

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Más Allá de la Soledad: Creando Espacios de
Encuentro y Bienestar**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Gabriela Cecilia, Zarabia Tumay

Mónica Beatriz, Zarabia Tumay

Ana Lucia, Villalva Enriquez

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Javier Stivens, Estrada Santos

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier

Surco, junio, 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Pablo José Arana Barbier**, 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: “**Más Allá de la Soledad: Creando Espacios de Encuentro y Bienestar**”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as),

Gabriela Cecilia, Zarabia Tumay, DNI: 44504317

Mónica Beatriz, Zarabia Tumay, DNI: 41117549

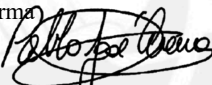
Ana Lucía, Villalva Enríquez, DNI: 76323908

Javier Stivens, Estrada Santos, DNI: 48051896

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 03/06/2025.
- 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: Surco, 03 de junio de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Arana Barbier, Pablo José	
DNI: 44614140	Firma 
ORCID: 0000-0002-4449-0086	

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la PUCP y Centrum por haber sido una parte fundamental de mi vida durante mi etapa de pregrado y MBA. A lo largo de estos años, la institución no solo me proporcionó educación de calidad, sino que también me brindó las herramientas y el apoyo necesario para crecer tanto profesional como personalmente.

Javier Estrada

Agradezco profundamente a Dios, a mi madre por su amor y apoyo incondicional, a mis amigos por sus palabras de aliento y a mi equipo de tesis por su motivación y compromiso. Este logro es fruto del esfuerzo compartido, gracias por todo.

Ana Villalva

A mi familia, ha sido un pilar fundamental en esta etapa. Su apoyo incondicional y su comprensión en los momentos de mayor exigencia me permitió mantenerme motivada en el camino frente a los desafíos de esta maestría. Gracias por su paciencia y cariño, que ha sido clave para alcanzar este logro.

Gabriela Zarabia

A Dios y mi familia, a mi madre, a Martha, Rosana y Diana, por haberme acompañado cada semana en este camino. Sin su ayuda y soporte este paso no hubiera sido posible. A mis hermanos, por haberme motivado a emprender el reto. A Camila y José, por su paciencia y comprensión.

Mónica Zarabia

Dedicatorias

A mi querida hija Raffaella y mi compañera Wendy, cuya presencia en mi vida me inspira cada día a seguir adelante y dar siempre lo mejor. Gracias por su amor y alegría. A mis queridos padres Javier y Consuelo, por su constante apoyo, amor y motivación. Gracias por ser mi guía y fuente de fortaleza en cada paso de este camino. A mis hermanos Mayra y Renzo, a mi querido tío Eduardo y a mi muy querida tía Nery, quienes siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo y motivación.

Javier Estrada

Dedico este trabajo a mi madre, mi mayor ejemplo de valentía, esfuerzo, amor y dedicación. Este logro es un reflejo de mi gratitud y admiración hacia ella. También a mis pequeños sobrinos, cuya alegría y cariño iluminaron este camino. A todos ustedes, gracias por ser mi mayor inspiración.

Ana Villalva

A mi madre, quien ha sido mi mayor inspiración y el pilar de cada logro en mi vida. Gracias por tu apoyo incansable, por creer en mí incluso en los momentos en los que yo dudaba, y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

Gabriela Zarabia

A Camila, mi fuente de motivación y fortaleza.

Mónica Zarabia

Resumen Ejecutivo

La presente tesis parte de la problemática y desafío social que actualmente enfrentan los adultos mayores en Lima contemporánea, quienes, a pesar de convivir con sus familiares, permanecen solos gran parte del día debido a las obligaciones laborales y personales de estos últimos. Con el fin de mitigar dicha soledad, se propone una alternativa que promueve la interacción social y el acompañamiento continuo. Esto permitirá reconocer los desafíos que plantea la falta de compañía y la percepción de autonomía limitada, factores que pueden incidir negativamente en el bienestar mental de este grupo etario.

La problemática fue identificada a través de entrevistas en profundidad, en las cuales se analizaron los principales hábitos y modelos de conducta, el perfil del cliente y de las personas usuarias, considerando sus actividades, preferencias y dificultades. A partir de dichos hallazgos se propone una iniciativa de acompañamiento para el adulto mayor, orientada a fortalecer la independencia de este grupo etario, estimular su confianza y generar un propósito en su día a día. Al mismo tiempo busca dar soporte a los familiares del adulto mayor usuario, para que puedan seguir desarrollando su vida profesional evitando la frustración por la falta de tiempo. Es primordial que el servicio garantice una atención adecuada, empática, comprensiva y segura en contexto de inseguridad y de desvalorización de la tercera edad que prevalece en la sociedad.

Se realizó la evaluación del proyecto y del modelo de negocio en donde se validaron diferentes hipótesis vinculadas a la deseabilidad, factibilidad, viabilidad y finalmente la sostenibilidad del servicio por parte de los clientes y usuarios mostrando un prototipo. Se validó la hipótesis vinculada a la factibilidad, que incluyó las proyecciones financieras para los primeros cinco años de operación que arrojaron un VAN de S/ 2,670,733 y una TIR de 184,89%, asegurando el éxito económico del proyecto para los socios e inversionistas, considerando una inversión inicial de S/ 200,00 financiado por los aportes de los propios

accionistas aportando un 40% de la inversión, el resto del monto se cubrirá mediante deuda.

También se concluyó que el servicio de acompañamiento al adulto mayor tendrá efectos positivos y generará beneficios en la sociedad ya que contribuye al cumplimiento de dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el ODS 3 “Salud y Bienestar” y el ODS 10 “Reducción de las desigualdades”.



Abstract

This thesis begins by addressing the social challenges faced by older adults in contemporary Lima, who, despite living with their families, spend much of the day alone due to their relatives' work and personal obligations. In order to mitigate this loneliness, an alternative is proposed that promotes social interaction and continuous support, thereby acknowledging the difficulties associated with limited companionship and a perceived lack of autonomy—factors that can negatively affect the mental health of this population group.

The issue was identified through in-depth interviews that examined key behavioral patterns, as well as the profiles of both clients and users, taking into account their activities, preferences, and difficulties. Based on these findings, a support initiative for older adults is suggested, aimed at strengthening their independence, boosting their confidence, and fostering a sense of purpose in their daily lives. Simultaneously, it seeks to provide assistance to the families of these older adults, enabling them to continue pursuing their professional lives without the frustration caused by limited time. It is crucial that this service ensures adequate, empathetic, understanding, and safe care, particularly in a societal context marked by insecurity and the devaluation of old age.

During the evaluation of the business model, various hypotheses regarding the service's desirability, feasibility, viability, and ultimately sustainability were validated through a prototype presented to potential clients and users. The hypothesis concerning feasibility was confirmed by financial projections for the first five years of operation, which yielded a Net Present Value (NPV) of S/ 2,670,733 and an Internal Rate of Return (IRR) of 184.89% ensuring the economic success of the project for the partners and investors, considering an initial investment of S/200,000 financed by the contributions of the shareholders themselves, who will provide 40% of the investment, with the remaining amount covered through debt. thus. Additionally, it was concluded that the older adult

support service has a positive social impact and generate benefits for society. On the hand, there is the Social NPV OF S/906,807.44 considering the same five years projection with a social discount rate of 8% and, on the other hand, the contribution to the achievement of two Sustainable Development Goals (SDGs): SDG 3, “Good Health and Well-being,” and SDG 10, “Reduced Inequalities.”

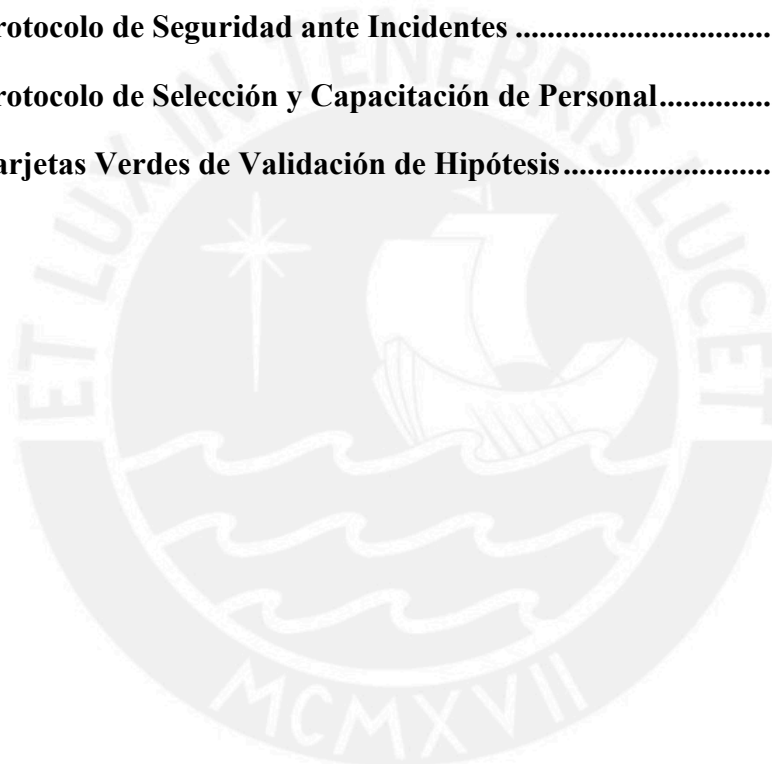


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2. Presentación del Problema Para Resolver.....	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	4
Capítulo II. Análisis del Mercado	7
2.1. Descripción del Mercado o Industria.....	7
2.1.1. Entorno Político	7
2.1.2. Entorno Económico.	8
2.1.3. Entorno Social.....	8
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	9
2.1.5. Entorno Ecológico	10
2.1.6. Entorno Legal.....	11
2.1.7 Definición del Mercado Obtenible (TAM SAM SOM).....	12
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	13
3.1. Perfil del Usuario	13
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	15
3.3. Identificación de la Necesidad	18
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	20
4.1. Concepción del Producto o Servicio.....	25

4.2. Desarrollo de la Narrativa.....	27
4.3. Carácter Innovador del Servicio	30
4.4. Propuesta de Valor.....	32
4.5. Producto Mínimo Viable.....	35
Capítulo V. Modelo de Negocio	40
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio.....	40
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	44
5.3. Escalabilidad del Modelo de Negocio	45
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	48
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	50
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	50
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	50
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis	51
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	54
6.2.1. Plan de Mercadeo.....	55
6.2.2. Plan de Operaciones.....	60
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	69
6.3.1. Presupuesto de Inversión	69
6.3.2. Análisis Financiero	70
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	75
7.1. Relevancia Social de la Solución.....	75
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	78

Capítulo VIII. Decisión e Implementación	81
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.....	81
8.2. Conclusiones.....	88
8.3. Recomendaciones	90
Referencias.....	91
Apéndice A: Tarjetas de Hipótesis	99
Apéndice B: Protocolo de Atención y Servicio al Cliente.....	102
Apéndice C: Protocolo de Seguridad ante Incidentes	117
Apéndice D: Protocolo de Selección y Capacitación de Personal.....	120
Apéndice E: Tarjetas Verdes de Validación de Hipótesis.....	123



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Criterios de Clasificación del Costo</i>	23
Tabla 2 <i>Criterios de Clasificación del Impacto</i>	23
Tabla 3 <i>Hipótesis</i>	50
Tabla 4 <i>Hallazgos</i>	52
Tabla 5 <i>Proyección de Ingresos Anuales</i>	56
Tabla 6 <i>Audiencia por Emisoras en Lima Metropolitana</i>	57
Tabla 7 <i>Estrategia de Penetración de Mercado</i>	58
Tabla 8 <i>Inversión en Marketing</i>	59
Tabla 9 <i>Costo de Adquisición del Cliente (CAC)</i>	59
Tabla 10 <i>LVT</i>	60
Tabla 11	63
Tabla 12 <i>Estructura deuda/patrimonio</i>	70
Tabla 13 <i>Proyección de Resultados en Soles</i>	71
Tabla 14 <i>EBITDA</i>	72
Tabla 15 <i>Flujo de Caja Libre y VAN en Soles</i>	73
Tabla 16 <i>Flujo de Caja del Accionista en Soles</i>	73
Tabla 17 <i>Otros Indicadores</i>	74
Tabla 18 <i>Beneficios Sociales</i>	79
Tabla 19 <i>Costos Sociales</i>	80
Tabla 20 <i>VAN Social</i>	80
Tabla 21 <i>Plan de Implementación</i>	83
Tabla 22 <i>Tabla de Métricas</i>	114

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo TAM SAM SOM	12
Figura 2 <i>Matriz Meta del Usuario</i>	14
Figura 3 <i>Mapa de Experiencia del Usuario</i>	17
Figura 4 Lienzo 6x6 de Necesidades	22
Figura 5 <i>Acciones Propuestas</i>	24
Figura 6 <i>Matriz Costo-Impacto</i>	24
Figura 7 <i>Metodología Design Thinking</i>	27
Figura 8 <i>Lienzo de Relevancia</i>	29
Figura 9 <i>Lienzo de Propuesta de Valor</i>	34
Figura 10 <i>Prototipo del Servicio</i>	37
Figura 11 <i>Prototipo del Aplicativo</i>	38
Figura 12 <i>Experiencias de Acompañamiento</i>	38
Figura 13 <i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	43
Figura 14 <i>Journey Map</i>	61
Figura 15 <i>Proceso Principal del Negocio</i>	62
Figura 16 <i>Organigrama</i>	66
Figura 17 <i>Flourishing Business Canvas</i>	76
Figura 18 <i>Diagrama de Gantt de la Implementación</i>	85

Capítulo I. Definición del Problema

El envejecimiento de la población es un fenómeno global que está transformando la estructura demográfica de las sociedades en todo el mundo (ONU, 2024). Con el aumento de la esperanza de vida y la reducción de las tasas de fecundidad, las poblaciones están envejeciendo a un ritmo sin precedentes. Esta transición plantea una serie de desafíos y oportunidades en diversos sectores como la salud, la economía y la estructura social, que requieren respuestas políticas y sociales adaptadas a las necesidades del adulto mayor.

Debido a factores que se explicarán más adelante, este grupo social se enfrenta a un problema significativo que no ha sido abordado de forma integral: la soledad. La soledad no sólo tiene implicaciones en el bienestar individual, sino también en la salud física y mental, así como en la calidad de vida en general (OMS, 2024).

El enfoque de la investigación se centra en analizar el contexto y los desafíos enfrentados por los adultos mayores que se encuentran solos en Perú, especialmente en el contexto post-pandemia. Esto incluye identificar las principales necesidades y causas que contribuyen a la soledad en esta población, como la falta de compañía en actividades diarias, la reducción de interacciones sociales y la sensación de inutilidad con el paso del tiempo. Además, la investigación busca explorar las repercusiones de esta soledad en la salud mental y física de los adultos mayores y evaluar las posibles intervenciones y servicios que podrían mitigar estos efectos negativos y mejorar su calidad de vida.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024) en el Perú los adultos mayores de 60 años representan el 13.9% de la población, superando los 4,7 millones de individuos al año 2024. Se estima que para el 2050 este grupo demográfico superará el 20% del total de peruanos (QUISPE, 2021). En este contexto, es relevante repensar las percepciones y estereotipos asociados con la vejez, así como desarrollar estrategias para

promover un envejecimiento saludable y activo. Hoy en día, es común la tendencia hacia la discriminación en donde los adultos mayores suelen ser estigmatizados y apartados de las actividades cotidianas comunes (OMS, 2015), ya sea por su edad o por otras causas relacionadas a ella, pues existe la percepción de que los adultos mayores pierden, junto con la disminución progresiva de sus capacidades físicas, las intelectuales y se les suele limitar en muchas de las actividades que anteriormente formaron parte de su rutina.

Esto trae como consecuencia un impacto negativo en su salud mental que los aísla del entorno en donde usualmente se desenvuelven. Además, genera una carga emocional adicional que aumenta su desmotivación e impacta en su bienestar mental. Los problemas de salud mental han progresado significativamente en esta población: la OMS considera que la soledad afecta a un cuarto de la población mundial de adultos mayores (CDC, 2020) como consecuencia de su cambio de rutina o de la disminución de sus capacidades físicas conforme van llegando a la vejez.

1.2. Presentación del Problema Para Resolver

Este trabajo tiene como fin abordar el problema de la soledad y de la desvalorización del adulto mayor. Es un desafío que pasa por la necesidad de establecer un equilibrio entre el desarrollo profesional de los integrantes de la familia y la atención y acompañamiento que este grupo etario merece. Este reto tiene como fin principal promover tareas que estimulen su confianza y su satisfacción para un mejor bienestar personal.

Según el Ministerio de Salud del Perú (MINSA, 2023), la soledad es un factor que contribuye con el desarrollo de la demencia y la depresión en los adultos mayores. Se destaca, también, la importancia de fortalecer el acompañamiento y las redes de apoyo para esta población vulnerable. De acuerdo con cifras publicadas por la OMS (OMS, 2023), el 5,7% de los adultos mayores de 60 años, a escala mundial, padecen depresión, y la misma

entidad afirma que el aislamiento social y la soledad aquejan a casi la cuarta parte de los adultos mayores (EL COMERCIO, 2023).

Scarimbolo (2016) señala que estudios recientes indican que la soledad reduce la expectativa de vida y es un factor de riesgo que puede compararse con una enfermedad. Por ello, es crucial fomentar la creación de nuevas conexiones y redes sociales que permitan al adulto mayor encontrar un lugar significativo en esta etapa de su vida, donde se sienta valorado y comprendido desde una perspectiva renovada. Asimismo, el Instituto Nacional sobre el Envejecimiento (2022) menciona que el aislamiento social prolongado y la soledad son equivalentes a fumar 15 cigarrillos al día.

En el contexto peruano, la inseguridad ciudadana preocupa profundamente tanto en áreas urbanas como rurales dado el alto nivel de violencia que se registra. Esta realidad afecta no solo la calidad de vida en general de la población, sino también la capacidad de los familiares para confiar en personas externas para el cuidado de los adultos mayores. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2023), la percepción de inseguridad en los hogares peruanos ha aumentado en los últimos años, lo que dificulta aún más la situación de los adultos mayores que requieren asistencia para actividades cotidianas. La falta de confianza en la contratación de cuidadores externos o en el establecimiento de redes de apoyo efectivas provoca que muchas familias se enfrenten a un dilema: la necesidad de brindar un cuidado adecuado a sus familiares mayores y la imposibilidad de hacerlo por temor a exponerlos a situaciones de riesgo o vulnerabilidad.

Esta problemática se ve reflejada en el limitado acceso a servicios formales de acompañamiento para adultos mayores en Perú, donde la familia se mantiene como el principal recurso como fuente de apoyo y cuidado. La desconfianza en personas externas y la inseguridad incrementan la carga sobre los familiares directos, quienes muchas veces deben de encontrar un punto medio entre sus responsabilidades laborales y personales con las

demandas de cuidado. Esta situación no sólo aumenta el estrés y la frustración entre los familiares, sino que también puede derivar en una atención insuficiente para los adultos mayores, afectando su bienestar y calidad de vida.

El problema central es la dificultad para garantizar una atención adecuada a los adultos mayores. Esto como consecuencia de un entorno donde la desconfianza hacia cuidadores externos es predominante debido a la situación de inseguridad que atraviesa el país. Este problema se ve agravado por la soledad y el aislamiento social que muchos adultos mayores experimentan, lo que incrementa su vulnerabilidad a problemas de salud como la depresión y la demencia.

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

El abordaje debe hacerse desde diversas perspectivas, pues diversos factores intervienen. Como primer punto, el equilibrio económico familiar. Para los familiares el poder acompañar y dedicar tiempo a sus seres queridos en muchos casos se contrapone a la disponibilidad de tiempo por las responsabilidades laborales. Dicha situación genera una carga emocional significativa en contextos donde el adulto mayor requiere atención constante y especializada.

Un segundo factor es la barrera psicológica que puede surgir del afectado: el sentimiento de soledad puede ir acompañado de ansiedad o angustia, donde la persona se siente apartada y presenta conductas evitativas para con los demás, no permitiendo que las redes de apoyo lo rescaten (ZHAO, 2024). Se debe considerar también que las estrategias que actualmente ha desarrollado el gobierno peruano son insuficientes para abordar la totalidad del problema y las políticas están enfocadas en atender principalmente la salud física de las personas, mas no el desarrollo integral del potencial como individuos valiosos para la sociedad (FERNG, 2014). Otro aspecto a abordar es el avance tecnológico, que, aunque ofrece múltiples beneficios, también ocasiona la exclusión social de este grupo etario debido

a que la rápida evolución de las mismas ha dejado a muchos adultos mayores rezagados, aumentando la sensación de aislamiento y desconexión con el entorno social y familiar (DOE, 2024).

Los factores psicosociales que influyen en las emociones como la soledad no se limitan a la ausencia de compañía física. En algunos casos, la exclusión social, alguna discapacidad física, el declive económico, la pérdida de seres queridos como su cónyuge, hermanos y otros familiares se suman para crear un entorno donde el sentimiento de aislamiento puede llevar a la depresión, lo que afecta de manera directa el nivel y calidad de vida de las personas. Asimismo, la tendencia demográfica, según la ONU, es a un aumento en el número de personas mayores de 80 años, lo que implica que habrá un mayor número de individuos en el futuro cercano que podrían experimentar ese sentimiento y las consecuencias asociadas. Debido a ello se necesitan soluciones efectivas y sostenibles a nivel global (ONU, 2023).

También, la urgencia de abordar este problema radica en el posible impacto sociosanitario que podría generar. Un aumento en el número de adultos mayores con problemas de salud mental podría llevar a una mayor demanda de atención en los sistemas de salud, así como en los recursos asociados con la atención médica especializada y el cuidado a largo plazo. Del mismo modo, la atención oportuna conlleva implicaciones éticas y sociales cuya responsabilidad es compartida entre las familias, comunidades y el gobierno. Por lo tanto, es fundamental abordar este tema desde una perspectiva integral que reconozca la dignidad y el valor de todos los adultos mayores, fomentando la solidaridad y la empatía en la sociedad. La intervención temprana puede ayudar a mitigar los impactos en la salud y el bienestar. Por ejemplo, las estrategias propuestas por el Dr. Cristopher Salirrosas, como la participación en actividades sociales, el establecimiento de redes de apoyo y la disponibilidad

de centros de salud mental especializados, pueden contribuir significativamente a mejorar la calidad de vida de las personas mayores (MINSA, 2023).

En definitiva, la complejidad y la importancia del problema de la soledad en los adultos mayores puede resultar en el desarrollo de enfermedades mentales. Por ello, es clave generar estrategias que aborden tanto los aspectos emocionales como los sociales. Esto logrará mejorar la calidad de vida de este grupo demográfico en rápido crecimiento.



Capítulo II. Análisis del Mercado

El presente capítulo se centrará en realizar un análisis del mercado de atención a adultos mayores en Perú, con especial énfasis en Lima, la capital del país. Este análisis permitirá comprender el entorno en el cual se implementará la solución propuesta, así como servirá para identificar las oportunidades y desafíos que enfrentará. Se examinarán diversos aspectos del mercado, incluyendo la oferta actual de servicios dirigidos a adultos mayores y las características socioeconómicas de la población objetivo. Permitirá establecer también, una base sólida para la formulación de estrategias efectivas que respondan a las necesidades específicas de este mercado en evolución. Se realizará utilizando el modelo PESTEL.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

El análisis PESTEL es una herramienta para analizar el entorno en donde una empresa planea iniciar operaciones debido a que permite identificar factores macro que podrían afectar el funcionamiento y la futura rentabilidad de la empresa. Helmold, Dathe y Hummel (2019).

2.1.1. Entorno Político

El cambio de gobierno y las posturas de los partidos políticos, sumado a los cambios frecuentes en la administración y tensiones entre el Ejecutivo y el Legislativo, generan un entorno de inestabilidad política que deriva en crisis económicas y sociales, con consecuencias directas para la estabilidad nacional. Agencias internacionales como Moody's, Fitch y Standard & Poor's a señalar un mayor riesgo en la capacidad de crecimiento, lo que significa que, si la inestabilidad continúa, el Perú podría tener dificultades para la inversión extranjera y mantener en equilibrio las finanzas públicas. (SBS, 2023). Este contexto no solo afecta de manera significativa el crecimiento económico, sino que también impacta negativamente en la capacidad de gestión de las organizaciones no gubernamentales, integradas por entidades sin fines de lucro dedicadas a la ayuda social lo que contribuye a acrecentar las brechas de atención hacia la población en general. Asimismo, la inversión

pública eficiente queda relegada lo que ha afectado la continuidad administrativa y la eficacia de las instituciones públicas, lo que conlleva una disminución de la ejecución de los planes y la limitación de los recursos para el bienestar de la población, incluyendo a los adultos mayores. (CEPLAN, 2022)

2.1.2. Entorno Económico.

El PBI en el periodo de enero-octubre del 2024 creció en 3.04% y para el cierre de año se contempló un 3.2% debido al desempeño de los sectores primarios. Para el año 2025 y 2026 el crecimiento proyectado se estima de 2.5% y 2.8% respectivamente, lo que refleja un contexto de recuperación moderada. Por otro lado, el Gobierno ha priorizado la estabilidad fiscal, el crecimiento sostenible y la inversión en infraestructura nacional. Asimismo, la inflación se ha mantenido dentro del rango meta con un 1.9% a nivel nacional, lo que muestra una estabilidad en los precios y con ello el poder adquisitivo de los consumidores. De esta manera, el Perú se consolida como uno de los pocos países con una inflación menor al 2%. (MEF, 2024).

De acuerdo con el Banco Mundial, el Perú logró una estabilidad macroeconómica y crecimiento pese a los desafíos políticos, sociales y climáticos, así como la disminución de la confianza empresarial. En la última década, la economía creció moderadamente; sin embargo, los principales retos son el mejorar los servicios públicos, reducir la informalidad y mantener la estabilidad fiscal. El mantener la credibilidad económica contribuirá al sector público y privado acceder a los mercados de deuda en condiciones favorables. (Banco Mundial, 2023).

2.1.3. Entorno Social

Existe una mayor tendencia hacia el envejecimiento de la población peruana donde el grupo denominado “adulto mayor” pasará, de representar el 13% de la población en el 2020, a más del 24% en el 2025. Un dato relevante del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables asegura que esta población tiene grandes limitaciones para ejercer su ciudadanía

de forma activa. Esta limitación responde a un fenómeno denominado edadismo en donde se limita a los adultos mayores porque se considera que no tienen las mismas capacidades que años atrás (OMS, 2021)

2.1.4. Entorno Tecnológico

La tecnología se desarrolla a un ritmo cada vez más acelerado convirtiéndose en parte de la vida cotidiana. El avance tecnológico facilita tareas y brinda acceso a una diversidad de servicios. Sin embargo, la adaptación ha sido rápida para las nuevas generaciones, pero para los adultos mayores a nivel global es un desafío significativo, lo que genera una brecha digital entre las generaciones dado la falta de experiencia con los dispositivos tecnológicos y aplicaciones móviles junto con la complejidad de realizar procesos y gestiones online lo que genera la sensación de frustración, vulnerabilidad y confusión en este grupo etario. (RTVE Instituto, 2024)

De acuerdo con un informe emitido por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) reveló que en el 2021 el rango de edad entre los 19 a 24 años un 90.7% de las personas hizo uso del internet, seguido del rango entre 12 a 18 años y de 25 a 40 años con una participación del 88.8% y 82.3% respectivamente. Sin embargo, el rango con menor uso de internet fue el de 60 años a más con un 29.2%. La cifra demuestra que existe una brecha tecnológica significativamente en los adultos mayores.

Actualmente muchos procesos que conectan a la población se pueden realizar de manera virtual, pero la adaptación del grupo a estas nuevas formas de información no sigue el mismo ritmo. La digitalización de muchos servicios y procesos, desde la banca en línea, compra de alimentos online, hasta la atención médica virtual, ha creado un entorno en el que las personas mayores a menudo quedan rezagadas debido a su menor familiaridad y habilidad con las tecnologías digitales. Lo que demuestra la necesidad de implementar políticas

públicas y programas de alfabetización digital que promueva la digitalización del adulto mayor peruano. (MTC, 2023)

2.1.5. Entorno Ecológico

Las Naciones Unidas contribuye con el Perú en el fortalecimiento del país hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) alineado con la Agenda 2030. Debido a ello, el Ministerio del Ambiente ha adoptado un plan a largo plazo hasta el 2030 desde la Cumbre de las Naciones Unidas. Con el título “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, se busca disminuir la fragilidad de los ecosistemas y con ello conservar la biodiversidad integrando la sostenibilidad y la conciencia ecológica en las políticas nacionales. Por lo tanto, los espacios urbanos e infraestructura deben ser percibidos como sostenibles y flexibles para los adultos en edad avanzada. Con ello, se pretende reducir el riesgo de la falta de integración en la comunidad, la escasa socialización y la baja participación en actividades comunitarias. En este contexto, es importante el diseño de políticas y servicios que no solo reduzcan los riesgos ecológicos, sino que también promuevan un ambiente digno para los adultos mayores reconociendo su valor en la sociedad. (MINAM, 2019)

En el Perú se aprobó la Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030 a través de los D.S 006-2021-MIMP en donde se aborda la problemática de la discriminación estructural que enfrentan los adultos mayores. Con ello se promueve la inclusión en diversas áreas, tales como, las tendencias sociales, económicas, tecnológicas, políticas y ambientales. En esta última se aborda el riesgo existente ante el aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos y como estos exponen a este grupo en situaciones de vulnerabilidad dado que tienen menor posibilidad de evacuar por su propia cuenta, así como el poder desplazarse para acceder a donaciones, alimentación comunal, entre otros. Por otro lado, promueve la inclusión de este grupo en los proyectos de sostenibilidad ambiental

los cuales están alienados a las políticas ambientales nacionales de esa manera se fomenta la reducción del impacto medioambiental. Por lo tanto, es un hecho que las condiciones ecológicas influyen de manera relevante en la soledad y la desvalorización de este grupo etario, dado que son más vulnerables a las consecuencias climáticas, como problemas de salud, en el acceso de movilidad, aislamiento domiciliario, entre otras debido a las limitantes. (MIMP, 2021).

2.1.6. Entorno Legal

Existe una mayor preocupación del Estado por legislar a favor del adulto mayor con el objetivo de generar mejores condiciones de vida y disminuir el abandono de la población, reduciendo la discriminación estructural hacia el grupo. La Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030 (PNMPAM) incluye dentro de los objetivos mejorar la calidad de vida y promueve su desarrollo integral durante esa última etapa de la vida. Del mismo modo, busca que cuenten con servicios de salud, seguridad social, vivienda digna, recreación y cultural impulsando así la sensibilidad acerca del envejecimiento y respeto a la dignidad de este grupo etario. (MIMP, 2021)

La Ley N.º 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor, establece un entorno legal que protege los derechos de los adultos mayores y establece las obligaciones del Gobierno, el sector privado y la sociedad. La norma tiene como objetivo fomentar la protección de la dignidad, la independencia, el protagonismo, la autonomía, la autorrealización, la seguridad física, económica y social, así como su valor en la sociedad y contribución para el desarrollo. Es por ello, que establece las responsabilidades para el desarrollo de acciones específicas para proteger a este grupo en situación de pobreza, fragilidad o deterioro cognitivo. (MIMP, 2016)

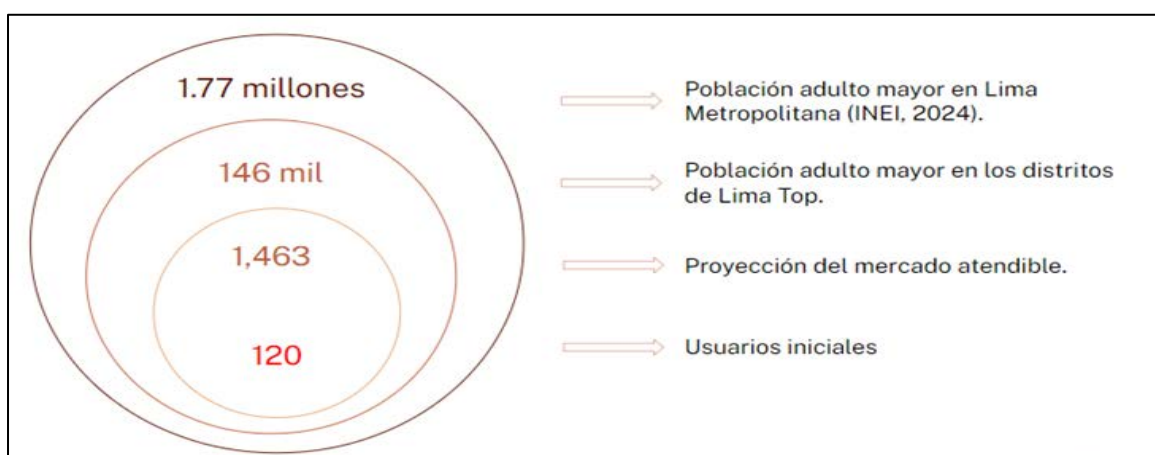
2.1.7 Definición del Mercado Obtenible (TAM SAM SOM)

En el Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población total asciende a 34'038,457 habitantes en el 2024 y el 30.2% de la población reside en Lima Metropolitana. La propuesta, centrada inicialmente en la capital, se enfocará en la población obtenible en Lima, la misma que asciende a 10'292,408 habitantes, de los cuales según INEI el 17.27% son personas adultas mayores de 60 años. Con esta primera aproximación se delimita al grupo objetivo al que se planea llegar. En la segunda fase se considera a aquellos adultos mayores entre los niveles socioeconómicos A y B quienes estarían dispuestos a consumir la propuesta ya que el poder adquisitivo se lo permite. Este grupo conformaría el mercado total en el que el servicio podría ser vendido y asciende al 23.8% según la encuesta nacional de hogares publicada en enero 2024 en la publicación de APEIM 2023.

Con esta información se hace un primer acercamiento al mercado obtenible. Además, se considera que, para una primera etapa, se atenderán a los EVG que ascienden a 120 personas al mes con una fuerza laboral de entre 4 y 10 acompañantes. Del mismo modo se asume como supuesto que para el inicio del servicio, los clientes contratarán el servicio por 3 horas a la semana, 2 veces al mes.

Figura 1

Modelo TAM SAM SOM



Capítulo III. Investigación del Usuario

En esta sección se describe el proceso que se llevó a cabo para perfilar al usuario e identificar patrones de emociones y comportamientos. Para ello, se emplearon diversas herramientas metodológicas como entrevistas, el Mapa de Experiencia y el Lienzo Meta Usuario. Estas herramientas permitieron comprender al usuario e identificar patrones claves de comportamiento.

3.1. Perfil del Usuario

El perfil del usuario para la propuesta de este proyecto se enfoca en los adultos mayores de los NSE A y B en Lima Metropolitana. El usuario objetivo es aquel adulto mayor que vive con alguno de sus hijos o solo y que, junto con sus familiares, consideran que pueden aceptar algún tipo de acompañamiento para ciertas actividades. La propuesta se enfoca especialmente en los adultos mayores que consideran que mantenerse activo es una de las formas más efectivas para reducir las consecuencias emocionales negativas, luego de la jubilación.

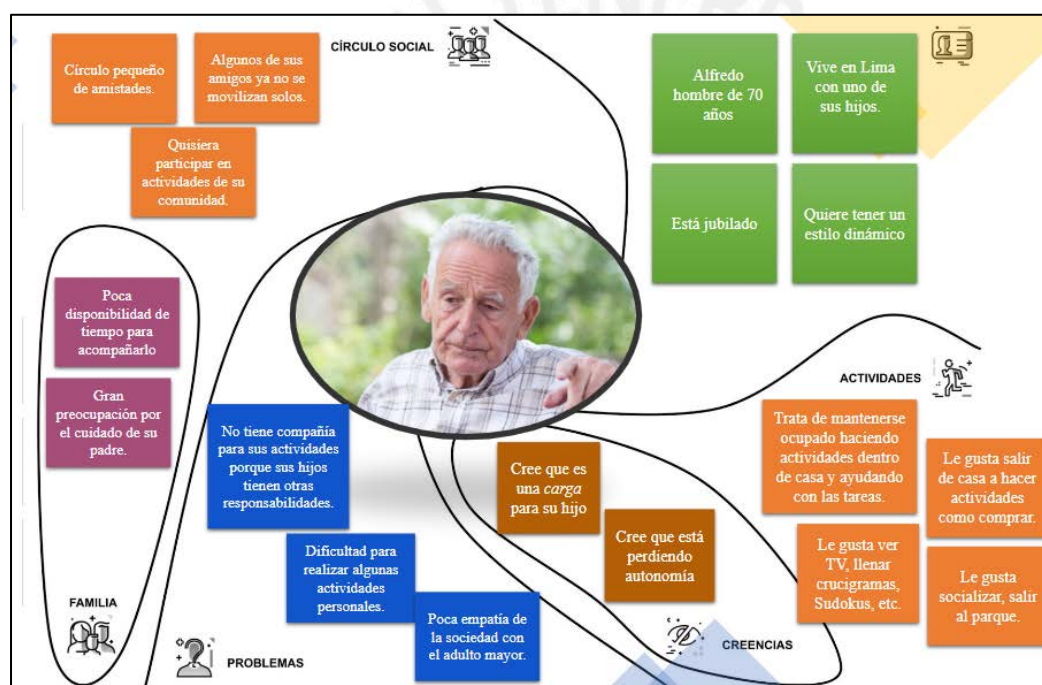
Para perfilar al usuario se realizaron entrevistas semi estructuradas, dado que, tal y como indican López y Deslauries (2011), “la entrevista tiene un enorme potencial que permite acceder a una parte vital de las personas a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen”. Es así como a través de las entrevistas se identificaron los puntos de dolor críticos que experimentan los usuarios objetivos, así como los de sus familiares respecto a la atención de los mismos, de manera que se puedan reconocer patrones de emociones y comportamiento.

Las preguntas de la entrevista se agruparon de forma que permitieran identificar las necesidades, las preferencias y las posibles preocupaciones del usuario objetivo. Se dirige a adultos mayores de 70 años, que ya no trabajan y pasan la mayor parte del tiempo en casa. Cada entrevista consiste en un conjunto de 12 preguntas abiertas.

En el análisis realizado, se revela que las principales características observadas incluyen un giro significativo en el ritmo de vida del adulto mayor. Esto responde al cambio en la rutina al dejar el ámbito laboral o a la modificación de sus hábitos diarios. Al enfrentar nuevos retos, los adultos mayores disponen de más tiempo libre, pero a menudo carecen de compañía para compartirlo. Con esta información recopilada se elaboró el lienzo Matriz meta del usuario (Figura 4).

Figura 2

Matriz Meta del Usuario



En la sociedad actual, el estilo y ritmo de vida es acelerado y cada vez más competitivo por lo que los hijos o miembros del hogar de los entrevistados, debido a agendas cargadas, sienten preocupación al no poder acompañar a sus padres o familiares en sus actividades diarias. Se concluyó de las entrevistas que la sensación de aislamiento se incrementa los días de semana, ya que la rutina laboral de los jóvenes u otras personas que conviven con el adulto mayor les exige dedicarse casi a tiempo completo a sus responsabilidades. Esto sucede debido a la alta demanda del trabajo y los horarios largos que

hacen que el tiempo y la energía dedicados en la familia se vean reducidos, creando un desbalance entre ellos (Rahman & Ali, 2020).

Dentro de este perfil se encuentra Alfredo, un adulto mayor de 70 años, jubilado, que reside en Lima Metropolitana y comparte vivienda con uno de sus hijos. Alfredo ya no trabaja y pasa la mayor parte de su tiempo en casa, a pesar de que le gusta socializar, caminar por el parque y realizar actividades que involucren salir de su zona segura. Su tiempo lo utiliza para ver TV o llenar crucigramas en la sala de su casa. La familia de Alfredo tiene poca disponibilidad de tiempo para acompañarlo en su día a día debido a sus agendas de trabajo. Bajo este contexto él trata de mantenerse ocupado realizando algunas tareas que lo mantengan entretenido, sin embargo, tiene dificultad para realizar actividades por cuenta propia cuando se trata de tareas en las que tiene que utilizar la tecnología o participar en eventos de su comunidad.

Las entrevistas realizadas evidenciaron la importancia de brindar compañía a las personas adultas mayores, de modo que puedan desempeñar sus actividades cotidianas sin perder autonomía ni percibirse como una carga para sus familias. Existe un sentimiento arraigado de culpabilidad al sentir que con el tiempo se volvieron en una responsabilidad para sus familiares. El acompañamiento contribuye a mitigar sentimientos de culpa y soledad, los cuales, según el Ministerio de Salud (MINSA), pueden desencadenar problemas de salud mental como la depresión o la demencia en este grupo etario.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

El mapa de experiencia es una representación visual del proceso por el que pasa el usuario a lo largo de su rutina diaria. En esta herramienta el objetivo es detectar qué pensamientos y emociones está experimentando en cada una de las actividades que realiza en un día cotidiano. Ello contribuye a descubrir las dificultades a las que se enfrenta y evaluar qué es necesario mejorar para lograr reducir sus puntos de dolor.

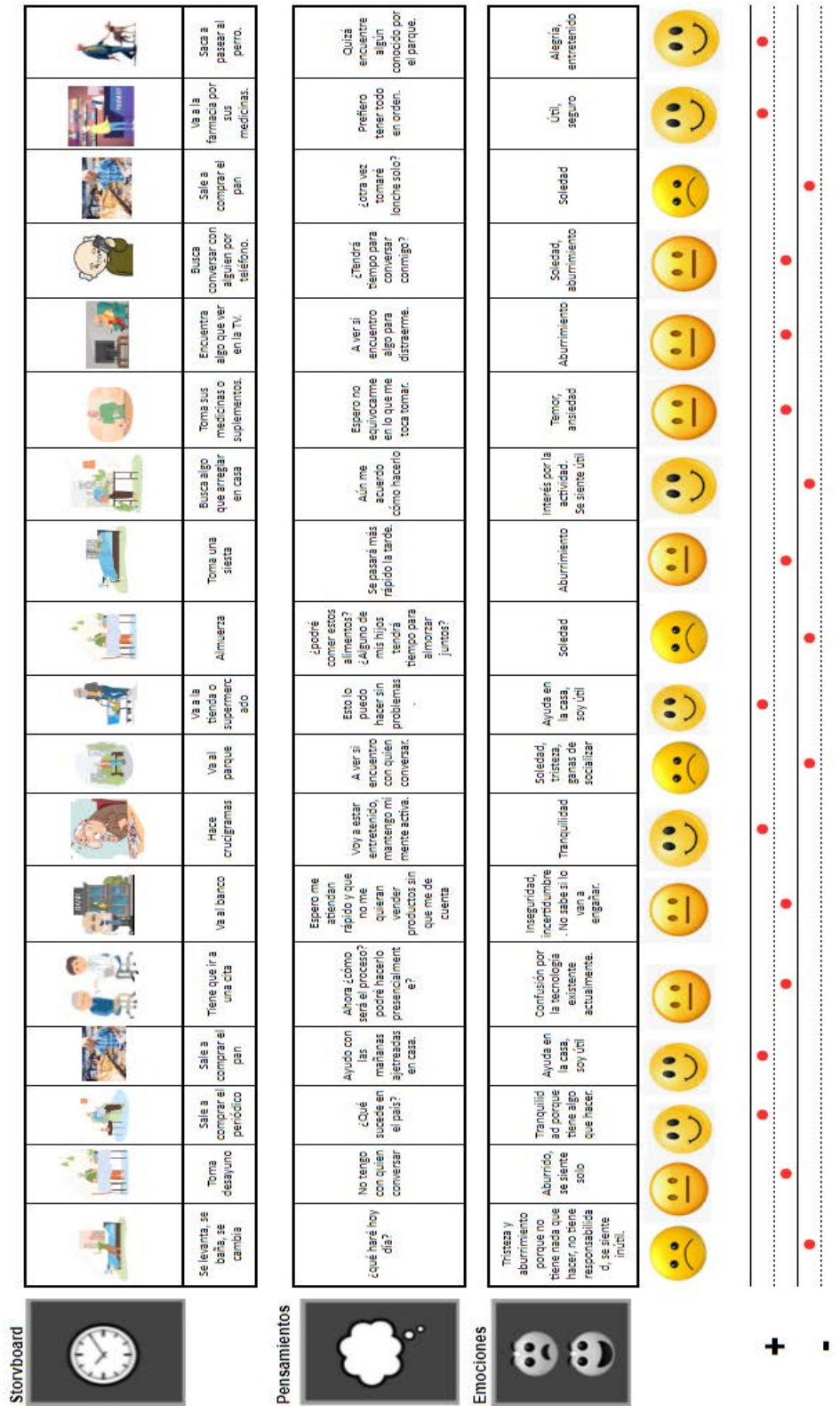
Se realizó este mapa para identificar los distintos momentos que experimenta el adulto mayor durante el día (Figura 3). El proceso se inicia cuando el adulto mayor se levanta, se baña y se viste, trayendo consigo el pensamiento de ¿qué haré hoy? generando la emoción de tristeza y aburrimiento porque no todos los días tiene alguna actividad definida y relevante que hacer, y debido a ello podría llegar a sentirse poco útil. A lo largo del día el adulto mayor pasa por diversas fases de tristeza, soledad y aburrimiento debido a que la mayor parte del tiempo se encuentra sin compañía en casa con quién compartir actividades diarias, las cuales van desde la ingesta de alimentos (desayuno, almuerzo, cena) sin compañía, la de programar o asistir a una cita médica, ir al banco a realizar algún trámite, ir al parque a sentarse, tomar una siesta, tomar medicinas o suplementos, encontrar algo que ver en la televisión, conversar con alguien por el teléfono o realizar videollamadas con familiares o amigos.

Por otro lado, actividades como comprar el periódico, comprar el pan, completar crucigramas, salir a hacer las compras a la tienda o al supermercado, reparar cosas en la casa, comprar él mismo sus medicamentos y sacar a pasear al perro son fases positivas que le generan sentimientos de tranquilidad. A través de estas actividades el adulto mayor tiende a sentirse útil lo que le genera satisfacción y alegría porque se sienten personas independientes. Esto los ayuda a reforzar la idea de que no han perdido su autonomía ni poder de decisión sobre las actividades que quieren realizar.

En el mapa de experiencia del usuario se han identificado 18 fases, de las cuales, 11 generan emociones negativas y 7 emociones positivas. Es decir, el 61% del día el adulto mayor que está en casa experimenta sensaciones asociadas a la soledad en la cual se encuentra. Pedrero-Pérez, Haro-León, Sevilla-Martínez y Díaz-Zubiaur (2023).

Figura 3

Mapa de Experiencia del Usuario



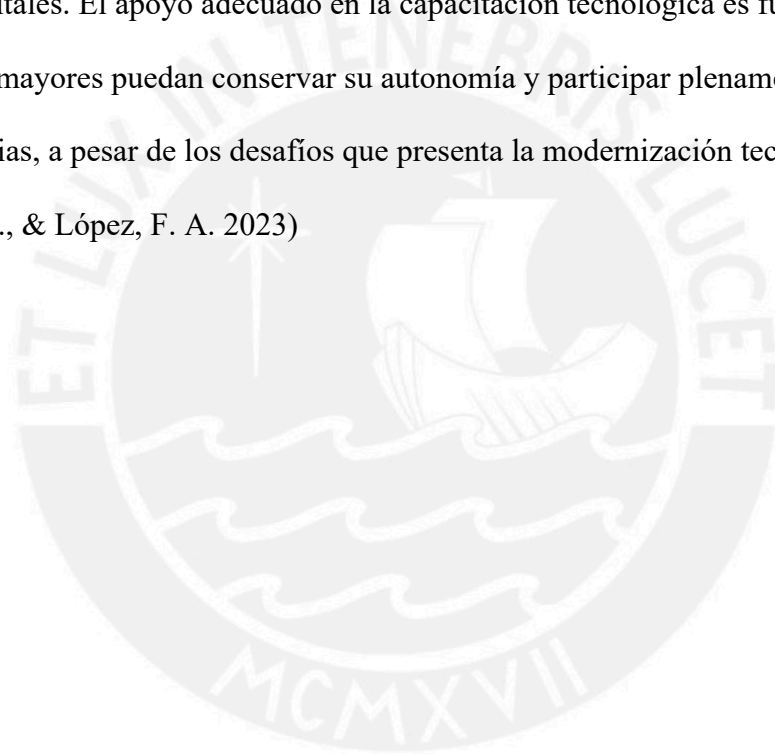
señalan que la soledad tiene una relación significativa con la salud mental, aumentando la probabilidad de desarrollar depresión.

3.3. Identificación de la Necesidad

El trabajo de investigación realizado permitió identificar necesidades relevantes en nuestro público objetivo. En primer lugar, la soledad del adulto mayor se destaca como uno de los puntos de dolor más importantes y recurrentes. Según la información recopilada, los adultos mayores experimentan momentos prolongados, especialmente durante los días de semana, en los que carecen de compañía en casa para compartir actividades diarias. Esta situación los lleva a sentirse solos, ya que no cuentan con alguien con quien conversar o apoyarse ante alguna necesidad. Es importante mencionar que este dolor se configura como una de las principales causas de la depresión, tal como lo indica un estudio publicado en *Psicología y Salud* "El aislamiento social en la vejez se ha identificado como uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de la depresión en los adultos mayores. El sentimiento de soledad puede llevar a una disminución en la calidad de vida y exacerbar los síntomas depresivos, destacando la necesidad urgente de intervenciones que promuevan la conexión social y el apoyo emocional en esta población vulnerable" (Hernández, J. A., & Torres, M. L. 2021)

Por otro lado, un segundo punto de dolor que ha sido identificado a través de las herramientas utilizadas es el sentimiento de inutilidad que los abarca cuando van dejando paulatinamente de realizar actividades. Existe una estigmatización de la sociedad en donde el adulto mayor ya no es útil para la misma o porque las condiciones físicas y psicológicas se ven afectadas con el paso de los años. El adulto mayor enfrenta situaciones complejas en donde se enfrenta a la dualidad entre la vida después de la jubilación y con qué capacidades cuenta en la tercera edad.

También se ha podido identificar una necesidad continua de reconocimiento como una persona independiente para la mayoría de las tareas, e incluso para movilizarse a algún evento en la comunidad, sin embargo, existe otro grupo de actividades en las que se hace necesario contar con algún tipo de soporte para continuar con sus actividades. El mundo de hoy, según una publicación realizada en la Revista Peruana de Geriatria y Gerontología indica que "El avance tecnológico ha generado una brecha significativa para los adultos mayores, quienes a menudo enfrentan dificultades para adaptarse a nuevas herramientas y plataformas digitales. El apoyo adecuado en la capacitación tecnológica es fundamental para que los adultos mayores puedan conservar su autonomía y participar plenamente en actividades diarias, a pesar de los desafíos que presenta la modernización tecnológica" (Mendoza, L. R., & López, F. A. 2023)



Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo se explicará el proceso de diseño de la solución planteada. Con el objetivo de crear el servicio que se espera ofrecer se utilizaron herramientas que permitieron priorizar las actividades mejor valoradas por el público objetivo. Haciendo uso de dos modelos relevantes para el caso se planteó como objetivo del servicio mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad en Lima, Perú, brindándoles compañía, apoyo práctico y emocional que mitigue la soledad, promoviendo su bienestar físico y mental.

Partiendo de esta premisa se procedió a delimitar las seis necesidades que se consideraron de mayor relevancia. Estas se enfocan en restituir la autonomía que los adultos mayores pierden debido a la generalización de que este grupo etario sufre deterioro tanto físico como mental. Si bien existe un porcentaje de la población que debido a enfermedades físicas o mentales ven efectivamente disminuida su independencia, existe otro gran número que, sin tener ninguna limitación física o de salud, son considerados como menos capaces de realizar las actividades. Esta percepción es producto de un sesgo que se aplica al generar juicios de valor. Por ello se considera relevante devolver la autonomía, como se mencionó anteriormente.

Es importante además reducir la curva de aprendizaje de los adultos mayores en el uso de tecnologías. Hoy en día se pueden realizar muchas actividades de manera online y el no entender el uso en su totalidad puede generar frustración en el grupo objetivo. Por otro lado, y producto de las entrevistas realizadas, se considera de suma importancia la compañía en la rutina del adulto mayor. "El sentimiento de soledad tiene un impacto directo en el desarrollo de trastornos depresivos. La falta de interacción social y el aislamiento emocional están asociados con un aumento en la prevalencia de la depresión, especialmente en contextos donde el apoyo social es limitado." (Gómez, R., & Vargas, L. M. 2021), por lo que se convierte en una necesidad a cubrir. Finalmente, es necesario crear recursos y actividades

que permitan al adulto mayor sentirse libre. La capacidad de realizar actividades de manera autónoma constituye una parte fundamental de las necesidades que se busca satisfacer con la propuesta de valor. Se desprende de las entrevistas que los adultos mayores valoran mucho realizar actividades en compañía de alguien, con quien puedan sentirse seguros incluso cuando tengan que movilizarse de un lugar a otro para sus actividades programadas.



A partir del Lienzo 6 x 6 de Necesidades (Figura 4), se valoraron las ideas seleccionadas. El lienzo se desarrolló estableciendo como fin el mejorar la calidad de vida de los adultos mayores en Lima, Perú, brindándoles compañía, apoyo práctico y emocional que mitigue la soledad, promoviendo su bienestar físico y mental. Las necesidades identificadas fueron:

1. Respeto y recuperación de autonomía.
2. Orientación en el uso de nuevas tecnologías.
3. Estar acompañado para realizar diversas actividades dentro de la rutina diaria.
4. Reivindicación de las capacidades del adulto mayor luego de la jubilación.
5. Disminuir el sentimiento de soledad que puede derivar en problemas de salud mental como la depresión.
6. Brindar recursos para realizar actividades que mantengan una rutina en el adulto mayor que lo ayuden a preservar su salud física y mental.

Para medir la relevancia de estas necesidades se analizan dos aspectos. Uno, el costo de preparación de un servicio, clasificado en tres criterios: bajo, medio y alto. Cada tipo de actividad tendrá un costo en función al tiempo que demande y los materiales asociados, considerándose como de costo bajo cuando el insumo que se requerirá será exclusivamente horas del personal, de costo medio cuando implique traslados con el usuario del servicio desde y hacia su domicilio, compra de materiales/útiles o contratación de un coach por horas para el diseño de una actividad, y de costo alto cuando se traten de requerimientos.

Figura 4

Lienzo 6x6 de Necesidades

Preguntas Generadoras	1	2	3	4	5	6
<p>¿Cómo podemos hacer para que se reconozca que el adulto mayor sigue siendo autónomo?</p>	<p>Implementar programas de mentoría donde los adultos mayores puedan compartir sus conocimientos y experiencias con las generaciones más jóvenes.</p>	<p>Enseñarle el uso de un asistente virtual como Alexa la cual es comandada por voz y hace que la interacción sea más práctica y fácil.</p>	<p>Permitir que realice las actividades que desee hacer, salvaguardando su seguridad (física y ciudadana) en todo momento</p>	<p>¿Cómo le restituimos la confianza en sí mismo?</p>	<p>¿Cómo podemos evitar que el adulto mayor se sienta solo?</p>	<p>¿Qué actividades podrían realizar los adultos mayores?</p>
<p>Asignar a un acompañante que se rija por las actividades que el usuario proponga.</p>	<p>Enseñarle en casa a acceder a información en línea, como resultados médicos, noticias y entretenimiento, de modo que pueda avanzar a su ritmo en su aprendizaje.</p>	<p>Elaborar un abanico de actividades acorde a sus capacidades que le permitan romper la monotonía y la rutina diaria, dejando que sea el usuario quien elija las que desea</p>	<p>Acompañarlo a grupos de apoyo emocional donde pueda compartir sus experiencias e intercambiar otros adultos mayores</p>	<p>Brindarle oportunidades para interactuar con otras personas y mantener una vida social activa, por ejemplo, a través de paseos a parques o espacios donde hayan otras individuos de su generación.</p>	<p>Agendar visitas de vecinos, amigos y familiares para que puedan conversar, jugar juegos de mesa o simplemente pasar el tiempo juntos</p>	<p>Integrarlos como miembros activos en talleres o actividades de la comunidad</p>
<p>Fortalecer sus conocimientos, fomentar oportunidades (programas) para que los adultos mayores continúen aprendiendo y desarrollándose en el ámbito digital</p>	<p>Utilizar ejemplos concretos y relevantes para lo que requiere el adulto mayor con más frecuencia y fomentar el aprendizaje entre pares mediante la creación de grupos de aprendizaje.</p>	<p>Estar disponible y abierto a escuchar en todo momento, así como brindar apoyo emocional cuando el adulto mayor lo necesite.</p>	<p>Inscribirse en un grupo de terapia.</p>	<p>Animar al adulto mayor a participar en actividades sociales en su comunidad como talleres o eventos donde pueda conocer gente nueva. Acompañarlo a visitas a familiares y parientes.</p>	<p>Apoyarse en algún familiar para organizar salidas grupales a museos, conciertos u obras de teatro en los que puedan disfrutar de estas experiencias en compañía</p>	<p>Contratar un asesor en un centro psicológico que diseñe actividades adecuadas para el adulto mayor.</p>
<p>Participación en voluntariados en donde pueda realizar actividades sociales</p>	<p>Participación en talleres o cursos de uso básico de internet.</p>	<p>Comunicaciones de rutina a través de facetime o videollamadas.</p>	<p>Responsabilizándolo de tareas específicas en casa. Ejemplo: hacer las compras de la semana.</p>	<p>Desarrollar un esquema de actividades para realizar mientras se encuentra solo en casa.</p>	<p>Inscripción en talleres grupales dictados especialmente para este grupo objetivo.</p>	
<p>Implementar programas de mentoría donde los adultos mayores puedan compartir sus conocimientos y experiencias con las generaciones más jóvenes.</p>	<p>Enseñarle en casa a acceder a información en línea, como resultados médicos, noticias y entretenimiento, de modo que pueda avanzar a su ritmo en su</p>	<p>Permitir que realice las actividades que desee hacer, salvaguardando su seguridad (física y ciudadana) en todo momento</p>	<p>Responsabilizándolo de tareas específicas en casa. Ejemplo: hacer las compras de la semana.</p>	<p>Animar al adulto mayor a participar en actividades sociales en su comunidad como talleres o eventos donde pueda conocer gente nueva. Acompañarlo a visitas a familiares y</p>		<p>Inscripción en talleres grupales dictados especialmente para este grupo objetivo.</p>

6 IDEAS SELECCIONADAS

especializados, como, por ejemplo, un taller para el cual los acompañantes no posean el conocimiento necesario y requieran de un profesional especialista (Tabla 2). Y el segundo parámetro de medición es el impacto (Tabla 3) que también se clasifica entre bajo, medio o alto, en función a cuánto cubre la actividad la necesidad del usuario.

Tabla 1

Criterios de Clasificación del Costo

Costo	Rango (soles / semana x cliente)
Bajo	de 0 a 200
Medio	201 a 400
Alto	más de 401

Tabla 2

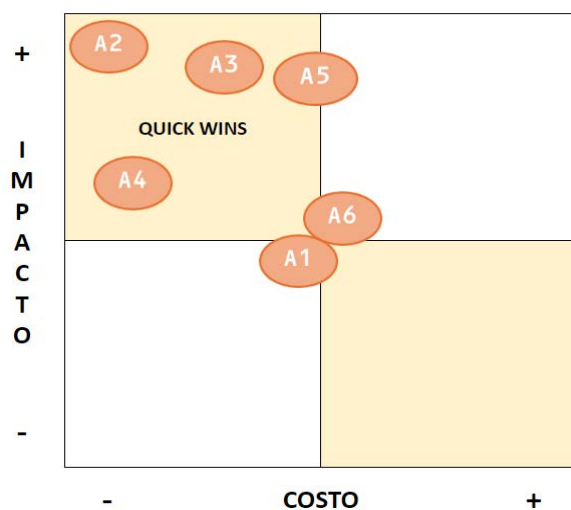
Criterios de Clasificación del Impacto

Impacto	Criterio de clasificación
Bajo	Cuando el impacto que se genera con la actividad no logra cubrir el objetivo de la propuesta.
Medio	Cuando el impacto de la actividad genera un impacto que cubre parcialmente el objetivo
Alto	Cuando el impacto cubre completamente la necesidad y cumple con el objetivo de la propuesta.

Se procedió a elegir las ideas más relevantes para clasificarlas según la valoración antes mencionada (Figura 5). A partir de ello se generó la matriz costo-impacto con los siguientes resultados para identificar los *quick wins* (Figura 6).

Figura 5*Acciones Propuestas*

	Acciones propuestas	Costo			Impacto		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
A1	Implementar programas de mentoría donde los adultos mayores puedan compartir sus conocimientos y experiencias con las generaciones más jóvenes.		x			x	
A2	Enseñarle en casa a acceder a información en línea, como resultados médicos, noticias y entretenimiento, de modo que pueda avanzar a su ritmo en su aprendizaje.	x					x
A3	Permitir que realice las actividades que desee hacer, salvaguardando su seguridad (física y ciudadana) en todo momento.	x					x
A4	Responsabilizarlo de tareas específicas en casa. Ejemplo: hacer las compras de la semana.	x					x
A5	Animar al adulto mayor a participar en actividades sociales en su comunidad como talleres o eventos donde pueda conocer gente nueva. Acompañarlo a visitar a familiares y parientes.		x				x
A6	Inscripción en talleres grupales dictados especialmente para este grupo objetivo.		x			x	

Figura 6*Matriz Costo-Impacto*

4.1. Concepción del Producto o Servicio

En base al análisis anterior se concluye que una de las actividades con mayor impacto y menor costo de generación es la implementación de programas de mentoría donde los adultos mayores puedan interactuar y puedan compartir sus experiencias y transferir conocimientos con las generaciones más jóvenes, siendo uno de los *quick wins* con mayor impacto. En segundo lugar, se encuentra permitir que realice las actividades que desee hacer, salvaguardando su seguridad física y ciudadana en todo momento. Como tercer *quick win*, animar al adulto mayor a participar en actividades sociales en su comunidad como talleres o eventos donde pueda conocer gente nueva y acompañarlo a visitar a familiares y parientes.

Entonces, a partir de estas ideas se propone crear un servicio de acompañamiento al adulto mayor a través del cual el usuario pueda realizar estas actividades que generan un impacto positivo en su salud emocional y por lo tanto, en la mental. Es importante mencionar que, según lo que se ha podido concluir de las entrevistas a potenciales usuarios, el sentimiento de soledad es uno de los puntos cruciales que desencadenan problemas emocionales. También arrojó la investigación la necesidad de incluir un servicio de traslado para el adulto mayor, generando mayor accesibilidad para moverse.

El servicio de acompañamiento incluye asistencia para realizar compras, paseos, y actividades recreativas. Los acompañantes estarán capacitados para proporcionar un apoyo discreto y efectivo, permitiendo que el adulto mayor tome sus propias decisiones basados en las actividades que desee realizar con el apoyo del acompañante. Ya sea una visita al mercado local, un paseo por el parque, o una tarde en el cine, el servicio plantea estar presente para ofrecer la compañía y el apoyo necesarios, sin imponer limitaciones ni directrices.

Una ventaja diferencial del servicio radica en la disponibilidad en el domicilio del usuario. De las entrevistas llevadas a cabo se concluye que en gran medida el grupo objetivo valora poder realizar actividades fuera de casa, desde visitar a amigos hasta paseos en

parques temáticos en Lima e incluso viajes. Por otro lado, también se tiene el grupo que prefiere estar en su domicilio, en donde se sienten cómodos y seguros. El servicio por brindar se diferencia de los competidores indirectos en este sentido, ya que podrán contar con compañía a requerimiento tanto dentro de su hogar como para actividades fuera del mismo o en donde lo requieran.

Se considera también la personalización de la oferta de acuerdo con los requerimientos del usuario. De esta manera el usuario podrá sentirse cómodo al recibir del acompañante conocimientos sobre temas de su interés, como el uso de medios digitales, punto destacable dentro de las entrevistas ya que en la mayoría de casos el uso de la tecnología es un aspecto que le genera al adulto mayor desconfianza. En este aspecto se considera brindar apoyo para aprender a mantenerse conectado en el mundo digital, ofreciendo asistencia en el uso de tecnologías modernas. El personal estará capacitado para enseñar a usar dispositivos como tabletas, teléfonos inteligentes, laptops y para facilitar la realización de videollamadas. Este aspecto del servicio no solo promueve la independencia digital, sino que también facilita la comunicación con familiares y amigos, fortaleciendo las redes de apoyo social y mejorando el bienestar emocional de los adultos mayores.

El diseño del prototipo propone que los familiares o responsables del cuidado en casa de los adultos mayores tengan un contacto inicial con la empresa por teléfono o en línea, posteriormente reserven el servicio de acompañamiento mediante un formulario web, desde donde se generará un ticket de atención. La solicitud será revisada y se asignará al acompañante de acuerdo con la fecha solicitada, el perfil del usuario y la actividad específica a realizar. Luego de esto se realiza la prestación del servicio, el mismo que puede darse en el domicilio del usuario si desea hacer actividades dentro de casa, o en el lugar donde él decida, por ejemplo, para una caminata en el parque, acompañamiento para hacer las compras, asistir a un museo, asistir a una cita médica, ir al cine, o llevarlo a un taller de su elección. Al

finalizar el servicio el acompañante asegura que el adulto mayor esté cómodo y seguro, con una despedida respetuosa y cálida. Posteriormente se le envía por correo electrónico un informe de lo brindado y una breve encuesta de satisfacción, para evaluar y mejorar continuamente la calidad de la propuesta.

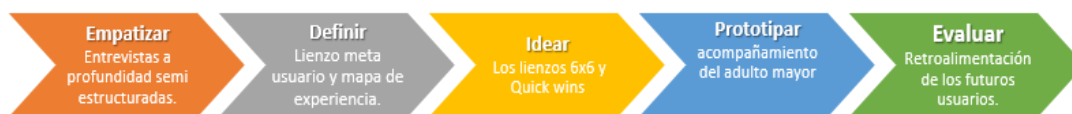
Por último, es de suma importancia mencionar que el concepto detrás del diseño del servicio es el de volver a empoderar al adulto mayor permitiéndole realizar las actividades que desee reduciendo el riesgo de depresión, cubriendo las aristas que hoy en día preocupan a los familiares como la seguridad ciudadana, el rápido desarrollo y actualización de la tecnología y romper con la estigmatización de que el adulto mayor se convierte en una especie de carga social. Se busca crear un entorno donde las personas de la tercera edad puedan redescubrir su autonomía, disfrutar de una vida activa y conectada, y sentirse plenamente apoyados en cada paso del camino.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para el diseño de la propuesta se ejecutaron las etapas de la metodología *Design Thinking* (Figura 7).

Figura 7

Metodología Design Thinking



El primer paso consistió en generar empatía con el público objetivo mediante entrevistas semi estructuradas, lo que permitió identificar los principales puntos de dolor que enfrentan los adultos mayores en la sociedad. A través de dichas entrevistas, se destacó la relevancia de comprender las necesidades y desafíos de este grupo etario en su vida cotidiana (DIAZ, 2013). La primera definición del servicio se realizó a través del lienzo meta usuario y el mapa de experiencia. Con estas herramientas se logró perfilar las necesidades del adulto

mayor, así como una mejor aproximación a sus emociones y requerimientos a lo largo de su rutina. También se logró conocer a profundidad las principales características del público objetivo en relación con su círculo social, creencias, actividades entre otras variables relevantes.

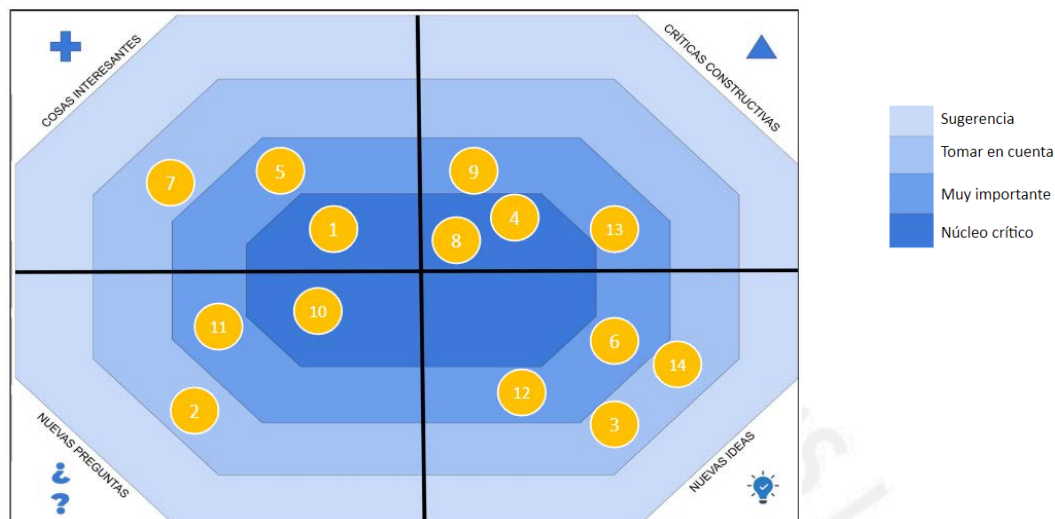
Posteriormente, se procedió a idear cuáles serían las principales características del servicio. Para ello se utilizaron diversas herramientas como el lienzo 6x6 el cual describe las seis características más relevantes del dolor identificado en los adultos mayores. A partir de este análisis, se generaron preguntas que finalmente configuraron las ideas principales que estructurarían el servicio propuesto. Luego de este proceso se trasladaron las ideas principales -detalladas anteriormente- al cuadro de *quick wins* para identificar aquellas que podrían generar un mayor impacto con un menor costo.

De esta manera se obtuvo el primer prototipo del servicio que se realizó a partir de la información recopilada mediante las herramientas aplicadas en la definición del servicio. Este primer acercamiento al prototipo de servicio fue evaluado y validado con un grupo de adultos mayores como muestreo inicial, para poder sondear su aceptación en el mercado y generar las mejoras pertinentes. Con relación a ello y a través del lienzo de relevancia, se pudo identificar las principales oportunidades de mejora que serán aplicadas al servicio.

Entre las ideas recogidas por el grupo de adultos mayores a los que se les presentó el prototipo, se pudo identificar puntos de mejora. Fueron catorce sugerencias e interrogantes que surgieron las cuales fueron incorporadas posteriormente en el modelo de servicio. Es importante mencionar que la seguridad, así como la posibilidad de cambiar de acompañante y la de personalizar el servicio según las características del adulto mayor fueron los temas más relevantes en esta etapa.

Figura 8

Lienzo de Relevancia



1. Personalizar las actividades según los gustos del adulto mayor a acompañar.
2. ¿Qué tipo de actividades de aprendizaje sería más valorado para el adulto mayor?
3. ¿Cómo evaluar al acompañante?
4. Las personas que brindan el servicio deben tener una capacitación en habilidades blandas para comunicarse asertivamente con el adulto mayor.
5. Ofrecer actividades extraordinarias grupales con los acompañantes (por ejemplo, paseo al centro histórico, organizar clubes según pasatiempos).
6. Crear una app para que los clientes puedan agendar el servicio desde su celular.
7. Considerar descuentos por paquetes mensuales o anuales.
8. Debe definirse correctamente el servicio para que no se confunda con un servicio de salud.
9. Poder cambiar de acompañante si es que <<no hay química>>.
10. ¿Cómo evitar que el personal sea contratado directamente?
11. ¿Qué hacer con clientes o usuarios que desean siempre al mismo acompañante?
¿Cómo lograr que se mantenga el vínculo que aporta valor?

12. Aun cuando no es un servicio de salud, el personal debe tener capacitación básica en primeros auxilios específicos para este grupo etario.
13. ¿Cómo garantizar la seguridad? Se percibe como un extraño en el hogar.
14. Apoyo con traslado a personas de movilidad reducida.

En el lienzo se puede observar las sugerencias que fueron consideradas. Aquellas que se encuentran dentro de los cuadrantes “núcleo crítico” así como “muy importante” fueron tomadas en cuenta para el rediseño de la propuesta de valor. Esto permitió perfilar mejor la propuesta enfocada en lo más valorado por los usuarios.

4.3. Carácter Innovador del Servicio

El servicio de acompañamiento para adultos mayores propuesto se presenta como una idea innovadora por varias razones. En contraste con los métodos tradicionales de cuidado que se centran en la atención básica y médica, este servicio está orientado a promover la autonomía y el bienestar emocional y social de los usuarios. La asistencia ofrecida permite a los adultos mayores a participar en actividades que disfruten, como paseos, asistir a talleres y realizar compras, siempre garantizando su seguridad. Este enfoque holístico reconoce la importancia de la independencia y la participación en la vida cotidiana, lo cual es clave para la salud mental y física (NLM, 2022).

El programa es altamente personalizado, adaptando las actividades y el apoyo según las preferencias gustos y necesidades de cada uno de los usuarios. Esto incluye la ayuda en el uso de tecnologías modernas, lo que no solo promueve la independencia digital, sino que también facilita la comunicación con familiares y amigos. Los asistentes enseñan a utilizar dispositivos como tabletas, teléfonos inteligentes y computadoras portátiles, y facilitan la realización de videollamadas. Esta capacidad de personalización distingue a esta propuesta de otros servicios más genéricos y uniformes, además de combatir el aislamiento social al mantener a los usuarios conectados con sus seres queridos (NLM, 2022). La propuesta

fomenta la participación de los adultos mayores en actividades sociales dentro de su comunidad, como talleres y eventos, y los acompaña a visitar a familiares y amigos. Este énfasis en la integración social y la construcción de relaciones contribuye de manera directa a reducir el sentimiento de soledad y a mejorar la calidad de vida de los usuarios.

A pesar de sus innovadoras características, la propuesta de acompañamiento para adultos mayores presenta ciertos puntos de dolor y debilidades que deben considerarse. En primer lugar, los costos operativos asociados con la personalización y alta calidad del servicio pueden ser elevados, lo que podría limitar la accesibilidad para algunas familias debido a su precio. Además, el reclutamiento y capacitación del personal calificado que proporcione un apoyo discreto y efectivo, así como la posibilidad de enseñar el uso de tecnologías modernas, representa un desafío significativo que requiere tiempo y recursos. Aunque se ofrece asistencia tecnológica, algunos adultos mayores pueden tener dificultades para adaptarse al uso de estas, lo que podría limitar la efectividad de este componente del servicio. Asimismo, ganar la confianza de las familias y garantizar la seguridad de los usuarios puede ser un proceso lento, ya que muchas familias pueden ser reacias a confiar en extraños para el cuidado y acompañamiento de sus seres queridos. Por último, la disponibilidad del servicio puede estar geográficamente limitada y expandirse a diferentes áreas podría representar un desafío logístico y financiero considerable.

El resumen, se propone un enfoque multidimensional que no solo se enfoca en la atención de las necesidades básicas de los beneficiarios, sino que también enriquece su vida diaria. Este enfoque permitirá atender de manera holística al adulto mayor centrandose en todos los aspectos que puedan mejorar la calidad de vida del usuario. Fortalecer su conexión con la sociedad y sus seres queridos marcará una diferencia en la calidad de vida de los adultos mayores que participan en este programa.

4.4. Propuesta de Valor

La presente propuesta de valor ha sido desarrollada siguiendo la metodología de enfoque en la cliente propuesta por Alexander Osterwalder, utilizando el Lienzo de Propuesta de Valor como herramienta central. Esta metodología permite identificar y alinear los productos y servicios ofrecidos con las necesidades, deseos y dolores específicos de los clientes y usuarios, garantizando que la oferta está profundamente enraizada en la comprensión del perfil del cliente. Según Osterwalder et al. (2014), el Lienzo de Propuesta de Valor es una herramienta estratégica que ayuda a visualizar cómo un producto o servicio puede resolver los problemas del cliente o satisfacer sus necesidades de manera efectiva. Este enfoque asegura que cada aspecto de la oferta esté diseñado para crear valor real para el cliente, abordando sus tareas, aliviando sus dolores, y generando beneficios tangibles.

Dicho esto, la Figura 9 muestra el Lienzo de Propuesta de Valor y el encaje entre las necesidades del cliente y la oferta diseñada. La propuesta de valor del servicio de acompañamiento para adultos mayores se centra en el bienestar integral del usuario, diferenciándose de los servicios tradicionales que suelen enfocarse únicamente en la atención médica. Este enfoque integral busca promover la autonomía, así como el bienestar emocional y social del adulto mayor. A través de un servicio personalizado tiene la libertad de realizar actividades que son importantes para él, tanto dentro como fuera del hogar, generando así emociones positivas y reforzando su sentido de independencia.

Una de las características distintivas de esta propuesta es su enfoque en las emociones que experimenta el usuario durante su rutina diaria, atendiendo tanto a los generadores de alegría como a los de frustración. Según la investigación realizada, los servicios actuales no abordan de manera holística los dolores emocionales del adulto mayor, como la soledad y la percepción negativa de ser una carga u obligación para sus familias. En respuesta a esto, el servicio está diseñado para proporcionar un acompañamiento que no solo asegure que el

usuario esté en condiciones adecuadas para realizar sus actividades, sino que también le brinde seguridad y respaldo emocional en situaciones que le generan frustración, como el uso de tecnologías para la reserva de citas médicas.

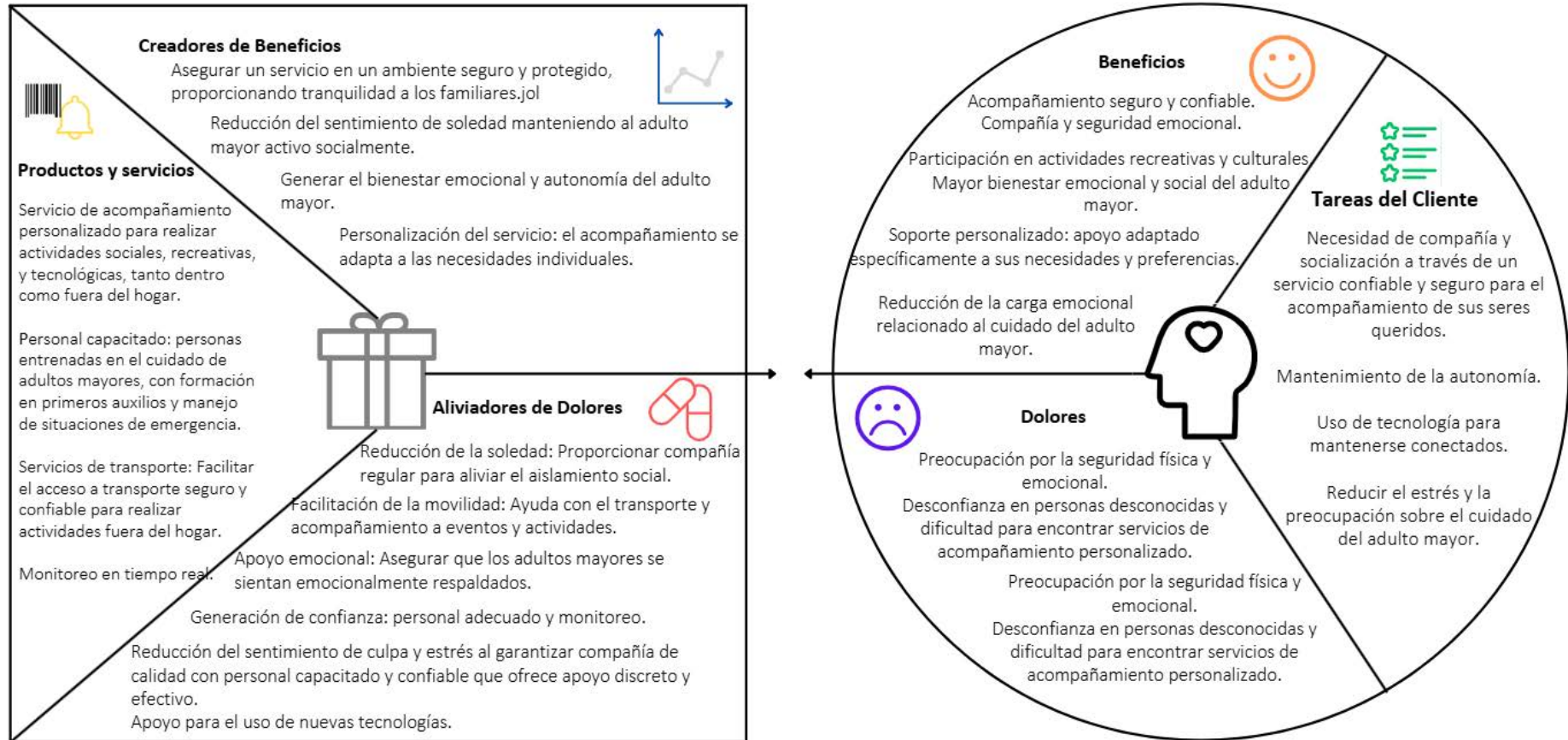
La propuesta de valor considera tanto al usuario directo del servicio, que es el adulto mayor, como a los familiares que, por circunstancias fuera de su control, no pueden estar presentes en el día a día de sus seres queridos. Estos familiares, que a menudo experimentan sentimientos de culpa por no poder dedicar suficiente tiempo de calidad al cuidado de sus padres o abuelos, encuentran en este servicio una solución que les brinda tranquilidad al saber que su familiar está seguro, acompañado y emocionalmente cuidado. Este enfoque no solo mejora la salud emocional del adulto mayor, haciéndolo más socialmente activo y autónomo en sus actividades diarias, sino que también contribuye al bienestar mental de sus familiares.

El servicio también se distingue por su facilidad de acceso, ofreciendo opciones de pago adecuadas a las necesidades (servicios de acompañamiento por horas, por días o servicios recurrentes) y opciones de transporte que aseguran que todos los adultos mayores puedan acceder al servicio sin dificultad. Esto garantiza que esté al alcance de su público objetivo, ofreciendo inclusividad y accesibilidad en todo momento.

Además, el servicio no se limita a actividades recreativas y sociales. También incluye asistencia para el uso de tecnologías como tabletas, teléfonos celulares y computadoras, permitiendo que los adultos mayores se mantengan comunicados con sus familiares y amigos a través de medios digitales. Un valor agregado significativo es la posibilidad de que la familia monitoree en tiempo real las actividades de su ser querido cuando este se encuentra fuera de casa, acompañado por personal capacitado y de confianza.

Figura 9

Lienzo de Propuesta de Valor



4.5. Producto Mínimo Viable

Luego de realizada la investigación respectiva, se procedió a generar la primera versión del servicio a ofrecer. Este prototipo fue testeado con un primer grupo de posibles usuarios, quienes aportaron críticas como oportunidades de mejora y nuevas ideas que no habían sido consideradas previamente. A través de un proceso iterativo de desarrollo y pruebas y revisiones con usuarios, se definieron los requerimientos mínimos del servicio de acompañamiento para adultos mayores, orientado a satisfacer las necesidades críticas identificadas. Las entrevistas realizadas permitieron conocer de primera mano las preocupaciones y expectativas de los usuarios, lo cual fue fundamental para ajustar y perfeccionar la propuesta inicial. Este enfoque centrado en el usuario reveló que los clientes buscan, ante todo, un servicio confiable y seguro.

Se toma como metodología la propuesta de pruebas iterativas de Jakob Nielsen donde el prototipo se valida con grupos de cinco personas, lo que permitió identificar las principales oportunidades de mejora en cada ciclo de entrevistas (NIELSEN, 1994). Asimismo, de acuerdo con Guest, Bunce y Johnson el 92% de la saturación de datos en entrevistas cualitativas se alcanzan con doce entrevistas (GUEST, BUNCE, JOHNSON, 2006). Siguiendo esta metodología, se realizaron quince entrevistas para asegurar la validez de los hallazgos y confirmar que no surjan nuevas temáticas que sobrepasen el punto de saturación identificado los cuales fueron distribuidos en tres grupos para la evaluación del servicio. El primer grupo fue conformado por cinco adultos mayores donde se buscó comprender sus necesidades, expectativas y percepciones dado que ellos son los usuarios principales, permitiendo detectar los problemas iniciales y las oportunidades de mejora en la propuesta. El segundo grupo comprendió cinco familiares de adultos mayores donde su perspectiva fue importante dado que aportaron información acerca de la seguridad, confianza y calidad de acompañamiento.

Finalmente, el tercer grupo estuvo conformado por cinco adultos adicionales con quienes se validó el servicio. Lo que confirmó que no surgían nuevas necesidades, reforzando la saturación del estudio.

Se tomaron en cuenta tanto las opiniones como las críticas al primer diseño de servicio. Esta información fue considerada para que se contemple dentro de los requerimientos mínimos del público objetivo. Bajo esta perspectiva el producto mínimo viable (PMV) se basa en el servicio personalizado hacia el adulto mayor quien a través de este encontrará una contención a la soledad.

El análisis de las entrevistas ha destacado que los clientes desean un servicio que mantenga a los adultos mayores activos y socialmente conectados. Este aspecto es esencial no solo para el bienestar físico, sino también para la salud mental de los mayores. El servicio se enfocará en acompañarlos en actividades diarias y sociales, como paseos, compras, y participación en talleres y eventos comunitarios. Estos componentes del servicio están diseñados para fomentar la interacción social y la actividad física, contribuyendo a una mejor calidad de vida.

Además, se ofrecerá asistencia en el uso de tecnologías modernas. No son pocas las personas de la tercera edad que enfrentan dificultades para adaptarse a la tecnología, lo que puede aumentar su sensación de aislamiento. Por ello, el servicio incluirá capacitación en el uso de dispositivos. Esto no sólo promoverá la independencia digital, sino que también facilitará la comunicación con familiares y amigos, fortaleciendo las redes de apoyo social. El personal encargado del acompañamiento será cuidadosamente seleccionado y capacitado para ofrecer un servicio discreto y efectivo, asegurando un apoyo constante sin invadir la autonomía de los mayores.

Finalmente, se ofrecerán programas personalizables que se adapten a los requerimientos, gustos y preferencias de cada adulto mayor. Esta personalización

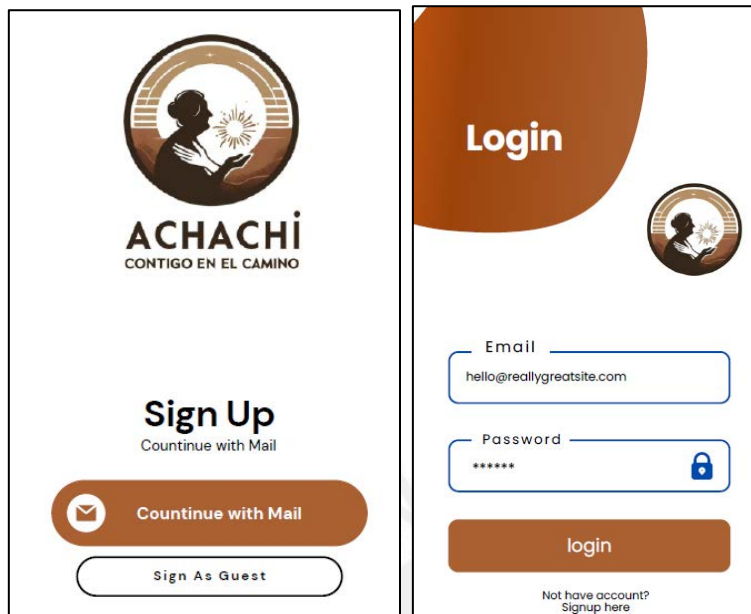
permitirá que los usuarios se sientan cómodos y atendidos de manera específica, aumentando la satisfacción y efectividad del servicio, así el usuario sentirá que el programa está adaptado a él y sus actividades según sus preferencias. Este es uno de los puntos principales de diferenciación ya que según la investigación de mercado realizada es una brecha que no ha sido cubierta cumpliendo las exigencias del usuario.

Al finalizar cada servicio se enviará un informe a los familiares, junto con una encuesta de satisfacción, para asegurar un proceso continuo de mejora basado en el feedback de los clientes y los usuarios. Este enfoque integral y adaptativo busca no solo mitigar los dolores identificados, sino también proporcionar un valor añadido significativo para los adultos mayores y sus familias. La retroalimentación será constante y se aprovechará la información post servicio para propiciar una mejora continua del servicio.

Figura 10 *Prototipo del Servicio*

Prototipo del Servicio



Figura 11*Prototipo del Aplicativo***Figura 12***Experiencias de Acompañamiento*

Capacitación en el uso de herramientas tecnológicas



Acompañamiento en actividades fuera del hogar



Acompañamiento en actividades dentro del hogar



Acompañamiento en talleres

Capítulo V. Modelo de Negocio

El diseño de un modelo de negocio efectivo es un punto estratégico para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización o proyecto. En este sentido, el *Business Model Canvas* proporciona una estructura integral para visualizar y analizar los diferentes aspectos de un negocio, desde la propuesta de valor hasta la generación de ingresos. Al mismo tiempo, el análisis de la viabilidad, la escalabilidad y la sostenibilidad emerge como un factor para garantizar el crecimiento y la expansión del servicio de acompañamiento para el adulto mayor.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

En la Figura 13 se presenta el Lienzo del Modelo de Negocio (Osterwalder, 2010), que ha sido desarrollado para satisfacer las necesidades específicas del segmento de clientes identificados. Este segmento está compuesto principalmente por adultos mayores de 70 años que buscan mantenerse socialmente conectados y activos, así como aquellos que requieren compañía y asistencia en sus actividades diarias. Además, el modelo se enfoca en familias del nivel socioeconómico A/B, preocupadas por la seguridad y bienestar de sus seres queridos mayores.

La propuesta diferenciadora del proyecto se centra en ofrecer un servicio especializado y a medida de los requerimientos de cada usuario. el cual proporciona compañía a los adultos mayores en sus actividades, promoviendo su autonomía y bienestar integral. Este enfoque holístico no solo abarca el bienestar físico, sino también el emocional y social del adulto mayor. Se garantiza la seguridad y calidad del servicio mediante una cuidadosa selección del personal, asegurando que cada acompañante esté capacitado para ofrecer un soporte empático y eficaz, así como también atención de emergencia en caso de requerir primeros auxilios. También se atienden necesidades

individuales, como la frustración con la tecnología, proporcionando asistencia en el uso de dispositivos digitales para fomentar la independencia y la inclusión digital.

Las relaciones con los clientes se diseñan para ser a largo plazo, con un enfoque centrado en la personalización y empatía. Cada visita y cada interacción está orientada a construir una relación de confianza y transparencia, asegurando que los clientes sientan que sus necesidades y expectativas están siendo atendidas de manera continua. Además, se ofrece asistencia y soporte proactivo, con encuestas de satisfacción y seguimiento post-servicio que permiten ajustar y mejorar constantemente la experiencia del usuario.

Para llegar a los clientes, se utilizarán múltiples canales, incluyendo el tradicional boca a boca. Inicialmente se priorizará la publicidad en radio, en una estación de alta demanda en el grupo demográfico como Radio Felicidad, y estrategias de marketing en medios digitales como redes sociales. La presencia digital se fortalecerá con la página web de la organización y una aplicación móvil, que servirán como plataformas centrales para la reserva y gestión de los servicios, ofreciendo una experiencia de usuario fluida e intuitiva, sin dejar de lado la posibilidad de concretar servicios por vía telefónica.

Las fuentes de ingresos provendrán de tarifas por servicios de acompañamiento y actividades personalizadas, así como de suscripciones mensuales para servicios continuos. Estas fuentes se complementarán con servicios adicionales, como la formación en tecnologías digitales para adultos mayores interesados en desarrollar estas competencias. Principalmente se ofrecen servicios por horas que deben ser reservados con un día de anticipación, pero podrá brindarse servicios de último minuto con un sobrecargo.

Los recursos clave que sustentan este modelo incluyen un personal altamente calificado y empático, fundamental para brindar eficientemente un servicio de calidad

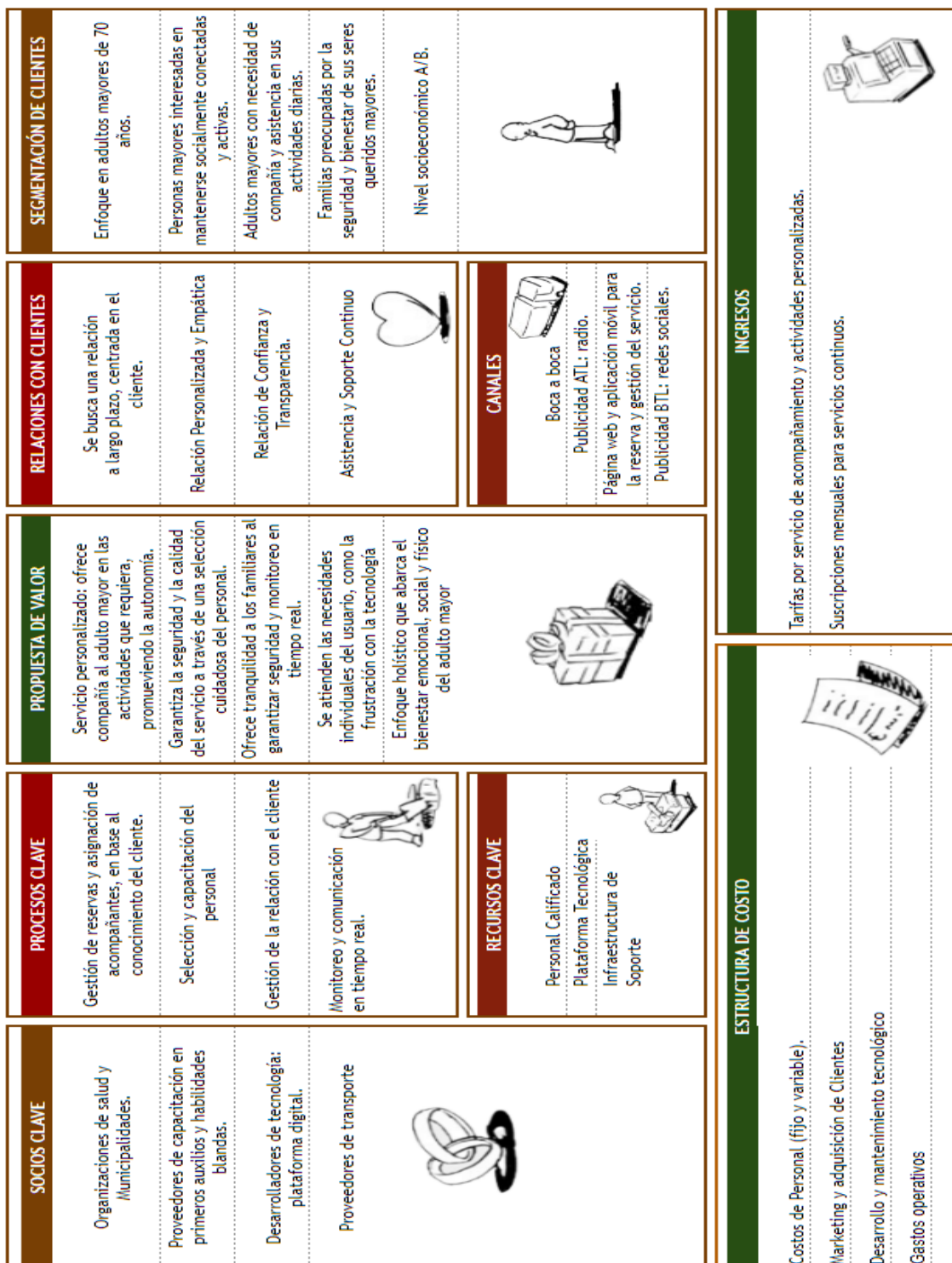
dirigido a los adultos mayores. El acompañante ideal es una persona capacitada en primeros auxilios, empática, y adaptable, de preferencia con formación de Trabajo Social, y habilidades interpersonales que le permitan ofrecer un servicio de alta calidad. Además, la tecnología juega un rol destacable, con una plataforma robusta que pueda soportar el monitoreo en tiempo real y la gestión eficiente de las reservas, con una asignación idónea de los acompañantes de acuerdo con las necesidades o requerimientos del usuario. Tanto el aplicativo como la página web deben ser amigables y sencillos de usar.

Las actividades clave comprenden la gestión de reservas y la asignación de acompañantes basados en un profundo conocimiento del cliente, asegurando que cada usuario reciba un servicio que se adecúe perfectamente a sus requerimientos y preferencias. La selección y capacitación del personal es otra actividad fundamental, garantizando que todos los acompañantes estén preparados para ofrecer el mejor soporte posible. Para ello se consideran capacitaciones frecuentes en Primeros Auxilios y en el fortalecimiento y desarrollo de habilidades blandas. Un correcto manejo de la relación con el cliente asegura una experiencia de servicio de alta calidad y una satisfacción continua del cliente.

Entre los socios clave se destacan organizaciones de salud y municipalidades, que pueden convertirse en fuentes de información valiosa sobre las necesidades y expectativas del público objetivo y colaborar en la promoción del servicio. También se incluyen proveedores de capacitación en primeros auxilios y habilidades blandas, base para la formación continua del personal. Contar con desarrolladores de tecnología para la plataforma digital asegurará que la misma se mantenga actualizada y funcional, mientras que los proveedores de transporte garantizan la movilidad eficiente y segura de los adultos mayores.

Figura 13

Lienzo del Modelo de Negocio



Finalmente, la estructura de costos incluye los salarios y formación del personal, tanto fijos como variables, que constituyen uno de los principales gastos de la

operación. Los costos de marketing y adquisición de clientes son también significativos, necesarios para atraer y retener a los usuarios. El desarrollo y mantenimiento tecnológico es otro componente esencial, asegurando que la infraestructura digital esté siempre operativa y alineada con las necesidades del servicio. Otros gastos operativos incluyen costos administrativos y de soporte, que son necesarios para un correcto funcionamiento del servicio.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

La viabilidad del servicio de acompañamiento del adulto mayor en Lima se puede analizar a través de diversos factores necesarios para el éxito de la propuesta. La tendencia hacia el crecimiento de la población por encima de los 70 años generará una mayor probabilidad de compra del servicio ofrecido. Para el año 2022 se estimaba un crecimiento del 10% por encima del resto de la población mundial y actualmente esta cifra ha aumentado a una proyección de 16% para el 2050. Existe también una mayor preocupación por la salud mental de este grupo poblacional por lo que se abre un mercado importante para la propuesta.

Desde una perspectiva financiera, la viabilidad implica asegurar una estructura de costos y una estrategia de financiamiento adecuada. Esto incluye la inversión inicial en tecnología y capacitación del personal, así como la puesta en marcha de un sistema para monitorear eficientemente el servicio. El gasto inicial en marketing y publicidad también será importante en la estructura ya que impulsará el ingreso de la propuesta al mercado. Se realizó una investigación sobre los principales medios con expertos en publicidad por lo que la propuesta se impulsa con una fuerte inversión en pauta publicitaria radial, medio sugerido como clave para una mayor penetración en el mercado objetivo según G. García, gerente general de RESET agencia de medios (comunicación personal, 2 de agosto de 2024).

De acuerdo con los cálculos realizados después de la investigación de mercado, el servicio tendrá una rentabilidad positiva desde el primer año de operación. En una proyección a cinco años se obtendrá una tasa de rendimiento interno (TIR) de 189% siendo atractivo para la inversión. Respecto al valor presente neto del proyecto este asciende a S/ 2,670,733.

Es importante evaluar la demanda del mercado dado el aumento constante de la población en este grupo de edad en el Perú (INEI, 2024) y las necesidades identificadas, como el aumento de la soledad y las dificultades en la autonomía sobre todo en el uso de herramientas en el entorno digital y las de movilización ante la crisis de inseguridad ciudadana (IPSOS, 2024). La aceptación del servicio dependerá de la capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y de calidad que aborden estas necesidades específicas y que se amolden a la necesidad del usuario. Se debe considerar un análisis de costos y beneficios para asegurar que las tarifas del servicio, establecidas en base a una investigación de la competencia indirecta, sean aceptadas y accesibles para el mercado objetivo, mientras que aseguren la viabilidad financiera de la empresa. La propuesta inicial establece un precio del servicio por hora de S/ 50.00.

5.3. Escalabilidad del Modelo de Negocio

El servicio de acompañamiento para adultos mayores en Perú representa una oportunidad significativa, impulsada por varias tendencias demográficas y sociales. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población adulta mayor en Perú está en constante aumento, alcanzando aproximadamente el 13.6% de la población total en 2023 (INEI, 2024), con proyecciones de crecimiento continuo hacia el 2050 (INEI, 2019). Esta tendencia es una oportunidad de expansión, considerando que se está cursando la Década del Envejecimiento Saludable de las Naciones Unidas,

proyecto que tiene como principal meta mejorar la calidad de vida de los adultos mayores (OMS, 2022).

La necesidad de servicios que proporcionen compañía y asistencia se ha vuelto más crítica que nunca, lo que destaca la relevancia y urgencia de implementar soluciones innovadoras para este segmento de la población. En Perú la Ley de la Persona Adulta Mayor (Ley 30490), actualizada en 2022, resalta la necesidad de proteger y promover los derechos de los adultos mayores, incluyendo la atención a su salud mental y emocional, lo cual implica abordar problemas como la soledad y el aislamiento social. Asimismo, el Ministerio de Salud menciona que muchas personas mayores solo requieren sentirse escuchadas y comprendidas (Ministerio de Salud, 2024).

Para abordar la escalabilidad del servicio se debe considerar el contexto post-pandemia y cómo este ha afectado a los adultos mayores. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado los desafíos para los adultos mayores, incluyendo un aumento significativo en la soledad y el aislamiento debido a las restricciones de movilidad y el poco o nulo acceso a servicios de salud y apoyo social. El modelo de negocio propuesto tiene una gran oportunidad de crecimiento y escalabilidad. La OMS reconoce que la soledad en el adulto mayor trae consigo consecuencias negativas para su salud mental motivo por el cual se torna más atractiva la idea de negocio. Por ello plantea reducir las desigualdades en materia de salud y mejorar la vida de las personas mayores, sus familias y sus comunidades a través de la acción colectiva en cuatro esferas, siendo una de ellas la de cambiar nuestra forma de pensar, sentir y actuar en relación con la edad y el edadismo (OMS, 2022), lo cual abre un mercado cada vez más grande para fomentar servicios de cuidado y acompañamiento del adulto mayor. Este contexto crea una

oportunidad significativa para un servicio que no solo brinde compañía y asistencia diaria, sino que también ofrezca soporte emocional y monitoreo de seguridad.

El servicio propuesto es altamente escalable debido a la demanda existente en Lima y otras regiones urbanas. La infraestructura digital y las redes de comunicación se han expandido considerablemente, facilitando la implementación de tecnologías de monitoreo y plataformas de interacción virtual entre los usuarios y los acompañantes. Esta escalabilidad se ve respaldada por el hecho de que el desarrollo inicial de la plataforma digital no requiere de inversiones repetitivas para cada nueva región, permitiendo así una expansión eficiente y rentable.

La escalabilidad se apoya también en la calidad humana del personal de acompañamiento. Para asegurar este aspecto, se implementará un programa de capacitación continua para los acompañantes, garantizando que estén preparados y calificados para brindar un servicio de alta calidad. Este programa incluirá formación en habilidades blandas, manejo de tecnologías específicas del servicio, y atención personalizada adaptada a los requerimientos y necesidades del grupo objetivo, los adultos mayores. La combinación de tecnología avanzada y personal capacitado no solo permitirá mantener la calidad, sino que facilitará su expansión a nuevas regiones, asegurando que la experiencia del cliente sea consistente y satisfactoria en todos los ámbitos.

La atención personalizada, la adaptabilidad de los programas según las particularidades locales y la integración tecnológica son elementos para asegurar el valor en la expansión de servicios dirigidos a áreas urbanas con una alta concentración de personas mayores. Si bien inicialmente este enfoque se centrará en distritos de Lima con un mayor poder adquisitivo, como San Isidro, La Molina, Surco y San Borja, la creciente demanda de atención al adulto mayor tanto a nivel mundial como nacional

anticipa una expansión progresiva de estas actividades hacia otros sectores de la población. Esto será una oportunidad que permitirá enfocar la oferta del servicio a las necesidades emergentes del público objetivo.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

Este modelo de negocio responde a la creciente necesidad de servicios que apoyen el cuidado de la salud emocional de las personas mayores en el país. El acompañamiento del adulto mayor es una propuesta que no solo mejorará significativamente el estado emocional del individuo, sino que también promoverá la revalorización de los adultos mayores en la sociedad, desafiando estereotipos como el edadismo y la discriminación hacia este grupo (Organización Mundial de la Salud, 2023).

En la actualidad, la necesidad de trabajar de manera holística en la salud mental y el bienestar de los adultos mayores se vuelve cada vez más evidente. El servicio de acompañamiento al adulto mayor está diseñado para trabajar directamente en mejorar esta situación. Con ello busca alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas, particularmente los ODS 3 y 10, que promueven la salud y el bienestar, así como la reducción de las desigualdades.

La propuesta de valor presentada puede enfocarse en mejorar la salud y calidad de vida al brindar acompañamiento, así como asistencia para que el usuario pueda seguir ejerciendo autonomía en muchas de las labores que realiza a diario. La reducción de la soledad contribuye al ODS 3, que busca garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades. Abordar este problema no solo mejora la salud individual, sino que también fomenta comunidades más inclusivas y solidarias, avanzando hacia un envejecimiento saludable y activo.

Por otro lado, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 10 tiene como objetivo reducir la desigualdad dentro de cada país y entre ellos. En este contexto, brindar servicios de acompañamiento a los adultos mayores contribuye significativamente a este objetivo al promover la inclusión política social y económica de todas las personas. Al revalorar las capacidades de este grupo etareo, se fomenta la equidad y se combate la discriminación de cualquier índole ya sea edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica, lo que fortalece la integración social y mejora la igualdad de oportunidades para todos los individuos.

Finalmente, se concluye que un modelo de negocio enfocado en el acompañamiento al adulto mayor es fundamental por varias razones. Primero, porque aborda directamente el ODS 3 al mejorar la salud y calidad de vida de las personas mayores, reduciendo la soledad y promoviendo su participación en la sociedad. Además, contribuye al ODS 10 al reducir la desigualdad y fomentar la inclusión social, económica y política de este grupo demográfico. Este enfoque es sostenible ya que no solo mejora la calidad de vida, sino que también fortalece las relaciones sociales al promover la igualdad y el respeto por el ser humano independientemente de su condición, asegurando un impacto positivo y continuo en la comunidad.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el siguiente capítulo se demostrará que la propuesta planteada por Achachi es deseable, factible y viable. Para validar la deseabilidad de la propuesta en el mercado se utilizaron entrevistas a profundidad con el fin de conocer mejor las expectativas de los clientes y usuarios, así como su intención de compra del servicio. Para validar la factibilidad y viabilidad se desarrollaron los planes de marketing, operaciones y financiero.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad se plantearon dos tipos de entrevistas. Una de ellas enfocadas en el usuario y las otras en el cliente. Con esta herramienta se relevó información importante sobre la aceptación de la propuesta de servicio. Se realizaron 24 entrevistas a profundidad lo que permitió confirmar las hipótesis planteadas.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Se formularon diferentes hipótesis que permitieron validar las creencias sobre las que se generó la propuesta de valor de la presente tesis.

Tabla 3

Hipótesis

CREENCIAS SOBRE EL PROBLEMA SOCIAL RELEVANTE

H1: Contrarrestar la soledad en el adulto mayor tendrá un efecto positivo en la salud.

H2: Muchos adultos mayores experimentan sentimientos de soledad a pesar de estar físicamente acompañados.

CREENCIAS SOBRE EL USUARIO/ BENEFICIARIO

H3: Satisfacer al usuario aumentará la cantidad de servicios.

H4: Enseñar a usar dispositivos tecnológicos a los adultos mayores romperá las barreras de comunicación.

CREENCIAS SOBRE EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

H5: La tranquilidad y confianza de los familiares aumentará la demanda de servicios.

H6: La personalización del servicio acorde a las necesidades del adulto mayor aumentará la demanda.

H7: Adaptarse rápidamente a lo que exige el usuario mejorará el servicio.

CREENCIAS SOBRE EL MERCADO

H8: Satisfacer las necesidades no cubiertas aumentará la demanda del servicio.

H9: Las dinámicas familiares actuales generan un nicho de mercado de adultos mayores que se encuentran solos en su día a día.

H10: El nivel socioeconómico A/B percibe un alto valor en un servicio de acompañamiento y está dispuesto a pagar por él.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

A partir de las hipótesis sobre la deseabilidad del servicio se realizaron entrevistas a profundidad para validarlas. Según Kotler y Keller (2016), esta herramienta permite explorar en las emociones de los clientes y entender qué motiva las decisiones de compra. A través de estos experimentos se conocieron sus motivaciones y se validó que las hipótesis respondían a las necesidades del público objetivo.

Se llevaron a cabo 12 entrevistas a profundidad con 12 preguntas que permitieron explorar las emociones de este público, así como su nivel de aceptación de la propuesta de valor de Achachi. El experimento se enfocó en los hijos y personas encargadas de velar por el adulto mayor con el que viven o que tienen bajo su cuidado dado que son los potenciales clientes. Los hallazgos fueron los siguientes:

Tabla 4

Hallazgos

SOBRE PROBLEMA SOCIAL RELEVANTE

1. La soledad es un problema real que afecta al adulto mayor y los clientes la describen como una percepción de tristeza y desgano en sus familiares.

Ante la pregunta: ¿Crees que la soledad puede traer consecuencias negativas en la vida de un adulto mayor? El 100% de los entrevistados indicó que la soledad puede traer consecuencias negativas en el adulto mayor.

2. Existe una preocupación real por el tiempo que los hijos pueden compartir con sus padres ya que es reducido, se percibe como una limitación para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores y evitar que caigan en estados de ánimo negativos. Los hijos se sienten culpables por no poder compartir más tiempo en el día a día.

Ante la pregunta: ¿Cómo describirías la calidad del acompañamiento que puedes dar al adulto mayor que vive contigo o que está bajo tu cuidado? El 92% de los entrevistados indicó que podría ser mejor y de mayor calidad si es que dispusieran de mayor tiempo para acompañarlos. Las respuestas se centraron en la necesidad de acompañar al adulto mayor y la limitación de tiempo entre los temas personales y laborales de los familiares.

3. Para convivir con un adulto mayor hay que desarrollar habilidades especiales en las que se pueda conectar, empatizar y hacer sentir útil al adulto mayor. La paciencia fue mencionada como una habilidad necesaria para convivir con el adulto mayor.

Ante la pregunta: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas al convivir con un adulto mayor? El 100% de las respuestas se enfocaron en el cuidado de las emociones del adulto mayor dado que la falta de tiempo no permite el acompañamiento adecuado y reduce la capacidad del familiar de orientar, escuchar y estar presente para el adulto.

SOBRE EL BENEFICIARIO

4. Los clientes consideran que si contrataran un servicio de acompañamiento evitarían el sentimiento de soledad en sus padres disminuyendo el riesgo de depresión.

Ante la pregunta: Si decidieras contratar un servicio de acompañamiento, ¿qué beneficios esperarías tanto para el adulto mayor como para ti? Las respuestas se enfocaron en que el adulto mayor se sienta acompañado y con mucha empatía por parte del acompañante ya que es importante que el adulto mayor se sienta a gusto, no invadido y entretenido. Para el cliente la necesidad de sentir seguro a su familiar fue mencionado por el 100% de los entrevistados.

5. Se percibe que el adulto mayor necesita compañía constante para realizar actividades como salir de casa o hacer actividades relacionadas a la tecnología.

Ante la pregunta: ¿Crees que este tipo de servicio podría ser una solución a los desafíos que enfrentas hoy en día con el adulto mayor? El 100% de las respuestas fue positiva

6. En la mayoría de las entrevistas se menciona que hay un nicho entre el avance de la tecnología y la capacidad de sus padres para aprender el uso de esta.

Ante la pregunta: ¿Crees que enseñarle el uso del internet o medios digitales harían que su rutina sea menos limitada? El 60% de los entrevistados indicó que sí y el 20% indicó que probablemente sí. Es importante mencionar que según el análisis de las entrevistas mientras mayor sea el adulto hay menos interés por aprender de tecnología, sin embargo, desean realizar actividades orientados por terceros.

SOBRE EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

7. Al consultarse por los factores relevantes para contratar el servicio se mencionó a la seguridad de este como el de mayor relevancia y la capacidad de los acompañantes de empatizar con el usuario. Los acompañantes deben de tener un historial limpio de antecedentes policiales o penales. Se mencionó como garantía de seguridad.

Ante la pregunta: ¿Si tuvieras que poner en orden de prioridad las siguientes características del servicio cómo lo harías? ¿El precio, la experiencia de los acompañantes y la seguridad del servicio? El 50% respondió la seguridad como de mayor prioridad y el 50% la experiencia. El precio fue indicado por el 100% de los entrevistados como el de menor relevancia.

Ante la pregunta: ¿Qué factores serían más importantes para ti al momento de decidir contratar un servicio de acompañamiento? El 60% mencionó la seguridad y el 33% la confianza.

8. Se mencionó que el servicio debe de responder a los gustos y preferencias del usuario ya que no todos los adultos mayores piensan o sienten de la misma forma. Para que el adulto mayor acepte el servicio no debe ser visto como un servicio de cuidado de la salud ya que generaría conflicto con los adultos que no lo necesitan y podría empeorar su estado anímico.
9. La capacidad de los acompañantes de captar la atención del usuario será clave para el éxito del servicio.

Ante la pregunta ¿Consideras importante que el servicio se adapte a las necesidades o gustos de cada adulto mayor? El 100% de los entrevistados dio una respuesta positiva mencionando la empatía como principal atributo.

SOBRE EL MERCADO

10. Los clientes consideran que la idea es innovadora y la contratarían si cumple con las características mínimas mencionadas.

Ante la pregunta: ¿Qué opinas sobre la idea de contratar un servicio de acompañamiento para adultos mayores? El 100% de los entrevistados dio respuestas positivas bajo adjetivos como excelente, buena e interesante idea.

11. Existe un sentimiento de culpabilidad y preocupación en los hijos por dejar solos en la rutina a sus padres por lo que un servicio de acompañamiento aliviaría el dolor real de la sociedad.

Ante la pregunta: ¿Cómo describirías la calidad del acompañamiento que puedes dar al adulto mayor que vive contigo o que está bajo tu cuidado? Los entrevistados mostraron cierto sentimiento de culpabilidad por no poder compartir el tiempo que quisieran con sus padres.

12. Estarían dispuestos a pagar el precio sugerido si el servicio cumple con los requerimientos básicos de seguridad, confiabilidad y experiencia de los acompañantes.

Ante la pregunta: ¿Estarías dispuesto a pagar S/. 50.00 soles por hora de acompañamiento para el adulto mayor bajo tu cuidado? El 100% de los entrevistados indicó que sí estaría dispuesto a pagar siempre y cuando haya una relación directa con la calidad del servicio.

Conclusiones sobre las Hipótesis. Las entrevistas a profundidad permitieron analizar las preferencias de los clientes y estos respondieron positivamente la propuesta. Este experimento cualitativo permitió identificar patrones para enfrentar el problema social relevante tratado en la presente tesis. La soledad del adulto mayor es una preocupación real en los familiares directos quienes no quieren limitarlos sino acompañarlos de manera segura para evitar accidentes, fraudes o problemas de desenvolvimiento de sus padres en una sociedad en la que el adulto mayor se auto percibe como una carga en su hogar.

Es importante generar satisfacción en los usuarios e interés para asegurar la recompra del servicio por lo que las hipótesis sobre el beneficiario fueron validadas. Sobre las hipótesis del PMV es importante personalizar los servicios para captar la atención del usuario y asegurar la recompra del servicio y la tranquilidad y confianza del cliente se obtendrá a través de asegurar filtros adecuados en la selección del personal. Finalmente, las hipótesis sobre el mercado fueron validadas ya que el público objetivo está dispuesto a contratar el servicio de acompañamiento y valoran por encima del precio, la calidad del servicio brindado.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Para determinar la factibilidad del proyecto se elaboró el plan de marketing y el plan de operaciones, con el fin de calcular los principales indicadores de evaluación: LTV/CAC y KPIs de gestión. Se plantearon objetivos de marketing y ventas, así como estrategias operacionales que permitan ejecutar de manera eficiente planes para el éxito

de la organización. Estas estrategias incluyen protocolos de atención cuya aplicación asegurará un nivel mínimo de calidad de atención.

6.2.1. Plan de Mercadeo

Se plantean los siguientes objetivos de marketing y ventas de Achachi de acuerdo con la estrategia de posicionamiento del proyecto:

1. Posicionarse como la marca con mejor calidad de servicio con una sólida reputación en el mercado de acompañamiento del adulto mayor.
2. Incrementar la visibilidad de la organización generando campañas publicitarias enfocadas en los medios más utilizados por el público objetivo.
3. Fidelizar a los clientes para asegurar la recompra de los servicios ofrecidos a través de un servicio óptimo de atención al cliente.
4. Generar una mayor preocupación en la sociedad sobre la importancia de acompañar al adulto mayor.
5. Incrementar las ventas anuales en 125% al segundo año de operación.

Descripción de los Segmentos y Buyer Persona. El mercado objetivo de Achachi es el configurado por los adultos mayores por encima de los 70 años de los NSE A y B en Lima Metropolitana los cuales no se encuentran activos laboralmente. Se caracterizan por que viven acompañados o solos y cuentan con tiempo disponible para realizar actividades. Este segmento se caracteriza por la transición que experimentan entre la jubilación y la nueva rutina en casa lo cual genera un cambio de rutina y dinámicas aunado a un sentimiento de inactividad y en algunos casos, de inutilidad. Los familiares sienten preocupación por no poder acompañar a sus padres o abuelos en su rutina ya que el actual entorno exige una mayor dedicación a las actividades laborales lo cual los limita a la hora de compartir tiempo con sus adultos mayores.

En cuanto al marketing mix Achachi es un servicio de acompañamiento para las actividades diarias bajo un enfoque integral y personalizado. Se promueve priorizar la autonomía y el bienestar a través de actividades elegidas por el mismo usuario. Es un servicio de compañía social y apoyo al adulto mayor para combatir la soledad y mejorar su bienestar emocional.

Respecto al precio, la propuesta de Achachi es innovadora en el mercado por lo que no se podrá referenciar a la competencia, sin embargo, se tomará un precio acorde a lo que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar por un servicio altamente personalizado. Esto basado en la teoría del valor percibido (Kotler) en donde el precio refleja el valor que el público objetivo le atribuye al servicio. Al ser un servicio de acompañamiento se ha establecido que el precio sea fijado por horas y se ofertará en el mercado con un precio inicial de S/ 50.00 por hora para el primer año de funcionamiento. A partir del año 2 se plantea un incremento de 5% anual. Considerando el precio indicado para el año uno y el incremento hacia el quinto año se proyecta el siguiente ingreso para los primeros cinco años de operación (Tabla 5).

Tabla 5

Proyección de Ingresos Anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos - servicios por horas	S/ 655.200	S/ 1.474.200	S/ 2.063.880	S/ 2.708.843	S/ 3.413.142
Acompañantes - 6 días a la semana	10	15	20	25	30
Total de horas disponibles	360	540	720	900	1080

Respecto a la plaza, el servicio de Achachi se brindará principalmente en los domicilios de los usuarios por lo que se ha considerado que se centrará en distritos de Lima con un mayor poder adquisitivo, tales como San Isidro, La Molina, Surco y San

Borja. Finalmente, la promoción, según un estudio realizado por TGI. Kantar Ibope Media 2024 (G. García, comunicación personal, 15 de agosto 2024) en Lima AB, los adultos mayores de 70 años corresponden al 2% del total de la población adulta mayor en Lima y el 50% de este grupo no trabaja. De ellos, el 35% tiene radio y el 47% tiene una computadora. Teniendo en cuenta esta información se ha considerado priorizar en los medios ATL la radio por el nivel de consumo (47%) y en los medios digitales la red social Facebook que tiene un nivel de alcance del 20.5% de la población objetivo.

Según CPI, la audiencia radial de emisoras en Lima Metropolitana a julio del 2024 se distribuyó entre 16 emisoras. El rating se concentró de la siguiente manera entre hombres y mujeres de más de 60 años del sector socioeconómico A y B, en una frecuencia diaria (de lunes a viernes). Las principales emisoras utilizadas por el público objetivo de Achachi fueron R.P.P, Felicidad y La Inolvidable.

Tabla 6 Audiencia por Emisoras en Lima Metropolitana

Audiencia por Emisoras en Lima Metropolitana

Rnkg	Emisora	Frc.	Rating	Miles
	Audiencia Promedio	FM/AM	19.3	97.3
1	R.P.P.	FM/AM	3.6	18
2	Felicidad	FM/AM	2.5	12.8
3	La Inolvidable	FM/AM	2.5	12.6
4	Mágica	FM	1.9	9.5
5	Exitosa	FM	1.8	9
6	Oxígeno	FM	1.2	6.2
7	Ritmo Romántica	FM	0.7	3.4
8	Radiomar	FM	0.5	2.7
9	Panamericana	FM/AM	0.5	2.5
10	Nueva Q	FM	0.5	2.4
11	Planeta	FM	0.4	2.2
12	Corazón	FM	0.4	2
13	La Karibeña	FM	0.4	2
14	La Kalle	FM	0.3	1.4
15	Radio Megamix	FM/AM	0.2	1
16	Onda Cero	FM/AM	0.2	0.9
17	Moda	FM	0.2	0.9
18	Radio Disney	FM	0.1	0.3

19	Comas	FM	0.1	0.3
20	Studio 92	FM	0.1	0.3
21	La Zona	FM	0	0.2
22	Nacional	FM/AM	0	0.1
23	Otras Emisoras	AM	0.4	1.9
24	Otras Emisoras	FM	0.9	4.7

Junto a esta información y teniendo en consideración los costos de realizar publicidad en los principales medios de comunicación radial se planteó generar pautas publicitarias en una de las emisoras más escuchadas por el adulto mayor. Esta elección respondió a un análisis de costo beneficio realizado para maximizar la penetración en el mercado tomando en consideración los costos actuales. Es por ello que se planteó la siguiente estrategia (Tabla 7):

Tabla 7 Estrategia de Penetración de Mercado

EMISORA	GRUPO	TIPO	MILES	TARIFA 20"	L	M	W	J	V
R.P.P.	RPP	Spot 20"	18.0	469.60					
Felicidad	RPP	Spot 20"	12.8	150.00	2	2	2	2	2
La Inolvidable	CRP	Spot 20"	12.6	265.00					
Mágica	CRP	Spot 20"	9.5	160.00					
Exitosa	Exitosa	Spot 20"	9.0	320.00					

Así, se procederá a generar pautas publicitarias en un medio de comunicación que tiene alta audiencia promedio para lograr posicionarse en el grupo objetivo. El impacto de esta estrategia será de 12,800 oyentes semanales. De acuerdo con la estrategia propuesta, se plantea el siguiente presupuesto para los primeros cinco años de operación (Tabla 8).

Tabla 8*Inversión en Marketing*

DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en radio	Radio Felicidad	S/ 77,400	S/ 79,335	S/ 81,318	S/ 83,351	S/ 85,435
Anuncios en redes	Facebook	S/ 12,000	S/ 12,300	S/ 12,608	S/ 12,923	S/ 13,246
Community manager	Tarifa mensual (S/.2,500)	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000

Es importante mencionar que se considera un aumento anual de 2,5% en el presupuesto de radio y redes, alineado con las expectativas de inflación. Esto con el objetivo de poder cubrir los costos en algunos de los medios más utilizados por los adultos mayores que según expertos como G. García (comunicación personal, 2 de agosto de 2024) son Radio Felicidad y Facebook Para la ejecución del proyecto y de acuerdo con las estrategias de marketing planteadas, el Costo de Adquisición del Cliente se detalla de la siguiente manera (Tabla 9).

Tabla 9 *Costo de Adquisición del Cliente (CAC)**Costo de Adquisición del Cliente (CAC)*

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo total de marketing y ventas	S/ 119.400	S/ 121.635	S/ 123.926	S/ 126.274	S/ 128.681
Usuarios totales por año	140	390	520	650	780
Usuarios nuevos por año	140	250	130	130	130
CAC	S/ 853	S/ 487	S/ 953	S/ 971	S/ 990
CAC PROMEDIO	S/ 851				

El costo promedio de adquisición de un cliente para los primeros 5 años de operación es de S/ 851 soles. Esto responde a una estrategia enfocada en publicidad radial ya que, según la investigación realizada, este sigue siendo el medio preferido por el público objetivo donde el porcentaje de oyentes dentro de los adultos mayores de 70

años que no trabajan es del 47%. Se decide enfocarse en un medio tradicional a pesar del costo ya que el impacto en este segmento es alto. El valor del tiempo de vida útil (LVT) para los usuarios Achachi se detalla a continuación:

Tabla 10

LVT

# de compras al año	Ticket promedio	Cantidad de años	Total
24	S/ 150	5	S/ 18.000

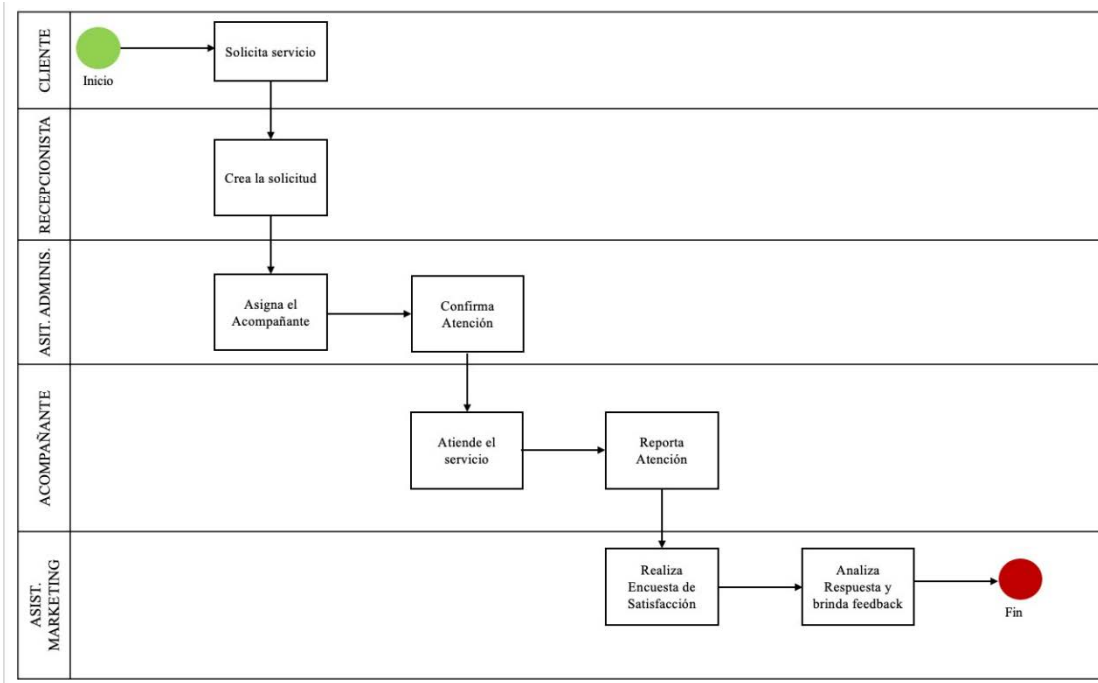
Con esta información el indicador LVT/ CAC es de 21:1 con lo cual se concluye que la estrategia de marketing producirá beneficios por encima de lo invertido recuperando sustancialmente el costo de publicidad por usuario. Se asume que el usuario utilizará de manera permanente el servicio ya que se trabajará exhaustivamente en las estrategias de retención y fidelización. El objetivo de dicha fidelización es asegurar la recompra de servicios y generar relaciones de largo plazo.

6.2.2. Plan de Operaciones

Achachi contempla acciones para garantizar se brinde un servicio eficiente y de calidad. Se describirá el servicio y los procesos operativos necesarios, así como el plan de recursos humanos, la tecnología y el plan de gestión de la calidad como servicio post venta. El servicio plantea brindar acompañamiento personalizado donde la calidad se convertirá en la ventaja diferencial de la empresa. El nivel de personalización del servicio asegurará el éxito. Para ello, uno de los procesos más importantes será la selección del personal de acompañamiento y la capacitación constante. A continuación, se detalla gráficamente a través de un Journey Map, el recorrido del cliente (Figura 14).

Figura 14*Journey Map*

Esta herramienta permitirá identificar puntos de dolor para el usuario, así como oportunidades de mejora en cada etapa de interacción con él o con el cliente. El *Journey Map* contiene 6 pasos desde la búsqueda iniciada por el cliente hasta la posibilidad de recibir retroalimentación luego de ejecutado el servicio de acompañamiento. Relacionado a ello, se grafica el proceso principal del negocio de la siguiente manera (Figura 15).

Figura 15*Proceso Principal del Negocio*

Para poder atender con calidad el servicio se realizarán las siguientes etapas dentro del proceso principal (Tabla 11).

Tabla 11*Proceso Principal del Negocio*

Fase del Proceso	Descripción	Responsable	Documentación/Registros	Objetivos
1. Evaluación Inicial	Realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades del adulto mayor, incluyendo aspectos físicos, emocionales y sociales.	Jefatura de Calidad y Seguridad	Informe de evaluación inicial	Determinar necesidades y preferencias del adulto mayor.
2. Planificación del Servicio	Crear un plan de acompañamiento personalizado basado en la evaluación inicial, estableciendo objetivos y un cronograma de actividades mediante la aplicación.	Jefatura de Operaciones	Plan de acompañamiento y cronograma	Diseñar un plan adaptado a las necesidades individuales.
3. Asignación de Personal	Seleccionar y asignar el personal adecuado para el acompañamiento, considerando las habilidades y compatibilidad con el adulto mayor.	Jefatura de Operaciones	Registro de asignación de personal	Asegurar que el adulto mayor reciba atención adecuada y compatible.
4. Implementación del Servicio	Iniciar el servicio de acompañamiento, realizando las actividades programadas y ajustándose a las necesidades del adulto mayor.	Acompañante	Registro de actividades y reportes diarios	Proporcionar apoyo constante y ajustado a las necesidades del adulto mayor.
5. Monitoreo y Evaluación	Supervisar el progreso del adulto mayor y la efectividad del servicio, realizando ajustes cuando sea necesario respecto al nivel de satisfacción del usuario.	Jefatura de Calidad y Seguridad	Informes de seguimiento y evaluación	Asegurar la calidad y eficacia del servicio proporcionado.
6. Revisión y Ajustes	Revisar el plan de acompañamiento periódicamente y hacer ajustes basados en la evolución de las necesidades y el feedback recibido.	Jefatura de Calidad y Seguridad	Plan actualizado y registros de ajustes	Mantener el servicio relevante y adecuado a las necesidades cambiantes.
7. Cierre del Servicio	Finalizar el servicio cuando ya no sea necesario, asegurando una transición adecuada si es necesario.	Jefatura de Operaciones	Informe de cierre y documentación de transición	Asegurar una transición fluida y completa del servicio.

El proceso operativo comprende los pasos desde el primer contacto del cliente con la organización hasta el proceso final que incluye una encuesta de satisfacción y cierre del servicio. Es importante mencionar que se consideran departamentos de operaciones, calidad, marketing y de procesos, funciones que serán asumidas, en los primeros 5 años de funcionamiento por los accionistas. Además de ello se incluyen protocolos para asegurar la calidad de la atención.

Protocolos del Servicio. Para asegurar la calidad del servicio se establecen una serie de acciones específicas, que se describen a continuación en los siguientes protocolos:

- a) Protocolo de Selección y Capacitación de Personal: permitirá asegurar los filtros necesarios para reclutar acompañantes con habilidades blandas adecuadas para la comunicación con el adulto mayor, así como capacitarlos en las acciones que

garanticen la seguridad del servicio, dado que este punto fue muy valorado por los usuarios y clientes durante la exploración del mercado.

- b) **Protocolo de Servicio al Cliente:** comprende la guía de cómo abordar, responder y resolver necesidades de los clientes desde la visión de satisfacción del usuario. Estos protocolos contemplan la privacidad de datos del usuario, el *check-list* de auto evaluación, la encuesta de satisfacción de cliente y los diferentes protocolos de mensajes para estandarizar la comunicación con el cliente. Estos protocolos asegurarán que las comunicaciones se encuentren alineadas con el propósito, visión y cultura de la empresa.
- c) **Protocolo de Seguridad ante Incidentes y Contingencias:** comprende la guía para gestionar situaciones de emergencia de manera rápida y eficaz durante la visita. Debido a lo sensible de este proceso es importante mantenerlos permanentemente actualizados para atender al adulto mayor. Se incluye el protocolo de atención de primeros auxilios y la gestión del plan de capacitaciones con entidades que respalden y den legitimidad a los protocolos de la empresa. Esto a su vez le brindará mayor garantía al servicio que brindará la organización.

Indicadores de Gestión. Permiten a las empresas evaluar si están alcanzando sus metas financieras, operativas, comerciales, o relacionadas con la satisfacción del cliente. A través de los indicadores se podrá plantear mejoras en las estrategias de acuerdo a los resultados. Se plantea revisión periódica de indicadores por parte de la junta de accionistas para tomar decisiones estratégicas en tiempo. Para Achachi se definen los siguientes:

- **Nivel de Satisfacción del Usuario:** Mide el grado de satisfacción de los adultos mayores y/o sus familiares con el servicio recibido. Se obtiene mediante encuestas,

de tal manera que permitan evaluar la calidad del servicio y la efectividad en la atención. La fórmula es la siguiente:

$$\text{CSAT} = \frac{\text{Número de usuarios satisfechos}}{\text{Número total de usuarios encuestados}} \times 100$$

El objetivo es mantener un CSAT mayor al 85%.

- Tasa de Retención de Clientes: Calcula el porcentaje de adultos mayores que continúan utilizando el servicio después de un período específico (1 año). Una alta tasa de retención sugiere una alta satisfacción y fidelización. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Tasa de Retención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos al final del periodo}}{\text{Número total de clientes al inicio del periodo}} \times 100$$

El objetivo es que al menos el 70% de los clientes repitan el servicio.

- Tiempo de Respuesta a Consultas/Solicitudes: Mide el tiempo promedio que tarda el personal en responder a solicitudes o necesidades específicas del adulto mayor. Este indicador es crucial para evaluar la eficiencia y la capacidad de respuesta del servicio y la capacidad de escucha y entendimiento de los acompañantes. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Tiempo de Respuesta} = \frac{\text{Tiempo total para responder c/s}}{\text{Número total de c/s reportadas}}$$

El objetivo es responder en 15 minutos consultas por medios digitales.

- Cumplimiento del Plan de Personalización: Evalúa el porcentaje de actividades y objetivos establecidos en el plan de atención que se han cumplido según lo programado. Refleja el nivel de cumplimiento a los planes personalizados y la eficacia en la ejecución del servicio. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Tasa de Personalización} = \frac{\text{Número de clientes con planes personalizados}}{\text{Número total de usuario}} \times 100$$

El objetivo es mantener una personalización del 95%.

- Índice de Capacidad de Personal: Calcula la capacidad de profesionales y certificados en relación con el total de personal. Asegurar que el equipo esté adecuadamente preparado para proporcionar un servicio de calidad, es decir, que todo el equipo de trabajo tenga un nivel estandarizado de servicio. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Índice de Capacidad de Personal} = \frac{\text{Número de acompañantes capacitados}}{\text{Número total de acompañantes contratados}} \times 100$$

El objetivo es mantener el 95% de los acompañantes capacitados.

- Cantidad de incidentes atendidos: Frente a los incidentes o emergencias que se susciten durante el servicio de acompañamiento, que tanto de estos acontecimientos fueron resueltos de manera eficiente punto que mide el equipo de Calidad y Seguridad. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Tasa de Incidentes} = \frac{\text{Número de incidentes reportados}}{\text{Número total de servicios realizados}} \times 100$$

El objetivo es mantener un índice menor al 3%.

De acuerdo con ello, se presenta el organigrama de la empresa el cual se encuentra dividido entre las responsabilidades asumidas por la junta de accionistas y los trabajadores de la empresa. Como se mencionó líneas arriba la junta de accionistas asumirá responsabilidades como encargados de las cuatro áreas propuestas hasta lograr el crecimiento proyectado de la empresa.

Figura 16

Organigrama



El coordinador administrativo será el encargado de la operación en general y reportará a la Junta. A él le reportarán los encargados de recepción/atención al cliente, de marketing y el equipo de acompañantes. Tendrá una función importante a nivel de estrategia dado que comunicará los resultados de la gestión a la junta de accionistas.

Instalaciones. La oficina contará con un espacio adecuado para la operación. La infraestructura proyectada incluirá laptops, conexión a internet y unidades de almacenamiento interno. Además, se considera importante contratar una empresa especializada en darle mantenimiento al desarrollo y continuidad de la aplicación y web, así como para garantizar la seguridad de los datos ingresados.

App y Página Web. Se plantea tercerizar el proceso de desarrollo del aplicativo y creación web. La empresa formará parte activa en la etapa de diseño, desarrollo, pruebas y calidad e implementación y mantenimiento. En cada etapa se realizará el seguimiento del avance y las tareas programadas, así como el cumplimiento de las fechas pactadas. Las licencias y permisos necesarios para el desarrollo y operación de la aplicación deben gestionarse oportunamente y teniendo en consideración la legislación vigente.

Responsabilidades del Equipo de Accionistas. Debido a que los inversionistas inicialmente tomarán un rol activo es importante detallar sus tareas para los primeros años de funcionamiento:

- Junta de Accionistas: dirige la empresa, establece la visión y la estrategia general. Se encarga de tomar decisiones clave para una mejor y más eficiente ejecución de los planes de empresa así como la sostenibilidad del servicio de acompañamiento al adulto mayor, representando a la empresa ante clientes, socios y autoridades locales.
- Procesos y Desarrollo: Optimiza procesos internos y desarrolla nuevos servicios para mejorar la eficiencia y calidad considerando que el servicio de Achachi está

sujeto a una evaluación inicial de los clientes, pues las preferencias y afinidad por usuario son distintas.

- Operaciones y Finanzas: Gestiona operaciones diarias y finanzas, asegurando eficiencia y estabilidad financiera. Se encargará de garantizar que la empresa cuente con la liquidez suficiente para seguir operando. Del mismo modo, llevará información clave sobre los resultados a las juntas de accionistas.
- Calidad y Seguridad: Se asegura de que todos los servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad y seguridad requeridos según la propuesta para brindar un servicio de calidad. Su rol es crucial para garantizar el bienestar de los adultos mayores, adaptando las políticas a las regulaciones locales y a las mejores prácticas del sector.

Responsabilidades de los Trabajadores

- Coordinador administrativo: encargado de la operación. Tiene bajo su responsabilidad la captación y contratación de los acompañantes bajo los estándares establecidos. Supervisará la operación diaria y reportará a la junta de accionistas.
- Encargado de marketing y ventas: responsable de la comunicación en medios de la estrategia de publicidad de la empresa, así como del crecimiento de las ventas y fidelización de clientes. Al inicio de la operación también se encargará de la imagen institucional por lo que trabajará directamente con el coordinador de marketing y la Junta para analizar el resultado de las encuestas de satisfacción.
- Equipo de acompañantes: estarán bajo la supervisión del coordinador general y son clave en el desarrollo de la experiencia del cliente. Deben ser elegidos de acuerdo con su personalidad y la afinidad del usuario. Dentro de los filtros de

selección se encuentran el nivel de educación, las habilidades blandas y la edad del acompañante ya que se debe velar por la afinidad con el usuario final.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para determinar la viabilidad del proyecto se elaboró el presupuesto de inversión para calcular el monto requerido para iniciar operaciones. Al mismo tiempo, se llevó a cabo el análisis financiero con una proyección a cinco años. Esto permitió calcular los principales indicadores financieros de evaluación: VAN, TIR y WACC.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

Para poder estimar el capital inicial necesario para la operación de ACHACHI se definieron tres categorías de gasto, según su naturaleza, que cubren tanto activos tangibles como intangibles. El primer grupo corresponde a la inversión en equipos tecnológicos y mobiliario. Se estima que se requerirán seis computadoras portátiles y seis puestos de trabajo (escritorio, silla) a ser usadas por el personal administrativo y el operativo (acompañantes) de forma rotativa. Estos permitirán gestionar las reservas, citas, asignaciones de acompañantes y ofrecer soporte tanto a los clientes como a los usuarios. El segundo grupo incluye los gastos relacionados con la capacitación inicial del personal y la constitución de la empresa. La tercera categoría reúne el capital que se destinará al desarrollo de la plataforma digital de Achachi, que abarcará tanto el sitio web como la aplicación móvil. Ambos son esenciales para la prestación del servicio, ya que servirán como medio de comunicación entre la empresa y sus clientes y usuarios. El diseño de ambos debe priorizar la simplicidad y funcionalidad que requiere la población de adultos mayores.

Este capital inicial será financiado mediante aportes de los socios fundadores, quienes cubrirán el 40% del monto requerido, a un costo de 16.06%, calculado bajo el modelo CAPM. El porcentaje restante se cubrirá a través de deuda, con un costo medio

de 11,13% (Tabla 12). Los acreedores serán los mismos accionistas, quienes facilitarán los fondos a través de préstamos personales. Esta estrategia de financiamiento mixto tiene como objetivo lograr una estructura financiera equilibrada que ayude al lanzamiento exitoso de ACHACHI en el mercado limeño. El WACC resultante bajo estas condiciones es de 10,32%, calculado considerando tanto el costo de la deuda como el del patrimonio. Para el análisis del costo de patrimonio se incluyó un rendimiento promedio de 3.78% de los bonos del tesoro estadounidense a 10 años y un Beta de 0.86, correspondiente al sector de Servicios de Apoyo en Salud. Además, se contempló un riesgo país de 2.34%, según Damodaran (2024).

Tabla 12

Estructura deuda/patrimonio

TOTAL	DEUDA	PATRIMONIO	TCEA	COSTO DE LA DEUDA
S/.200.000	S/.120.000	S/.80.000		
Accionista 1	S/.40.000	S/.20.000	10,00%	3,33%
Accionista 2	S/.0	S/.20.000	17,55%	0,00%
Accionista 3	S/.40.000	S/.20.000	15,50%	5,17%
Accionista 4	S/.40.000	S/.20.000	7,90%	2,63%
Distribución final	60%	40%		
Costo de la deuda				11,13%

6.3.2. Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero de Achachi se procedió a elaborar los estados financieros proyectados a 5 años. La propuesta implica un inicio de actividades con 4 acompañantes, y un aumento progresivo hasta 10 acompañantes en el primer año. Posteriormente se estima que se requerirán entre 15 y 30 personas para brindar el servicio entre los años 2 y 5, respondiendo al incremento de la demanda.

A través de la investigación de mercado se validó que el precio por hora aceptable. La tarifa considerada será de S/ 50.00, con un recargo del 40% para aquellos servicios contratados con menos de 24 horas de anticipación, que serán considerados

servicios de urgencia. Este modelo tarifario ha sido aceptado por los clientes potenciales, según las entrevistas realizadas.

El mercado objetivo de Achachi se compone de 146,000 adultos mayores pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A y B en Lima. De acuerdo con las entrevistas realizadas, un 96% manifestó interés en la propuesta de valor de Achachi, lo que establece una demanda potencial significativa. En el año 1 de operaciones, la empresa planea captar entre 100 y 200 usuarios, con una proyección de crecimiento hasta alcanzar 780 usuarios hacia el quinto año, basados en el potencial de desarrollo de la estrategia de marketing. Este nivel representa un 0.5% del mercado objetivo.

La estrategia de penetración de mercado incluye publicidad en medios tradicionales como Radio Felicidad (ATL) y campañas en redes sociales (BTL), especialmente en Meta, que tiene un mayor nivel de penetración en el público objetivo, sumada a una estrategia de boca a boca entre familiares y amigos de los accionistas. Cada cliente utilizará en promedio dos servicios mensuales de tres horas, lo que supone 24 servicios anuales por cliente. Las proyecciones de ventas muestran ingresos de S/ 655,000 en el primer año, con un crecimiento continuo hasta S/ 3,413,000 en el quinto año (Tabla 13). Estas proyecciones están alineadas con el crecimiento esperado en el número de usuarios y la recurrencia de los servicios, que mantienen un promedio de dos servicios mensuales por cliente.

Tabla 13

Proyección de Resultados en soles

Año	1	2	3	4	5
Ventas	655.200	1.474.200	2.063.880	2.708.843	3.413.142
Costo de ventas	- 236.871	- 490.513	- 661.427	- 840.444	- 1.027.864
Gastos de adm. y ventas	- 239.556	- 232.886	- 255.526	- 261.073	- 266.766
Depreciación	- 10.500	- 10.500	- 10.500	- 10.500	- 10.500
UTILIDAD OPERATIVA	168.273	740.301	1.136.427	1.596.826	2.108.012

UTILIDAD OPERATIVA DESPUÉS DE IMPUESTOS	118.633	521.912	801.181	1.125.762	1.486.149
--	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------

Los costos y gastos de la empresa pueden ser medidos en tres grupos: a) gastos de operación general, que oscilan entre los S/ 70,000 y S/ 80,000 al año e incluyen servicios como el alquiler de la oficina, el mantenimiento de la página web y el aplicativo, b) la inversión en planilla operativa y administrativa y las capacitaciones que requieren, que oscila entre los S/ 287,000 en el primer año y los S/ 1,100,000 en el quinto en base al incremento de la demanda del servicio, y c) los gastos de marketing y publicidad que se estiman entre S/ 120,000 y S/ 130,000 anuales, con un enfoque en fortalecer la presencia de la marca y asegurar un crecimiento sostenido.

La utilidad operativa neta después de impuestos (NOPAT) muestra un primer año con un rendimiento de S/ 118,663 y una evolución hasta alcanzar más de 11 veces dicho valor en el quinto año con un resultado de S/ 1,486,149. Estos resultados indican que Achachi consolidará su rentabilidad, conforme avanza en sus operaciones. El beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) muestra un crecimiento congruente con el margen operativo, dado que no se realizarán inversiones significativas en infraestructura física durante los primeros 5 años (Tabla 14), quedando esta limitada al mobiliario inicial.

Tabla 14

EBITDA

Año	1	2	3	4	5
EBITDA	178.773	750.801	1.146.927	1.607.326	2.118.512

Finalmente, la proyección del flujo de caja libre para el primer año es de S/ 129,133, con un aumento progresivo a S/ 1,496,649 en el quinto (Tabla 15). El Valor

Actual Neto (VAN) de los flujos para los primeros cinco años es de S/2.670.733, con una tasa de descuento de 10,32% calculada bajo el WACC.

Tabla 15

Flujo de Caja Libre y VAN en Soles

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		655.200	1.474.200	2.063.880	2.708.843	3.413.142
Costo de ventas		-236.871	-490.513	-661.427	-840.444	-1.027.864
Gastos adm. y ventas		-239.556	-232.886	-255.526	-261.073	-266.766
Depreciación		-10.500	-10.500	-10.500	-10.500	-10.500
UTILIDAD OPERATIVA		168.273	740.301	1.136.427	1.596.826	2.108.012
NOPAT		118.633	521.912	801.181	1.125.762	1.486.149
Depreciación		10.500	10.500	10.500	10.500	10.500
FC Operación		129.133	532.412	811.681	1.136.262	1.496.649
Inversión inicial	-71.250					
Capital de trabajo	-100.000					
FC Inversión	-171.250	-	-	-	-	-
FC Libre	-171.250	129.133	532.412	811.681	1.136.262	1.496.649
VA FCL	-171.250	117.052	437.454	604.522	767.092	915.864
VAN FCL	2.670.733					
TIR FCL	184,89%					

Asimismo, se realizó la proyección del Flujo de Caja del Accionista (Tabla 16), obteniendo un VAN de S/ 2,217,796, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 388%.

Bajo este análisis, Achachi se posiciona como un proyecto altamente rentable. En la

Tabla 17 se encuentran los indicadores usados para la estimación.

Tabla 16

Flujo de Caja del Accionista en Soles

Año	0	1	2	3	4	5
FC Libre	-171.250	129.133	532.412	811.681	1.136.262	1.496.649
Préstamo bancario	120.000	-19.217	-21.357	-23.735	-26.377	-29.314
Intereses		-11.807	-9.668	-7.290	-4.647	-1.711
Escudo fiscal de intereses		3.483	2.852	2.150	1.371	505
FC Financiamiento	120.000	-27.541	-28.173	-28.874	-29.654	-30.520

FC Accionista	-51.250	101.591	504.240	782.807	1.106.609	1.466.129
VA FCA	-51.250	87.536	374.371	500.786	609.992	696.361
VAN FCA	2.217.796					
TIR FCA	387,78%					

Tabla 17*Otros Indicadores*

Pasivos financieros totales	S/ 120.000
Costo de pasivos financieros totales	9,22%
Patrimonio	S/ 80.000
Beta desapalancado	0,86
Rendimiento libre de riesgo	3,78%
Rm - Rf	6,94%
Riesgo país	2,34%
Inflación	2,20%
Relación deuda/patrimonio	1,50
Beta apalancado	1,77
COK	16,06%
WACC	10,32%

Capítulo VII. Solución Sostenible

Este capítulo se enfocará en el desarrollo y análisis del *Flourishing Business Canvas* (Figura 17) y el impacto que se pretende alcanzar mediante su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente los ODS 3 de Salud y Bienestar y ODS 10 acerca de la Reducción de las Desigualdades. La propuesta de solución de Achachi tiene como objetivo cumplir con estas ODS, presentándose como un producto innovador y sostenible.

7.1. Relevancia Social de la Solución

Achachi tiene como propósito devolver la autonomía al adulto mayor que muchas veces se ve relegado en una sociedad que cambia constantemente. A través de este proyecto se busca reivindicar al adulto mayor como un individuo capaz de desenvolverse adecuadamente en la sociedad. Esto, aunado a las estrategias antes planteadas contribuirá con dos de los objetivos de desarrollo sostenible planteados por las Naciones Unidas con un Índice de Relevancia Social importante:

ODS 3

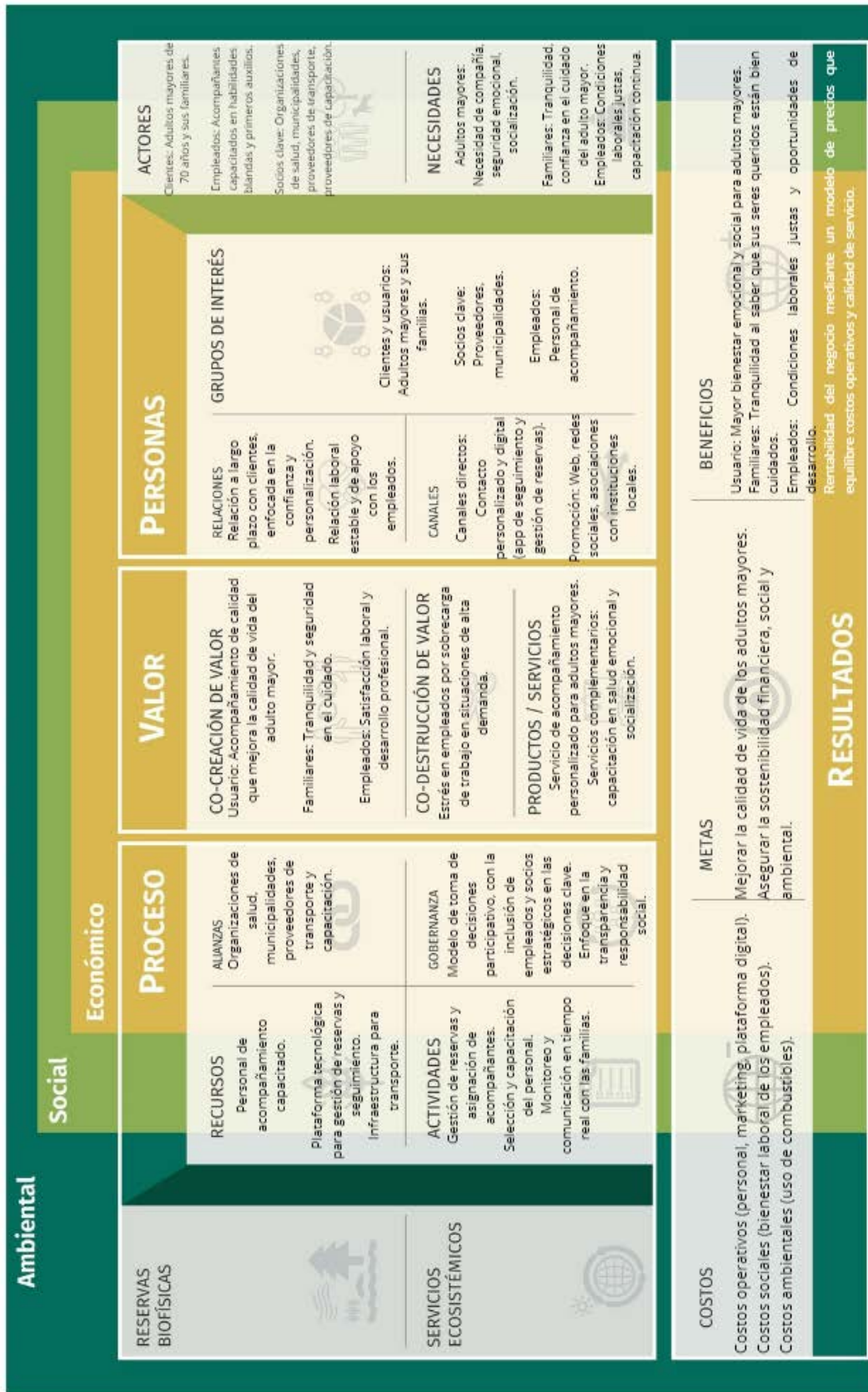
3.4 Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.

El servicio de acompañamiento busca evitar que los usuarios experimenten este sentimiento que podría desencadenar depresión por soledad y de esa manera contribuir en la reducción de riesgos de salud de los adultos mayores.

3.5 Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol-

Figura 17

Flourishing Business Canvas



La depresión suele estar acompañada del uso de sustancias nocivas como el abuso del alcohol y el uso de ansiolíticos. El acompañamiento evitará que el usuario experimente sentimientos que conlleven a este comportamiento incentivando las actividades que estimulen positivamente el dinamismo del cerebro.

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.

Si bien Achachi no es un servicio de cuidado de la salud, el acompañamiento y orientación promoverá que el adulto mayor cumpla con sus rutinas de cuidado o no pierda citas programas de salud por no contar con quien lo acompañe. Achachi orientará al usuario en el uso de la tecnología al brindar orientación acerca del uso de aplicativos, páginas webs y servicios digitales haciendo frente a las brechas que existen para el sector de los adultos mayores.

El índice de relevancia social para esta ODS 3 es de 3/9 (Metas de la ODS 3 con las que contribuye la solución de Achachi/Total de metas del ODS3), obteniendo una ratio de $0.33 = 33\%$ por lo que se concluye las soluciones contribuirán de manera significativa.

ODS 10

10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

Achachi promoverá la inclusión del adulto mayor en una sociedad que suele considerarlo menos útil o con poca capacidad, mediante la promoción de su autonomía en las actividades diarias. Esta percepción estereotipada se enmarca en el fenómeno

conocido como “edadismo” (Butler, 1969), el cual hace referencia a la discriminación y los prejuicios basados en la edad. Estudios en gerontología y psicología social (Levy, 2009; OMS, 2021) han evidenciado que el edadismo se presenta a escala global y también en contextos latinoamericanos, incluido el Perú (Defensoría del Pueblo, 2020), impactando la autonomía y calidad de vida de las personas mayores.

10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.

10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.

Uno de los propósitos de Achachi es restaurar la dignidad del adulto mayor, devolviéndole autonomía y fortaleciendo sus capacidades. Esto contribuirá a mejorar la seguridad y autoestima de los usuarios, brindando tranquilidad de los familiares, demostrando que los adultos mayores son individuos capaces de realizar actividades, lo que fomenta su integración social y reduce la discriminación, en línea con las metas 10.3 y 10.4 de la ODS 10.

El índice de relevancia social de Achachi para el objetivo 10 es de 3/7 (Metas de la ODS 10 con las que contribuye la solución de Achahi/Total de metas del ODS 10) obteniendo una ratio de $0.429=43\%$ por lo que se considera que este proyecto colabora directamente con el objetivo de desarrollo sostenible de manera consistente.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

La propuesta de servicio de acompañamiento para adultos mayores no solo se enfoca en generar un valor económico sostenible, sino que también busca crear un impacto social significativo en la vida de los usuarios y sus familias. Este servicio se fundamenta en la atención que incluye no solo el acompañamiento emocional y social,

sino también el transporte seguro y accesible para facilitar la movilidad de los adultos mayores, así como la realización de actividades sociales que el adulto mayor siempre ha tenido la intención de hacer.

Al brindar un apoyo constante, el servicio contribuirá al bienestar ayudando a reducir la ansiedad y la tristeza que a menudo experimentan a causa de la soledad y el aislamiento. Desde este punto se desprende una reducción en el uso de medicamentos para tratar la ansiedad y depresión en adultos mayores, por ejemplo:

- Sertralina (Zoloft): Aproximadamente S/ 40 mensuales.
- Escitalopram (Lexapro): Alrededor de S/ 50 mensuales.

Tabla 18

Beneficios Sociales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficios Sociales Totales	10.080	28.080	37.440	46.800	56.160
% de pacientes frágiles	15%	15%	15%	15%	15%
Ahorro en medicina (S/ 45)	S/.45	S/.45	S/.45	S/.45	S/.45
Beneficios Sociales Totales	S/.68.040	S/.189.540	S/.252.720	S/.315.900	S/.379.080

El acompañamiento regular proporcionará una compañía valiosa, permitiendo a los adultos mayores disfrutar de actividades diversas y mantener un estilo de vida activo y saludable. Además, al involucrar a las familias en este proceso, se generará un entorno más armonioso y de apoyo, lo que contribuirá a mejorar su calidad de vida. Las familias podrán tener la tranquilidad de saber que sus seres queridos están recibiendo el cuidado y la atención que necesitan, lo que a su vez reduce su propio estrés y preocupación. Reduciendo así las consultas médicas que pueden costar entre S/ 80 y S/ 120 por sesión.

Los costos sociales (Tabla 19) tienen contemplados el consumo energético de los equipos tecnológicos que se utilizarán para el desarrollo y operación del servicio de acompañamiento. Se consideró el precio de la electricidad para empresas (BCRP, 2023).

Tabla 19*Costos Sociales*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía equipos 10 laptops					
Energía de Equipos (kWh/año)	2787.84	2787.84	2787.84	2787.84	2787.84
Costo de kWh (S/)	S/ 0.81	S/ 0.81	S/ 0.81	S/ 0.81	S/ 0.81
Consumo Energético	2258.15	2258.15	2258.15	2258.15	2258.15
Energía de 1 impresora					
Energía de Equipos (kWh/año)	150	150	150	150	150
Costo de kWh (S/)	S/ 0.81	S/ 0.81	S/ 0.81	S/ 0.81	S/ 0.81
Consumo Energético	121.5	121.5	121.5	121.5	121.5
Valor total de Costos Sociales (S/)	S/ 2,380	S/ 2,380	S/ 2,380	S/ 2,380	S/ 2,380

El VAN Social es de S/ 906,807.44 en una proyección de 5 años y con una tasa de descuento social de 8%, tal como se observa en la Tabla 20. La tasa de descuento social utilizada en esta investigación sigue las recomendaciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del Perú, que la considera adecuada para la evaluación de proyectos de inversión pública debido al costo de oportunidad del capital en el país (MEF, 2021). Además, este valor se alinea con los estándares internacionales sugeridos por organismos como el Banco Mundial y el BID, que proponen tasas entre 6% y 12% para economías emergentes.

Tabla 20*VAN Social*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios Sociales Totales (S/)	S/ 68,040	S/ 189,540	S/ 252,720	S/ 315,900	S/ 379,080
Costos Sociales Totales (S/)	S/ 2,380	S/ 2,380	S/ 2,380	S/ 2,380	S/ 2,380
Utilidades Sociales Totales (S/)	S/ 65,660	S/ 187,160	S/ 250,340	S/ 313,520	S/ 376,700
Tasa de descuento Social (%)	8%				
VAN Social (S/)	S/ 906,807				

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En el presente apartado se presenta el plan de implementación de la propuesta de Achachi, mostrando la cronología y las etapas que se han considerado.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación de Achachi tomará 26 semanas, iniciando en enero del 2025, con miras a lanzar el servicio en el mes de julio del mismo año. El equipo responsable de llevar a cabo el proyecto estará integrado por los cuatro accionistas quienes liderarán las áreas de Procesos & Desarrollo, Operaciones & Finanzas, Calidad & Seguridad, y Marketing & Ventas. Para un mejor seguimiento y control del proyecto, el plan se ha estructurado en etapas y estas se muestran en un diagrama de Gantt (Figura 18).

El plan de implementación se divide en 7 etapas desde la fundación hasta el lanzamiento de la organización. En la primera etapa se cumplirá con la normativa legal vigente para la constitución de la empresa. Del mismo modo, se evaluará financieramente el proyecto para determinar el aporte por cada accionista y la necesidad de financiamiento. En esta etapa se definirán los roles y responsabilidades clave en donde la junta de accionistas tendrá un rol ejecutor y de estrategia en los primeros años de actividad.

En la segunda etapa, una vez constituida la empresa y cumplido con la normativa vigente se procederá a buscar el financiamiento requerido para la ejecución de proyecto en donde los accionistas aportarán el capital y serán los principales financistas del proyecto. A la par, en esta etapa se contempla la búsqueda del local para la oficina administrativa, así como la selección del proveedor para la implementación de la plataforma virtual de Achachi.

En la etapa de desarrollo, la tercera, se procederá con la creación de la plataforma y el aplicativo de la empresa de modo que se pueda testear ambos recursos con un grupo piloto de usuarios. Para tal fin se considera a los familiares de los accionistas que cumplan con el requisito de edad para que evalúen cuán amigable son los recursos por implementar. En esta misma etapa se generará una base de datos de los centros especializados para capacitaciones y validación de los protocolos elaborados para una atención de calidad a los usuarios. Respecto a los acompañantes, se elaborará un perfil de puesto para asegurar que las contrataciones se enfoquen en personal idóneo para el trato empático y de calidad de los usuarios. En relación con el lanzamiento de la publicidad, en esta etapa se elaborará y validará la estrategia de marketing a utilizar para el inicio de operaciones de Achachi.

La siguiente etapa, la cuarta, corresponde al proceso de ejecución en donde se procederá a la contratación formal del alquiler de la oficina y la adquisición de los equipos necesarios tanto tecnológicos como mobiliarios para el inicio de operaciones. Del mismo modo se iniciará el proceso de reclutamiento del personal que cumplirá el rol de acompañantes.

Las etapas 5 y 6 corresponden a la capacitación del personal y la marcha blanca de la empresa. Una vez reclutados los trabajadores de la etapa de lanzamiento se procederá a la capacitación de los mismos tanto de la operatividad de la empresa: los procesos desde el primer contacto con el cliente o el usuario hasta la capacitación en talleres para el desarrollo de habilidades blandas claves para fomentar un servicio de calidad que como se ha comprobado es uno de los aspectos más valorados del mercado objetivo. En la marcha blanca, la etapa 6, se procederá con el primer testeo de la operación lo que permitirá mejorar aspectos claves e identificar oportunidades que no fueron planteadas en la estrategia de planificación inicial, se realizarán los ajustes en el

aplicativo y en las herramientas para que respondan de manera eficiente a los requerimientos de los clientes o usuarios. Finalmente, dentro de esta etapa se ejecutará la pauta publicitaria aprobada en el plan de marketing.

La última etapa corresponde al lanzamiento de Achachi donde se iniciará operaciones y potenciará la estrategia de marketing para atraer a los primeros clientes de la organización. Se resumen el plan en la Tabla 21.

Tabla 21

Plan de Implementación

Etapa 1	Fundación y Estructuración: En esta etapa deben establecerse las bases administrativas, financieras y legales del proyecto.
Actividad 1	Se revisa el modelo de negocio, incluyendo la estructura de precios y la definición de la oferta en paquetes. Esto determinará el aporte de capital requerido para la puesta en marcha.
Actividad 2	Definición de los roles clave, incluyendo la elaboración del Manual de Organización y funciones, para tener claridad en roles y responsabilidades.
Actividad 3	Constitución legal de la empresa y obtención de licencias de operación ante las autoridades pertinentes.
Etapa 2	Búsquedas clave
Actividad 1	Búsqueda de financiamiento por parte de los socios, quienes además del aporte de capital, otorgarán un préstamo a Achachi
Actividad 2	Búsqueda de programadores para el desarrollo de la plataforma, tanto del aplicativo como de la página web.
Actividad 3	Búsqueda del espacio físico donde estará la sede de Achachi
Etapa 3	Desarrollo
Actividad 1	Desarrollo de la primera versión de la página web y del aplicativo de Achachi. Se acompañará de pruebas con un grupo piloto donde se incluirán a los familiares de los accionistas que cumplan con el requisito de edad (mínimo 70 años).
Actividad 2	Elaboración del proceso de contratación de los acompañantes, asegurando que se cumplan los requisitos de habilidades y empatía.
Actividad 3	Búsqueda de asesoramiento en salud geriátrica, tanto física como mental, para la validación de los protocolos de servicio.

Actividad 4 Se diseña la pauta publicitaria.

Etapa 4 Ejecución

Actividad 1 Contratación de un local para las operaciones.

Actividad 2 Adquisición de activos fijos, como equipos tecnológicos y mobiliario indispensable para el inicio del servicio.

Actividad 3 Inicio del proceso de captación y selección de acompañantes capacitados, quienes brindarán el servicio presencial a los adultos mayores.

Etapa 5 Capacitación

Actividad
única Capacitación de personal.

Etapa 6 Marcha Blanca

Actividad 1 Se pone a prueba el modelo de negocio iniciando el servicio con un grupo reducido de clientes.

Actividad 2 Retroalimentación constante y ajustes a la plataforma, procedimientos y manejo de clientes, a través del recojo de datos sobre la experiencia del usuario y niveles de satisfacción para posibles ajustes en los procedimientos.

Actividad 3 Se ejecuta la pauta publicitaria en redes sociales y medios tradicionales.

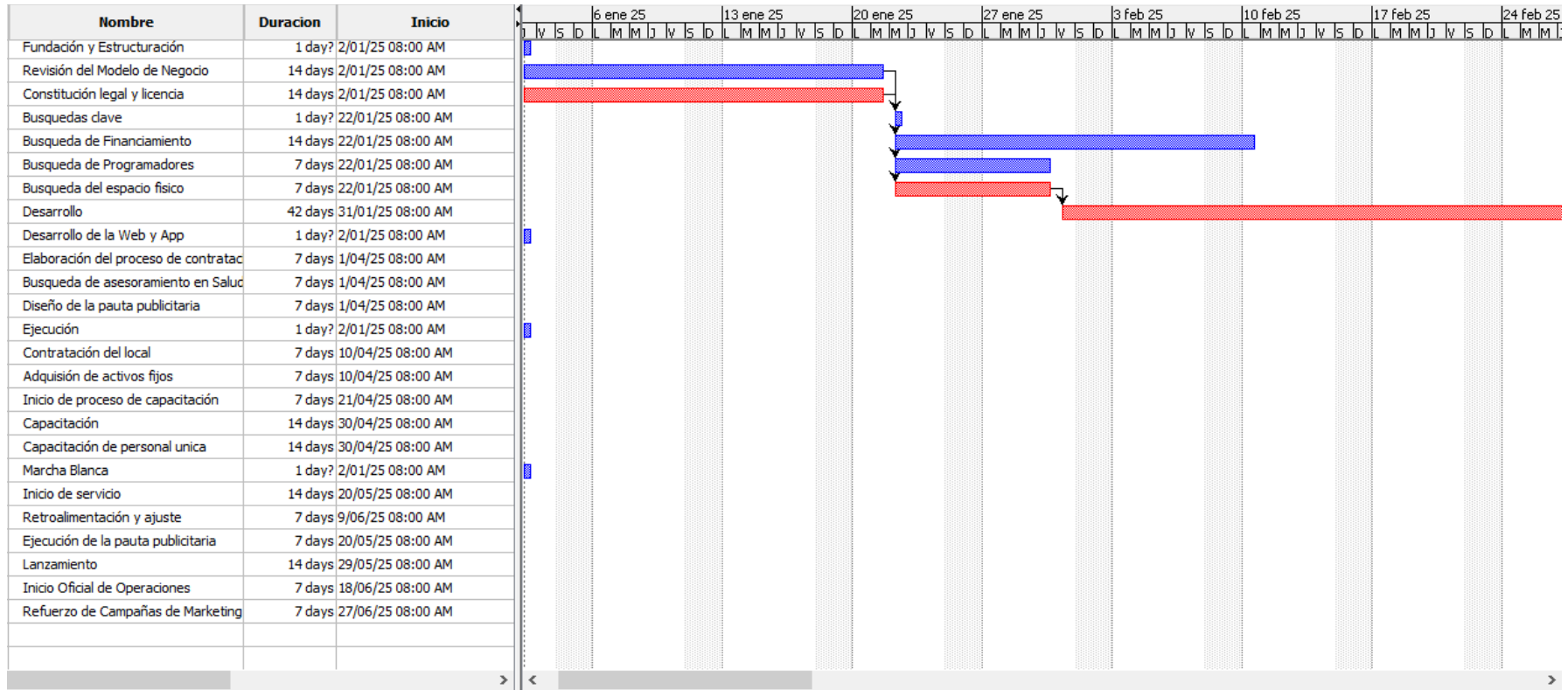
Etapa 7 Lanzamiento

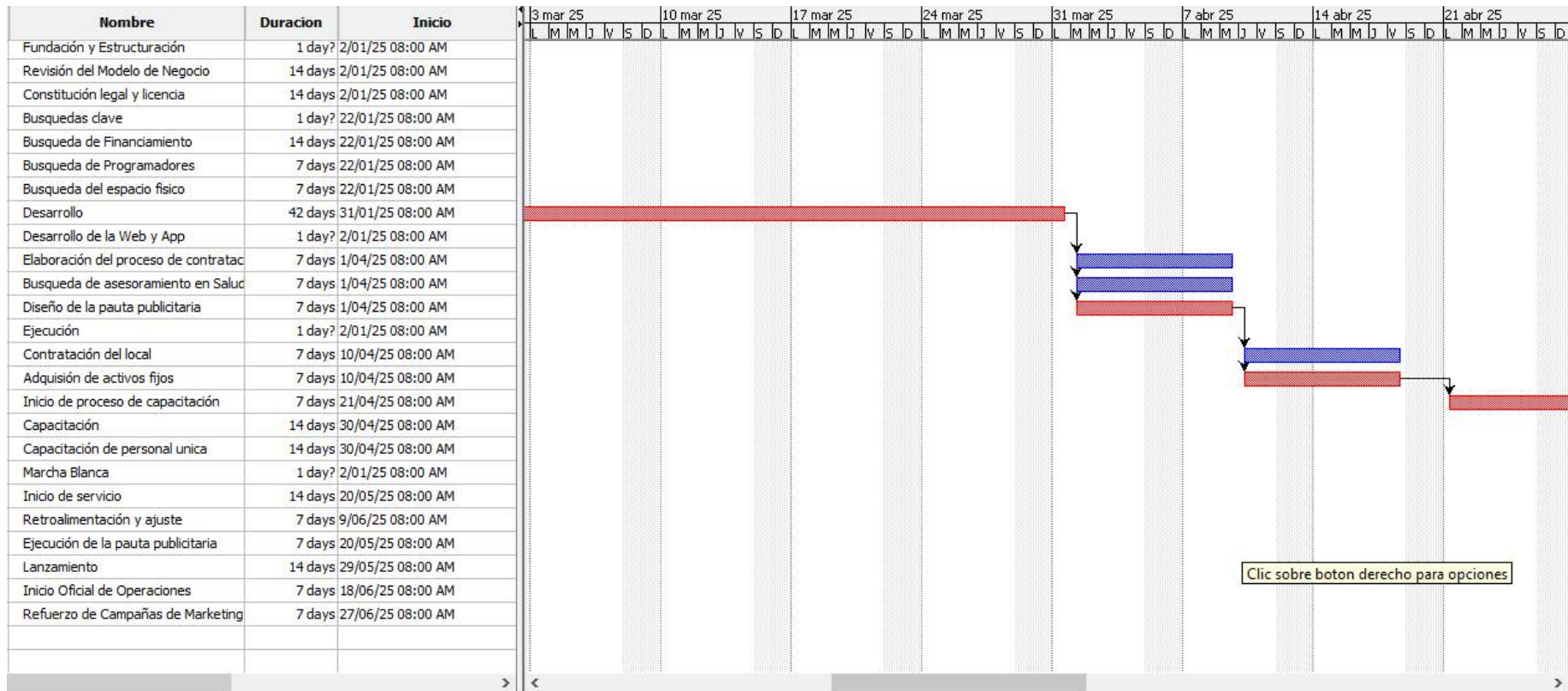
Actividad 1 Inicio de operaciones de Achachi a gran escala, lanzamiento oficial.

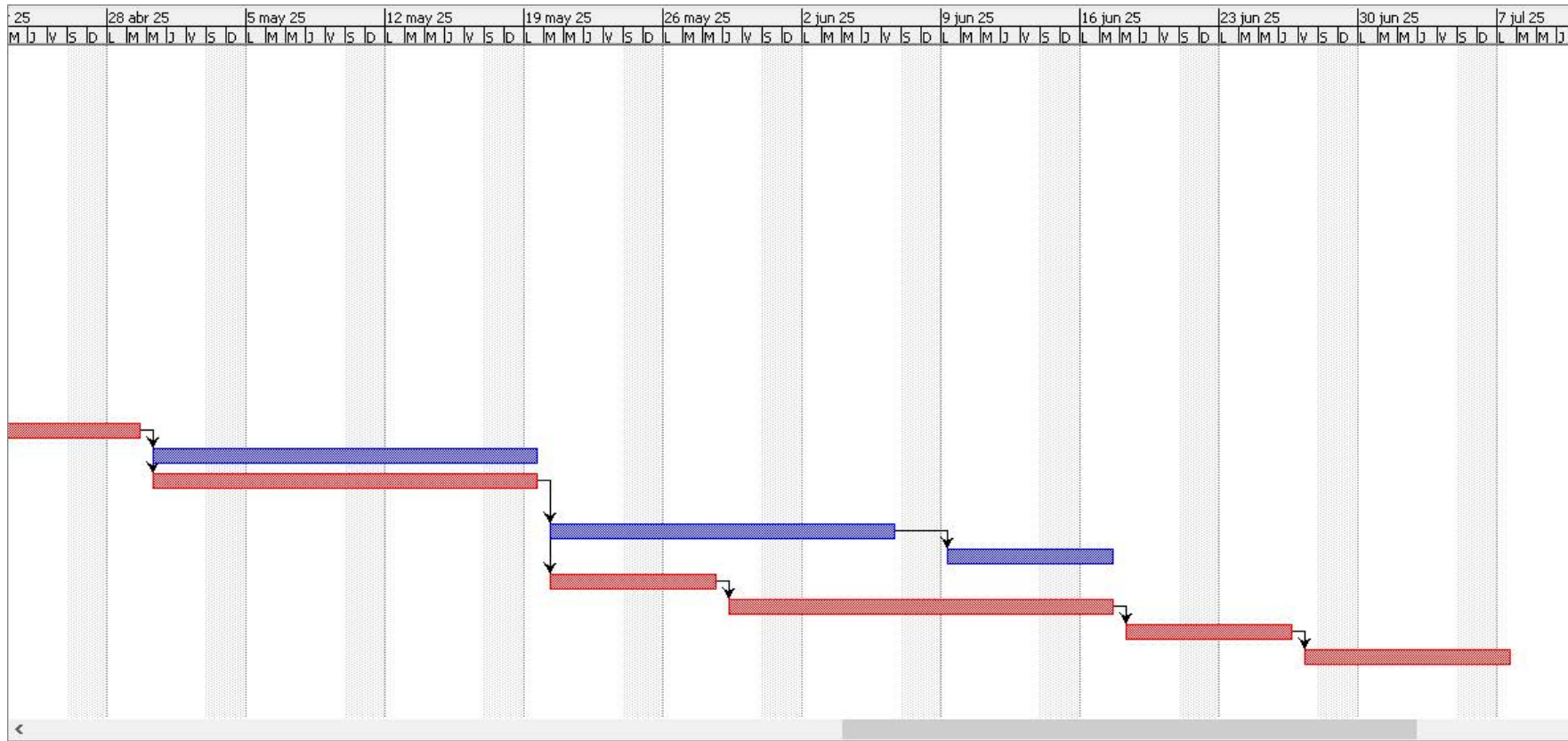
Actividad 2 Refuerzo de las campañas de marketing para atraer a los primeros clientes, potenciando el boca a boca.

Figura 18

Diagrama de Gantt de la Implementación







8.2. Conclusiones

Achachi es una propuesta innovadora que tiene como propósito reivindicar al adulto mayor a través de un servicio de acompañamiento en donde la autonomía del usuario sea el factor clave, buscando reducir el impacto negativo de la soledad en este grupo etario, ya que puede desencadenar problemas de salud mental. Es así que se define al usuario objetivo como el adulto mayor de 70 años quien se encuentra jubilado y activo físicamente pero no cuenta con compañía en casa para las actividades de rutina. Se busca darle un valor agregado a través de la personalización del servicio, que se traduce en que es el usuario quien elegirá las actividades que desee realizar. Esta es una ventaja diferencial dado que actualmente los servicios que ofrece el mercado con estandarizados, orientados exclusivamente al cuidado de la salud o brindando algún taller sobre un tema específico.

El servicio se comprobó deseable a través de entrevistas a profundidad a usuarios y clientes, hasta que se alcanzó el punto de saturación con las respuestas obtenidas. Los adultos mayores entrevistados indicaron que necesitan de compañía para no sentirse solos en el día a día y los familiares demostraron una preocupación real por las consecuencias de la soledad en ellos. El entorno laboral exigente en el que se encuentra la sociedad hoy en día dificulta que las personas puedan estar disponibles, y esto les genera un sentimiento de preocupación por el bienestar de los demás.

El producto mínimo viable es el servicio que se brinda a través de un acompañante que orienta al usuario en, por ejemplo, el uso de tecnologías, integrándolo a la sociedad digital con una metodología adecuada, que acompaña a realizar actividades fuera y dentro de casa y, sobre todo, escucha activamente al usuario. La validación de la viabilidad permitió confirmar que para el éxito del servicio debe de priorizarse la personalización y seguridad del mismo por lo que un proceso clave será el correcto reclutamiento del personal.

El plan de marketing para dar a conocer el servicio se enfocará en los medios más utilizados por el mercado objetivo, como la radio y la red social Facebook. Las estrategias se centrarán en estos dos medios teniendo un impacto real en los oyentes, de acuerdo a la información brindada por expertos en agencias de medios y a las estadísticas de alcance e impacto obtenidas.

El análisis financiero de Achachi revela una estructura bien planificada para su crecimiento operativo y expansión en el mercado de servicios de acompañamiento para adultos mayores. El Valor Actual Neto (VAN) del flujo de caja libre es de S/ 2.670.733 con una TIR de 185%. Asimismo, se realizó la proyección del Flujo de Caja del Accionista, con un VAN de S/ 2.217.796 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 388%. Este proyecto resulta altamente rentable y genera valor tanto a nivel operativo como para los accionistas.

Debido a la preocupación manifestada por los clientes, se define que Achachi debe tener como proceso clave la elección del personal idóneo que acompañará al adulto mayor ya que debe tener desarrolladas las habilidades blandas de comunicación y escucha activa. Este es un punto clave porque su reputación dependerá directamente del servicio que ofrezca, para que cada usuario recomiende a su vez a la empresa. No se debe perder de vista que es un servicio brindado a personas.

También se concluye que Achachi es socialmente relevante porque contribuirá con el cumplimiento de las ODS 3 y ODS 10 del objetivo de la agenda 2030 de las Naciones Unidas. Dentro de ellas se tendrá un Índice de Relevancia Social de 33 y 42% respectivamente, por lo que implementarlo traerá resultados positivos para la sociedad. Su aporte a la mejora de la salud y a la inclusión son los objetivos principales del modelo de negocio.

8.3. Recomendaciones

- Se recomienda implementar el proyecto porque tiene rentabilidad positiva y una VAN social atractiva. Beneficiará a la población usuaria a través de un servicio que promoverá su inclusión social, así como reducirá el impacto negativo en la salud mental del adulto mayor.
- Se recomienda generar planes de crecimiento post implementación ya que el grupo etario está en crecimiento y las preocupaciones de la sociedad por su salud mental están latentes. Esto abre un nicho del mercado no atendido con un servicio personalizado de acompañamiento.
- Se puede ampliar a mediano o largo plazo la gama de servicios ofrecidos por Achachi para tener un enfoque holístico para el empoderamiento del adulto mayor, así se puede brindar servicios complementarios como orientación nutricional, paquetes de cuidadores y acompañantes, etc.
- Finalmente, se recomienda generar alianzas estratégicas adicionales para complementar el servicio de acompañamiento. Se pueden generar estrategias o convenios con empresas de entretenimientos, agencias de viaje para paseos grupales, con centros de salud para chequeos preventivos generales, entre otros.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Nota de Estudios 62-2024: Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas Agosto 2024.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-62-2024.pdf>
- Banco Mundial. (2023). Diagnóstico País del Sector Privado. Creando Mercados en el Perú. Nuevas Oportunidades desde las regiones.
<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/peru-country-private-sector-diagnostic-summary-es.pdf>
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4_Part_1), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Centers for Disease Control and Prevention. (2020). La soledad en los adultos mayores.
<https://www.cdc.gov/aging/spanish/features/lonely-older-adults.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2022). Informe de análisis prospectivo: Perú retos y desafíos globales al 2050.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4389419/CEPLAN%20-%20Informe%20de%20an%C3%A1lisis%20prospectivo%20al%202050%20Per%C3%BA.%20Retos%20y%20desaf%C3%ADos%20globales%202050%20.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2019). Envejecer en el Perú: Situación de las personas adultas mayores. Informe N.º 002-2019-DP/ADHPD. Recuperado de
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/08/DEFENSOR%C3%8DA-DEL-PUEBLO-INFORME-ENVEJECER-EN-EL-PER%C3%9A.pdf>
- Díaz, L. (2013). The interview, a flexible and dynamic resource.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

- Doe, J. (2024). Understanding social dynamics in contemporary societies. *International Journal of Social Quality*, 12(2), 205-220.
<https://www.berghahnjournals.com/view/journals/ijsq/12/2/ijsq120205.xml>
- El Comercio. (2023). Salud mental de los adultos mayores: La soledad y el aislamiento social como factores de riesgo. <https://elcomercio.pe/lima/salud-mental-de-los-adultos-mayores-la-soledad-y-el-aislamiento-social-como-factores-de-riesgo-cuidado-ancianos-tratamiento-trastornos-mentales-poblacion-de-riesgo-atencion-noticia/?ref=ecr>
- Ferng, M. (2014, October 20). Peru: Health system unresponsive to aging population. Pulitzer Center. <https://pulitzercenter.org/stories/peru-health-system-unresponsive-aging-population>
- Garcia, M. A. (2024). Las estadísticas muestran que la población de adultos mayores está aumentando. *Revista de Desarrollo y Economía*, 12(1), 45-67.
<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/ddee/article/view/5382/5707>
- Gómez, R., & Vargas, L. M. (2021). La soledad y su relación con la depresión en la población peruana. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 38(1), 45-52.
- González, M. (2018). Confianza y relaciones sociales en el adulto mayor: Un estudio en Lima Metropolitana. *Revista Peruana de Psicología*, 9(2), 115-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9^a ed.). Wiley. (p. 64).
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Helmold, M., & Samara, W. (2019). Progress in performance management: Industry insights and case studies on principles, application tools, and practice (p. 111). Springer.

Hernández, J. A., & Torres, M. L. (2021). Aislamiento social y depresión en adultos mayores: Un estudio en Perú. *Psicología y Salud*, 22(4), 310-320.

Informe mundial sobre el edadismo. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud; 2021. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

<https://doi.org/10.37774/9789275324455>.

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). (s.f.).

Discriminación por edad: Vejez, estereotipos y prejuicios. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – Presidencia de la Nación. Recuperado de

<https://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/Discriminacion-por-Edad-Vejez-Estereotipos-y-Prejuicios%20PARA%20CLASE%201.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019, julio). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950-2050. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Estadísticas de seguridad ciudadana: Noviembre 2022 - Abril 2023. Recuperado de

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-seguridad-ciudadana-noviembre-2022-abril-2023.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). Situación de la Población Adulta Mayor: Enero - Febrero - Marzo 2024. INEI.

https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_adulto_mayor_1t24.pdf

Ipsos. (2024). Informe encuesta seguridad - Perú, 21 al 23 de febrero 2024. Ipsos.

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024->

03/Informe%20Encuesta%20%20Seguridad%20-
%20Per%C3%BA21%20al%202023%20de%20febrero%202024.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Lambin, J., Sicurello, C., Gallucci, C.(2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw-Hill.

<https://ebooks724.pucp.elogim.com:443/?il=515>

López, J. M., & Pérez, A. R. (2020). La interrelación entre salud mental y salud física en la población peruana. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(2), 123-130.

López, R., & Deslauriers, J.-P. (2011, junio). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *margen.org*. Retrieved May 14, 2024, from <https://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

Mendoza, L. R., & López, F. A. (2023). Desafíos tecnológicos y autonomía en adultos mayores: Necesidad de apoyo en el contexto peruano. *Revista Peruana de Geriátrica y Gerontología*, 25(1), 50-58.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2021). Anexo 2: Determinación de la tasa de descuento social. Resolución Directoral N.º 006-2021-EF/63.01. Dirección General de Inversión Pública. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Marco Macroeconómico Multianual 2025-2028 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6832573/5911860-marco-macroeconomico-multianual-2025-2028.pdf?v=1724446676>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2021). *Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1934191/Pol%C3%ADtica-Nacional-Multisectorial-para-las-Personas-Adultas-Mayores-al-2030.pdf>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2016). Ley N.º 30490. Ley de la Persona Adulta Mayor.

[https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/faaf840040a1b1078871bd6976768c74/ley-](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/faaf840040a1b1078871bd6976768c74/ley-reglamento-persona-)

[adulta.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=faaf840040a1b1078871bd6976768c74](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/faaf840040a1b1078871bd6976768c74/ley-reglamento-persona-adulta.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=faaf840040a1b1078871bd6976768c74)

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2023). Ley N.º 30490: Régimen de pensiones no contributivas para adultos mayores. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe>

Ministerio de Salud del Perú. (2023). La soledad agudiza el desarrollo de la demencia y depresión en los adultos mayores. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/824611-la-soledad-agudiza-el-desarrollo-de-la-demencia-y-depresion-en-los-adultos-mayores>

Ministerio de Salud del Perú. (2023). Uno de cada seis adultos mayores en el mundo sufre malos tratos por parte de su familia y cuidadores. Gobierno del Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/972499-uno-de-cada-seis-adultos-mayores-en-el-mundo-sufre-malos-tratos-por-parte-de-su-familia-y-cuidadores>

Ministerio de Salud del Perú. (2024). Día del Adulto Mayor: MINSA resalta lo fundamental que es cuidar su salud mental en esta etapa.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/645029-dia-del-adulto-mayor-minsa-resalta-lo-fundamental-que-es-cuidar-su-salud-mental-en-esta-etapa>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2023). Innovar para Conectar: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital.

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/4044724-innovar-para->

conectar-estrategias-y-medidas-de-regulacion-inteligente-para-reducir-la-brecha-digital

Ministerio del Ambiente. (2019). Política Nacional del Ambiente al 2030.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2037169/POLITICA%20NACIONAL%20DEL%20AMBIENTE%20AL%202030.pdf.pdf>

Naciones Unidas. (2023). Objetivos de desarrollo sostenible: Informe de progreso 2023.

Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas. (s. f.). Últimas tendencias en el envejecimiento de la población. Naciones

Unidas. <https://www.un.org/es/global-issues/ageing>

Nielsen, J. (1994). Usability engineering. Academic Press.

<https://books.google.com.vc/books?id=95As2OF67f0C&printsec=frontcover&rview=1#v=onepage&q&f=false>

NLM. (2022). A Technology-Based Intervention to Support Older Adults in Living Independently: Protocol for a Cross-National Feasibility Pilot.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9779466>

NLM. (2022). Community Participation and Subjective Well-Being of Older Adults: The Roles of Sense of Community and Neuroticism.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8953512/>

ONU. (2023). Una población que envejece exige más pensiones y más salud. Recuperado de

<https://news.un.org/es/story/2023/01/1517857>

ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo

Sostenible. ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>

OpenAI. (2024). ChatGPT (Modelo de lenguaje GPT-4). <https://chat.openai.com/chat>

Organización Mundial de la Salud. (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud, 23-24.

https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Informe mundial sobre el edadismo.

Organización Mundial de la Salud.

<https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240016866>

Organización Mundial de la Salud. (2022, octubre 1). Organización Mundial de la Salud.

Envejecimiento y salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio. Cámara de

Comercio de Barranquilla. [https://www.camarabaq.org.co/wp-](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf)

[content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf)

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design:

How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons.

Disponible en <https://s3.tenten.co/share/Value-Proposition-Design-Book.pdf>

Pedrero-Pérez, Eduardo & Haro-León, Agustín & Martínez, Josselyn & Díaz-Zubiaur, Elena.

(2023). LA SOLEDAD: ASOCIACIÓN CON LA SALUD MENTAL EN UN ESTUDIO POBLACIONAL. 463-478.

Rahman, M. M., & Ali, N. A. (2020, noviembre 01). Does work–family balance mediate the

relationship between work–family conflicts and job satisfaction of academicians?

Journal of Community Psychology. <https://doi.org/10.1002/jcop.22464>

RTV Instituto. (2024). Aislamiento digital: cómo la brecha digital afecta a las personas

mayores en la sociedad actual. [https://www.rtve.es/rtve/20240507/aislamiento-digital-](https://www.rtve.es/rtve/20240507/aislamiento-digital-brecha-digital-afecta-personas-mayores/16093134.shtml)

[brecha-digital-afecta-personas-mayores/16093134.shtml](https://www.rtve.es/rtve/20240507/aislamiento-digital-brecha-digital-afecta-personas-mayores/16093134.shtml)

Senior Residence. (s.f.). Inicio. Recuperado el 3 de febrero de 2025, de

<https://seniorresidence.pe/>

Scarimbolo, G. (2016). La soledad de los adultos mayores ¿un problema mayor? VIII

Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XXIII

Jornadas de Investigación, XII Encuentro de Investigadores en Psicología del

MERCOSUR, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de

<https://www.aacademica.org/000-044/320>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). Informe de Estabilidad del Sistema

Financiero.

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Informe_de_Estabilidad_del_Sistema_Financiero_2023_I_1.pdf

United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2024). World population ageing 2023: Challenges and opportunities of population ageing in the least developed countries (ISBN 9789210029926). United Nations.

University of New Hampshire Extension. (2022). Prolonged social isolation & loneliness are equivalent to smoking 15 cigarettes a day.

<https://extension.unh.edu/blog/2022/05/prolonged-social-isolation-loneliness-are-equivalent-smoking-15-cigarettes-day>

World Health Organization. (s.f.). Depresión. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/depression>

Zhao, X., Chen, X., Yang, Y., & Chen, L. (2024). Social anxiety and loneliness among older adults: A moderated mediation model. *BMC Public Health*, 24, Article 17795.

<https://doi.org/10.1186/s12889-024-17795-5>

Apéndice A: Tarjetas de Hipótesis

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 Contrarrestar la soledad en el adulto mayor tendrá un efecto positivo en la salud.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🍌🍌🍌)
Para verificarlo, nosotros
 Realizaremos entrevistas y encuestas a adultos mayores que participen en programas de acompañamiento, midiendo su nivel de soledad y síntomas de depresión antes y después de un período del servicio.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)
Además, mediremos
 La reducción en los síntomas de depresión y la percepción de soledad

Paso 4: Criterio
Estamos bien si
 Al menos el 70% de los participantes reportan una reducción de los síntomas de depresión y soledad.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 Muchos adultos mayores experimentan sentimientos de soledad a pesar de estar físicamente acompañados.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🍌🍌🍌)
Para verificarlo, nosotros
 Realizaremos entrevistas y encuestas a adultos mayores que participen en programas de acompañamiento, midiendo su nivel de soledad y síntomas de depresión antes y después de un período del servicio.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)
Además, mediremos
 Realizaremos encuestas y entrevistas a adultos mayores que viven con familiares o cuidadores evaluando su nivel de soledad y su capacidad para realizar actividades diarias

Paso 4: Criterio
Estamos bien si
 Al menos el 60% de los encuestados indican que a pesar de estar acompañados experimentan soledad y limitaciones en sus actividades diarias

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 Satisfacer al usuario aumentará la cantidad de servicios.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🍌🍌🍌)
Para verificarlo, nosotros
 Realizaremos encuestas de satisfacción finalizado cada servicio y analizaremos la tasa de retención de los usuarios

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)
Además, mediremos
 los indicadores de CSAT y Tasa de retención mensualmente

Paso 4: Criterio
Estamos bien si
 Al menos el CSAT entre 70%- 75% y la tasa de retención es mayor al 80%

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 Enseñar a usar dispositivos tecnológicos a los adultos mayores romperá las barreras de comunicación.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🍌🍌🍌)
Para verificarlo, nosotros
 Implementaremos una prueba piloto para medir el uso de los dispositivos.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)
Además, mediremos
 Uso de la APP para agendar las citas ellos mismos.

Paso 4: Criterio
Estamos bien si
 Al menos el 50% de los usuarios aprenden a usar la APP para agendar a su acompañante.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 La tranquilidad y confianza de los familiares aumentará la demanda de servicios.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)
 Para verificarlo, nosotros
 Mediremos en la encuesta el nivel de confianza y tranquilidad de los familiares después del servicio.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido ⌚⌚⌚)
 Además, mediremos
 La tasa de recomendación por parte de los familiares.

Paso 4: Criterio
 Estamos bien si
 Los familiares reportan el nivel de confianza mayor al 80% y si al menos 50% de ellos recomiendan el servicio.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 La personalización del servicio acorde a las necesidades del adulto mayor aumentará la demanda.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)
 Para verificarlo, nosotros
 Ofreceremos opciones de personalización acorde a las preferencias y mediremos la satisfacción del servicio.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido ⌚⌚⌚)
 Además, mediremos
 Si la personalización cumple con las expectativas deseadas.

Paso 4: Criterio
 Estamos bien si
 Los clientes indican que la personalización los satisface más del 70%.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 Adaptarse rápidamente a lo que exige el usuario mejorará el servicio.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)
 Para verificarlo, nosotros
 Analizaremos el feedback de las encuestas midiendo la satisfacción de la personalización.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido ⌚⌚⌚)
 Además, mediremos
 El número de mejoras realizadas y los resultados obtenidos de la calificación de los clientes.

Paso 4: Criterio
 Estamos bien si
 Al menos incrementa la satisfacción del cliente al rango esperado de 70-75% posterior a implementar las mejoras sugeridas del usuario.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)
Creemos que
 Satisfacer las necesidades no cubiertas aumentará la demanda del servicio.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)
 Para verificarlo, nosotros
 Realizaremos un piloto del servicio para medir la tasa de uso y la satisfacción del usuario

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido ⌚⌚⌚)
 Además, mediremos
 La frecuencia de uso del servicio de manera mensual.

Paso 4: Criterio
 Estamos bien si
 Al menos el 70% de los usuarios utilizan el servicio al menos una vez a la semana y reportan alta satisfacción.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Grupo 4

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)**Creemos que**

Las dinámicas familiares actuales generan un nicho de mercado de adultos mayores que se encuentran solos en su día a día.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🙌🙌🙌)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos encuestas directas a adultos mayores y sus familiares que permitan medir la frecuencia de soledad, el tiempo disponible de sus familias y la percepción que tiene el potencial usuario sobre este escenario.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos

Porcentaje de adultos mayores que reportan estar solos durante al menos 4-5 horas diarias sin compañía física o interacción social significativa.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

Si el 70% o más de los encuestados adultos mayores afirman que están solos por al menos 4 horas al día durante la semana, la hipótesis se considera validada.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Grupo 4

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩🚩🚩)**Creemos que**

El nivel socioeconómico A/B percibe un alto valor en un servicio de acompañamiento y está dispuesto a pagar por él.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🙌🙌🙌)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos encuestas de percepción y disposición a pagar entre adultos mayores de nivel socioeconómico A/B y sus familias.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos

El porcentaje de encuestados que están dispuestos a pagar por el servicio durante un período.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

Al menos el 70% de los encuestados del nivel socioeconómico A/B expresan disposición a pagar por el servicio y lo perciben como un valor significativo en su bienestar.



Apéndice B: Protocolo de Atención y Servicio al Cliente

1. OBJETIVO

Establecer el protocolo de atención y servicio al cliente para aplicación de los acompañantes teniendo como base la premisa que la mejora continua en la experiencia del cliente contribuye a la lealtad y fidelización.

2. ALCANCE

La aplicación de este manual es de obligatoria ejecución para los acompañantes de Achachi.

3. DISCLAIMER

Esta guía es un **Protocolo de Atención y Servicio al Cliente**. Está diseñada para orientar a los acompañantes en la comunicación efectiva con los clientes, asegurando que todas las interacciones reflejan nuestros estándares de servicio. Esta guía se enfoca en cómo abordar, responder y resolver las necesidades de los clientes desde una perspectiva de atención y satisfacción.

4. PROTOCOLO

Este documento está diseñado para ofrecer un servicio excepcional a los clientes, garantizando que cada interacción sea profesional, efectiva y amigable. El objetivo es asegurarnos de que cada cliente se sienta valorado y atendido con la mayor calidad. En este protocolo se encuentran las directrices sobre cómo comunicarte tanto verbal como no verbalmente, cómo manejar situaciones difíciles y cómo mantener una imagen profesional. Además, se proporcionan estrategias para gestionar las expectativas del cliente y ofrecer soluciones adecuadas.

Al seguir estas pautas, se estará contribuyendo a una experiencia de servicio más fluida y positiva, reforzando la confianza y satisfacción del cliente. Recuerda, tu habilidad para comunicarte de manera efectiva y mantener una actitud profesional es clave para el éxito en tu rol.

¡Gracias por el compromiso en hacer de cada interacción una experiencia positiva para nuestros clientes!

A. Comunicación

i. Elementos de comunicación verbal

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio oral, cuando una idea aflora al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz. Algunos elementos de la comunicación verbal son:

- **Confianza:** Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:
 - Hablar directo al usuario y mirándole el rostro.
 - Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
 - No interrumpa, permita al usuario hablar primero.
 - Escuche con cuidado, no se distraiga.
 - Tome notas, si fuese necesario.
- **Respiración:** Respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.
- **Sonría:** Una sonrisa transmite confianza.
- **Sencillez y brevedad:** Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.
- **Orden:** Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- **Convicción:** Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

ii. Aspectos que impiden la buena comunicación verbal

- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.
- No sea egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
- Recriminar al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
- Lapsos o mente en blanco (eeee...sabe queee...esteee...).
- Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
- Ser confrontativo.
- Diferencias de lenguaje.
- Timidez o indiferencia.
- Diferencias de profesión, estatus o condición social.
- Sentimientos, estados de ánimo.
- Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra persona, o lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra persona).

iii. Frases que se deben evitar en la comunicación verbal

Se debe tener cuidado con frases negativas o descuidadas para no perder la confianza del usuario, tales como:

- ¿Entiende? –Connota que el usuario es poco inteligente-
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice la garantía / el manual.
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- Eso nada tiene que ver conmigo, corresponde a otra área.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor espere respuesta del área encargada.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?
- Debí fijarse en eso antes.
- Ya le contesté eso.

iv. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es conocida como lenguaje corporal, a continuación, se mencionan los principales elementos:

- Naturalidad: actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al usuario.
- Contacto visual: mire al rostro. Vea a los ojos. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.
- Labios: no se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo, en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.
- La voz: la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear. Esto demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez. Generalmente revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme, audible en todo momento, revela seguridad y dominio de lo expresado. Con ello se logra más

- impacto y firmeza. Un tono bajo sugiere timidez, poca capacidad de decisión, inseguridad. Un tono alto demuestra agresividad, poca educación y rudeza.
- Las manos: contrólense en todo momento. Mantenga sus manos visibles, ocultarlas detrás de las piernas, o dentro de los bolsillos, sugiere timidez, falsedad y temor.
 - Aprenda a escuchar: una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que escucha. Para escuchar es importante hacer lo siguiente.
 - No interrumpa y no se distraiga.
 - Oiga con cuidado las principales ideas.
 - Observe a la otra persona cuando le habla.
 - Inclínate hacia la persona que le habla.
 - Demuestre que está profundamente interesado.
 - Haga preguntas.
 - Concretarse al tema que le plantea.
 - Mantenga Contacto visual con el Usuario: el contacto visual es la forma en la que los seres humanos determinamos qué tanta atención nos pone una persona y qué tanta empatía tenemos. Tampoco significa quedarse con la mirada fija en ella, porque se presta para interpretaciones erróneas, de manera que la naturalidad es el mejor consejo. Si no hace contacto visual con el usuario, él puede pensar cosas tales como:
 - No me está poniendo atención.
 - No le interesa lo que estoy diciendo.
 - Es tímido e inseguro.
 - Está molesto conmigo.
 - Es descortés.
 - Se da aires de superioridad.
 - Me está mintiendo y no quiere que se lo vea en los ojos.
 - Está asustado.

Consejos:

- No mire continuamente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo, y desvíe levemente la mirada un 30%.
- No fije su mirada en el usuario sin parpadear o gesto serio. Esto puede ser interpretado como agresividad.
- Ver a los ojos del usuario es especialmente importante cuando éste está explicando alguna situación anormal, o está expresando alguna inconformidad.

- Mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

v. **Lenguaje telefónico**

- **Vocalice:** vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.
- **Hable lentamente:** de todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.
- **Escuche:** cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).
- **Explique:** si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que el funcionario, evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario mantener la espera, se debe regresar al usuario y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.
- **Utilice las fórmulas de cortesía:** introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.
- **Gane tiempo:** atienda el teléfono antes del tercer timbrazo. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.
- **Identifíquese:** el identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “buenos días, Recursos Humanos, le atiende (dar nombre)”.
-

B. Imagen

La imagen de una persona se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los públicos con los que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, entre otros. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al usuario de calidad.

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.

Habitualmente no somos del todo conscientes de las informaciones que la configuran. Los componentes de la primera impresión son:

- ¿Qué apariencia tengo? (lo que ven): la apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.
- ¿Cómo hablo? La voz: en cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son:
 - Rapidez
 - Volumen: tono
 - Calidad o timbre
 - Articulación o dicción
 - ¿Qué digo?
 - Las palabras. ¿Cómo enfocar los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?
 - Lo negativo: estilo y actitud restrictiva, términos, expresiones, léxico, entre otros.
 - Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, sin disculpas ni evasivas; simple, organizado, coloquial, conciso, animado, breve y puntual, incluso participativo.
 - ¿Cómo escucho?
 - No interrumpir
 - Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.
 - Utilizar los términos del interlocutor(a). Responder.
 - Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

i. La forma de vestir

- Cumplir con el protocolo de vestimenta:
 - Polo uniforme
 - Pantalón jean azul
 - Zapatillas negras
 - Fotocheck + lanyard
 - Casaca o chaleco Achachi (invierno)

Nota: Considerar que los pantalones no deben ser rasgados, en caso que el trabajador sea nuevo deberá usar polo o camisa negra hasta que se le asigne el uniforme. Además, los colores neones,

como el fucsia, verde limón o morado encendido, no deben estar presentes en sus prendas. Usar colores sobrios.

C. Cómo reaccionar con un usuario difícil

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un usuario que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse difícil. A continuación, algunos consejos prácticos:

- En primer lugar, mantenga la calma. No lo tome como algo personal, deje que el usuario se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
- El usuario podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón. Demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.
- Escuche al usuario. Déjelo que se exprese. No lo interrumpa. Al dejarlo hablar, generalmente se calma, es como una válvula de escape.
- Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
- No eche la culpa al desconocimiento, a algún compañero o proceso. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta culpable.
- Use frases como lo comprendo, qué pena, claro que sí, disculpe. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.
- Procure que el usuario salga satisfecho. Recuerde que lo que se prefiere es no perder a un usuario. Ese usuario que hoy está disgustado, si lo trata bien, puede volver mañana. Por eso, busque la mejor solución que pueda darle y dásela.
- No intente ganar una discusión: intente ganar un usuario. Recuerde que una discusión ganada a un usuario es, de todos modos, una discusión perdida. Si se quiere ganar la discusión, no se meta en ella.
- Si tiene que pasar el caso a otro compañero o al jefe, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el usuario, tener que explicar dos veces una situación tensa.
- Nunca asegure que no volverá a suceder, a menos que esté completamente seguro de que así será.

i. Manejando inconformidades

Al atender a un usuario disgustado o difícil, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente. Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos especiales.

- Mire al usuario a los ojos. Lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa.
- Si puede, acérquese un poco más al usuario, trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante. Con esto, también demuestra interés en lo que está diciendo.
- No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla.
- Si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el usuario, prefiere ubicarse ligeramente de lado, en ángulo. Debido a que es más fácil discutir con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.
- Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos. Projete siempre un tono respetuoso.
- Y si el usuario eleva la voz, ¡baje la suya! Se necesitan dos para discutir.
-

D. Guía de comunicación

La manera en que te comunicas con los clientes es crucial para asegurar su satisfacción y para construir relaciones de confianza. Esta guía te ayudará a mantener un tono profesional, amigable, y adaptado a cada situación, asegurando que todas las interacciones reflejan nuestros estándares de servicio al cliente. También aborda la importancia de la comunicación no verbal, que complementa y refuerza tu mensaje verbal.

i. Principios Clave de Comunicación

Comunicarte con claridad y empatía es clave para un buen servicio al cliente. Sigue estos principios para asegurar que tus interacciones sean efectivas y generen confianza. Recuerda, una buena comunicación es el primer paso para satisfacer al cliente.

- **Cortesía:** Siempre usa un lenguaje respetuoso y educado.
- **Claridad:** Explica los procedimientos y soluciones de manera sencilla y comprensible.
- **Empatía:** Muestra comprensión y preocupación genuina por las necesidades y preocupaciones del cliente.
- **Proactividad:** Anticipa las posibles preguntas o inquietudes del cliente y ofréceles soluciones antes de que las pidan.

ii. Comunicación Verbal

A. Clientes Promotores

Estos clientes están satisfechos y son propensos a recomendar nuestro servicio.

- **Tono:** Entusiasta y agradecido.
- **Frases Clave:**
 - Nos alegra mucho que haya quedado satisfecho con nuestro servicio.
 - ¡Es un placer atenderlo! No dude en recomendarnos a sus amigos y familiares.
 - Gracias por confiar en nosotros, estamos aquí para cualquier otra cosa que necesite.

B. Clientes Neutros

Estos clientes tienen una opinión moderada, sin ser ni promotores ni detractores.

- **Tono:** Atento y receptivo.
- **Frases Clave:**
 - Gracias por tomarse el tiempo de valorar nuestro servicio.
 - ¿Hay algo que podamos mejorar para brindarle una experiencia aún mejor?
 - Su satisfacción es importante para nosotros, estamos aquí para ayudarle en lo que necesite.

C. Clientes Detractores

Estos clientes están insatisfechos y podrían hablar negativamente sobre nuestro servicio.

- **Tono:** Comprensivo y orientado a la resolución.
- **Frases Clave:**
 - Lamento mucho escuchar que su experiencia no fue la esperada.
 - Su opinión es muy valiosa, permítanos mejorar lo que ha ocurrido.
 - Voy a asegurarme de que su *feedback* llegue a la persona indicada para evitar que esto vuelva a suceder.

iii. Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal complementa y refuerza tu mensaje verbal. Asegúrate de prestar atención a los siguientes aspectos:

- **Postura:** Mantén una postura abierta y relajada para transmitir confianza y accesibilidad. Evita cruzar los brazos o mostrar signos de incomodidad.
- **Contacto Visual:** Mantén contacto visual con el cliente para mostrar interés y sinceridad. No mirar a los ojos del cliente puede parecer desinteresado o evasivo.

- **Expresiones Faciales:** Usa expresiones faciales amigables y receptivas. Sonríe genuinamente para transmitir calidez y cortesía.
- **Gestos:** Utiliza gestos con las manos para enfatizar puntos importantes y mostrar entusiasmo. Sin embargo, evita gestos excesivos que puedan distraer o parecer agresivos.
- **Tono de Voz:** Asegúrate de que tu tono de voz sea apropiado para la situación. Un tono calmado y amigable ayuda a mantener una atmósfera positiva.

iv. Comunicación Específica según la Situación

A. Confirmación del Servicio

- Buenos días/tardes, soy [Tu Nombre], acompañante de Achachi. Estoy aquí para realizar el servicio que ha solicitado.
- ¿Le parece bien si le explico brevemente lo que haremos hoy?

B. Durante el Servicio

- Si tiene alguna pregunta durante el proceso, no dude en interrumpirme.

C. Al Finalizar el Servicio

- El servicio ha concluido. ¿Hay algo más con lo que pueda ayudarle antes de concluir?

D. Respuesta a Inquietudes o Problemas

- Entiendo su preocupación. Vamos a ver cómo podemos resolver esto de la mejor manera.
- Voy a tomar nota de esto y lo escalaré para asegurarse de que sea atendido.

v. Cierre de la Interacción

- Gracias por elegir Achachi, fue un placer atenderlo.
- Quedamos a su disposición para cualquier futura necesidad.
- Recuerde que puede contactarnos en cualquier momento si necesita asistencia adicional.

vi. Consideraciones Finales

Mantén siempre un enfoque en la solución y haz que el cliente sienta que su satisfacción es nuestra máxima prioridad. Usa esta guía para asegurarte de que cada interacción sea positiva y constructiva, integrando tanto la comunicación verbal como no verbal para ofrecer una experiencia completa y satisfactoria.

¡Esperamos que esta guía ayude a ofrecer un servicio excelente! Recuerda, la comunicación efectiva hace una gran diferencia en la experiencia del cliente. ¡Gracias por tu esfuerzo y dedicación!

E. Carga de evidencia y sustento de atención

Los celulares entregados por la empresa son para ser utilizados como herramienta de trabajo, tienen la finalidad de poder contar con toda la información correspondiente a los servicios atendidos, la cual es necesaria para la evaluación del servicio, así como la respuesta a reclamos que pudieran presentarse.

Por lo antes mencionado, deben realizar la carga de las fotos durante el servicio y cualquier otra imagen que consideren sea de utilidad para sustentar lo ocurrido (ambiente en el que se encuentra con el usuario).

De la misma forma, se debe garantizar la firma del cliente el informe acompañantes generado en el App.

F. Información contenida en los informes acompañantes

La información colocada por el acompañante en los informes debe ser veraz, completa, legible y coherente, para que este pueda servir como sustento y evidencia del trabajo realizado, así como permitir llevar un registro real del historial de cada producto.

Los comentarios que pueda tener el cliente van en el apartado identificado como tal, el acompañante no puede registrar esta información como parte del informe acompañantes.

G. Privacidad de datos

Los datos de clientes Achachi derivados a sus representadas para realizar los servicios asignados, son de carácter confidencial y solo se permite su tratamiento para los fines específicos para los cuales fueron enviados.

Por lo antes mencionado, se encuentra terminantemente prohibido que durante las visitas para realizar el servicio encomendado por Achachi se realice alguna venta u ofrecimiento distinto.

De igual forma, se encuentra prohibido almacenar la información personal de los clientes de Achachi para algún posterior uso, ya sea la venta u ofrecimiento de algún servicio particular.

H. Check-list de autoevaluación

Este formato permite al acompañante seguir los pasos de manera estructurada y asegurar el cumplimiento de todos los aspectos que se consideran críticos para la ejecución del servicio.

Criterio	Descripción
----------	-------------

Preparación y Seguridad	- Verifico que mi uniforme y <i>fotocheck</i> estén en buen estado y lo utilizo correctamente durante el servicio.
	- Aseguré que el área de trabajo está libre de objetos que pueden causar accidentes (alfombras sueltas, cables, etc.).
	- Mantengo a las mascotas en una zona segura y aseguro no correr riesgos.
Comunicación	- Me aseguro de comunicar claramente los pasos del servicio al cliente antes de comenzar.
	- Responder a las preguntas del cliente de manera completa y oportuna.
Ejecución del Servicio	- Realizó el servicio de acuerdo con los protocolos establecidos, como la parte de servicio al cliente y la normativa de seguridad.
	- Documento del servicio realizado con fotos o videos que validen el servicio.
Satisfacción del Cliente	- Verificó que el cliente está satisfecho con el servicio al final de la intervención.
	- Pido al cliente su firma.
	- Informo al cliente sobre los siguientes pasos y cómo contactar para futuros servicios o problemas.
Feedback y Documentación	- Registro cualquier la información recopilada en durante el servicio o diagnóstico, así como cualquier incidente o problema encontrado durante el servicio en el App.
	- De presentarse algún incidente o problema deberá ser escalado a su superior.
	- Informo al cliente que al cierre del servicio le llegará una encuesta de evaluación donde podrá valorar el servicio realizado.
Revisión Final	- Hago una revisión final del área de trabajo para asegurar que todo esté limpio y ordenado.
	- Aseguré que toda la documentación necesaria se había completado y enviado.

I. Encuesta de satisfacción del cliente

La encuesta de servicio acompañantes está habilitada y se envía por defecto al cerrar un servicio en el App. La encuesta abarca las dimensiones de satisfacción, servicio, conocimientos y profundidad,

Conocer tus indicadores es fundamental porque te permite entender cómo tu trabajo impacta en la satisfacción del cliente y en la calidad del servicio que ofrecemos. Al estar al tanto de métricas como el NPS, C-SAT, puedes identificar áreas de mejora en tu desempeño diario, asegurarte de que estás cumpliendo con los estándares de seguridad y atención, y, en última instancia, contribuir a que nuestros clientes tengan una experiencia positiva. Esto no solo mejora la percepción de nuestra empresa, sino que también te ayuda a crecer profesionalmente al ofrecer un servicio acompañante de alta calidad.

Tabla 22*Tabla de Métricas*

Métrica	Pregunta	Escala
Índice de Respuesta	No aplica (se calcula automáticamente)	No aplica
NPS (Net Promoter Score)	Considerando tu experiencia con la atención brindada en nuestro Servicio Acompañantes, ¿qué tan probable es que recomiendes a Achachi a familiares y amigos?	0 (Nada probable) - 10 (Muy probable)
C-SAT General	Valora nuestra atención en una escala de 1 a 5, teniendo en cuenta la atención brindada en el servicio de acompañantes.	1 (Nada satisfecho) - 5 (Definitivamente satisfecho)
C-SAT Específico: Comunicación	¿Consideras que la comunicación durante el Servicio Acompañantes fue clara y oportuna?	1 (Nada satisfecho) - 5 (Definitivamente satisfecho)
C-SAT Específico: Servicio Acompañantes	¿El acompañante fue amable y cortés durante el servicio, te escuchó atentamente y resolvió sus dudas?	1 (Nada satisfecho) - 5 (Definitivamente satisfecho)
Profundidad	Agradecemos sinceramente cualquier comentario o sugerencia que tengas. Esto ayudará a mejorar nuestro servicio de acompañantes en el futuro.	No aplica

Esta tabla proporciona una visión clara y estructurada de las métricas, preguntas asociadas, y las escalas utilizadas para medir la satisfacción del cliente en el punto de contacto de servicios post venta.

J. Discurso de llamadas y plantillas de mensajes

Confirmación del servicio

Llamar al primer cliente desde la oficina para confirmar atención y ubicación. Posteriormente al finalizar cada servicio se procede a llamar al cliente del siguiente punto.

[Inicia la llamada]

Saludo y presentación:

Buenos días / buenas tardes soy(nombre)..... acompañantes de Achachi, me comunico con el(la) sr(a)(nombre).....?

Si el cliente no está: El motivo de mi llamada es para coordinar el servicio de acompañamiento. Sería tan amable de comunicarme con el sr(a) o en todo caso comunicarse con

la persona que me recibirá para ejecutar el servicio. Se comunicó con(nombre)..... acompañantes de Achachi en el lapso de(tiempo), estaré en la dirección indicada. Que tenga un buen día. (Finalizar llamada)

Cuando llega el contacto con el cliente: Buenos días, buenas tardes Sr(a)(nombre)....., soy(nombre)..... acompañantes de Achachi.

Motivo de llamada:

El motivo de mi llamada es para coordinar el servicio de acompañamiento a realizarse hoy, estoy en camino, estaré en el punto registrado(indicar dirección registrada)..... piso(indicar piso)..... aproximadamente en(tiempo).....

Despedida:

Le agradezco mucho por su tiempo. Recuerde que se comunicó con(nombre)..... acompañantes de Achachi. Estamos en comunicación.

[Fin de la llamada]

Una vez te encuentres en el punto de encuentro llama al cliente confirmando que te encuentras en el punto.

[Inicia la llamada]

Saludo y presentación:

Buenos días / buenas tardes soy(nombre)..... acompañantes de Achachi.

Motivo de llamada:

Quiero confirmar que me encuentro en el punto de atención.

Despedida:

Muchas gracias.

[Fin de la llamada]

En caso no se pueda cumplir con el rango horario de visita del acompañantes, éste deberá llamar al cliente para coordinar la visita fuera del horario programado inicialmente o la reprogramación del mismo.

En caso el cliente no conteste llamada

Estando en ruta, en caso el cliente no conteste las llamadas previas a la visita (3 llamadas), deberás escribir el texto de contacto y/o reprogramación:

¡Hola!

Te saluda el servicio acompañante de Achachi Perú 🇵🇪, hemos intentado comunicarnos con usted para realizar la visita programada y coordinada para el día de hoy sin tener éxito; por ello, la visita técnica se re programará. Por favor tener en cuenta que un asesor se comunicará para coordinar la nueva fecha de servicio de acompañantes.

Atentamente,

Equipo Achachi

¡Recuerda guardarnos entre tus contactos como Achachi para una pronta comunicación! 🙌

[Inicia de comunicación]Durante la atención**Saludo y presentación:**

Buenos días / buenas tardes soy(nombre)..... acompañantes de Achachi, he venido a realizar el servicio de acompañamiento.

Preguntas durante el servicio:

- Solicitar al cliente el llenado del campo: Comentario del Cliente, en caso no desee hacerlo se debe registrar: Sin comentarios del cliente.
- Firma del informe acompañantes por parte del cliente en conformidad con la atención recibida.

Despedida:

Le agradezco mucho por su tiempo. Recuerde que se comunicó con(nombre)..... acompañantes de Achachi. Que tenga un buen día.

[Fin de comunicación]

Apéndice C: Protocolo de Seguridad ante Incidentes

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento claro para la prevención, respuesta y manejo de incidentes relacionados con accidentes de adultos mayores, garantizando su seguridad y bienestar.

2. ALCANCE

Este protocolo se aplica a todos los empleados que brindan acompañamiento a adultos mayores, tanto en el hogar como en actividades externas. Incluye:

- **Candidatos y Personal Contratado:** Todos los que trabajan en el servicio de acompañamiento.
- **Familiares:** Información sobre la importancia de la prevención y cómo colaborar en la seguridad del adulto mayor.
- **Ambientes:** Hogares de adultos mayores y lugares de actividades externas, como parques o centros recreativos.
- **Procedimientos:** Directrices para la prevención, respuesta y seguimiento de incidentes relacionados con accidentes.

Este alcance garantiza que todos los involucrados estén informados y preparados para actuar en caso de un accidente.

3. DISCLAIMER

Esta guía es un **Protocolo de Seguridad ante Incidentes**. Está diseñada para la selección de los acompañantes en la comunicación efectiva con los clientes, asegurando que se logre cumplir con nuestros estándares de servicio.

4. COMUNICACIÓN DE EMERGENCIAS O INCIDENTES

- a) La frecuencia es inmediatamente ocurrido el suceso.
- b) El propósito es informar sobre cualquier situación crítica que necesita una atención urgente.
- c) El canal de comunicación es vía llamada telefónica al superior inmediato.
- d) Discurso de comunicación:

Hacia los Familiares: “Lamento informar que [Nombre del adulto mayor] ha sufrido un [tipo de incidente o emergencia]. He seguido el protocolo de seguridad establecido, me contacté con emergencias y estoy tomando las medidas necesarias. Los mantendré informados.

Hacia la Empresa: “Notifico que [Nombre del adulto mayor] ha tenido un incidente/emergencia [descripción del incidente] y he seguido el protocolo establecido. Los mantendré informados.”

5. COMUNICACIÓN POST EMERGENCIA

- a) La frecuencia es posterior al suceso.
- b) El propósito es informar sobre el suceso, las medidas tomadas y las recomendaciones para el futuro.
- c) El canal de comunicación es vía llamada telefónica al superior inmediato.

6. DESARROLLO DE ETAPAS CLAVES

- a) Identificación y Evaluación del incidente
 - Acción: Identificar la naturaleza y gravedad del incidente, asegurar el entorno inmediato.
 - Responsable: Acompañante
 - Resultado: Evaluación rápida del incidente y toma de acción.
- b) Notificación Inmediata
 - Acción: Informar a la Jefatura de Calidad y Seguridad, contactar a emergencias si es necesario, notificar a la familia.
 - Responsable: Acompañante.
 - Resultado: Notificación efectiva y rápida comunicación con las partes relevantes.
- c) Atención Inicial
 - Acción: Proporcionar primeros auxilios básicos, monitorear la salud del adulto mayor.
 - Responsable: Acompañante.
 - Resultado: Atención médica inmediata y seguimiento del estado del adulto mayor.
- d) Documentación del incidente
 - Acción: Completar un informe detallado, tomar fotografías si es necesario.
 - Responsable: Acompañante y Jefatura.
 - Resultado: Registro completo y preciso del incidente

e) Revisión y análisis

- Acción: Revisión del incidente, identificar áreas de mejora.
- Responsable: Jefatura de Operaciones.
- Resultado: Análisis del incidente y propuestas para evitar futuros problemas.

f) Informe formal y seguimiento

- Acción: Preparar un informe para la dirección, implementar plan de seguimiento.
- Responsable: Jefatura de Operaciones.
- Resultado: Informe formal y acciones

g) Capacitación y prevención estar del personal involucrado.



Apéndice D: Protocolo de Selección y Capacitación de Personal

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento sistemático para la selección y capacitación del personal encargado de brindar servicios de acompañamiento a adultos mayores, asegurando la calidad y calidez en la atención.

2. ALCANCE

Aplica para todos los procesos de selección y capacitación de los acompañantes de adultos mayores. Incluye:

- **Candidatos:** Personas interesadas en postular a puestos de acompañamiento, sin distinción de género, raza, o condición.
- **Personal de Recursos Humanos:** Encargados de la selección, entrevistas y gestión del personal.
- **Capacitación:** Todo el personal seleccionado recibirá formación inicial y continua.
- **Reclutadores:** Personal encargado de la evaluación y seguimiento del desempeño.

Este protocolo tiene como objetivo garantizar que el personal esté capacitado y sea competente para proporcionar atención de calidad, empática y respetuosa, así como fomentar un ambiente de trabajo positivo y profesional.

3. DISCLAIMER

Esta guía es un **Protocolo de Selección y Capacitación de Personal**. Está diseñada para la selección de los acompañantes en la comunicación efectiva con los clientes, asegurando que se logre cumplir con nuestros estándares de servicio.

4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- a) Solicitud del área para la necesidad de personal aprobado por el jefe de área.
- b) Recursos Humanos realiza la publicación del personal en plataformas relevantes, redes sociales, entre otras.
- c) Recepción de los curriculum vitae
- d) Filtros de los CVs
- e) Entrevista Preliminar para evaluar la motivación del personal y habilidades comunicativas

- f) Aplicar el segundo filtro de validación de referencias para conocer el desempeño del candidato
- g) Aplicar el tercer filtro de antecedentes policiales
- h) Aplicar el cuarto filtro de pruebas psicométricas, donde se mida las competencias emocionales y habilidades interpersonales.
- i) Comunicar y formalizar la contratación al candidato.
- j) Programar el examen médico.
- k) Entrega de la documentación necesaria (CV documentado, certificado de retención de quinta categoría, constancia de trabajo, copia del DNI vigente, copia de un recibo de luz o agua)
- l) Firma del contrato conforme a ley.
- m) Firma de la cláusula de confidencialidad y seguridad de los sistemas de información y equipos.
- n) Firma de la cláusula de consentimiento y autorización para el tratamiento de datos.

5. PROCESO DE INDUCCIÓN

- a) Programar la introducción del organigrama, misión, visión, valores y propósito de la organización.
- b) Presentación de políticas y procedimientos internos.
- c) Entrega del Manual de Obligaciones y Funciones del cargo.
- d) Entrega del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)
- e) Entrega del uniforme del trabajo.
- f) Entrega de *fotocheck*.
- g) Entrega del programa de inducción del puesto.
- h) Presentación del protocolo de servicio

6. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación que se va a abordar para los acompañantes es el siguiente: Módulo de Cuidado de Adultos Mayores donde se abordan las necesidades físicas, emocionales y sociales.

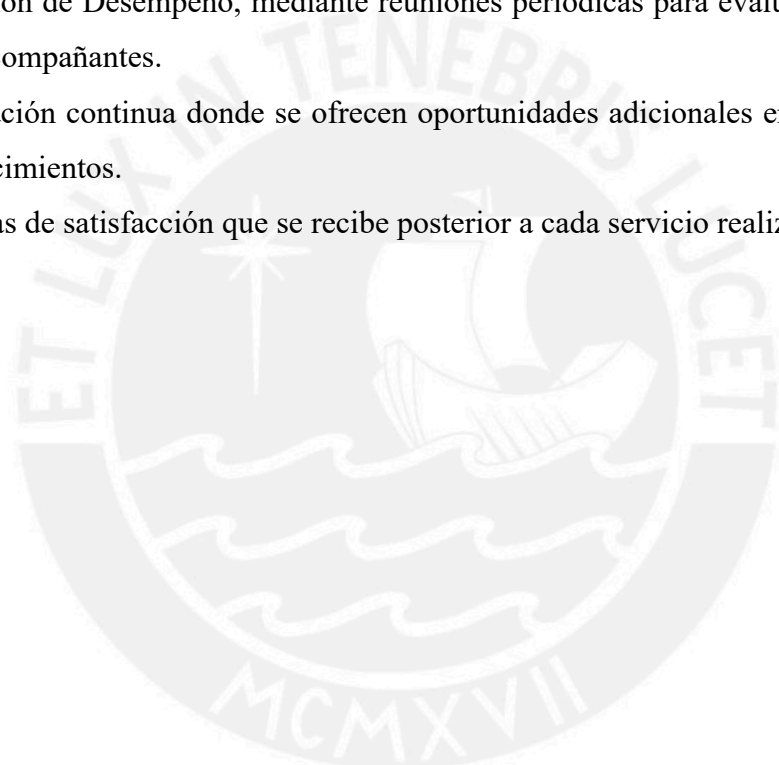
- a) Módulo de Comunicación Efectiva donde se muestran técnicas para establecer comunicación efectiva con los adultos mayores.

- b) Módulo de Manejo de Emergencias donde se muestran los pasos a seguir ante una eventualidad.
- c) Capacitación práctica de role-playing acerca de escenarios recurrentes durante el acompañamiento.
- d) Capacitación de primeros auxilios geriátricos

Finalizado cada módulo el equipo recibirá constancias de participación a nombre de Achachi donde se constata de el cumplimiento del programa de capacitación.

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONTINUA

- a) Evaluación de Desempeño, mediante reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los acompañantes.
- b) Capacitación continua donde se ofrecen oportunidades adicionales en actualizaciones de conocimientos.
- c) Encuestas de satisfacción que se recibe posterior a cada servicio realizado.



Apéndice E: Tarjetas Verdes de Validación de Hipótesis

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 Contrarrestar la soledad en el adulto mayor tendrá un efecto positivo en su bienestar emocional y mental.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 La soledad es un factor común en los adultos mayores. Hay desconocimiento sobre los efectos de la soledad en la salud mental.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 Es bueno concientizar a las personas sobre los efectos negativos de la soledad en el adulto mayor.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Consideramos que nuestro servicio tendrá un impacto positivo en nuestra sociedad.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 Los adultos mayores se sienten solos y no pueden desarrollar sus actividades como quisieran.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 Que efectivamente hay un sentimiento de soledad en el am. Reconfirmamos que por temas mayormente laborales las personas que viven con el am no pueden estar a su disposición 24/7.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 La calidad del acompañamiento del adulto mayor es crucial para reducir sus pensamientos negativos.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Brindaremos un servicio con personal capacitado en habilidades blandas y debidamente seleccionado para darle compañía de calidad.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 La satisfacción del usuario llevará a aumentar la cantidad de servicios

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 La Calidad del servicio es prioridad para nuestro público objetivo. Esto asegurará la recompra del mismo.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 Debemos asegurar que el personal esté bien calificado, que reciba la capacitación necesaria para ofrecer un buen trato al adulto al que acompaña y que pueda responder ante situaciones de emergencia.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Trabajaremos en la mejora continua de los procesos. Aseguraremos y monitorearemos el servicio que brindamos.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 Enseñar a usar dispositivos tecnológicos al adulto mayor lo ayudará a romper barreras de comunicación.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 El no saber usar dispositivos si es una limitante para el adulto mayor.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 Acompañarlo en el uso de tecnologías puede hacerlo sentir más útil e independiente y contribuirá en la mejora de su estado al estar más incluido en el mundo actual.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Incentivaremos el aprendizaje del uso de nuevas tecnologías en nuestro servicios a través de despertar el interés del usuario.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 La confianza de los familiares en el servicio, generará una mayor demanda.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 La seguridad del servicio es crucial para los clientes dado que se acompañará a su ser querido.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 Debemos hacer filtros rigurosos para la selección del personal así como contar con conocimientos básicos de primeros auxilios.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Contaremos con procesos validados por especialistas.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 Personalizar el servicio acorde a las necesidades del am aumentará la demanda.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 Tanto el cliente como el usuario recomprarian el servicio si es que el usuario se siente satisfecho.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 La capacitación del personal será un factor clave para el éxito del servicio.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Debemos trabajar en ofrecer una cartera de actividades dentro y fuera de casa según la edad, condición física, intereses, etc.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 El servicio tendrá alta demanda porque satisface necesidades no cubiertas.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 Hoy en día los clientes desconocen si existe el servicio como acompañamiento y no como cuidado de la salud ni del hogar.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 Hay un nicho de mercado insatisfecho.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Seremos innovadores en un océano azul si es que aplicamos las estrategias correctas.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis
Creimos que
 Podremos adaptarnos rápidamente a las necesidades del usuario basado en la retroalimentación de las encuestas.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Observamos que
 Los usuarios tienen diferentes preferencias y están abiertas a compartirlas.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que
 Obtendremos información útil para la mejora de nuestros procesos y feedback útil mediante las encuestas de satisfacción que aplicaremos al término de cada servicio.

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros
 Utilizaremos la información que obtengamos de las encuestas para mejorar continuamente el servicio.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis

Creímos que

El nivel socioeconómico AB valora el servicio y está dispuesto a pagar por él.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Observamos que

Los clientes consideran que el servicio traería un impacto positivo en la calidad de vida del am por lo que están dispuestos a pagarlo.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones

De ello aprendimos que

Los clientes valoran la seguridad del servicio, la calidad y le precio están acorde a lo que demanda el mercado.

Paso 4: Decisiones y acciones

Por lo tanto, nosotros

Utilizaremos la información que obtengamos de las encuestas para mejorar continuamente el servicio.

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis

Creímos que

El actual ritmo de vida impide a los familiares de los am estar más presentes en el día a día.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Observamos que

La exigencia laboral actual y las responsabilidades de los familiares impiden acompañarlos como realmente quisieran.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones

De ello aprendimos que

El servicio a acompañamiento aliviaría la preocupación de los familiares, así como la soledad del usuario.

Paso 4: Decisiones y acciones

Por lo tanto, nosotros

Brindaremos servicios que cubran los espacios limitados para los familiares, así como los espacios en los que el am se siente más vulnerable.

