

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Aplicación de las metodologías ágiles Design Thinking y Lean Startup  
para diseñar un modelo de negocio Canvas que permita facilitar la  
incorporación del adulto mayor al mercado laboral formal privado**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Pública presentada por:

COTRINA BUSTILLOS, Ingrid Patricia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Social presentada por:

GARCIA VALDIVIA, Leslie Judith

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

SALAZAR RUIZ, Keitlyn Elizabeth

Asesoradas por Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola

Lima, noviembre del 2020

La tesis

**Aplicación de las metodologías ágiles Design Thinking y Lean Startup para diseñar un modelo de negocio Canvas que permita facilitar la incorporación del adulto mayor al mercado laboral formal privado**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Manuel Alejandro Diaz Gamarra  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Víctor Omar Vite Leon  
[Tercer Jurado]

A Dios por guiarme a cumplir mis sueños y metas. A mis padres por su motivación, su apoyo incondicional y por siempre querer darnos lo mejor a mí y a mi hermano. A mi hermano por siempre estar cuando lo necesité. A Matthew, a quien le dedicaré todos mis logros. A toda mi familia y amigos, especialmente a Christian por su apoyo y comprensión. Finalmente, a mis amigas y compañeras Leslie y Patty por ser parte de este gran reto.

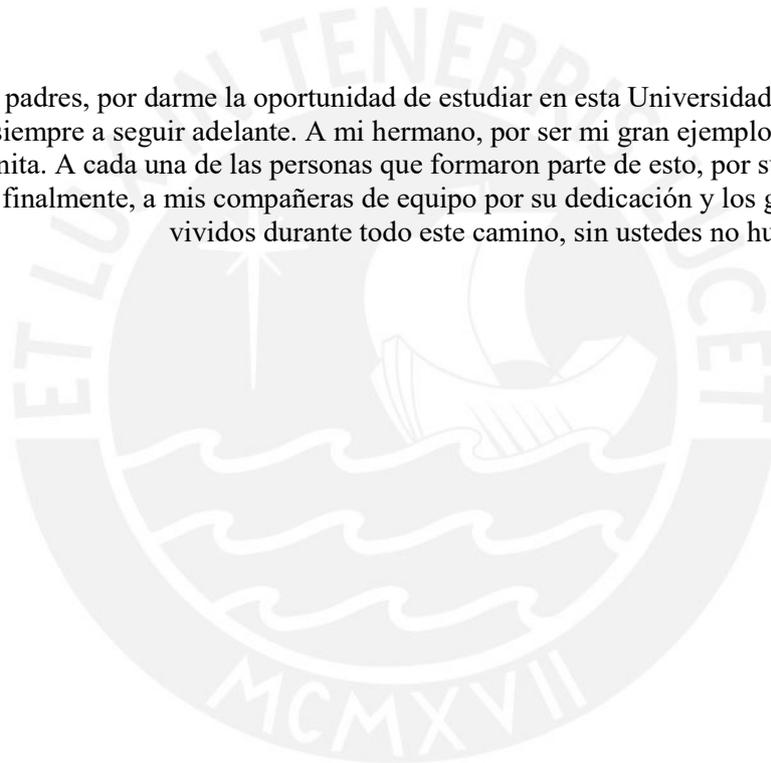
**Keitlyn Salazar**

A toda mi familia, en especial a mis padres, Gregorio y Carmen, que me permitieron tener una educación universitaria de calidad y siempre mostrarse dispuestos a apoyarme en todo momento. A mis amigos que estuvieron siguiendo este proceso conmigo, apoyándome y siendo soporte en todo este tiempo, en especial al compañero que conocí en esta etapa. Y finalmente, a mis compañeras Leslie y Keitlyn.

**Ingrid Cotrina**

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar en esta Universidad, confiar en mí y motivarme siempre a seguir adelante. A mi hermano, por ser mi gran ejemplo para seguir y su paciencia infinita. A cada una de las personas que formaron parte de esto, por su comprensión y soporte. Y finalmente, a mis compañeras de equipo por su dedicación y los gratos momentos vividos durante todo este camino, sin ustedes no hubiera sido igual.

**Leslie Garcia**



Agradecemos el resultado de este proyecto a nuestro asesor Renato Gandolfi por aceptar el reto y a pesar de la coyuntura actual mostrarnos su interés y constante apoyo durante todo el proceso para sacar la propuesta adelante.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación .....	3
2. Objetivos de la investigación .....	4
2.1. Objetivo general:.....	4
2.2. Objetivos específicos: .....	4
3. Preguntas de investigación.....	5
3.1. Pregunta general:.....	5
3.2. Preguntas específicas: .....	5
4. Justificación.....	5
5. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
1. Modelo de Negocio .....	9
1.1. Tipos de Modelos de Negocio y sus componentes.....	10
2. Metodologías ágiles.....	15
2.1. Metodologías enfocadas en generar innovación .....	19
2.2. Metodologías enfocadas en testear conceptos con clientes.....	21
2.3. Metodologías para proyectos de desarrollo.....	23
3. Adulto mayor en las organizaciones .....	26
3.1. Conceptos relacionados a la población adulta mayor.....	26
3.2. Condiciones Laborales del adulto mayor de acuerdo a la OMS .....	28
3.3. Concepto de Diversidad .....	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	33
1. Casos de diseños de Modelo de Negocio Canvas .....	33
1.1. Danlac .....	33
2. Casos representativos de Aplicación de Design Thinking .....	34
2.1. A nivel internacional .....	34
2.2. A nivel nacional .....	35
3. Casos representativos de Aplicación de Lean Startup.....	36
3.1. A nivel internacional .....	36
3.2. A nivel nacional .....	37
4. Casos figurativos de aplicación de Design Thinking y Lean Startup.....	37
4.1. Caso Lukita .....	39
5. Perfil del Adulto Mayor a nivel país .....	39

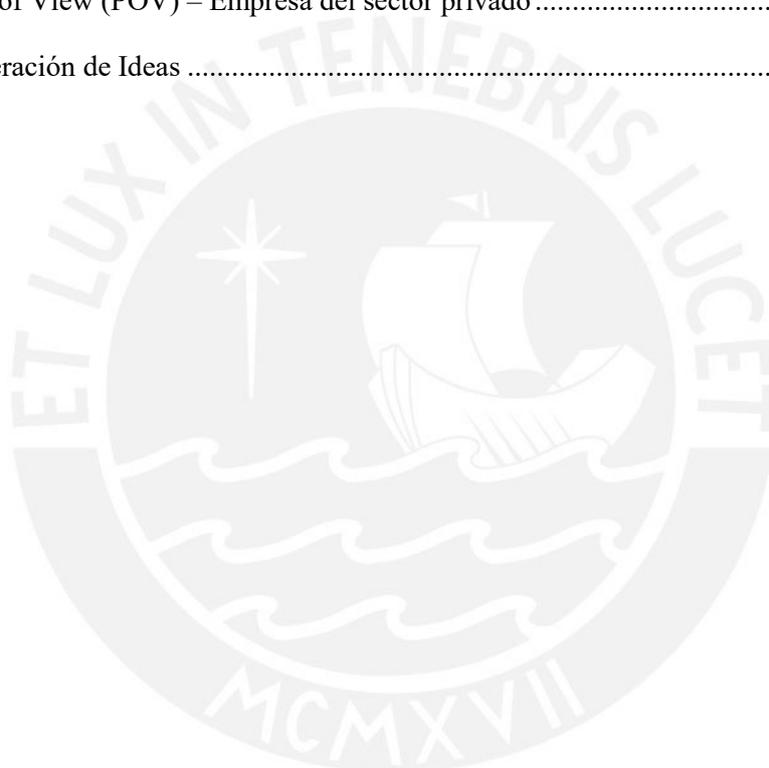
5.1.	Situación Demográfica.....	40
5.2.	Panorama Laboral .....	41
5.3.	Marco Legal .....	43
6.	Casos de empresas privadas que emplean adultos mayores .....	44
6.1.	A nivel internacional .....	44
6.2.	A nivel nacional .....	45
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....		47
1.	Alcance de la investigación.....	47
2.	Enfoque de investigación .....	48
3.	Diseño de la investigación.....	49
4.	Técnicas de recolección .....	49
4.1.	Observación.....	50
4.2.	Entrevistas .....	50
4.3.	Focus Group.....	51
4.4.	Encuesta .....	51
5.	Marco muestral.....	52
6.	Actores principales.....	54
6.1.	Adultos Mayores - Usuario .....	54
6.2.	Empresas Sector Privado - Cliente.....	54
7.	Proceso de desarrollo .....	55
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DEL PROYECTO.....		58
1.	Design Thinking.....	58
1.1.	Conocer .....	58
1.2.	Empatizar .....	60
1.3.	Definir .....	70
1.4.	Idear.....	76
2.	Prototipar 0.....	87
2.1.	Modelo de Negocio Canvas Inicial .....	89
3.	Lean Starup .....	92
3.1.	Producto Mínimo Viable (PMV): .....	92
3.2.	Producto Mínimo Viable Mejorado .....	100
3.3.	Idea Final.....	109
CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....		113
1.	Asociaciones Claves.....	113
2.	Actividades Claves.....	113
3.	Recursos Claves .....	115

4. Propuesta de Valor .....	116
5. Relaciones con usuario/cliente .....	117
6. Canales .....	117
7. Segmentos de mercado.....	118
8. Estructura de costos.....	118
9. Fuente de ingresos.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	121
1. Conclusiones .....	121
2. Recomendaciones.....	122
REFERENCIAS .....	125
ANEXO A: Modelo de Negocio .....	133
ANEXO B: Casos de diseño de Modelo de Negocio Canvas .....	134
ANEXO C: Marco legal.....	136
ANEXO D: Lista de preguntas entrevistas Adulto Mayor.....	137
ANEXO E: Lista de preguntas focus group Adulto Mayor .....	141
ANEXO F: Focus group dependientes.....	143
ANEXO G: Entrevistas a Adultos Mayores.....	144
ANEXO H: Lista de preguntas para Empresas .....	146
ANEXO I: Entrevistas a empresas .....	148
ANEXO J: Sección 1 de la página web.....	150
ANEXO K: Sección 2 de la Página Web .....	151
ANEXO L: Sección 3 de la Página Web.....	152
ANEXO M: Sección 4 de la Página Web.....	153
ANEXO N: Sección 5 de la Página Web .....	154
ANEXO O: Sección 6 de la Página Web .....	155
ANEXO P: Sección 7 de la Página Web.....	156
ANEXO Q: Sección 8 de la Página Web .....	157
ANEXO R: Sección 9 de la Página Web .....	158
ANEXO S: Sección 10 de la Página Web.....	159
ANEXO T: Sección 11 de la Página Web.....	160
ANEXO U: Guía de encuesta de evaluación del Producto Mínimo Viable.....	161
ANEXO V: Porcentaje según Sexo de los Encuestados .....	163
ANEXO W: Porcentaje según Edad de los Encuestados .....	164
ANEXO X: Puntaje según Distrito de los Encuestados.....	165
ANEXO Y: Percepción según Nombre.....	166
ANEXO Z: Opiniones sobre el nombre .....	167

ANEXO AA: Percepción según Imagotipo.....	168
ANEXO AB: Valoración del Imagotipo .....	169
ANEXO AC: Sectores Preferentes para las Oportunidades Laborales .....	170
ANEXO AD: Preferencias de Temas para sección Noticias y Recursos .....	171
ANEXO AE: Intereses en Secciones Complementarias .....	172
ANEXO AF: Aprobación de Navegación en el Sitio Web .....	173
ANEXO AG: Ayuda para Resolver la Encuesta.....	174
ANEXO AH: Miembros que ayudaron a resolver la encuesta.....	175
ANEXO AI: Secciones de la Web luego de Primer Aprendizaje .....	176
ANEXO AJ: Modelo de Negocio Conexión Senior.....	177
ANEXO AK: Perfil de Talento SENIOR y Empresa.....	178
ANEXO AL: Sección Senior .....	179
ANEXO AM: Sección Empresas .....	180
ANEXO AN: Sección Noticias.....	181
ANEXO AO: Sección Entretenimiento.....	182
ANEXO AP: Guía de encuesta de evaluación del Producto Mínimo Viable Mejorado .....	183
ANEXO AQ: Porcentaje según Sexo de los Encuestados II.....	185
ANEXO AR: Porcentaje según Edad de los Encuestados II.....	186
ANEXO AS: Distrito de Residencia de los Encuestados II .....	187
ANEXO AT: Relacionamiento de los Nombres de los Encuestados II .....	188
ANEXO AU: Preferencia Imagotipo Encuestados II.....	189
ANEXO AV: Espacios de Relacionamiento según Encuestados II.....	190
ANEXO AW: Comentarios sobre Modelo de Negocio según Encuestados II.....	191
ANEXO AX: Medios de Difusión según Encuestados II .....	192
ANEXO AY: Comentarios Sección Adultos Mayores .....	193
ANEXO AZ: Gestión de Riesgos.....	194

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de Segmentos de Mercado .....	11
Tabla 2: Comparativo entre Metodología Tradicional y Metodología Ágil.....	18
Tabla 3: Perfil Adulto Mayor .....	54
Tabla 4: Perfil Empresa del Sector Privado .....	54
Tabla 5: Perfiles de Adulto Mayor según la fase de empatizar .....	70
Tabla 6: Point of View (POV) – Adulto Mayor .....	73
Tabla 7: Point of View (POV) – Empresa del sector privado .....	76
Tabla 8: Ponderación de Ideas .....	85



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Negocio Canvas.....	11
Figura 2: Matriz The Boston Consulting Group .....	13
Figura 3: Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas.....	14
Figura 4: Metodología Tradicional vs. Metodología Ágile.....	16
Figura 5: Clasificación de Metodologías .....	18
Figura 6: Proceso de Design Thinking.....	20
Figura 7: Circuito Lean Startup.....	22
Figura 8: Proceso SCRUM.....	24
Figura 9: Modelo de Gartner: Design Thinking, Lean Startup and Agile.....	25
Figura 10: Modelo de Negocio Canvas Danlac.....	34
Figura 11: Modelo de Triangulación de Técnicas.....	50
Figura 12: Marco Muestral según Técnicas .....	53
Figura 13: Proceso de Desarrollo del Proyecto .....	55
Figura 14: Mapa De Actores .....	63
Figura 15: Perfil de Participantes de Focus Group.....	64
Figura 16: Lugar de residencia de los Entrevistados.....	65
Figura 17: Rubros seleccionados del Sector Privado .....	66
Figura 18: Modelo de Mapa de Empatía.....	67
Figura 19: Mapa de Empatía Consolidado del Adulto Mayor .....	68
Figura 20: Mapa de Empatía Consolidado de las Empresas .....	69
Figura 21: Usuarios Extremos.....	71
Figura 22: Perfil de la Empresa según la etapa de empatizar.....	74
Figura 23: Proceso de Ideación .....	77
Figura 24: Ideas Participante A.....	78
Figura 25: Ideas Participante B .....	78
Figura 26: Ideas Participante C .....	79
Figura 27: Clasificación de Ideas según Patrones I.....	80
Figura 28: Clasificación de Ideas según Patrones II .....	81
Figura 29: Clasificación según SCAMPER .....	82
Figura 30: Clasificación según Cuatro Categorías.....	83
Figura 31: Clasificación según Importancia y Factibilidad.....	84
Figura 32: Prototipo 0 .....	88
Figura 33: Modelo de Negocio Canvas 1.....	89
Figura 34: Diseño de Imagotipo Inicial.....	93

Figura 35: Diseño de Imagotipo Mejorado .....	94
Figura 36: Entradas Página Web Inicial.....	94
Figura 37: Diseño de Imagotipo Final.....	101
Figura 38: Diseño de la Web luego de Primer Aprendizaje.....	101
Figura 39: Diseño Final de la Web.....	109
Figura 40: Secciones Finales de la Web.....	109
Figura 41: Acceso Diferenciado: Adulto Mayor y Empresa .....	110
Figura 42: Sección Comunidad Senior.....	110
Figura 43: Modelo de Negocio Rediseñado .....	111
Figura 44: Ventajas para Empresa y Adulto Mayor.....	112
Figura 45: Modelo de Negocio Canvas Final.....	114



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio Canvas a partir de la combinación complementaria de dos metodologías ágiles: Design Thinking y Lean Startup, todo ello con el fin de conectar a la población adulta mayor peruana con las empresas que practiquen la Diversidad de Edad en su equipo o que estén dispuesto a hacerlo; lo que permitirá a los adultos mayores tener un envejecimiento activo social y laboralmente.

Para ello se empezará desarrollando la metodología ágil Design Thinking en la cual se tendrá un acercamiento con el adulto mayor para conocer sus necesidades. Esto servirá como base para definir y proponer alternativas de solución, para finalmente, bajo un criterio de selección, optar por la más idónea. El punto de quiebre se dará al llevar el prototipo 0 a la etapa de construcción, dando inicio a la metodología Lean Startup. Se han considerado dos ciclos de evaluación y aprendizaje que permitirán obtener la idea final con la mayor cantidad de mejoras brindadas por el público objetivo.

Una vez definida la idea, se pasará a diseñar el modelo de negocio bajo el cual se presentará la solución. Este se hará bajo el modelo business model canvas, que permitirá un entendimiento bajo cuatro dimensiones: Cliente, Oferta, Infraestructura y Viabilidad Económica.

*Palabras clave:* gestión de la diversidad, gestión de la edad, estrategia gestión de la edad, adultos mayores, metodologías ágiles, design thinking, lean startup, business model canvas, modelo de Gartner.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, la población adulta mayor presenta una tendencia de envejecimiento creciente, esto debido al incremento de la esperanza de vida de las personas. Esta situación conlleva a proponer respuestas que permitan que este grupo etario pueda sobrellevar de la mejor manera esta etapa de envejecimiento.

A partir de ello nace el interés de este proyecto profesional “Conexión SENIOR” que busca proponer solución a la inactividad laboral del adulto mayor y consideramos que el atenderlo desde esta perspectiva, contribuirá a un envejecimiento activo para estos. Para esto se requerirá trabajar juntamente con empresas del sector privado que este convencida y dispuestas a apoyar y proponer oportunidades laborales para este grupo poblacional.

Ante lo mencionado el presente proyecto profesional, diseñará un Modelo de Negocio como resultado de la aplicación de las metodologías ágiles de innovación: design thinking y lean startup, permitiendo ofrecer un servicio acorde a los requerimientos y lo que verdaderamente esperan los adultos mayores y las empresas.

En ese sentido, en el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, justificación y se establecen los objetivos y preguntas que se responderán en el proceso. Además, se delimitará la viabilidad del proyecto profesional. A continuación, en el segundo capítulo se presentará el marco teórico el cual gira bajo tres conceptos claves: modelo de negocio, metodologías ágiles y adulto mayor en las organizaciones.

El tercer capítulo expone el marco contextual el cual presenta casos representativos de modelos de negocio canvas, aplicación de metodologías ágiles. Asimismo, se presentará el perfil del adulto mayor peruano desde la perspectiva: demográfica, laboral y legal. Por último, se dará a conocer empresas a nivel internacional y nacional que emplean adultos mayores, con la finalidad de identificar la situación actual de este grupo en el mercado laboral.

En el cuarto capítulo, se presenta el diseño metodológico el cual desarrollará el alcance, el enfoque, el diseño, las técnicas de recolección y el marco muestral. Se consideró que al ser aplicación de metodologías ágiles se tuvo que establecer un perfil para cada uno de los actores principales y lograr consolidar un modelo de metodología complementaria bajo el cual se desarrollará todo el proceso del proyecto.

En el quinto capítulo, se desarrolla todo el proceso desde la aplicación complementaria de las metodologías ágiles: design thinking y lean startup. Este proceso ha permitido identificar a los dos actores principales: adulto mayor – usuario – y empresa – cliente -. Bajo esa línea a propuesta de solución será alineada a las necesidades identificadas en ambos grupos.

En el sexto capítulo se obtuvo el diseño del modelo de negocio canvas final, el cual recoge información obtenida de la aplicación de las metodologías ágiles. De igual manera, se ha recibido retroalimentación que permitió repotenciarlo en base al primer diseño de este.

Finalmente, como cierre del proyecto profesional, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones las cuales son consecuencia del desarrollo y la información obtenida durante todas las etapas del proyecto.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de investigación

Según Lefrancois (2001), la vejez está marcada por el apartamiento social y psicológico, razón por la cual los adultos mayores pueden y deben mantenerse protegidos y activos en el mundo para que se sientan satisfechos. Una respuesta es la continuidad en el mercado laboral, ya que parte de este grupo se siente en la capacidad de trabajar y quieren sentirse útiles y proactivos.

En esa línea, la tasa de participación laboral a nivel regional aumentó entre las personas mayores de 65 años. Esto fue debido a que las tendencias demográficas, que muestran un aumento de la esperanza de vida, han llevado a la ampliación de la edad máxima de trabajar para un porcentaje cada vez mayor de trabajadores. Las causas más frecuentes de la mayor permanencia o reinserción de las personas mayores son: 1) la falta de ingresos debido a la debilidad en los sistemas de pensiones 2) las tendencias de envejecimiento pueden tener consecuencias en los mercados laborales como la escasez de oferta laboral, 3) los mejores niveles de salud y la expectativa de una vida más larga. Estas tres causas mencionadas anteriormente pueden estimular el interés de las personas mayores en seguir vinculadas con el mercado laboral (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2018).

Sin embargo, América Latina es una región con preocupante inseguridad socioeconómica debido a que la mayoría de sus países cuenta con una deficiente política de protección social en el caso se quiebren los vínculos laborales o se encuentren desamparado parte de su población (CEPAL y OIT, 2018). Más aún cuando los sistemas de protección social son limitados y/o su calidad es insuficiente y no asegura la subsistencia económica de los ex trabajadores.

La población adulto mayor, por los años que han transcurridos, ha ganado sabiduría y experiencia en el ámbito laboral y/o personal y que pueden no estar presentes en otro grupo poblacional, lo que puede ser aprovechado por las organizaciones. Por ello, si no participan en la vida laboral se estaría perdiendo y desaprovechando sus capacidades profesionales, estructurales y de creación de redes, lo que puede ser muy beneficioso para las empresas. Así también cabe destacar la importante transferencia de sus conocimientos adquiridos a las generaciones más jóvenes (Ilmarinen, 2012).

En Perú existen personas adultas mayores que están en la capacidad de desempeñar funciones laborales y en algunos casos cuentan con mucha más experiencia que algunas personas

de menor edad; sin embargo, son rechazadas por las empresas al no encontrarse en la edad ideal para trabajar (Vásquez, 2019).

Por otro lado, los adultos mayores, que han pertenecido al mercado laboral formal, se dan con la realidad que el sistema de pensiones al cual están suscritos es insuficiente y limitado; sin embargo, asegura, por lo menos, la subsistencia propia y en algunos casos la de otros miembros de la familia. Mientras que los que han pertenecido al mercado laboral informal tienen ausencia de un sistema de pensiones. Resultando en que el 60% de adultos mayores no cuenta con los medios para financiar su vejez (Apeseg, 2019).

Debido a que la esperanza de vida aumenta -los ciudadanos son cada vez mayores- y genera el aumento de este grupo poblacional, el integrarlos formalmente al mercado laboral es una alternativa a la comprensión de las necesidades económicas y sociales que los aquejan. De igual manera, desde el sector privado, más empresas deben diversificar a su personal tomando como un reto el incluir al adulto mayor, lo que permitiría facilitarles una posición activa social y laboralmente que es lo que este grupo generacional demanda.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general:**

Aplicar complementariamente las metodologías ágiles Design Thinking y Lean Startup para diseñar un modelo de negocio Canvas que permita facilitar la incorporación del adulto mayor al mercado laboral formal privado.

### **2.2. Objetivos específicos:**

- Explorar la población adulta mayor peruana e identificar sus problemas.
- Determinar el perfil del adulto mayor peruano y sus necesidades.
- Comprender la necesidad laboral del adulto mayor.
- Identificar empresas que practiquen gestión de la diversidad.
- Generar alternativas de solución a la necesidad identificada.
- Diseñar la propuesta elaborada y evaluarla con los adultos mayores.
- Conocer el nivel de aceptación de la propuesta en el mercado laboral privado.
- Presentar el Modelo de Negocio diseñado.

### **3. Preguntas de investigación**

#### **3.1. Pregunta general:**

¿Cómo facilitar el proceso de incorporación de adultos mayores al mercado laboral formal privado a partir del diseño de un modelo de negocio Canvas como resultado de aplicar complementariamente Design Thinking y Lean Startup?

#### **3.2. Preguntas específicas:**

- ¿Qué problemas se identifican en la población adulta mayor peruana?
- ¿Cuál es el perfil del adulto mayor peruano y cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuáles son las razones que motivan la incorporación laboral de los adultos mayores?
- ¿Qué empresas en el mercado peruano practican gestión de la diversidad?
- ¿Qué alternativas de solución podrían generarse para responder a las necesidades?
- ¿Cómo sería la propuesta de solución y cuál sería el resultado de la evaluación con los adultos mayores?
- ¿Cuál fue el nivel de aceptación del prototipo final en el mercado laboral privado?
- ¿Cómo es el Modelo de Negocio diseñado?

### **4. Justificación**

Tal como indica las Naciones Unidas (s.f.), el envejecimiento de la población está a punto de convertirse en una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI, con consecuencias para casi todos los sectores de la sociedad, entre ellos, el mercado laboral y financiero.

Así pues, el informe “Perspectivas de la Población Mundial”, señala que el número de personas mayores podría duplicarse para 2050 y triplicarse para 2100: pasando de 962 millones en 2017 a 2100 millones en 2050 y 3100 millones en 2100 (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2018).

El Perú no está exento a la tendencia de envejecimiento que se está dando en el mundo. Como muestra, la esperanza de vida del adulto peruano pasó de 43 años en 1950 a 75 años en 2017 y se espera que para el 2050 sea de 79 años (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2018).

Asimismo, en los próximos 15 años los adultos mayores representarán el 14% de la población total del Perú, llegando a superar las 5 millones 260 mil personas (CEPLAN Un nuevo reto será prepararnos para el envejecimiento de la población, 2015). Según el informe sobre la

situación de la Población Adulta Mayor Peruana a diciembre 2019, los adultos mayores en el país representan el 12,4% de la población total (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

En primer lugar, bajo el enfoque social, este acelerado proceso de envejecimiento en la sociedad conlleva a plantear retos que permitan un envejecimiento saludable mediante la participación e integración social y de ser necesario, la promoción de oportunidades laborales.

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016), los adultos mayores esperan continuar trabajando, dado que en esto su principal fuente de manutención, permitiéndoles cubrir sus gastos y los de su familia. Asimismo, otro motivo para su continuidad laboral, es la necesidad de mantenerse en actividad (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2018).

En nuestro país, la Ley N°30490 de la Persona Adulta Mayor promulgada en el 2016, incorpora el deber del Estado de promover oportunidades de empleo y autoempleo productivo y formal, con el propósito de mejorar sus ingresos y, consecuentemente, la calidad de vida de las personas mayores (Defensoría del Pueblo, 2019). Actualmente, un 60.6% de la población adulta mayor está incluida en la Población Económicamente Activa (PEA) (INEI, 2020). La Ley en referencia los respaldara en caso se encuentren en la búsqueda o cuenta con oportunidades laborales.

En segundo lugar, bajo el enfoque de gestión, la Gestión de la Edad es una rama de la gestión que al implementarlo eficientemente permitirá a las empresas contar con un capital humano diversificado (jóvenes, adultos y adultos mayores). Según ¿Cómo está Perú en temas de diversidad e inclusión en las empresas? (2019), Francisco Mesonero, Director General de la Fundación Adecco, es fundamental en las empresas desarrollar estrategias de diversidad corporativa e inclusión que se centren en las empresas y en su cultura.

En nuestro país, existen empresas privadas del sector retail que se han convertido en una respuesta del sector privado en considerar en su fuerza laboral a la población adulta mayor. Mediante sus programas, buscan mantener niveles de empleabilidad para no desvincularlos del mercado laboral, respondiendo a sus necesidades particulares y generando un entorno social adecuado que permita el desarrollo de sus capacidades promoviendo el envejecimiento activo que estos merecen.

Finalmente, bajo el enfoque académico, si bien en el Perú se presencian empresas que consideran la Gestión de la Edad dentro de sus estrategias de recursos humanos, en especial la creación de programas que incorporan al adulto mayor, siguen estando ausentes reclutadoras con

un Modelo de Negocio especializadas en este perfil, lo que conlleva que sean las mismas empresas quienes realicen el reclutamiento y selección, invirtiendo mayores recursos: monetarios y personales.

En conclusión, la razón por la cual se realiza este proyecto es debido a que se reconoce la tendencia de envejecimiento en nuestra sociedad y se ve necesario dar respuesta desde el sector privado lo que permitirá mantenerlos activos laboralmente. Además, más empresas deberían tomar en cuenta los beneficios que obtendrán al implementar la gestión de la diversidad dentro sus organizaciones. Por último, existen limitantes para lograr la incorporación de los adultos mayores, pues no existen los canales adecuados para lograr conectar con los mismos.

## **5. Viabilidad**

Existe literatura respecto a la implementación de metodologías ágiles Design Thinking y Lean Startup en el desarrollo de proyectos y programas; sin embargo, son limitados los casos de metodologías ágiles en el desarrollo de proyectos que involucra a la población adulta mayor.

Asimismo, existen recursos teóricos y datos estadísticos respecto al perfil del Adulto Mayor y su empleabilidad en el mercado laboral nacional e internacional. Si bien la información oficial del Estado respecto a la data del Adulto Mayor suele presentar demoras en la actualización, a la fecha ya se cuenta con la información hasta finales del 2017.

Así también, se tiene literatura extranjera -predominando aquella en Estados Unidos y los países europeos y en el ámbito nacional en menor medida (tipo)- sobre temas de la Gestión de la Diversidad en la fuerza de trabajo y su impacto en las organizaciones.

Cabe señalar que en atención al creciente riesgo de contagio del virus COVID-19, el trabajo de campo de este proyecto profesional será desarrollado íntegramente de manera virtual y se tomarán las herramientas óptimas para poder implementarla.

En relación al acceso de información se ha recogido información cuantitativa para responder a los objetivos de la investigación. Por un lado, de manera virtual es un poco difícil tener contacto con adultos mayores; sin embargo, se los contactará a través de miembros de su familia y amigos en común.

Por otro lado, se tiene contacto con 6 distintos sectores de empresas: con la organización Ripley, se tiene contacto con tres encargados en distintos niveles de la organización: Alex Yupanqui, Jefe de Atracción de Talento en Ripley Perú; Luis Risco Hutchins, Gerente General Ripley San Miguel. Con la organización Sodimac se tiene contacto con dos encargadas del área de Recursos Humanos: Ana Paola Luperdi Sotomayor, Jefe de Selección de Personal de Sodimac y Mary Padilla Rojas, Coordinadora de Reclutamiento y Selección. Asimismo, se tiene acceso a

los siguientes contactos: Lizi Sparrow, Directora de Gestión Humana de MiBanco; Fernando Ortiz, Account Manager de Casa Andina; R. Yupanqui, Administradora de farmacias NovaFarma; Jesus García, Administrador de tienda de Pizza Hut Benavides; Carlos Díaz, Administrador del condominio Las Leyendas de San Miguel y Gloria Smith Rojas, Jefa de Atracción del Talento y Diversidad Funcional en MAPFRE.

A partir de estos contactos se obtendrán entrevistas y focus group que permitirán el acceso a recopilación de información relevante para las distintas fases del presente proyecto.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo aborda tres secciones. En la primera sección, se introduce el concepto de Modelo de Negocio según diversos autores y los tipos de modelo de negocio más representativos para definir bajo cual se trabajará. En la segunda sección, se presenta la definición de Metodologías Ágiles ahondando en sus características. Asimismo, expondremos diversas metodologías con sus respectivas fases, con el objeto de presentar cuál es la metodología más conveniente para desarrollar el proyecto. Finalmente, en la última sección se expone el concepto de Diversidad y Gestión de la Diversidad, así como su relación con la Gestión de la Edad y como esta da pie al ámbito laboral de la población adulta mayor.

### 1. Modelo de Negocio

En este apartado de la sección se da el concepto de Modelo de Negocio, ya que es importante conocer y entenderlo para poder diseñar un nuevo negocio. Además, se explica el concepto de Diseño de un Modelo de Negocio debido al alcance que va tener este proyecto.

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique.

A continuación, se relacionan las definiciones de modelo de negocio según los autores:

Peter Drucker fue el primer autor en hablar del modelo de negocio como la forma en la que una empresa lleva a cabo su negocio (Drucker, 1954). Mientras que, según Morris (2005) los Modelos de negocio representan un conjunto de variables de decisión interrelacionadas con las áreas de estrategia, la estructura empresarial y la economía para crear una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, para Osterwalder y Pigneur (2010) el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Ellos lo consideran como el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en una empresa.

En resumen, el modelo de negocio es la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas (Davenport et al., 2006). Es decir, consistente en crear y entregar valor a los clientes y de esta manera obtener un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad. Esto puede pasar, si supera las expectativas de sus clientes a través de ideas, productos y una estrategia innovadora.

Es importante recalcar la diferencia entre los términos Diseño de un Modelo de Negocio e Implementación de un Modelo de Negocio, debido al alcance de este proyecto. Por un lado, la implementación de un modelo de negocio implica llevarlo a la realidad, para que esto suceda se

debe hacer una proyección presupuestal y contar con un presupuesto. Mientras que, el diseño de un modelo de negocio es una propuesta técnica para llevar a cabo un negocio. Este proyecto se desarrollará bajo la perspectiva de Diseño de un Modelo de Negocio.

La mayoría de propuestas para diseñar un modelo de negocio tienen como primer paso la solución de una serie de preguntas que brinda una imagen del modelo de negocio de una organización, en el Anexo A se presentan las diferentes preguntas según los autores.

En palabras generales, un buen modelo de negocio se construye a partir de su integración, el poder explicativo y su relevancia (Glaser, 1978). Es decir, su éxito o fracaso depende en gran medida de la relación entre la solución de las preguntas y la integración de los factores del modelo de negocio a desarrollar. Cabe recalcar que existen diferentes modelos de negocio, y cada uno tiene distintos componentes. A continuación, se desarrollará los distintos modelos de negocio hallados.

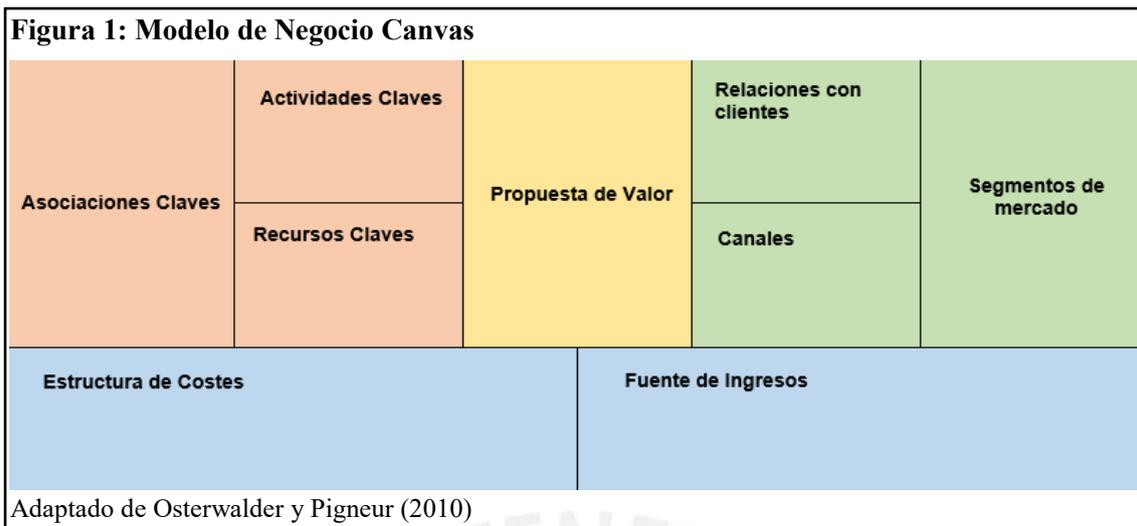
## **1.1. Tipos de Modelos de Negocio y sus componentes**

### ***1.1.1. Modelo de Negocio Canvas***

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), el Modelo de Negocio Canvas, es un modelo de negocio dividido en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (ver Figura 1).

Esta división abarca las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estas cuatro, responderán a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo? - Describir la parte operacional del negocio: actividades, socios y recursos con los que se cuenta.
- ¿Qué? - Presentar el Producto o servicio que se prestará.
- ¿Quién? - Exponer a quiénes llegará lo propuesto - clientes-, la distribución para estos y la experiencia de los mismo.
- ¿Cuánto? - Evaluar los aspectos financieros en el negocio.



Segmentos de mercado - Lo que se busca es definir al cliente, establecer un perfil. De igual manera, dar a conocer el segmento en que se enfocará: mercado de masas o nicho concreto. Según Osterwalder y Pigneur (2010), la clasificación puede ser como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1 Clasificación de Segmentos de Mercado**

Término	Concepto
<b>Mercado masivo</b>	No distinguen entre segmentos, sus PV, canales y relacionamiento están orientados a una gran masa de consumidores con necesidades similares.
<b>Nicho de mercado</b>	Se especializan en un segmento específico, sus PV, canales y relacionamiento están diseñados según los requerimientos específicos del segmento.
<b>Segmentado</b>	Distinguen y atienden a varios segmentos, lo que implica la coexistencia de diferentes PV, canales, relacionamiento y modelos de ingreso.
<b>Diversificado</b>	Atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes, aprovechan sus capacidades para entregar distintas PV a distintos segmentos.
<b>Plataforma múltiple</b>	Atienden a dos segmentos interdependientes, participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos.

Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010)

Propuesta de valor - En esta sección se mostrará qué características distintivas se proponen y como estos logran diferenciarlos del resto, generando valor para los clientes.

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo (Taller Encararé, 2015).

Esta puede estar conformada por los siguientes factores: precio, novedad, accesibilidad, conveniencia, marca, desempeño, reducción de riesgo, reducción de costos, diseño y customización.

Canales - Una vez definida la propuesta de valor se tiene que definir cómo se entregará, es decir los canales mediante los cuales el cliente podrán buscar y encontrar la oferta.

Los canales son puntos de contacto clave con el cliente pues permite ofrecer la propuesta de valor y juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

Taller Encararé (2015), muestra las fases en que puede darse esta relación con el cliente. Estas son las siguientes: concientización, evaluación, venta, entrega y post venta.

Relación con clientes - Partiendo del conocimiento del segmento al cual se dirigirá, se buscará delimitar cómo se darán las relaciones con el cliente, podrá darse desde lo personal hasta lo generalizado.

Asimismo, los enfoques para el relacionamiento podrían ser la captación de nuevos clientes y la retención / fidelización de los actuales.

Fuente de ingresos - Hace referencia a las medidas designadas para la generación del flujo de caja, empezando por la fijación del precio al producto/servicio ofrecido basado en lo que el cliente está dispuesto a pagar

Recursos claves - Se describen los activos más importantes y esenciales para llevar a cabo las actividades. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Actividades clave- Indicar las acciones necesarias para cumplir desde la realización hasta la entrega final de la propuesta de valor.

Asociaciones clave- Se presentarán la red necesaria u oportuna que permitirá el desarrollo y complemento de las capacidades propias y lograr la optimización del negocio. Desde alianzas estratégicas, cooperación, joint ventures y relación con proveedores.

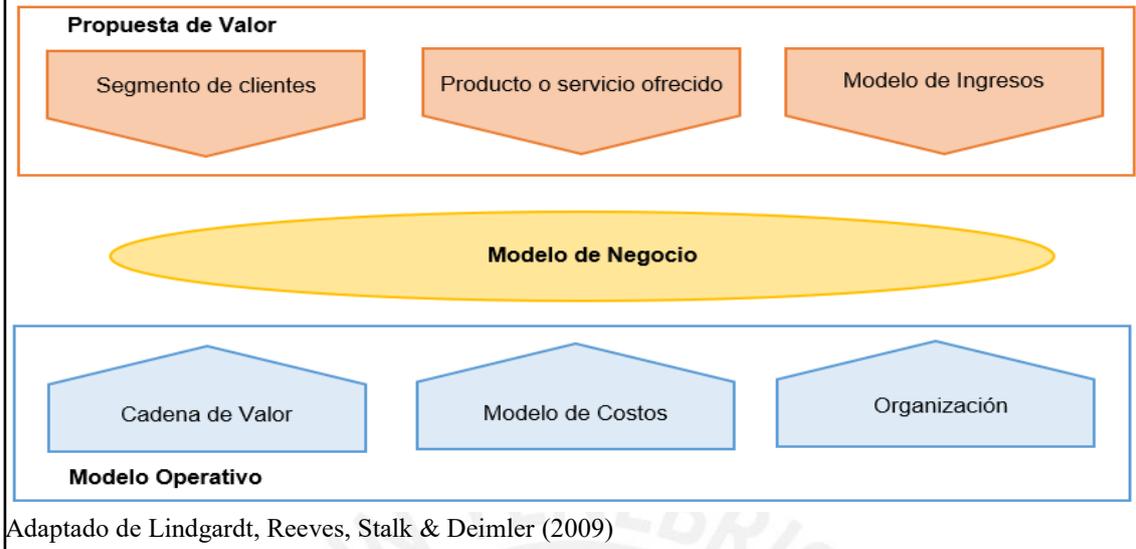
Los motivos para aliarse pueden ser los siguientes: optimización y economía, reducción de riesgos e incertidumbre y adquisición de recursos o actividades determinadas (Taller Encararé 2015).

Estructura de costes - Detallar los costos que están implicados para operar, estos pueden ser fijos y/o variables, la proporción de estos dependerá de la naturaleza del negocio.

### ***1.1.2. Modelo de Negocio The Boston Consulting Group***

La empresa líder en consultoría estratégica Boston Consulting Group (BCG), diseñó un modelo de negocio que consta de dos elementos esenciales: Propuesta de Valor y Modelo Operativo (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler, 2009). (ver Figura 2).

**Figura 2: Matriz The Boston Consulting Group**



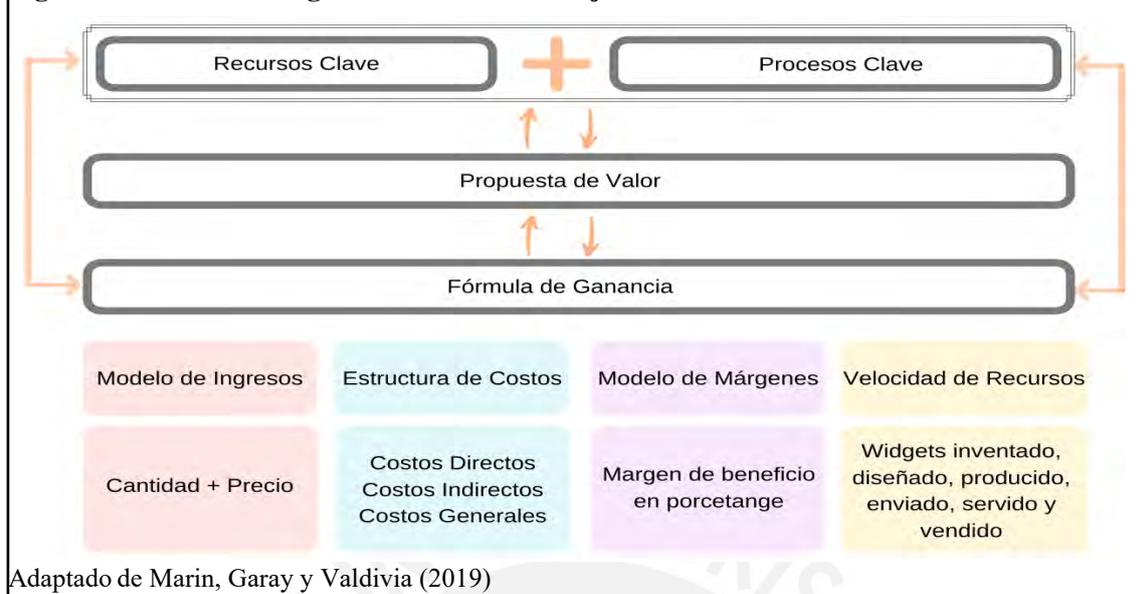
En primer lugar, mediante la propuesta de valor se busca responder a la pregunta ¿Qué se está ofreciendo y a quién? Esto lo hace mediante la delimitación de los siguientes componentes: segmento de clientes, producto o servicio ofrecido y modelo de ingresos. El primero de ellos busca definir a quién nos estamos dirigiendo y cuáles serán las necesidades de estos para así lograr satisfacerlos. El segundo, en base a lo expuesto por el cliente identificado, se ofrecerá un producto/servicio de acuerdo a sus requerimientos. El último responderá cómo se compensará la oferta presentada.

En segundo lugar, con el modelo operativo se espera responder ¿Cómo se entregará de manera rentable lo ofrecido? Para lograrlo debe definir los siguientes componentes: la cadena de valor, el modelo de costos, y la organización. El primero definirá cómo se está organizando la empresa para brindar crear valor y diseñar las actividades realizadas por sí mismos o por externos. El segundo, señalará los costos en que se incurrirán para cumplir con la entrega ofrecida y que está a su vez, se dé de manera rentable. El último, hará referencia a como la organización desplegará a su equipo para mantener y mejorar su competitividad.

### ***1.1.3. Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas***

Este Modelo de Negocio fue desarrollado en el año 2008 por Mark W. Johnson, quien en el libro *Seizing the white space* describe cómo reinventar un Modelo de Negocio a través de una innovación disruptiva, todo ello a través del Modelo de las Cuatro Cajas (ver Figura 3). Johnson explica que cualquier Modelo de Negocio que aspire al éxito debe tener bien definido cuatro elementos: Propuesta de valor para el cliente, Fórmula de beneficio, Recursos Clave y Procesos Clave (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

**Figura 3: Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas**



La propuesta de valor para el cliente (PVC) es el más importante de los componentes ya que el éxito de una compañía radica en haber encontrado una forma de crear valor para sus clientes y ayudarlos a éstos a satisfacer una necesidad, además de ello debe de ser una mejor alternativa de las ya existentes en el mercado. En este se incluye el segmento de clientes, el job-to-be-done para resolver un problema importante o satisfacer una necesidad importante para el cliente objetivo y la oferta que satisface el problema o necesidad, esto se define no solo por lo que se vende, sino también por cómo se vende (Johnson et al., 2008).

La fórmula de beneficio es el plan que define cómo la empresa crea valor para sí misma y a la misma vez proporciona valor al cliente. Este incluye cuatro subcomponentes los cuales se presentan a continuación (Johnson et al, 2008):

- Modelo de ingresos: el cual indica el precio por volumen
- Estructura de costos: incluye costos directos, costos indirectos y economías de escala. La estructura de costos estará impulsada principalmente por el costo de los recursos clave requeridos por el modelo de negocio.
- Modelo de margen: dado el volumen esperado y la estructura de costos, la contribución necesaria de cada transacción para lograr las ganancias deseadas.
- Velocidad de los recursos: qué tan rápido se necesita entregar el inventario, los activos fijos y otros activos, y, en general, qué tan bien se necesita utilizar los recursos, para respaldar el volumen esperado y lograr las ganancias anticipadas.

Johnson describe que para entregar una PVC es más eficaz empezar “estableciendo el precio requerido y luego trabajar hacia atrás para determinar cuáles deben ser los costos variables y los márgenes brutos. Esto determina cuál debe ser la escala y la velocidad de los recursos para lograr los beneficios deseados” (Johnson et al., 2008, p. 4).

Los recursos clave son activos, entre ellos se encuentran las personas, la tecnología, los productos, las instalaciones, los equipos, los canales y la marca. Todos estos son necesarios para entregar la propuesta de valor al cliente objetivo. Se centra en los elementos clave que crean valor tanto para el cliente como para la empresa, y la forma en que interactúan estos mutuamente. Cabe mencionar que la empresa también cuenta con recursos genéricos que no crean diferenciación competitiva ni agregan valor (Johnson et al, 2008).

Las empresas exitosas tienen procesos operativos y gerenciales que les permiten entregar valor de una manera que pueden repetir con éxito y aumentar su escala. Estos incluyen tareas repetitivas como capacitación, desarrollo, fabricación, elaboración de presupuestos, planificación, ventas y servicio. Así también se incluyen las reglas, métricas y normas de una empresa (Johnson et al, 2008).

El autor señala que estos cuatro componentes mencionados anteriormente son interdependientes ya que una variación importante en cualquiera de los cuatro elementos a los otros componentes y al conjunto; por lo mismo, cuando se toman en conjunto “crean y entregan valor” (Johnson et al., 2008, p. 3). Por tal motivo un Modelo de Negocio exitoso radica en diseñar un sistema más o menos estable en el que estos elementos se unen entre sí.

Por lo mencionado en este subcapítulo, existen diversos modelos de negocio que presentan de forma distinta los componentes de una empresa. Esto servirá para tener una idea clara de cómo queremos plasmar el proyecto a través de uno de estos modelos, de manera que se logre presentar de forma simple y permita que el concepto de negocio sea fácil de comprender.

## **2. Metodologías ágiles**

En este apartado se hará una breve descripción acerca de las metodologías ágiles y las metodologías tradicionales. Asimismo, se hará un comparativo de ambas y se detallarán a mayor profundidad los tipos de metodologías ágiles que consideramos relevantes para el proyecto a realizar (ver Figura 4).

Figura 4: Metodología Tradicional vs. Metodología Agile



Fuente: STIC Noticias (2018)

Las metodologías tradicionales -también llamadas metodologías pesadas- se centran en el cumplimiento de los procesos y su control, siguiendo varias etapas y procesos perfectamente definidos. Se definen fases y/o actividades planificadas a lo largo del tiempo, ello basándose en los recursos disponibles con los que se cuenta. Con esta proyección inicial, el objetivo que se plantea durante todo el proceso del proyecto es conseguir que se cumpla con lo establecido previamente: fechas, costos, calidad y tiempo (Marble, 2008). Ello se reafirma con lo que los autores Maida y Pacienza argumentan:

Centran su atención en llevar una documentación exhaustiva de todo el proyecto, la planificación y control del mismo, en especificaciones precisas de requisitos y modelado y en cumplir con un plan de trabajo, definido todo esto, en la fase inicial del desarrollo del proyecto. Se hace énfasis en la planificación total de todo el trabajo a realizar y una vez que está todo detallado, comienza el ciclo de desarrollo del producto. Se centran especialmente en el control del proceso, mediante una rigurosa definición de roles, actividades, artefactos, herramientas y notaciones para el modelado y documentación detallada. No se adaptan adecuadamente a los cambios, por lo que no son métodos adecuados cuando se trabaja en un entorno, donde los requisitos no pueden predecirse o bien pueden variar. Tiene altos costos al implementar un cambio y la falta de flexibilidad en proyectos donde el entorno es volátil.(Maida & Pacienza, 2015, p. 18).

Cabe recalcar que en algunos proyectos se viene utilizando este tipo de metodologías hasta la actualidad. En muchos casos han resultado ser efectivos y exitosos, sobre todo cuando se trata de un proyecto de grandes dimensiones respecto al tiempo y a los recursos necesarios. Como

ejemplos de metodologías tradicionales de gestión de proyectos se tiene a PMBOK y PRINCE2 (López, 2018).

Por otro lado, se tiene a las metodologías ágiles. Esta terminología se viene usando desde hace varios años atrás y con el paso de los años se han ido adaptando o creando nuevas para cada proyecto. Las metodologías ágiles surgen como una alternativa a las metodologías tradicionales. dan mucha más importancia a las personas que van a participar en el proyecto, la comunicación es fundamental entre todos los actores: cliente, director de proyecto, equipo del proyecto, interesados. “No se centran en una entrega final con el producto terminado, sino que buscan un desarrollo iterativo e incremental. Estas nuevas metodologías están dando muy buenos resultados por la adaptabilidad y flexibilidad que tiene hacia los cambios, ya sean de características del producto, requisitos o tiempo de desarrollo” (López, 2018, p. 79).

Los autores Maida y Pacienza, afirman que:

Este enfoque nace como respuesta a los problemas que puedan ocasionar las metodologías tradicionales y se basa en dos aspectos fundamentales, retrasar las decisiones y la planificación adaptativa. Basan su fundamento en la adaptabilidad de los procesos de desarrollo. Un modelo de desarrollo ágil, generalmente es un proceso Incremental (entregas frecuentes con ciclos rápidos), cooperativo (clientes y desarrolladores trabajan constantemente con una comunicación muy fina y constante), sencillo (la metodología es fácil de aprender y modificar para el equipo) y adaptativo (capaz de permitir cambios de último momento). Las metodologías ágiles proporcionan una serie de pautas y principios junto a técnicas pragmáticas que hacen que la entrega del proyecto sea menos complicada y más satisfactoria tanto para los clientes como para los equipos de trabajo, evitando de esta manera los caminos burocráticos de las metodologías tradicionales, generando poca documentación y no haciendo uso de métodos formales. Estas metodologías ponen de relevancia que la capacidad de respuesta a un cambio es más importante que el seguimiento estricto de un plan. (Maida & Pacienza, 2015, p. 19).

En la tabla 2 se encuentra un resumen comparativo entre la metodología ágil y la metodología tradicional.

**Tabla 2 Comparativo entre Metodología Tradicional y Metodología Ágil**

Metodologías Ágiles	Metodologías Tradicionales
Basadas en heurísticas provenientes de prácticas de producción de código	Basadas en normas provenientes de estándares seguidos por el entorno de desarrollo.
Especialmente preparados para cambios durante el proyecto	Cierta resistencia a los cambios
Impuestas internamente (por el equipo)	Impuestas externamente
Proceso menos controlado, con pocos principios	Proceso mucho más controlado, con numerosas políticas/normas
No existe contrato tradicional o al menos es bastante flexible	Existe un contrato prefijado
El cliente es parte del equipo de desarrollo	El cliente interactúa con el equipo de desarrollo mediante reuniones
Grupos pequeños (<10 integrantes) y trabajando en el mismo sitio	Grupos grandes y posiblemente distribuidos
Pocos artefactos	Más artefactos
Pocos roles	Más roles
Poca documentación	Documentación exhaustiva
Muchos ciclos de entrega	Pocos ciclos de entrega

Adaptado de Maida y Pacienza (2015)

Después de haber descrito las metodologías ágiles, se entiende que existen distintos tipos de éstas ya que cada vez se inventan más metodologías ágiles con distintos fines. Así pues, a continuación, se presentan tres clasificaciones (ver Figura 5) de acuerdo a Russo (s.f.).



A continuación, se muestran y se describen las siguientes metodologías ágiles según el gráfico anterior.

## **2.1. Metodologías enfocadas en generar innovación**

La innovación es un proceso continuo que requiere el uso de metodologías. Actualmente las empresas ya constituidas deben de estar en constante innovación ya sea para crear nuevos productos o servicios o mejorar con los que cuentan. Así mismo la innovación es de suma importancia si se quiere comenzar una nueva empresa ya que gracias a la innovación se puede diferenciar del resto de empresas y tener un valor agregado distinto.

### **2.1.1. Design Thinking**

En los años 80 's del siglo pasado, Peter Rowe quien fue profesor de arquitectura y planeamiento urbano en Harvard School of Design, publicó su libro titulado Design Thinking, dando origen al término de esta metodología (Liedtka, 2015). Sin embargo, según Liedtka (2015), este término estaba enfocado al diseño arquitectónico y no como una metodología de contexto empresarial. Actualmente, el término Design Thinking es atribuido a la consultora de innovación IDEO, a su fundador David Kelley y su director Tim Brown (Liedtka, 2015).

En cuanto a su definición, para Cross (2001), es una metodología interdisciplinar y colaborativa para la resolución de problemas donde se busca priorizar las preferencias y necesidades de los usuarios por ser el elemento central del diseño.

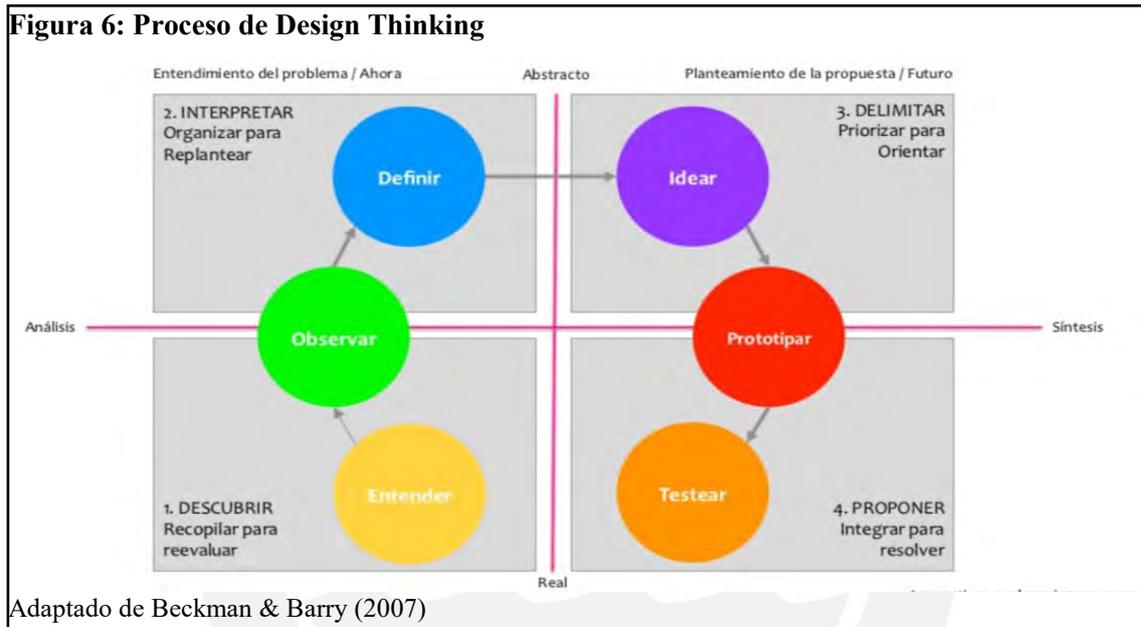
Design Thinking se refiere a cómo los diseñadores observan y piensan, se trata de un proceso iterativo en donde se presentan conceptos acerca de la solución de problemas y se presentan relaciones entre las ideas que permitan solucionarlos (Razzouk & Shute, 2012).

En el artículo de Tschimmel (2012) “Design Thinking as an effective Toolkit for innovation”, se considera que Design Thinking contempla una manera de pensar que conlleva a la transformación, evolución e innovación que contemplan nuevas maneras de gestionar el negocio.

Según Serrano y Blázquez (2016), el Design Thinking es una metodología innovadora que se ha establecido para resolver problemas en el mundo entero, usando las inteligencias: integral, emocional y experimental, reduciendo riesgos y apuntando a conseguir grandes éxitos a base de las necesidades humanas relacionadas con otras disciplinas que generen soluciones anheladas, factibles operativa y tecnológicamente y además económicamente rentables.

Design Thinking permite la convergencia de las características deseadas por el usuario con el conocimiento técnico del diseñador y la viabilidad financiera del proyecto (IDEO, 2016).

El proceso es flexible y se divide en cinco etapas de diseño no lineales, es decir si es necesario, se puede volver a alguna etapa anterior más de una vez. Sin embargo, según algunos autores como es el caso del MBA Andy Garcia, blogger en el diario Gestión y especialista en innovación; Pablo Peñalver, blogger, profesor de administración y especialista en Design Thinking; y Enrique Quispe, coordinador de EQUIPU y especialista en diseño de proyectos, plantean un paso previo a la empatización llamado ‘Mapeo’. Por lo cual el proceso de Design Thinking quedaría de la siguiente manera (ver Figura 6).



*a. Entender/Conocer:*

Es una etapa extraordinaria al proceso. Esta etapa consiste en investigar el campo, comprender y entender el objetivo del problema, con la idea de clarificar y delimitar. Además, permite identificar las necesidades del futuro usuario (comunicación personal, 18 de mayo, 2020).

*b. Empatizar:*

Es la etapa base de este método, debido a que en función a esta se podrán determinar características específicas del diseño a favor de los usuarios. Esta etapa consiste en ponerse en el lugar de las personas, el fin de esto es llegar a conocer y comprender a los usuarios para poder generar soluciones eficaces.

*c. Definir:*

La importancia de esta etapa radica en la función principal de esta, que es determinar y describir el problema con claridad. Por ello esta etapa es aquella donde se estructura toda la información recopilada del usuario y su contexto con la finalidad de obtener el POV (Point of view) e insights.

*d. Idear:*

Esta fase tiene como propósito la recopilación de diversas ideas en base este enfoque para poder construirlas y llegar a varias soluciones o serie de propuestas para satisfacer al usuario cubriendo cada una de las necesidades planteadas inicialmente.

*e. Prototipar:*

En esta etapa se desarrollan maquetas y planos para representar las ideas propuestas para visualizarlas con más claridad y poder interactuar con ellas, de esta manera es más sencillo observar su funcionamiento y determinar su viabilidad y defectos (IDEO, 2016).

*f. Evaluar:*

Esta etapa busca la validación del prototipo y permite conocer las principales oportunidades de mejora del diseño (Institute of Design at Stanford, 2014). De acuerdo a los feedback de los usuarios, se procede a prototipar y evaluar nuevamente.

## **2.2. Metodologías enfocadas en testear conceptos con clientes**

### **2.2.1. Lean Startup**

El concepto originario viene de Steve Blank, emprendedor y mentor de Silicon Valley, cuando comenzó a desarrollar una metodología de validación de productos basado en el desarrollo de cliente (Customer Development) (Carazo, 2018).

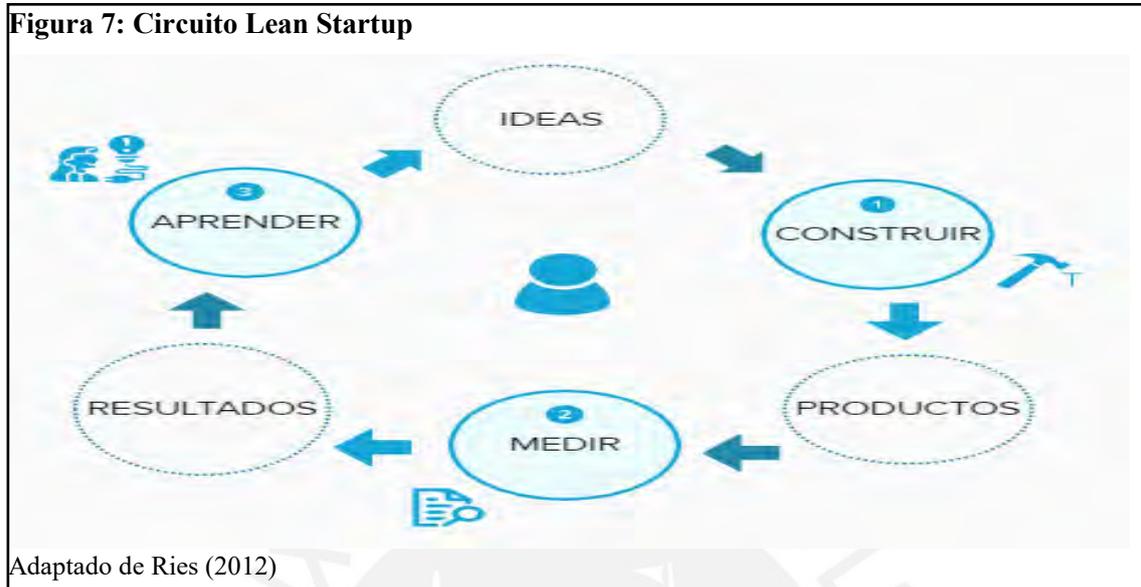
Eric Ries, discípulo de Steve Blank, publicó el libro “La metodología Lean Startup” en el año 2008. Si bien esta metodología proviene de la teoría Lean Manufacturing de Toyota, Ries propone la evolución de un concepto tradicional, siendo aplicable a cualquier tipo de nuevo negocio y el lanzamiento de Startups al mercado.

El Lean Startup nace con la idea de facilitar la creación de una empresa, mediante la experimentación desde su etapa inicial, dejando de lado el pensamiento empresarial tradicional.

Esta metodología se centra en un circuito de tres pasos, empezando con la transformación de ideas en productos / servicio, seguido de la medición de la reacción y comportamiento de los clientes y el aprendizaje obtenido; va guiando paso a paso para conocer el mercado al que se dirigirá (Innokabi, s.f.).

El proceso (feedback) será iterativo ya que se pueden hacer ajustes constantes, esto permitirá implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles. Ries (2012) menciona que el objetivo principal de aplicarlo es obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor, descubrir

si el modelo de negocio que se busca es viable, rentable y escalable. Circuito Lean Startup como se puede ver en la figura 7.



*a. Construir:*

A través de esta etapa se dará el primer contacto con el consumidor; sin embargo, no se cuenta con los datos suficientes para crear un producto ajustado a sus necesidades. Por ello, lo ideal es elaborar un producto mínimo viable (PMV). Según Ries (2012) este producto debe ser una versión con funcionalidades mínimas que permitan empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápido posible y determinar qué técnicas funcionarán en circunstancias únicas. No busca obtener respuestas definitivas, sino que permitirá validar las hipótesis iniciales.

*b. Medir:*

Ries (2012) menciona que en esta fase se realiza la “contabilidad de la innovación”. Esta consiste, en primer lugar, en usar el producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentran. Esta información permitirá llevar el punto de partida hasta el ideal y puede requerir muchos intentos, cambios y optimizaciones. Finalmente, la empresa llega a un punto de decisión entre pivotar o perseverar (Ries, 2012). Permitirá medir cómo responden los consumidores.

*c. Aprender:*

Tomando los datos recolectados, a través del feedback del cliente, permitirá determinar si es viable el negocio o se debe reajustar las ideas que no están funcionando para mejorarlo (Ries, 2012). Esta etapa determinará si el ciclo se volverá a repetir o se da por concluido y se logró llegar al producto/ servicio final.

Para la organización Innokabi (s.f.), la metodología Lean Startup, aporta lo siguientes beneficios para el emprendedor:

- Reduce el riesgo del proyecto, dado el grado de incertidumbre en el que se desarrolla.
- Origina el contacto directo con el cliente, dado que se logra comprender sus necesidades y la forma de responder a estas.
- Otorga los argumentos necesarios para pedir financiación, ya que se tendrá el aprendizaje del proyecto.

## **2.3. Metodologías para proyectos de desarrollo**

### **2.3.1. SCRUM**

SCRUM es una metodología que tuvo sus inicios en Japón. Fueron Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi quienes acuñaron este término en 1987. En realidad, el término era la denominación de una estrategia utilizada en rugby en la que todos los integrantes del equipo actuaban juntos para avanzar la pelota y ganar el partido; sin embargo, Takeuchi y Nonaka (1986) lo usaron para denominar un nuevo tipo de proceso de desarrollo de productos. Escogieron este nombre por las similitudes que consideraban que existían entre el juego del rugby y el tipo de proceso que proponían, ya que era adaptable, rápido, auto-organizable y con pocos descansos.

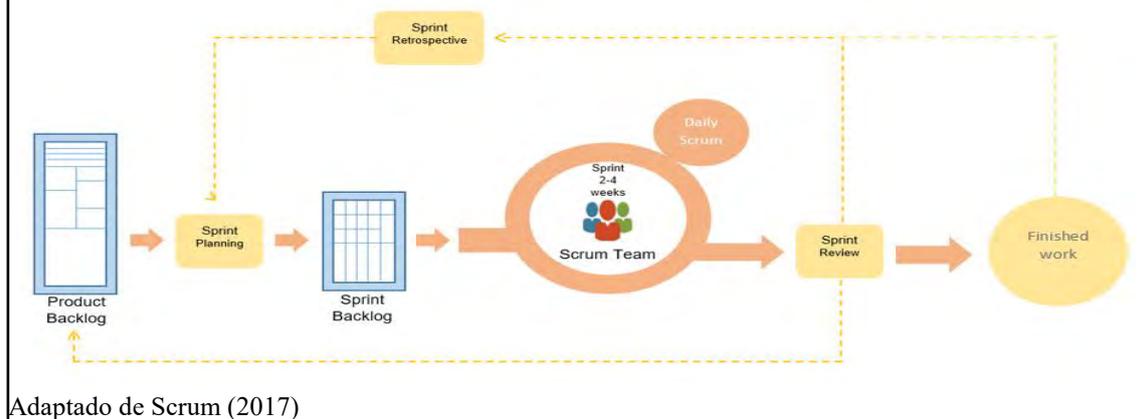
En 1993 se realizó el primer Scrum para desarrollo de software oficialmente. A partir de 1995 miles de proyectos han utilizado Scrum para el desarrollo de productos, tanto en empresas pequeñas, “startups” con tan solo tres personas desarrollando un producto, como en multinacionales (Proyectos Ágiles, 2008).

En cuanto a su definición, para Mariño y Alfonzo (2014), Scrum es un proceso para la gestión de proyectos, que se centra en la entrega de valor de un potencial cliente y la potenciación del equipo para lograr su máxima eficiencia, dentro de un esquema de mejora continua.

Según Gonzáles y De La Rosa (2019), existen varios sistemas para gestionar el proceso de Scrum, desde las notas amarillas “post-it” hasta los paquetes de software. Su mayor ventaja de Scrum es que es muy fácil de aprender, y requiere muy poco esfuerzo para comenzarse a utilizar.

A continuación, se presentará el Proceso SCRUM (ver Figura 8).

**Figura 8: Proceso SCRUM**



Adaptado de Scrum (2017)

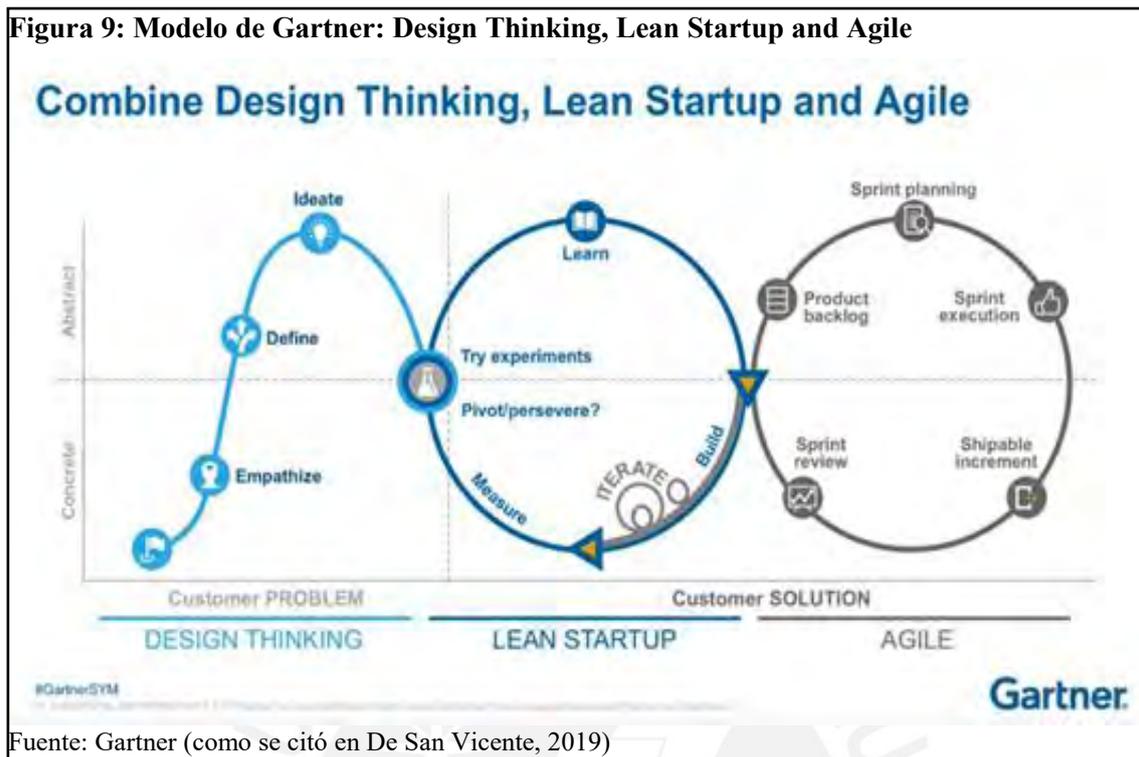
En resumen, Scrum es una metodología de desarrollo muy simple, que requiere trabajo consistente porque no se basa en el seguimiento de un plan, sino en la adaptación continua a las circunstancias de la evolución del proyecto. Sin embargo, Scrum ha sido una metodología ágil muy utilizada en el desarrollo de software (Alvarez, Heras de las, y Laza, 2012).

Se han descrito las tres metodologías ágiles más conocidas. A continuación, se mostrará un modelo en el cual se muestran conjuntamente tres metodologías: Design Thinking, Lean Startup y Agile.

### **2.3.2. Modelo de Gartner: aplicando metodologías ágiles para la innovación**

Gartner, líder mundial en investigación y soporte de asesoramiento, en el 2019 lanzó un documento con el nombre de “Enterprise Architects Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to Drive Digital Innovation”, en el cual afirman que la innovación exige una combinación de enfoques iterativos y experimentales (Gartner, 2019), por lo cual conjugan el Design Thinking para comprender al cliente y descubrir la necesidad real, Lean Startup para desarrollar la innovación y Agile para desarrollar y evolucionar los elementos tecnológicos de la innovación. Ello se representa en el siguiente diagrama (ver Figura 9).

Figura 9: Modelo de Gartner: Design Thinking, Lean Startup and Agile



Fuente: Gartner (como se citó en De San Vicente, 2019)

El beneficio principal de Design Thinking radica en el descubrimiento de las necesidades del usuario, los contextos, los problemas y la apertura a una amplia variedad de ideas. Estos elementos de Design Thinking sirven de manera óptima como entradas para una prueba de suposición estructurada y un conjunto de ciclos de validación que ofrece Lean Startup para lograr el ajuste del mercado de productos lo antes posible. El punto de inicio de Lean Startup debe eliminarse considerablemente a través de la validación que se llevó a cabo durante la fase de Design Thinking (Tamboryn, s.f.).

Tamboryn (s.f.), afirma que Dan Olsen en el Lean Product Playbook sostiene que existe una división entre 'espacio problemático' y 'espacio de solución', todo ello con el fin de llegar a un producto final. Así, se puede apreciar cómo se interrelaciona el Design Thinking con el Lean Startup.

En un primer escenario se tiene al espacio problemático, el cual es el espacio del problema donde existen los usuarios y sus necesidades. Las innovaciones exitosas llenan estos vacíos ya sea con un cambio en una marca o un componente de prestación de servicios, no necesariamente un producto nuevo. El Design Thinking es quien principalmente agrega valor en el espacio del problema.

En un segundo escenario se encuentra el espacio de soluciones, donde se producen productos y experiencias que satisfacen las necesidades de los usuarios y es ahí donde entra Lean Startup junto con otras metodologías de captura de valor como Six Sigma & Agile.

El Design Thinking ayuda a llegar a mejores ideas: empatizando, definiendo e ideando; en tanto Lean Startup ayuda a convertir esas ideas en modelos de negocio que funcionen. Mientras que con Agile se busca entregar al usuario el producto esperado rápidamente obteniendo un feedback (De San Vicente, 2019).

Es importante mencionar que existen autores como Roland Mueller y Katja Thoring que han denominado a este modelo como “Lean Design Thinking” (García, 2015b), y por otro lado a Miguel Macías con su denominación “Lean Business Design” (Sobejano, 2014).

Para los docentes José Bao y Jaime Aranda, pertenecientes al Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la PUCP, el uso de estas dos propuestas ya que genera divergencia en su etapa inicial de Design Thinking, debido a las posibilidades que tengas tanto del problema como del usuario/cliente, y se irá volviendo convergente a medida que se desarrollan experimentos con el Lean Startup, y se vaya encontrando aprendizajes validados en el menor tiempo y al menor costo. Es un proceso iterativo donde se busca aprender a pivotar, cada vez más rápido (García, 2015b).

Con estas metodologías es mucho más probable no sólo llegar a mejores ideas, sino convertir esas ideas en generadores de modelo de negocios sostenibles, creando valor inmediato para los clientes, además de tener una baja implicación en riesgos de costos y planificación: símbolo de innovación en las grandes empresas (De San Vicente, 2019).

A continuación, se explicarán los términos relacionados al cliente del modelo de negocio, exponiendo también el concepto de diversidad de las organizaciones en el cual se encuentran.

### **3. Adulto mayor en las organizaciones**

En este apartado se realizará una breve introducción sobre los conceptos de adulto mayor, para lograr un mayor entendimiento sobre este grupo. Esto toma relevancia debido a la tendencia de crecimiento de este grupo poblacional. Por otro lado, dentro del ámbito organizacional, ha tomado relevancia la Diversidad y su Gestión. Si bien este concepto no es nuevo, vale la pena exponer de qué se trata, cómo gestionarlo y cuál es el impacto que tiene en un entorno de negocios cada vez más exigente.

#### **3.1. Conceptos relacionados a la población adulta mayor**

Para lograr comprender qué grupo poblacional conforma la población adulta mayor (PAM) y sus características especiales, es necesario tener claro conceptos relacionados a la misma, tales como la vejez y el envejecimiento.

De acuerdo a Ramos, Vera-Tudela y Cárdenas (2009) existe un consenso tácito en fijar la edad en la que inicia la vejez, esto cuando se deja de pertenecer a la población en edad activa.

El afrontar un cambio como el decaimiento de las fuerzas físicas y de las capacidades mentales y el deterioro de la salud, es determinante para su definición.

En vista a lo mencionado es importante dejar claro estos dos conceptos, toman importancia en el proceso por el cual se verán envueltos la población adulta mayor y cómo la sociedad pueda llegar a reconocerlos.

### ***3.1.1. El envejecimiento***

Como se ha señalado anteriormente, dada la tendencia de envejecimiento que se está dando en estos tiempos, presentar el significado del envejecimiento en la actualidad toma relevancia. De acuerdo a Blouin (2018), se trata de un proceso que todas las personas experimentan de forma constante y, sobre todo, diferenciada en términos sociales.

El envejecimiento tiene un sentido social, se construye socialmente, y está referido a las conductas y actitudes adecuadas para una determinada edad, a las percepciones subjetivas que tienen de sí mismas las personas que llegan a determinada edad, y a las que tienen las otras personas que no viven este momento - jóvenes y adultos -, con quienes interactúan. (Ramos, Vera-Tudela y Cárdenas, 2009).

Bajo esa línea, el envejecimiento se debe entender como un proceso, pero no solo como un proceso lineal en el interior del ciclo vital, sino también con matices a nivel social y a nivel individual (Osorio, 2006).

En resumen, podría verse al envejecimiento como un proceso individual y social con diversos factores. Por un lado, cómo el grupo que atraviesa este proceso - adultos mayores- siente este cambio y los efectos que conlleva. Por otro lado, cómo el entorno de este grupo poblacional puede reaccionar a ese proceso.

### ***3.1.2. La vejez***

Presentar el término vejez a una acotación puntual, termina siendo complicado ya que no existe un significado preciso de la vejez. Los aportes teóricos sobre la vejez son bastante heterogéneos e incluso divergentes; y el interés sobre la vejez surgió por la creciente presencia de la población adulta mayor (Ramos, 2014).

De acuerdo a Pérez (1998), la vejez no implica una ruptura en el tiempo, una etapa terminal, sino que es parte de un proceso en que el individuo se relaciona con la estructura social con el mismo sentido con que lo hizo en otras etapas de su vida.

Se considera Adulto Mayor a aquella persona que ha superado la adultez y pasa a la siguiente fase del ciclo de vida, la vejez. El concepto de adulto mayor presenta un uso

relativamente reciente, surge como alternativa a los clásicos términos como “persona de la tercera edad”, “anciano” o “viejo”.

Se ha tomado como referencia la edad en valor numérica de cada persona para esta clasificación. Actualmente, la gran mayoría de sociedades establecen la edad, que marca el límite entre personas adultas y ancianas, en los sesenta y cinco años. Es un número relacionado con la vejez cronológica del organismo (Fernandez, 2009).

En el Perú, el artículo 2 de la Ley de la Persona Adulta Mayor establece que se debe entender por persona adulta mayor a aquella que tiene de 60 a más años (Blouin, 2018). El adulto mayor cuenta con ciertos rasgos que se adquieren ya sea desde un punto de vista biológico, social y psicológico.

Ante lo expuesto, se buscó definir el concepto de adulto mayor, dada la reciente tendencia demográfica de este grupo poblacional. Asimismo, requiere importancia la conceptualización por el interés en incorporar a la población adulta mayor a las organizaciones.

A continuación, se presentarán los conceptos de diversidad en las organizaciones y la gestión de la misma para ser tomado en cuenta en la propuesta.

### **3.2. Condiciones Laborales del adulto mayor de acuerdo a la OMS**

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), al entrar a la etapa de la vejez el ser humano adquiere algunas características en su salud. A nivel biológico, el envejecimiento se caracteriza por la acumulación gradual de daños moleculares y celulares, ello produce un deterioro progresivo de muchas funciones del cuerpo, mayor vulnerabilidad a factores del entorno y mayor riesgo de enfermedad. Sin embargo, estos se pueden adaptar a un nuevo estilo de vida y se compensa con la adquisición de conocimientos y experiencias vividas durante su vida, por ello se podría “explicar por qué la productividad laboral no parece disminuir con la edad” (p. 54).

La OMS (2015) explica que “después de alcanzar un nivel máximo en la edad adulta temprana, la masa muscular tiende a disminuir con la edad, lo que puede estar asociado con el deterioro de la fuerza y la función musculoesquelética” (p. 55).

Según la OMS (2015), el envejecimiento se asocia con cambios importantes en los huesos y las articulaciones y a menudo se asocia con la disminución de la visión y la audición. Las funciones cognitivas varían mucho entre las personas y están estrechamente relacionadas con los años de educación. Es común que falle un poco la memoria y disminuya la velocidad de procesamiento de la información, aunque el envejecimiento se relaciona con una menor capacidad de aprender y dominar tareas que implican manipular, organizar, integrar. Sin embargo, el deterioro cognitivo debido a la edad puede compensarse parcialmente con las habilidades

prácticas y las experiencias adquiridas a lo largo de la vida, y mitigarse con entrenamiento mental y actividad física (OMS, 2015, pp. 57-58).

Se realizó un estudio en base a la proactividad y desempeño en el cual se concluyó que los trabajadores mayores son especialmente capaces de comprender situaciones difíciles y luego concentrarse en tareas vitales. Esta conclusión pone en relieve que las pérdidas asociadas con la edad, tales como la disminución de la velocidad de procesamiento de la información o la pérdida de la capacidad de hacer tareas múltiples, no necesariamente tienen impactos negativos en la productividad laboral, porque estos pueden compensarse con la experiencia de vida y de trabajo de las personas mayores. Además, parte del deterioro de la capacidad física puede retrasarse por medio de la ocupación en un trabajo (OMS, 2015).

Desde el punto de vista médico no hay impedimento para que una persona adulta mayor pueda laborar. A no ser que exista una causa grave cognitivamente. Por ello, las empresas reclutadoras de adultos mayores tienen que realizar pruebas psicológicas y psicotécnicas como en cualquier proceso de reclutamiento. Así también estas empresas deben tener en claro qué perfil están buscando y ello depende mucho del tipo de trabajo. Generalmente los adultos mayores se encuentran en el área de atención al cliente por lo que es muy importante que tengan como competencia la relación interpersonal y el trabajo en equipo. Asimismo, las empresas deben brindarles condiciones laborales acorde al trabajo que realizarán.

Los autores Pérez y Nogareda (1998) afirman que al incorporar adultos mayores a las empresas se debe considerar y prestar una especial atención a los mismos, así como a las condiciones laborales con las que contarán.

Para conseguir una adecuada eficiencia de los trabajadores dentro de la empresa se debe tener en cuenta que la adecuación del trabajador de edad avanzada en su puesto de trabajo debe ser la correcta. Para ello se debe conocer cuáles son las características de los trabajadores adultos mayores, así como sus necesidades y sus competencias adquiridas a lo largo de su vida.

Según afirman, “las personas, a medida que van cumpliendo su ciclo de vida, van pasando por una serie de etapas con sus peculiaridades fisiológicas, psíquicas y sociales” (Pérez y Nogareda, 1998, p. 2). Sin embargo, no todas las personas adultas mayores tienen el mismo tiempo de envejecimiento debido a distintos factores externos e internos. “El análisis de las aptitudes de los trabajadores constituye uno de los elementos de integración de los recursos humanos en el desarrollo de un proceso industrial siendo su finalidad el asegurar la adecuación de los puestos de trabajo a las características de la población” (Pérez y Nogareda, 1998, p. 3).

### **3.3. Concepto de Diversidad**

La diversidad considera a personas con características heterogéneas sea por sexo, raza, edad, profesión, ocupación, entre otras. (Dubin, 2010), considera dos tipos de diversidad: Identitaria, las diferencias están relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social y Cognitiva, relacionada con las formas de pensar del individuo - Formación académica / profesional y experiencias.

Es importante señalar que la diversidad, en sí misma, no es una ventaja competitiva, depende de su gestión, de la empresa, la estrategia, el core business y el sector. Añadirá valor cuando, por ejemplo, facilite el acercamiento entre el producto/servicio y el cliente, incremente la satisfacción de este y contribuya en mejorar la percepción sobre nuestra empresa (Morales, 2009).

#### ***3.3.1. Concepto de Gestión de la Diversidad en las Organizaciones***

La Gestión de la Diversidad es desarrollada como una estrategia corporativa de la organización. Esto implica la gestión de grupos humanos heterogéneos de forma que se integren las características individuales de las personas para lograr su satisfacción en sus puestos de trabajo (Castillo y Suso, 2012).

De igual manera, Casanova (2008) señala que la Gestión de la Diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. También expresa la diversidad como una estrategia tomada por la organización, que tendrá resultados en el equipo, tanto en su desempeño como en el clima en que se desarrollan.

Por otro lado, Mayo (2002) considera que la Gestión de la Diversidad se constituye como el conjunto de actividades empresariales orientadas estratégicamente a la integración y aceptación de las diferencias presentes en las personas, con el propósito de aumentar la mayor cantidad de ventaja competitiva posible, a partir de la creación de valor organizacional.

Sin embargo, señala también que hay que tener cuidado al optar por esta estrategia al gestionar el personal, ya que si se presentan errores puede generar conflictos entre los colaboradores y tener como resultado mayores niveles de rotación de personal.

De acuerdo con Fuchs (2010), Gestionar la Diversidad puede abarcar: cultura, género y edad. Señala que es parte de la cultura de las organizaciones; sin embargo, en nuestro país, considerarlo al gestionar el personal de las organizaciones, se encuentra poco desarrollado y enfocado en su mayoría en la diversidad de género.

Como se ha podido describir, existen diversos conceptos sobre la Gestión de Diversidad; no obstante, estos coinciden en que es la organización quien decide implementar esta estrategia. Estas son conscientes que, si es trabajada de la manera correcta, otorgará una ventaja a la organización

#### Dimensión de la Gestión de la Diversidad

Existen distintas dimensiones de la Gestión de la Diversidad, entre las cuales se encuentran la diversidad de género, diversidad étnica, diversidad cultural, entre otras. Para fines de esta investigación, se abordará solamente la Gestión de la Edad dado su relación con nuestro potencial usuario.

La Gestión de la Edad se refiere a la gestión de Recursos Humanos con un enfoque directo en las necesidades del personal en proceso de envejecimiento (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo [EU-OSHA], 2017). Se diagnostica que en las organizaciones habrá hasta 5 generaciones -cinco grupos de edad- con distintas necesidades, dificultades y ventajas profesionales. Ello trae consecuencias tanto negativas como positivas ya que los riesgos laborales serán diferentes y se acumulará un mayor rango de riesgos que se debe gestionar apropiadamente; sin embargo, una gestión proactiva con edades diversas es positiva tanto para los trabajadores como para las empresas. Dado ello, las empresas se enfrentan a una gestión multigeneracional la cual deben saber gestionarla de la mejor manera posible (EU-OSHA, 2017).

Así también, existen beneficios y oportunidades que la Gestión de la Edad aporta a las empresas, según EU-OSHA (2017):

- Asegurar la oferta laboral y anticipar la escasez de talento/capacidades;
- Evitar las pérdidas económicas asociadas a una pérdida de capacidades y experiencia;
- Reducir la rotación y los costes asociados a la contratación;
- Gestión positiva de la sucesión cuando los trabajadores se jubilan; y
- Aprovechar al máximo los puntos fuertes y el talento de distintos grupos de edad, incluyendo las redes de trabajo, los conocimientos técnicos y la experiencia de los trabajadores de mayor edad.

Según afirma Ilmarinen (2012), miembro de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, existen 8 objetivos de la gestión de la edad:

- Mayor sensibilización frente al envejecimiento.
- Adopción de actitudes justas ante el envejecimiento.

- Consideración de la Gestión de la Edad como tarea y obligación fundamental de los directivos y los supervisores.
- Inclusión de la Gestión de la Edad en la política de RRHH.
- Promoción de la capacidad de trabajo y la productividad.
- Aprendizaje permanente.
- Aplicación de regímenes de trabajo sensibles a las cuestiones de edad.
- Transición segura y digna a la jubilación

Con la Gestión de la Edad se puede emplear adecuadamente a personas con distintas edades. Por el lado de los trabajadores adultos mayores, al brindarles una nueva oportunidad para poder desempeñarse en un puesto de trabajo, mejora su esperanza de vida y su estado de salud ya que está en constante contacto y comunicación con personas de su misma edad o más jóvenes y se pueden despejar de los problemas o enfermedades que puedan tener, para asegurar una buena capacidad cognitiva y física y promover actitudes positivas y activas ante la vida. Además, se brinda oportunidades de conseguir una sociedad más sensible a las cuestiones de edad (Ilmarinen, 2012).

Tras exponer lo anterior, se puede afirmar que la fuerza laboral en las organizaciones es diversa, partiendo desde el género, cultura hasta la diversidad generacional. Dentro de esta diversidad las organizaciones tienen el desafío de atraer, retener, administrar y motivar a los empleados de toda índole, con el fin de que se sientan cómodos conviviendo laboralmente unos con otros y de esta manera lograr los objetivos empresariales. Ahora, centrándonos solo en el tema de Gestión de la Edad, se puede concluir que donde se practica esta diversidad, los beneficios se acumulan tanto para la organización como para los empleados. Tal como lo mencionan Odhiambo, Gachoka y Rambo (2018), tener un entorno de edad diversa produce y crea mejores relaciones de trabajo y mejora la cohesión social para todos.

En este capítulo se han desarrollado los tres temas que se verán a lo largo de este proyecto: modelo de negocio, metodologías ágiles y adultos mayores. Esto servirá como marco de referencia y contribuirá a definir cada uno de estos según los temas a abordar. A continuación, se presentará el marco contextual bajo cual se desarrollará el proyecto.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo abordará casos de diseño del modelo de negocio canvas en distintas empresas. Así mismo, se presentarán casos representativos a nivel internacional y nacionales de aplicación de las metodologías Design Thinking y Lean Startup para la creación de un negocio. Además, se desarrollará un perfil del adulto mayor peruano desde las perspectivas: demográfico, laboral y legal. Todo ello, con el objeto de entender la realidad bajo la cual se desarrolla este proyecto.

### 1. Casos de diseños de Modelo de Negocio Canvas

Como ya se mencionó en la teoría, el business model canvas es una herramienta para diseñar modelos de negocio, acuñada por Osterwalder y Pigneur en su libro “Business model generation”. Este modelo se considera como el más completo puesto que define todos los elementos que conforman a una empresa, sus componentes son presentados de forma simple y permite que el concepto de negocio sea fácil de comprender. Además, según el portal web Emprendo verde (2012), Canvas es una verdadera forma de agregar valor a las ideas de negocios y se tiene casi asegurada la creación de valor agregado por los componentes que la conforman.

A continuación, se expondrá el Caso de DANLAC como una empresa que diseñó su modelo de negocio bajo la perspectiva del Business Model Canvas.

#### 1.1. Danlac

Danlac forma parte del Grupo Andina Alimentos, bajo esta marca se le ofrece al mercado productos 100% naturales como leche y yogurt. Los productos de la marca se caracterizan por ser envasados en productos de vidrio, esto va de la mano con la filosofía de sostenibilidad con la que cuentan. Asimismo, la compañía en el 2015 lanzó su programa de responsabilidad social dirigido a los adultos mayores: “Los lecheros antiguos están de vuelta”, con este se busca revalorar la experiencia de estos y darles una oportunidad en el mercado laboral (ver Figura 10).

**Figura 10: Modelo de Negocio Canvas Danlac**

<b>Asociaciones Claves</b> - Empresas dedicadas al reciclaje (vidrios) - Asociaciones que promuevan la incorporación de adultos mayores	<b>Actividades Claves</b> - Conectar con proveedores para la elaboración de sus productos naturales - Realizar campañas de difusión de sus productos	<b>Propuesta de Valor</b> Empresa peruana productora de leche y yogurt que ofrece productos de alta calidad 100% natural, orientados a satisfacer las necesidades de sus consumidores y brindándoles una experiencia junto a los lecheros de antaño. Además cuentan con una filosofía de sostenibilidad frente al mercado	<b>Relaciones con clientes</b> - Fisiológicas, ya que permite satisfacer una necesidad básica: Alimentarse - Estima, ya que los precios de los productos son altos, puede darle al cliente cierto status	<b>Segmentos de mercado</b> Personas de nacionalidad peruana, pertenecientes al sector A y B debido al precio de sus productos y que estén interesadas en el consumo de productos naturales,
	<b>Recursos Claves</b> - Proveedores de materias primas, envasados y todos los involucrados en lo operativo - Fuerza de Venta: Lecheros de Antaño, adultos mayores		<b>Canales</b> - Ventas Presencial en Supermercados - Venta Online a través de Supermercados - Lecheros Danlac	
<b>Estructura de Costes</b> - Gastos Operativos - Gastos Administrativos - Salarios de Fuerza de Venta			<b>Fuente de Ingresos</b> - Ventas de toda su cartera de productos, a través de los distintos canales con los que cuenta al marca	

Fuente: Danlac (2020)

Para ver más ejemplos, dirigirse al Anexo B. El objetivo es mostrar los distintos Modelo de Negocio Canvas que han desarrollado las empresas.

## 2. Casos representativos de Aplicación de Design Thinking

A continuación, se presentarán casos representativos de aplicación de Design Thinking, empezando por ejemplos a nivel internacional para finalmente presentar dos casos a nivel nacional. El objetivo es mostrar el proceso que desarrollaron para tener un producto y/o servicio a la medida de sus clientes.

### 2.1. A nivel internacional

#### 2.1.1. Caso Airbnb

Si bien nació en el 2009, con el objetivo de conectar a turistas con personas que alquilaban sus departamentos o cuartos dentro de las mismas en diferentes ciudades, los resultados no estaban siendo los que esperaban. La ganancia mensual no superaba los 800 dólares, se dieron cuenta que el modelo de negocio que planteaban no era viable.

Joe Gebbia, uno de sus fundadores, oyó hablar del Design Thinking y así decidieron ponerse en el papel de sus clientes, para estrechar las relaciones con los mismos. Se empezó por realizar entrevistas a los clientes y así poder definir sus necesidades. Uno de los resultados obtenidos luego de este proceso fue que el sistema de puntuación por estrellas de los alojamientos que ofrecían mediante su portal, era muy “frío” y decidieron cambiar la calificación por corazones. Este simple cambio logró incrementar el negocio en un 30%.

De acuerdo al Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche (CEEI Elche, 2018), mediante este proceso, Airbnb logró conectar con sus clientes y descubrir cuáles eran los

principales errores y problemas que suponía la plataforma. Al realizar los cambios sugeridos y medir los resultados, llegaron a su modelo de negocio actual, modelo con el que han conseguido revolucionar el sector del turismo.

## **2.2. A nivel nacional**

### **2.2.1. Caso Innova School**

De la mano IDEO, Innova School - del grupo Intercorp- trabajó bajo la metodología de design thinking, creando un sistema escalable de colegios en el Perú.

Después de meses de trabajo de campo, para entender a los alumnos, profesores y padres de familia, crearon diferentes prototipos, y todo junto a una profunda colaboración con el equipo de Innova School (García, 2015a).

El resultado fue 5 puntos de acción:

- Plan De Estudios
- Estrategias de Enseñanza
- Infraestructura
- Planes Operativos
- Modelo Financiero para ejecutar la red de Colegios

Se trabajaron dos grandes dimensiones: Espacio y Personas. En la primera, la infraestructura diseñada buscaba crear espacios colaborativos que permitan facilitar el trabajo. En la segunda, se desarrolló un aprendizaje K11, fruto del estudio entre Arquitectos, Ingenieros Mecánicos, Etnógrafos, Diseñadores, Comunicadores, y especialistas en Educación.

El resultado fue que se pasó de un modelo de negocio centrado en el profesor a ser un modelo centrado en el alumno. Y el design thinking fue incluido dentro del plan de estudios, para que el alumno pueda aprender haciendo, promoviendo la creatividad e innovación de los mismos.

### **2.2.2. Caso Interbank - Rediseño de Oficinas de atención**

Este es considerado uno de los bancos más innovadores del sistema financiero peruano. De acuerdo con García (2015a) cuenta con más de 230 sucursales y más de 1500 cajeros automáticos a nivel nacional.

El objetivo de aplicar el Design Thinking en este proyecto fue el diseñar una experiencia distinta: más agradable para los clientes y que la interacción con el personal de la agencia sea más colaborativa y fluida.

Se inició con una investigación profunda de las personas - clientes- que permitiría reflejar sus necesidades y expectativas. El equipo encargado visitó más de una sucursal en Lima por un día, para tener el feedback de los clientes, generando la creación de un prototipo en vivo. Este proceso tuvo una duración de un año.

Según García (2015a), se realizaron 5 cambios radicales para lograr esta meta:

- “Colas Digitales” versus las “Colas Tradicionales”
- Espacios: Aprendizaje Social, en donde los clientes pueden navegar y ver productos interbancarios y consultar con el personal.
- Ruptura de Barreras Físicas: usando mostradores más abiertos para facilitar interacción Cajero Cliente
- Promoción activa de la Banca electrónica y digital para minimizar los tiempos de espera
- Notificación vía SMS (Mensaje de Texto) de cuándo es el turno del Cliente (5 minutos antes) de modo que pueda salir del Banco y hacer otras tareas mientras esperan por el servicio.

Cabe recalcar que este proceso estuvo de la mano de IDEO e Interbank. El resultado final fue un ambiente de espera y atención diseñado conjuntamente con los clientes, transformando lo habitual. Esto contrasta con lo que otros bancos ofrecen en el mercado.

### **3. Casos representativos de Aplicación de Lean Startup**

A continuación, se presentarán casos representativos de aplicación de Lean Startup, empezando por ejemplos a nivel internacional para finalmente presentar casos a nivel nacional. El objetivo es mostrar el proceso que desarrollaron para lograr su éxito.

#### **3.1. A nivel internacional**

##### **3.1.1. Caso Spotify**

Según la Fintech Abanca Innova (2018), Spotify es uno de los mejores casos de éxito de Lean Startup.

Daniel EK y Martin Lorentzon empezaron una pequeña startup en Estocolmo en 2006, que buscaba solucionar el problema de la piratería en la industria musical. Años después lanzan la plataforma para testar si un modelo freemium podría funcionar, lanzándolo en un reducido mercado. Luego, funcionando bajo la metodología Lean Startup para nuevas soluciones y productos, Spotify se ha convertido en el mayor player del mundo del streaming, con más de 79 países y 219 millones de usuarios

## **3.2. A nivel nacional**

### **3.2.1. Caso Seguro Simple**

Es un corredor de seguros virtual que utiliza la tecnología para simplificar la búsqueda y contratación de una póliza de seguros. El startup atiende a sus clientes directamente a través de la web [www.segurosimple.com](http://www.segurosimple.com), donde incluye todas las opciones de aseguradoras (seguro de auto, vida, salud, etc.) (Radio Programas del Perú, 2017, p. 1).

Para el año 2018, más del 50% de los clientes de Seguro Simple tuvieron en tan solo 30 minutos su póliza en sus manos. Además, ya contaban con una oficina en Perú y México (Espinoza, 2018).

### **3.2.2. Caso Doktuz**

Es una aplicación móvil para solicitar una ambulancia, inyecciones y pruebas de laboratorio a domicilio. Ante una urgencia médica, podrás solicitar una ambulancia desde tu celular, asimismo, puedes requerir a un médico o enfermera a domicilio para un inyectable y para la toma de exámenes de laboratorio como sangre, orina o heces. Los resultados de los exámenes los podrás encontrar online y en la aplicación. Pueden llegar hasta en 15 minutos, para una emergencia. Doktuz ya se encuentran en varias regiones del Perú y están brindando este servicio también en Chile (Espinoza, 2018, p. 1).

## **4. Casos figurativos de aplicación de Design Thinking y Lean Startup**

Por lo mencionado en el capítulo anterior, se decidió desarrollar el presente proyecto en base al Design Thinking y Lean Startup, ya que el objetivo es diseñar un Modelo de Negocio enfocado a los requerimientos del potencial cliente, mas no ponerlo en marcha. Con estas metodologías es mucho más probable no sólo llegar a mejores ideas, sino convertir esas ideas en generadores de modelo de negocios sostenibles, creando valor inmediato para los clientes, además de tener una baja implicación en riesgos de costos y planificación: símbolo de innovación en las grandes empresas.

Por ello, para el desarrollo de este subcapítulo, se quería mostrar casos figurativos de empresas que hayan nacido productos de ambas metodologías ágiles, conversar con los fundadores para entender el proceso que siguieron y cuál fue su aplicación. Sin embargo, es importante recalcar que, dada la coyuntura, se encontraron limitantes de información a primera mano.

A continuación, se presentarán casos representativos de aplicación de las metodologías Design Thinking y Lean Startup de manera complementaria. Se sabe que la primera metodología permitirá tener clara la definición del problema a abordar, centrada en las necesidades del cliente.

La segunda, permitirá validar las hipótesis planteadas a través de un proceso de aprendizaje continuo.

Por lo cual, se contactó con especialistas en el desarrollo de proyectos haciendo uso de estas metodologías ágiles, pudiendo comentar de manera externa sus conocimientos sobre casos aplicativos en el mercado actual.

En primera instancia, se mantuvo una reunión con V. Alarcón, Profesor en CENTRUM PUCP Business School (comunicación personal, 19 de mayo, 2020), quien mostró comentarios positivos sobre la aplicación complementaria de las metodologías en cuestión. Asimismo, indicó que las recientes startup que han ingresado al mercado financiero peruano tales como: Culqui, PayU y Yape, han aplicado metodologías ágiles en su proceso creativo.

En segunda instancia, se logró una reunión con E. Quispe, Coordinador de EQUIPU y especialista en proyectos y emprendimientos, quien tiene un amplio conocimiento sobre metodologías ágiles (comunicación personal, 18 de mayo, 2020). Sobre el Modelo de Gartner comentó que, bajo su perspectiva, la combinación de estas metodologías no es una creación propia de un solo autor sino también existen distintos autores que han generado nuevas terminologías para esta aplicación complementaria, tales como Lean Design, Lean Business Design, entre otros.

Además, comentó sobre emprendimientos que surgieron de la combinación de las metodologías Design Thinking y Lean Startup durante su proceso, tales como: Tannder, Solvi y Ifurniture. Sin embargo, Quispe recalcó que muchos de estos casos no tenían conocimiento de que estaban aplicando la combinación de estas metodologías en la teoría; no obstante, en el desarrollo del proyecto y/o emprendimiento es cuando surge su implementación.

En tercera instancia, se concretó una reunión con G. Linares, Agile Coach y jefa de Transformación de Procesos del BBVA (comunicación personal, 03 de junio, 2020). Respecto al Modelo de Gartner, comentó que Design Thinking se utiliza para encontrar la mejor solución para el cliente; Lean Startup, para corroborar de lo que quiere el cliente y Scrum, para probar funcionalidades. De igual manera, nos explicó a mayor detalle una solución financiera creada en el Banco que nació fruto de la implementación complementaria de las metodologías.

Finalmente, se conversó con A. Mengoni, especialista en metodologías ágiles: Design Thinking y Scrum (comunicación personal, 07 de junio, 2020). Comentó que, Design Thinking es un proceso de diseño centrado en los stakeholders y Scrum, es un proceso digital que permite el desarrollo de prototipos virtuales a gran escala. Asimismo, indicó, que Rímac Seguros y BanBif son empresas del mercado peruano que vienen trabajando el tema de innovación a través de metodologías ágiles.

#### **4.1. Caso Lukita**

A través del siguiente caso se dará a conocer que existe una empresa en el sector financiero que integró metodologías ágiles y se llegó a crear -en este caso- un servicio financiero de gran repercusión en todos los peruanos millennials -los cuales son su target-.

Lukita nace como una idea del equipo de Transformación Digital del BBVA Perú. Esta nueva funcionalidad de banca móvil de la entidad financiera, permite que los clientes puedan enviar o recibir dinero de sus contactos del celular sin necesidad de conocer los números de cuenta (BBVA Perú, 2020). Al año 2019, Lukita ha logrado captar a 400 000 usuarios.

En cuanto al proceso de desarrollo, BBVA viene trabajando Design Thinking, tanto para la mejora de procesos como para creación de productos /servicios, de una manera particular. Para el equipo de transformación, esta metodología cuenta con cuatro pasos: comprensión, ideación, prototipado y evaluación. La conformación del equipo tiene una duración de 1 semana, una vez definido el equipo, se busca entender el problema y recoger información para darle solución a lo que el cliente desea en un plazo de 3 semanas. Luego se itera la propuesta constantemente durante un periodo máximo de 6 semanas.

A continuación, se comienza a ejecutar Lean Startup desarrollando el producto mínimo viable para ser probado con los clientes. En el caso de Lukita, esto tuvo una duración de 3 meses y se trabajó directamente con los clientes del Banco, durante este tiempo se llevó al mercado para conseguir el feedback de los clientes y buscar mejorarlo.

Con Lukita se buscó cumplir con los 3 pilares: deseabilidad del cliente, viabilidad en temas monetarios y factibilidad de desarrollo. Es así que nace la idea de Lukita, para facilitar los procesos bancarios del cliente.

En los párrafos anteriores se ha descrito un caso representativo a nivel nacional que ha usado Design Thinking y Lean Startup en su proceso de creación. Se pudo corroborar de primera fuente que la aplicación de estas metodologías en la innovación es una pieza clave para conocer y entender qué es verdaderamente lo que el usuario necesita y así lograr satisfacerlos con la solución adecuada.

Para este proyecto, se tiene considerado como usuarios a la población adulta mayor; por ello la importancia de conocer su perfil en distintos aspectos: demográfico, laboral y legal. A continuación, se darán precisiones para cada uno de estos.

#### **5. Perfil del Adulto Mayor a nivel país**

En este apartado de la sección se expone el perfil del Adulto Mayor peruano, por la importancia que tiene en nuestro proyecto al ser uno de nuestros futuros usuarios. Además, se

ahondará en la situación demográfica, panorama laboral y el marco legal de esta población adulta mayor, todo con el fin de poder conocer y entenderlos.

Según la CEPAL y OIT (2018) en cuanto a la actividad e inactividad económica, el ciclo de vida tiene tres fases: 1) niñez y juventud, cuando las personas realizan los estudios que las preparan para su entrada al mundo laboral, 2) edad activa o de trabajar, y 3) vejez, en la cual salen de la fuerza de trabajo y viven de una pensión o de los activos acumulados en la fase anterior. Sin embargo, la frontera entre la edad madura y la ancianidad es sólo una cuestión de definición social (Fernández & Kehl, 2001).

Por otro lado, La Dirección de Personas Adultas Mayores - DIPAM, es la instancia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, que busca promover, coordinar, supervisar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos referidos a personas adultas mayores, en especial de aquellas poblaciones que sufren discriminación y exclusión social (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2020).

Esta dirección brinda los siguientes servicios a favor de este grupo poblacional:

- Centro integral de atención al adulto mayor: CIAM
- Centro de Atención Residencial para personas adultas mayores: CARPAM
- Club del adulto mayor
- Centro del adulto mayor
- Organizaciones de personas adultas mayores

El adulto mayor debe ser tomado en cuenta al realizar la planificación en las políticas de protección y seguridad social (Organización Internacional Del Trabajo [OIT], 2014) como por ejemplo la inclusión en los mercados laborales formales, oportunidades más amplias basadas en las habilidades, conocimiento y experiencia de las personas mayores, así como un reconocimiento y compensación de los servicios no remunerados proporcionados por ellos (Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo [PNUD] et al., 2018).

### **5.1. Situación Demográfica**

A continuación, se presentará la situación demográfica de la población adulta mayor en la cual se expone la distribución de esta población a nivel nacional.

Con el paso de los años ocurren cambios en la estructura demográfica dentro de la sociedad (CEPAL y OIT, 2018). Existe una mayor proporción de personas de edad avanzada dentro de la población total. Se debe considerar que la sostenibilidad de las sociedades longevas

está relacionada con su capacidad de adaptación en el mercado laboral y la protección social del Estado.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018) en el Perú la población en 1950 fue de 7 millones 632 mil personas y se proyecta que llegará alrededor de 40 millones 111 mil en 2050. Por otro lado, la PAM pasará de 433 mil personas en 1950 a 8 millones 738 mil al año 2050. Se observa cómo el grupo de adultos mayores será el único que mantenga un crecimiento sostenido, dado que la PAM representaba el 5,7% del total de la población en 1950 y se estima que para el año 2050 llegaría a ser el 21,8% de la población. Según el XII Censo Nacional de Población 2017, la población censada de 60 y más años fueron el 11,9% (3 millones 497 mil).

De acuerdo al último informe sobre la Situación de la Población Adulta Mayor, los adultos mayores en el país representan el 10.4% de la población total. De estos, el 56.9% están incluidos en la Población Económicamente Activa (PEA). Del total de hogares del país, el 26,3% tiene como jefe/a de hogar a un/a adulto/a mayor. Según sexo, existen más mujeres que hombres adultos/as mayores como cabeza de hogar. Así, del total de hogares que son conducidos por mujeres el 31,6% son adultos mayores, en el caso de los hogares con jefe hombre el 24,4% son adultos mayores (INEI, 2018).

Si se compara con otros países, se puede observar el nivel de envejecimiento de la población a través de un índice que calcula la proporción de las personas de 60 y más años entre los niños y adolescentes de hasta de 14 años; este índice es estimado por la CEPAL (2018). En 2017, el Perú registró un índice de envejecimiento del 38%, mientras los países de América del Sur con el mayor índice fueron: Uruguay (93%), Chile (79%) y Argentina (62%); por otro lado, los países con menor índice fueron: Venezuela (36%), Paraguay (32%) y Bolivia (30%). Además, se proyecta para el 2050 que los países que tendrán el mayor índice serán: Chile (203%), Brasil (201%) y Colombia (175%).

## **5.2. Panorama Laboral**

A continuación, se presentará el panorama laboral donde se pone en conocimiento la situación laboral de la población adulta mayor en el Perú.

Es importante definir que la inserción o participación laboral hace referencia al proceso de incorporación a la actividad económica de las personas. Cuando una persona logra insertarse al mundo laboral lo hace con el fin de mejorar su calidad de vida e integrarse al desarrollo social, económico, político y cultural del país. Sin embargo, esta inserción laboral es diferenciada una vez que se integran al mundo laboral, ya que los salarios y ocupaciones varían de acuerdo a edad, género, experiencia, etc. (Blanco y Gutiérrez, 1996).

En cuanto a la participación laboral de la PAM, estudios recientes en Latinoamérica, como los de Yañez y Duque (2017) en Colombia, o los Nava y Ham (2014), y Ramos (2017) en México, muestran que los factores que determinan la inserción de la PAM en el mercado laboral son un nivel bajo de educación, falta de ingresos por alguna pensión o jubilación, así como la responsabilidad de ser los líderes o proveedores de la familia y la condición física.

Según Paz (2010), la mayoría de los adultos mayores se insertan laboralmente en una economía informal o en la economía formal en carácter de ocupados no registrados, lo cual es una señal de alerta, puesto que la mayor propensión de un adulto mayor de entrar como informal a la estructura ocupacional, aumenta la propensión a estar desprotegido contra riesgos que crecen exponencialmente con la edad, como la salud. Esto debido a que la participación laboral del adulto mayor se condiciona en muchos casos a la estabilidad que la persona ha conseguido a lo largo de su vida laboral, la acumulación de recursos y el acceso a beneficios laborales.

El Adulto Mayor, al insertarse al medio laboral no solamente lo hace con intereses de generar ingresos y ocupar puestos según su experiencia, sino que ellos buscan sentirse activos en la sociedad y encontrar seguridad en su medio social (envejecimiento activo).

Para numerosos hogares con adultos mayores, los ingresos laborales de las personas mayores constituyen el único ingreso familiar. Esto se refuerza por el limitado alcance de la cobertura de las prestaciones de seguridad social o por el modesto nivel de generosidad de las prestaciones de los sistemas de pensiones. Rofman y Carranza (2005) reporta que para los hogares con adultos mayores de 65 años la participación de los ingresos previsionales en el ingreso total alcanza en promedio desde un 38.4% para Perú hasta un 70.6% en Argentina, mientras que en los hogares sólo compuestos por adultos mayores de 65 años la participación de las prestaciones por jubilaciones y pensiones alcanza un porcentaje del ingreso total que va desde el 52% en Perú al 89% en Brasil.

En el caso peruano, la PAM tiene más probabilidades de participar en el mercado laboral si no cuenta con protección social (no está afiliado al sistema de salud y pensiones), si vive en el ámbito rural, si forma parte del grupo de adultos de menor edad, si es varón, si tiene nivel educativo superior, si tiene pareja (la motivación corresponde a la idea de contar con una familia a quien sostener), si es jefe de hogar y tiene antecedentes de haber trabajado en alguna actividad económica (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2018).

Por otro lado, se encuentra la situación de la oferta laboral de la PAM. El ingreso laboral que ofrece la oferta a la PAM depende de significativas variables como edad, estado civil, años de escolaridad, años de experiencia laboral, área de residencia y tipo de ocupación: profesional, técnico y afines. Según el modelo de oferta laboral de la PAM empleado por el MTPE (2018), el

resultado en caso de la edad se observa que se reduce en 1,3% la cantidad de horas de trabajo por cada año en el caso del hombre; mientras que en el caso de las mujeres se reduce en 1,5% por año, es decir, a medida que la edad aumenta están dispuestos a trabajar menos. Y en cuanto al estado civil, la condición de tener una pareja influye positivamente, aumentando en 5,9% la cantidad de horas cuando son casados o convivientes. Esto puede ser explicado dado que los adultos mayores sienten la necesidad de ayuda práctica y económica por parte de su pareja (Arias & Polizzi, 2011).

### **5.3. Marco Legal**

A continuación, se presentará el marco legal bajo el cual se respalda el adulto mayor peruano, presentando las leyes donde se les considera y la política nacional bajo la cual se encuentra.

En primer lugar, se cuenta con el respaldo de la Ley N°30490 – Ley de la Persona Adulta Mayor - donde se reúnen los derechos de las personas adultas mayores, como el derecho a una vida digna, plena, independiente, autónoma y saludable, así como también a brindar su consentimiento previo e informado en todos los aspectos de su vida (Defensoría del Pueblo, 2019).

A nivel de empleo, esta ley resalta el deber del Estado de promover oportunidades de empleo y autoempleo productivo y formal, logrando mejorar sus ingresos y, por consiguiente, la calidad de vida de los adultos mayores.

En segundo lugar, se cuenta con la Ley N° 30364 – Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del Grupo Familiar – considerándose en este grupo a los adultos mayores. El reglamento contempla el delito de discriminación basada en motivos de edad.

En tercer lugar, mediante el DS N°002-2018-JUS, se aprobó el Plan Nacional de Derechos Humanos 2018 – 2021. El lineamiento estratégico Diseño y Ejecución de Políticas a favor de los grupos de especial protección, siendo los adultos mayores clasificados en la misma, busca garantizar y promover la autonomía e independencia, mejorando la calidad de vida y el pleno ejercicio de los derechos de las personas adultas mayores, con su participación.

De acuerdo a la Defensoría del Pueblo (2019), La Política Nacional referida a las Personas Adultas Mayores desarrolla objetivos prioritarios, lineamientos y contenidos sobre los siguientes rubros:

- Envejecimiento saludable: mejorar el bienestar físico, psíquico y social de las personas adultas mayores, a través del incremento en la cobertura y la calidad de los servicios socio sanitarios
- Empleo, previsión y seguridad social: promover oportunidades mediante mecanismos que permitan mejorar su calificación e inserción en el mercado laboral.
- Participación e integración social: Incrementar los niveles de participación social y política de las personas adultas mayores
- Educación, conciencia y cultura sobre el envejecimiento y la vejez: Promover una imagen positiva del envejecimiento y la vejez.

La normativa de la PAM busca con sus lineamientos aumentar el atractivo de los ciudadanos de edad avanzada al mercado laboral ofreciéndoles oportunidades de desarrollo social, económico, político y cultural.

Como se muestra, si bien se cuenta con un marco legal que acompaña el proceso de envejecimiento de las personas, esta muestra ciertas limitaciones que no han podido ser abarcadas por el ámbito público.

En el Anexo C se presenta una lista de Decretos Legislativos / Leyes relacionadas con la población adulta mayor.

Tras lo expuesto se puede concluir que es esencial definir el perfil del adulto mayor, usuario del proyecto, durante la implementación de metodologías ágiles y encontrar soluciones de acuerdo a sus expectativas, generando un modelo de negocio integral.

## **6. Casos de empresas privadas que emplean adultos mayores**

A continuación, se presentarán casos de empresas privadas donde se ha empezado a emplear a la población adulta mayor. Se empezará por la presentación de casos internacionales para finalmente presentar dos casos a nivel nacional. El objetivo es mostrar la existencia de oportunidades laborales en el sector privado.

### **6.1. A nivel internacional**

#### **6.1.1. Caso Starbucks - México**

De acuerdo con Diana González, miembro del equipo de RRHH en Starbucks México, la empresa busca promover la inclusión y diversidad en su organización. Bajo esta línea, abrió en el 2018 la primera tienda en la Ciudad de México que es atendida por personas adultas mayores y en el 2019 otra de sus tiendas ha seguido con esta iniciativa (México Starbucks, 2019).

El objetivo de esta iniciativa es que este segmento de la población mexicana pueda gozar de un empleo digno. La empresa en alianza con el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores de México (INAPAM) ha trabajado desde el 2011 para poder brindar a los empleados una posibilidad para sentirse realizados una vez más en el ámbito laboral.

Los requisitos son que el adulto mayor debe estar entre los 60 y 65 años de edad, haber cursado educación secundaria y estar afiliado al Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM).

Parte de los beneficios que tienen los adultos mayores de la tienda son: incremento en el total del seguro de gastos médicos, dos días de descanso y una jornada laboral ajustada a 6.5 horas por turno.

Actualmente en el local de Ciudad de México trabajan 14 personas adultas mayores, en un horario de tres turnos, realizando labores de atención y servicio al cliente, en roles de baristas, supervisores y “coffee masters”.

De acuerdo a Christian Gurria, director de Starbucks México, las razones que tuvo Starbucks para abrir esta sucursal radicaban en las cualidades que tienen las personas mayores como responsabilidad, sentido de arraigo y el trabajo estructurado, además de que están ávidos de aprender nuevas cosas y sienten su energía renovada (Porras, s.f.).

## **6.2. A nivel nacional**

### ***6.2.1. Caso Tiendas por Departamento Ripley: Ripley Senior***

En el 2015, Ripley Perú lanzó su programa Ripley Senior, dirigido a personas mayores de 65 años. El programa busca crear oportunidades de trabajo para este grupo muchas veces desfavorecido, insertándose en el mercado laboral.

Estas personas están distribuidas entre todas sus tiendas y a la actualidad están inscritas 81 personas. La cantidad de personas por tienda estará determinada por la necesidad de los gerentes, por ejemplo, Ripley San Miguel cuenta con 8 adultos mayores en su grupo humano.

Los adultos mayores que deciden incorporarse al programa, trabajan bajo un horario part - time, teniendo que cumplir 18 horas semanales, las cuales pueden ser programas según su disponibilidad de tiempo y cercanía a sus viviendas.

Las actividades en las que participan pertenecen al servicio al cliente, acompañándolos en su proceso de compra, facilitándoles esta experiencia llegando incluso a impactar positivamente en el cliente. Además, se apoyan con el personal de tienda para compartir tareas y

mantener el orden de las tiendas. Cabe recalcar que sus tareas no demandarán un esfuerzo físico o que pongan en peligro su integridad.

L.Risco, Gerente General de Ripley San Miguel (comunicación personal, 04 de mayo, 2020), comentó que a la fecha ha recibido comentarios positivos de parte de sus clientes. Estos quedan gratamente sorprendidos al encontrar al equipo Senior en las tiendas e incluso cambiándoles su experiencia de compra.

### **6.2.2. Caso Tiendas Sodimac / Maestro: Espíritu Joven**

Espíritu Joven, programa de las tiendas Sodimac y Maestro, impulsa el reclutamiento de colaboradores ‘senior’ desde el 2010 en sus tiendas. Ha logrado reinsertar a más de 380 hombres y mujeres desde los 55 años e incluso un miembro del equipo cuenta con 83 años.

El programa nació por la necesidad de impulsar la inserción laboral de los jubilados; sin embargo, tiempo después decidieron brindar esa misma oportunidad a todas las personas de la tercera edad, no solo para que se sientan valorados, sino para que generen valor en la organización (Vega, 2019).

Según Rossina Castagnola, gerente de Recursos Humanos y Sostenibilidad de Sodimac y Maestro los clientes resaltan la experiencia como el principal valor agregado directamente asociado a los adultos mayores, sobre todo a los que se desempeñan como asesores expertos (Vega, 2019).

Respecto al horario de trabajo, se le brindan 3 turnos de horarios según mañana, tarde y noche. Por ejemplo, el turno de la mañana está distribuido en 3 horarios (7-10am) (8-11am) (9-12pm), los adultos mayores eligen el horario que mejor se les adecue y tienen conocimiento que este horario será rotativo entre sus compañeros (comunicación personal, 07 de mayo, 2020).

## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el presente apartado se va determinar y planificar el diseño metodológico que se desarrollará para alcanzar los objetivos planteados previamente. En primer lugar, se expondrá el alcance de la investigación, seguido por el enfoque, el tipo de diseño, las técnicas de recolección - la forma en que se va a recolectar la información necesaria -, el marco muestral de la investigación que delimitará el público objetivo del proyecto y, por último, el proceso mediante el cual se desarrollará el proyecto. Todo ello, con el objeto de ambientar el inicio al desarrollo del proyecto.

### 1. Alcance de la investigación

Después de haber hecho una revisión bibliográfica, haber establecido los objetivos del proyecto, es necesario determinar el alcance que tendrá el proyecto. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal (Ponce y Pasco, 2015). En ese sentido, el presente proyecto tiene un carácter exploratorio y descriptivo.

En primer lugar, la finalidad de las investigaciones con alcance exploratorio es “examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Ponce y Pasco, 2015, p. 43).

Ello se complementa con las afirmaciones de otros autores, quienes indican que se realiza una investigación con enfoque exploratorio “cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 91)

A partir de ello se deduce que la presente investigación tendrá en primer lugar un enfoque exploratorio, por los siguientes motivos: 1) son pocos los estudios y casos donde se desarrollan complementariamente las metodologías Design Thinking y Lean Startup y 2) son escasos los proyectos que busquen incorporar a los adultos mayores a las organizaciones, esto debido a los pocos estudios al respecto. Si bien en nuestro país existen empresas como Ripley y Sodimac que tienen Programas Laborales para la población adulta mayor (PAM), lo que se plantea es el acercamiento del adulto mayor y hacer más factible su posible incorporación al ámbito laboral.

Asimismo, “los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos. Generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y

situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas” (Hernández et al., 2014, p. 91).

Con base en lo mencionado anteriormente, en el contexto peruano el tema de la inclusión de los adultos mayores dentro del capital humano de las empresas es relativamente nuevo. Además, se considera un reto para las empresas adaptarse a esta nueva tendencia.

En segundo lugar, los estudios descriptivos sirven, sobre todo, “para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce y Pasco, 2015, p. 44).

De igual manera, para Hernández et al., este enfoque busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92).

Bajo esa línea, se ha definido en el marco contextual el perfil del adulto mayor, bajo 3 dimensiones: demográfico, laboral y legal. Esto permitirá tener claro las características particulares de este usuario. De igual manera, las metodologías a emplear para el desarrollo están centradas en el usuario, con el fin de responder a su necesidad. Para lo cual, será necesario definir el perfil del público objetivo - adulto mayor y empresas - ya que dicha información será fundamental en cada etapa del proceso.

Asimismo, se espera que este proyecto y la investigación levantada puedan contribuir con el tema mencionado y así generar acceso a información que pueda ser solicitada en un futuro.

Finalmente, como ya se explico en el Marco Teórico, el alcance del presente proyecto será únicamente el Diseño de un Modelo de Negocio para buscar soluciones a esta reciente problemática. Se consideró no llegar a la etapa de implementación y/o ejecución del modelo, ya que al tratarse de un tema exploratorio se tenía la incertidumbre dada la coyuntura actual y se planeó dejarlo para una siguiente etapa. Es por ello, que, si bien es cierto, no se realizará un presupuesto para la implementación del proyecto, sí se esta tomando en cuenta los factores que se incluyen tanto en la estructura de costos como la de ingresos que serán presentados en el próximo modelo de negocio canvas.

## **2. Enfoque de investigación**

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo. Este enfoque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010 citado en Ponce y Pasco, 2015, p. 45).

Así mismo, el enfoque cualitativo presenta “una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de

instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce y Pasco, 2015, p. 45).

En ese sentido, este enfoque nos permitirá conocer la necesidad de la población adulta mayor peruana y de las empresas del sector privado, tomando como referencia -en ambos casos- una muestra por conveniencia. Además, se describe el contexto laboral, demográfico y legal de la población adulta mayor.

De igual manera, se buscará conocer el nivel de aceptación del producto/ servicio final que se le presentará al usuario y cliente, a partir de una técnica no probabilística. Este nivel de aceptación, de ser positivo, nos permitirá presentar el proyecto de tesis como una solución a la necesidad laboral de la población adulta mayor.

### **3. Diseño de la investigación**

El diseño utilizado es el de investigación-acción. En este tipo de estudios suele empezarse por un diagnóstico de un problema organizacional, luego se propone soluciones prácticas ante dicho problema y finalmente se evalúan los resultados alcanzados (Pasco y Ponce, 2015). Ello permite plantear posibles soluciones a un problema u oportunidad encontrada.

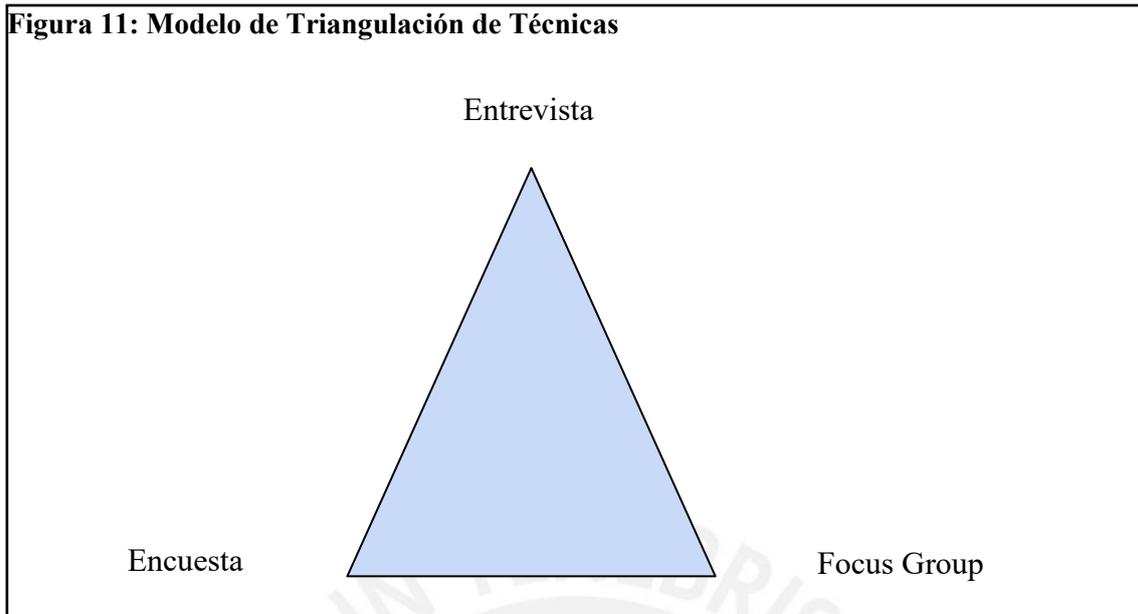
De acuerdo al marco contextual presentado, se ve una oportunidad en la incorporación de los adultos mayores en las organizaciones, siguiendo la tendencia del crecimiento de la población adulta mayor en el mundo y nuestro país no es la excepción.

Es así que se ve necesaria la búsqueda de alternativas que permita que este grupo pueda desarrollarse en un contexto adecuado, es decir que se les brinden las oportunidades necesarias y no sean discriminados si deciden continuar en el mercado laboral.

### **4. Técnicas de recolección**

Tal como afirman Pasco y Ponce (2015), existen diversas técnicas a través de las cuales se recolecta información durante el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional. Para el presente proyecto se utilizarán observaciones -ello se realizó antes de la pandemia actual-. Así también se realizó una triangulación de técnicas: entrevistas, focus group y encuestas no probabilísticas; ello permitirá poder ver la problemática desde distintos puntos de vista. Cabe recalcar que estas técnicas se realizarán de manera virtual en su totalidad (ver Figura 11)

**Figura 11: Modelo de Triangulación de Técnicas**



#### **4.1. Observación**

Esta técnica consiste en la obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad organizacional investigada. Esto involucra un “registro, descripción, análisis e interpretación sistemática del comportamiento de las personas. El instrumento de medición para esta técnica es la guía de observación” (Ponce y Pasco, 2015, p. 64).

Se utilizarán observaciones no estructuradas y no participantes, aquella donde “el investigador recolecta información sin involucrarse activamente en la realidad estudiada, tratando de mantener cierta distancia respecto de los actores estudiados a fin de no influir en sus acciones” (Pasco y Ponce, 2015, p. 65).

En una primera etapa del proyecto, se realizaron observaciones en tiendas por departamento que cuentan con colaboradores adultos mayores. La finalidad de aplicar esta técnica fue el observar el comportamiento de los trabajadores y lograr un mayor acercamiento con el ámbito de trabajo en el cual se ven involucrados los adultos mayores.

#### **4.2. Entrevistas**

Como segunda técnica de recolección se realizarán entrevistas individuales en profundidad, estas se definen como “una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Pasco y Ponce, 2015, p. 63). Lo que ello busca es “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, citado en Pasco y Ponce, 2015, p. 180).

Esta técnica cualitativa se utilizará para recolectar data tanto bibliográfica como entrevistas a expertos en los temas de interés: Metodologías Ágiles innovadoras, Población Adulta Mayor y Gestión de la Diversidad. Asimismo, se buscará conocer la experiencia de las organizaciones peruanas que ya incorporan adultos mayores en su planilla, ello mediante una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas ya que de esta manera no se condicionan las respuestas a las personas entrevistadas; “sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista” (Pasco y Ponce, 2015, p. 63). Además, se contactará con empresas de distintos sectores para conocer sus necesidades desde la perspectiva del área de recursos humanos. Y, por otro lado, data primaria- entrevista a nuestros potenciales usuarios: Población Adulta Mayor, con el objetivo de ponernos en su lugar para comprender sus necesidades.

### **4.3. Focus Group**

Como tercera técnica de recolección se tiene la realización de focus group, en el cual el investigador está interesado en “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción” (Hernández et al., 2014, p. 408). Esta técnica también tiene como objetivo la obtención de información en profundidad en relación con el tema investigado, recolecta información de varias personas en forma simultánea y presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas distintas de las que se obtendrían individualmente (Pasco y Ponce, 2015, p. 64) ello utilizando la guía de focus group semiestructurado.

Para realizar el focus group se tendrán grupo de adultos mayores potenciales, personas que actualmente se encuentran trabajando de manera dependiente e independiente y otro grupo de personas que desearían reincorporarse al ámbito laboral. Ya que el número de personas para realizar un focus group es limitado se dividirá a cada uno de estos grupos para que sean grupos más pequeños, ello dependiendo de la disponibilidad.

### **4.4. Encuesta**

Como última técnica de recolección se tiene la encuesta, la cual implica “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington et al., citado en Ponce y Pasco, 2015, p. 62), con el propósito de recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema.

Se incluyen preguntas con categorías de respuesta cerradas, en las cuales se suele proporcionar al encuestado un número limitado de alternativas de respuesta para que señale cuáles reflejan mejor su respuesta (aunque también puede haber preguntas abiertas, especialmente, cuando el investigador conoce poco del tema). También es usual la inclusión de escalas de medición de actitudes, en las cuales se presenta un conjunto de ítems, con un número uniforme

de categorías de respuesta, para medir la reacción del encuestado sobre un tema en particular (Pasco y Ponce, 2015, p. 62).

Sin embargo, según Pasco y Ponce (2015), si bien es cierto, esta técnica tiene orientación de investigación cuantitativa, no es exclusiva de esta. Estas encuestas pueden combinarse con el diseño cualitativo o mixto.

En una entrevista que se tuvo con la docente Fátima Ponce, explicó que para investigaciones de orientación cualitativa se emplean las encuestas no probabilísticas. Estas encuestas no requieren de un número específico de entrevistados (n), sin embargo, es recomendado tener 50 encuestas como mínimo.

Se emplea esta técnica con la finalidad de conocer el nivel de aceptación de la población adulta mayor que busca una oportunidad laboral y las empresas que podrían ser potenciales clientes para el modelo de negocio planteado con un producto o servicio final.

Cabe indicar que en el Capítulo 5: Desarrollo del Proyecto –en el cual se desarrollará cada etapa de Design Thinking y Lean Startup – se utilizarán métodos cualitativos principalmente en las dos primeras fases del Design Thinking: Conocer y Empatizar. Para la primera fase que es Conocer, se utilizarán las observaciones – a los adultos mayores realizado antes de la pandemia; y, para la segunda fase que es Empatizar, se utilizarán las entrevistas - realizado a los adultos mayores y a las empresas- y los focus group –realizado a los adultos mayores-.

## **5. Marco muestral**

Se habla de una muestra cuando “no se está en capacidad de recolectar información de la totalidad de unidades de observación o de la población objetivo del estudio, por lo que requiere concentrar sus esfuerzos en solamente una parte de dicho conjunto” (Pasco y Ponce, 2015, p. 51). Se tiene que la población objetivo para nuestro proyecto son los adultos mayores de Lima Metropolitana y Callao, y las empresas del sector privado; sin embargo, no se puede acceder al conjunto en total.

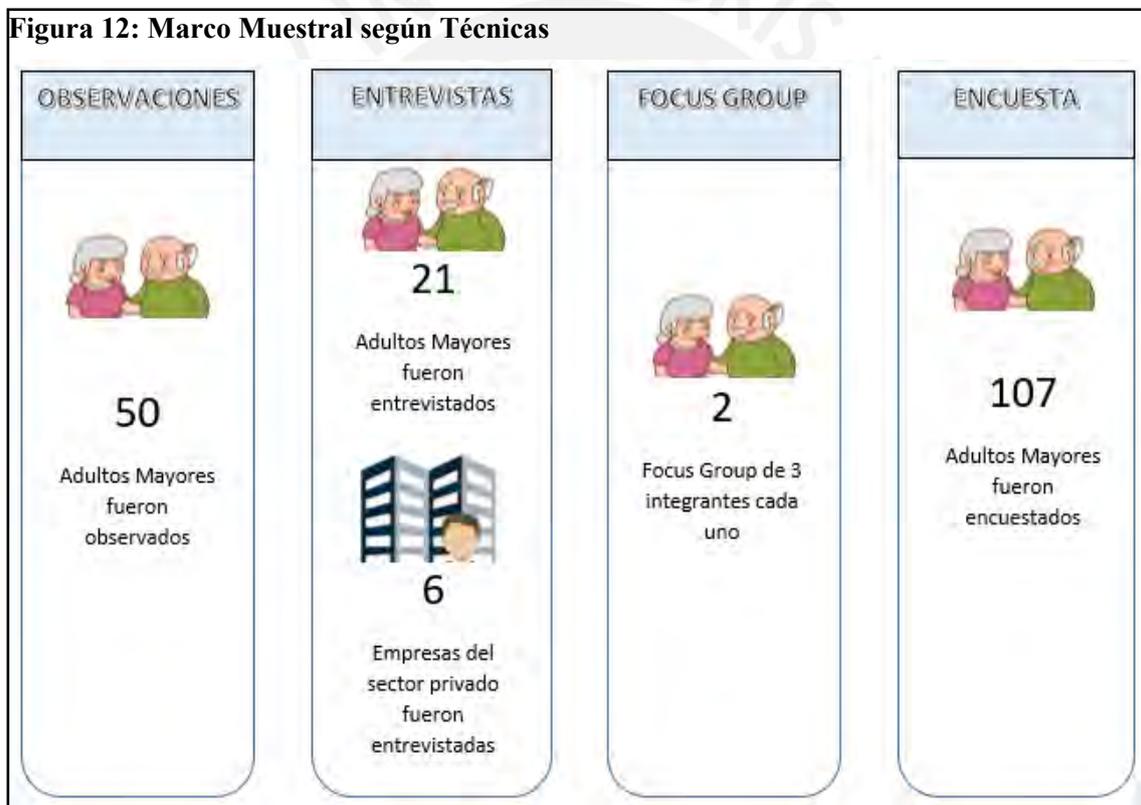
Por ello, se utilizará el muestreo no probabilístico ya que el mismo “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco y Ponce, 2015, p. 53).

En específico, el muestreo no probabilístico escogida fue el muestreo por conveniencia, el cual “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco y Ponce, 2015, p. 54). Definida la población objetivo se requiere

identificar un criterio para la selección por lo que se clasificará en los adultos mayores que se encuentran laborando de alguna u otra forma y los adultos mayores que quieran incorporarse al mercado. Además, se seleccionará empresas que quieran incorporar al adulto mayor a su equipo.

Una última opción de muestreo no probabilístico escogida fue el muestreo por bola de nieve, el cual “enfatisa una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Pasco y Ponce, 2015, p. 54).

Para este proyecto se decidió contactar a adultos mayores laborando, a adultos mayores con expectativas a laborar y a empresas que buscan un perfil de Adulto Mayor. Se llegó a más adultos mayores y empresas gracias a las referencias de los primeros contactos logrando ampliar nuestro público objetivo. Quedando en números de la siguiente manera (ver Figura 12).



Para las observaciones se consideró solamente a los adultos mayores y dentro de ellos 2 grupos, aquellos que trabajan y aquellos que no lo hacen. En cuanto a las entrevistas se realizó tanto a los adultos mayores como a las empresas. Mientras que, para los focus group que solo se realizó a los adultos mayores. Por último, las encuestas fueron realizadas a los adultos mayores en dos momentos, para el producto mínimo viable y producto mínimo viable mejorado, 52 y 55 encuestados respectivamente.

## 6. Actores principales

En este apartado se realizará la descripción de las técnicas utilizadas en la metodología de Design Thinking basados en la Miniguía: Una introducción al Design Thinking Bootcamp Bootleg tomadas de la publicación del Institute of Design at Stanford (2014).

Es importante mencionar que al inicio del proyecto de tesis se tuvo como actor principal al Adulto Mayor. Sin embargo, según se fue desarrollando el proceso de las metodologías ágiles empleadas, se identificó a las Empresas del sector privado como el otro actor principal.

Entonces, finalmente este proyecto profesional tendrá como públicos objetivos a Adultos Mayores y Empresas del sector privado. A continuación, se expondrá el perfil por cada público objetivo:

### 6.1. Adultos Mayores - Usuario

Como primer sujeto de investigación tenemos a los adultos mayores que deben residir en Lima Metropolitana y Callao. Estos sujetos tienen algunas características en común, su edad oscila entre 65 y 75 años- y sus intereses, tal como se observa en la tabla 3.

**Tabla 3 Perfil Adulto Mayor**

EDAD	DISTRITO	CARACTERÍSTICAS
Mayores de 65 años y menores de 75 años.	Lima Metropolitana Callao	- Que se encuentren trabajando - Que se encuentren buscando una oportunidad laboral
*La edad límite dependerá de que el adulto mayor se encuentre en condiciones físicas adecuadas		- Que tengan por lo menos secundaria completa - Que su estado de salud sea la adecuada para que le permita seguir trabajando - Que tenga ganas de seguir aprendiendo y relacionarse

### 6.2. Empresas Sector Privado - Cliente

Por otro lado, el otro sujeto son las empresas del Sector Privado. Se consideró 6 subsectores: el sector gastronómico, el sector retail, el sector inmobiliario, el sector hotelero, el sector bancario y el sector farmacéutico como se ve en la tabla 4. Cabe indicar que todos estos sectores cuentan con un área de servicio al cliente en el cual se podría incorporar a los adultos mayores.

**Tabla 4 Perfil Empresa del Sector Privado**

SECTOR	TAMAÑO	ÁREA	LOCALIZACIÓN	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
Sector Retail	Grande	Atención	Cercanía al usuario	Que tengan interés

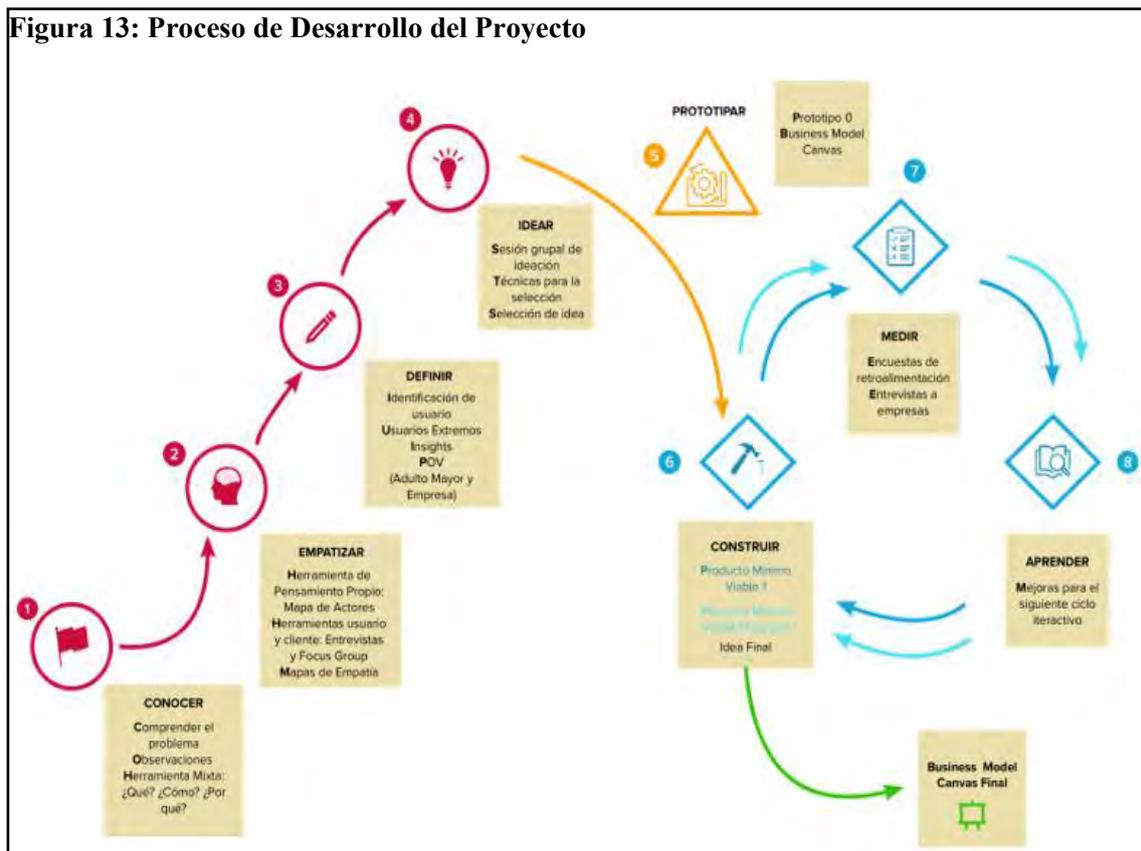
Sector Hotelero  
Sector Bancario  
Sector Gastronómico  
Sector Farmacéutico  
Sector Inmobiliario

Grande  
Grande  
Mediana  
Mediana  
Pequeña

en incluir en su  
equipo a adultos  
mayores

## 7. Proceso de desarrollo

El presente proyecto se desarrollará en 8 fases. A continuación, pasaremos a desarrollar el contenido de cada fase (ver Figura 13):



Se inicia el proyecto con la metodología Design Thinking con el fin de encontrar la mejor solución para el usuario.

Cabe recalcar que estas fases se realizarán para los dos públicos objetivos- según sea el caso-: adultos mayores, quienes son usuarios, y empresas privadas, quienes son clientes. Con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades de ambos grupos.

- Primera fase “Conocer”- es conocer y comprender el problema, así se define las necesidades de los usuarios. Para esto se realizaron observaciones al futuro usuario del proyecto. En esta fase se emplearán las observaciones y la herramienta Mixta como medios de recolección de datos.

- Segunda fase “Empatizar”, ponerte en el lugar del usuario, siguiendo el proceso de empatización. Luego de recopilar la información, se procederá a analizar la misma para lograr un mayor entendimiento desde la perspectiva de adulto mayor y empresa. Para ello, se emplearán las herramientas de Pensamiento Propio: Mapa de actores y las herramientas usuario y cliente: Entrevistas y Focus Group. Con el objeto de lograr obtener los mapas de empatía.
- Tercera fase “Definir”, definir los patrones de comportamiento para dar pie a posibles soluciones satisfaciendo la necesidad del usuario. Para ello, se identificará al usuario y a los usuarios extremos. Luego, se presentarán los principales insights y Point Of View (POV) tanto del adulto mayor como de las empresas.
- Cuarta fase “Idear”, se realizará una sesión grupal de ideación en la cual luego de una lluvia de ideas- para responder a la necesidad- se seleccionará la idea viable.

Para comenzar las siguientes fases, se da el punto de quiebre entre ambas metodologías, es así que se genera la siguiente fase:

- Quinta fase “Prototipar”, se hará un prototipo 0 a mano alzada de la idea seleccionada. Asimismo, se definirá el modelo de negocio canvas inicial para comenzar en la siguiente etapa, la construcción en base a este prototipo.

Terminada la fase anterior, se empieza a emplear Lean Startup, con la finalidad de brindarle al cliente y usuario lo que necesita.

- Sexta fase “Construir”, se realizará en dos momentos. Primero para obtener el Producto Mínimo Viable 1 de la idea seleccionada, luego para obtener el Producto Mínimo Viable Mejorado. Para ambos casos se utilizarán distintas herramientas de diseño.
- Séptima fase “Medir”, se realizará en dos momentos. Primero se hará un primer testeo con los usuarios para recibir comentarios y saber la percepción sobre el Producto Mínimo Viable 1- para este primer testeo se utilizarán las encuestas de retroalimentación al usuario. Luego, se hará un segundo testeo tanto al usuario como al cliente, para ello se emplearán entrevistas.
- Octava fase “Aprender”, se realizará en dos momentos ya que tanto la medición del Producto Mínimo Viable 1 y del Producto Mínimo Viable Mejorado, recibirán el feedback del usuario o del cliente. Este buscará mejorar la propuesta acorde a las precisiones indicadas, para tener un producto alineado a sus necesidades. Lo que nos dará como resultado la Idea Final- o prototipo final-.

Una vez obtenido el prototipo final y la mayor aprobación del público, se planteará los segmentos del Modelo de Negocio Canvas, para tener mayor precisión sobre lo que busca presentar al mercado.

En el presente capítulo se presentó de manera general la metodología del proyecto: alcance, enfoque, diseño, técnicas de recolección y marco muestral. Asimismo, se realizó una presentación de los contactos que serán parte del desarrollo durante las distintas etapas y se presentó el proceso de desarrollo a seguir a lo largo de las 8 etapas.



## **CAPÍTULO 5: DESARROLLO DEL PROYECTO**

En este capítulo se empezará el desarrollo del marco metodológico. Se partirá por conocer el problema por el cual se generó este proyecto, para luego dar pie al desarrollo de las etapas de Design Thinking hasta la etapa de Ideación, para continuar con la etapa de Producto Mínimo Viable y finalmente con el desarrollo de las etapas de la metodología ágil Lean Startup.

### **1. Design Thinking**

Según Razzouk y Shute (2012), la metodología ágil Design Thinking es un proceso iterativo donde se conoce un problema y se presentan distintas ideas para su solución. Esta es la razón por la cual la metodología ágil Design Thinking parte por el Conocimiento del Problema, para luego poder identificar los actores y finalmente realizar la ideación.

#### **1.1. Conocer**

Según E. Quispe (comunicación personal, 18 de mayo, 2020), en esta etapa se debe investigar, comprender y entender el objetivo principal del problema, lo que permitiría identificar las necesidades del futuro usuario: los adultos mayores y cliente: las empresas. Es importante mencionar que toda esta etapa se desarrolló antes del inicio de la inmovilización del Covid-19 decretado por el Estado peruano.

Siguiendo esta línea, primero se presentará un breve resumen sobre la situación problemática.

A nivel mundial, el número de personas mayores podría duplicarse para el año 2050 pasando de 962 millones en el 2017 a 2100 millones en el 2050 (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Según CEPLAN Un nuevo reto será prepararnos para el envejecimiento de la población, (2015), en el Perú esta tendencia de crecimiento poblacional adulta mayor no está ausente, puesto que, en los próximos 15 años los adultos mayores representarán el 14% de la población total, llegando a superar los 5 millones 260 mil personas.

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo (2016) expresó que los adultos mayores esperan continuar trabajando, dado que ven en esto su principal fuente de manutención, permitiéndoles cubrir sus gastos y los de su familia. Además, estar en actividad laboral le responde a la necesidad de sentirse activos en esta sociedad (SBS, 2018). Otra razón por la cual los adultos mayores esperan seguir trabajando es que aquellos que estuvieron en un mercado laboral formal reciben una pensión insuficiente y limitada, mientras que los que han pertenecido al mercado laboral informal tienen ausencia de un sistema de pensiones. Resultando en ambos casos que el 60% de adultos mayores no cuenta con los medios para financiar su vejez (Apeseg, 2019).

Ante esta problemática, surge la necesidad de incorporar a los adultos mayores al mundo laboral permitiéndoles seguir cubriendo sus gastos y no sentirse desamparados socialmente, ya que les permitirá convivir con otras personas y de esta manera tener un envejecimiento activo.

Con el fin de corroborar la situación problemática se decidió explorar las empresas que trabajan con adultos mayores y a los adultos mayores que no se encuentren trabajando.

Por el lado de la exploración a las empresas que trabajan con adultos mayores, antes de iniciar su exploración se decidió entrevistar a expertos que nos acerquen a lo que se encontraría. Tal es el caso de la profesora Ana María Beingolea, especialista en Talento Humano, quien nos orientó acerca del clima laboral óptimo en el que deben laborar todo talento humano incluido los adultos mayores. Así mismo, se entrevistó a Alex Yupanqui, Jefe de Atracción de Talento en Ripley Perú; Luis Risco Hutchins, Gerente General Ripley San Miguel. Así mismo, se realizaron entrevistas a Ana Paola Luperdi Sotomayor, Jefe de Selección de Personal de Sodimac, y Mary Padilla Rojas, Coordinadora de Reclutamiento y Selección de Sodimac. Estos últimos permitieron entender cómo es la labor de los adultos mayores en sus empresas hoy en día y darnos el acceso a las observaciones en sus instalaciones.

Por el lado de la exploración a los adultos mayores que no se encuentren trabajando, no tuvimos entrevista de algún experto, así que las observaciones a estos adultos mayores en la calle fueron nuestro primer acercamiento a ellos.

Entonces, esta primera etapa del proyecto tuvo observaciones en tiendas Ripley (San Miguel y San Isidro) y tiendas Sodimac (San Miguel y Surquillo). Además, se realizaron observaciones a los adultos mayores que se encontraron en la calle.

La finalidad de aplicar las observaciones es identificar en primer momento los comportamientos de los adultos mayores en ambas situaciones y de esta manera lograr un mayor acercamiento a sus necesidades. Para consolidar la información de las observaciones se tomó en cuenta la Herramienta Mixta: Qué / Cómo / Por qué.

Esta herramienta ayuda a organizar mejor la información extraída de las observaciones y de esta manera llegar a entender a los usuarios/clientes.

Es importante recalcar que previa a la coyuntura social de COVID-19, se llegó a realizar observaciones a los adultos mayores que trabajan y los que no lo hacen. En total se llegó a observar 50 adultos mayores, de los cuales el 64% son trabajadores y el 36% no lo son.

Una vez recogida esta información se pasó a consolidarla en la herramienta mixta Qué, Cómo y Por qué de la siguiente manera:

Se identificó dos momentos en las observaciones de ambos grupos de adultos mayores, a nivel laboral y a nivel anímico.

Los hallazgos se resumen en lo siguiente: el adulto mayor peruano busca un trabajo, sea dependiente o independiente que le permita tener un ingreso económico y pueda seguir manteniendo esa libertad económica sin tener que depender de otra persona. Además, se encontró que el adulto mayor busca socializar con sus pares a través del interés de asistir a los talleres y paseos que se les pueda presentar, todo esto con tal de sentirse activo en la sociedad.

Tras encontrar que el adulto mayor peruano lo que busca en la sociedad es una oportunidad laboral e interacción con sus pares, comenzaremos la etapa de empatizar con ellos para corroborar estos hallazgos.

## **1.2. Empatizar**

En este punto se desarrollará la segunda fase de la metodología Design Thinking. Este es el paso permitirá un nivel de acercamiento mayor con el público objetivo, para lograr así, conocerlos a profundidad y aprender de aquellos para los cuales se buscará una solución.

Para ello, se recurre a la empatía, ponerse en los zapatos del usuario. Entender al cliente no como cliente, sino como ser humano, como persona que se mueve y vive en un contexto y tiene una serie de necesidades que se pueden satisfacer (BBVA, 2015).

A continuación, se empezará esta fase identificando a los actores que participan en este contexto. Esto se realizará a través de un mapa de actores que refleja el nivel de importancia de los mismos.

### ***1.2.1. Herramienta de Pensamiento Propio: Mapa de Actores***

En esta sección se mencionan a los actores definidos para el presente proyecto. Se buscará obtener información por partes de estos y que sean considerados en el proceso, ya que directa e indirectamente podrían verse involucrados.

El objetivo es mapear “quién es quién”, identificando los posibles grupos de interés y de poder, para poder analizar cómo pueden influir en nuestro proyecto, cómo se relacionan (nos relacionamos) entre sí, o determinar el grado de influencia entre todos (Macias, 2015).

A continuación, se presentarán los actores agrupados en 3 niveles: actores principales, actores secundarios y otros actores relacionados. El primero de estos, incluye aquellos con los que se tendrá relación directa durante todo el proceso y forman parte del mismo, sujetos del estudio. El segundo, conformado por aquellos que pueden ser visto como aliados durante el desarrollo, se requerirá un trabajo conjunto. Por último, el tercero, involucra aquellos

conocimientos y experiencias que serán necesarios para tener una mirada más amplia del contexto (Ver Figura 14).

*a. Actores principales*

*a.1. Adulto mayor:*

Respecto a este grupo poblacional, se la considera dada su situación en el país, siendo población vulnerable. Asimismo, toman relevancia en el contexto peruano por la tendencia ya explicada anteriormente, donde el porcentaje de la población adulta mayor dentro de la sociedad será representativa. Para lo cual, se vuelve de suma importancia considerarlos y que diseñar algo de acuerdo a sus necesidades y/o intereses.

*a.2. Empresas Sector Privado:*

Se considera a las empresas del sector privado como un actor principal ya que tendrían la capacidad y apertura para incorporar personal diverso dentro de su talento humano. Asimismo, en la actualidad ya hay buenos resultados de programas de diversidad implementados por este tipo de organizaciones.

No se consideró empresas del sector público porque pueden existir limitantes para la contratación de personal, estas se rigen bajo distintas políticas de incorporación. Por otro lado, respecto a las organizaciones sociales, están siendo consideradas en otro nivel, funcionando como un apoyo de trabajo conjunto.

*b. Actores secundarios*

*b.1. Familia de los Adultos Mayores:*

En cuanto a este actor, si se busca contactar a adultos mayores, pueden existir ciertas limitantes y este grupo será un apoyo directo para lograrlo, siendo un canal de transmisión. Además, que se deberá mantener contacto con estos ya que muchas veces pueden ser causa / consecuencia de las decisiones que tome el adulto mayor.

*b.2. ONG'S de Adultos Mayores:*

Respecto a este grupo, se tiene conocimiento en el contexto peruano, existen asociaciones sin fines de lucro, cuyo foco está centrado en el adulto mayor. Sus relaciones con este grupo pueden ser de apoyo, capacitación, trabajo conjunto, pero sobre todo valorar a la población adulta mayor. Asimismo, se cree que estas organizaciones pueden contar con una base de datos que servirá como referencia para atención de ciertos casos.

*b.3. Áreas de RR.HH. de las Empresas:*

De igual manera se considera este actor por la relevancia que tendrá al ser un área clave y directamente relacionada con la posible incorporación de adultos mayores dentro de las

organizaciones. Se estableció contacto con representantes de estas áreas en empresas de 6 sectores y de no contar con un área específica, se contactó con la persona a cargo de la toma de decisiones.

*c. Otros actores relacionados*

*c.1. Especialistas en temas laborales:*

Se vio necesario contactar con especialistas en temas laborales, dado la visión que nos podían mostrar sobre la situación bajo la cual se encuentra un adulto mayor que decide incorporarse o mantenerse en un puesto laboral dentro de una organización. Se estableció contacto con el Doctor José Cortés, abogado especialista en temas laborales y docente en la Facultad de Derecho en la PUCP. Asimismo, se contactó con el Doctor Enrique Renjifo, consultor legal y abogado laboralista.

*c.2. Especialistas en RR. HH.:*

De igual manera se considera este actor por la relevancia que tiene en temas de diversidad y como esta puede ser gestionada en el área de Recursos Humanos de las Empresas.

*c.3. Programas laborales dirigidos a PAM:*

Se tiene conocimiento que, dentro del mercado laboral peruano, ya existen iniciativas para incorporar a adultos mayores en sus equipos de trabajo. Se tuvo dos acercamientos con los actores más representativos. El primero fue con representantes del Programa Ripley Senior quienes ya vienen desarrollando esta práctica hace varios años. Se logró contactar con el Jefe de Atracción de Talento – Alex Yupanqui y con el Gerente de la Tienda Ripley San Miguel – Luis Risco, ambos nos pudieron dar un primer acercamiento y contarnos sobre su experiencia. El segundo contacto relevante fue con la Jefe de Selección de Tiendas Sodimac – A. Luperdi (comunicación personal, 07 de mayo, 2020), quien nos comentó sobre el Programa Espíritu Joven, que actualmente se viene implementando tanto en Sodimac como Maestro y se han realizado nuevas convocatorias para seguir ampliando este grupo.

*c.4. Sociedad:*

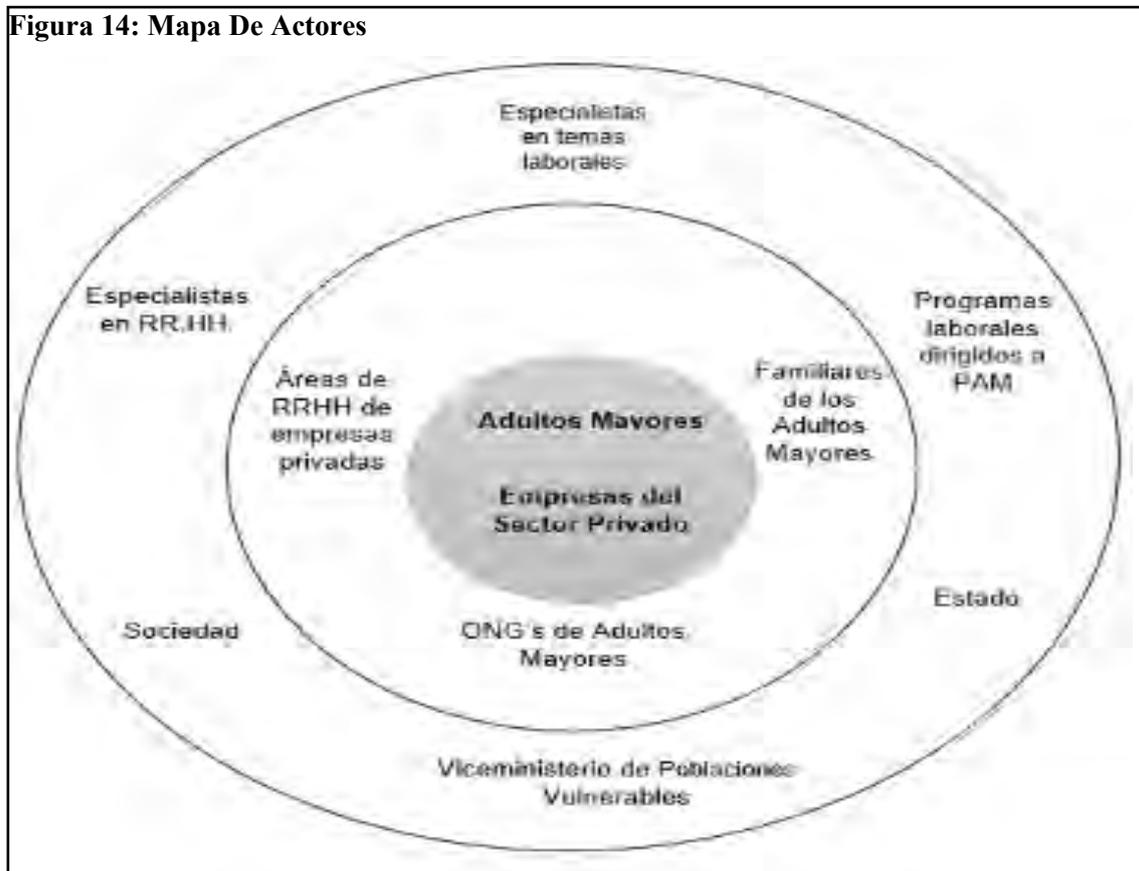
Consideramos importante el papel que cumplimos todos dentro de este contexto, no se trata de considerar actores individuales, sino todo lo contrario. Lo que se busca es generar un cambio y debemos trabajar conjuntamente como sociedad para lograrlo.

*c.5. Estado y Viceministerio Poblaciones Vulnerables:*

Este grupo de actores, relacionados al Sector Público toman relevancia dado el papel que deben cumplir como encargados de garantizar que la población adulta mayor no se vea vulnerada ni discriminada. Es decir que no existan limitantes al buscar mantenerse en la Sociedad. Asimismo, en países de Latinoamérica como Chile, Colombia y Guatemala, han tenido un papel

importante en cuanto a creación de políticas y/o acciones que busquen mejorar la calidad de vida del adulto mayor.

**Figura 14: Mapa De Actores**



### **1.2.2. Herramientas: entrevistas y focus group**

Luego de haber realizado el Mapa de Actores, se planteó aplicar algunas herramientas que soporten y permitan profundizar el proceso de empatizar: entrevistas y focus group, las cuales se realizaron virtualmente. Éstas fueron conversaciones a detalle y profundidad realizadas tanto a adultos mayores como a personal clave de empresas del sector de nuestro interés.

#### **a. USUARIO: Adulto Mayor**

Se realizaron entrevistas a 21 adultos mayores y 2 focus group con 3 integrantes adultos mayores respectivamente (ver Anexo D y E). Cada uno de estos integrantes fueron observados y se tuvo una anotación distinta por cada uno. Cabe recalcar que se consideró llegar a más entrevistas, sin embargo, la situación actual por la que se está atravesando -Covid19- dificulta ello. Estas entrevistas a profundidad y los focus group fueron muy importantes ya que se pudo conocer realmente los pensamientos de los adultos mayores, a pesar de que fue virtualmente se pudo observar el lenguaje no verbal de cada uno de ellos como sus gestos y movimientos; y adicionalmente se pudo ver cómo las palabras que ellos decían se relacionaban con su lenguaje

no verbal. En esta etapa siempre se preguntó el por qué a cada respuesta que los adultos mayores daban y se buscó conectarse con la realidad de cada uno de los participantes para poder entenderlos.

En cuanto a los focus group, se realizaron 2 (ver Figura 15): grupo de independientes y grupo de dependientes. En cada uno de estos se identificaron 3 integrantes: 2 hombres y 1 mujer, de las edades entre 66 y 73 años. En el focus group de personas dependientes los distritos encontrados fueron San Miguel, Callao y Los Olivos. Mientras que, en el focus group de personas independientes los distritos encontrados fueron Villa El Salvador, El Agustino y Los Olivos.

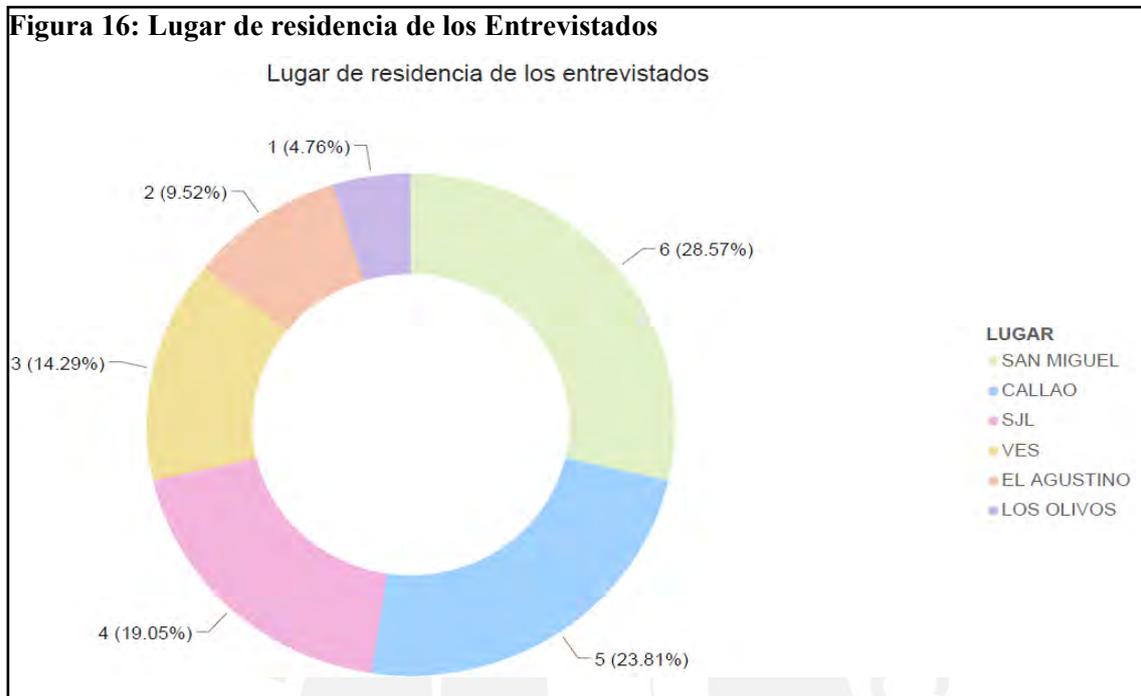
Para revisar los hallazgos del Focus Group 1, dirigirse al Anexo F.



En cuanto a las entrevistas, de estos 21 adultos mayores se tuvo como predominante el grupo de los hombres con 57,14% de participación, mientras que el porcentaje de mujeres fue de 42,86%. Asimismo, se entrevistaron a adultos mayores de 6 distritos distintos según conveniencia. Los distritos seleccionados fueron San Miguel, Callao, San Juan de Lurigancho, Villa el Salvador, El Agustino y Los Olivos. Estos distritos fueron elegidos ya que se cuenta con contactos de familiares, amistades y conocidos que cuentan con adultos mayores en sus familias. Asimismo, una integrante del equipo cuenta con una bodega donde van personas que cuentan con adultos mayores en sus familias y así se facilitó el contacto. Adicional a ello, se publicó por redes sociales la necesidad de entrevistar a adultos mayores, la cual tuvo buena acogida y se pudo contactar con personas que cuentan con adultos mayores en su familia. Como se puede observar en lo descrito, se tuvo que contactar con un familiar para que se facilite la entrevista con el adulto mayor, una de las causas de ello es que los adultos mayores es una población con mayor vulnerabilidad en la situación por la que se está atravesando (Covid19).

Como se puede observar en la Figura 18, el mayor porcentaje de adultos mayores se encuentra en el distrito de San Miguel y Callao con 28,57% y 23,81% respectivamente. Le sigue el distrito de San Juan de Lurigancho con 19,05% y Villa el Salvador con 14,29%. Los distritos

con menor número de adultos mayores entrevistados fueron El Agustino y Los Olivos con 9,52% y 4,76% respectivamente (ver Figura 16).



Los adultos mayores entrevistados tuvieron un rango de edad entre los 65 y los 75 años, en base a ello predominan los adultos mayores de 65 y 68 años, los cuales suman un 47,6% de los mismos. A estas edades le sigue la edad de 66 años con un porcentaje de 14,29%, seguido de las edades de 67 y 75 años con un porcentaje de 9,52% respectivamente. Las edades menos predominantes se encuentran en el rango de 69 a 72 años sumando un porcentaje de 19,04%.

Para revisar la información brindada por los adultos mayores durante las entrevistas, dirigirse al Anexo G.

A partir de toda esta información recolectada de los usuarios, se realizará un Mapa de Empatía en el cual se englobarán sus motivaciones, sus rutinas, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

*b. CLIENTE: Empresas Privadas*

Asimismo, también se realizaron entrevistas a profundidad de manera virtual a 6 personas pertenecientes a distintas empresas del Sector privado: bancario, hotelero, farmacéutico, gastronómico, inmobiliario y retail (ver Anexo H). Cabe recalcar que lo que se buscó en primera instancia fue tener contacto directo con un representante del área de Gestión de Talentos en cada empresa, sin embargo, en algunos casos ello no fue posible por la coyuntura actual, por lo cual se optó por entrevistar a un personal de otra área quien también contaba con el conocimiento necesario para poder brindarnos una entrevista (ver Figura 17).

Estas entrevistas a profundidad fueron importantes para poder conocer los pensamientos de los entrevistados desde el punto de vista empresarial, a pesar de que fue virtualmente se pudo observar su lenguaje no verbal. A continuación, se presentan los nombres de las personas entrevistadas, así como el puesto con el que cuentan en la empresa y el nombre de la misma.

**Figura 17: Rubros seleccionados del Sector Privado**



- Fernando Ortiz, Account Manager de Casa Andina.
- Lizi Sparrow, Directora de Gestión Humana de Mi Banco.
- R. Yupanqui, Administradora de farmacias NovaFarma.
- Jesus García, Administrador de tienda de Pizza Hut Benavides.
- Carlos Díaz, Administrador del condominio Las Leyendas de San Miguel
- Alex Yupanqui, Jefa de Atracción de Talento de Ripley

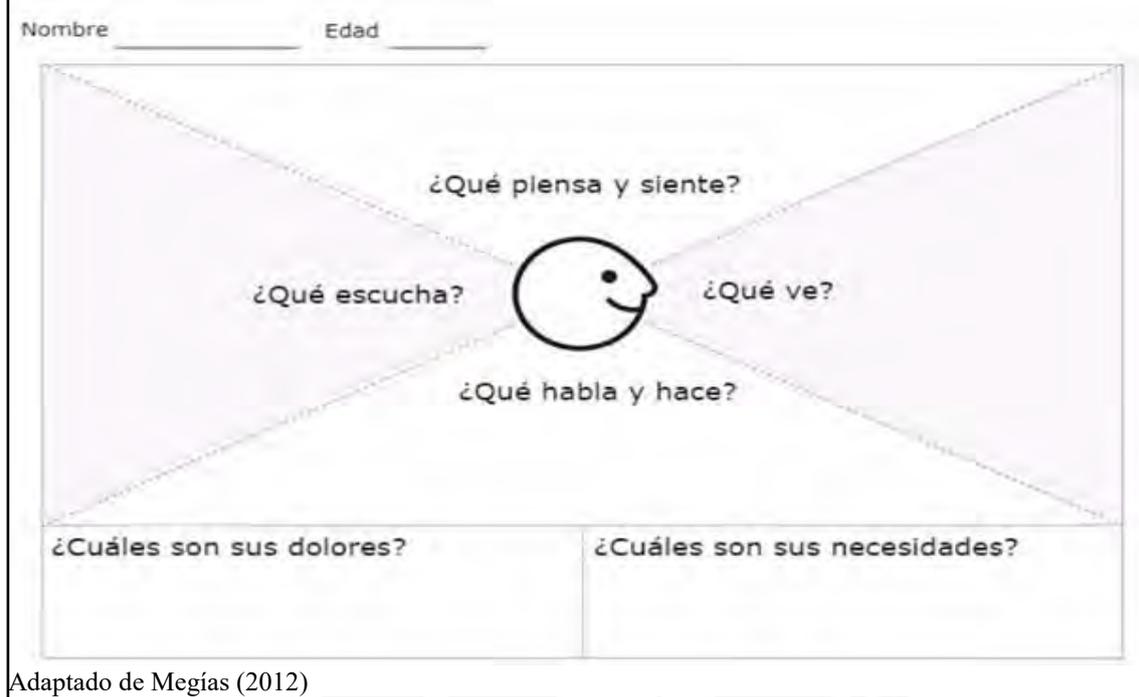
Para revisar la información brindada por los representantes de las empresas seleccionadas, dirigirse al Anexo I.

A partir de toda esta información recolectada de los clientes, se realizará un Mapa de Empatía en el cual se englobarán sus motivaciones, sus rutinas, sus preocupaciones y sus aspiraciones, todo ello visto netamente desde el lado empresarial.

### **1.2.3. Mapas de empatías**

El mapa de empatía (ver Figura 18) es una herramienta que sirve para humanizar nuestros futuros desarrollos e ideas del proyecto, permitiendo entender el contexto de nuestro usuario/cliente ya identificado. Según Megias (2012), el objetivo de esta herramienta es convertir segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de ellos a través de las siguientes preguntas:

**Figura 18: Modelo de Mapa de Empatía**



Adaptado de Megías (2012)

En donde las secciones mencionadas significan:

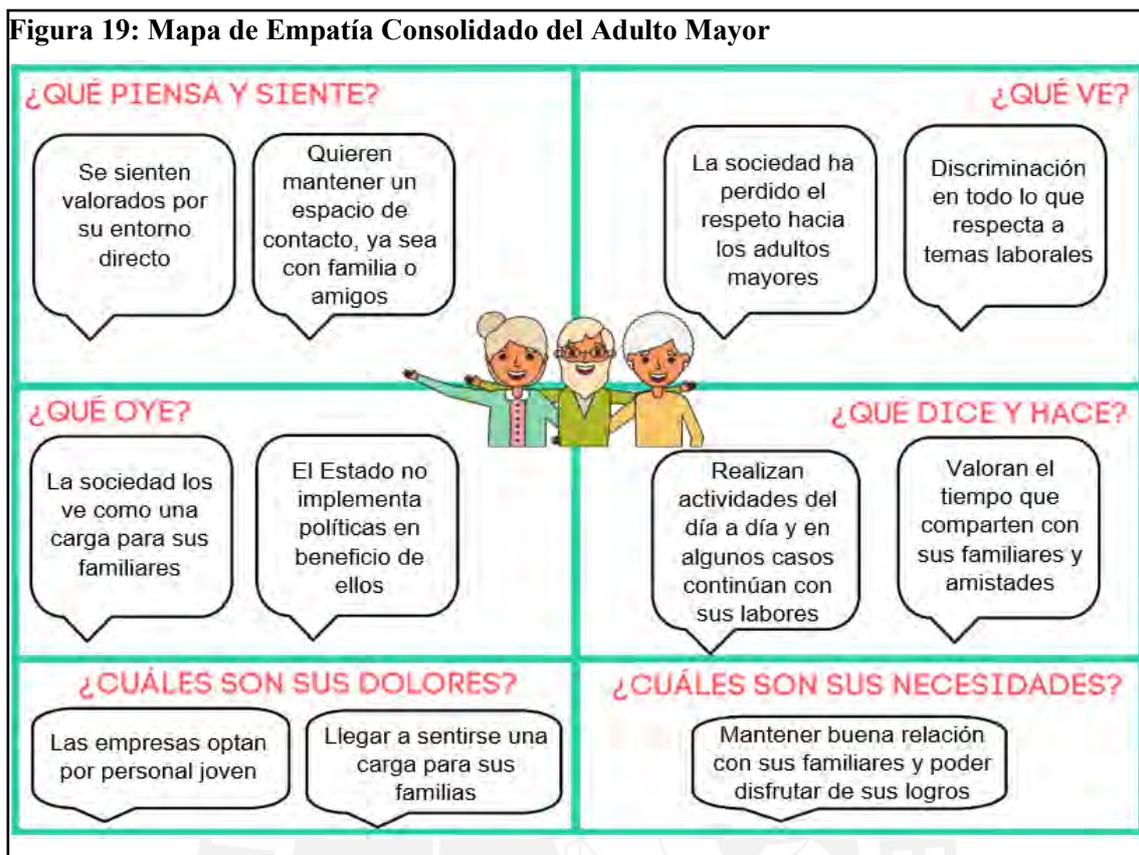
- ¿Qué ve? - Son los estímulos visuales que la persona recibe.
- ¿Qué escucha? - Lo que la persona oye no solo en sentido sonoro, de música o conversaciones, sino también en medios de comunicación.
- ¿Qué piensa y siente? - Son las ideas que la persona tiene formada desde que tuvo uso de razón.
- ¿Qué habla y hace? - Para entender lo que la persona habla y hace en su vida diaria, se debe prestar atención a su comportamiento: el discurso que hace y lo que practica.
- ¿Cuáles son sus dolores? - Son las dudas y obstáculos que la persona siente y, en algunos casos, desea superar.
- ¿Cuáles son sus necesidades? - Son las carencias, sea afectivas o materiales que la persona tiene en relación a algún tema en específico.

Este proyecto tiene 2 públicos objetivos, por ende, se desarrollará dos mapas de empatía consolidados, uno para el adulto mayor y otro para las empresas.

### *c. Mapa de Empatía del Adulto Mayor*

A continuación, se presenta el mapa de empatía de los adultos mayores construido sobre la base de la información obtenida de las entrevistas y focus group realizados (ver Figura 19).

**Figura 19: Mapa de Empatía Consolidado del Adulto Mayor**

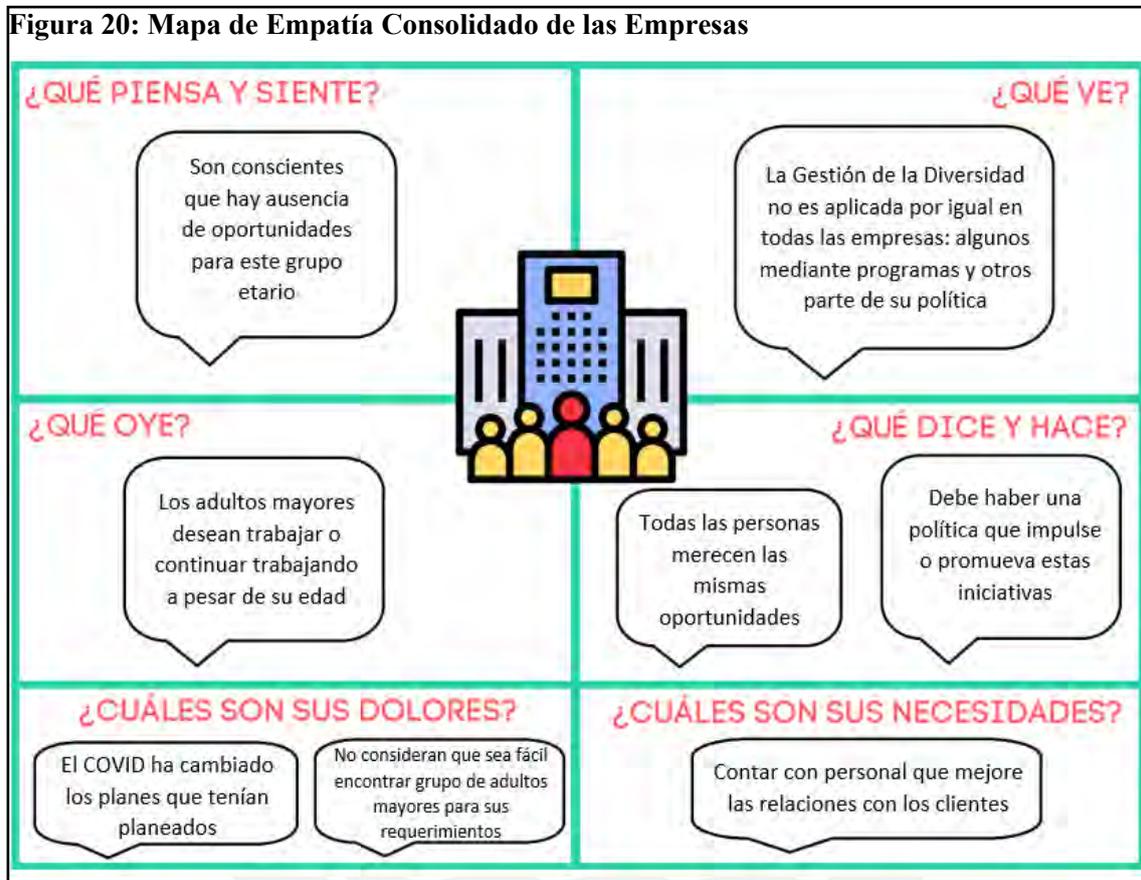


A continuación, se explicará el Mapa de Empatía del Adulto Mayor desde cada sección:

- El Adulto Mayor piensa y siente que en su entorno familiar y social (amigos) está siendo valorado y cuidado por ellos. Esto le causa la necesidad de mantener contacto con ellos.
- El Adulto Mayor oye de parte de su sociedad a la que pertenece que es una carga para su familia. Además, la misma sociedad les dice que para el Estado ellos son casi ausentes.
- El Adulto Mayor ve que la sociedad ha perdido el respeto hacia ellos, sobre todo de la sociedad joven. Por otro lado, ven que laboralmente no hay oportunidades de crecimiento.
- El Adulto Mayor común, en el caso que no trabaja se dedica a hacer actividades caseras diarias, mientras el que trabaja sigue asistiendo a sus actividades laborales. Cabe recalcar que en la mayoría de trabajadores adultos mayores son independientes, es decir, sus trabajos fueron creados por ellos mismos.
- Dentro de los Dolores del Adulto Mayor a nivel laboral está el ser reemplazado por un joven o adulto. A nivel anímico, el llegar a ser una carga para su familia.
- En cuanto a sus necesidades, el Adulto Mayor quiere seguir siendo partícipe de los logros de su familia y mantener el vínculo con ellos.

d. *Mapa de Empatía de Empresa*

A continuación, se presentará el mapa de empatía de las empresas del sector privado (ver Figura 20) a partir de las entrevistas realizadas.



A continuación, se explicará el Mapa de Empatía de las Empresas desde cada sección:

- Las empresas entrevistadas piensan y sienten que el adulto mayor a nivel laboral no tiene oportunidades ni de insertarse ni de crecer a comparación de un grupo joven.
- Las empresas oyen de parte de su sociedad e incluso desde la misma población adulta mayor que desean continuar trabajando o que buscan una oportunidad laboral.
- Las empresas ven que el tema de Gestión de la Diversidad, si bien no es un tema aplicado en todas las empresas, hoy en día existen más iniciativas de parte de las organizaciones para implementarla.
- Las empresas dijeron que el Estado debe implementar políticas que incentiven la inserción de la población adulta mayor porque son conscientes que todas las personas en capacidad de trabajar deben y pueden hacerlo sin discriminarlos por edad, género u origen.

- Dentro de los Dolores de las empresas está el hecho de que, en algunos casos como MiBanco, han iniciado un proceso de reclutamiento y selección de adultos mayores, pero encontrarlos fue muy difícil ya que no existe sociedad donde están agrupados adultos mayores con la necesidad de trabajar. Por otro lado, lamentaron que la coyuntura de salud y social retrase estas iniciativas de inclusión en sus organizaciones.
- La necesidad de todas las empresas ha sido que, incluso antes del COVID19, contar con colaboradores que sean empáticos, comprensivos y ayuden a los clientes, de manera tal que se logre una buena relación con el cliente.

Al tener los mapas de empatía de ambos públicos objetivos, se puede pasar a definir las características y comportamientos de estos.

### 1.3. Definir

#### 1.3.1. USUARIO: Adulto Mayor

##### a. Identificación del usuario

Luego de realizar la fase de conocer y empatizar, se identificaron 3 tipos de perfiles para los adultos mayores como se ve en la tabla 5.

**Tabla 5 Perfiles de Adulto Mayor según la fase de empatizar**

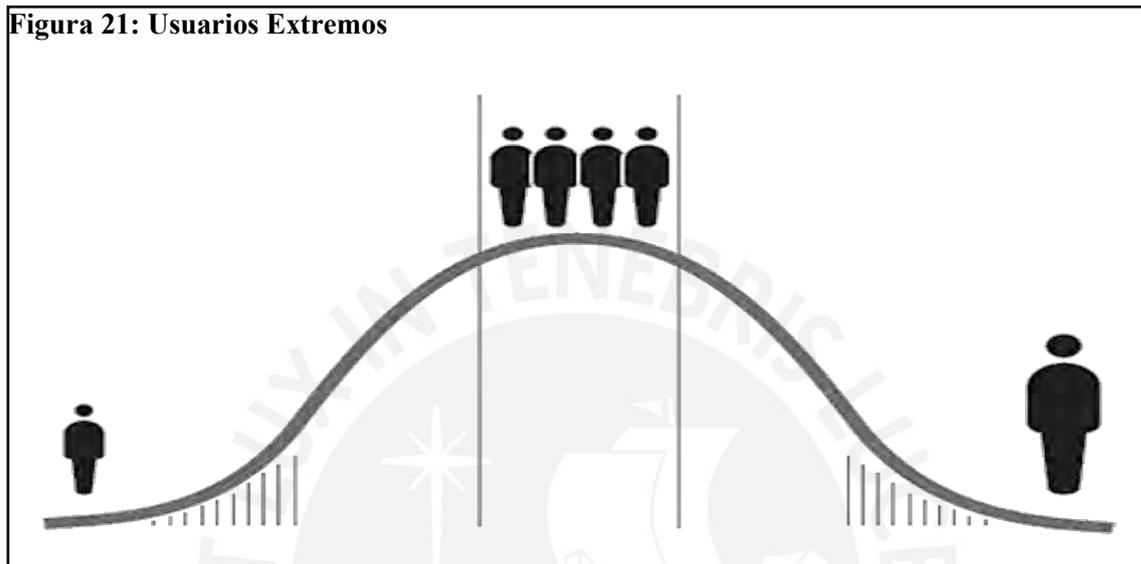
DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	NO LABORA
<p>Labora en una empresa privada</p> <p>Quisiera seguir laborando</p>	<p>Labora en oficios que le interesa o tienen su propio negocio</p> <p>Quisiera seguir laborando en una empresa privada o seguir en su mismo oficio/negocio</p>	<p>No se encuentra laborando por el momento</p> <p>Quisiera laborar en una empresa privada</p>
<p>El Estado y la sociedad los tienen olvidados</p> <p>Sienten temor de ser desplazados por personas más jóvenes</p> <p>Ejm: conserje, mesero</p>	<p>El Estado y la sociedad los tienen olvidados</p> <p>Las empresas prefieren contratar personas jóvenes</p> <p>Ejm: taxista, bodeguero, gasfitero</p>	<p>El Estado y la sociedad los tienen olvidados</p> <p>No encuentran oportunidades laborales en empresas privadas</p> <p>Ejm: ayuda en casa, cuida a nietos,</p>

Se encontró que el 48% trabaja dependientemente, el 33% trabaja independientemente y el 19% no trabaja.

Así también se logró identificar a usuarios extremos - adultos mayores - los cuales no serán considerados dentro de la investigación, pero es relevante definirlos. En primer lugar, se tiene al usuario A - lado izquierdo - definido como aquel adulto mayor que si quiere trabajar, pero por circunstancias físicas y personales no puede hacerlo. En segundo lugar, se tiene al usuario B - lado derecho - definido como aquel adulto mayor que si puede trabajar, cuenta con las

condiciones necesarias; sin embargo, cuenta con estabilidad económica y familiar, razón por la cual no quisiera trabajar.

Se llegó a estos extremos dado que el acercamiento que se tuvo con los adultos mayores, la clasificación se dio por 3 variables: dependiente, independiente y no labora, así pues, en esta última clasificación predominaron los usuarios extremos definidos. (ver Figura 21).



*b. Definición de insights*

A partir de ello se concluyó los siguientes insights en la población adulta mayor.

Existe poco respeto por parte de la Sociedad. Los adultos mayores deberían de ser tratados con respeto y empatía por todas las personas que los rodean, ello debido a su edad. Sin embargo, la mayoría de los adultos mayores entrevistados sienten que la sociedad -jóvenes y adultos- han perdido el respeto hacia ellos y solo se preocupan por el bienestar de ellos mismos. Un ejemplo de ello es cuando un adulto mayor se sube a un medio de transporte público nadie quiere darle un asiento preferencial y hacen como si el adulto mayor fuera invisible por lo que tienen que ir parados exponiéndose. En la mayoría de casos cuando un adulto mayor necesitó ayuda en la calle no pudo recibirla oportunamente, ya que fueron ignorados.

Quieren mantener un espacio de relación, a partir de las entrevistas se pudo conocer que los adultos mayores desean rodearse de personas de su misma edad y no solo estar rodeados de sus familiares como es lo que ocurre en la gran mayoría de casos. Ellos quisieran interactuar y realizar otras actividades con personas de su misma edad, pero no encuentran una alternativa para ello.

No se sienten representados en el Estado, las entrevistas y focus donde participaron los adultos mayores dieron como resultado un mapa de empatía consolidado que muestra que el

adulto mayor peruano no se siente participe en el Estado ni en la política. Si bien es cierto, tienen conocimiento que existe una ley que promueve el empleo de esta población y que el Ministerio de Mujer y Poblaciones Vulnerables son los que se encargan a nivel estatal de ellos, no ven políticas públicas multisectoriales claras y concretas a nivel económico, social y laboral a su favor. Algunos de los entrevistados expresaron que se sienten ausentes para la sociedad por culpa del Estado.

Se sienten vulnerables en el mercado laboral - Los adultos mayores que se encuentran trabajando en una empresa sienten que pueden ser reemplazados en cualquier momento por una persona más joven y así perder su empleo. Por otro lado, los adultos mayores que trabajan de manera independiente piensan que por su edad es complicado encontrar un trabajo en una empresa ya que van a preferir a una persona joven y por ello no se atreven a postular a una oportunidad laboral.

Se perciben como una carga para su familia - Como parte del primer acercamiento también se pudo percibir que los adultos mayores que vivían en casa de sus familiares y/o estaban a cargo de sus hijos, sentían que eran una preocupación para ellos. Las expresiones fueron más directas, en el caso de los adultos mayores que no se encontraban trabajando, ya que, de no tener una pensión, no podían aportar económicamente al hogar.

Desean tener un envejecimiento activo - Respecto a este término, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad, con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen (García, 2017).

Teniendo este marco como referencia, se pudo encontrar que muchos de los entrevistados manifestaban su interés de continuar en actividad, no solo en el ámbito laboral, sino que existan oportunidades por igual para ellos, promoviendo mayores actividades adecuadas para su edad, y que se sientan acompañados por personas de su entorno durante este proceso natural que es el envejecimiento.

### *c. Implementación de Point of View (POV)*

Una vez definido los insights del adulto mayor y siguiendo las etapas de la metodología design thinking, se procederá a definir el problema bajo el cual se diseñará una alternativa de solución. Para ello se utilizó la técnica de point of view (en adelante POV), que está compuesto por tres variables: usuario, necesidad e insights, con esto se logrará mayor precisión.

Finalmente, el POV de este usuario se definió de la siguiente manera (ver tabla 6): “Adulto mayor entre 65 y 75 años con el interés y la capacidad de trabajar necesita encontrar

oportunidades que le permitan ingresar o mantenerse en el mercado laboral debido a que quiere sentirse activo socialmente y encontrar un espacio de interacción entre pares”.

**Tabla 6 Point of View (POV) – Adulto Mayor**

<b>USUARIO</b>	<b>NECESITA</b>	<b>NECESIDAD</b>	<b>DEBIDO A QUE</b>	<b>INSIGHTS</b>
Adulto mayor entre 65 y 75 años con el interés y la capacidad de trabajar		encontrar oportunidades que le permitan ingresar o mantenerse en el mercado laboral		quiere sentirse activo socialmente y encontrar un espacio de interacción entre pares

A continuación, se explicará a mayor detalle cómo se definió cada variable. En primer lugar, respecto al usuario, se tenía que el público objetivo de este proyecto sería la población adulta mayor. En el mismo, se decidió definir la edad entre el rango de los 65 y 75 años, para que sean consideradas las personas que puedan encontrarse en la llamada “edad de jubilación”. Adicional a ello, lo que resaltamos son el interés y la capacidad de trabajar de la persona, consideramos que cada una es diferente y tendrá motivaciones particulares para continuar en actividad. Cabe resaltar que al indicar “capacidad para trabajar” no se está condicionando la participación de alguna persona, pero sí es importante velar por los adultos mayores que puedan verse involucrados.

En segundo lugar, la necesidad quedó definida por el reto de encontrar mayores oportunidades para este grupo etario, ya que según el acercamiento que se tuvo con ellos, consideraban que no estaban en igualdad de condiciones que personas más jóvenes. Por otro lado, se indicó ingresar o mantenerse en el mercado laboral, ya que no buscamos centrarnos únicamente en personas que ya hayan trabajado sino también en aquellas que no hayan tenido la oportunidad y deseen hacerlo.

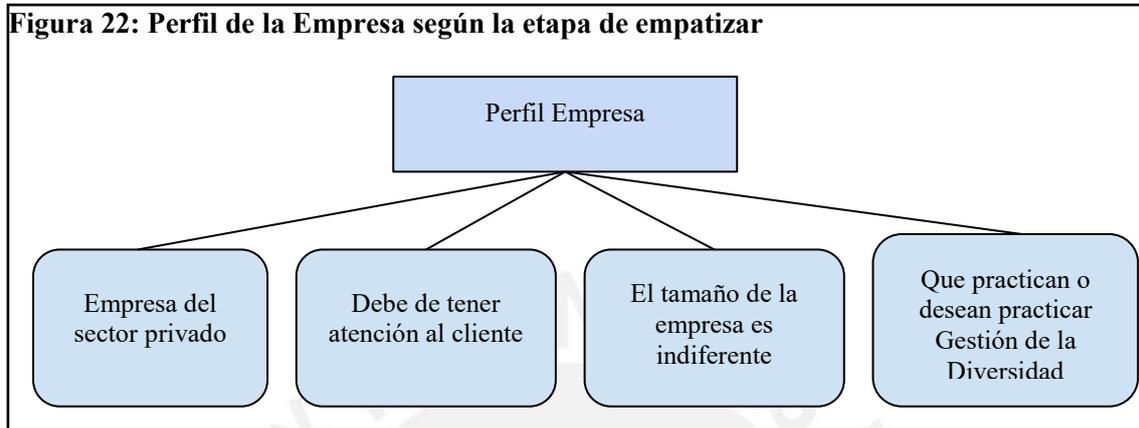
Finalmente, respecto al insight, se revisó el listado y se consolidaron las ideas más importantes. Se mencionó que ellos no buscarían un empleo únicamente por un tema económico sino también por un tema emocional. Al llegar a cierta edad, muchas veces se les presentan limitaciones en la sociedad, que impiden continuar con sus actividades con normalidad e incluso el poder encontrar o mantener un grupo de interacción - personas de su edad con gustos en común - puede volverse tarea difícil para ellos. Con ello, consideramos relevante no solo ofrecer oportunidades laborales sino también considerar el tema social entre este grupo etario.

A continuación, se pasará a definir el problema desde la mirada de las empresas- para ello como ya se mencionó previamente, se contactó con representantes de empresas de seis sectores del ámbito privado, sectores en los cuales podrían considerar a la población adulta mayor.

### 1.3.2. CLIENTE: Empresa

#### a. Identificación del cliente

A partir de las entrevistas a profundidad se identificó un perfil el cual comparten todas las empresas (ver Figura 22):



#### b. Definición de Insights

Luego de haber realizado el Mapa de Empatía, se concluyeron los siguientes insights en las empresas del sector privado:

- La gestión de la edad es un tema poco considerado dentro de las empresas. Durante las entrevistas se indagó por el conocimiento sobre la gestión de la diversidad, específicamente, se consultó sobre la gestión de la edad. Los entrevistados la relacionaron a la diferencia de edades que puede darse en las empresas, en un grupo de trabajo; no obstante, reconocieron que no es un tema que se aborde con mayor profundidad ya que el primer acercamiento que se tiene a la diversidad, se está dando desde la diversidad de género. Este último ha tenido mayor llegada e impacto en las empresas.
- Es necesario implementar políticas que promuevan iniciativas laborales para el adulto mayor - Los entrevistados pertenecientes al sector privado, reconocieron que muchas veces desde su perspectiva, si no existe un marco legal que vuelva obligatorio las medidas laborales, pueden optar por no implementarlas. Comentaron que sería interesante que desde el Estado se promuevan políticas de inclusión laboral para personas de la tercera edad, tal y como sucede con las personas con discapacidad, ya que actualmente para este grupo si está definido el porcentaje requerido y obligatorio dentro de las empresas.
- Es difícil encontrar de manera agrupada a adultos mayores con las mismas necesidades - De las entrevistas realizadas a los colaboradores del sector privado se logró identificar que, en algunos casos, si bien es cierto existe la iniciativa de contratar adultos mayores, no existe una comunidad o grupo de adultos mayores agrupados que se identifiquen con

la necesidad de trabajar. Es decir, de acuerdo con L. Sparrow, jefa del área de recursos humanos de Mi Banco (comunicación personal, 09 de julio, 2020), le fue difícil encontrar una población adulta mayor agrupada con el perfil de ser posibles candidatos a un puesto laboral, ellos tuvieron que buscar a los adultos mayores de manera individual lo que hizo tener más inversión de tiempo en la búsqueda.

- Los adultos mayores no tienen tanto alcance al tema digital. El tema de la brecha digital fue tocado en las entrevistas ya que muchos de nuestros entrevistados están de acuerdo en que un adolescente, joven o adulto maneja y/o ha nacido con el internet y las redes sociales, sin embargo, el adulto mayor (en la mayoría de los casos) no lo conoce o no lo entiende. Según los entrevistados, este desconocimiento al internet ha generado que en la mayoría de empresas se busque personal con otro perfil al adulto mayor, debido a que actualmente los procesos de reclutamiento y selección están vinculadas a plataformas virtuales. Sin embargo, como lo mencionaron los entrevistados, se está volviendo una necesidad para el adulto mayor laborar y para las empresas con responsabilidad social y/o diversidad en su talento humano un reto incorporarlos, ya que creen en su capacidad a nivel laboral y valoran su experiencia que tiene esta población mayor.
- Las empresas buscan un win-to-win - Los entrevistados hicieron mención a los beneficios que ellos tendrían si contrataran adultos mayores en sus organizaciones. Mencionaron que les gustaría recibir incentivos a cambio de contratar adultos mayores, como, por ejemplo, un reconocimiento por ser una empresa inclusiva o responsable socialmente, entre otras.

### *c. Implementación Point of View (POV)*

En este punto, consideramos al cliente del proyecto: empresas, actor relevante para su desarrollo, Luego de las entrevistas sostenidas, se trabajaron los insights más representativos que brindaron información para definir la solución desde la otra perspectiva, puesta en manifiesto en el point of view (en adelante POV).

Finalmente, el POV del cliente se definió de la siguiente manera (ver tabla 7): “Grandes, medianas o pequeñas empresas del sector privado enfocadas en brindar atención al cliente necesita mayores opciones para incorporar personal diverso debido a que reconocen que la diversidad en la organización”.

**Tabla 7 Point of View (POV) – Empresa del sector privado**

<b>USUARIO</b>	<b>NECESIDAD</b>	<b>INSIGHTS</b>
Grandes, medianas o pequeñas empresas del sector privado enfocadas en brindar atención al cliente	mayores opciones para incorporar personal diverso	reconocen que la diversidad en la organización

En primer lugar, respecto al usuario, se consideró las empresas grandes, medianas y pequeñas, dado que, sin importar el tamaño, estas podrían encontrarse interesadas en contar con personal de diferente grupo etario. Lo resaltante es que se buscará que sean empresas que cuenten con área de atención al cliente, donde el perfil del adulto mayor y las actividades que pueda realizar encajen con mayor facilidad.

En segundo lugar, se descubrió que las empresas pueden estar interesadas en contar con personal diverso en sus equipos; sin embargo, no existen mayores opciones que motiven esto - necesidad -. Resaltando que esto no depende únicamente del sector privado, sino de un trabajo conjunto con el Estado quien debería lograr que las personas tengan las mismas oportunidades.

Por último, el insight, consolidó información respecto a la gestión de la diversidad y el conocimiento que tenían los entrevistados sobre la misma. Coincidieron en que, de ser gestionada correctamente, tendría beneficios para su organización, los cuales no solo quedarían evidenciados a la interna, sino que también podrían ser vistos por los clientes externos.

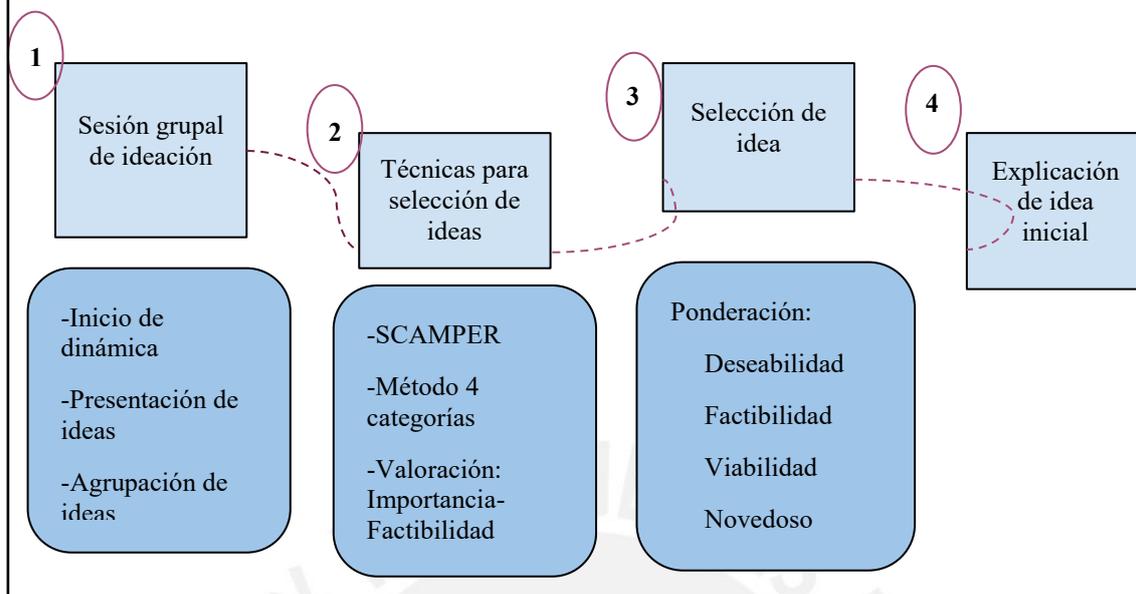
Podemos afirmar que luego de identificar los insights, los point of view fueron definidos de manera más fácil tanto del usuario: adulto mayor, como del cliente: empresas. Estos POV serán de suma importancia para iniciar con la etapa de ideación, pues servirán de pilares para encontrar la mejor alternativa de solución posible a manera de responder a las necesidades de ambos actores principales.

#### **1.4. Idear**

Una vez definido la necesidad de nuestros dos actores principales – adulto mayor y empresas del sector privado – empezamos con la etapa de ideación. Para ello será necesario seguir un proceso de generación de ideas (ver Figura 23), estas deben ser el mayor número posible para posteriormente bajo los criterios seleccionados realizar la filtración y selección de la idea. Esta será clave para iniciar con el desarrollo del prototipo inicial.

Cabe recalcar que es en esta etapa que el pensamiento divergente es clave, además se deja de ver a los actores principales como dos públicos distantes, sino por el contrario, se debe pensar en una alternativa de solución que pueda cumplir con ambas necesidades.

**Figura 23: Proceso de Ideación**



### **1.4.1. Sesión Grupal de ideación**

Se realizó una sesión grupal de ideación, considerando como parte de esta a las integrantes del proyecto, para esto se utilizó la herramienta de lluvia de ideas. Se inició la sesión mostrando los POV definidos en la etapa previa, la intención era que cada participante deje volar su imaginación y pueda dar un listado de alternativas de solución, sin tener en cuenta si estas serían posibles o no.

#### **a. Inicio de la dinámica**

El grupo (conformado por las 3 integrantes del proyecto) en un tiempo inicial de 10 minutos tenía que escribir mínimo 10 ideas cada una. Se aclaró que este listado debía hacerse de manera individual y no mostrar a la compañera o hacer comentarios al respecto de sus ideas.

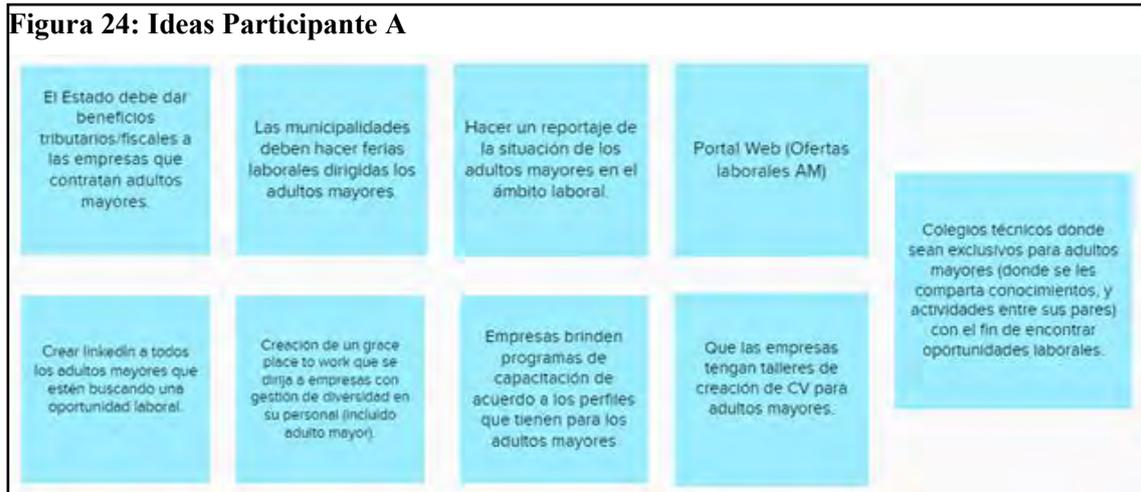
Transcurrido los 10 minutos, nos dimos cuenta que el tiempo indicado era limitado si queríamos tener un pensamiento mucho más abiertos. Por lo cual, se decidió extender este paso a 15 minutos adicionales.

Finalmente, habiéndose cumplido la extensión, se dio inicio al siguiente paso, mostrar las ideas que surgieron por cada integrante. Se debe aclarar que, dada la coyuntura, este proceso se hizo a través de una sesión virtual, para lo cual se debe hacer uso de recursos que permitan una sesión de ideación más dinámica. En este caso, se decidió usar la plataforma MURAL (DEFINIR), la cual permitió una presentación compartida para dar inicio a la presentación de ideas.

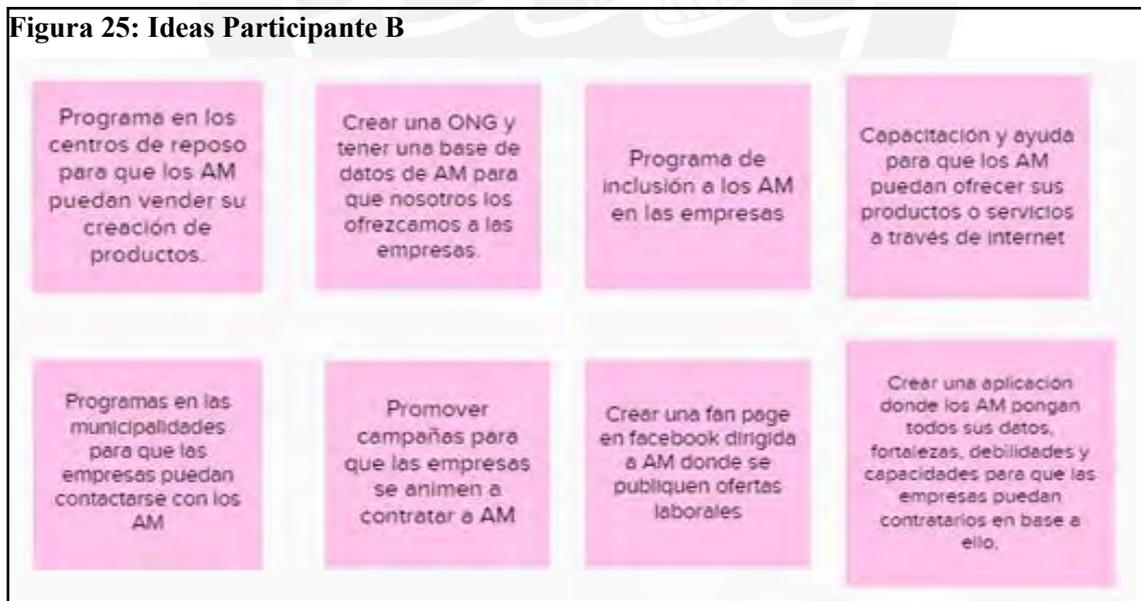
*b. Presentación de ideas al grupo*

Cada integrante fue colocando sus ideas en “mural” (software utilizado para brainstorming), para diferenciarlo se le asignan colores a cada una. Se lograron un total de 27 ideas, las cuales permitirán iniciar con una agrupación de las mismas y encontrar posibles similitudes entre estas.

**Participante A** – Se lograron un total de 9 ideas (ver Figura 24).

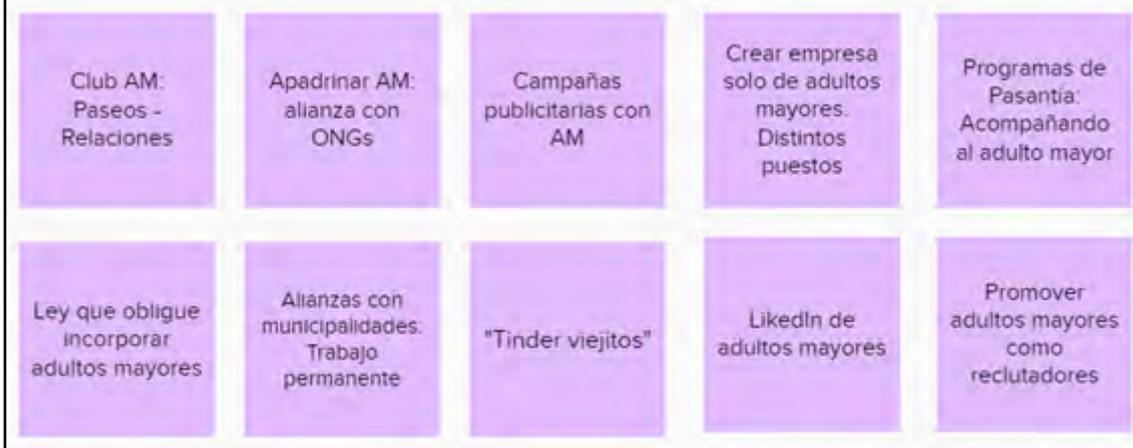


**Participante B** – Se lograron un total de 8 ideas (ver Figura 25)



**Participante C** – Se lograron un total de 10 ideas (ver Figura 26).

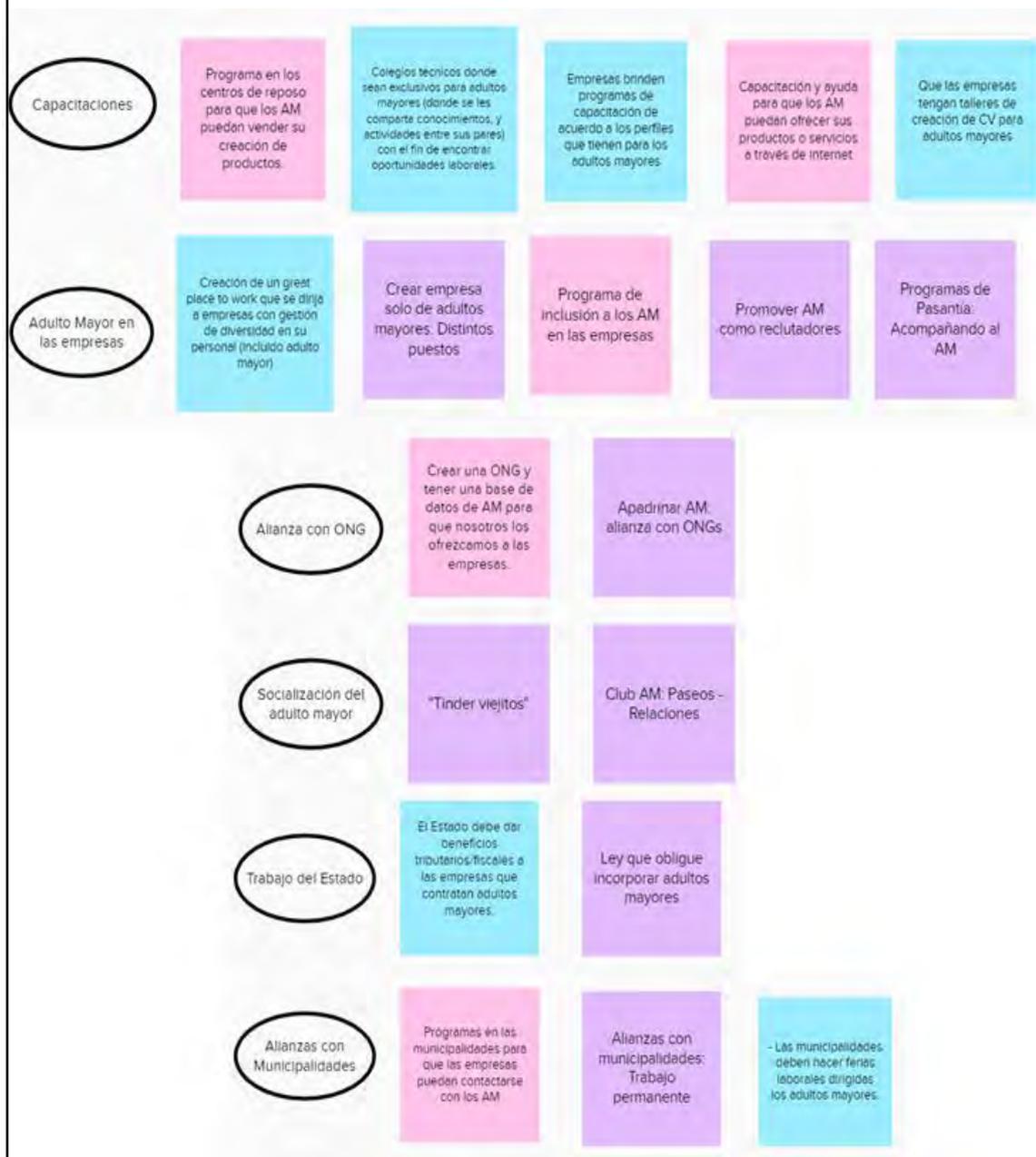
**Figura 26: Ideas Participante C**



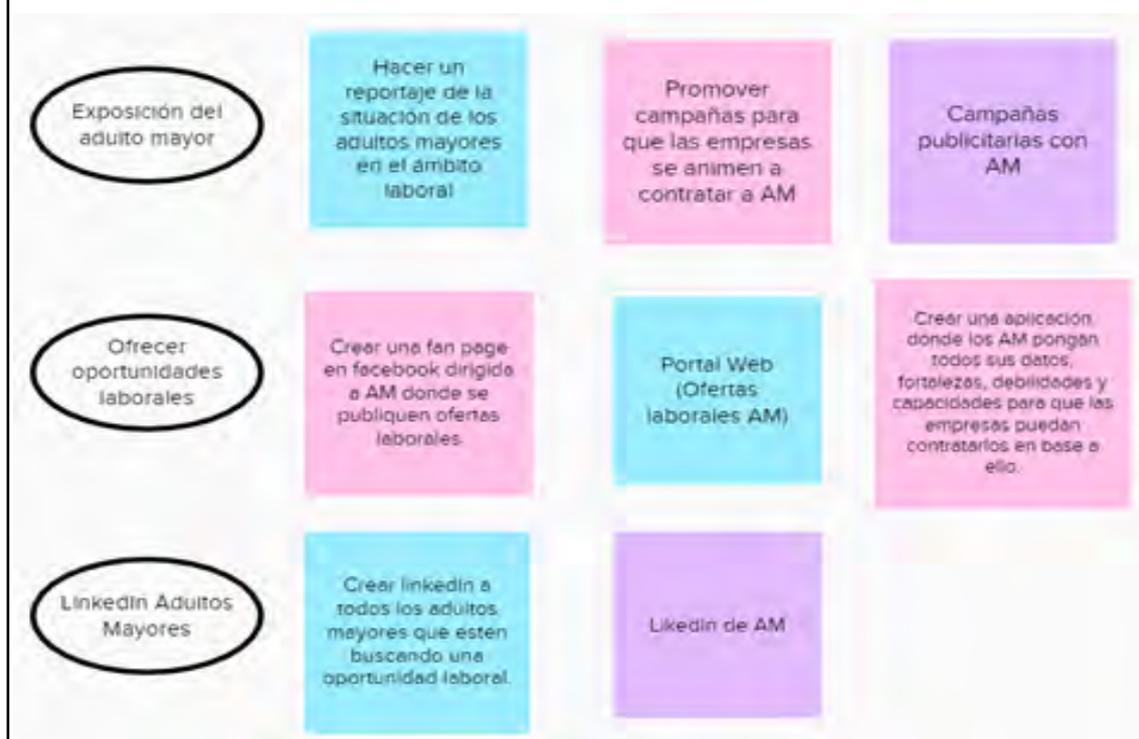
A continuación, cada una de las integrantes expuso las ideas presentadas. Lo que se buscó es tener mayor detalle sobre las mismas y que todo el grupo logre comprender la intención en cada caso.

Luego de la presentación de las ideas, nos dimos cuenta que muchas tenían puntos en común o que incluso podrían agruparse según los temas que abarcaban. Por ello se realizó la agrupación según temáticas definidas. Esto se muestra a continuación (ver Figura 27 y 28).

**Figura 27: Clasificación de Ideas según Patrones I**



**Figura 28: Clasificación de Ideas según Patrones II**



La agrupación dada, nos sirvió para tener idea de la dirección que estaban siguiendo las opciones propuestas. Asimismo, esta agrupación dio inicio a la etapa de filtración.

### **1.4.2. Técnicas para la selección**

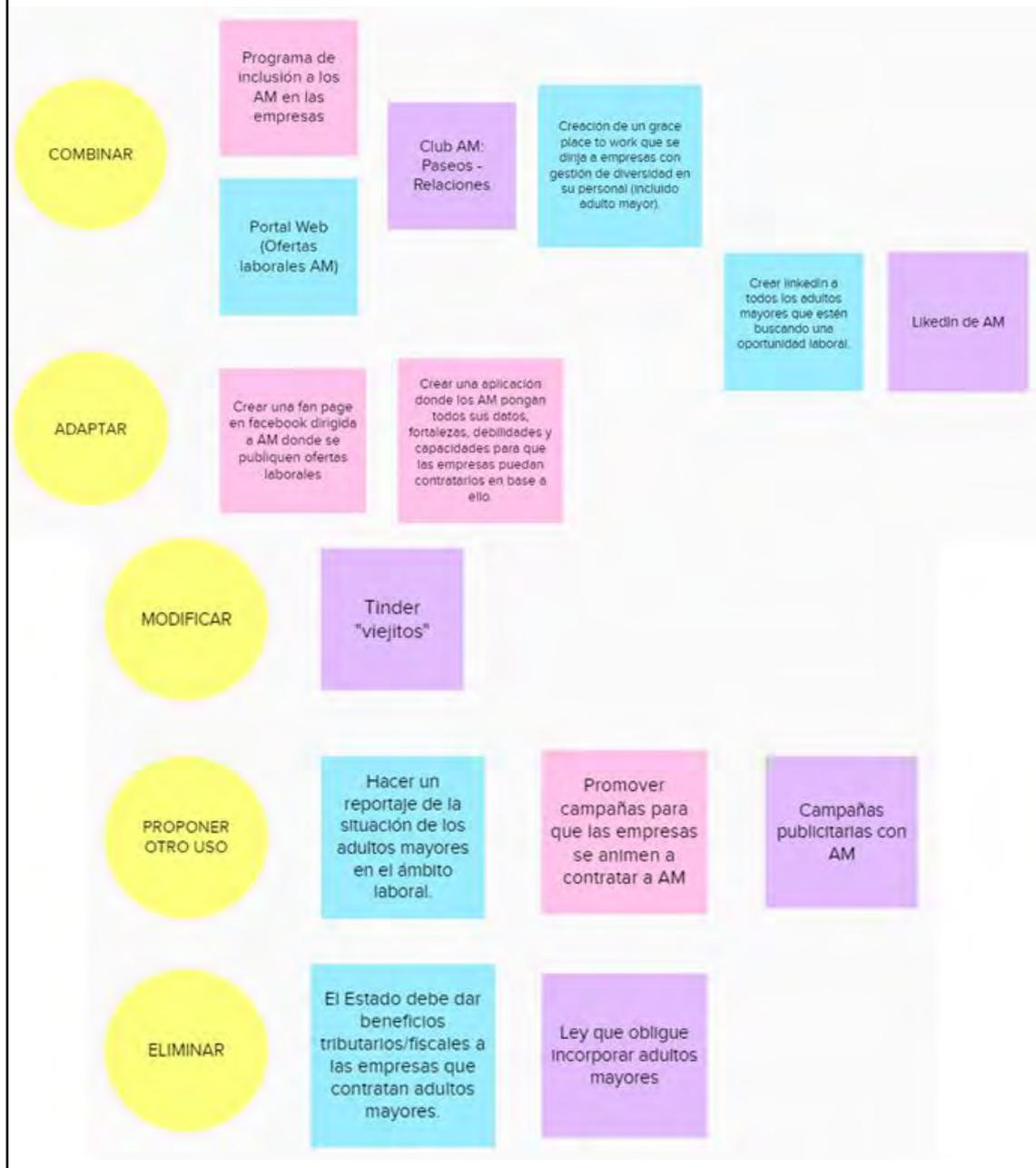
A continuación, se dio inicio a la filtración de ideas, la intención era acotar el número de ideas; no obstante, eso no solo significa eliminarlas sino también identificar cuáles podrían complementarse entre sí.

#### **a. SCAMPER**

Para esto se recurrió a la herramienta SCAMPER, siendo esta una técnica de creatividad, que permitirá una mejor presentación de las ideas. Su nombre está compuesto por iniciales de las siguientes palabras / frase: Sustituir (S), Combinar (C), Adaptar (A), Modificar (M), Proponer otro uso (P), Eliminar (E) y Reordenar (R).

Como se podrá observar se clasificaron las ideas según 5 acciones (ver Figura 29). Cabe recalcar que se inició el proceso de filtración y de las 27 ideas iniciales finalmente quedaron 14 ideas. Este fue la primera etapa de reducción, según los criterios definidos.

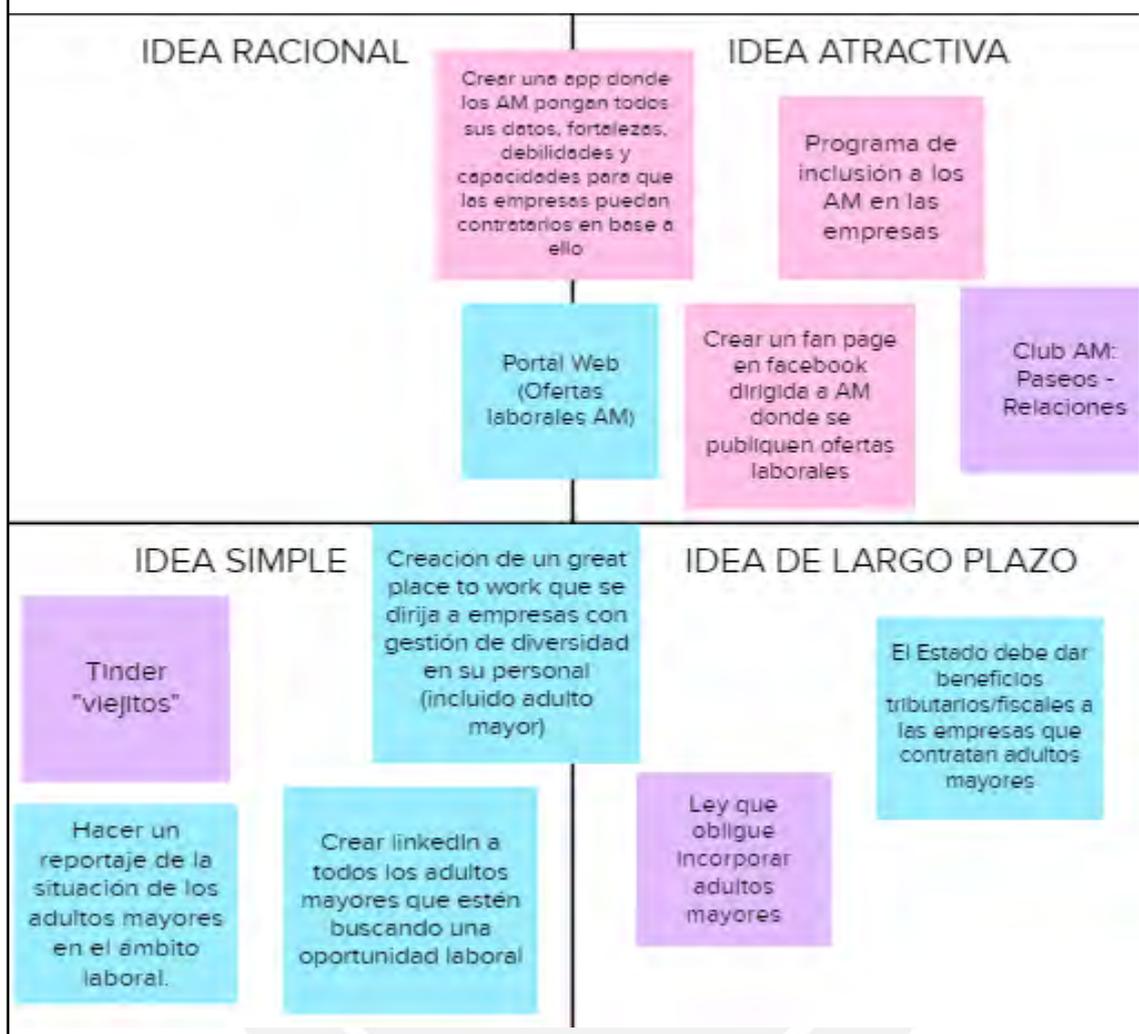
**Figura 29: Clasificación según SCAMPER**



*b. Método de las cuatro categorías*

Continuando con la filtración de ideas, se recurrió al método de las cuatro categorías. Ello implica pasar las ideas previas a la siguiente clasificación: Racional, Atractiva, Simple y de Largo Plazo. De igual manera que la técnica anterior, el número de ideas fue disminuyendo, quedando en esta fase 11 ideas (ver Figura 30).

**Figura 30: Clasificación según Cuatro Categorías**



- Racional: Se colocaron las ideas que eran más factibles de realizar pero que a su vez tenían la cuota de atractivas para el mercado. Por ello, las ideas se colocaron en la sección intermedia.
- Atractiva: En este cuadrante se agruparon las ideas que podrían ser más atractivas, para el usuario (adulto mayor) pero sin dejar de lado la propuesta para las empresas.
- Simple: Se colocaron aquellas ideas que, si bien eran originales, podrían hacerse en el corto plazo y no involucrar un mayor proceso de desarrollo.
- De Largo Plazo: En este cuadrante se colocaron las ideas relacionadas al trabajo conjunto que podría darse con el Estado. Se consideraron así, dado que el desarrollo de estas no está en nuestras manos, si no que dependemos de entidades externas.

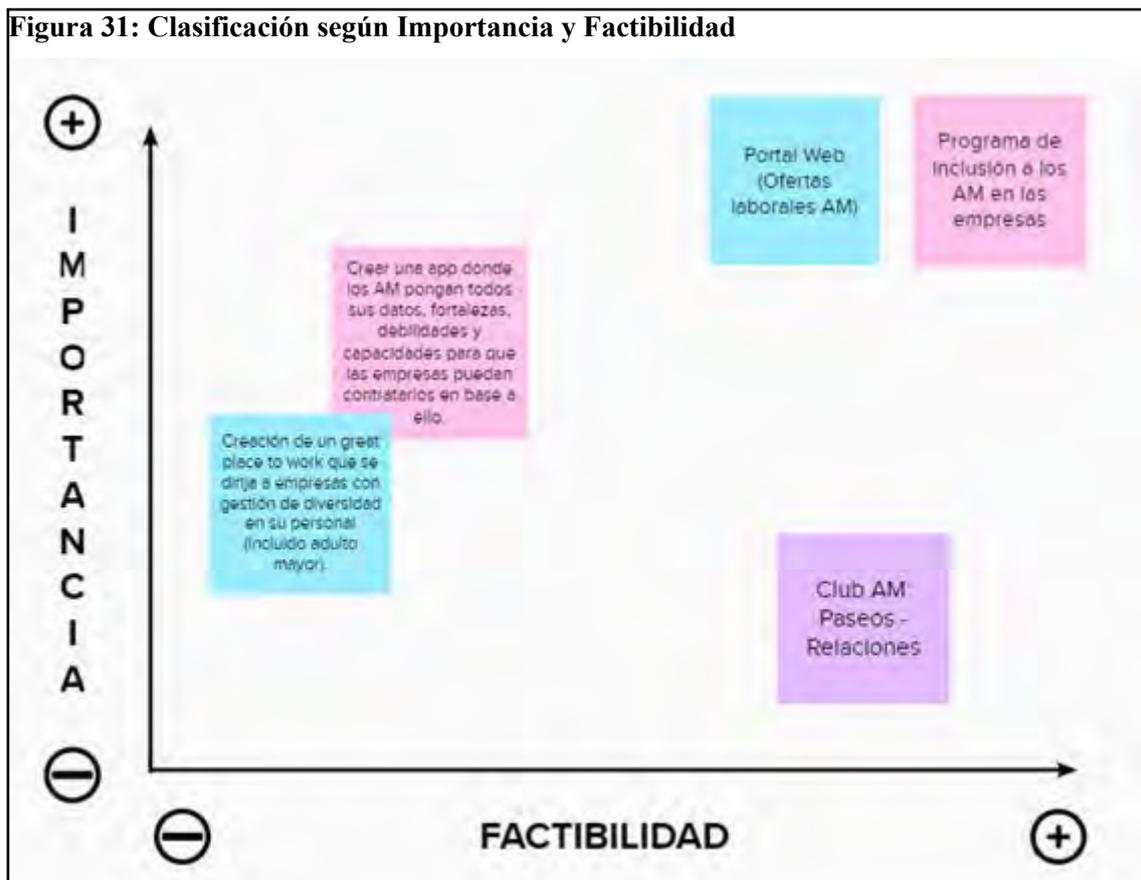
Finalmente, se acordó continuar el proceso únicamente con las ideas de las dos categorías superiores: Racional y Atractiva. Ello no implica que se dejará de lado las que se encuentre en

simple y largo; sin embargo, más que una idea individual, estas pueden funcionar como alternativas complementarias.

*c. Valoración: Importancia – Factibilidad*

Como ya explicó se acotó la lista a 5 ideas (ver Figura 31), las cuales fueron colocadas según la ponderación de Importancia (+, -) y Factibilidad (+, -). Esta clasificación servirá como base para identificar aquellas ideas con mayor nivel de importancia y factibilidad, con miras a seleccionar la mejor para nuestro usuario y cliente.

**Figura 31: Clasificación según Importancia y Factibilidad**



A continuación, se detalla el por qué las ideas quedaron en ese lugar del mapa.

- Club de Adultos Mayores para promover el relacionamiento entre ellos: Esta idea es factible de realizar a corto plazo o como una actividad complementaria; sin embargo, deja de tomar importancia para las empresas ya que esta puede verse de manera social y sin involucrarlas.
- Creación de “Great Place to work” para empresas que incorporen gestión de la diversidad: Para lograr mayor incentivo de parte de las empresas consideramos importante llegar a esta evaluación; no obstante, el construir una marca debe estar bien respaldada y dependerá de la experiencia en el mercado.

- Creación de app con perfiles de adultos mayores: Lo que se buscaba con esta alternativa era crear una aplicación donde el adulto mayor tenga la posibilidad de conectarse con empresas directamente, a través de la creación de un perfil. Si bien es importante este primer paso de conexión, al tratarse de un grupo distinto, haría falta el conector que pueda asegurar a la empresa que estaría eligiendo a la persona adecuada.

Respecto a las dos ideas que quedaron como las más importantes y más factibles. Se hará una ponderación para seleccionar la idea final y en base a la cual se desarrollará el proyecto.

### 1.4.3. Selección de idea

Luego de todos los pasos previos, se llegó a la etapa final de Design Thinking de selección con dos ideas: 1) Portal Web – Ofertas de Oportunidades Laborales y 2) Programa de inclusión de población adulta mayor (PAM) a empresas. Para seleccionar adecuadamente se realizó una ponderación en base a 4 variables: deseabilidad, factibilidad, viabilidad y novedoso en el mercado. Cabe recalcar que las 3 primeras variables, forman parte de los criterios fundamentales para determinar el éxito de un proceso de design thinking.

A continuación, se muestra la tabla 8 con la ponderación realizada, esta se dio en un rango de 1 – 3, siendo 3 el puntaje Alto, 2; medio y 1; bajo.

**Tabla 8 Ponderación de Ideas**

	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Novedoso	TOTAL
<b>Portal Web: Oferta de Oportunidades (Opción A)</b>	3	1	1	3	8
<b>Programa inclusión de PAM a empresas (Opción B)</b>	1	2	2	1	6

En primer lugar, respecto a la deseabilidad, el mayor puntaje lo obtuvo la opción A, debido a que esta alternativa permitirá que los adultos mayores puedan encontrar en un solo lugar oportunidades únicamente para ellos, siendo esto lo que ellos pedían, tener un espacio propio. Por otro lado, para las empresas, serviría como un facilitador del proceso, ya que podrían considerar tercerizar este proceso. De igual manera, este grupo indicó que sería ideal poder contar con una alternativa como esta en el mercado.

En segundo lugar, respecto a la factibilidad, el mayor puntaje lo obtuvo la opción B, puesto a que el desarrollar esta alternativa sería más factibles por los modelos de referencia que se puedan tener. Asimismo, en este caso, no se dependería de otra organización, sino por el contrario seríamos nosotros quienes diseñemos un programa con los adultos mayores para presentarlo a las empresas y sea considerado su implementación.

En tercer lugar, respecto a la viabilidad, el mayor puntaje lo obtuvo nuevamente la opción B, ya que, al tratarse de un programa diseñado por nosotros, sería más viable hacerlo posible en el corto plazo. No obstante, la diferencia con la opción B es de un punto, por lo cual no deja ser también una opción a considerar.

Por último, respecto a lo novedoso, el mayor puntaje lo obtuvo la opción A, pues en la actualidad no existe una propuesta así en el mercado peruano y estaríamos innovando con este portal destinado a ofrecer oportunidades laborales únicamente a los adultos mayores. Caso contrario lo que sucede con la opción B ya que, en nuestro país, ya existen dos organizaciones que han diseñado y puesto en marcha programas de empleabilidad dentro de las mismas con adultos mayores.

Finalmente, de acuerdo a la valoración en ambas opciones, el mayor puntaje lo obtuvo la opción A. Siendo esta la alternativa de solución a desarrollar para el adulto mayor y las empresas del sector privado. Como ya se ha mencionado anteriormente, esto no implica que no se puedan tomar las ideas anteriormente presentadas, de manera que puedan complementar y fortalecer nuestro proyecto.

Para explicar la idea elegida a continuación se dará mayor detalle de la misma; no obstante, cabe recalcar que, al prototipar y empezar con la construcción y diseño profesional de la idea, se presentará a mayor profundidad.

Portal Web: Oferta de Oportunidades – Se ofrecerán oportunidades laborales para los adultos mayores- quienes serán los usuarios del portal web-, teniendo un trabajo detrás como organización para conectar a las empresas del sector privado- que vendrían a ser los clientes del portal web-, para que ofrezcan puesto de trabajo en los cuales el adulto mayor pueda tener un puesto dentro de las mismas. En el portal se publicarán ofertas laborales, indicando los requisitos y detalle del trabajo, una vez se inicien las postulaciones, nosotros como organización nos encargamos del proceso de reclutamiento y selección. Con esto se busca facilitar el proceso para la empresa y que pueda contar con el personal idóneo de acuerdo a su solicitud, además de incentivarlos a contratar personas adultas mayores, mostrándoles que el proceso de selección puede ser tercerizado y logrando mejores valores y resultados.

Por otro lado, respecto a los adultos mayores, se va considerar las necesidades escuchadas, en las que indican que no sólo buscarían una oportunidad por temas económicos, sino que iría muchas más allá, pues lo que esperarían es también encontrar un espacio de relacionamiento con personas de su misma edad, logrando conectar intereses y gustos.

Esta es una idea general con la cual se está partiendo para el prototipado 0 y la posterior definición del primer modelo de negocio. Con ello, se dará inicio al ciclo de aprendizaje del Lean Startup.

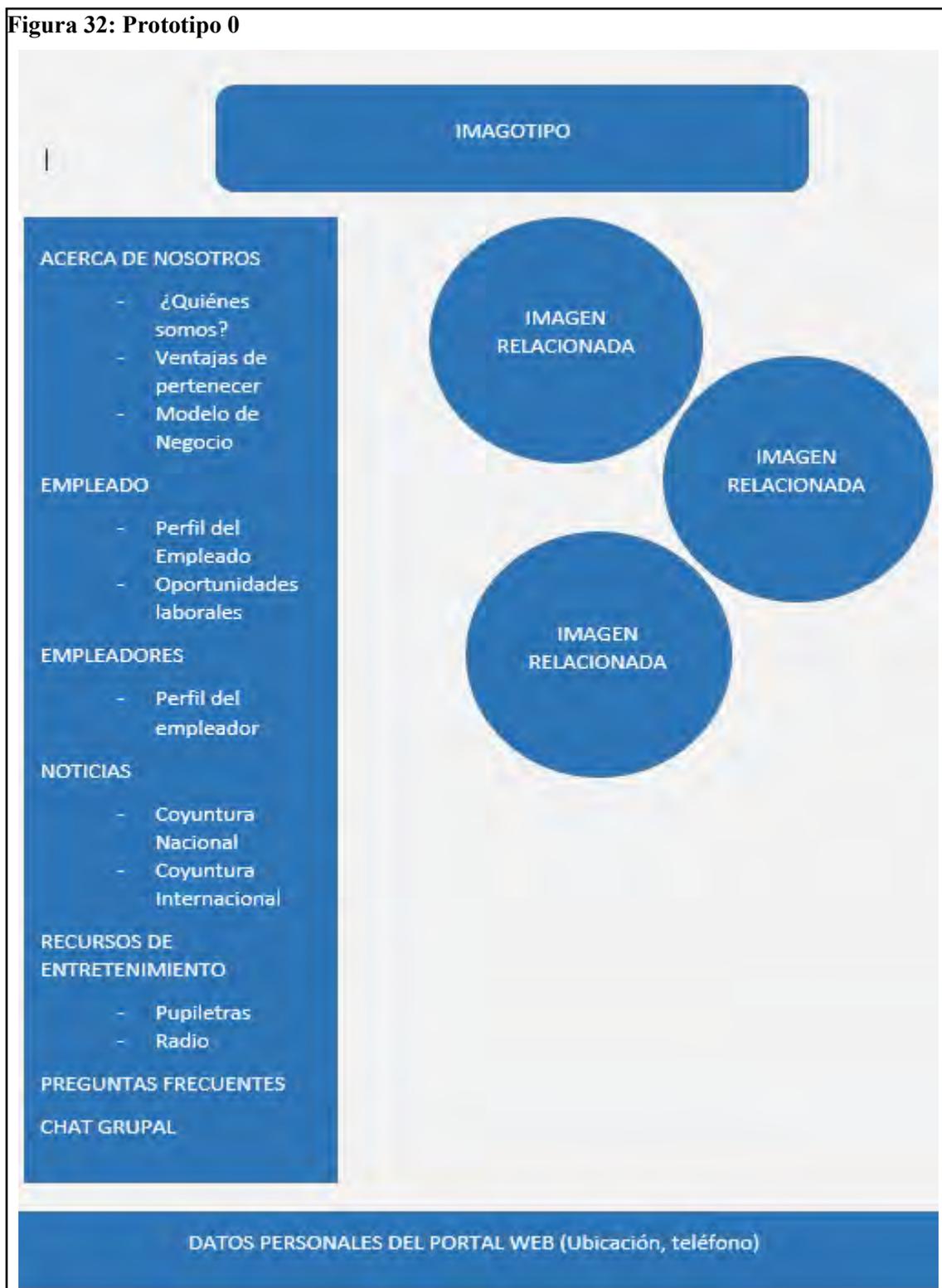
## **2. Prototipar 0**

Este Prototipo 0 es el primer acercamiento visual de la idea seleccionada. Este se desarrollará a mano alzada y no será evaluado debido a que será el modelo bajo el cual se trabajará el siguiente producto mínimo viable.

El Prototipo 0 (ver Figura 32) pretende ser un boceto de las partes necesarias con las cuales se van a trabajar, teniendo como resultado lo siguiente:



Figura 32: Prototipo 0



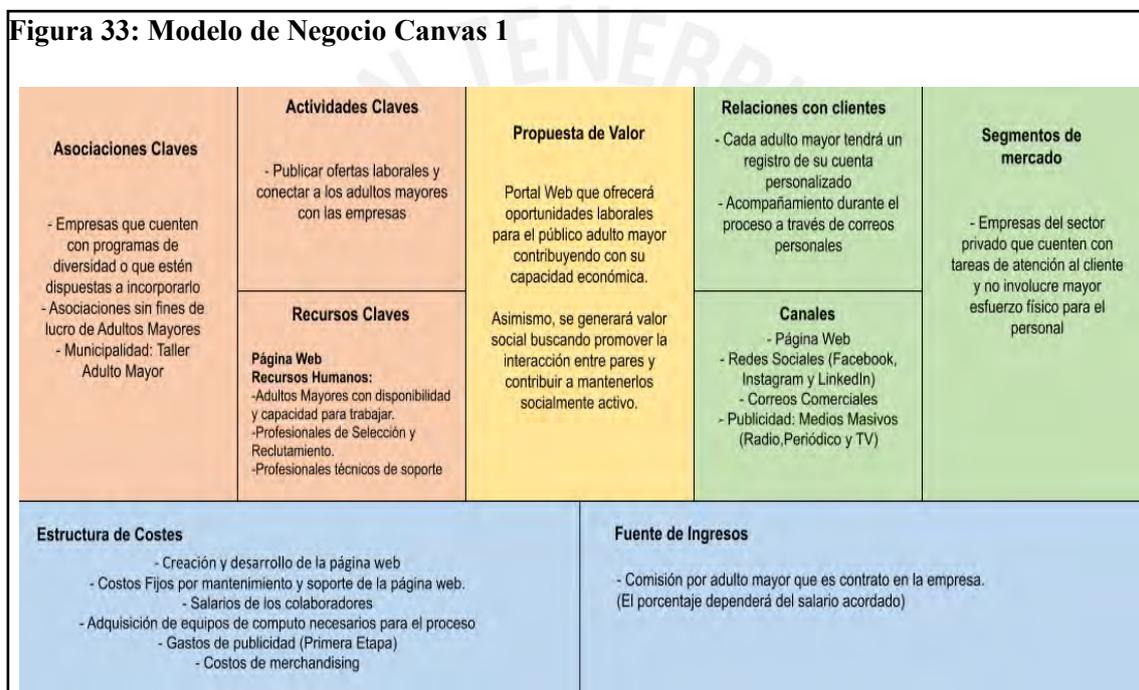
Es importante mencionar que el Prototipo 0 presentado está conformado por las partes principales mínimas necesarias para cumplir las expectativas de nuestro usuario: adulto mayor y cliente: empresa. Por otro lado, fue evaluado dentro del grupo de quienes conforman este proyecto, ya que luego de las entrevistas, conversaciones y focus group tanto con adultos mayores

como con empresas, podemos decir que hemos comprendido lo que buscan encontrar en un proyecto como este.

Luego, se acordó realizar un Modelo de Negocio Canvas con el objeto de alinear este a lo que se quiere ofrecer y de esta manera cubrir las necesidades de nuestro usuario: adulto mayor y cliente: empresas, ya verificadas en anteriores etapas.

## 2.1. Modelo de Negocio Canvas Inicial

Tal como lo dice Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Siguiendo esta línea, el modelo de negocio, en un primer momento, se diseñó de la siguiente manera (ver Figura 33).



A continuación, se explicarán las secciones del modelo canvas inicial, las cuales agrupan cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

### 2.1.1. Asociaciones Claves

En cuanto a las asociaciones claves, se considera tener como aliados a las empresas que cuentan con programas de diversidad o que estén dispuestas a incorporar a los adultos mayores a su organización. Esta asociación nos permitirá tener asegurado a un grupo de empresas que busquen en nuestro portal web a los adultos mayores que requieren.

Por otro lado, tenemos la relación con asociaciones sin fines de lucro de adultos mayores y las Municipalidades con los programas y talleres del Adulto Mayor. Estas asociaciones lo que permitirá es contactar con adultos mayores que estén buscando oportunidades laborales.

### ***2.1.2. Actividades Claves***

Respecto a la actividad clave que realizamos como organización, esta se definió en publicar ofertas laborales y conectar a los adultos mayores con las empresas. Nuestra labor será contactar con empresas que estén interesadas en que los adultos mayores formen parte de su equipo y estén dispuestos a darles una oportunidad.

Es así que nosotros publicaremos en nuestro portal la oferta laboral para que las personas interesadas puedan postular de acuerdo a sus intereses. Siguiendo con el proceso, una vez se inicien las postulaciones, se realizará una evaluación y seleccionaremos al candidato idóneo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Lo que se busca es incentivar esta incorporación, facilitando el proceso de búsqueda y selección a las empresas y lograr que el adulto mayor tenga la oportunidad de integrarse a una empresa.

### ***2.1.3. Recursos Claves***

Como recurso principal se tendrá a la página web donde tanto adultos mayores que buscan una oportunidad laboral como empresas que estén interesadas en aliarse a nosotros y personas que quieran conocer más acerca de nuestra empresa podrán ingresar y saber más acerca de nosotros, de los servicios que ofrecemos, lo que nos diferencia, noticias e hitos importantes y los datos de contacto de la empresa; así también, se encontrarán aplicaciones de acompañamientos al adulto mayor mientras se encuentra en la página web y eventos programados para los mismos.

Por otro lado, otro recurso principal es el recurso humano los cuales involucran a los adultos mayores que tengan la disponibilidad y la capacidad de trabajar, los profesionales que se encargará del reclutamiento y selección de personal idóneo para cubrir el perfil solicitado y toda la parte administrativa de la empresa que se encargará que todo se lleve a cabo de manera profesional y siempre buscar la manera de innovar y diferenciarnos de la competencia.

### ***2.1.4. Propuesta de valor***

Propuesta de valor: se enfocó en los adultos mayores que están en busca de una oportunidad laboral, por lo cual el Portal Web ofrecerá oportunidades laborales para ellos contribuyendo así con su capacidad económica, con ello se refiere a que los adultos mayores recibirán un salario con lo cual ya no estarían dependiendo totalmente de su familia y bajaría su preocupación por el lado económico. Así también, se generará valor social, buscando promover la interacción entre los mismos y contribuir a mantenerlos socialmente activos ya que en el trabajo se podrán relacionar con otras personas de su misma edad u otras edades.

### ***2.1.5. Relaciones con usuario/cliente***

Este modelo de negocio tendrá dos públicos objetivos, por un lado, se encuentran los usuarios que vienen a ser los Adultos Mayores, y por el otro están los clientes que son las Empresas.

En el caso de los usuarios, cada adulto mayor tendrá un registro de su perfil personalizado y de acuerdo a lo que ofrece. El acompañamiento de parte del portal web será durante todo el proceso a través del correo personal.

En el caso de los clientes, cada empresa tendrá una cuenta en la cual publicará su requerimiento a nosotros y luego seremos nosotros quien publicaremos el perfil que busca.

Es importante recalcar que el portal web hará todo el proceso de reclutamiento y selección, la empresa no tendrá interacción en el proceso.

### ***2.1.6. Canales***

Los canales por los cuales se dará a conocer tanto a la empresa como las oportunidades laborales serán por canales tradicionales y modernos. Por un lado, se utilizará el canal tradicional para publicidad en medios masivos como la radio, periódicos y la televisión ya que los adultos mayores están más familiarizados con estos medios; así mismo, en un comienzo nos daremos a conocer visitando empresa por empresa explicándoles nuestro modelo de negocio y los beneficios que pueden obtener al aliarse a nosotros.

Por otro lado, se utilizará el canal moderno como la página web creada, las redes sociales -facebook, instagram y linkedIn- ya que se sabe que los familiares de los adultos mayores que pasan más tiempo en las redes sociales pueden ver estos anuncios y así pueden avisarle a su familiar adulto mayor. Como última opción de canal moderno se tiene a los correos comerciales, se podrá comunicar por este medio con los adultos mayores interesados ya que se encontrarán los correos en una base de datos donde se registraron previamente; asimismo se enviará por correo las oportunidades laborales disponibles y la misma se enviará inmediatamente haya una nueva vacante.

### ***2.1.7. Segmentos de mercado***

En relación al segmento de mercado, se acordó que sean empresas del sector privado que cuenten con tareas de atención al cliente y no involucren mayor esfuerzo físico para el personal. En primer lugar, definimos empresas del sector privado dado que es más factible la incorporación de adultos mayores. En el caso del sector público, la contratación de personal puede presentar dependencia de otras entidades, por lo cual la decisión podría verse limitada. En segundo lugar, se definieron tareas de atención al cliente porque este grupo poblacional por su experiencia tiene

mayor relacionamiento con las personas, su perfil orientador y/o servidor, puede generar mayor impacto en esta área. Por último, las tareas no deben involucrar esfuerzo físico mayor, dado que estamos considerando personas de tercera edad y no se busca exponerlas.

### ***2.1.8. Estructura de costos***

En cuanto a la estructura de costos, se ha considerado: 1) Creación y desarrollo de la página web, por la razón que se necesita de un profesional para su diseño. 2) Publicidad y merchandising, debido a que se debe de hacer activaciones virtuales y físicas para dar a conocer nuestro negocio. 3) Salarios de los colaboradores, debe destinarse un monto de dinero para cada colaborador que esté trabajando de manera permanente en el portal web. 4) Costos fijos como es el caso de mantenimiento y soporte de la página y portal web. Además de la adquisición de equipos de cómputo.

### ***2.1.9. Fuente de ingresos***

Referente a la fuente de ingresos, lo que se busca es que el adulto mayor nos considere el nexo entre ellos y la empresa empleadora, dándoles la confianza y seguridad de esta decisión. Por lo cual, definimos que la empresa empleadora nos pagará un porcentaje - del salario acordado - por el proceso de selección, esto será variable al número de contrataciones que realice cada empresa. El salario acordado será entregado por nosotros al adulto mayor. Asegurándonos que se cumpla lo acordado, monto y fecha de pago.

Una vez presentado el modelo de negocio inicial, dará pie al inicio del diseño del prototipo 0 realizado a mano alzada.

## **3. Lean Startup**

A continuación, se iniciará con la metodología Lean Startup, cumpliendo las 3 fases del proceso: Construir, Evaluar y Aprender. Se realizarán 2 secuencias al proceso.

### **3.1. Producto Mínimo Viable (PMV):**

A partir del prototipo 0, para el cual se realizó un boceto, se comenzó a diseñar y plasmarlo en la plataforma web WIX. El diseño del PMV se puede visualizar en este enlace <https://garcialeslie.wixsite.com/website>

#### ***3.1.1. Construir***

Se tuvo claro que se necesitaba un ícono y una frase que represente a la empresa. Por ello se comenzó con el diseño de un imagotipo, el cual contiene un ícono y una frase con la que se identifica el propósito de la empresa. Como primera opción se tuvo el siguiente diseño (ver Figura 34).

**Figura 34: Diseño de Imagotipo Inicial**



El nombre de la empresa será “Conexión Senior”. Con la palabra “Conexión” se quiere transmitir que en la empresa habrá varias personas de la misma edad con las cuales pueden intercambiar palabras y conectarse entre sí. Asimismo, nosotros como empresa estableceremos una conexión entre las personas que postulen a los puestos de trabajo y las empresas que busquen a estas personas. Por otro lado, con la palabra “Senior” se quiere distinguir a los postulantes y no tratarlos sólo como adultos mayores, sino darles ese título de “Senior” y que ellos se sientan más valorados por nosotros.

El icono, el cual es una mano que sostiene varias personas, representa que como empresa sostenemos a esas personas que confían en nosotros y que no los vamos a desamparar. Así también, representa que nosotros como empresa vamos a seleccionar y brindar el mejor personal para otras empresas y éstas las van a sostener igual que nosotros. Las personas no tienen rostro ni cabello y están en colores neutros ya que como empresa no se discrimina a ningún miembro.

Por último, se quiso poner una frase relevante: “Mejoramos Tu Futuro”. Con esta frase se quiere transmitir que los postulantes no solo encontrarán en nuestra empresa varias oportunidades laborales y así tener un ingreso mensual; sino también, encontrarán un espacio donde puedan tener un envejecimiento activo con los grupos que se crearán con personas de su misma edad y con talleres que se dictarán.

Como imagotipo final se obtuvo el que se puede observar en la Figura 35. Como se puede observar, solo varía la forma, pero la idea se mantiene.

**Figura 35: Diseño de Imagotipo Mejorado**



Al tener listo el imagotipo se procedió con la creación de la página web la cual tuvo 6 entradas: inicio, acerca de, solicitante de empleo, empleadores, noticias y recursos y preguntas frecuentes. Adicionalmente, existe la opción de crear un usuario para que las personas que quieran postular ingresen por ese medio y se registren. Ello se puede apreciar en la Figura 36.

**Figura 36: Entradas Página Web Inicial**



En la sección de inicio se puede apreciar el ícono de la empresa, el nombre y la frase que identifica a la misma. (ver Anexo J) Así también se puede observar un botón de “contacto” que aparece como primera opción para que los visitantes a la página puedan contactarnos rápidamente. Se adiciona la frase “soluciones de RRHH de primer nivel” la cual indica que será una empresa que ofrece reclutamiento y selección de personal idóneo para las empresas que quieran adquirir nuestros servicios.

Así también se tiene la frase “Conectando adultos mayores con empresas” (ver Anexo K) la cual hace referencia a lo que se quiere lograr como empresa y la frase “la posibilidad de encontrar una oportunidad laboral” directamente para los adultos mayores que estén en busca de una oportunidad laboral acorde a su edad. Adicionalmente se puede observar dos paneles: ventas y administración. Por un lado “ventas” es la sección para las empresas que quieran adquirir nuestros servicios, existe el botón “llámanos hoy mismo” el cual lleva a un enlace de contacto donde aparecen los datos de la empresa. Por otro lado “administración” es la sección donde se encuentra cómo es el trabajo que se realiza como empresa.

En la entrada “inicio” también se encuentra la sección de artículos sobre la empresa (ver Anexo L), en la cual se muestran los logros y acontecimientos más importantes que se han logrado, así como también se encuentran artículos relacionados al empleo en adultos mayores. También se puede observar la sección de próximos eventos que se llevarán a cabo, ello con la finalidad de conectar a adultos mayores entre ellos (ver Anexo M). Por último, se tiene la sección de contacto donde se encuentra la dirección de la empresa, el número telefónico y el correo corporativo para contacto (ver Anexo N); asimismo los que desean contactarnos pueden escribir un mensaje que incluye sus datos y este se dirigirá directamente a nuestro correo corporativo.

En la entrada “acerca de” se observa la frase “mejoramos tu futuro” (ver Anexo O) la cual también se encuentra en el imago tipo de la empresa y se quiere recalcar esa frase para que quede presente en la mente de los adultos mayores que visiten la página web. Así también se encuentra la descripción y el propósito de la empresa.

En la entrada “Solicitante de empleo” se encuentran dos secciones: asistencia para currículos y lista de puestos de trabajo (ver Anexo P y Q). En la sección de asistencia para currículum es donde se suben los CV's de los postulantes y se les ayuda a poder potenciarlo. En la sección de lista de puestos de trabajo se encuentran todas las ofertas laborales disponibles, así también como filtros que pueden usar los postulantes para encontrar la oferta laboral que más se adecue a ellos y poder postular.

En la entrada “empleadores” las empresas que deseen trabajar con nosotros podrán acceder para conocer los servicios que ofrecemos: reclutamiento y selección del personal idóneo (ver Anexo R). Ello implica revisión del perfil que se requiere, difusión del perfil requerido por medio de la página web, redes sociales y medios de comunicación masivos, aplicación de filtros, evaluación de CV's, llamadas y entrevistas a los candidatos finalistas, presentación del candidato idóneo a la empresa que lo requirió y constante comunicación con los mismos.

En la entrada “Noticias y Recursos” (ver Anexo S) no solo se podrá encontrar distintas noticias de actualidad como de política, deportes, empleo; sino también, todas las noticias

relacionadas con el empleo y el adulto mayor tales como: datos importantes sobre el empleo en nuestro país, tips para encontrar el empleo ideal según tu edad, entre otras. Estas noticias serán actualizadas cada día y las personas que lean pueden emitir sus comentarios acerca de estas.

Por último, se tiene la entrada “Preguntas Frecuentes” (ver Anexo T) donde tanto las empresas como los postulantes o quienes visiten el portal web podrán encontrar una respuesta al instante sobre las preguntas más recurrentes que se suelen hacer, tales como: ¿cómo me registro? ¿debo tener una cuenta? ¿cómo se diferencia su agencia?, entre otras.

Al terminar la creación del portal web, se procedió a realizar las preguntas para la encuesta que se realizó a los adultos mayores para la etapa de evaluación del primer prototipo.

### **3.1.2. Evaluar**

Para esta etapa se realizaron 55 encuestas a adultos mayores que estén interesados en encontrar una oportunidad laboral y se encuentren en el rango de edad de 65 a 75 años, la cuales contaron con 19 preguntas para poder conocer la percepción, la opinión y el pensamiento que se tiene del portal web desde el punto de vista de un adulto mayor. Cabe recalcar que algunas preguntas fueron de opción múltiple con la opción de poder escribir la opinión de cada encuestado (ver Anexo U).

Los adultos mayores fueron contactados a través de conocidos quienes en sus familias cuentan con adultos mayores. Ellos a su vez nos contactaron con conocidos suyos formándose la técnica de bola de nieve.

Los resultados de las encuestas (ver Anexo V) arrojaron que la mayoría de los encuestados fueron mujeres, sin embargo, no hubo una gran diferencia de género ya que los hombres encuestados fueron 26 y las mujeres encuestadas fueron 29.

Se clasificaron 3 rangos de edad: 65-68 años, 69-72 años y 73-75 años. Se obtuvo como resultado que el rango de 69 a 72 años fue donde hubo un poco más de concentración de adultos mayores (21). Le sigue el rango de 65-68 años con 18 personas y 73-75 años con 16 personas (ver Anexo W).

En cuanto al lugar de residencia se obtuvieron distintos distritos, siendo los más representativos San Miguel, Callao y Surco con 8, 7 y 7 personas respectivamente. A estos les siguen los distritos de El Agustino, Los Olivos, San Isidro y Villa El Salvador con 4 personas cada uno. Los distritos de Cercado de Lima, Lince y Santa Anita obtuvieron 3 personas cada uno. Por último, los distritos con menor número de personas fueron Pueblo Libre, San Juan de Miraflores, San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho y Surquillo, juntos obtuvieron 8 personas en total. La gran diversidad de distritos se debe a nuestros contactos y los contactos

obtenidos a partir de ellos. Además de ello, se puede notar que no solo las personas que residen en distritos que son considerados de un nivel socioeconómico bajo desean una oportunidad de trabajar; sino también personas que residen en distritos considerados con un nivel socioeconómico medio y alto (ver Anexo X).

Una vez terminada la sección de preguntas generales para conocer al encuestado, se pasó a las preguntas para poder saber la percepción que tienen del producto mínimo viable.

En relación a la pregunta por el nombre elegido para la empresa -cabe recalcar que se podía elegir una o más opciones, así como también podían escribir su opinión-, la respuesta con más votos fue que lo relacionan más con el adulto mayor y con un grupo de adultos mayores (ver Anexo Y). Seguido de estas, las respuestas que le siguen son que lo relacionan con empleo y con empresas. Algunos encuestados escribieron lo que ellos pensaban: “Personas con experiencia”, “Conectando experiencia” y “Comunicaciones”.

Estas respuestas no indican que el nombre elegido sí tiene relación con el propósito de la empresa. Así también, en el siguiente gráfico (ver Anexo Z) se puede notar que el nombre elegido tiene gran acogida por parte de los encuestados, ya que el 94,5% de ellos indicó que les gusta el nombre.

Se realizó una pregunta respecto al imago tipo de la empresa, para ello se puso la imagen adjunta en la entrevista. Esta pregunta fue de respuesta libre sin opciones para que el encuestado se pueda expresar y dar su opinión. Las respuestas más repetitivas fueron “Oportunidades de trabajo”, “Imagen que representa a su empresa” “Grupo de personas siendo ayudadas a encontrar trabajo” “Personas que buscan contacto con otras y con empresas” “Trabajo para adultos mayores”. Estas respuestas indican que el ícono y la frase elegida sí transmite lo que se quiere: buscar conectar adultos mayores con empresas. Por otro lado, se obtuvieron respuestas de que no le quedaba claro la palabra “Senior”, por lo cual se dará una explicación de esa palabra en una parte de la página web.

En la siguiente imagen se puede observar el resultado de la pregunta “con qué relaciona el imago tipo” (ver Anexo AA). La respuesta con mayor votación fue que tiene relación con empleo (69,1%), a ésta le sigue relación con empresas, relación con adulto mayor y relación con grupo de adultos mayores. Otras opiniones fueron que tiene relación con protección al adulto mayor, grupo de personas sin importar su edad y terapias.

Con los resultados obtenidos en la siguiente imagen se puede concluir que a la gran mayoría de personas entrevistadas les parece atractivo, original y claro el imago tipo diseñado para la empresa. (ver Anexo AB).

También se preguntó sobre el imagotipo en general y cuál era su opinión sobre el mismo. Se obtuvo que a 41 personas les gusta el imagotipo, asimismo se obtuvieron otros comentarios y sugerencias adicionales: “Pueden poner imagen de un adulto mayor”, “Es muy serio”, “Le omitirá el círculo negro”, “Puede ser no tan serio”, “Me gusta, pero no logro entender la mano” y “Los colores son los adecuados”. Todo ello se tomará en cuenta para el producto mínimo viable mejorado

Para que puedan responder a partir de esta pregunta, se les adjuntó el link de la página web para que puedan navegar en ella y sea más dinámico y fácil responder las preguntas.

Respecto a la pregunta de si considera que el diseño de la página web (tipo de letra - colores - organización) es el adecuado, 43 personas opinaron que si les parece adecuado, asimismo dieron algunas opiniones: “Pondría el logo al centro”, “La letra podría estar en negrita”, “Cambiaría los colores de las personas en iconos”, “El color blanco me parece muy claro”, “El color blanco podría cambiar”, “Agrandar las letras y las resaltaría”, “El fondo podría cambiar”, “Cambiaría tamaño de letra y colores”, “Cambiaría el tipo de letra”, “Cambiaría el fondo principal”, “Colores más llamativos, la web se ve muy oscura” y “Es amigable pero muy serio”. Todas opiniones se tendrán en cuenta para poder mejorar el producto mínimo viable.

Se preguntó por las fotos utilizadas dentro de la página web, esta pregunta obtuvo varias respuestas que indicaron que las fotos deberían ser más realistas: “todos los adultos usan terno o se ven tan formales”, “Sería bueno poner fotos de adultos mayores peruanos”, “Las fotos los hacen más profesionales”, “Deberían ser fotos reales”, “Fotos de trabajos reales”, “Colocarías las imágenes con dibujo”, “Otras fotos de adultos mayores”, “Fotos de acuerdo a nuestra situación”, “Se pueden poner fotos reales de adultos mayores”, “Las fotos son muy formales, me hace pensar que trabajaré en ese tipo de posiciones cuando sé que no será así” y “Agregaría fotos más acorde a los trabajos ofrecidos”. Por ello, estas fotos se mejorarán en el ciclo de aprendizaje.

Con respecto a la pregunta si las secciones con las que cuenta la web son las adecuadas, se obtuvieron mayormente comentarios positivos (46 personas); sin embargo también hubieron sugerencias, algunas de estas fueron “Le agregaría los logos de las empresas empleadoras en la página principal”, “No me queda claro si la sección empleadores es solo para ellos.”, “No veo la sección de contáctanos que tienen otras páginas”, “Falta donde pueda encontrar un número o correo de ustedes”, “no me permitió ver más secciones dentro”, “No me quedó claro que es lo que ofrecen”, “Le agregaría la sección de contacto directo” y “En la sección empleadores colocaría los logos de las empresas”. Todas estas sugerencias se tomarán en cuenta para el próximo producto a presentar.

En el Anexo AC se puede observar las preferencias que tienen las personas entrevistadas respecto a los sectores en los que les gustaría que sean las oportunidades laborales publicadas. Siendo la principal el sector retail con 39 votos, seguido del sector gastronómico con 31 votos, el sector hotelero, sector bancario, inmobiliario y bancario con 26, 22, 21 y 13 votos respectivamente. Algunas sugerencias que se pusieron fueron que quieren ver ofertas laborales en tiendas de moda, servicios puntuales, medicina, seguridad e inmobiliario pero que no sea de construcción.

En cuanto a los temas que más quieren encontrar en la sección de “noticias y recursos” se obtuvo como resultado que la mayoría de encuestados desean temas de salud (40 votos), a este tema le siguen temas de coyuntura, cultura, deportes y política con 27, 26, 22 y 15 votos respectivamente (ver Anexo AD).

En relación a las secciones complementarias para que su navegación en la página web fuera más dinámica obtuvo más votos que debería de haber capacitaciones en temas relacionados a su edad, radio online, juegos en línea, chat grupal y sesiones terapéuticas con 38, 36, 32, 31 y 18 votos respectivamente (ver Anexo AE). También se obtuvieron sugerencias como organizar eventos, crucigramas, pupiletras y la sección de un día como hoy en años anteriores.

El 98,2% de las personas entrevistadas no tuvo problemas en navegar en el sitio web (ver Anexo AF). Sin embargo, se puede notar que 40% de las personas encuestadas tuvo dificultad para hacerlo por sí mismo (ver Anexo AG), por lo cual tuvo que necesitar ayuda de un familiar, en este caso los hijos y los nietos de los adultos mayores fueron los que principalmente los ayudaron a navegar en el sitio web y por ende a realizar la encuesta (ver Anexo AH).

Algunos comentarios y sugerencias que se recibieron al final de esta encuesta fueron muy positivos y ello dio mayor motivación para seguir perfeccionando el prototipo 2. Entre estos se tienen: “Buena iniciativa”, “la idea me agrada”, “me gustó su propuesta”, me agrada su iniciativa”, “considerar a los jubilados”, “me gustó mucho la propuesta”, “felicidades por la iniciativa”, “estaría interesado en participar”, “qué bueno que piensan en nosotros”, “que nos informen la fecha de lanzamiento”, “esperamos que la propuesta se vuelva realidad”, “sugiero contactar con empresas grandes o conocidas”, “buena propuesta de negocio, espero que se haga real”, “consideren no sólo empleo sino también grupos de encuentro”, “gracias por considerarnos y ofrecer empleo a personas como nosotros”, “me parece bueno de su parte que hayan pensado en la población adulta mayor” y “sugiero poner una guía de visita a la página porque no sabía por dónde empezar y continuar”. Todos estos comentarios serán tomados en cuenta para poder potenciar el producto mínimo viable mejorado.

### ***3.1.3. Aprender***

Respecto al nombre de la empresa, este tuvo buena acogida por parte de los encuestados. En cuanto al imago tipo, los encuestados indican que el ícono y el lema elegido sí transmite lo que se quiere: buscar conectar adultos mayores con empresas; además les parece atractivo, original y claro. Sin embargo, puede haber mejoras para que no sea tan serio y se podría mejorar el lema.

En cuanto a la página web, la mayoría de encuestados sugiere cambiar el color de fondo por uno que no sea tan claro para que puedan apreciarlo mejor. Asimismo, afirman que no se sienten identificados con las fotos puestas en la página web y que sería mejor cambiarlas por fotos más realistas.

Se considera relevante que las personas encuestadas deseen contar con un espacio personalizado para uno de ellos al cual puedan tener acceso. Otra sección a tomar en cuenta es la de entretenimiento y acompañamiento para el adulto mayor, la cual se explicará a mayor detalle en el producto mínimo viable mejorado.

Los encuestados no saben qué perfil debe de tener el adulto mayor para que pueda ser parte de Seniors y pueda ser considerado como un candidato dentro de un proceso de reclutamiento y selección; y tampoco conocen los perfiles de las empresas que les brindarán una oportunidad laboral. Adicionalmente a ello, no conocen cuál es el modelo de negocio de la empresa.

A partir de todo lo aprendido en esta fase y después de haber leído todos los comentarios y sugerencias de las personas encuestadas se comienza el siguiente ciclo de aprendizaje.

## **3.2. Producto Mínimo Viable Mejorado**

### ***3.2.1. Construir***

Debido a que los adultos mayores encuestados mostraron una aceptación y entendimiento positivo al nombre presentado en el primer PMV, se consideró continuar con el nombre “Conexión Senior”. Sin embargo, muchos de los adultos mayores indicaron que el imago tipo mostraba interacción entre empresa y adulto mayor, es por eso que se decidió mejorar el lema y cambiarlo a “Mejoramos Juntos Tu Futuro” ya que, nosotros como portal web vamos acompañarlos a lo largo de su proceso de reclutamiento y selección (ver Figura 37).

**Figura 37: Diseño de Imagotipo Final**



Por otro lado, la encuesta evidenció que los adultos mayores presentaban incomodidad con el fondo blanco de la página web, ya que les empañaba la vista o reflejaba mucha luz al abrir la página. Por esta razón se decidió cambiar el fondo hacia uno menos claro, tal como se muestra en la Figura 38:

**Figura 38: Diseño de la Web luego de Primer Aprendizaje**



Un resultado frecuente de la encuesta fue acerca de las fotos que se usaron en el primer PMV. Los adultos mayores indicaron que preferían ver fotos reales con el perfil de adulto mayor, entonces se cambiaron las fotos de la página web a fotos de adultos mayores que estén trabajando en distintas organizaciones.

Por otro lado, a diferencia del PMV inicial, se aumentaron más secciones como “Seniors” y “Empresas” (ver Anexo AI). Esto debido a que los adultos mayores mostraron interés en pertenecer a la iniciativa, pero no había una sección donde puedan entrar a interactuar con las

oportunidades laborales. Se pensó en las empresas que deseen ser parte, también deben de tener una sección donde entrar a publicar sus ofertas laborales.

En la sección “Acerca de”, se añadió el modelo de negocio de esta iniciativa con el fin que el adulto mayor y la empresa conozcan más de “Conexión Senior” (ver Anexo AJ).

Dentro de esta misma sección se añadió el perfil del Adulto mayor que se requiere para postular por el portal web, además del perfil de las empresas que pueden ser parte de “Conexión Senior” (ver Anexo AK).

Como se dijo anteriormente, se añadió la sección Seniors en el cual el adulto mayor que desee pertenecer a Conexión Senior podrá registrarse “creando su perfil” cuando es por primera vez su visita a la página (ver Anexo AL). En el caso que el adulto mayor ya creó su cuenta, solo debe entrar directamente a “acceso a tu perfil” en el cual encontrará las postulaciones a las cuales aplicó y ver la etapa en el cual se encuentre su postulación.

En la sección “Empresas”, al igual que del adulto mayor, ellos tendrán acceso a nuestra página web a través de la creación de su cuenta por primera vez, y una vez creada su cuenta tendrán la opción de ingreso directo a la página y poder hacer público sus ofertas laborales a través de “acceso a cuenta” (ver Anexo AM). Es importante recalcar que estas secciones se crearon para saber si el adulto mayor está de acuerdo como se presenta su login.

Para construir este prototipo se decidió separar la sección “Noticias y Recursos” a “Noticias” y otra de “Entretenimiento”. Esta separación se hace debido a que los adultos mayores tuvieron muchas opciones seleccionadas para noticias y recursos.

La sección “Noticias” tiene tres subsecciones: salud, política y coyuntura, ya que fueron las opciones más votadas en la encuesta (ver Anexo AN).

La sección “Entretenimiento”, de acuerdo a la votación en la encuesta, estará integrada por juegos online, radio online, capacitaciones (ver Anexo AO). Esto le permitirá al adulto mayor tener una espera activa y entretenida durante la duración del proceso.

Una vez realizado los cambios para obtener este PMV mejorado, se pasó a su respectiva evaluación. Esta vez, la evaluación será para el adulto mayor como usuario y las empresas como potenciales clientes.

### **3.2.2. *Evaluar***

Para esta etapa se realizaron 52 encuestas a adultos mayores, quienes son nuestros usuarios, y 6 entrevistas a empresas de los sectores Farmacéutico, Inmobiliario y Gastronómico, quienes son nuestros posibles clientes.

*a. Encuesta a los Adultos Mayores:*

Las 52 encuestas se dirigieron a los adultos mayores que estén interesados en encontrar una oportunidad laboral y se encuentren en el rango de edad de 65 a 75 años.

A diferencia de la anterior evaluación, esta vez se hicieron 9 preguntas (ver Anexo AP) para poder conocer la percepción, la opinión y el pensamiento que se tiene del portal web desde el punto de vista de un adulto mayor. Se redujo las preguntas por el hecho que ya se hizo los cambios requeridos en la primera etapa y en esta solo se debe corroborar y afinar el presente PMV.

Los adultos mayores fueron contactados a través de conocidos quienes en sus familias cuentan con adultos mayores. Además, se publicó en las redes sociales sobre quienes de nuestros contactos tienen a un adulto mayor o conoce alguno y se comunique con nosotros, de igual manera formándose la técnica bola de nieve.

En cuanto a la encuesta, en esta oportunidad fue respondida por 28 varones y 22 mujeres (ver Anexo AQ).

También se clasificaron 3 rangos de edad: 65-68 años, 69-72 años y 73-75 años. Se obtuvo como resultado que el rango de 65 a 68 años fue donde más de la mitad de los adultos mayores (27) pertenecían. Le sigue el rango de 69-72 años con 17 personas y 73-75 años con 8 personas (ver Anexo AR).

En cuanto al lugar de residencia se obtuvieron distintos distritos, siendo los más representativos San Miguel y Surco con 8 y 6 personas respectivamente (ver Anexo AS). A estos les siguen los distritos de Breña, Cercado de Lima, y San Juan de Miraflores con 4 personas cada uno.

En relación a la pregunta por el nombre “Conexión Senior” para la empresa - cabe recalcar que se podía elegir una o más opciones, pero esta vez se decidió quitar la opción de que escriban su opinión-, la respuesta con más votos fue que lo relacionan más con el adulto mayor y con empleo (ver Anexo AT). Seguido de estas, está la relación con empresas. las respuestas que le siguen son que lo relacionan con empleo y con empresas.

En cuanto a la pregunta acerca de su primer pensamiento del nuevo imago tipo, los resultados fueron que 41 encuestados adultos mayores lo relacionan con oportunidades laborales para el adulto mayor, seguido por 40 que lo relacionan con ayuda al adulto mayor y 35 lo relacionan con interacción con adultos mayores (ver Anexo AU).

A los adultos mayores se les preguntó si deseaban un espacio donde interactúen entre ellos y el resultado fue que 43 encuestados respondieron que sí deseaban (ver Anexo AV). Solo

6 de ellos dijeron que no lo deseaban y algunos dieron sus razones que serán analizadas más adelante.

Se les preguntó acerca del modelo de negocio que se les presenta en la página web, siendo la respuesta de 41 encuestados que sí les fue útil para entender el negocio, mientras que 8 dijeron que no (ver Anexo AW). Otros incluso dieron recomendaciones.

Los adultos mayores nos dijeron que les gustaría recibir las ofertas laborales en su mayoría por dos medios: 34 encuestados marcaron por correo y 27 encuestados marcaron por llamada (ver Anexo AX).

Por último, respondieron acerca de la sección a través de la cual ingresan o crean su cuenta, siendo la respuesta de 35 encuestados que no sabían reconocer esta sección, y solo 16 respondieron que sí lo ubicaron en la página web con facilidad (ver Anexo AY).

#### *b. Entrevista a las empresas:*

A continuación, mostraremos un resumen por cada entrevista que se realizó a las empresas del sector Farmacéutico, Inmobiliario y Gastronómico.

##### *b.1. Sector farmacéutico*

Entrevistado 1: Se volvió a entrevistar a la señora R. Yupanqui, quien es fundadora y administradora de la cadena de boticas NovaFarma (comunicación personal, 4 de agosto, 2020), con el fin de mostrarle la página web de nuestro portal web.

Es importante recalcar que en su cadena de boticas la diversidad en su personal es de género independientemente de la edad. Su personal, al menos de atención al público, debe tener una carrera universitaria de Farmacia. Sin embargo, en la primera entrevista (para la etapa de empatía) nos comentó que en el área administrativa sí puede trabajar un adulto mayor ya que valoran la experiencia y no requiere estudios previos para trabajar en esta área.

En cuanto a la página web, una vez mostrada lo que nos comentó fue 1) que le fue difícil encontrar la sección donde puede crear la cuenta para su empresa. Además, 2) ella esperaba que esa sección ya esté habilitada para poder registrarse. Y, por último, 3) preguntó si ella como empresa recibiría alguna alerta de sus oportunidades laborales que pidió publicar.

En general, nos comentó que estaba interesada y entusiasmada ya que ella se considera parte de esta población adulta mayor y felicita que hoy en día existan iniciativas hacia ellos.

Entrevistado 2: Se entrevistó a K. Moreno, encargada del talento humano de la cadena de farmacias LIBETHK Farma (comunicación personal, 06 de agosto, 2020). En cuanto a la diversidad en su personal, ella nos comentó que no conocía sobre los términos Gestión de la

Diversidad, y esto ella lo atribuye a que en el sector salud, el único filtro para contratar personal es tener una carrera de Farmacia, entonces se deja de lado el género, la edad, entre otros.

Una vez explicado lo que es Gestión de la Diversidad, nos comentó que, si hubiese el caso de contratar a un joven o a un adulto mayor en el área de atención al cliente, ella no discriminaría por edad mientras ambos tengan la educación que se requiere para el puesto. Por otro lado, nos comentó que en el área administrativa de la empresa si se puede incluir a un adulto mayor ya que son puestos que más que educación, necesitan la experiencia que pueden tener en el área y sector.

Se le mostró la página web y lo entendió sin necesidad de explicarle. Lo que nos sugirió fue habilitar los enlaces para poder ver el diseño de cómo sería su cuenta como empresa, además de ver los enlaces para la inscripción de los adultos mayores.

En general, se mostró interesada con el proyecto y pidió que se le informe cuando sea real.

### *b.2. Sector inmobiliario*

Entrevistado 1: Se entrevistó al señor C. Diaz, quien es administrador del condominio Las Leyendas de San Miguel (comunicación personal, 05 de agosto, 2020). Él comenta que en su empresa -a pesar de ser mediana- si practican la diversidad laboral desde hace 10 años ya que los adultos mayores con los que trabajan cumplen con el perfil de ser empáticos con las personas que viven en los condominios, son amables, tienen un trato agradable y a las personas les gusta que ellos sean así. Los adultos mayores cumplen con el rol de ser conserjes en los condominios, se encargan de la recepción de encargos y de comunicar por medio del intercomunicador a los propietarios si tienen alguna visita o un encargo. El señor Carlos comenta que estos puestos no demandan una actividad física y por eso se prefiere trabajar con adultos mayores ya jubilados o que están en búsqueda de una oportunidad laboral.

Asimismo, comenta que él es quien se encarga del reclutamiento y selección pero que ese proceso la mayoría de veces se le hace tedioso ya que recibe una gran cantidad de CV's y no tiene el tiempo suficiente para revisar cada uno de ellos, por ello puede ser que pierda una persona con el perfil adecuado y que se adapte a lo que él requiere. Por tal motivo, al presentarse una empresa reclutadora que tenga como candidatos a adultos mayores sí estaría interesado en trabajar con la misma, porque así está seguro que la empresa seleccionará al mejor candidato dentro de muchos. Ello siempre y cuando sea una empresa comprometida y que le genere una gran confianza. Primero quisiera una prueba gratuita para que él pueda observar cómo trabajan. También tiene que ser una empresa que cumpla con todo lo que dicen que ofrecen. Con respecto a la página web, le pareció una buena alternativa y fácil de navegar, así también le gustó el logo y su significado.

En la sección para empresas, le agradó tener un espacio exclusivo donde pueda ver el estado en el que va el proceso de reclutamiento. Lo que le agregaría sería poder ver como empresa el perfil de cada uno de los adultos mayores que ya se encuentran registrados.

Entrevistado 2: Así también se entrevistó al señor R. Gonzales, quien es administrador del condominio Parque de la Huaca (comunicación personal, 06 de agosto, 2020). En su empresa tienen mapeado contratar a adultos mayores para que formen parte de su personal ya que se dieron cuenta que los adultos mayores pueden tener un carisma y un trato muy distinto al de las personas jóvenes. Actualmente solo cuentan con una persona adulta mayor -gracias a él se dieron cuenta de lo mencionado anteriormente- y les gustaría contratar a más personal con el mismo perfil. En primera instancia ellos -como empresa- serían los encargados de la selección y el reclutamiento, si se reciben varios CV y este proceso se vuelve tedioso para ellos sí estarían de acuerdo con trabajar con una reclutadora que sea especialista en el reclutamiento y selección de adultos mayores. Sin embargo, la empresa reclutadora debe comprometerse con publicitar a su empresa para que las personas puedan ver que generan un valor social al trabajar con adultos mayores y ser reconocida por ello. En cuanto a lo económico, solo se pagaría un porcentaje de acuerdo al número de puestos que se requiera. Ellos también quisieran una prueba gratuita para conocer el trabajo de la empresa. Con respecto a la página web, le pareció fácil de conocer cada punto que se quería resaltar y le gustó ver las imágenes de adultos mayores trabajando, así más empresas se animarían a trabajar con un personal diverso. Le pareció interesante tener una sección solo para empresa, comentó que de esa manera hacen partícipe a las empresas para que todo sea un trabajo confiable y transparente.

### *b.3. Sector Gastronómico*

Entrevistado 1: Se tuvo una reunión con el representante, A. García – Gerente de Tienda Pizza Hut Benavides (comunicación personal, 04 de agosto, 2020), en la cual se presentó una aproximación al proyecto a realizar y consultado su conocimiento respecto a Gestión de la Diversidad, se volvió a pactar una entrevista para recoger sus apreciaciones respecto al Portal desarrollado.

En primera instancia mostró interés por navegar en el portal, consideró que las fotos utilizadas eran las adecuadas dado que mostraban al adulto mayor usuario, como se les vería y los posibles trabajos ofertantes. Resaltó también la importancia de colocar gráficamente la explicación del negocio como tal, ya que, al tratarse de un público con características especiales, la forma en que se presentan las ideas debe ser claras y precisas.

Sin embargo, comentó que no se debe dejar de lado a la Empresa como tal (sin diferenciar el sector), ya que ellos también esperan encontrar en el Portal un espacio que les permita agilizar

su proceso de selección de optar con incluir adultos mayores en su equipo. Por lo cual, sugirió que sean presentado la diferenciación o qué “ganaría” la empresa de contactarnos a nosotros.

Por otro lado, se mostró muy a gusto con la idea de Comunidad que se está generando, ya que considera el valor que se le otorga al adulto mayor al crear un espacio íntegramente para ellos.

Entrevistado 2: Se tuvo una reunión con O. Sánchez – Gerente de Tienda KFC Benavides (comunicación personal, 07 de agosto, 2020). En cuanto a este entrevistado, fue un primer acercamiento, para conocer su perspectiva respecto a la Gestión de la Diversidad y qué opinaba sobre la incorporación de adultos mayores a su equipo. Nos comentó que no había tenido experiencias puntuales respecto a personal diverso; sin embargo, la marca actualmente consideraba personal joven para su equipo y en algunas tiendas se les ha dado la oportunidad a personas con algún tipo de discapacidad, que no era impedimento para trabajar.

Por otro lado, le pareció que el incorporar adultos mayores podría ser una alternativa nueva que podría funcionar en tareas puntuales y horarios en los que no implique una mayor carga emocional y de trabajo para este grupo. Asimismo, tenía conocimiento sobre los programas que se vienen desarrollando en el sector retail y nos comentó las experiencias que ha tenido al ser atendida por un adulto mayor.

Se procedió a contar la idea del proyecto y mostrar el portal desarrollado para recoger sus impresiones. Respecto a la idea de facilitar la incorporación, estuvo de acuerdo ya que ellos actualmente para buscar personal, lo hacen por tienda y son los gerentes de las mismas, quienes se encargan de las entrevistas. No obstante, este proceso puede volverse repetitivo ya que el personal joven está en búsqueda constante de nuevas oportunidades y ven este sector como un trabajo temporal.

Respecto a la web, se mostró interesada en lo que se mostraba ya que considero que es un portal que permitirá ofrecer mayores oportunidades a este grupo etario, además de considerarlo un espacio íntegramente dedicado para estos.

No obstante, nos comentó que sería necesario brindarle a la empresa un espacio de búsqueda, en donde como empresa también puedan monitorear y hacerles un seguimiento a las postulaciones a la oportunidad dada. Sugirió que cada empresa, mediante un representante asignado, tenga acceso a una cuenta.

Luego de las encuestas realizadas a los adultos mayores y las entrevistas hechas a las empresas, se puede pasar a la etapa de aprendizaje del Producto Mínimo Viable mejorado.

### **3.2.3. Aprender**

#### *a. En cuanto al adulto mayor:*

A diferencia del primer prototipo, esta vez fueron más mujeres que hombres los encuestados.

En cuanto a los distritos de residencia, podemos afirmar que no solo los distritos de sectores económicos D y E desean una oportunidad de trabajar; sino también personas que residen en distritos considerados con un nivel socioeconómico medio y alto. Es importante recalcar que la gran diversidad de distritos se debe a las publicaciones por nuestras redes sociales que permitieron que nuestros contactos sean quienes nos contactaron con otros y así sucesivamente.

Los adultos mayores han aceptado el imago tipo calificándolo como original y creativo en su mayoría. Además, lo relacionan con adulto mayor y con empresa, lo cual satisface el objetivo de este. Por otro lado, en cuanto al nombre Conexión Senior podemos afirmar que se logró la relación de adulto mayor y empresa con este nombre.

Se pudo identificar que lo que buscan los adultos mayores es una interacción entre ellos para conversar, pasear, intercambiar experiencias, entre otras. Esto hizo que replanteemos nuestras secciones y se decida crear una que se llame Comunidad Senior, en la cual encuentren los eventos que serán exclusivos para ellos, juegos online, radio online, entre otras. Además, esta sección debe explicar qué es una comunidad para Conexión Senior y cómo acceder a ella.

Algunos adultos mayores comentaron que la imagen del modelo de negocio no era del todo claro, sea por el tamaño de la imagen que no dejaba apreciar íntegramente el modelo, por la falta de explicación del modelo de negocio o por la letra que la veían muy pequeña. Por ello se decidió ampliar la imagen del modelo de negocio y agregar una descripción de este para poder entenderlo mejor.

Un gran porcentaje indicó que se les hizo difícil ubicar la sección donde ellos pueden crear su cuenta. Por este motivo, se ha considerado tener la sección SENIOR en otro lugar más visible de la página web.

#### *b. En cuanto a las empresas:*

Los entrevistados de los distintos sectores indicaron que hace falta la visualización de los beneficios que tendrían las empresas de contratar los servicios de Conexión Senior. Esto lo haría más atractivo para ellos. Es por ello que se incluyó en una sección las ventajas para la empresa de contratarnos y las ventajas de los adultos mayores de ser parte de nosotros.

Una coincidencia con los adultos mayores es que, las empresas entrevistadas también consideran tener en otro lugar el registro de su cuenta ya que no todos lograron ubicarlo con facilidad.

A partir de todo lo aprendido en esta fase y después de haber leído todos los comentarios y sugerencias de las personas encuestadas y entrevistadas se comienza a armar la Idea Final.

### 3.3. Idea Final

Tras la etapa de aprendizaje se pudo plantear los cambios que los adultos mayores y las empresas necesitaban para interactuar y entender mejor el portal web. Se pasó a modificar el PMV mejorado para definir la idea final de la siguiente manera:

Debido a que los adultos mayores encuestados mostraron nuevamente aceptación y entendimiento al nombre y el lema presentado en el imagotipo, se consideró continuar con este (ver Figura 39).



Por otro lado, se consideró no tomar en cuenta entre las secciones de la página web a “Seniors” y “Empresas”, quedando solo las siguientes secciones (ver Figura 40).



Tras recibir las opiniones de los adultos mayores y las empresas, se decidió que las secciones “Seniors” y “Empresas” deben tener una ubicación distinta a las secciones. Ubicándolas al lado derecho del logo, lo que se apreciaría a primera vista del visitador a la página web. Además, nosotros decidimos aumentar, para efectos de esta idea, los hipervínculos que deriven directamente a la plataforma de registro o ingreso a la cuenta y perfil de las empresas y de los adultos mayores, respectivamente (ver Figura 41).

**Figura 41: Acceso Diferenciado: Adulto Mayor y Empresa**



Un aprendizaje que se obtuvo fue que los adultos mayores no sólo buscarían una oportunidad laboral sino encontrar un espacio a través del cual puedan interactuar con otros adultos mayores como ellos dentro de nuestro portal web. Es por esta razón que se decidió añadir la sección “Comunidad SENIOR”, en la cual se explica qué es para nosotros Comunidad, y cómo es el proceso de pertenecer a esta (ver Figura 42). Además, dentro de esta sección se colocó los juegos online, radio online, capacitaciones en temas de interés y los eventos exclusivos para los adultos mayores que pertenecen a la comunidad.

**Figura 42: Sección Comunidad Senior**



Otro aprendizaje fue acerca de la imagen del modelo de negocio que se encuentra dentro de la sección “Acerca de”. Algunos de los adultos mayores indicaron que si bien pueden ver el modelo de negocio, esperaban alguna explicación de este. Por esta razón, se decidió ampliar la imagen del modelo de negocio además agregar una descripción de este, quedando de la siguiente manera (ver Figura 43).

Figura 43: Modelo de Negocio Rediseñado



Por otro lado, también en la sección “Acerca de” se decidió añadir las ventajas que tendría la empresa y el adulto mayor al formar parte de nosotros (ver Figura 44). Esto se decidió en base a las entrevistas con las empresas, ya que viendo el portal web ellos no tenían claro qué beneficios obtendrían de nosotros.

**Figura 44: Ventajas para Empresa y Adulto Mayor**



### Ventajas para las empresas

- Publicación de oportunidades laborales sin límite
- Encontrar al personal idóneo gracias al portal
- Certificación como empresa diversa, inclusiva y socialmente responsable

### Ventajas para SENIOR

- Ofertas laborales exclusivas para ti, sin competencia joven
- Constante actualización de oportunidades que están esperando por ti
- Vacantes en más de 5 sectores empresariales
- Capacitaciones constantes

Cabe recalcar que al iniciar el proceso de desarrollo, no se tuvo idea de cuál sería la solución a considerar, solo se partió con el objetivo de poder satisfacer los requerimientos del adulto mayor y en el proceso se incorporó la empresa privada. La solución que propone la plataforma web más una comunidad de adultos mayores, se obtuvo tras cumplir con el desarrollo de todas las etapas del capítulo.

En el presente capítulo se buscó llevar a cabo el desarrollo del proyecto, pasando por cada una de las etapas expuestas. Esto permitió diseñar un prototipo 0 que responda a la necesidad de los públicos objetivos, para luego ser mejorado a través de su construcción y evaluación. Todo ello llevó a obtener una Idea Final que se plasmó en el Diseño de un Modelo de Negocio Canvas el cual se desarrolla en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

En este capítulo se desarrolla el Modelo de Negocio Canvas final del proyecto. El Modelo de Negocio definirá qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va ofrecer, a quienes se van a vender el servicio, cómo se va vender y de qué forma se va generar ingresos (ver Figura 45). Todo ello con la finalidad de conocer cuál será la propuesta de valor de este proyecto.

A continuación, se explicarán las secciones del modelo canvas final, las cuales agrupan cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

### **1. Asociaciones Claves**

En cuanto a las asociaciones claves, se considera tener como aliados a las empresas que cuentan con programas de diversidad o que estén dispuestas a incorporar a los adultos mayores a su organización. Esta asociación permitirá tener asegurado a un grupo de empresas que busquen en el portal web a los adultos mayores que requieren.

Así también, es fundamental contar con adultos mayores que tengan la disponibilidad y capacidad para trabajar. A estos se los puede encontrar en ONG's y programas con los que cuentan las municipalidades. Por ello también se tiene una relación importante con asociaciones sin fines de lucro de adultos mayores y las Municipalidades con los programas y talleres del Adulto Mayor lo que permitirá contactar con adultos mayores que estén buscando oportunidades laborales.

Asimismo, se contactará con empresas cuyas marcas vayan dirigidas específicamente al adulto mayor. De esta manera en el portal web y en toda actividad que se realice se promocionará esa marca y se obtendrán beneficios mutuos.

### **2. Actividades Claves**

Se busca conectar a los adultos mayores con las empresas, permitiéndoles su incorporación al mercado laboral. Para lo cual se seguirá un proceso de trabajo, identificando actividades claves para lograrlo.

En primer lugar, se debe contactar con empresas del sector privado presentándose la necesidad existente en la sociedad, no solo por un tema laboral sino también por el efecto positivo que se daría en la población adulta mayor. Asimismo, se presentará la solución propuesta, explicando los beneficios de tenernos como facilitadores de este proceso.

**Figura 45: Modelo de Negocio Canvas Final**

<b>Asociaciones Claves</b>  - Empresas que cuenten con programas de diversidad o que estén dispuestas a incorporarlo. - Adultos Mayores con disponibilidad y capacidad para trabajar. - Asociaciones sin fines de lucro de Adultos Mayores - Municipalidad: grupos adulto mayor - Marcas dirigidas al público	<b>Actividades Claves</b>  <i>Conectar a la empresa con el adulto mayor</i> - Establecer contacto con empresas y adultos mayores. - Recibir y publicar las oportunidades laborales. - Encontrar el candidato idóneo para la empresa. - Sostener la relación con el SENIOR.	<b>Propuesta de Valor</b>  Empresa que busca conectar a los adultos mayores con el mercado laboral generando sostenibilidad laboral, promoviendo envejecimiento activo y reforzando la responsabilidad social corporativa de nuestras empresas aliadas.	<b>Relaciones con clientes</b>  - Cada adulto mayor tendrá un registro de su cuenta personal. - Acompañamiento al SENIOR durante el proceso a través de correos personales. - Cada empresa tendrá su cuenta y se le informará al encontrar a su personal idóneo.	<b>Segmentos de mercado</b>  - Empresas del sector privado que cuenten con tareas de atención al cliente y no involucre mayor esfuerzo físico para el personal
	<b>Recursos Claves</b> <i>Página Web</i> <i>Aliados empresariales</i> <i>Aliados SENIORS</i> <i>Recursos Humanos (nivel operativo)</i> - Equipo de trabajo -Profesionales de Selección y Reclutamiento. -Profesionales técnicos de soporte		<b>Canales</b> <i>Información</i> - Página Web - Correos de seguimiento - Redes Sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn) <i>Publicidad</i> - Medios Masivos (Radio, Periódico y TV) - Redes sociales - Correos Comerciales	
<b>Estructura de Costes</b>  - Creación y desarrollo de la página web - Costos Fijos por mantenimiento y soporte de la página web. - Salarios de los colaboradores - Adquisición de equipos de computo necesarios para el proceso - Gastos de publicidad - Gastos administrativas y operativos - Costos de merchandising		<b>Fuente de Ingresos</b>  - Comisión por adulto mayor que es contratado en la empresa. (El porcentaje dependerá del salario acordado) - Ingreso por publicidad a marcas		

De igual manera, se debe contactar con el usuario, es decir, los adultos mayores que serán posible recurso humano que formará parte de las empresas empleadoras. A este grupo se le deberá presentar esta nueva alternativa, que además de promover su incorporación al mercado laboral, lo que busca es mantenerlo activo socialmente, ser un espacio de encuentro y relacionamiento para estos.

Una vez mapeado los contactos y habiendo confirmado el interés de ambas partes, seremos el canal de publicación de estas ofertas laborales a través de nuestro portal. Se quiere ser una ventana para que adultos mayores puedan encontrar de manera segura y con la confianza del caso, una oportunidad laboral acorde a sus condiciones e intereses. Cabe recalcar que, una vez publicado y cerrado un proceso, se hará una actualización continua, para lograr que un mayor grupo pueda lograr su incorporación.

Siguiendo con el proceso, una vez se tengan las postulaciones, estas serán mapeadas por nosotros. Es decir, no sólo se publicará la oferta laboral y se derivará a la empresa los candidatos, sino que se realizará una evaluación a los mismos, logrando seleccionar al personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Para esta etapa se ha considerado contar con personal especialista en esta área de recursos humanos: reclutamiento y selección. Estos podrán definir las características y competencias requeridas en cada perfil solicitante. De igual manera, dado que se trata de un grupo humano particular y con requerimiento distintos en cada caso, se ha considerado priorizar la herramienta Assessment Center, de manera tal que el adulto mayor puede tener un acercamiento real al puesto que desea postular.

Nuestra misión será también el darles respaldo a los adultos mayores, denominados senior en nuestro equipo. Si bien, se logra su incorporación a las empresas, haremos un seguimiento a estos para conocer sus comentarios al respecto y mantener el contacto con la comunidad.

### **3. Recursos Claves**

Como recurso principal se tendrá a la página web donde tanto adultos mayores que buscan una oportunidad laboral como empresas que estén interesadas en aliarse a nosotros y personas que quieran conocer más acerca de nuestra empresa podrán ingresar y saber más acerca de nosotros, de los servicios que ofrecemos, lo que nos diferencia, noticias e hitos importantes y los datos de contacto de la empresa; así también, se encontrarán aplicaciones de acompañamientos al adulto mayor mientras este se encuentra en la página web y eventos programados para los mismos. Asimismo, se verán diferenciados dos interfaces, uno para el adulto mayor y otro para las empresas, cada uno tendrá un usuario con el cual podrán ingresar a un sitio exclusivo, diferenciando siempre entre empresa y adulto mayor. Así también, se tiene como recursos claves

a las empresas que serán parte de nuestra cartera de clientes y con los que tendrá un mayor lazo formando alianzas. Estas son las empresas que buscan incorporar a adultos mayores a su equipo de trabajo. Adicional a ello, estos adultos mayores que ya hayan pasado un filtro previo, se convertirán en nuestros aliados Seniors. Los mismos estarán registrados en nuestra plataforma a la espera de una nueva oportunidad laboral.

Por otro lado, otro recurso principal es el recurso humano los cuales involucran a los adultos mayores que tengan la disponibilidad y la capacidad de trabajar, los profesionales que se encargará del reclutamiento y selección de personal idóneo para cubrir el perfil solicitado y toda la parte administrativa de la empresa que se encargará que todo se lleve a cabo de manera profesional y siempre buscar la manera de innovar y diferenciarnos de la competencia.

#### **4. Propuesta de Valor**

Conexión Senior será una empresa que busca conectar a adultos mayores con el mercado laboral, estos adultos mayores están en el rango de edad de 65 a 75 años, tienen la disponibilidad y la capacidad para estar en el ambiente laboral siempre y cuando este no requiere un gran esfuerzo físico. Se tiene en claro que nosotros no podemos crear nuevos puestos de trabajo, pero seremos un nexo y una ayuda -cuando exista una nueva oportunidad laboral- tanto para la empresa que lo requiera como el adulto mayor que lo necesite, de esta forma se generará sostenibilidad laboral para ambas partes.

Por un lado, el principal foco son los adultos mayores que están en busca de una oportunidad laboral y mantenerse activos en la sociedad. Por lo cual a través del Portal Web ofrecerá oportunidades laborales para ellos contribuyendo así con no solo con su capacidad económica; sino también, se contribuye y se promueve con un envejecimiento activo con lo cual se generará valor social, ya que habrá interacción entre los mismos y en el trabajo se podrán relacionar con otras personas de su misma edad u otras edades y en la comunidad que crearemos como empresa se reforzará el mismo ya que habrán distintas actividades, capacitaciones y dinámicas grupales a las cuales podrán asistir libremente.

Por otro lado, a las empresas interesadas en Conexión Senior se les presentará personal exclusivo de la tercera edad, ya que seremos enfocados en el reclutamiento y selección de este grupo. Asimismo, las empresas que estén en búsqueda de perfiles de adultos mayores pueden ser vistas socialmente responsables no solo para que sean atractivas en el mercado laboral, sino también para que sean un mejor equipo de trabajo al incluir a adultos mayores. Como se mencionó en un capítulo anterior, estas son ventajas que tienen las organizaciones que incorporan adultos mayores a su fuerza laboral

## **5. Relaciones con usuario/cliente**

Este modelo de negocio tendrá dos públicos objetivos: por un lado, se encuentran los usuarios que vienen a ser los Adultos Mayores, y por el otro están los clientes que son las Empresas.

En el caso de los usuarios, cada adulto mayor tendrá un registro de su perfil personalizado donde podrá ver todas las oportunidades laborales disponibles con los requisitos y el perfil que se debe de cumplir para poder postular al mismo. Así también tendrán acceso a la comunidad de adultos mayores que crearemos como empresa. Los adultos mayores que sean parte de la comunidad tendrán un nombre especial: “Talento Senior”, estos tendrán nuestro acompañamiento en todo momento y si deciden postular a una oportunidad laboral, igualmente tendrán nuestro acompañamiento durante ese proceso no solo a través del portal web también a través del correo personal y llamadas personalizadas. Asimismo, mientras estén a la espera de una nueva vacante de trabajo o estén a la espera de una respuesta cuando se encuentren en un proceso de reclutamiento, estos podrán encontrar en nuestro portal web actividades y capacitaciones online o físicas, ello para que el proceso no sea tan tedioso.

En el caso de los clientes, cada empresa tendrá una cuenta personalizada en la cual publicarán todos los perfiles que estén buscando, así como los requisitos y las condiciones. Otra opción que se da a las empresas es una comunicación vía telefónica o por correo electrónico. Es importante recalcar que el portal web hará todo el proceso de reclutamiento y selección, la empresa no tendrá interacción en el proceso; sin embargo, siempre podrá estar actualizado de cada paso que se sigue ya que al ingresar a su cuenta podrá ver en qué parte del proceso nos encontramos y los perfiles candidatos que califican para el puesto.

## **6. Canales**

Los canales por los cuales se dará a conocer tanto a la empresa como las oportunidades laborales serán por canales tradicionales y modernos. Por un lado, se utilizará el canal tradicional para publicidad en medios masivos como la radio, periódicos y la televisión ya que los adultos mayores están más familiarizados con estos medios; así mismo, en un comienzo nos daremos a conocer visitando empresa por empresa explicándoles nuestro modelo de negocio y los beneficios que pueden obtener al aliarse a nosotros.

Por otro lado, se utilizará el canal moderno como la página web creada, las redes sociales -facebook, instagram y linkedIn- ya que se sabe que los familiares de los adultos mayores que pasan más tiempo en las redes sociales pueden ver estos anuncios y así pueden avisarle a su familiar adulto mayor. Como última opción de canal moderno se tiene a los correos comerciales, se podrá comunicar por este medio con los adultos mayores interesados ya que se encontrarán los

correos en una base de datos donde se registraron previamente; asimismo se enviará por correo las oportunidades laborales disponibles y la misma se enviará inmediatamente haya una nueva vacante.

Así también, para poder informar al Talento Senior sobre una nueva oportunidad laboral se hará una actualización constante en la página web, se enviarán “alertas laborales” a sus correos personales y también se publicarán éstas en nuestras redes sociales.

## **7. Segmentos de mercado**

En primer lugar, definimos empresas del sector privado dado que es más factible la incorporación de personal, de acuerdo a disposiciones de la misma organización. En el caso del sector público, la contratación de personal puede presentar dependencia de otras entidades, por lo cual la decisión podría verse limitada. Respecto al sector social, se les ha considerado aliados para establecer conexiones, pero dada su naturaleza, no podría existir una relación contractual y de temas económicos.

En segundo lugar, se definió que las empresas ofertantes ofrezcan puestos que involucren tareas de atención al cliente. Este grupo poblacional por su perfil y experiencia tendrán mayor relacionamiento con las personas, su perfil orientador y/o servidor, puede generar mayor impacto. Para lo cual, como ya se explicó anteriormente, se ha establecido contacto con empresas de los siguientes sectores: bancario, hotelero, inmobiliario, farmacéutico, gastronómico y retail, los cuales dieron su punto de vista respecto a los puestos dentro de sus organizaciones que podrían calzar con el perfil del adulto mayor.

Por último, las tareas del puesto no deben involucrar mayor esfuerzo físico, para los seniors, dado que estamos considerando personas de tercera edad y no se quiere exponerse a algún tipo de riesgo. Cabe recalcar, que no se está limitando las capacidades de los seniors, sino que se busca darle la confianza y seguridad de haber tomado esta decisión de incorporarse al mercado laboral.

## **8. Estructura de costos**

En cuanto a la estructura de costos, se explicará a mayor detalle a continuación:

Creación y desarrollo de la página web: El recurso principal será al portal web, para lo cual se invertirá en su desarrollo de manera profesional de manera que la interacción dentro de la misma sea la adecuada para el adulto mayor y para la empresa. El portal debe ser lo más claro e interactivo posible, para facilitar su uso a los seniors, logrando su acercamiento con este nuevo espacio.

Costos fijos por mantenimiento y soporte de la página web: Este es un costo operativo por el soporte de la web, creación de un dominio propio para lograr la identificación de la marca “conexión senior” y poder consolidarnos como portal

Adquisición de equipos de cómputo: Cabe recalcar que para una etapa inicial podrían usarse los recursos propios de los miembros del equipo. No obstante, conforme se avance con el proceso se requerirá esta inversión considerando que, al hacer una alternativa virtual, es un recurso importante.

Gastos de publicidad: Durante la etapa inicial será necesario invertir en la promoción de nuestro proyecto, esto a través de medios masivos y también haciendo uso de las redes sociales. El objetivo es presentarnos al mercado, conseguir la atención de adultos mayores y empresas que muestren interés en nuestra solución

Costos de merchandising: Este costo va de la mano con un tema de publicidad, dado que seremos nuevos en el mercado, requerirá la inversión en elementos recordatorios de nuestra marca, con el fin de llegar a nuestro público objetivo (usuarios y clientes). Además de estos grupos, también llegar a la sociedad, generar impacto en estos y dar evidencia de la necesidad a resolver.

Gastos administrativos y operativos: Por un lado, los gastos administrativos, correspondiente a los salarios del personal involucrado, como ya se dijo se realizará el proceso de reclutamiento y selección, para lo cual se contará con profesionales en el tema. Asimismo, se contará con el soporte de nosotros como equipo, que apoyaremos en temas de presentación y crecimiento de nuestra empresa. Por otro lado, los gastos operativos, referentes a aquellos necesarios para lograr cumplir cada etapa del proceso de desarrollo.

## **9. Fuente de ingresos**

Seremos el nexo entre los seniors y la empresa empleadora, dándoles la confianza a ambos durante todo el proceso.

Respecto a nuestra fuente de ingresos, definimos que la empresa empleadora nos pagará un porcentaje - del salario acordado - por el proceso de selección, esto será variable al número de contrataciones que realice cada empresa y la frecuencia con la que se realice.

Asimismo, se tendrá conocimiento total de las condiciones y el salario acordado. Se estableció que la mejor forma de lograr esta seguridad es que el salario sea entregado a nosotros y mensualmente lo otorgamos a los adultos mayor, de manera que logremos asegurar las fechas acordadas y evitar retrasos en el pago de los mismos.

Por otro lado, para lograr mayor estabilidad, se buscará contacto con marcas auspiciadoras que vean en nuestro proyecto, la oportunidad de mostrar sus productos y/o servicios, a cambio de un pago acordado

Cabe recalcar, se requiere esta fuente de ingreso, no como una ganancia sino porque buscaremos generar espacios de relacionamiento, actividades de integración, para lograr sostener nuestra propuesta de comunidad, el valor adicional a esta solución.

Según Rodolfo Carpinter, fundador de Digital Assets Deployment (DaD), un Modelo de Negocio Canvas cuanto más sencillo es, mejor funciona; cuanto más complejo, más difícil será de implementar. Siguiendo esta línea se desarrolló el anterior Modelo de Negocio Canvas con el fin de ser una visión del proyecto.

Es importante mencionar que las fuentes de ingresos mencionadas se basaron del libro *Free: The future of a radical Price* de Anderson C. del año 2009, en el cual se menciona 4 fuentes para obtener ingresos basados en la gratuidad: 1) subsidios cruzados, 2) mercado trilateral, 3) freemium y 4) mercados no monetarios. Para la fuente de ingresos de este proyecto se han considerado 2; Subsidios cruzados, ya que nuestra modalidad propone ser un nexo entre el empleador y el empleado de manera que ambos se satisfagan; y Mercado trilateral, en el cual el fabricante sería CONEXIÓN senior, el consumidor sería el adulto mayor y el anunciante serían todas las marcas interesadas en promocionarse en la plataforma.

Finalmente, rescatar que se ha realizado un análisis de riesgos a los que podría estar expuesto el modelo de negocio al ponerse en marcha. Esta se puede ver en anexo AZ.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras exponer los conceptos, presentar el desarrollo del proyecto y diseñar el Modelo de Negocio Canvas final se han obtenido las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### 1. Conclusiones

Hablar de Diversidad en las empresas ya no es un tema nuevo ya que se ha identificado una creciente tendencia en la integración de grupos diversos a las organizaciones, reconociendo el beneficio de incorporar esta práctica en su equipo de trabajo. Tal es el caso de empresas como Sodimac/Maestro, Financiera Oh y SAP, quienes lideran el ranking Great Place To Work 2020 en la categoría Diversidad e Inclusión. Se confirma que la diversidad está presente en las organizaciones y podría dar pie a intensificar la dimensión generacional, en la que el adulto mayor tenga mayor relevancia y participación.

Existen empresas que incorporan Gestión de la Edad en sus prácticas laborales; sin embargo, al gestionar distintos grupos etarios, la población adulta mayor tiene características diferenciadas frente a los grupos de menor edad, lo que no significa un trato diferenciado por su condición. Todo lo contrario, este grupo poblacional espera potenciar sus capacidades, y encontrar un espacio de crecimiento.

Si bien existen empresas dispuestas a contratar adultos mayores, al ser este un recurso humano poco convencional, se encuentran obstaculizados en la búsqueda y reclutamiento ya que deben seguir un proceso distinto por el perfil al cual se dirigen. De igual manera, se cree que no es fácil contar con este recurso humano ya que puede existir desconfianza para lograr incorporarlos a una organización.

Tras el primer acercamiento, mediante la empatización con este grupo, se evidenció que existen adultos mayores con la capacidad y el interés de continuar trabajando o reinsertarse al mercado laboral privado. Sin embargo, existen factores que limitan su intención de postulación. Por ejemplo, son pocas las oportunidades laborales existentes ya que consideran que estas están principalmente dirigidas a personas de menor edad a comparación de ellos. Además, no existen canales adaptados para ellos que les permitan encontrar oportunidades laborales en el mercado privado.

Para el desarrollo del proyecto, se presentó un modelo de metodología propio propuesto por el equipo, el cual agrupa dos metodologías ágiles de innovación: Design Thinking y Lean Startup. Esto evidenció que es factible integrar ambas metodologías, lo cual trae como consecuencia mejoras en el proceso, logrando centrarse en la necesidad del usuario y considerarlo durante todas las etapas. Por otro lado, se pudo proponer la solución a un problema complejo de

la población adulta mayor, al brindarle la oportunidad de mantenerse activo en la sociedad. Asimismo, esto permitió potenciar el modelo de negocio, dando mayor sustento a la propuesta de valor.

Se consolidó Conexión Senior como un espacio a través del cual el adulto mayor, además de encontrar oportunidades laborales, tenga un espacio de crecimiento personal y social que le permitirá llevar un envejecimiento activo y poder satisfacer la carencia de interacción que en muchos casos está presente en su día a día.

La población adulta mayor resaltó el interés de encontrar espacios de interacción entre pares, que les permita sentirse valorados en un entorno seguro para los mismos. Razón por la cual, “Comunidad SENIOR” tiene un trasfondo social ya que le da importancia a ese sentido de pertenencia y espacios de relacionamiento que tanto les hacía falta.

El Portal Conexión Senior, tuvo aceptación por parte de los adultos mayores al presentarle el desarrollo del canal -página web- mediante el cual les permite conectarse con las empresas, facilitándoles el proceso de búsqueda. Asimismo, resaltaron la importancia de ser un espacio dirigido principalmente a personas de su misma edad ya que pudieron captar de manera sencilla el mensaje, adaptado a ellos, a través del diseño claro y amigable alcanzado, de esta manera se les pudo brindar lo que ellos buscaban.

Al presentar la propuesta de Conexión Senior, los representantes de las empresas de los sectores seleccionados la resaltan como una propuesta innovadora en el mercado para este nuevo reto de incorporar la diversidad en su equipo, que les permitirá ahorrar tiempo y conseguir el perfil idóneo a través de una tercerización del proceso. Asimismo, estas muestran interés en el servicio, ya que brindaría el reclutamiento y selección exclusiva de personal senior.

Bajo esa línea, los representantes de recursos humanos de las empresas reconocieron que el incorporar a la población adulta mayor agregaría valor no solo a nivel interno- con sus compañeros de trabajo- sino también al trato con el cliente evidenciaría una relación más estrecha por la experiencia obtenida con los años.

## **2. Recomendaciones**

En base a la data estadística encontrada, se ha corroborado que la tendencia creciente de la población adulta mayor no es indistinta en nuestro país. Razón por la cual, se deberían buscar mayores alternativas laborales que permitan hacer frente a la misma y así lograr que este grupo etario pueda tener mejores oportunidades en la sociedad y no se sientan desplazados por personas de menor edad.

Si bien es cierto, el uso de las metodologías design thinking y lean startup de manera complementaria no es recurrente. Se propone que más emprendedores y empresas las apliquen al iniciar un negocio o mejorar un proceso, ya que los resultados son a corto plazo, además de que hay mayor seguridad de éxito pues se cubren en mayor medida los requerimientos de los potenciales clientes y/o usuarios, logrando potenciar la propuesta de valor a ofrecer.

Al ser la población adulta mayor, un recurso humano poco convencional en el mercado peruano, requiere de un proceso de reclutamiento y selección distinto a la población de menor edad. Es por ello que se recomienda que los reclutadores y seleccionadores deben conocer a la población adulta mayor en todas sus aristas, salud, experiencias y capacidades.

Se recomienda a las empresas interesadas en incorporar adultos mayores a su equipo buscar opciones de canales publicitarios que estén acorde a la captación de este público ya que se están dirigiendo a un grupo etario con características particulares, tales como preferencias, intereses, habilidades y capacidades.

De acuerdo a Gloria Smith, Jefa de Atracción del Talento y Diversidad Funcional de MAPFRE, si bien la propuesta ha considerado empleos enfocados en la atención al cliente, se debería buscar ampliar la variedad de puestos en los cuales el adulto mayor tenga la posibilidad de desempeñarse, de acuerdo a su perfil. Y así poner en práctica la Diversidad a nivel organizacional, generando mayores oportunidades para este grupo poblacional.

Para poner en práctica este proyecto existen dos caminos. El primero de ellos es que quede suspendido y se ponga en práctica superada la coyuntura actual, ya que el exponerlos a un trabajo de manera presencial - enfocado en la atención al cliente - sería contraproducente para los adultos mayores. El segundo, es que las empresas empleadoras se reinventen y estén dispuestas a ofrecer oportunidades laborales de manera remota, mientras perdure la pandemia. Tal como lo viene haciendo la empresa Danlac, desde su campaña “Los lecheros están de vuelta”, que pese a la coyuntura sigue manteniendo su vínculo laboral con los adultos mayores, ofreciéndoles un trabajo remoto que pueden realizar desde sus casas y fortaleciendo los vínculos ya ganados con los clientes.

Una vez diseñado el modelo de negocio para Conexión Senior, es entendible el deseo de volverlo realidad, sin embargo, se debe tener en cuenta la coyuntura actual por la que se está atravesando: Covid19. Estas circunstancias inhabilitan concretar relaciones con posibles inversionistas interesados en llevar a cabo el proyecto. Es por ello que se recomienda, durante este tiempo de pandemia, participar en concursos relacionados con emprendimientos y así obtener el capital semilla para poder desarrollarlo y lograr nuestro objetivo.

Se recomienda mantener contacto y reuniones con las empresas que se mostraron interesadas en el proyecto, de manera tal que pueda surgir en un futuro un apadrinamiento de parte de ellas.

De manera general, se sugiere a las empresas, que deseen incorporar a su equipo de trabajo adultos mayores, crear un programa especializado en los mismos. Ejemplo de ello es Ripley Senior y Espíritu Joven, de Ripley y Sodimac respectivamente. Esta iniciativa es para que los adultos mayores no sean uno más de todos los que conforman a la empresa; sino, que se sientan y los consideren importantes dentro de ella. Que vean que no son los únicos de su edad que continúan laborando y encuentren una comunidad.



## REFERENCIAS

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2017). Trabajos saludables en cada edad. Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/tools-and-resources/e-guides/e-guide-all-ages>
- Alvarez, A., Heras de las, R., & Laza, C. (2012). Métodos ágiles y scrum. Anaya Multimedia.
- Amit R, Zott C. (2001). Value Creation in E-Business. Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal 22: 493- 520
- Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Random House.
- Apeseg. (18 de setiembre de 2019). Consejos sobre prevención en nuestro blog. Recuperar de <https://www.apeseg.org.pe/2019/09/como-financiar-nuestra-vejez/>
- Arias, C. J., & Polizzi, L. (2011). La relación de pareja: Funciones de apoyo y sexualidad en la vejez. Revista Temática Kairós Gerontología, 14(10), 49–71. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/f9f6/5f8e0fa4271819a36a0248bfc93786733905.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2016). *Ahorrar para desarrollarse: Cómo América Latina y el Caribe pueden ahorrar más y mejor*. BID. Washington, D.C.
- BBVA (2015). *Design thinking*. BBVA Innovation Center. Recuperado de [https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-design-thinking\\_es\\_1.pdf](https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-design-thinking_es_1.pdf)
- BBVA Perú (2020). “Lukita”. En Personas [En línea]. Fecha de consulta: 07/08/2020. Recuperado de <https://www.bbva.pe/personas/servicios-digitales/lukita.html>
- Beckman, S., & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. California Management Review, 50, 25-56. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Innovation-as-a-Learning-Process%3A-Embedding-Design-Beckman-Barry/b2b1065ea6c5932a54aab1d1b2c171bf10ae88a1>
- Blanco, J., y Gutiérrez, R. (1996). Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: Cuestiones teóricas. Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 75, 293. doi.org/10.2307/40184036
- Blouin, C. (Coord.) . (2018). La situación de la población adulta mayor en el Perú: Camino a una nueva política. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/133591/publicacion-virtual-pam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carazo, J. (05 de mayo de 2018). Método “Lean Startup”. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- Casanova, M. (2008). Diversidad, fuente de Innovación y Conocimiento. II Congreso Internacional ALARES. Recuperado de <https://docplayer.es/51405441-Diversidad-fuente-de-innovacion-y-conocimiento-ii-congreso-internacional-alares-20-y-21-de-febrero-2008.html>
- Castillo, M., y Suso, A. (2012). La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de la

edad y de la discapacidad en las empresas. Fundación ONCE. Recuperado de [https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro\\_Diversidad\\_Accesible\\_2.pdf](https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro_Diversidad_Accesible_2.pdf)

Ceplan: Un nuevo reto será prepararnos para el envejecimiento poblacional (30 de agosto de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ceplan-nuevo-reto-sera-prepararnos-envejecimiento-poblacional-98628-noticia/?ref=gesr>

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche [CEEI Elche] (30 de abril de 2018). 5 empresas que han triunfado gracias al Design thinking. Recuperado de <https://ceeielche.emprenemjunts.es/?op=8&n=16097>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], & Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2018). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. La inserción laboral de las personas mayores: necesidades y opciones. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398_es.pdf)

¿Cómo están Perú en temas de diversidad e inclusión en las empresas? (11 de marzo de 2019). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/peru-temas-diversidad-e-inclusion-empresas-261014-noticia/?ref=gesr>

Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing : design discipline versus design science. *Design Issues*. doi.org/10.1162/074793601750357196

Danlac (2020). “Nosotros”. En: Danlacperu.com. [En línea]. Fecha de consulta: 07/12/2020. Recuperado de <https://www.danlacperu.com/#nosotros>

Davenport, T., Leibold, M. y Voelpel, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. Erlangen: Publicis Wiley.

Defensoría del Pueblo (2019). Envejecer en el Perú: Hacia el fortalecimiento de las políticas para personas adultas mayores, Informe de adjuntía, N°006, 11-18. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/08/IA-N%C2%B0-006-2019-DPAAE-ENVEJECER-EN-EL-PER%C3%9A.pdf>

De San Vicente, E. (18 de mayo de 2019). Design Thinking, Lean Startup y Agile: ¿Por qué debería importarte?. Recuperado de <https://escueladedinero.wordpress.com/2019/05/18/design-thinking-lean-startup-y-agile-cual-es-la-diferencia-y-por-que-deberia-importarte/>

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers. New York: Harper & Row Publishers.

Dubin, K. (2010). *Gestión de la diversidad*. Madrid: Forética.

Emprendo verde (2012). “Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios”. En: *Emprendoverde.cl*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/05/2020. Recuperado de <https://www.emprendoverde.cl/metodologia-canvas-una-forma-de-agregar-valor-a-sus-ideas-de-negocios/>

Espinoza, R. (2018). "Conoce 3 casos de éxito que emplearon Lean Startup". En: *Emprendorestv.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2020. Recuperado de

<https://emprendedoresv.pe/conoce-3-casos-de-exito-que-empearon-lean-startup/>

El primer corredor de seguros digital del Perú (2017). En: rpp.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 13/06/2020. Recuperado de <https://rpp.pe/campanas/branded-content/el-primer-corredor-de-seguros-digital-del-peru-noticia-1020825?ref=rpp>

Fernández, M., & Kehl, S. (2001). La construcción social de la vejez. Cuadernos de Trabajo Social, 14, 125–161. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/27573806\\_La\\_construccion\\_social\\_de\\_la\\_vejez/fulltext/0ffb18e80cf2c250b1712387/La-construccion-social-de-la-vejez.pdf](https://www.researchgate.net/publication/27573806_La_construccion_social_de_la_vejez/fulltext/0ffb18e80cf2c250b1712387/La-construccion-social-de-la-vejez.pdf)

Fernandez, J. (2009). Determinantes de la calidad de vida percibida por los ancianos de una residencia de tercera edad en dos contextos socioculturales diferentes, España y Cuba. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/15670/fgarrido.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fintech Abanca Innova (2018). “Lean Startup, historias de éxito y de fracaso”. En: [abancainnova.com](http://abancainnova.com). [En línea]. Fecha de consulta: 28/05/2020. Recuperado de <http://abancainnova.com/es/opinion/lean-startup-historias-de-exito-y-de-fracaso/>

Fuchs Ángeles, R. M. (2010). Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business*, 2(1). doi.org/10.21678/jb.2010.32

García, A. (4 de febrero de 2015a). Design Thinking. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2015/02/design-thinking.html/>

García, A. (4 de Setiembre de 2015b). Innovar o ser cambiado: Lean Design Thinking. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2015/09/lean-design-thinking-eb.html/>

García, S. (20 de junio de 2017). ¿Qué es el envejecimiento activo? Cómo aprovechar el tiempo libre tras la jubilación. GAES te cuida. Recuperado de <https://www.gaes.es/gaestecuida/noticias/detalle/que-es-envejecimiento-activo#:~:text=La%20OMS%20define%20el%20envejecimiento,a%20los%20grupos%20de%20poblaci%C3%B3n.>

Gartner. (25 de junio de 2019). Enterprise Architects Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to Drive Digital Innovation. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/documents/3941917/enterprise-architects-combine-design-thinking-lean-start>

Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy and Leadership* , 38 (4), 17-26

Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. San Francisco: The Sociology Press.

Halme, M., Anttonen, M., Kuisma, M., Kontoniemi, N., & Heino, E. (2007). Business models for material efficiency services: Conceptualization and application. *Ecological Economics* , 63, 126-137

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.).

- McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- IDEO. (2016). Diseño centrado en las personas. Recuperado de <https://blog.socialab.com/design-kit-la-nueva-herramienta-ideo-cambiar-mundo/>
- Ilmarinen, J. (2012). Promoción del envejecimiento activo en el trabajo. Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Innokabi (s.f.). ¿Qué es Lean Startup y cómo te puede ayudar a Emprender?. Recuperado de <https://innokabi.com/que-es-lean-startup-y-como-te-puede-ayudar-a-emprender/>
- Innovation Tactics (2019). “Develop innovation ideas you can be proud of”. En: [innovationtactics.com](https://innovationtactics.com). [En línea]. Fecha de consulta: 26/06/2020. Recuperado de <https://innovationtactics.com/netflix-business-model-canvas/>
- Innovation Tactics (2020). “Develop innovation ideas you can be proud of”. En: [innovationtactics.com](https://innovationtactics.com). [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2020. Recuperado de <https://innovationtactics.com/business-model-canvas-uber/>
- Institute of Design at Stanford. (2014). Mini guía: Una introducción al Design Thinking.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Situación de la Población Adulta Mayor. (Informe N°4). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-situacion-de-la-poblacionadulta-mayor\\_dic2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-situacion-de-la-poblacionadulta-mayor_dic2018.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). Situación de la Población Adulta Mayor: Octubre-Noviembre-Diciembre 2019. Instituto Nacional de Estadística e Informática, N° 1, 1-20. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_adulto\\_mayor\\_oct\\_no\\_v\\_dic2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_adulto_mayor_oct_no_v_dic2019.pdf)
- Johnson, M., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 87(12), 52–60. Recuperado de <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Lefrancois, G. (2001). El ciclo de la vida. México: International Thomson.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. . Recuperado de <http://innovationstarterbox.bg/wp-content/uploads/2016/03/Liedtka-J.-Design-Thinking.pdf>
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game*. Recuperado de <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
- López, A. (2018). Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles para proyectos de Desarrollo de Software (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://agileexperience.es/wp-content/uploads/2020/06/TFG-I-1015.pdf>

- Macias, M. (2015). *Stakeholders Map: quién es quién en tu modelo de negocio*. Recuperado de <https://www.bevator.com/stakeholder-map-quien-es-quien-en-tu-modelo-de-negocio/>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*.
- Maida, E. G., & Pacienza, J. (2015). Metodologías de desarrollo de software (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/522/1/metodologias-desarrollo-software.pdf>
- Marble. (07 de junio de 2008). Metodologías ágiles de gestión de proyectos (Scrum, DSDM, Extreme Programming – XP...). Recuperado de <https://www.marblestation.com/?p=661>
- Marin, A., Garay, L., & Valdivia, V. (2019). Propuesta de mejora en un modelo de negocio a partir de la metodología Value Proposition Design. Caso STARTUP MANKI (Tesis de Licenciatura). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15701/MARIN\\_PACHIONI\\_GARAY\\_CUTTI\\_VALDIVIA\\_LOPEZ\\_PROPUESTA\\_DE\\_MEJORA\\_EN\\_UN\\_MODELO\\_DE\\_NEGOCIO\\_A\\_PARTIR\\_DE\\_LA\\_METODOLOGIA\\_VALUE\\_PROPOSITION.pdf;jsessionid=419CCFAE7D034C74A7E3C3A7A64704AA?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15701/MARIN_PACHIONI_GARAY_CUTTI_VALDIVIA_LOPEZ_PROPUESTA_DE_MEJORA_EN_UN_MODELO_DE_NEGOCIO_A_PARTIR_DE_LA_METODOLOGIA_VALUE_PROPOSITION.pdf;jsessionid=419CCFAE7D034C74A7E3C3A7A64704AA?sequence=1)
- Mariño, S., & Alfonso, P. (2014). Implementación de SCRUM en el diseño del proyecto del Trabajo Final de Aplicación. *Scientia et Technica*, 19(4), 413-418.
- Mayo, M. (2002). La gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de los Recursos Humanos. *Revista de La Asociación Española de Dirección de Personal*, 22, 18–27.
- Megias, J. (2011) Herramientas: El lienzo de Modelos de Negocio, web oficial de Javier Megias. Fecha de consulta: 19 de Agosto de 2020. Recuperado de <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- Megias, J. (2012) Herramientas: El mapa de empatía (entendiendo al cliente), web oficial de Javier Megias. Fecha de consulta: 19 de Agosto de 2020. Recuperado de <https://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>
- México: Starbucks abre segunda tienda operada por adultos mayores. (21 de enero de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mexico-starbucks-segunda-tienda-adultos-mayores/>
- Morris, M. S. (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. En J. o. Business.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2009) Las Personas Adultas Mayores y su contribución a la lucha contra la pobreza. Fondo de Población de las Naciones Unidas, 17-23. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/48.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (08 de agosto de 2020). Dirección de Personas Adultas Mayores. Recuperado de

<https://www.mimp.gob.pe/homemimp/direcciones/dipam/pagina-dipam.php>

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2018). Informe anual del Empleo del Adulto Mayor en el Perú 2017. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/297838/IAE\\_PAM\\_2017.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/297838/IAE_PAM_2017.pdf)

Morales, C. (2009). La diversidad en las organizaciones. ¿De qué estamos hablando? *Management and Society*, 9(1), 16–19. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/319482661\\_La\\_diversidad\\_en\\_las\\_organizaciones\\_De\\_que\\_estamos\\_hablando](https://www.researchgate.net/publication/319482661_La_diversidad_en_las_organizaciones_De_que_estamos_hablando)

Naciones Unidas. (17 de agosto de 2020). Envejecimiento. Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>

Nava, I., & Ham, R. (2014). Determinantes de la participación laboral de la población de 60 años o más en México. *Papeles de Población*, 20(81), 59–87. doi.org/1405-7425

Odhiambo, M. W., Gachoka, H. G., & Rambo, C. M. (2018). Relationship between Age Diversity and Employee Performance of Public Universities in Western Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11). Recuperado de doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i11/4897

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2014). World Social Protection Report 2014-15: Building economic recovery, inclusive development and social justice.

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2015). *Informe Mundial sobre el envejecimiento y la Salud*. Recuperado de [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186471/WHO\\_FWC\\_ALC\\_15.01\\_spa.pdf?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186471/WHO_FWC_ALC_15.01_spa.pdf?sequence=1)

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2018). Envejecimiento y cambios demográficos. Salud en las Américas. Recuperado de [https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post\\_type=post\\_t\\_es&p=314&lang=es](https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_type=post_t_es&p=314&lang=es)

Osorio, P. (2006). La longevidad: más allá de la biología. Aspectos socioculturales, *Papeles del CEIC*, N° 22, 1-28. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/121804>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons

Paz, J. (2010). Envejecimiento y Empleo en América Latina y el Caribe (Informe N° 56). Organización Internacional del Trabajo

Pérez, J., y Nogareda, C. (1998). Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad (Informe N° 367). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España.

Pérez, L. (1998). Las necesidades de las personas mayores: Vejez, economía y sociedad. Madrid: Instituto de Migraciones y Servicios Sociales. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=239693>

Ponce, M., y Pasco, M. (2015). Guía de investigación en gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú. [Versión Electrónica]. Recuperado de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)

- Porras, H. (20 de julio de 2020). Estas son las características por las cuales Starbucks contrató a adultos mayores para trabajar en CDMX. Recuperado de <https://www.entornointeligente.com/estas-son-las-caractersticas-por-las-cuales-starbucks-contrat-a-adultos-mayores-para-trabajar-en-cdmx-4/>
- Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo [PNUD], UNDESA, ONU Mujeres, UNRISD, OMS, OIT, UNDOCO, ONU Hábitat, AARP, & HelpAge International. (2018). Envejecimiento, personas mayores y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Naciones Unidas
- Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Sexta Edic).
- Ramos, E. (2017). Análisis de la participación laboral de los adultos mayores con base en un modelo logit. La situación demográfica de México 2016. 87-107. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/232090/04\\_Ramos.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/232090/04_Ramos.pdf)
- Ramos, G. (2014). “¡Aquí nadie es viejo!” Usos e interpretaciones del Programa Centro del Adulto Mayor-EsSalud de Villa María del Triunfo y las experiencias de envejecimiento de sus usuarios. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6133>
- Ramos, M., Vera-Tudela, D., & Cárdenas, M. (2009) Las Personas Adultas Mayores y su contribución a la lucha contra la pobreza. Fondo de Población de las Naciones Unidas, 17-23. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/48.pdf>
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? Review of Educational Research, 82(3), 330–348.
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Leader Summaries. Resumen recuperado de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>
- Rofman, R., & Carranza, E. (2005). Social Security Coverage in Latin America. Social Protection Discussion Papers, 523, 1–41.
- Russo, F. (s.f.). Diferencias entre Design Thinking, Lean Startup, Design Sprint, Agile, Scrum, Kanban [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://tentulogo.com/diferencias-design-thinking-lean-startup-design-sprint-agile-scrum-kanban/>
- Scrum (2017). “¿Qué es Scrum?”. En: [www.scrum.org](http://www.scrum.org). [En línea]. Fecha de consulta: 05/03/2020. Recuperado de <https://www.scrum.org/resources/blog/que-es-scrum>
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2016). Design Thinking. Lidera el presente, crea el futuro. México: Alfaomega.
- Sobejano, J. (04 de junio de 2014). Uniendo Design Thinking y Lean Startup. Creando empresas competitivas. Recuperado de <https://www.sintetia.com/uniendo-design-thinking-y-lean-startup-creando-empresas-competitivas/>
- STIC Noticias (2018). Metodología de Desarrollo: Tradicional vs. Ágil. Recuperado de <http://noticiaseinformaciondetic.blogspot.com/2018/08/metodologia-de-desarrollo-tradicional.html>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018). Envejecimiento de la población

peruana: Enfrentando el desafío. SBS Informa Boletín Semanal, N° 31, 1-19. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B\\_S\\_31-2018.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B_S_31-2018.pdf)

- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. Harvard Business. 137-146. Recuperado de <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Taller Encararé (2015). The Business Model Canvas: Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocios. Recuperado de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC\\_2015.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf)
- Tamboryn, L. (s.f). When to apply Lean Startup and/or Design Thinking. Board of Innovation. Recuperado de <https://www.boardofinnovation.com/blog/lean-startup-versus-design-thinking/>
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for innovation. XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Recuperado de [doi.org/978-952-265-243-0](https://doi.org/978-952-265-243-0)
- Uber. (s.f). “Guías Comunitarias de Uber - Latinoamérica y el Caribe (excepto Brasil)”. En: [uber.com](https://www.uber.com/es-PE/legal/community-guidelines/latam-es/). [En línea]. Fecha de consulta: 05/04/2020. Recuperado de <https://www.uber.com/es-PE/legal/community-guidelines/latam-es/>
- Vásquez, L. (12 de Setiembre de 2019). ¿Por qué Starbucks brinda trabajo a los adultos mayores en el Perú?. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/por-que-starbucks-brinda-trabajo-a-los-adultos-mayores-en-el-peru/>
- Vega, E. (05 de octubre de 2019). Espíritu Joven: la segunda oportunidad del adulto mayor. Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sodimac-espiritu-joven-la-segunda-oportunidad-del-adulto-mayor-noticia/>
- Vives, L., & Svejnova, S. (2009). Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review* (23), 70-85.
- Yañez, M., & Duque, N. (2017). Determinantes de la participación laboral de los adultos mayores jubilados en Colombia. Año 2014. II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial En Iberoamérica, 729–747. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/62-determinantes-de-la-participacion-laboral.pdf>

## ANEXO A: Modelo de Negocio

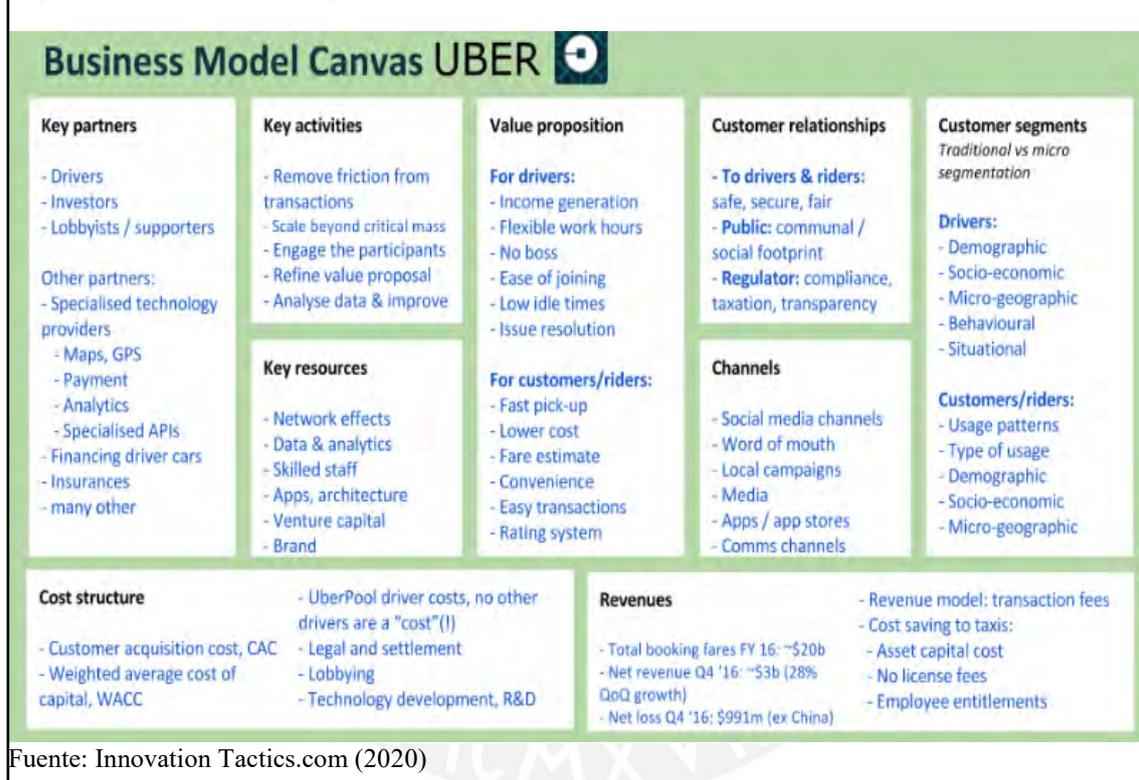
Autores	Preguntas
Drucker (1954)	¿Quién es el cliente? ¿Qué valora? ¿Cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado?
Magretta (2002)	¿A quién vas a servir? ¿Qué vas a ofrecer? ¿Cómo lo vas a organizar?
Zott y Amit (2001)	¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?
Vives y Svejnov (2009)	¿Cuáles son las necesidades y comportamiento del cliente? ¿Cómo va a definir su mercado? ¿Qué vas a ofrecer a qué precio, y cómo esta oferta es diferencial frente a otras existentes en el mercado?
Giesen et al., (2010)	¿Qué valor se entrega a los clientes? ¿Cómo se entrega el valor? ¿Cómo se generan ingresos? ¿Cómo se posiciona la empresa en la industria?
Halme et al. (2007)	¿Qué beneficios pueden obtener los clientes del servicio comparándolo con otras formas de satisfacer su necesidad? ¿Cuál es la ventaja competitiva del servicio? ¿Qué capacidades tiene el proveedor del servicio? ¿Cómo se financia el servicio?

## ANEXO B: Casos de diseño de Modelo de Negocio Canvas

### UBER

“Uber está evolucionando de la misma manera que el mundo. Al conectar perfectamente a los conductores con nuestras aplicaciones, hacemos las ciudades más accesibles, abriendo más posibilidades para los pasajeros y más negocios para los conductores. Desde nuestra fundación en el 2009 hasta hoy con nuestros lanzamientos en más de 400 ciudades, la presencia global de Uber continúa en rápida expansión acercando a las personas y sus ciudades” (Uber s.f.).

**Figura B1: Modelo de Negocio Canvas Uber**



Fuente: Innovation Tactics.com (2020)

### Netflix

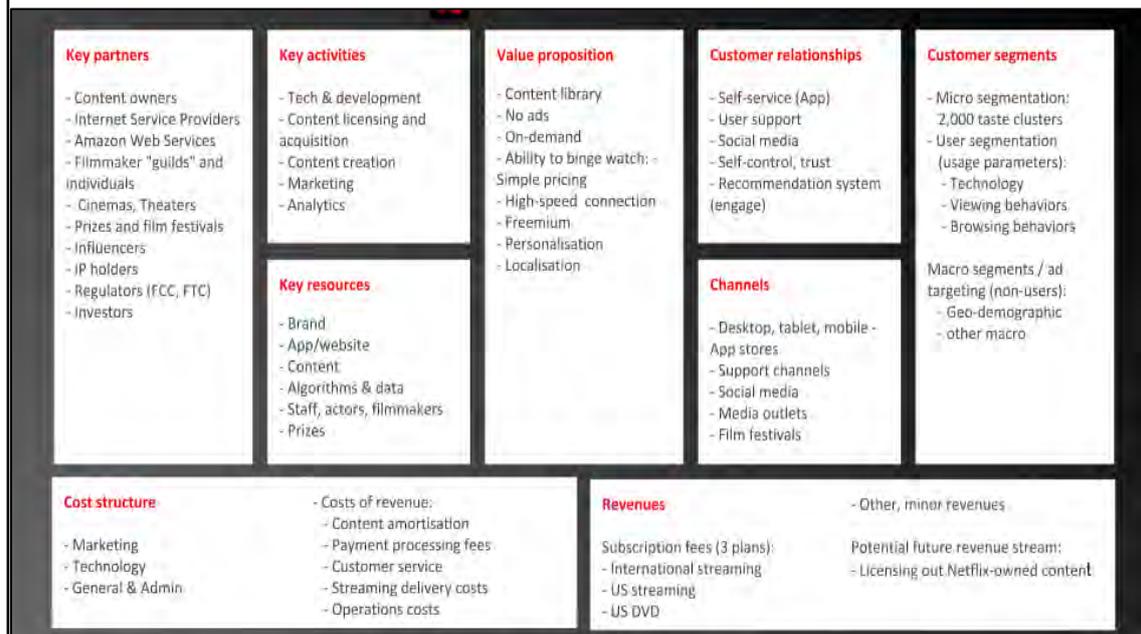
Netflix empezó en 1997 como un servicio de renta de DVD por correo. Sin embargo, hoy en día su modelo de negocio pasa por el streaming. Esta tecnología fue la que les ayudó a expandirse internacionalmente.

Netflix es el servicio de transmisión de video más grande del mundo en la actualidad y provee de contenido que permite a los suscriptores ver programas de televisión, películas, documentales y mucho más, en una amplia gama de dispositivos conectados a Internet.

Opera con un modelo basado en suscripciones. Los usuarios pagan por un plan de suscripción mensual y tienen acceso a los contenidos disponibles en Netflix.

Dentro de su modelo de negocio se definió como su público objetivo hombres y mujeres entre los 17 y 60 años, y con ingresos mayores a los \$30. Lo que hace deducir, según Peralta (2018), que Netflix segmenta a sus usuarios psicográficamente y no de manera demográfica. Este modelo de negocio ha permitido tener \$950 millones mensuales en suscripciones según informes de ganancia de la compañía.

**Figura B2: Modelo de Negocio Canvas Netflix**



Fuente: Innovation Tactics.com (2019)

## ANEXO C: Marco legal

NORMA	DETALLE
Decreto Legislativo N.° 1384	Norma que modifica el Código Civil y regula el procedimiento de acceso a apoyos y salvaguardias para el ejercicio de la capacidad jurídica de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones.
Decreto Legislativo N.° 1310	Regula la designación de apoyos a personas adultas mayores para el cobro de pensiones, devolución de aportes económicos o subvenciones de programas nacionales de asistencia no contributivos.
Ley N.° 30795 Ley para la Prevención y Tratamiento de la Enfermedad de Alzheimer y Otras Demencias	La norma establece medidas para la prevención, la evaluación, el diagnóstico y la promoción de un sistema de atención integral de salud, servicios sociales e investigación básica, que permita afrontar el tratamiento de las personas que padecen dichas enfermedades. Esta ley fue reglamentada mediante Decreto Supremo N.° 030-2018 SA.
Ley N.° 28735	Regula la atención de los pasajeros con discapacidad, mujeres embarazadas y adultos mayores en los aeropuertos, aeródromos, terminales terrestres, ferroviarios, marítimos y fluviales y estaciones de ruta, aeronaves, vehículos de transporte terrestre y ferrocarriles, a fin de garantizar el respeto a los principios de igualdad de derechos, de movimiento y de elección, y el derecho a desenvolverse con el mayor grado de autonomía e independencia posible.
Decreto Legislativo N.° 1411	Regula la naturaleza jurídica, funciones, estructura orgánica y otras actividades de las Sociedades de Beneficencia, las cuales tiene la finalidad de prestar servicios de protección social de interés público, entre otros, a personas adultas mayores en situación de riesgo o de vulnerabilidad.
Decreto Legislativo N° 1428	Desarrolla medidas para la atención de casos de desaparición de personas en situación de vulnerabilidad, entre ellas las personas adultas mayores y personas con discapacidad.
Ley N.° 30841	Ley que modifica el artículo 2° de la Ley 30137, Ley que establece criterios de priorización para la atención del pago de sentencias judiciales, estableciendo la priorización del pago de deudas laborales, previsionales y por violación de derechos humanos a los acreedores adultos mayores de 65 años de edad y a los acreedores con enfermedad en fase avanzada y/o terminal.
Ley N.° 28683	Ley que dispone que en los lugares de atención al público las mujeres embarazadas, las niñas, niños, las personas adultas mayores y con discapacidad deben ser atendidas y atendidos preferentemente; asimismo, establece que los servicios y establecimientos de uso público de carácter estatal o privado deben implementar medidas para facilitar el uso y/o acceso adecuado para las mismas.

Adaptado de Defensoría del Pueblo (2019)

## **ANEXO D: Lista de preguntas entrevistas Adulto Mayor**

### **A. Adultos Mayores**

**Objetivo:** Conocer la situación actual del adulto mayor y la necesidad que tiene cada uno y conocer y comprender su expectativa frente al mercado laboral.

#### **Introducción:**

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú y actualmente me encuentro llevando el curso de “Seminario de Investigación” para lo cual mi grupo de trabajo y quien le habla tenemos la intención de investigar sobre “La situación de la población adulta mayor peruana”. Para ello, requerimos realizar una serie de entrevistas para conocer las múltiples percepciones respecto al tema. De aceptar la entrevista, se le recuerda que toda información se tratará de manera confidencial y con fines únicamente académicos de modo que se encuentra en la libertad de dejar la entrevista en el momento que desee.

*(Luego de dar las indicaciones se procede a dar inicio a la entrevista)*

#### **Preguntas**

Pueden variar según las diferentes circunstancias de los adultos mayores a los cuales se los entrevista.

1. ¿Cuál es su nombre? / ¿Cuál es su edad?
2. ¿En qué distrito vive? / ¿Con quién(es) vive?
3. ¿Con qué frecuencia recibe visita de familiares/amigos?
4. ¿Hubo cambios en estas visitas conforme pasaron los años? ¿A qué cree que se debe ello?
5. Describa su rutina diaria ¿Qué actividades realiza durante el día? ¿Durante los fines de semana su rutina cambia?
6. ¿Qué es lo que más le gusta hacer?
7. Si es abuelo, ¿Cómo considera el vínculo que tiene con sus nietos?
8. ¿Ayuda a sus familiares con el cuidado de algún miembro de la familia?
9. ¿Recibe alguna pensión? ¿Cuál su opinión sobre dicha pensión a los adultos mayores?
10. ¿En qué situaciones considera que los adultos mayores se encuentran expuestos a ser ofendidos?

11. Sabe si su municipalidad ofrece algún taller para adulto mayor, ¿Ha participado en alguno? ¿Cómo se enteró de ello? ¿Qué actividades le gustaría realizar en un grupo para adultos mayores?
12. ¿Cómo considera que la sociedad se relaciona con el adulto mayor?
13. ¿Qué acciones, proyectos o políticas gubernamentales esperaría que el Estado promueva para el adulto mayor?
14. Del 1 al 10 cuán valorado se siente por su familia
15. Del 1 al 10 cuán valorado se siente por la sociedad
16. ¿Qué acciones podrían ayudar a aumentar esta “valorización” hacia los adultos mayores?
17. ¿Qué le preocupa del futuro?
18. ¿Actualmente se encuentra trabajando? ¿Ha trabajado anteriormente?
19. ¿Bajo qué régimen lo realiza? Modalidad: dependiente o independiente
20. ¿Cómo fue el proceso para encontrar esta oportunidad laboral?
21. Si se le presenta la oportunidad, ¿Les gustaría insertarse al mercado? laboral o continuar trabajando?
22. ¿Conoce algún programa laboral dirigido a adultos mayores?
23. ¿En qué sector estaría interesado? ¿Cuál le parecería el más indicado?
24. ¿Qué tareas o actividades le gustaría realizar en esta oportunidad laboral?
25. ¿En qué horario estaría dispuesto a trabajar? Teniendo en cuenta sus labores diarias.
26. Del 1 al 5 ¿Con qué frecuencia interactúa con medios digitales?
27. ¿Qué medio considera el más adecuado para encontrar oportunidades laborales? (Físico / Virtual)
28. ¿Cómo le gustaría que lo eligieran para un puesto en una oportunidad laboral?
29. ¿Qué beneficio adicional esperaría le brinde la empresa donde se encuentre laborando?

## **B. Empresas Sector Privado**

### **Objetivo:**

Empresas que ya cuenta con un Programa del adulto mayor: Conocer la experiencia de incorporar adultos mayores a su equipo.

Empresas potenciales para tener un Programa de adulto mayor: Conocer su opinión acerca de esta iniciativa y bajo qué formato considerarían aplicarla en sus empresas

### **Introducción:**

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú y actualmente me encuentro llevando el curso de “Seminario de Investigación” para lo cual mi grupo de trabajo y quien le habla tenemos la intención de investigar sobre “La situación de la diversidad laboral de sus empresas”. Para ello, requerimos realizar una serie de entrevistas para conocer las múltiples percepciones respecto al tema. De aceptar la entrevista, se le recuerda que toda información se tratará de manera confidencial y con fines únicamente académicos de modo que se encuentra en la libertad de dejar la entrevista en el momento que desee.

*(Luego de dar las indicaciones se procede a dar inicio a la entrevista)*

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué empresa representa? ¿Cuál es su cargo?
3. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?
4. ¿Cuenta con alguna práctica de diversidad laboral?

De ser positiva:

- Coméntenos más al respecto (Dimensión)
- ¿Cuál es el perfil de estos trabajadores?
- ¿Cuántos trabajadores pertenecen a esta práctica? ¿Cómo calcularon este número?
- ¿Desde cuándo lo vienen implementando?
- ¿Por qué consideraron esta iniciativa?

De ser negativa:

- ¿Conoce al respecto?

- ¿Le gustaría contar con ello (Diversidad)?
5. Podría describir el proceso de selección que emplean para seleccionar a un candidato.
  6. ¿Realizan ustedes el proceso o lo tercerizan?
  7. ¿Qué mejorarían o cambiarían de este proceso?
  8. De no conocer sobre Gestión de la Edad, se le explica al respecto.
  9. ¿Conoce algún programa laboral dirigido a adultos mayores?
  10. ¿Consideraría incorporar adultos mayores a su equipo?
  11. ¿Qué porcentaje de su equipo humano podría ser adulto mayor?
  12. ¿Cómo cree que los adultos mayores aportarían a la empresa?
  13. ¿Existe un puesto que pueda encajar con su perfil? ¿Qué tareas se les asignarían?
  14. ¿Qué horario considera adecuado para su jornada laboral?
  15. Entonces, ¿Considera que el adulto mayor si está en capacidad de incorporarse al mercado laboral?
  16. De presentarse una reclutadora que tenga como candidatos a adultos mayores ¿Estaría interesado en trabajar con esta?
  17. ¿Bajo qué condiciones consideraría establecer un vínculo con esta?

## **ANEXO E: Lista de preguntas focus group Adulto Mayor**

### **A. Adultos Mayores**

**Objetivo:** Conocer el interés del adulto mayor por laborar en una empresa del sector privado

#### **Introducción:**

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú y actualmente me encuentro llevando el curso de Tesis para lo cual mi grupo de trabajo y quien le habla tenemos la intención de investigar sobre “La situación de la población adulta mayor peruana”. Para ello, requerimos realizar una serie de entrevistas para conocer las múltiples percepciones respecto al tema. De aceptar la entrevista, se le recuerda que toda información se tratará de manera confidencial y con fines únicamente académicos de modo que se encuentra en la libertad de dejar la entrevista en el momento que desee.

*(Luego de dar las indicaciones se procede a dar inicio a la entrevista)*

#### **Preguntas**

Pueden variar según las diferentes circunstancias de los adultos mayores a los cuales se los entrevista.

1. ¿Cuál son sus datos personales? (nombre/edad/distrito)
2. Describa su rutina diaria ... ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?
3. ¿Qué acciones, proyectos o políticas gubernamentales esperaría que el Estado promueva para el adulto mayor?
4. Del 1 al 10 cuán valorado se siente por su familia/sociedad
5. ¿Actualmente se encuentra trabajando? ¿Ha trabajado anteriormente? ¿Recibe alguna pensión?
6. ¿Bajo qué régimen lo realiza? Modalidad: dependiente o independiente
7. ¿Cómo fue el proceso para encontrar esta oportunidad laboral?
8. Si se le presenta la oportunidad, ¿Les gustaría insertarse al mercado? laboral o continuar trabajando?
9. ¿En qué sector estaría interesado? ¿Cuál le parecería el más indicado? ¿Qué tareas o actividades le gustaría realizar en esta oportunidad laboral? (Preguntar sobre horario que le gustaría trabajar)
10. Del 1 al 5 ¿Con qué frecuencia interactúa con medios digitales?

11. ¿Qué medio considera el más adecuado para encontrar oportunidades laborales?  
(Físico / Virtual)
12. ¿Cómo le gustaría que lo eligieran para un puesto en una oportunidad laboral?
13. ¿Qué beneficio adicional esperaría le brinde la empresa donde se encuentre laborando?



## **ANEXO F: Focus group dependientes**

Dependientes:

El señor Alfonso Acosta de 71 años vive en Los Olivos. Trabaja como pastor de la Iglesia a la que asiste, en la cual recibe un ingreso. Sin embargo, él ha percibido que ese ingreso no le es suficiente por ello empezó independientemente a trabajar de electricista, gasfitero entre otros. Él jamás estudió para ello, todo lo aprendió en la práctica desde joven. Comenta que desde joven siempre pensaba en el futuro ya que, hasta el día de hoy, ha observado que los adultos mayores no tienen espacios ni laborales ni sociales en donde interactuar con otros o entre ellos.

El señor Elibrando Pulido tiene 66 años y vive en San Miguel. Es técnico de torno, trabaja desde hace más de 10 años en el área de mantenimiento de la Marina Guerra del Perú. Durante todos sus años, ha podido congeniar muy bien con sus compañeros debido a que mantiene su espíritu joven y logra conectar con ellos. Su equipo de trabajo es muy variado, personas jóvenes y personas de su edad. Considera que su edad nunca ha sido un límite para realizar sus tareas, todo lo contrario, se esmera cada vez más.

Adicional a ello, en el tema familiar, tiene 5 nietos, los cuales lo llevan de vitalidad y alegría. Se siente un abuelo “chocho” como él mismo dice, ya que espera terminar su día de trabajo para poder compartir con ellos.

Respecto a cómo ve el trato de los adultos mayores en la sociedad, considera que se ha perdido cierto respeto hacia ellos, ya que incluso los jóvenes no los consideran importantes y no mantienen esa educación.

El señor José Luis Gómez tiene 68 años y reside en el Callao. Él trabaja en una empresa inmobiliaria hace 6 años, su trabajo le queda cerca ya que es en San Miguel y por la pandemia usa bicicleta para poder movilizarse y así reduzca el riesgo de contagio. Nos comenta que sus labores no demandan esfuerzo físico, siempre está en contactos con las personas que viven en los departamentos y es el encargado de comunicar si reciben alguna visita, así también se encarga de estar siempre atento a lo que ocurre en las cámaras de seguridad. Le gusta pasar tiempo en familia y se siente muy valorado por ellos.

Ya que está en contacto con varias personas, él comenta que la sociedad ha perdido un poco el respeto hacia las personas de su edad, así como algunas personas son empáticas hay otras que no lo son y no les importa la edad. Afirma que el respeto hacia ellos también se ha perdido por parte del Estado: los tienen olvidados. Uno de sus mayores temores es perder su empleo y ser reemplazado por una persona más joven. Comenta que a su edad ya es muy complicado conseguir trabajo ya que las empresas prefieren gente joven.

## **ANEXO G: Entrevistas a Adultos Mayores**

### **Dependientes:**

La señora Carola Coronado de 67 años vive en San Juan de Lurigancho. Su trabajo desde los 52 años ha sido ser la organizadora en temas gastronómicos de la Hermandad donde asiste. Actualmente trabaja como cocinera de la Hermandad, no le demanda mucho tiempo ya que ese trabajo es los fines de semana. Además de darle un sueldo mensual, ella siente que en ese trabajo la valoran como adulta mayor que es, a diferencia de otros adultos mayores que ella observó en la calle que no tienen las mismas oportunidades y se les discrimina. Ella agradeció que su trabajo le da libertad económica y social teme algún día dejar de tenerlo.

El señor Javier García estudió Ingeniería Química, lo que le ha permitido tener un trabajo estable desde que concluyó sus estudios. Toda su vida ha trabajado de manera dependiente y actualmente pertenece a una Universidad donde labora como Coordinador Administrativo del Instituto de Análisis.

Comenta que, durante sus años de trabajo, se ha sentido respaldado por su organización, ya que, a pesar de estar próximo a la edad de jubilación, esta no ha tomado medidas contra él y, por el contrario, siguen brindando facilidades laborales.

Se siente muy agradecido con las oportunidades que se le han presentado durante su vida. Sin embargo, es consciente que no todas las personas adultas mayores han tenido suerte en el camino, muestra de ello es que en nuestra sociedad muchas personas de este grupo etario se ven en la necesidad de salir a la calle para buscar algún tipo de ingreso que les permita subsistir.

Razón por la cual, se muestra conforme con que se presenten oportunidades laborales para este grupo ya que esto permitirá reducir el trabajo informal, que puede tener consecuencias negativas en ellos.

### **Independientes:**

La señora Ofelia Vidal estudió Enfermería; sin embargo, al casarse dejó su profesión de lado para dedicarse al cuidado de sus hijos. Ella comenta que buscó la manera de generar sus propios ingresos, por lo cual, desde hace más de 10 años cuenta con un pequeño negocio de ropa en un mercado cerca a su casa. Si bien los ingresos que perciben no son fijos, tienen fechas puntuales en las que puede generar mayores ventas. Además, desde hace unos años, su hija se ha sumado al negocio y la apoya ofreciendo distintos tipos de productos.

Ella ha sentido que, debido a su edad, las oportunidades de trabajo fueron menos. Por ejemplo, su esposo trabajaba para una empresa de metalmecánica, pero poco antes de su edad de

jubilación fue retirado y reemplazado por una persona más joven. Considera que debe lograrse que todos tengan las mismas oportunidades ya que no solo se trata de trabajar sino también de poder mantenerse en constante actividad.

La señora Graciela Torres tiene 67 años y vive en Villa El Salvador, ella desde joven ha tenido una bodega y siempre ha estado enfocada en su negocio. Hace unos 4 años decidió pasar su bodega a una de sus hijas, pero como viven en la misma casa, ella sigue atendiendo ya que la entretiene y la distrae. Además de estar en la bodega cuida a su nieta de 5 años y se dedica a tener limpio y en orden su hogar. Afirma que la sociedad se aprovecha de los adultos mayores ya que los ven inocentes, incluso contó una anécdota que tuvo en su bodega con uno de los comerciantes que iba a dejar un pedido.

Ella comenta que le gusta estar atendiendo en la bodega, pero si se le presenta la oportunidad de trabajar en una empresa privada no lo pensaría dos veces y aceptaría muy feliz ya que sus ingresos ahora dependen de sus hijos y a ella le da vergüenza que sus hijos la mantengan, además tienen miedo de que llegue a ser una carga para ellos. Así también, desea que el Estado no se olvide de los adultos mayores y que implemente políticas que los beneficien.

#### **No Trabaja:**

El señor Felipe Orbegozo de 68 años vive en Santa Anita. Él es un policía jubilado. Este señor agradece haber tenido una educación superior que le permitió tener un envejecimiento tranquilo a diferencia de otros adultos mayores. Incluso, el ser un expolicía le hace percibir respeto entre todos.

La señora Pilar Gonzales tiene 66 años y vive en el distrito de Los Olivos. Ella menciona que por su edad ya no trabaja y recibe un sueldo de jubilación que no es un gran monto, pero sus hijos también le dan una pensión mensual. Por ello afirma que vive tranquila con su esposo y antes del COVID viajaban a muchos lugares. No desea trabajar ya que ya trabajó durante varios años y ahora solo desea descansar y estar tranquila en su hogar para disfrutar a su familia.

## ANEXO H: Lista de preguntas para Empresas

### A. Empresas Sector Privado

#### Objetivo:

Empresas que ya cuenta con un Programa del adulto mayor: Conocer la experiencia de incorporar adultos mayores a su equipo.

Empresas potenciales para tener un Programa de adulto mayor: Conocer su opinión acerca de esta iniciativa y bajo qué formato considerarían aplicarla en sus empresas

#### Introducción:

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú y actualmente me encuentro llevando el curso de “Seminario de Investigación” para lo cual mi grupo de trabajo y quien le habla tenemos la intención de investigar sobre “La situación de la diversidad laboral de sus empresas” y “conocer sobre la percepción que tienen ustedes como empresa sobre la página Conexión SENIOR, una agencia de empleo exclusiva para contratar Adultos Mayores”.

Para ello, requerimos realizar una serie de preguntas para conocer las múltiples percepciones respecto al tema. De aceptar la entrevista, se le recuerda que toda información se tratará de manera confidencial y con fines únicamente académicos de modo que se encuentra en la libertad de dejar la entrevista en el momento que desee.

*(Luego de dar las indicaciones se procede a dar inicio a la entrevista)*

En caso sean nuevos entrevistados

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué empresa representa? ¿Cuál es su cargo?
3. ¿Cuenta con alguna práctica de diversidad laboral?

De ser positiva:

- Coméntenos más al respecto (Dimensión)
- ¿Cuál es el perfil de estos trabajadores?
- ¿Cuántos trabajadores pertenecen a esta práctica? ¿Desde cuándo lo vienen implementando?
- ¿Por qué consideraron esta iniciativa?

De ser negativa\*:

- ¿Conoce al respecto?
- ¿Le gustaría contar con ello (Diversidad)?

(\*Se pasa a la pregunta 8)

4. Podría describir el proceso de selección que emplean para seleccionar a un candidato.
5. ¿Realizan ustedes el proceso o lo tercerizan?
6. ¿Qué mejorarían o cambiarían de este proceso?
7. ¿Conoce algún programa laboral dirigido a adultos mayores?
8. ¿Consideraría incorporar adultos mayores a su equipo?
9. ¿Qué porcentaje de su equipo humano podría ser adulto mayor? ¿Existe un puesto que pueda encajar con su perfil?
10. ¿Cómo cree que los adultos mayores aportarían a la empresa?

En caso sean nuevos entrevistados y antiguos entrevistados

1. De presentarse una reclutadora que tenga como candidatos a adultos mayores ¿Estaría interesado en trabajar con esta?
2. ¿Bajo qué condiciones consideraría establecer un vínculo con esta?
3. (Le mostramos la página web Conexión Senior)
4. ¿Le pareció amigable la página web Conexión Senior?
5. El logo que se observa, ¿es de su agrado? ¿Por qué?
6. ¿Son de utilidad las secciones mostradas? ¿Qué agregarían o disminuirían de esta sección?
7. ¿En la sección empresas, la cual sería para ustedes exclusivamente, lo que vieron era lo que esperaban encontrar? ¿Qué agregarían o disminuirían de esta sección?
8. ¿Le gustaría tener mayor interacción con su sección (empresa)? Por ejemplo, visualizar cómo sería su registro / ingreso

## **ANEXO I: Entrevistas a empresas**

### **Sector Bancario:**

Se entrevistó a la señorita Lizi Sparrow, quien es ..... de Mi Banco. Comentó que su organización practica desde su fundación la Diversidad de Género en todas sus sedes. Antes de la coyuntura actual (covid19) estuvieron poniendo en marcha la Diversidad de Edad, que iba a constar sobre dar oportunidades laborales a los adultos mayores. Esta iniciativa empezó buscando a adultos mayores en capacidad de trabajar, siendo el único requisito secundaria completa. En esta organización son conscientes que los adultos mayores necesitan una reactivación laboral, por ello han dejado suspendida esta iniciativa hasta que la coyuntura permita al adulto mayor trabajar.

### **Sector Retail:**

Se entrevistó a Alex Yupanqui, jefe de atracción de talento de Ripley. Se consideró relevante contactarlo ya que nos podía contar a mayor detalle la experiencia con el desarrollo del Programa Ripley Senior.

Si bien Alex tiene 2 años en la empresa, cuando llegó, el programa no estaba tan desarrollado como lo está ahora. Además, que se ha ampliado el número de tiendas en las cuales brinda esta oportunidad al adulto mayor.

Nos comentó que los adultos mayores llegan a las tiendas por postulaciones puntuales que se lanzan cada cierto tiempo o para cubrir la salida de algún miembro. Sin embargo, nos recalcó que al inicio no fue fácil lograr que los adultos mayores confíen en este Programa ya que no habían participado en algo similar.

Actualmente el número de adultos mayores que se distribuyen por tienda dependerá de la necesidad de esta y adicional a la entrevista con el área de recursos humanos, cada Gerente de Tienda tiene también un primer acercamiento y contacto con ellos para lograr definir las tareas que realizarán dentro de las mismas.

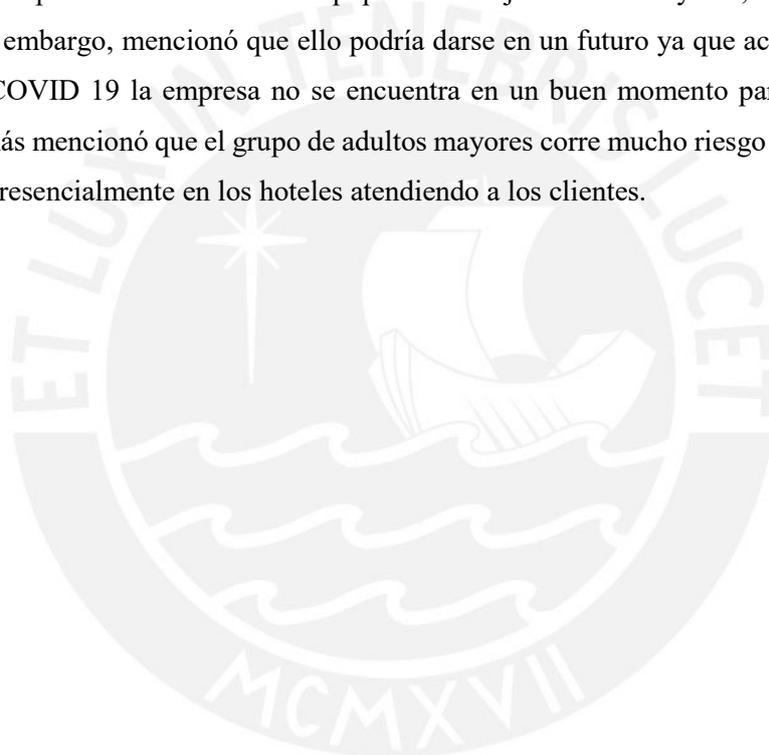
Por último, nos comentó que el Programa ha tenido buena respuesta por parte del personal interno, quienes son el apoyo y compañeros de los miembros del equipo. Además, esta oportunidad también es reconocida por los clientes, quienes han resaltado el buen trato y atención que reciben por parte de este grupo, siendo clave en su proceso de compra.

### **Sector Hotelero;**

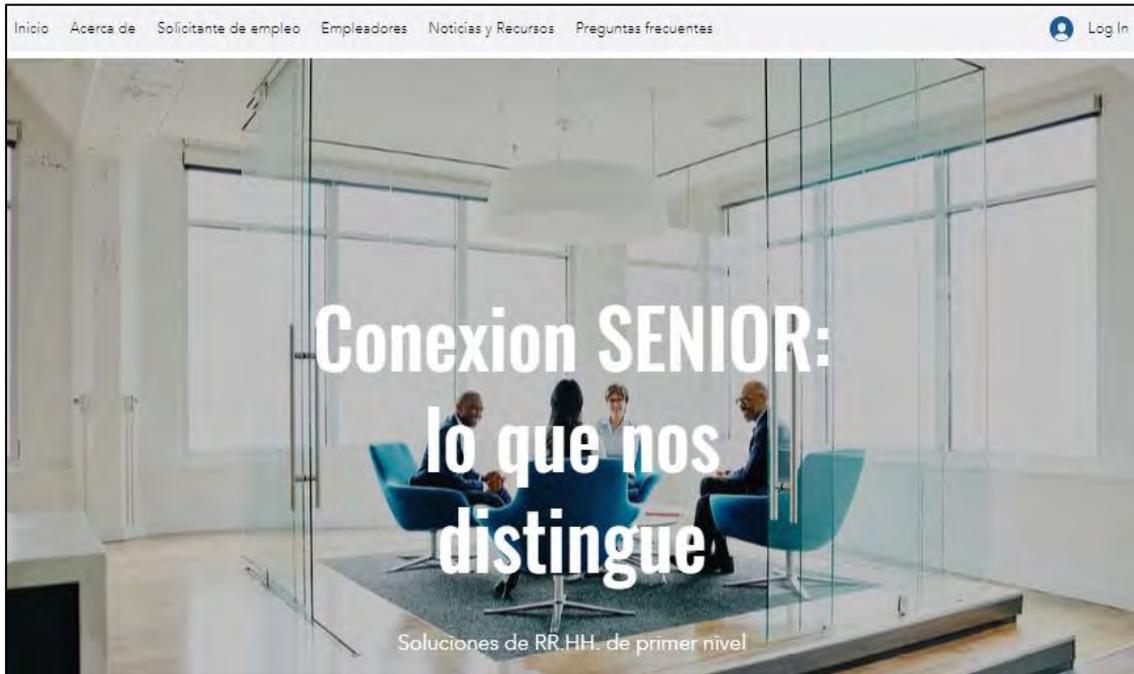
Para este sector se buscó comunicarse con Joao López Villanueva quién es Jefe Corporativo de Gestión de Talento y Cultura en Casa Andina Hoteles; sin embargo, por la coyuntura actual fue muy difícil contactarlo. Por ello, se tuvo una entrevista con Fernando Ortiz,

quien es Account Manager de la empresa en mención. Él comentó que actualmente Casa Andina sí cuenta con una estrategia de Diversidad: sin embargo, aún no practican la diversidad por edad. Como empresa consideran fundamental aportar a la sociedad con este tipo de prácticas y sin discriminar a ninguna persona que quiera pertenecer a su equipo de trabajo ya que siempre están en búsqueda del mejor talento. Son ellos mismos los que realizan todo el proceso de reclutamiento y selección para un puesto solicitado y por el momento no tercerizan esos servicios.

Así mismo menciona que sí conoce programas laborales que estén dirigidos a adultos mayores en otras empresas ya que al ir como persona natural a una de estas tiendas, lo atendió un adulto mayor y se llevó una grata experiencia de compra y buen trato al cliente. Al preguntarle si en Casa Andina podrían incluir en su equipo de trabajo adultos mayores, su respuesta fue afirmativa; sin embargo, mencionó que ello podría darse en un futuro ya que actualmente por la pandemia de COVID 19 la empresa no se encuentra en un buen momento para contratar más personal, además mencionó que el grupo de adultos mayores corre mucho riesgo por el virus y no podrían estar presencialmente en los hoteles atendiendo a los clientes.



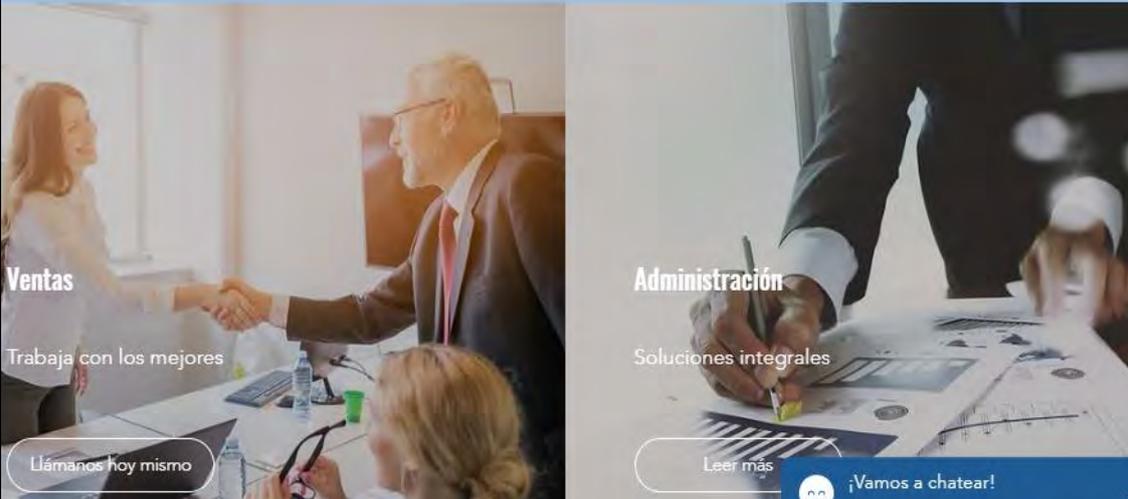
## ANEXO J: Sección 1 de la página web



## ANEXO K: Sección 2 de la Página Web

# Conectando adultos mayores con empresas

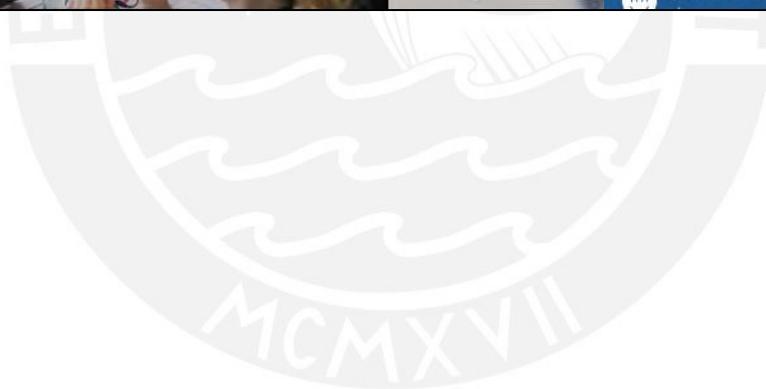
La posibilidad de encontrar una oportunidad laboral



**Ventas**  
Trabaja con los mejores  
[Llámanos hoy mismo](#)

**Administración**  
Soluciones integrales  
[Leer más](#)

[¡Vamos a chatear!](#)



## ANEXO L: Sección 3 de la Página Web

### Artículos sobre nosotros

Consulta las últimas noticias



**Agencia abre otra sucursal**      **La mejor agencia de empleo de 2015**      **Ayudando a fomentar el empleo**



## ANEXO M: Sección 4 de la Página Web

### Próximos eventos

			
<b>Evento</b>	<b>Evento</b>	<b>Evento</b>	<b>Cositas típicas</b>
jue., 09 ene.   Ci...	jue., 06 feb.   Ciu...	lun., 17 mar.   Ci...	FECHA A SE...   P



## ANEXO N: Sección 5 de la Página Web

### Contáctanos

Llámanos y uno de nuestros expertos te asesorará. No importa lo que necesites.

Calle Las Gardenias 159 - San Isidro

info@conexionsenior.com

+51 992 362 668

Nombre	Email
Teléfono	Dirección
Asunto	
Escribe tu mensaje aquí...	
<input type="button" value="Enviar"/>	

Satélite

Calle Las Gardenias 159  
[Directions](#)



## ANEXO O: Sección 6 de la Página Web



### Mejoramos tu futuro

Conexión SENIOR, somos una agencia de empleo que busca generar valor social sirviendo como nexo entre el adulto mayor y empresas del sector privado interesada en fomentar la inclusión laboral de este grupo etario.

Contamos con la capacidad de establecer relaciones laborales duraderas con todos nuestros clientes. Nuestro éxito es el resultado de un compromiso con emplear a las mejores personas, ofrecer las mejores soluciones y obtener los mejores resultados.

Te invitamos a ponerte en contacto con alguno de los miembros de nuestro equipo hoy mismo. Tus necesidades son nuestra prioridad.

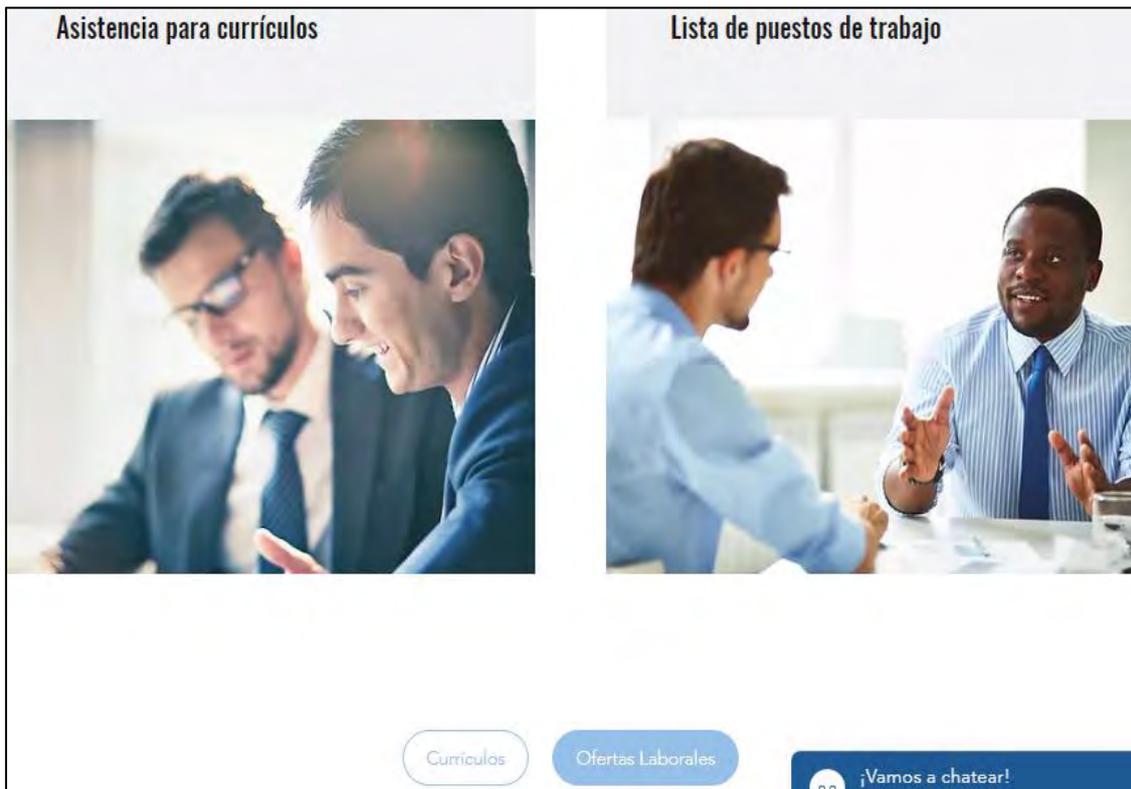
[Contacto](#)



## ANEXO P: Sección 7 de la Página Web



## ANEXO Q: Sección 8 de la Página Web



## ANEXO R: Sección 9 de la Página Web



## ANEXO S: Sección 10 de la Página Web



¿Necesitas empleo? ¡Tienes que leer esto!

16 de enero de 2025



Datos importantes sobre empleo en nuestro país

16 de enero de 2025



Tips para encontrar tu empleo ideal

16 de enero de 2025



## ANEXO T: Sección 11 de la Página Web

### Preguntas frecuentes

#### ¿Cómo me registro? ¿Debo tener una cuenta?

Escribe tu respuesta aquí. Piensa bien en ella antes de escribirla, procura ser claro y conciso y usa ejemplos si lo consideras oportuno. Revisa tus respuestas para que se entiendan en una primera lectura como si visitaras la página web por primera vez.

#### ¿Cómo se diferencia tu agencia de otras?

Escribe tu respuesta aquí. Piensa bien en ella antes de escribirla, procura ser claro y conciso y usa ejemplos si lo consideras oportuno. Revisa tus respuestas para que se entiendan en una primera lectura como si visitaras la página web por primera vez.

#### No sé como hacer mi currículum. ¿Me pueden ayudar?

Escribe tu respuesta aquí. Piensa bien en ella antes de escribirla, procura ser claro y conciso y usa ejemplos si lo consideras oportuno. Revisa tus respuestas para que se entiendan en una primera lectura como si visitaras la página web por primera vez.

#### ¿Cuentan con una oficina física de atención en la ciudad?

Escribe tu respuesta aquí. Piensa bien en ella antes de escribirla, procura ser claro y conciso y usa ejemplos si lo consideras oportuno. Revisa tus respuestas para que se entiendan en una primera lectura como si visitaras la página web por primera vez.



## ANEXO U: Guía de encuesta de evaluación del Producto Mínimo Viable

### ENCUESTA PARA UN PORTAL DE EMPLEO EXCLUSIVO PARA PERSONAS SENIOR

Buenos días/tardes, la siguiente encuesta está diseñada con el objetivo de conocer sobre la percepción que tienen los adultos mayores de Lima sobre la página de una agencia de empleo exclusiva para el Adulto Mayor.

La presente investigación es conducida por alumnas de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Si usted accede a participar de este estudio, se le pedirá responder este cuestionario que dura 10 minutos aproximadamente. La información que se recoja será estrictamente confidencial y anónima.

¡Gracias de antemano por su colaboración!

#### 1. SEXO:

Femenino                      Masculino

#### 2. EDAD:

65 a 68 años              69 a 72 años              73 a 75 años

3. Distrito de residencia: \_\_\_\_\_

#### 4. Agencia de Empleo

Portal Web que ofrecerá oportunidades laborales para el público adulto mayor contribuyendo con su capacidad económica. Asimismo, se generará valor social buscando promover la interacción entre pares y contribuir a mantenerlos socialmente activo.

Opinión respecto al nombre e imagotipo\*

\* Representación visual que combina una imagen con el nombre de la marca

#### 5. ¿Con qué relacionas el siguiente nombre: "Conexión Senior"?

Relación con Adulto Mayor              Relación con Empleo              Relación con Empresas

Relación con Grupo de Adultos Mayores              Otro: \_\_\_\_\_

#### 6. ¿Cuál de las siguientes opciones representa su opinión sobre el nombre?

Me gusta              Me es indiferente              No me gusta

#### ¿Qué es lo primero que piensa cuando ve el siguiente imagotipo\*?



Respuesta: \_\_\_\_\_

#### 7. ¿Con qué relacionas el imagotipo anterior?

Relación con Adulto Mayor              Relación con Empleo              Relación con Empresas

Relación con Grupo de Adultos Mayores              Otra: \_\_\_\_\_

#### 8. ¿Qué valoración le daría al imagotipo? Tomando en cuenta que 1 es muy malo y 5 es muy alto

	1	2	3	4	5
Atractivo	<input type="checkbox"/>				
Original	<input type="checkbox"/>				
Claro	<input type="checkbox"/>				

#### Conexión Senior

Le agradeceremos revisar el siguiente link <https://garcialeslie.wixsite.com/website> antes de continuar la encuesta.

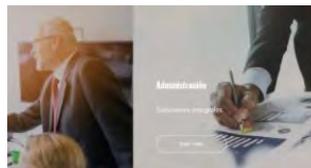
9. ¿Considera que el diseño de la página web (tipo de letra - colores - organización) es el adecuado?

Si  
No  
Otra: \_\_\_\_\_



10. ¿Considera que las fotos utilizadas en toda la página son las adecuadas? Sugerir tipos de fotos

Si  
No  
Otra: \_\_\_\_\_



11. ¿Las secciones con las que cuenta la web son las adecuadas?

Si  
No  
Otra: \_\_\_\_\_



12. Respecto a la Sección "Solicitantes de Empleo", ¿De qué sectores les gustaría que sean las oportunidades laborales publicadas? Puede elegir más de una opción

Sector Retail      Sector Gastronómico      Sector Farmacéutico      Sector Hotelero  
Sector Bancario      Sector Inmobiliario      Otro: \_\_\_\_\_

13. Respecto a la sección "Noticias y Recursos" ¿Qué temas le gustaría encontrar?

Salud      Política      Coyuntura      Deportes      Cultura      Otro: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué secciones complementarias sugeriría para hacer más dinámica su navegación en el Portal?

Capacitaciones en temas de interés      Chat Grupal      Juegos en Línea  
Sesiones Terapéuticas      Radio      Otra: \_\_\_\_\_

15. ¿Te fue fácil navegar en nuestro sitio web?

Si      No

16. ¿Necesito ayuda para responder la presente encuesta?

Si      No

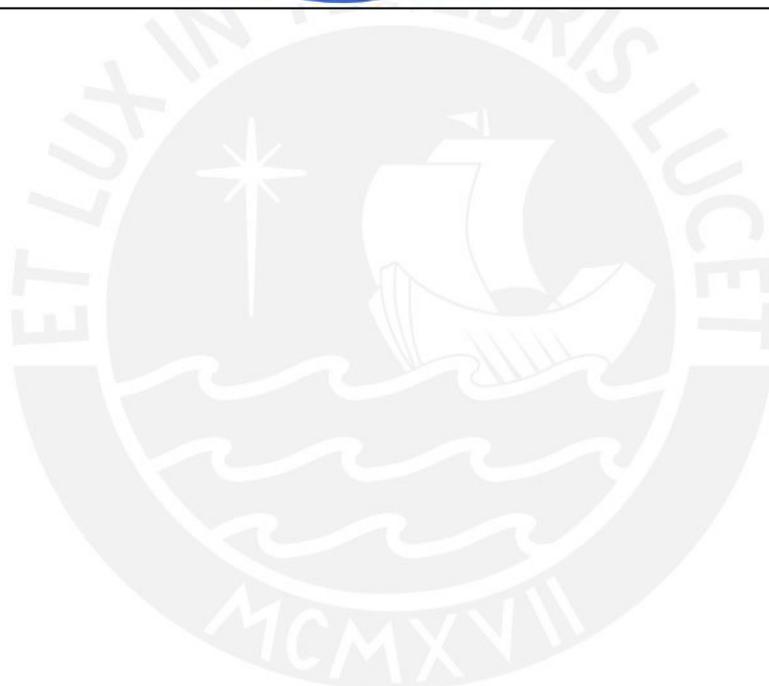
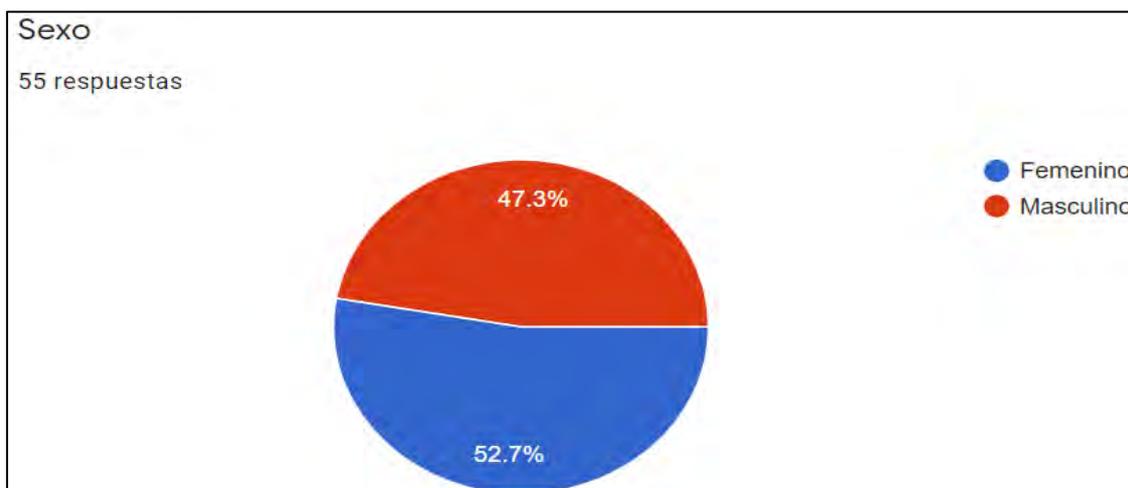
17. De haber respondido "Sí", nos podría indicar quién lo ayudó

Esposo/a      Hijo/a      Nieto/a      Prefiero no responder      Otra: \_\_\_\_\_

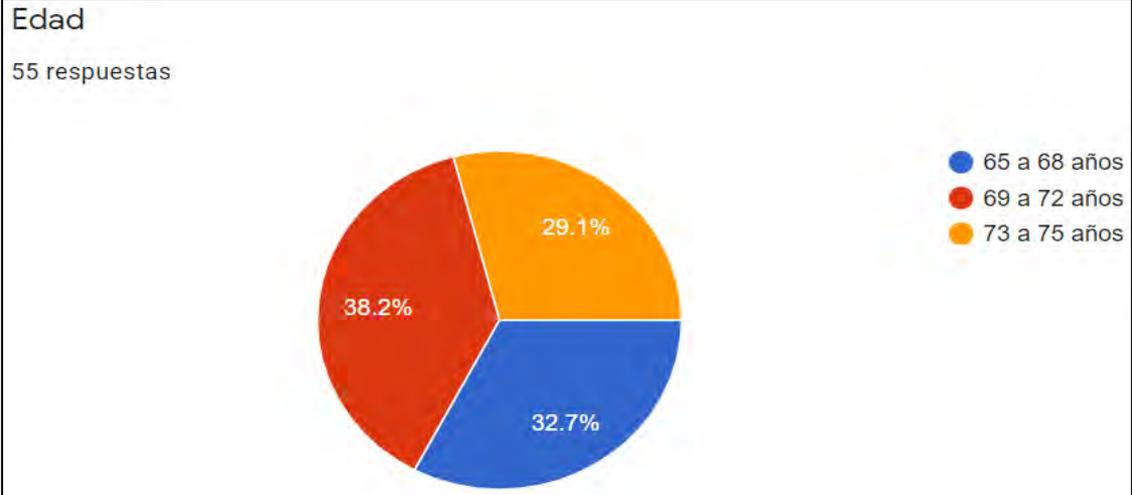
18. ¿Tiene alguna sugerencia / comentario adicional?

\_\_\_\_\_

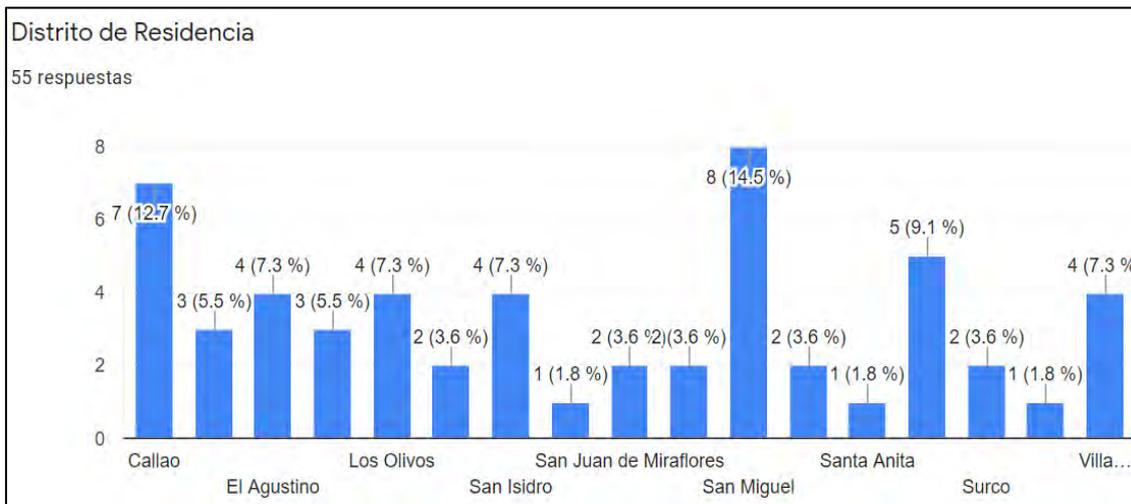
## ANEXO V: Porcentaje según Sexo de los Encuestados



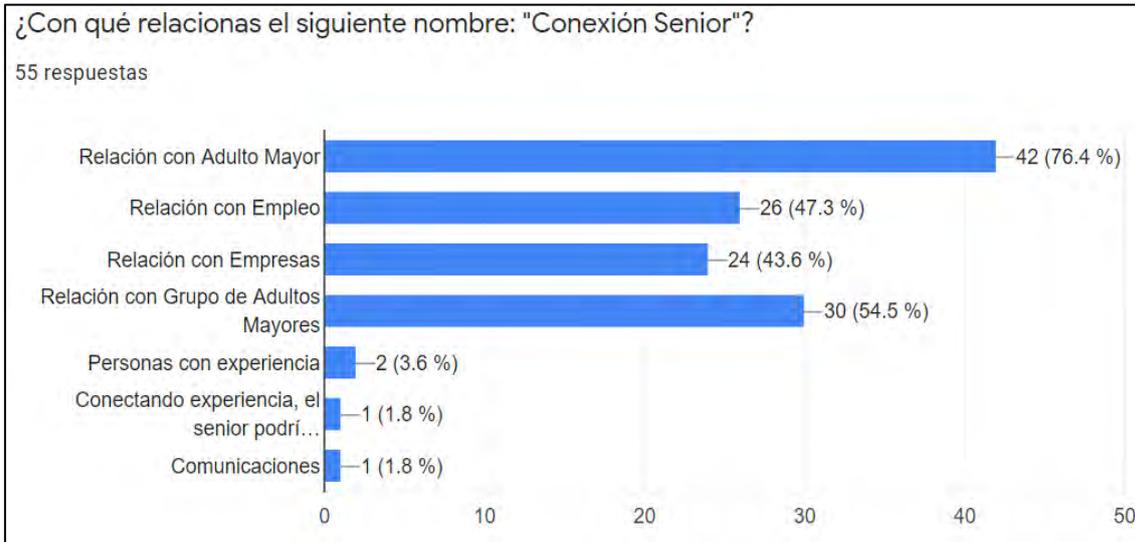
**ANEXO W: Porcentaje según Edad de los Encuestados**



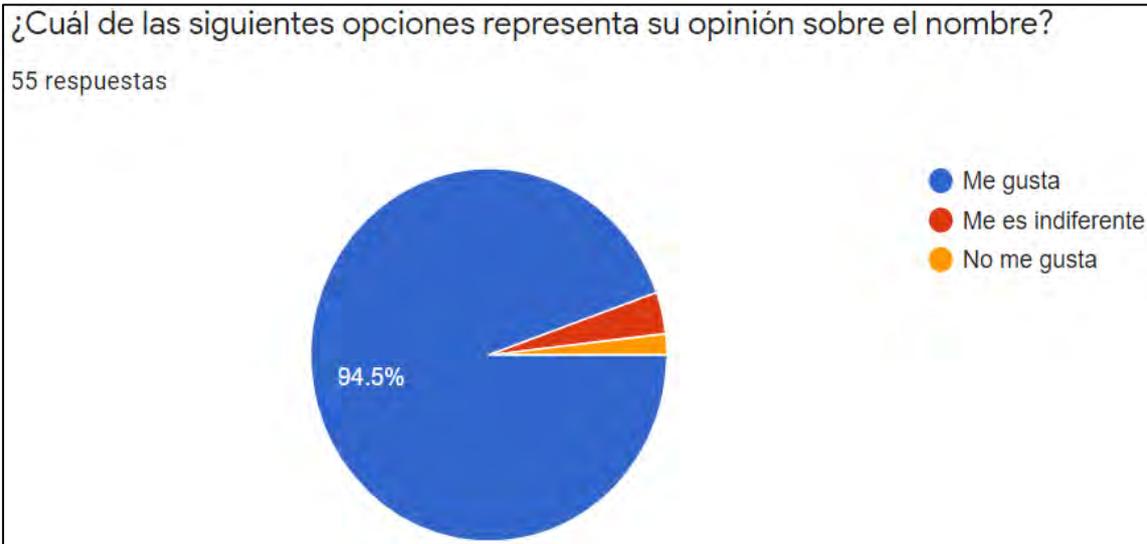
## ANEXO X: Puntaje según Distrito de los Encuestados



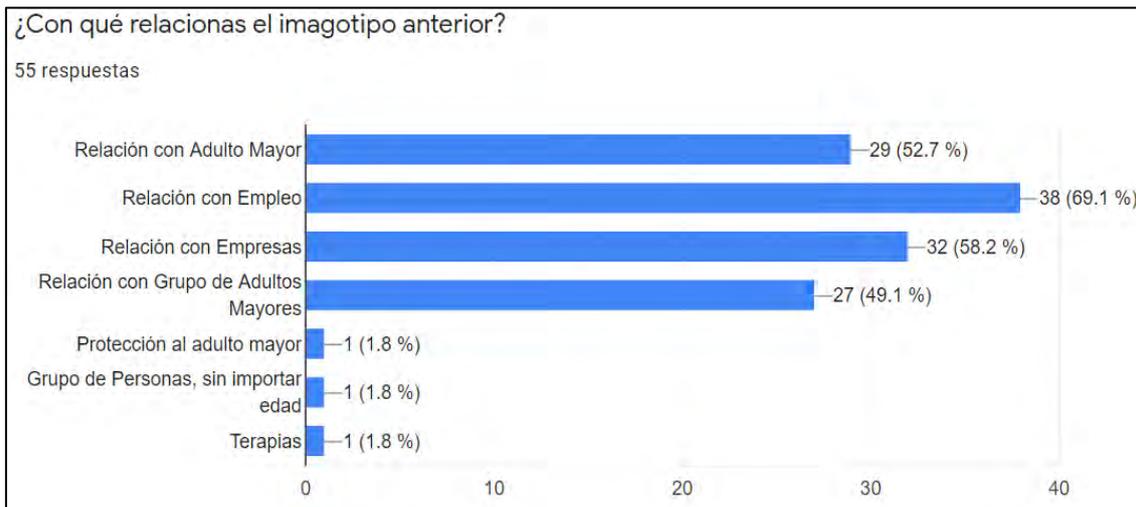
## ANEXO Y: Percepción según Nombre



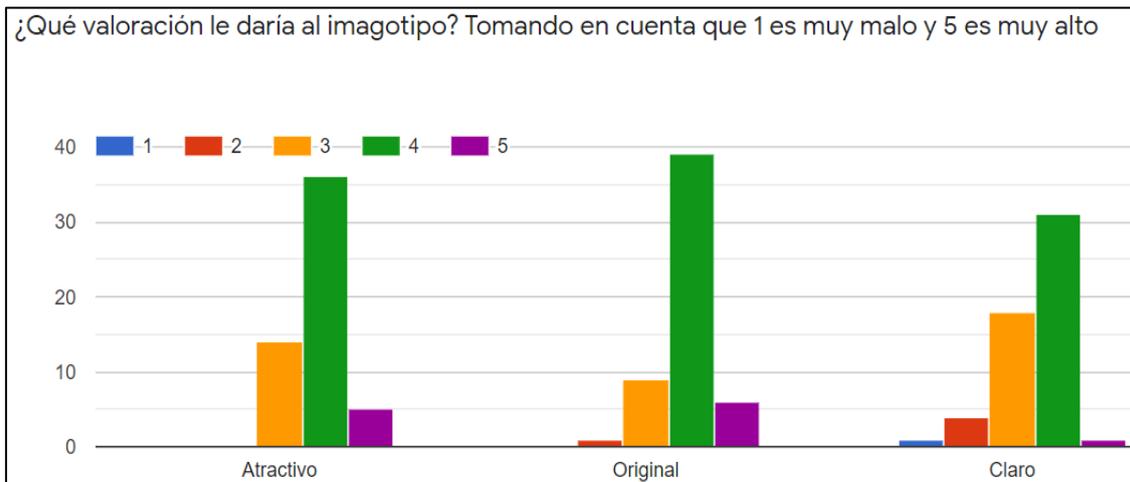
## ANEXO Z: Opiniones sobre el nombre



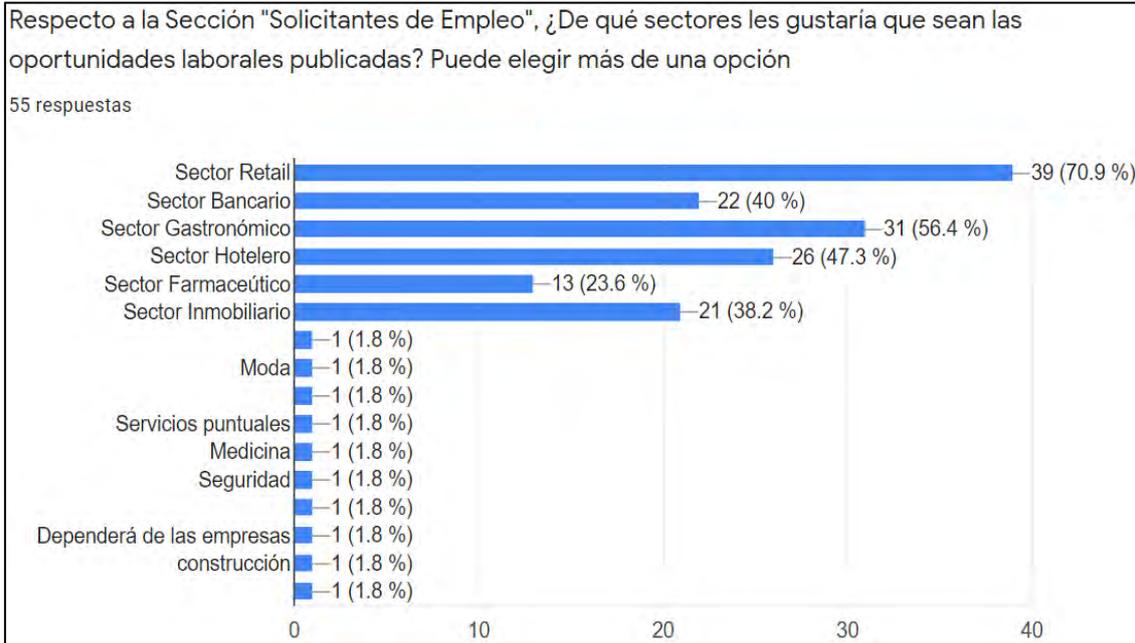
## ANEXO AA: Percepción según Imagotipo



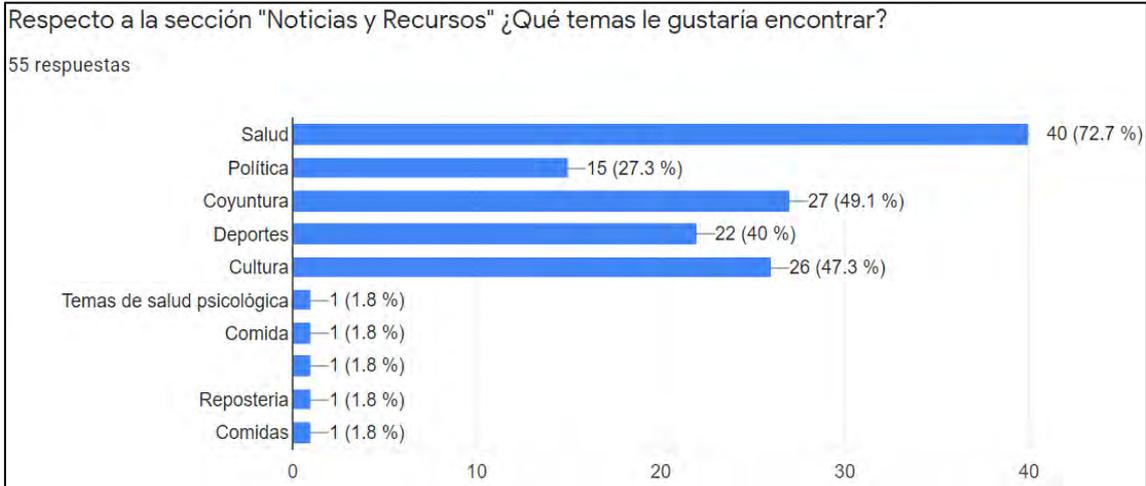
## ANEXO AB: Valoración del Imagotipo



## ANEXO AC: Sectores Preferentes para las Oportunidades Laborales



## ANEXO AD: Preferencias de Temas para sección Noticias y Recursos



## ANEXO AE: Intereses en Secciones Complementarias



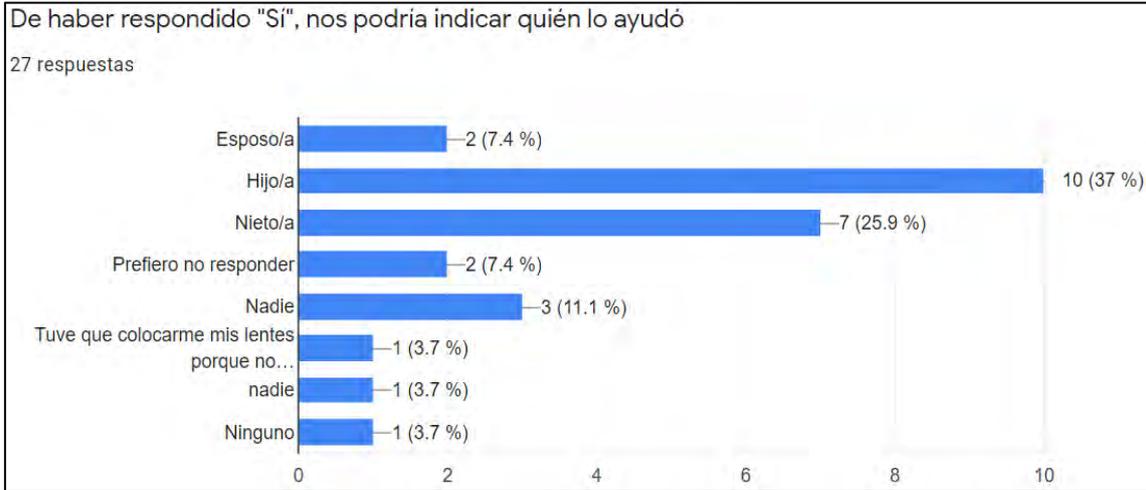
## ANEXO AF: Aprobación de Navegación en el Sitio Web



## ANEXO AG: Ayuda para Resolver la Encuesta



## ANEXO AH: Miembros que ayudaron a resolver la encuesta



## ANEXO AI: Secciones de la Web luego de Primer Aprendizaje

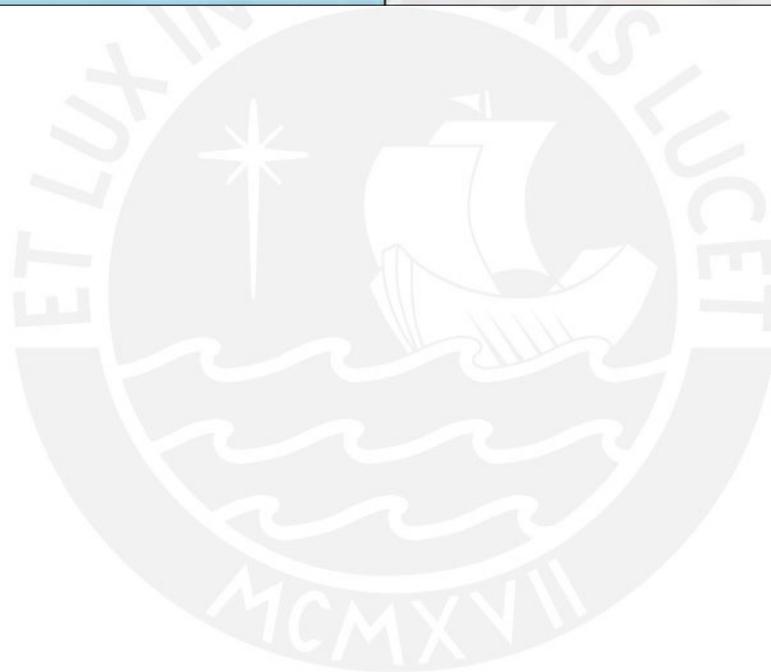


## ANEXO AJ: Modelo de Negocio Conexión Senior



## ANEXO AK: Perfil de Talento SENIOR y Empresa

<b>Perfil del Talento SENIOR</b>	<b>Perfil de las Empresas</b>
 <b>Personas de 60 a 75 años</b>	 <b>Tamaño de las Empresas</b> Grande, Mediana, Pequeña
 <b>Secundaria completa</b>	 <b>Sectores</b> Hotelero, Bancario, Inmobiliario
 <b>Con o sin experiencia</b>	 <b>Actividades</b> Atención al cliente



## ANEXO AL: Sección Senior

Inicio   Acerca de   Oportunidades Laborales   Seniors   Empresas   Noticias   Entretenimiento   Preguntas frecuentes

 <p><b>Creación de Perfil</b></p>	 <p><b>Acceso a tu Perfil</b></p>
<p>Ingresar datos personales para crear una cuenta</p> <p>Registro</p>	<p>Seguimientos a tus postulaciones</p> <p>Continuar</p>



## ANEXO AM: Sección Empresas

[Inicio](#) [Acerca de](#) [Oportunidades Laborales](#) [Seniors](#) [Empresas](#) [Noticias](#) [Entretenimiento](#) [Preguntas frecuentes](#)



### Creación de Cuenta

Inicia tu proceso de selección de talento senior con nosotros

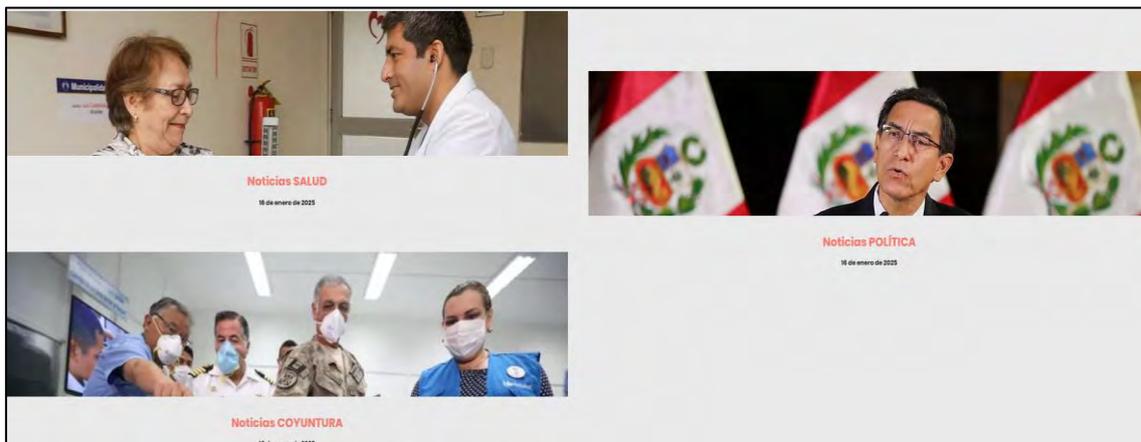


### Acceso a Cuenta

Haz un seguimiento de las postulaciones



## ANEXO AN: Sección Noticias



## ANEXO AO: Sección Entretenimiento

**Lo que nos diferencia**

Ofrecemos actividades que faciliten tu espera durante todo el proceso

**Radio Online**



## **ANEXO AP: Guía de encuesta de evaluación del Producto Mínimo Viable Mejorado**

### **ENCUESTA PARA UN PORTAL DE EMPLEO EXCLUSIVO PARA PERSONAS SENIOR**

Buenos días/tardes, la siguiente encuesta está diseñada con el objetivo de conocer sobre la percepción que tienen los adultos mayores de Lima sobre la página de una agencia de empleo exclusiva para el Adulto Mayor.

La presente investigación es conducida por alumnas de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Si usted accede a participar de este estudio, se le pedirá responder este cuestionario que dura 10 minutos aproximadamente. La información que se recoja será estrictamente confidencial y anónima.

¡Gracias de antemano por su colaboración!

#### **SEXO:**

Femenino                      Masculino

#### **EDAD:**

65 a 68 años            69 a 72 años            73 a 75 años

**Distrito de residencia:** \_\_\_\_\_

#### **Agencia de Empleo**

Portal Web que ofrecerá oportunidades laborales para el público adulto mayor contribuyendo con su capacidad económica. Asimismo, se generará valor social buscando promover la interacción entre pares y contribuir a mantenerlos socialmente activo.

Opinión respecto al nombre e imagotipo\*

\* Representación visual que combina una imagen con el nombre de la marca

**¿Qué es lo primero que piensa cuando ve el siguiente imagotipo\*?**



Oportunidades laborales para el Adulto Mayor      Interacción con otros Adultos Mayores  
Ayuda al Adulto Mayor

**¿Te gustaría tener un espacio donde puedas relacionarte con otras personas de tu misma edad?**

Si

No

Otra: \_\_\_\_\_

#### **Conexión Senior**

Le agradeceremos revisar el siguiente link <https://garcialeslie.wixsite.com/website> antes de continuar la encuesta.

**¿Te fue útil el gráfico que explica nuestro modelo de negocio?**

Si

No

Otra: \_\_\_\_\_

**¿En qué medios te gustaría enterarte de tus ofertas laborales?**

- Correo
- Mensaje de texto
- Llamada
- Redes sociales

**¿Te fue fácil reconocer la sección a través de la cual ingresas o creas tu cuenta?**

- Si
- No
- Otra: \_\_\_\_\_

**¿Las secciones con las que cuenta la web son las adecuadas?**

- Si
- No
- Otra: \_\_\_\_\_



**Respecto a la Sección "Solicitantes de Empleo", ¿De qué sectores les gustaría que sean las oportunidades laborales publicadas? Puede elegir más de una opción**

- Sector Retail
- Sector Gastronómico
- Sector Farmacéutico
- Sector Hotelero
- Sector Bancario
- Sector Inmobiliario
- Otro: \_\_\_\_\_

**Respecto a la sección "Noticias y Recursos" ¿Qué temas le gustaría encontrar?**

- Salud
- Política
- Coyuntura
- Deportes
- Cultura
- Otro: \_\_\_\_\_

**¿Qué secciones complementarias sugeriría para hacer más dinámica su navegación en el Portal?**

- Capacitaciones en temas de interés
- Chat Grupal
- Juegos en Línea
- Sesiones Terapéuticas
- Radio
- Otra: \_\_\_\_\_

**¿Te fue fácil navegar en nuestro sitio web?**

- Si
- No

**¿Necesito ayuda para responder la presente encuesta?**

- Si
- No

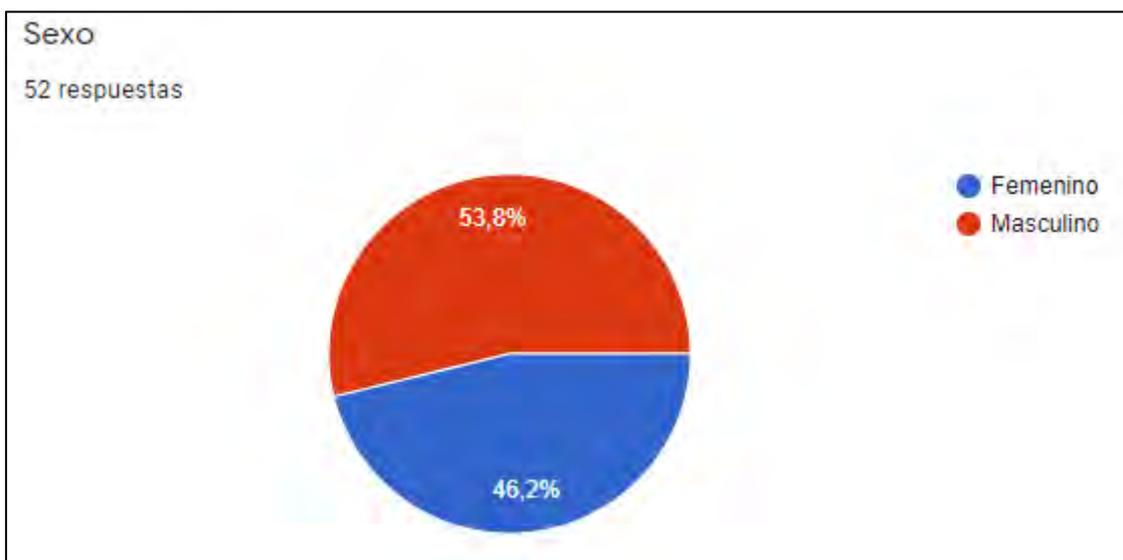
**De haber respondido "Sí", nos podría indicar quién lo ayudó**

- Esposo/a
- Hijo/a
- Nieto/a
- Prefiero no responder
- Otra: \_\_\_\_\_

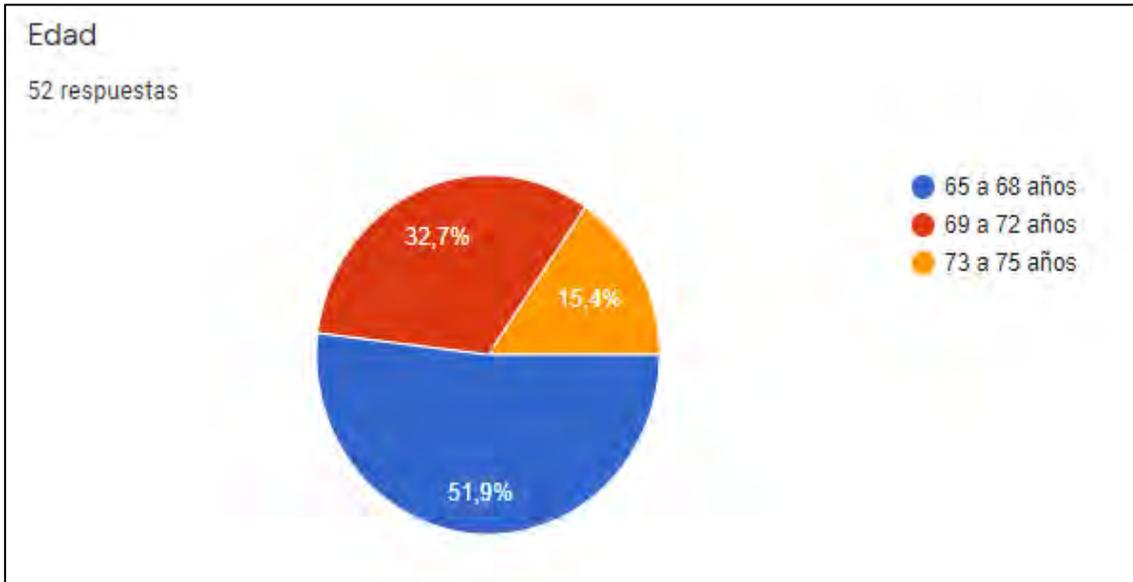
**¿Tiene alguna sugerencia / comentario adicional?**

\_\_\_\_\_

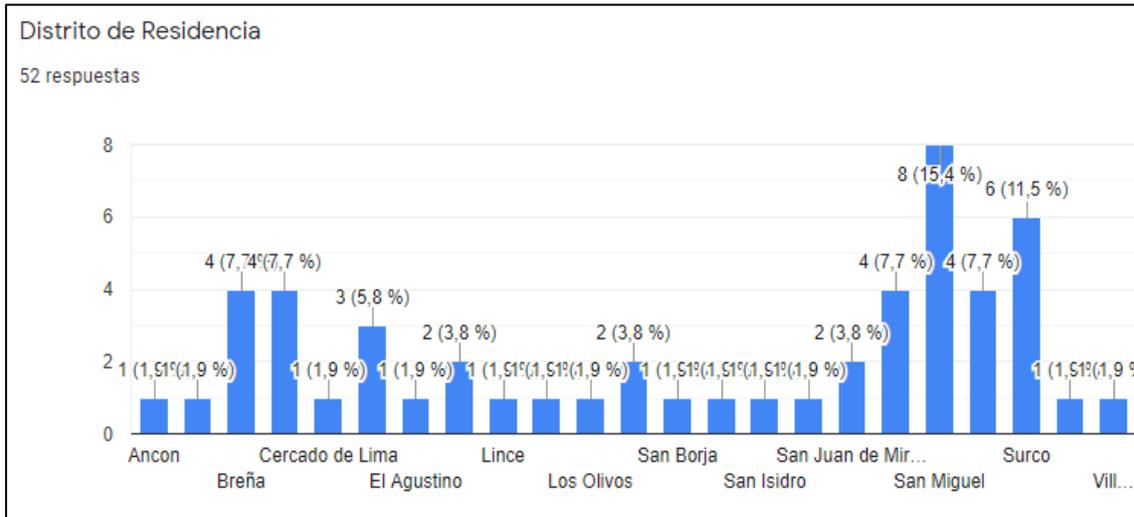
## ANEXO AQ: Porcentaje según Sexo de los Encuestados II



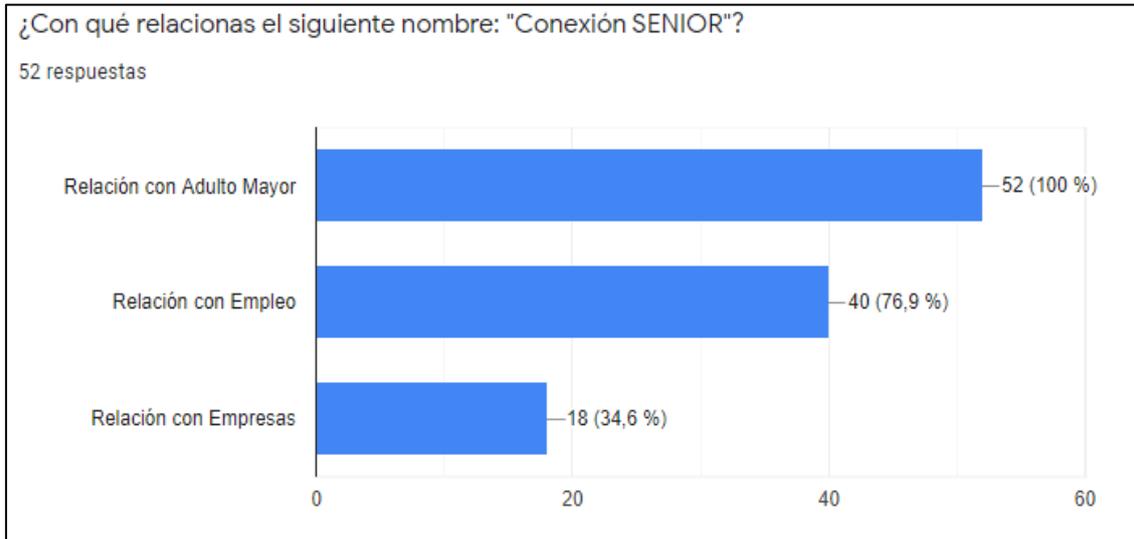
## ANEXO AR: Porcentaje según Edad de los Encuestados II



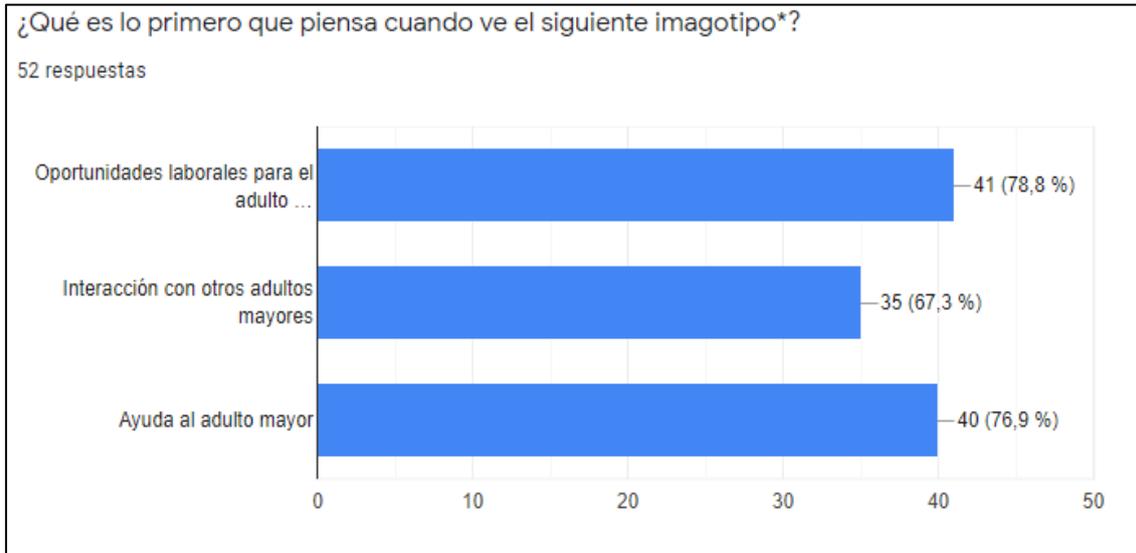
## ANEXO AS: Distrito de Residencia de los Encuestados II



## ANEXO AT: Relacionamiento de los Nombres de los Encuestados II



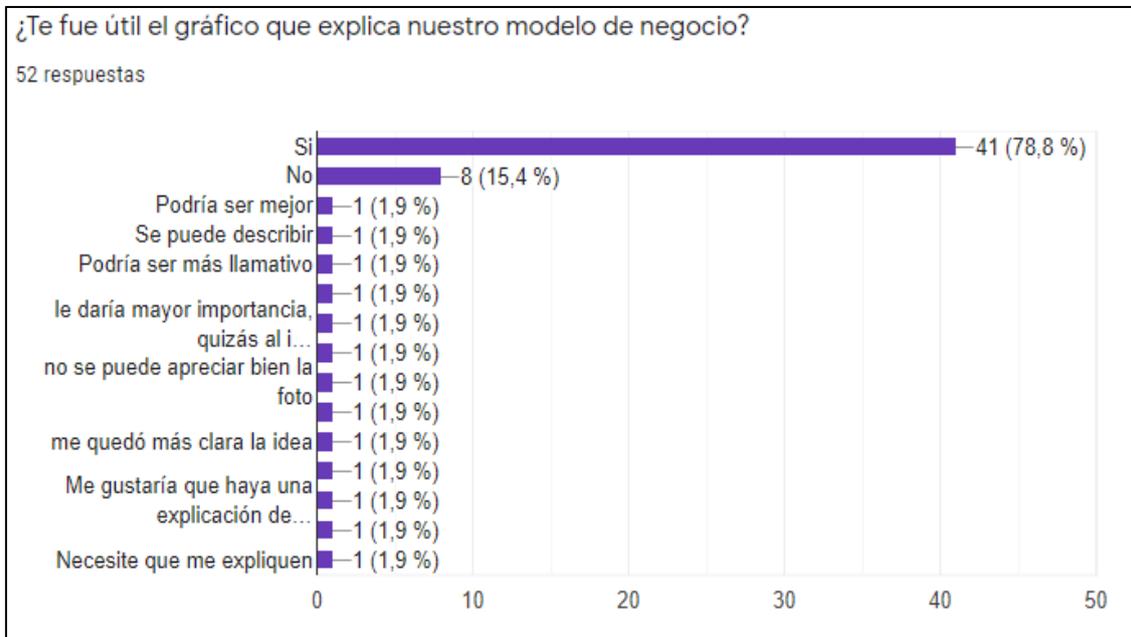
## ANEXO AU: Preferencia Imagotipo Encuestados II



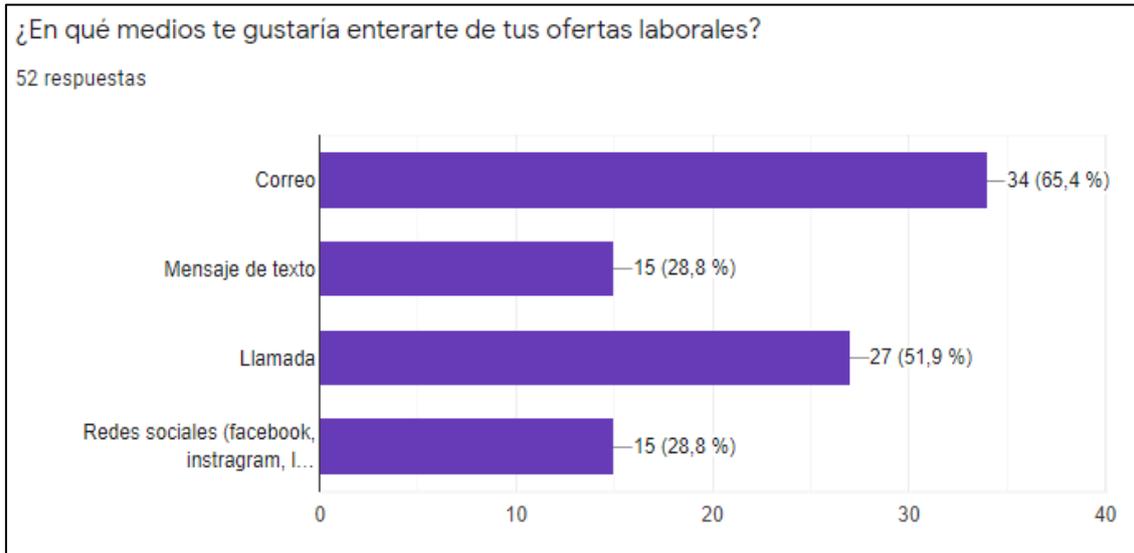
## ANEXO AV: Espacios de Relacionamento según Encuestados II



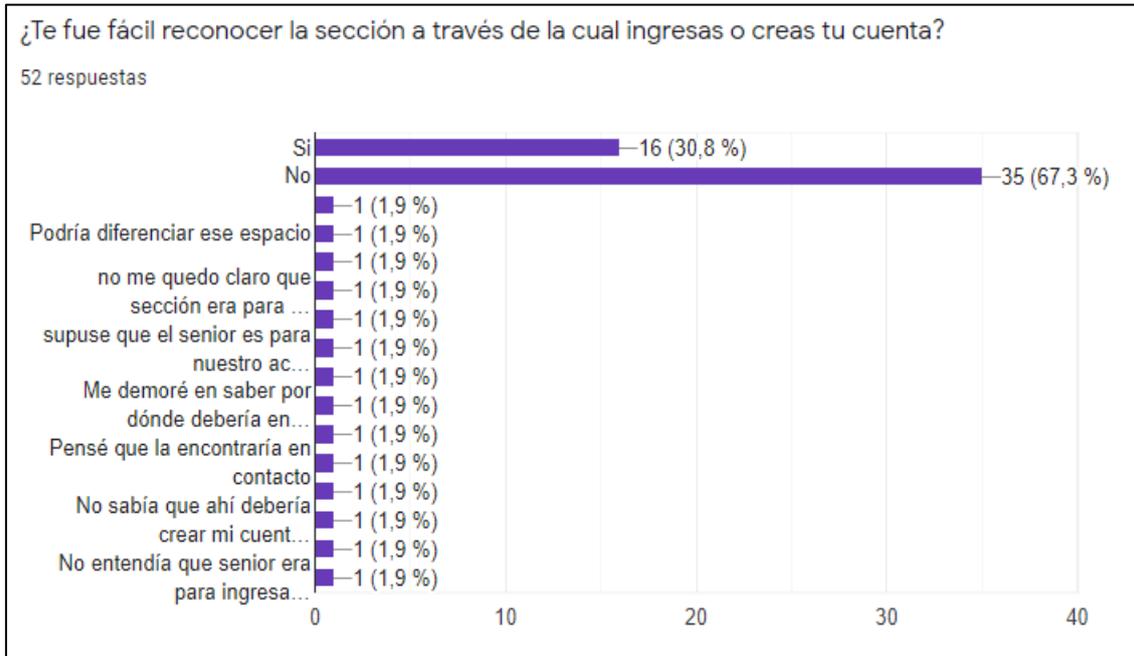
## ANEXO AW: Comentarios sobre Modelo de Negocio según Encuestados II



## ANEXO AX: Medios de Difusión según Encuestados II



## ANEXO AY: Comentarios Sección Adultos Mayores



## **ANEXO AZ: Gestión de Riesgos**

Una vez culminada la etapa de diseño y presentación del Modelo de Negocio Canvas, se ha considerado relevante exponer y analizar una Gestión de Riesgos que permita tener mapeada las eventualidades que se podrían generar al desarrollarlo.

Es importante mencionar que un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Por ello, los objetivos de la Gestión de Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto (Project Management Institute, 2017).

Bajo esta línea, se consideraron tomar en cuenta los siguientes riesgos y las posibles soluciones para amortizar los mismos:

- **Financiamiento:** Una vez que este proyecto decida llevarse a la realidad se necesitará de un capital. Sin embargo, se sabe que para empresas que recién comienzan sus operaciones es difícil conseguir un financiamiento bancario. Por ello, se propone presentarse a concursos de incubadoras y Startups como el programa Desafío Kunan - sección adulto mayor, con el fin de conseguir un financiamiento que les permita desarrollar su idea de negocio.
- **Operaciones:** No lograr conectar adultos mayores con empresas por las siguientes razones: 1) Adultos Mayores - Desconfiados con la organización debido a que es una propuesta nueva en el mercado peruano. Asimismo, que no se logre conectar con este grupo debido a la poca exposición de la organización. Ante esto se propone lanzar campañas que permitan presentar experiencias de casos reales en las que se conozca cómo funciona el modelo de negocio y los beneficios que obtendrá al sumarse a nuestro equipo. 2) Empresas - Desconfianza con la organización al ser nuevos en el mercado peruano ya que tercerizarían un proceso clave en su empresa. Por otro lado, no contar con oportunidades laborales en las que el perfil del adulto mayor pueda encajar los limita a contratarnos. Ante esto se propone brindar una fuerte campaña de presentación, en la cual se explicará a mayor detalle cómo funcionará la idea de negocio y los beneficios que obtendrían al incorporar al adulto mayor en sus organizaciones.
- **Recursos Humanos:** No encontrar un equipo de Recursos Humanos idóneo para Conexión Senior. Esto se puede deber a que, una vez contratados, no lograron conectar con el público a entrevistar dado que se trata de un grupo poco convencional en el mercado peruano. Ante esto se propone incluir en el proceso de selección la técnica Assessment

Center, en la cual se les presente casos a solucionar y tener un periodo de prueba en el cual se identifique las competencias que deberá tener el equipo de trabajo.

- COVID-19: Dada la coyuntura iniciada en marzo 2020, el Gobierno dispuso medidas que limitan el desarrollo del proyecto, ya que se está considerando a la población adulta mayor como población vulnerable en esta situación actual. Por un lado, se ha dispuesto que este grupo etario salga lo menos posible a las calles para evitar cualquier tema de contagio, con lo cual el incorporarlos al mercado laboral de manera presencial dentro de una organización en el área de atención al cliente quedaría totalmente descartado. Por otro lado, se encuentra la disposición del teletrabajo, en la que muchos de los puestos ofertados actualmente tienen como foco a personas más jóvenes, que se vean más inmersas en el tema tecnológico.

Ante lo mencionado, se recalca la relevancia de considerar estos riesgos, con la finalidad de poder responder adecuadamente al presentarse alguno de esto y reducir el riesgo de incertidumbre.

