útil la capacitación y las herramientas mostradas en la sesión para poder publicar productos y servicios (0 punto)



6. Podría realizar los ejemplos de hoy de manera individual o requiere apoyo en las primeras publicaciones (0 punto)



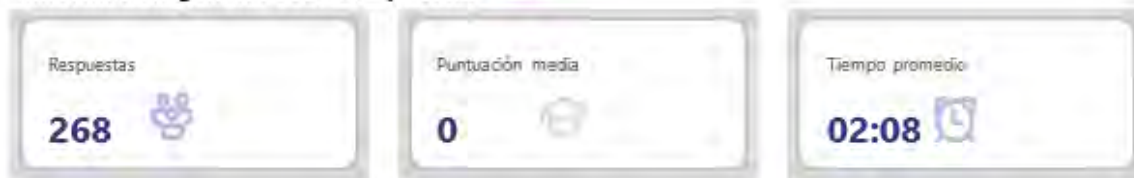
7. Cada cuánto tiempo podría conectarse a la web para revisar novedades sus artículos y servicios (0 punto)



Apéndice C: Encuesta de consumidores

Apéndice C1: Resultados de encuestas

Información general sobre respuestas Activo



1. Señale su edad (0 punto)

Entre 18 y 30	139
Entre 31 y 40	97
Entre 41 y 50	16
Más de 50	16



2. Señale su género (0 punto)

Femenino	123
Masculino	145



3. Estaría dispuesto a comprar un producto artesanal elaborado por adultos mayores o adquirir un servicio de ellos con el objetivo de apoyarlos en sus ingresos (0 punto)

Si	160
No	108



4. Recomendaría los productos artesanales o servicio de Llamkasum a otras personas (0 punto)



5. Califique los productos de Llamkasum del 1 al 5, siendo 5 muy bueno (0 punto)



6. Califique su experiencia de compra de un producto de Llamkasum (0 punto)



7. Qué tipo de productos te generan mayor interés comprar que sean elaborados por un adulto mayor (0 punto)



8. Qué factores considerarías a las compras productos o servicios ofrecidos por adultos mayores, puede seleccionar más de uno (0 punto)

Calidad del producto	26
Precio competitivo	12
Apoyo a la comunidad de adultos mayores	31
Originalidad del producto o servicio	16
Sostenibilidad y responsabilidad social	17
Otros	1



9. Cuál de éstos canales utilizaría para adquirir productos o servicios ofrecidos por adultos mayores (0 punto)

Tiendas físicas	64
Ferias o eventos comunitarios	102
Plataformas de comercio electrónico	52
Redes sociales	70
Otros	0



10. Cuánto estaría dispuesto a pagar por productos elaborados por adultos mayores (0 punto)

Entre 20 y 30	60
Entre 31 y 40	65
Entre 41 y 50	73
Más de 50 soles	70



11. Cuánto estaría dispuesto a pagar por servicios ofrecidos por adultos mayores (0 punto)

50 soles al día	64
60 soles al día	59
70 soles al día	75
más de 80 soles al día	73



12. Estaría dispuesto a recibir información sobre productos o servicios ofrecidos por adultos mayores (0 punto)

Si	165
No	103

