

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo Prolab: Sénior Perú, Una Propuesta Que Llevará Tu Profesión al  
Siguiete Nivel**

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

**QUE PRESENTA:**

Rosa Violeta Dioses Becerra  
Mayra Mercedes Quintana Reategui  
María Victoria Varas Rodríguez

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

**QUE PRESENTA:**

Alberto Eduardo Pisano De La Cuba

**ASESOR**

Nicolás Andrés, Núñez Morales

**Surco, junio, 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada: *Sénior Perú, Una Propuesta Que Llevará Tu Profesión al Siguiete Nivel*, de los autores

Rosa Violeta Dioses Becerra (DNI: 43992372),

Alberto Eduardo Pisano De La Cuba (DNI: 10609468),

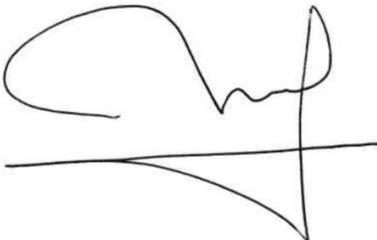
Mayra Mercedes Quintana Reategui (DNI: 42774278),

María Victoria Varas Rodríguez (DNI: 44030389),

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así como lo consigna el reporte de similitud por el *software* Turnitin el 28/11/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, mayor de 2024

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	
ORCID: 0000-0003-2193-3830	
Firma:	

## Agradecimientos

Agradezco a mi familia que me ha acompañado en cada paso de esta aventura, en especial, a mi esposo y Ramona que han sido los pilares de este logro, pues su paciencia y amor incondicional me han sostenido en los momentos más difíciles.

Rosa Violeta Dioses Becerra.

Agradezco a mi esposa, a mis hijos, a mis padres, a mis hermanos y mis sobrinos, ya que son la motivación más importante en mi vida y estuvieron siempre a mi lado en este lindo viaje para impulsarme en seguir adelante en todo momento.

Alberto Pisano De La Cuba.

Agradezco a Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que durante el proceso estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, confianza e impulsándome a seguir adelante.

Mayra Mercedes Quintana Reategui.

Agradezco a mi esposo, a mis padres y a mi hermana que me han apoyado siempre a lo largo de este camino y son mi motivo e inspiración para seguir adelante.

María Victoria Varas Rodríguez.

### Dedicatorias

A mi esposo, mis padres, mis hermanos, tíos y amigos de trabajo, pues todos de una u otra forma han aportado a mi crecimiento y logro de mis objetivos.

Rosa Violeta Dioses Becerra.

A mis padres, quienes son mi referente y a quienes siempre vi trabajando muy duro para darnos una mejor calidad de vida y un mejor futuro para la familia. A mi esposa y mis hijos, por ser mi principal soporte de vida y a mi hermano, por ser mi consejero, mi cable a tierra y mi mayor guía de vida.

Alberto Pisano De La Cuba.

A mi hijo Facundo, que con su corta edad ha sabido entender, tener paciencia y acompañarme en este proceso; eres motor y motivo de mi vida hijo mío.

Mayra Mercedes Quintana Reategui.

A mi esposo, mis padres, mi hermana y mis perrijos, puesto que todos ellos han sido pieza importante para el alcance de este logro.

Maria Victoria Varas Rodriguez.

## Resumen Ejecutivo

En el ámbito empresarial la competitividad cada vez es mayor, donde las organizaciones realizan significativos esfuerzos en la búsqueda constante de mejoras dentro de sus modelos de negocio que permitan mejorar la rentabilidad para los accionistas. Ello no solo aplica en la optimización de procesos, sino también en la búsqueda de personal más joven que represente gastos de operación menores, manteniendo el mismo estándar de calidad en la producción de bienes y servicios. En suma, esta nueva forma de hacer empresa y la pandemia de la COVID-19 hicieron que las organizaciones tomen la decisión de cerrar operaciones de manera definitiva o de realizar despidos masivos para mantenerse activas en el mercado, reduciendo significativamente la probabilidad de recolocación para el adulto de 50 y más años, el sénior. Ante este escenario, la propuesta Sénior Perú ofrece una alternativa de empleabilidad para las personas de 50 y más años que, a partir de sus conocimientos y amplia experiencia puedan brindar diversos servicios para el desarrollo del talento humano a empresas como asesoría, capacitación, mentoría y *coaching*, como parte de la optimización en estas de algún área específica u otro fin. Para ello, se aplicó tanto la metodología de pensamiento de diseño como la herramienta lienzo de modelo de negocio, con las que se pudo identificar los aspectos de dolor que presenta el usuario del mercado objetivo al que se enfoca la propuesta, obteniendo como producto final, una aplicación web que ofrece oportunidades laborales a las personas desempleadas de 50 y más años que están en un proceso de búsqueda de recolocación laboral y que aún pueden aportar a la sociedad. En cuanto a la evaluación financiera que se realizó para la puesta en marcha de Sénior Perú, se obtuvieron resultados positivos del valor actual neto económico (VANE) y del valor actual neto social (VANS) con valores de S/1'113,618 y S/3'084,100 considerando un horizonte de 5 años. Finalmente, se debe indicar que la propuesta contribuye a la recolocación de personas en su etapa de madurez laboral impactando de manera positiva en dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por Naciones Unidas (2018): el ODS 8-Trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 10- Reducción de las desigualdades.

## Abstract

Within the business environment, competitiveness is increasingly intense, with organizations making significant efforts in the constant pursuit of improvements within their business models to enhance profitability for shareholders. This applies not only to process optimization but also to the search for younger personnel, aiming for lower operating expenses while maintaining the same standard of quality in the production of goods and services. In summary, this new way of doing business, coupled with the COVID-19 pandemic, led organizations to make the decision to permanently close operations or carry out massive layoffs to stay active in the market, significantly reducing the likelihood of reemployment for adults aged 50 and above, the seniors. In this scenario, the Sénior Perú proposal offers an employability alternative for individuals aged 50 and above. Leveraging their knowledge and extensive experience, they can provide various services for human talent development to companies, such as consultancy, training, mentoring, and coaching, as part of the optimization of specific areas or other purposes. To achieve this, both design thinking methodology and the business model canvas tool were applied. These helped identify the pain points experienced by the target market users focused on by the proposal. The final product is a web application that provides job opportunities for unemployed individuals aged 50 and above who are in the process of job repositioning and can still contribute to society.

Regarding the financial evaluation conducted for the implementation of Senior Peru, positive results were obtained for both the economic net present value (ENPV) and the social net present value (SNPV) with values of S/1,113,618 and S/3,084,100, considering a 5-year horizon. Finally, it should be noted that the proposal contributes to the repositioning of individuals in their mature work stage, positively impacting two Sustainable Development Goals (SDGs) defined by the United Nations (2018): SDG 8-Decent work and economic growth and SDG 10-Reduced inequalities.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Definición del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto en el Que Se Determina el Problema a Resolver .....	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver.....	1
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver .....	2
1.4 Resumen de Capítulo.....	4
<b>Capítulo II: Análisis del Mercado .....</b>	<b>5</b>
2.1 Descripción del Mercado o Industria.....	5
2.2 Análisis Competitivo Detallado.....	5
2.3 Resumen de Capítulo.....	6
<b>Capítulo III: Investigación del Usuario .....</b>	<b>7</b>
3.1 Perfil de Usuario .....	7
3.2 Mapa de Experiencia de Usuario.....	9
3.3 Identificación de la Necesidad.....	12
3.4 Resumen de Capítulo.....	15
<b>Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....</b>	<b>16</b>
4.1 Concepción del Producto o Servicio .....	17
4.2 Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.) .....	21
4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Producto y Servicio .....	21
4.4 Producto Mínimo Viable (PMV).....	23
4.4.1 Prototipo Inicial.....	23
4.4.2 Prototipo Final.....	25
4.5 Resumen de Capítulo.....	28

<b>Capítulo V: Modelo de Negocio .....</b>	<b>29</b>
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio .....	29
5.2 Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio .....	30
5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio .....	32
5.4 Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio.....	33
5.5 Resumen de Capítulo.....	33
<b>Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable .....</b>	<b>35</b>
6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución .....	35
6.1.1 Hipótesis Para Validar la Deseabilidad de la Solución .....	35
6.1.2 Experimentos Empleados Para Validar las Hipótesis .....	35
6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución .....	36
6.2.1 Plan de Mercadeo .....	38
6.2.2 Plan de Operaciones .....	42
6.2.3 Simulaciones Empleadas Para la Validación de Hipótesis .....	45
6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución .....	46
6.3.1 Presupuesto de Inversión.....	47
6.3.2 Estructura de Financiamiento .....	48
6.3.3 Estados Financieros Proyectados .....	48
6.3.4 Simulaciones Empleadas Para Validar las Hipótesis .....	52
6.4 Resumen de Capítulo.....	54
<b>Capítulo VII: Solución Sostenible .....</b>	<b>56</b>
7.1 Relevancia Social de la Solución.....	56
7.2 Rentabilidad Social de la Solución .....	58
7.2.1 Beneficios Sociales .....	59
7.2.2 Costos Sociales.....	61

7.2.3 Resultado Obtenido .....	63
<b>Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....</b>	<b>64</b>
8.1 Plan de Implementación .....	64
8.2 Conclusiones.....	64
8.3 Recomendaciones .....	67
<b>Referencias.....</b>	<b>68</b>
<b>Apéndice A Balotario de Preguntas Para Encuesta de Profesionales y Técnicos</b>	
<b>Sénior .....</b>	<b>73</b>
<b>Apéndice B Detalle de Profesionales y Técnico Sénior Encuestados .....</b>	<b>74</b>
<b>Apéndice C Retroalimentación del Prototipo Inicial.....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndice D Lienzo Blanco de la Relevancia.....</b>	<b>76</b>
<b>Apéndice E Resultado de las Encuestas Realizada a los Profesionales y Técnicos</b>	
<b>Sénior .....</b>	<b>77</b>
<b>Apéndice F Balotario de Preguntas Para Encuestas a Gerentes Encargados de la</b>	
<b>Contratación del Personal .....</b>	<b>79</b>
<b>Apéndice G Determinación del WACC (Costo de Capital) .....</b>	<b>80</b>
<b>Apéndice H Encuesta a Cinco Gerentes Referentes de Perú .....</b>	<b>81</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Mejoras Identificadas Para el Prototipo Final</i> .....	26
<b>Tabla 2</b>	<i>Hipótesis para las Pruebas de Usabilidad de Sénior Perú</i> .....	37
<b>Tabla 3</b>	<i>Plan de Mercadeo para Sénior Perú (S/)</i> .....	39
<b>Tabla 4</b>	<i>Perú: Tasa de Desempleo de la Población Adulta Mayor, Según Características Demográficas, 2017–2021 (Porcentaje y Puntos Porcentuales)</i> .....	40
<b>Tabla 5</b>	<i>Contexto de Costo de Adquisición de Clientes Para 5 Años (S/)</i> .....	45
<b>Tabla 6</b>	<i>Eficiencia de Mercadeo</i> .....	46
<b>Tabla 7</b>	<i>Inversión Inicial (S/)</i> .....	47
<b>Tabla 8</b>	<i>Ingresos Generados por los Servicios Para el Desarrollo del Talento Humano Prestados a las Empresas</i> .....	48
<b>Tabla 9</b>	<i>Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas de Sénior Perú (S/)</i> .....	49
<b>Tabla 10</b>	<i>Flujo de Caja Anual Proyectado (en Soles)</i> .....	50
<b>Tabla 11</b>	<i>Cálculo del VAN Económico en Soles</i> .....	51
<b>Tabla 12</b>	<i>Cálculo del VAN Financiero en Soles (Amortización de Deuda)</i> .....	51
<b>Tabla 13</b>	<i>Simulación de Escenarios para la Viabilidad de la Solución</i> .....	53
<b>Tabla 14</b>	<i>Flujo de Caja para la Simulación Montecarlo del VAN Financiero (S/)</i> .....	53
<b>Tabla 15</b>	<i>Resultados de la Simulación Montecarlo</i> .....	54
<b>Tabla 16</b>	<i>Impacto de Sénior Perú a los ODS 8 y 10</i> .....	57
<b>Tabla 17</b>	<i>Metas Movilizadas por Sénior Perú Correspondiente a los ODS-8 y 10</i> .....	58
<b>Tabla 18</b>	<i>Van Social (S/)</i> .....	62

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Lienzo Meta Usuario Para el Sénior</i> .....	10
<b>Figura 2</b>	<i>Lienzo Meta Usuario Para la Empresa</i> .....	11
<b>Figura 3</b>	<i>Mapa de Experiencia del Usuario Sénior</i> .....	13
<b>Figura 4</b>	<i>Mapa de Experiencia del Usuario Empresa</i> .....	14
<b>Figura 5</b>	<i>Pensamiento de Diseño</i> .....	16
<b>Figura 6</b>	<i>Lienzo 6x6</i> .....	18
<b>Figura 7</b>	<i>Lienzo Costo-Impacto</i> .....	19
<b>Figura 8</b>	<i>Prototipo Inicial</i> .....	24
<b>Figura 9</b>	<i>Imagotipo de Sénior Perú</i> .....	26
<b>Figura 10</b>	<i>Prototipo Final</i> .....	27
<b>Figura 11</b>	<i>Lienzo del Modelo de Negocio</i> .....	31
<b>Figura 12</b>	<i>Variación en la Cantidad de Empresas a Nivel Nacional, Respecto del Trimestre Anterior</i> .....	39
<b>Figura 13</b>	<i>Estructura Organizacional de Sénior Perú</i> .....	43
<b>Figura 14</b>	<i>Cadena de Valor de Sénior Perú</i> .....	45
<b>Figura 15</b>	<i>Histograma Que Genera la Simulación Montecarlo</i> .....	46
<b>Figura 16</b>	<i>Histograma del Resultado de la Simulación de Montecarlo</i> .....	54
<b>Figura 17</b>	<i>Diagrama de Gantt de Sénior Perú</i> .....	65

## **Capítulo I: Definición del Problema**

El presente capítulo describe un problema social de alta importancia en el Perú: la limitada inclusión laboral de los adultos mayores de 50 años, grupo que enfrenta obstáculos significativos para reintegrarse al mercado laboral, afectando su desarrollo económico individual y familiar. La necesidad de mantenerse actualizado y la percepción de menor productividad comparada con jóvenes son desafíos adicionales a superar.

### **1.1 Contexto en el Que Se Determina el Problema a Resolver**

El crecimiento profesional y la estabilidad laboral son aspectos de preocupación para los peruanos; y es que lograr esta última es esencial al comenzar un nuevo empleo o aventurarse en un sector previamente desconocido. Por tanto, es crucial formar parte de una compañía que ofrezca posibilidades de desarrollo profesional si se busca destacar en un entorno competitivo (“Seis Aspectos”, 2020). Otro aspecto no menos relevante a considerar es la empleabilidad que, de acuerdo con la investigación llevada a cabo por Head Hunters Perú, entre noviembre de 2021 y enero de 2023, en la cual se encuestó a 2,836 ciudadanos peruanos, se observa que el 61% de aquellos que estuvieron desempleados durante la pandemia requirió más de 6 meses para encontrar un nuevo trabajo. Además, a partir de esta encuesta se identificó que, las personas desempleadas se encuentran con desafíos y obstáculos al reintegrarse al mercado laboral, tales como la necesidad de mantenerse actualizadas y al tanto de las nuevas tendencias globales, resaltándose que en el caso de los profesionales de 50 y más años la situación es más delicada puesto el 65% de ellos sigue en la búsqueda de reinsertión laboral (Findpro, 2023).

### **1.2 Presentación del Problema a Resolver**

El problema social identificado se enfoca en las escasas alternativas laborales que existen para los adultos de 50 y más años que se encuentran desempleados y que buscan alguna posibilidad para reinsertarse en el mercado laboral. Este problema afecta de manera

directa el desarrollo económico individual, puesto que son profesionales o técnicos que están en la etapa de madurez laboral y; por el rango etario indicado cuentan aún con obligaciones familiares y financieras que necesitan abordar de manera inmediata con un trabajo decente.

### **1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver**

En los últimos años el desempleo de las personas de 50 y más años se ha incrementado de manera significativa y constante en vista que la sociedad peruana considera –en forma errada– que una persona joven es más productiva que una mayor y que el primero, al tener menor experiencia, está dispuesto a aceptar una posición dentro de una escala remunerativa menor en las organizaciones. Según el Instituto de Estadística e Informática (INEI, 2020), en el Perú existen 4'140,000 adultos mayores de 60 años, constatando que el 48.6% no se encuentran dentro de la población económicamente activa (PEA), teniendo una mayor incidencia en el sexo femenino en vista que supera el 57.5% del total anteriormente mencionado.

El INEI (2021) señaló también que solo el 36.6% del total de adultos mayores se encuentran afiliados a un sistema de pensiones (Administradora de Fondos de Pensiones [AFP], Oficina de Normalización Previsional (ONP), Cédula viva, entre otros). Por lo que se puede inferir que el 63.4% requieren un empleo para seguir cubriendo sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda, esparcimiento, etc. El Estado peruano ha intentado sin mucho éxito establecer parámetros y lineamientos que favorezcan y propicien mejorar la calidad de vida de los adultos mayores. Por tal razón, ha construido un marco normativo con enfoque en dicha finalidad. Por ejemplo, en el 2016 se promulgó la Ley de la Persona Adulto Mayor (Ley 30490, 2016), que tiene como objetivo “establecer un marco normativo que garantice el ejercicio de los derechos de la persona adulta mayor, a fin de mejorar su calidad de vida y propiciar su plena integración al desarrollo social, económico, político y cultural de la Nación” (art. 1). En el marco de la pandemia producida por la aparición de la COVID-19,

el Estado ha buscado mantener la estabilidad laboral de este grupo etario, propiciando su inclusión en las políticas de trabajo remoto y dictando parámetros mínimos de respeto a sus puestos de trabajo. Así, el Decreto Supremo N°009-2015-TR que aprueba el reglamento de la Ley 30036, norma que regula el teletrabajo como modalidad para la prestación de las labores, dispone que:

En la medida de lo posible, y siempre que cumplan con los requisitos para el puesto, el empleador o entidad pública dará preferencia a las poblaciones vulnerables para que puedan prestar servicios bajo la modalidad de teletrabajo, de conformidad con las normas vigentes. En ese marco, y sin perjuicio de otras medidas que pueda adoptar conforme a lo señalado en el presente artículo, el empleador o entidad pública evaluará la aplicación de la modalidad de teletrabajo para... garantizar la continuidad de la prestación del servicio de trabajadoras y servidoras civiles... adultos mayores. (Decreto Supremo N° 009-2015-TR, 2015, art. 8)

Por otro lado, se revisó información relevante de otros países (Brasil, Colombia, Ecuador, España, Unión Europea [UE]), donde el problema que se aborda tiene la misma casuística, teniendo una mayor incidencia en aquellos con economías emergentes:

- Brasil: se ubica en el puesto 56 de 96 países en el índice de envejecimiento global 2015 (HelpAge International, 2015). La pirámide de la población de Brasil incrementa de 8.01% en el 2015 a 9.59% en el 2020, demostrando un crecimiento acelerado del proceso de envejecimiento en dicho país.
- Colombia: a partir del último censo elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de 2018, se estimó que para el 2020 existirían un total de 6.8 millones de personas mayores de 60 años, lo que representa el 13.5% de la población total colombiana y que, de ese porcentaje, el 55% son mujeres y el 45% son hombres de la tercera edad (Ministerio de Salud y Protección Social [MSPS], 2020).

- Ecuador: según el Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador (s.f.), en el 2019 existía una población de 1.04 millones de adultos mayores de 65 años que corresponde al 6.5% de la población total de Ecuador. En el 2020 fue del 7.4% y; para el 2054 se prevé que representen el 18% de la población.
- España: según Pérez Díaz et al. (2020), la estructura demográfica de España sigue mostrando señales de envejecimiento, evidenciado por el incremento en la proporción de personas mayores de 65 años. A fecha del 1 de enero de 2019, había 9'057,193 personas mayores, lo que representaba el 19.3% de la población total (47'026,208). En comparación con otros países europeos y los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la proporción de aquellos que permanecen laborando después de cumplir los 65 años es notablemente baja, situándose en solo el 6.5% en 2019 en la población de 65-69 años.
- UE: en 2019, los países de la Unión Europea con la mayor población de personas mayores eran Alemania (17.9 millones), Italia (13.8 millones), Francia (13.5 millones) y España (9.1 millones). Sin embargo, al considerar cifras relativas, el orden varía: Italia (22.8%), Grecia (22.0%), Portugal y Finlandia (21.8%) y Alemania (21.5%) son las naciones con mayor envejecimiento, y experimentan un aumento constante en su proporción año tras año (Pérez Díaz et al., 2020).

#### **1.4 Resumen de Capítulo**

El análisis detallado revela una problemática profunda que afecta a los adultos mayores de 50 años en el Perú, quienes a menudo son marginados en el mercado laboral debido a estereotipos sobre la edad y la productividad. La legislación como la Ley de la Persona Adulto Mayor y normativas sobre teletrabajo son pasos hacia la inclusión, pero la implementación sigue siendo un reto. Comparativamente, esta situación no es exclusiva del Perú, puesto que otros países enfrentan situaciones similares.

## Capítulo II: Análisis del Mercado

El presente capítulo analiza la dinámica actual del mercado laboral con especial enfoque en la inclusión de adultos mayores de 50 años. A pesar de la valiosa experiencia que aportan estos profesionales, las empresas tienden a preferir a jóvenes debido a costos menores y habilidades digitales más actualizadas. Sin embargo, la contradicción surge al reconocer la necesidad empresarial de contar con la sabiduría y experiencia de este grupo de personas. Este análisis subraya la importancia de la capacitación continua y la actualización de habilidades para mejorar la competitividad en un mercado en constante evolución.

### 2.1 Descripción del Mercado o Industria

En la actualidad la cantidad de adultos mayores desempleados se ha incrementado exponencialmente, considerando que las organizaciones prefieren contratar personas más jóvenes por diferentes factores, por ejemplo: menor remuneración y mayor conocimiento en temas digitales (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2022). Lo que resulta contradictorio es que las empresas a su vez necesitan para su propio crecimiento contar con la experiencia que le puede proveer el séniór. Por otro lado, en el actual mercado de alta competitividad, el constante desarrollo y crecimiento académico profesional marca la diferencia en la calificación para acceder a mejores oportunidades laborales. Es por ello que, cada vez se necesita con mayor frecuencia recibir capacitaciones o asesorías en una materia específica para nutrir de mayor conocimiento a aquellas personas que lo requieran, lo que conlleva a ser más eficiente dentro de sus labores diarias. Por último, se puede inferir que existe un crecimiento importante en contar con profesionales y técnicos de mejor y mayor nivel para garantizar que las asesorías, capacitaciones y actualizaciones sean desarrolladas por personas cuyo dominio en un tema en específico sea el valor agregado para generar una diferencia importante frente a la competencia.

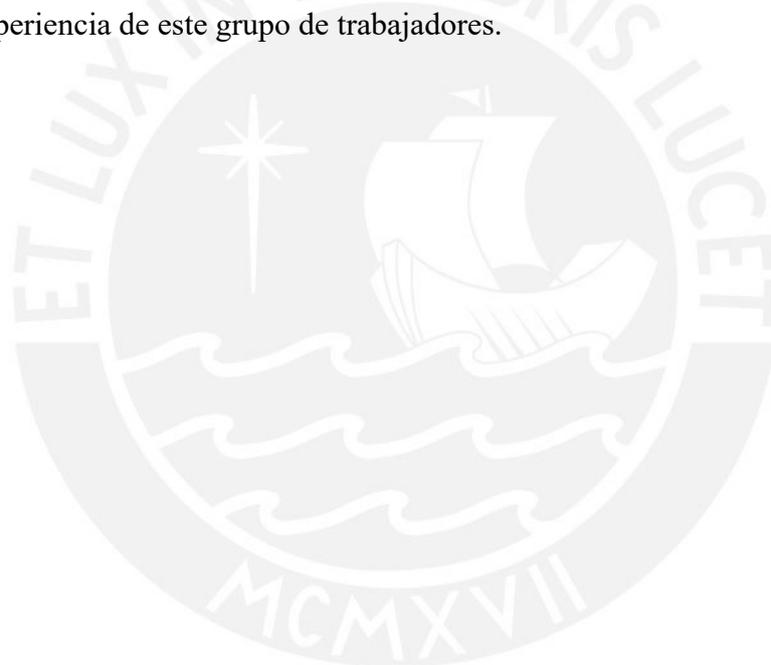
### 2.2 Análisis Competitivo Detallado

Para atender actualmente el problema planteado, existen plataformas de búsqueda de empleo, tales como: LinkedIn Premium, LHH DBM Perú y otras empresas que brindan el

servicio de recolocación profesional que se orientan principalmente a reinsertar laboralmente a sus suscritos. Estas plataformas solicitan una inversión mensual con pago adelantado de aproximadamente S/400, sin asegurar el éxito de generar alguna posibilidad de reinsertión.

### **2.3 Resumen de Capítulo**

El análisis del mercado evidencia un desbalance significativo entre las necesidades de las empresas y las oportunidades disponibles para los adultos mayores de 50 años. Las plataformas de empleo como LinkedIn Premium y LHH DBM Perú cumplen un rol crucial, aunque con limitaciones, en la reintegración laboral de este colectivo; lo cual indica que se necesita una reflexión profunda sobre cómo equilibrar la demanda de habilidades digitales y la invaluable experiencia de este grupo de trabajadores.



### Capítulo III: Investigación del Usuario

En el presente capítulo se analiza al usuario afectado aplicando herramientas que permitan conocer sus necesidades, experiencias, intereses, expectativas, motivaciones, preferencias y gustos con el fin de identificar la mejor manera de satisfacer estas.

#### 3.1 Perfil de Usuario

La definición del perfil del usuario se realizó a partir de una muestra de apreciación de 19 personas, a las cuales se les encuestó mediante videoconferencias. Estas personas son de 50 y más años que residen en Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C que cuentan con conocimientos y una trayectoria comprobada en el mundo corporativo y que no consiguen o les es difícil acceder a un empleo. Para ello, se preparó un balotario de 17 preguntas (ver el formato de la encuesta en el Apéndice A y el detalle de las personas encuestadas en el Apéndice B).

A partir del análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas, se elaboró el lienzo meta-usuario para el sénior (ver Figura 1), el cual permitió identificar diversos aspectos que guardan relación con el problema planteado e impactan al usuario en su vida diaria tales como el círculo social en el que se desenvuelve, su familia, creencias, actividades, emociones y pensamientos. Estos aspectos son:

- **Actividades:** le gusta practicar deportes o participa en reuniones fuera de casa; además considera valioso disponer del tiempo para disfrutar viajando.
- **Anhelos y alegrías:** se siente orgulloso de sus logros y trayectoria profesional; tiene ambición de incrementar o actualizar conocimientos; y hace énfasis en demarcar la vida personal de la profesional.
- **Problemas y frustraciones:** está preocupado por la falta de oportunidades en el mundo laboral, puesto que no desea depender económicamente de terceros y quiere continuar aportando su experiencia en forma útil y aprovechable a la sociedad.

A partir de las encuestas, se obtuvo, que el 100% de encuestados están dispuestos a seguir trabajando, incluso hasta una edad superior a la establecida para su jubilación; sin embargo, indican que la mayor dificultad u obstáculo que presentan para encontrar trabajo es la edad. Asimismo, el 100% consideran muy relevante el poder transmitir sus conocimientos a las siguientes generaciones y en general a toda la comunidad o a quién lo necesite. También indican que les gustaría trabajar brindando algún tipo de servicio dentro de los cuales destaca la enseñanza. El 100% coincidieron en que les beneficiaría contar con flexibilidad en el horario de trabajo, pudiendo desempeñar labores por horas. Se debe resaltar que el 80% señalaron la necesidad de sentirse útiles para la sociedad y; además se pudo conocer que el 85% son independientes económicamente y el 45% indicaron que sí tienen personas que dependen de los ingresos que ellos puedan generar. Por último, en cuanto a sus conocimientos sobre nuevas tecnologías de comunicación, el 90% indican que cuentan con un nivel medio de dominio de herramientas digitales y el 100% están de acuerdo con recibir mayor capacitación en el uso de nuevas tecnologías.

De manera complementaria, se encuestó a cinco gerentes de empresas referentes de Perú mediante Google Forms, con la finalidad de conocer algunos requerimientos o necesidades de capacitación o asesoría que presentan sus colaboradores e identificar si en estas empresas existe el interés de cubrir esta brecha mediante profesionales y técnicos sénior, los cuales cuentan con conocimientos y una trayectoria comprobada en el mundo corporativo. En ese sentido, el 100% consideran que es valioso que sus colaboradores se encuentren constantemente capacitados, dado que el mercado es muy competitivo; asimismo prefieren que estas actividades se realicen de forma presencial. Sin embargo, el 40% señalan que actualmente no cuentan con presupuesto para ello, pero no desestiman la idea de requerir el servicio en cualquier momento. Por otro lado, mencionan que la tarifa horaria que pueden

aprobar para estas actividades fluctúa entre S/250 y S/1,200, valor que dependería de la experiencia del ponente, de las certificaciones que este tenga y de la forma de realizarlo (virtual o presencial). A partir de las respuestas obtenidas de la encuesta a los cinco gerentes referentes de Perú, como se muestra en el Apéndice H, se pudo elaborar el lienzo meta-usuario para la empresa (ver Figura 2), donde se identificaron las características y necesidades que presentan las empresas (clientes potenciales) en su operativa diaria, cuya responsabilidad de solución o de toma de decisión recae en los gerentes o colaboradores de alto cargo.

### **3.2 Mapa de Experiencia de Usuario**

No solo es importante conocer a los usuarios afectados por el problema planteado, sino también conocer su entorno y todo aquello que les preocupa. Para tal fin, se elaboró el mapa de experiencia de usuario de tal manera que se identifiquen los principales sentimientos de ellos en la búsqueda de una solución. Esta herramienta permite empatizar con el usuario, asumiendo su rol y haciendo propias sus vivencias para de esa manera comprender y atender de manera idónea su necesidad.

Para identificar los puntos de dolor, se elaboraron dos mapas de experiencia del usuario, una para el usuario sénior (ver Figura 3) y otra para el usuario empresa (ver Figura 4). Para el primer caso, se identificaron aquellos sentimientos que tiene el sénior desde momentos de satisfacción como tener la estabilidad económica de un trabajo que fue madurando a través de los años, pasando por incertidumbre y despidos laborales por tener edad adulta, hasta la frustración de ver la posibilidad de realizar trabajos eventuales diferentes a su profesión para obtener ingresos. Para el caso del usuario empresa, se conocieron aquellos puntos de dolor que existen al momento de requerir servicios para el desarrollo del talento humano como asesoría, capacitación, mentoría y coaching.

Figura 1

Lienzo Meta Usuario Para el Sénior

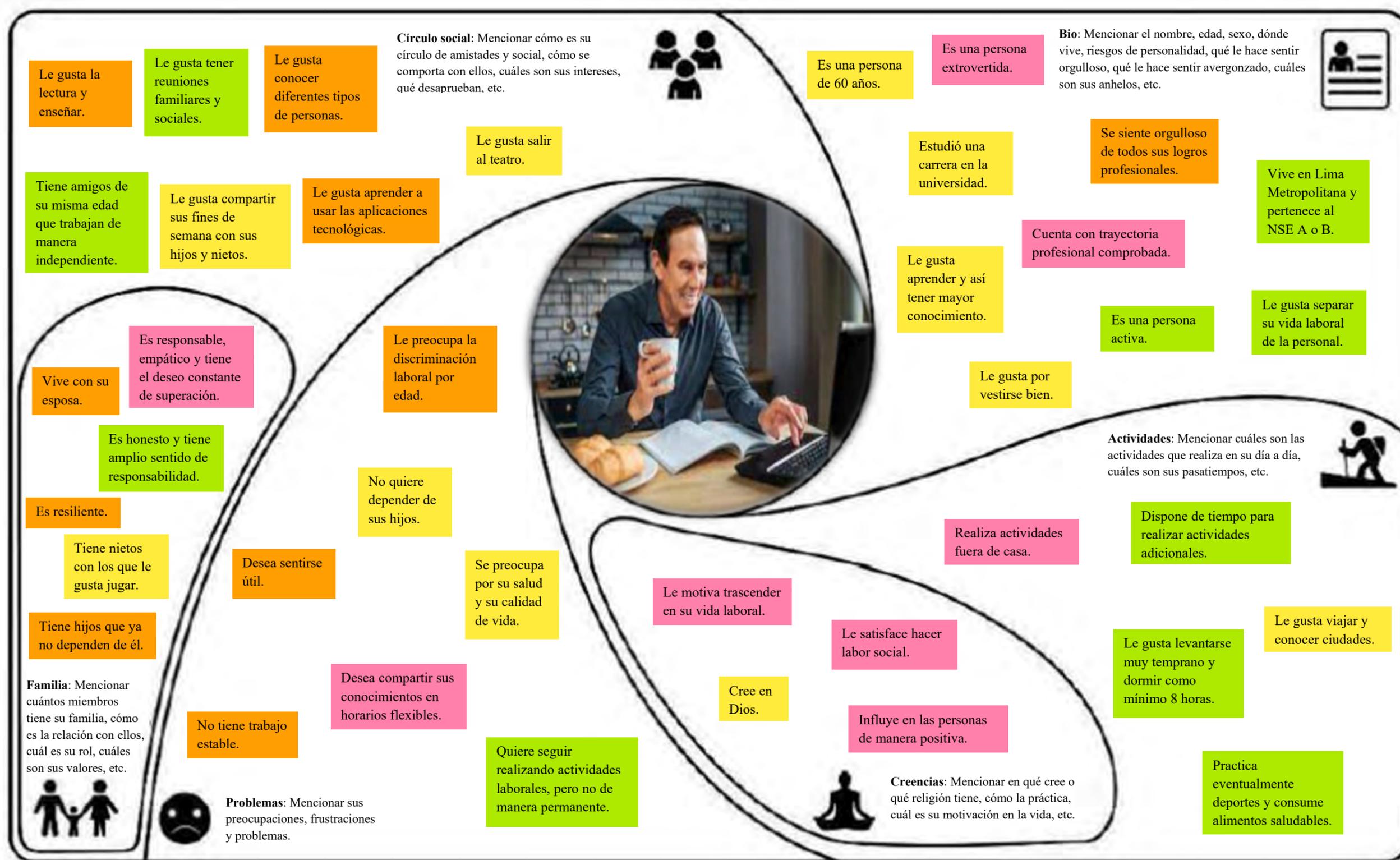
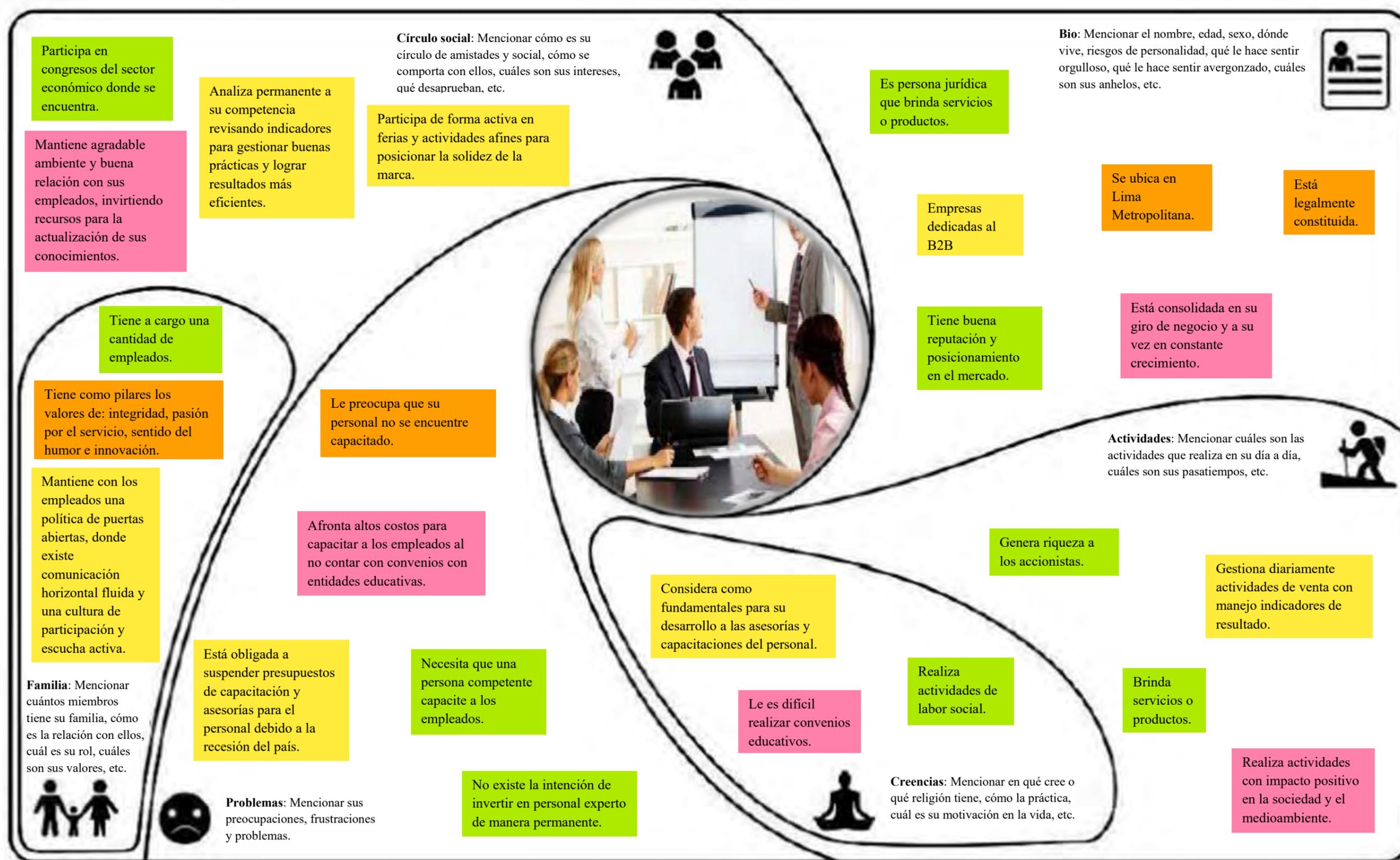


Figura 2

Lienzo Meta Usuario Para la Empresa



### 3.3 Identificación de la Necesidad

A partir de la elaboración de los dos mapas de experiencia de usuario (sénior y empresa), se recabó información vinculada a sus necesidades:

- Los adultos sienten cierta incertidumbre de su futuro laboral a partir de los 50 años de edad.
- No es de conocimiento general en los adultos la existencia de empresas que se encargan de reclutar y posicionarlos en el mercado laboral.
- Preocupación por generar ingresos por parte del sénior.
- Falta de conocimiento en las nuevas herramientas tecnológicas (uso de Microsoft Office, redes sociales, medios digitales, etc.) que permiten acercar a potenciales clientes a la oferta laboral.
- Falta de oportunidades laborales por horas, que le permita al sénior tener un equilibrio entre el ámbito laboral y personal.
- Ausencia o desconocimiento de demanda de servicios para el desarrollo del talento humano en la organización a partir de la experiencia laboral y profesional.
- No saber qué es lo que se requiere para poder brindar sus servicios a través de las nuevas oportunidades tecnológicas que existen en la actualidad.
- Desconocimiento de las habilidades blandas que se requieren para brindar algún tipo de servicio para el desarrollo del talento humano a través de los nuevos mecanismos tecnológicos.
- Incertidumbre de saber si existe demanda de profesionales y técnicos sénior en la especialidad en la que ellos están preparados y que han venido desarrollando a lo largo de su vida profesional.
- Respecto a las empresas, en estas estiman que no existe suficiente oferta de profesionales y técnicos con experiencia comprobada y certificada a un costo accesible y a libre demanda.

Figura 3

Mapa de Experiencia del Usuario Sénior

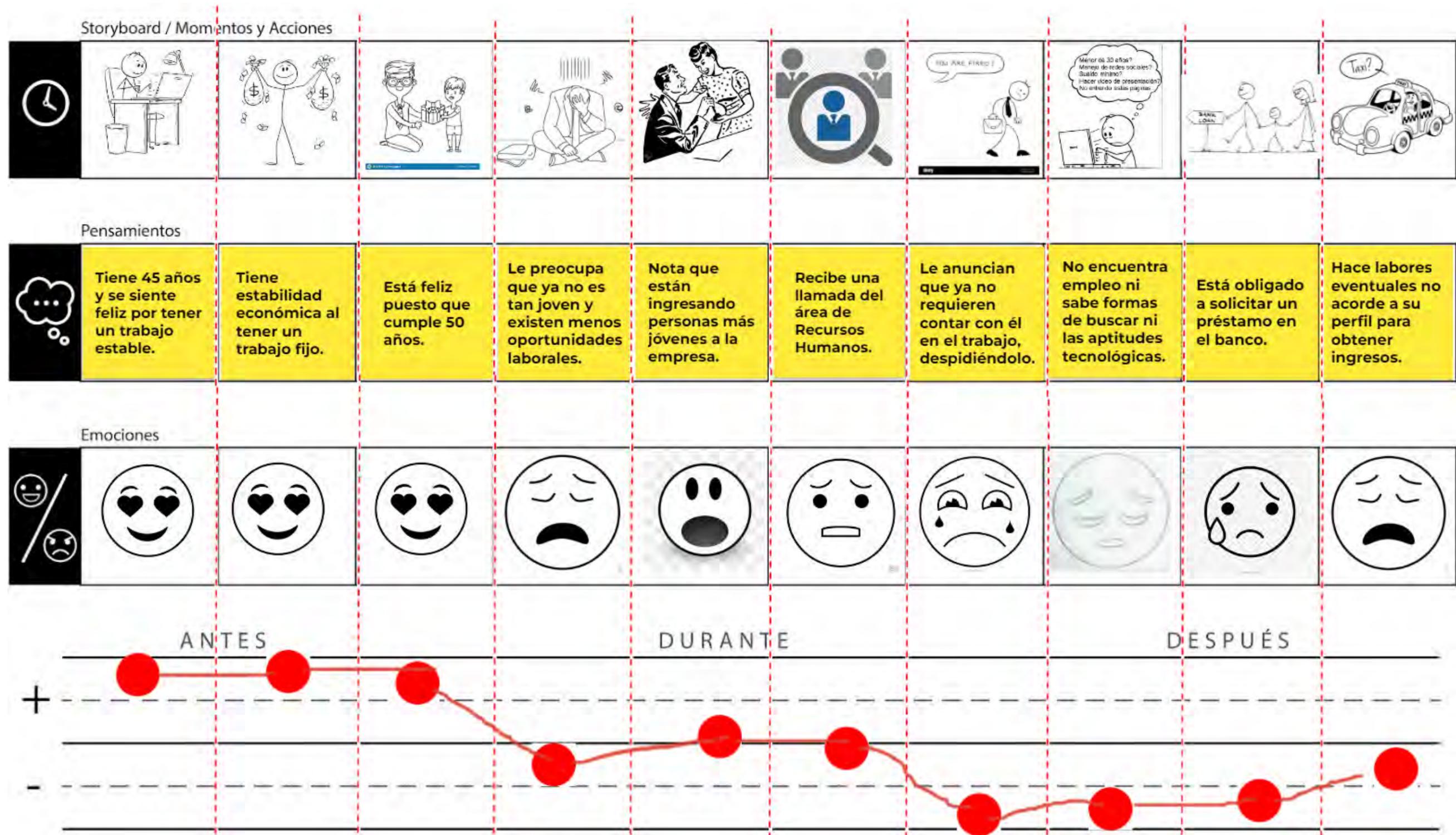
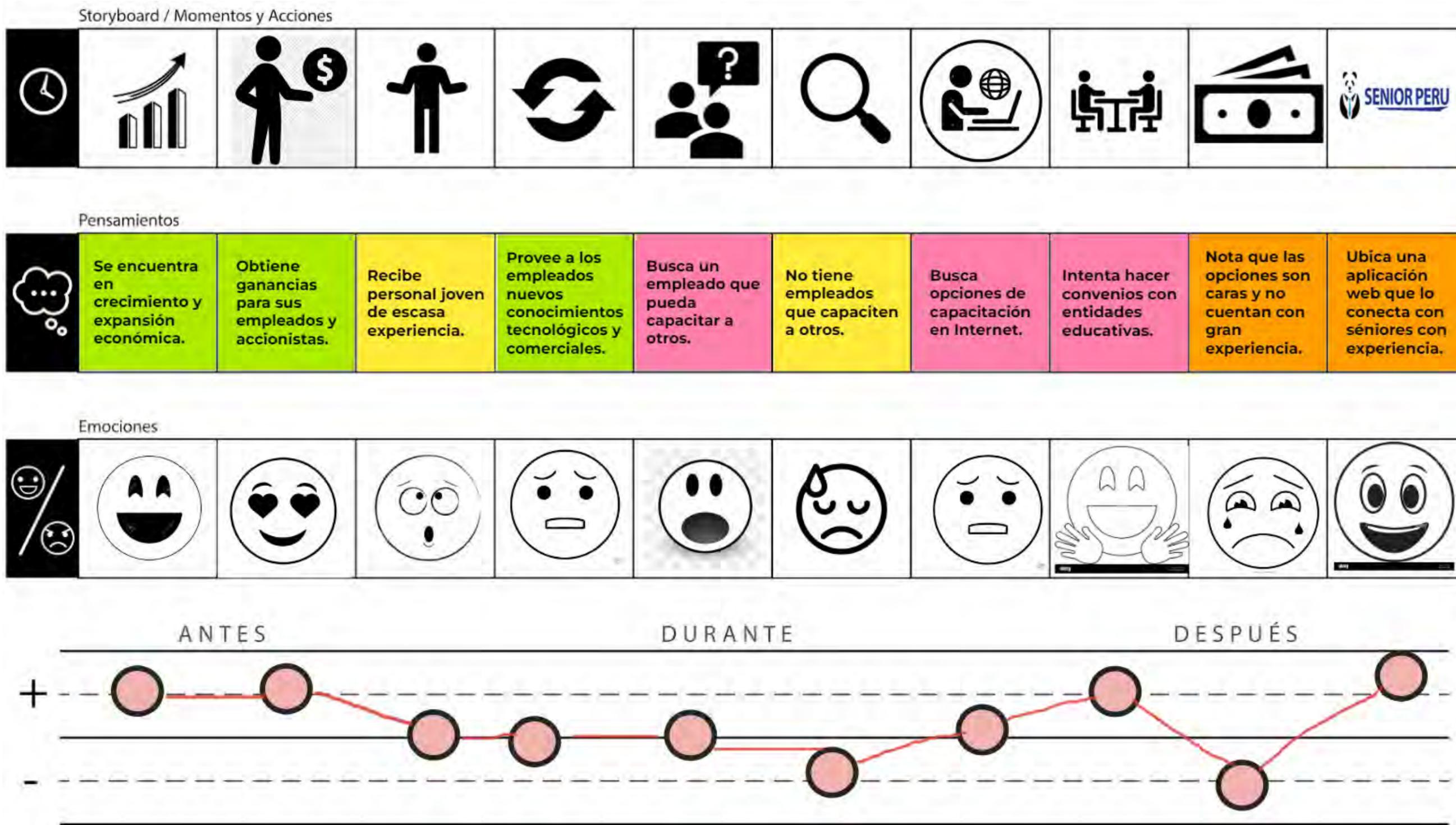


Figura 4

Mapa de Experiencia del Usuario Empresa



### 3.4 Resumen de Capítulo

La investigación del usuario revela un escenario laboral retador para los adultos mayores de 50 años, quienes muestran la disposición a continuar trabajando más allá de la edad de jubilación y a transmitir sus conocimientos a futuras generaciones. Sin embargo, la edad se presenta como el mayor obstáculo en su búsqueda de empleo. Se subrayó la necesidad urgente de políticas que fomenten la inclusión laboral de este grupo de adultos, aprovechando su experiencia para el desarrollo del talento humano y alineando las necesidades de capacitación de las empresas con las habilidades y la disposición de este grupo demográfico para adaptarse a las nuevas tecnologías.



## Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

Para el diseño del producto se aplicó la metodología ágil de pensamiento de diseño, de tal manera que se formule la solución al problema planteado, lo cual permite gestionar y conocer las expectativas del usuario, mitigar los posibles riesgos, controlar los tiempos y tener una plena visibilidad del progreso del diseño. El *pensamiento de diseño* es una metodología ágil que se enfoca en encontrar necesidades y resolver los problemas que se generan a través de la creación o inclusión de nuevos bienes y/o servicios. Esta comprende seis etapas: (a) empatizar, (b) definir, (c) idear, (d) prototipar, (e) testear y (f) evaluar (Brown, 2008), las cuales se detallan en la Figura 5. En ese sentido, para efectos de aplicación del pensamiento de diseño para obtener la solución al problema planteado, se desarrollaron las cinco etapas.

**Figura 5**

*Pensamiento de Diseño*



*Nota.* Tomado de *Design Thinking Aplicado a Procesos de Innovación*, por Encerta Estrategia, 2020 (<https://encertaestrategia.es/es/design-thinking/>).

*Empatizar.* Se segmentó a los usuarios sénior, lo cual permitió realizar entrevistas que nos ayuden a conocer sus historias, descubrir sus emociones y sobre todo saber sus preocupaciones.

*Definir.* Conociendo sus dolencias, se pudo determinar qué necesidades tienen los usuarios y cuáles son sus preocupaciones y puntos de vista.

*Idear.* Se realizó una “lluvia de ideas” donde cada integrante del grupo postuló diversas posiciones y pareceres que luego de un análisis, se obtuvieron posibles soluciones.

*Prototipar.* Se elaboró una maqueta para proyectar las mencionadas ideas hacia realidades que permitan visualizar las posibles soluciones.

*Testear.* Se compartió el prototipo con otros grupos del programa de maestría, para recibir retroalimentación de tal manera que se mejore la propuesta.

#### **4.1 Concepción del Producto o Servicio**

Para la concepción del servicio a ofrecer que solucionaría el problema planteado, se elaboró el lienzo 6x6 (ver Figura 6), en el cual se hace énfasis en cómo se podría generar oportunidades laborales para personas de 50 y más años que carecen de empleo. Se debe indicar que después de innumerables “mesas de trabajo” y “lluvias de ideas”, se definieron preguntas generadoras que permitieron proponer posibles soluciones a la problemática. Finalmente, se plantearon seis alternativas que hacen viable cada una de las interrogantes; procurando evitar que las respuestas sean muy evidentes (cerradas) o fuera del objetivo (abiertas).

A partir de las seis ideas de solución seleccionadas en el lienzo 6x6, se elaboró el lienzo costo-impacto (ver Figura 7), donde se identificaron aquellas que generan alto impacto positivo a un bajo costo con la finalidad de implementarlas, siendo estas:

- Crear una aplicación web para ofrecer el servicio para el desarrollo del talento humano por personas especializadas en alguna materia en concreto.
- Capacitar y asesorar virtual o presencialmente al sénior sobre temas tecnológicos que lo reinserte en el mercado laboral.

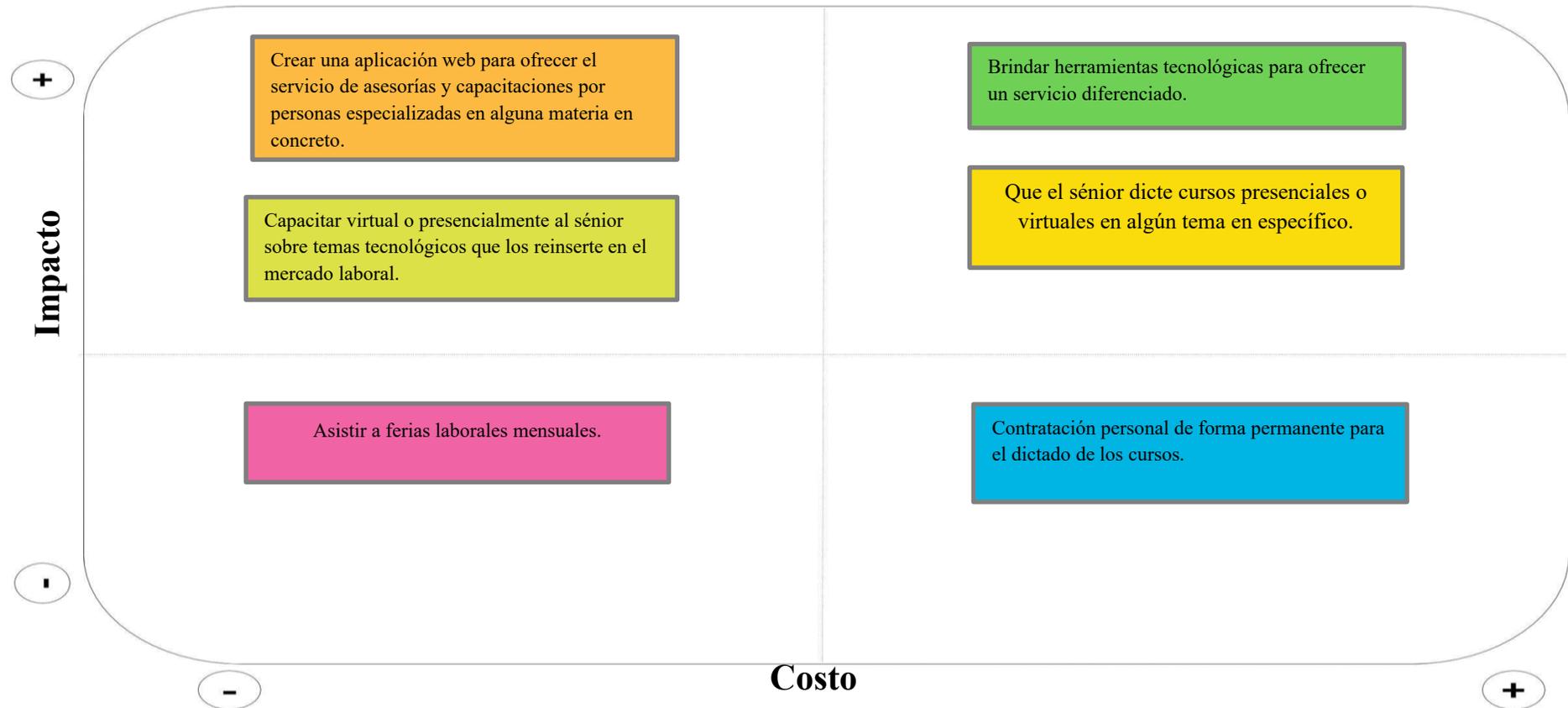
Figura 6

Lienzo 6x6

1. Objetivo: ¿Cuál es el problema más relevante que se quiere solucionar? Generar oportunidades laborales para las personas de 50 y más años.		2. Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del sénior? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad laboral.</li> <li>▪ Retribución económica por brindar servicios para el desarrollo del talento humano sobre lo que les apasiona.</li> <li>▪ Capacitación y asesoría para actualizarse acerca de las necesidades del mercado laboral.</li> <li>▪ Generar ingresos para mantener su calidad de vida.</li> <li>▪ Mantenerse ocupado para sentirse útil en la sociedad.</li> <li>▪ Un canal para ofrecer sus servicios a partir de su experiencia laboral.</li> </ul>			
Preguntas generadoras					
A. ¿Cómo se le puede ayudar para que genere ingresos en esta etapa de vida para mantener su estabilidad económica?	B. ¿Cómo se puede hacer para que se sienta valorado y útil por la sociedad?	C. ¿Cómo se hace para que pueda ser atractivo en el mercado laboral actual?	D. ¿Cómo se le puede ayudar a mantener su estabilidad laboral?	E. ¿Cómo se le puede ayudar a encontrar un equilibrio en su calidad de vida personal y laboral?	F. ¿Cómo se puede hacer para que tenga una forma de ofrecer sus servicios o conocimientos?
Ofreciéndole opciones laborales a tiempo parcial (por horas) en sus tiempos libres.	Ofreciéndole mayores oportunidades laborales sin prejuicios de rango etario.	Ofreciéndole capacitación en herramientas tecnológicas.	Contactándolo con empresas serias.	Dándole la posibilidad de no trabajar todo el tiempo de manera presencial.	Brindándole el acceso a ferias laborales mensuales.
Identificando empresas que necesiten personal con amplia experiencia como la que tiene.	Encontrando un espacio de donde pueda ofertar sus servicios y que se valore su experiencia en un rubro dado.	Vendiendo su experiencia de vida y laboral.	Teniendo a disposición siempre demandantes (empresas o personas naturales) de su servicio.	Dándole la posibilidad de poder escoger horarios para trabajar.	Creándole algún canal especializado donde pueda ofrecerlos.
Ofreciéndole opciones laborales para que preste servicios para el desarrollo del talento humano a empresas.	Coordinando con universidades para que pueda dictar ponencias y talleres en estas.	Ofreciéndole capacitación y asesoría constante.	Brindándole herramientas tecnológicas para ofrecer un servicio diferenciado.	Ofreciéndole opciones laborales que le permitan gestionar sin presión sus tiempos de manera holgada y flexible.	Planteándole todas las posibilidades de comunicación y escogiendo la mejor o la que tenga más llegada.
Ofreciéndole opciones laborales para que capacite a partir de su conocimiento a personas más jóvenes.	Coordinando con municipios para que pueda dictar ponencias y talleres en estos.	Capacitándolo en habilidades blandas.	Mostrándole de manera regular ofertas laborales de su interés como una bolsa de trabajo para su rango etario.	Ofreciéndole acceso a centros de esparcimiento de manera gratuita.	Estableciendo alianzas con empresas públicas y privadas.
					
Ofreciéndole una lista de entidades en las cuales pueda prestar sus servicios para el desarrollo del talento humano.	Identificando espacios donde pueda transmitir sus conocimientos.	Brindándole capacitación en redes sociales orientadas a temas laborales.	Teniendo a disposición siempre demandantes (empresas o personas naturales) de su servicio a través de una aplicación web.	Dándole la posibilidad de escoger los horarios para trabajar.	Creando algún canal especializado donde pueda ofrecerlos.

Figura 7

Lienzo Costo-Impacto



Nota. Adaptado de *The Lean Six Sigma Guide to Doing More With Less: Cut Costs, Reduce Waste, and Lower Your Overhead* (p. 121) [La Guía Lean Six Sigma para Hacer Más con Menos: Reducir Costos, Reducir Desperdicios y Reducir Gastos Generales], por M. O. George, 2010. John Wiley & Sons.

Dadas las dos ideas seleccionadas, se propone la solución de crear Sénior Perú, una aplicación web para personas de 50 y más años que no tengan un trabajo fijo y que a través del registro de sus datos personales y laborales como nombre completo, documento nacional de identidad (DNI), hoja de vida, correo electrónico, entre otros, se pueda conectarlos con empresas que soliciten algún tipo de servicio para el desarrollo del talento humano por sus conocimientos y experiencia comprobada en una materia específica. Sin embargo, para que el sénior pueda interactuar con la herramienta es necesario trabajar con este en el uso diario de herramientas tecnológicas, asesorarlo y/o actualizarlo en temas básicos de digitalización e interacción con el mundo de la virtualidad, por ejemplo, inducirlo en el uso de la plataforma y de aplicaciones como Zoom, Google Meets, Office 365, etc., mediante los cuales pueda brindar el servicio de manera eficiente cuando se requiera. Por otro lado, Sénior Perú aliviaría una necesidad de las empresas de contratación de personal especializado para actividades puntuales, ya que ellas tendrían el acceso de contratar bajo un esquema de confianza y seguridad, personal sénior que cuente con un alto grado de preparación y experiencia.

Se debe resaltar que el propósito de Sénior Perú es que las personas de 50 y más años se reinserten a la vida laboral impactando de forma positiva y relevante en la sociedad al generar el enlace entre aquella empresa que requiere de un servicio en específico y el sénior que tiene el conocimiento para impartirlo. Todo ello generaría que el sénior se sienta feliz de poder ejercer la enseñanza de un tema que domina y lo apasiona, lo que contribuiría significativamente en su salud física y mental en vista que podrá satisfacer el sentimiento de que aún tiene mucho por compartir y; a su vez, generar ingresos que no lo hagan económicamente dependiente de ciertos miembros de su familia.

Un detalle no menor es que prolongar la productividad laboral de los ciudadanos tiene la consecuencia favorable de ampliar de cierta manera la base de recaudación tributaria, lo que contribuiría a satisfacer de mejor manera las diferentes necesidades públicas. Finalmente, se debe indicar que, en el mercado existen algunas empresas que brindan un servicio similar;

sin embargo, lo disruptivo de la solución está asociado a no generarle ningún tipo de gasto al sénior puesto que solo requiere ingresar sus datos personales y laborales en la aplicación web.

#### **4.2 Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.)**

El conocimiento de nuevas técnicas y lienzos permitió profundizar en un problema social relevante (PSR) a partir de un dolor determinado y de las distintas maneras de solucionar el mismo sin dejar de lado lo crucial de realizar encuestas para obtener retroalimentación que permita mejorar un servicio ya existente. Además, ayudó a identificar la viabilidad del proyecto. Dentro del análisis realizado, se definieron diversas acciones que permitieron esbozar nuevas ideas para potenciar oportunidades en el mercado. Es decir, se identificaron posibilidades de gestión para los negocios ya existentes que marquen diferencia importante y permitan ubicar a la solución propuesta como una alternativa sólida con una orientación marcada en la seguridad y confianza para tanto el sénior como la empresa.

Una de las decisiones más difíciles que se tuvo que adoptar en el desarrollo de la solución fue la de centrarse en el sénior, puesto que el servicio que se ofrece está dirigido a profesionales y técnicos que actualmente no tienen oportunidades laborales y que aún pueden generar valor en la sociedad impartiendo sus conocimientos. A partir de ello, para encontrar alternativas de solución que brinden mejoras importantes, se aplicó la metodología ágil de pensamiento de diseño que permitió gestionar adecuadamente las actividades. Se debe indicar que, la mayoría de los lienzos que se desarrollaron, se basan en esta metodología la cual comprende de seis fases que se mencionaron anteriormente. A partir del soporte de esta herramienta metodológica y de las actividades que se han realizado a lo largo de la construcción de la solución, se podría marcar una diferencia significativa generando alternativas con el fin de abrir una nueva demanda.

#### **4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Producto y Servicio**

A partir de la revisión de plataformas digitales de búsqueda de empleo, se pudo determinar que no existe empresa que cubra el alcance de la solución propuesta. Existen

propuestas similares que solo publicitan ofertas de trabajo, como lo son las plataformas Indeed, Jooble y Laborum, que son motores de búsqueda de páginas de empleo, que ayudan a las personas a encontrar trabajo. Se debe indicar que Indeed (s.f.) y Jooble (s.f.) sí cuentan con un filtro por rango de edad donde el sénior puede acotar o personalizar su búsqueda; mientras que Laborum (s.f.) no cuenta con esta facilidad puesto que está dirigida a un público más joven, de entre 20 y 45 años. Además, existen plataformas tales como LHH DBM (s.f.) y LinkedIn Premium (LinkedIn Corporation, s.f.), que ofrece el servicio de acompañamiento en la búsqueda de empleo y/o recolocación de profesionales y técnicos cobrando por tal servicio.

Respecto al carácter innovador del servicio, según la Real Academia Española (RAE, s.f.), *innovar* significa: “[m]udar o alterar algo, introduciendo novedades” (Definición 1). A partir de este significado, se puede afirmar que el servicio propuesto es una idea de negocio innovadora en vista que no se considera como requisito ningún tipo de pago para registrarse en la aplicación web. Todas las aplicaciones web cuya propuesta de valor es encontrar algún tipo de trabajo a sus usuarios solicitan el pago de una suscripción por adelantado. Esta propuesta innovadora ha sorprendido a los encuestados, generando expectativa para su implementación dado que, a sus 50 y más años, muchos de ellos ya cumplieron gran parte de sus metas a nivel económico y lo que buscan a esa edad es mantenerse activos y seguir conectando con otras personas, sobre todo buscan poder transmitir toda su experiencia y conocimiento a otros.

Respecto al carácter disruptivo de la propuesta de solución, se debe indicar que la *estrategia disruptiva* es aquella que provoca un quiebre en la lógica de los modelos de negocio ya existentes; es decir, genera que se establezca un nuevo mercado y; por ende, desestabiliza a los competidores (Affonso, 2020). A partir de lo mencionado, se puede afirmar que la propuesta es un servicio disruptivo en vista que si bien, muchas empresas ofrecen motores de búsqueda de empleo, estas no incluyen la necesidad de trabajo de personas de 50 y más años. Asimismo, la diferencia clave de la propuesta respecto a otras es

la de contar con una amplia base de datos de profesionales y técnicos que no han tenido restricciones de edad para su registro ni han tenido que invertir dinero en su suscripción.

Sénior Perú cuenta con un equipo de profesionales de alto nivel cuyo objetivo es la de conectar la oferta de profesionales y técnicos calificados sénior con la demanda que genera las empresas que requieran los servicios para el desarrollo del talento humano. Por otro lado, se debe considerar que un servicio disruptivo es el modo ideal de un negocio para mantenerse en el tiempo, dado que en muchas empresas se tienen prácticas conservadoras que a larga las terminan siendo menos competitivas, retirándose del mercado. Entonces, es crucial mantener el enfoque en el cliente (empresa) y en el sénior, en la evolución de sus necesidades y en la adaptación de la satisfacción de las mismas a nuevas tendencias de mercado que se desarrollen en el tiempo. Se debe siempre tener la apertura de salir de la zona de confort y evaluar constante y periódicamente el sector y el propio desarrollo de las actividades en el negocio, reconociendo oportunidades de mejora. En conclusión, la visión del negocio debe ser receptiva a la autocrítica, a la búsqueda de nuevas oportunidades, al constante cambio y adaptación, sin que ello signifique perder la esencia con la cual se busca fidelizar a los usuarios.

#### **4.4 Producto Mínimo Viable (PMV)**

El producto mínimo viable (PMV) es una etapa clave en el desarrollo de nuevas soluciones, permitiendo probar ideas con usuarios reales para validar la demanda y efectividad antes de su lanzamiento completo. En este caso, se desarrolló un prototipo inicial de una aplicación web dirigida a adultos mayores de 50 años, diseñada para conectar sus habilidades y experiencia con oportunidades de empleo relevantes, maximizando su independencia económica y contribución social.

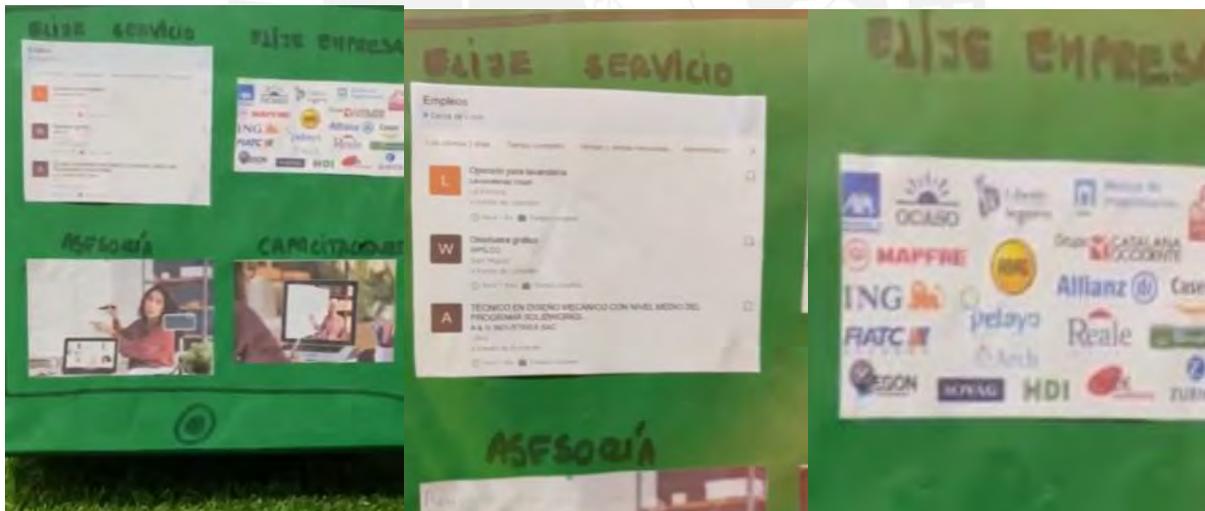
##### ***4.4.1 Prototipo Inicial***

Se elaboró un prototipo inicial, el cual fue presentado a un grupo de siete personas en dos etapas: en la primera etapa se recibió retroalimentación de tres personas (ver Apéndice C)

y en la segunda etapa de cuatro personas (ver Apéndice D-lienzo blanco de la relevancia). La finalidad de ello era conocer sus apreciaciones, críticas, comentarios y dudas que podrían ayudar a mejorar el prototipo. Se intentó con ello validar la verdadera percepción e interacción de las personas del modelo propuesto. El objetivo del prototipo era solucionar aquellos inconvenientes que tiene el séniór con experiencia y conocimiento en el mundo laboral y que se encuentra desempleado al no encontrar oportunidades de trabajo que le genere independencia económica. Más aún, el prototipo inicial que se presentó era una aplicación web donde el séniór pueda elegir el tipo de servicio que desea brindar a partir de su experiencia y hoja de vida, lo que permitiría que sea contactado por Recursos Humanos de Séniór Perú para colocarlo en alguna empresa que requiera de sus servicios (ver Figura 8).

### Figura 8

#### *Prototipo Inicial*



A partir de los comentarios proporcionados en la primera etapa de presentación del prototipo (ver Apéndice C), se rescató lo siguiente:

- Se debe hacer énfasis que la aplicación web brinde una solución a la ausencia de oportunidades laborales para personas de 50 y más años que aún pueden aportar con su conocimiento a la sociedad. En el prototipo de esta etapa no se percibe con claridad que está dirigido al séniór.

- Se debe precisar si la conexión con las empresas o demandantes es a través de una bolsa de trabajo o mediante convenios con las empresas que se suscriban a la aplicación web.

Esta interacción permitió profundizar en el desarrollo de la propuesta de servicio a través de una aplicación web, lo cual ayudó a definir el producto mínimo viable (PMV).

#### ***4.4.2 Prototipo Final***

A partir de la revisión de la retroalimentación que ofreció un grupo de cuatro personas acerca del prototipo final (ver Apéndice D); y del resultado de las encuestas tanto a los 19 profesionales o técnicos sénior (ver Apéndice E) como a los cinco potenciales clientes (empresas), se realizaron mejoras y adecuaciones a este, estableciendo en primera instancia el nombre del servicio y siempre considerando el sector al que se dirige la solución, la participación en el mercado y fácil identificación y recordación de la marca. Como resultado de ello, se definieron los atributos que se muestran en la Tabla 1, los cuales generan el imagotipo que se muestra en la Figura 9.

Una vez definido el imagotipo, se incorporó a la aplicación web las siguientes entradas que permiten la fácil navegación y registro tanto para el sénior como para el cliente potencial (empresa) (ver Figura 10):

- Inicio: se explican los servicios y los beneficios que tendría el sénior inscrito en la aplicación web, tales como generar ingresos, conectar con clientes potenciales, ofrecer servicios para el desarrollo del talento humano, entre otros. Asimismo, se detallan algunos comentarios de los encuestados sénior que brindaron su servicio.
- Nuestros servicios: son aquellos para el desarrollo del talento humano en la organización como asesoría, capacitación, mentoría y coaching.
- Empresa (clientes potenciales): zona de registro de la empresa (nombre, RUC, domicilio, teléfono, persona de contacto y servicio en el que está interesado).

- Usuarios: zona de registro del sénior, en la cual puede adjuntar su hoja de vida.

También se incorporó en la parte inferior de la ventana de la aplicación web, la posibilidad de ser contactados por cualquier interesado a través de diversas plataformas virtuales, tales como: Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp y LinkedIn.

### Tabla 1

#### *Mejoras Identificadas Para el Prototipo Final*

Atributo	Detalle
Nombre del producto	Como resultado de las interacciones con los potenciales clientes, estos precisaron que se debería contar con un nombre que brinde cercanía y seguridad a las personas que buscan empleo. Es así que se define el nombre de la aplicación web como Sénior Perú.
Propósito (eslogan)	Trabaja con nosotros y llevamos tu profesión al siguiente nivel.
Tipo de color y diseño	Se usó la combinación de los colores blanco y negro puesto que crea un contraste de elegancia y pureza, donde este último permite transmitir sensaciones de seriedad y autoridad (Astratech Consulting, 2023). Además, el color celeste es uno de los que “ayudan a comunicar profesionalismo, accesibilidad, cercanía y amabilidad” (Donis, 2022, párr. 6), siendo el diseño amigable y de fácil interacción (intuitiva).
Imagotipo	Se escogió como imagen principal de la empresa un oso panda, puesto que representa el poder, sabiduría y amabilidad. Asimismo, para la cultura china representa un símbolo de buena suerte.

### Figura 9

#### *Imagotipo de Sénior Perú*



Figura 10

Prototipo Final

### Nuestros Servicios

- Capacitación
- Asesoría Empresarial
- Mentoring
- Coaching

**"Tu Experiencia, Tu Futuro"**  
"Conectando a profesionales con oportunidades"

### Beneficios

- Genera Ingresos
- Conecta con Potenciales Clientes
- Ofertas de Empleo Personalizadas
- Asesoría Profesional

**Genera Ingresos**

**Oportunidades Flexibles:** Encuentra trabajos a tiempo parcial o proyectos freelance que se ajusten a tu horario y estilo de vida.

**Ingresos Ilimitados:** Define tus ingresos de acuerdo a tu disponibilidad. Sin límites.

**Conexión con Empleadores:** Conéctate con empresas y particulares que buscan profesionales experimentados como tú.

## Nuestro Servicios



### Capacitación

Nuestro servicio de capacitación está diseñado para empoderarte a desarrollar habilidades esenciales y mantener tus conocimientos actualizados. Entendemos tus deseos de crecimiento y superación, y ofrecemos programas educativos personalizados que se adaptan a tus necesidades y horarios.

[Solicítalo Aquí](#)

### Asesoría Empresarial

Valoramos tu conocimiento y sabemos que puedes aportar una perspectiva única a los desafíos empresariales. Nuestros asesores te ayudarán a aplicar tu experiencia de manera estratégica, aprovechando tus fortalezas para hacer crecer tu negocio. Compartimos tus valores de integridad y ética en los negocios.

[Solicítalo Aquí](#)

### Mentoring

Nuestro servicio de mentoring se basa en la creencia de que la orientación y el apoyo son esenciales en cualquier etapa de la carrera. Nuestros mentores experimentados están comprometidos a ayudarte a navegar en tu trayectoria profesional, compartiendo sus propias experiencias y conocimientos para que alcances tus metas.

[Solicítalo Aquí](#)

### Coaching

Nuestro servicio de coaching se enfoca en el crecimiento personal y profesional. Valoramos tu potencial y tu deseo de mejora constante. Nuestros coaches están comprometidos a desafiarte, motivarte y guiarte hacia el éxito. Compartimos tus valores de dedicación y resiliencia.

[Solicítalo Aquí](#)

## Empresa

Nombre de la Empresa

RUC

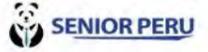
Dirección

Teléfono contacto

Persona de contacto

Servicio en el que está interesado

[Registro](#) [Iniciar sesión](#)



Inicio Servicios Empresa Usuarios

## Regístrate Aquí

Nombre

Apellidos

Fecha de nacimiento

Dirección

Número de Whatsapp

Dirección de correo electrónico

Área de interés

[Subir CV](#)

[Registro](#) [Iniciar sesión](#)

#### 4.5 Resumen de Capítulo

El análisis y desarrollo del producto revelan un enfoque detallado hacia la creación de un servicio que facilita la reintegración laboral de adultos mayores de 50 años. El PMV, probado a través de distintas etapas y retroalimentaciones, confirmó la necesidad y viabilidad de una aplicación que no solo proporciona empleo, sino que también valoriza la experiencia y conocimientos de este grupo de personas. Esta solución no solo busca responder a un nicho de mercado desatendido, sino que también propone un modelo innovador y disruptivo en el panorama de las plataformas de empleo, al ofrecer un servicio gratuito para los usuarios sénior, diferenciándose así de otras opciones del mercado.



## Capítulo V: Modelo de Negocio

En el presente capítulo se presenta el lienzo del modelo de negocio en el cual se detallan las variables clave de este y la propuesta de solución, considerando su desarrollo y crecimiento en 5 años.

### 5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

A partir de los resultados obtenidos en las diferentes interacciones con los potenciales clientes (empresas), se elabora el lienzo del modelo de negocio ideado por Osterwalder y Pigneur (2010), donde se detalla la propuesta de valor de Sénior Perú (ver Figura 11). La solución es una aplicación web que tiene por objeto brindar a los profesionales y técnicos de 50 y más años en un solo espacio la posibilidad de ofertar sus conocimientos a través de: (a) servicios para el desarrollo del talento humano como asesoría, capacitación, mentoría y coaching, a empresas que requieren estos servicios personalizados para empleados júnior que recién se insertan al mercado laboral y (b) asesorías o capacitaciones a profesionales o técnicos que quieran elevar su nivel y obtener un ascenso en sus áreas de trabajo. Por otro lado, los clientes de Sénior Perú vienen a ser las empresas que requieren algún tipo de servicio para el desarrollo del talento humano por parte de profesionales y técnicos de 50 y más años, con o sin empleo que deseen trabajar por horas, ubicados principalmente en Lima Metropolitana pertenecientes a los NSE A, B y C. Posteriormente se evaluaría la expansión hacia otros mercados incrementando y especializando la oferta. Los canales de atención y contacto son la misma aplicación web, WhatsApp, LinkedIn, redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, donde también se realizarían campañas de difusión de la empresa Sénior Perú. Los socios clave vienen a ser las empresas privadas y públicas con quienes se establecerían alianzas estratégicas; mientras que los recursos clave los representan la plataforma digital, el personal administrativo y comercial y el personal capacitado que brinde soporte tecnológico a los usuarios. En lo que se refiere a la inversión del proyecto, esta provendría de dos tipos de fuente de financiamiento: (a) los aportes de los socios y (b) un préstamo solicitado a una empresa financiera de segundo piso. Para economizar recursos

económicos, se contará con algunos profesionales o técnicos sénior con experiencia en temas tecnológicos para capacitar a aquellas personas registradas que requieran algún tipo de capacitación básica en estos temas. Se debe indicar que el principal ingreso de Sénior Perú será la facturación a las empresas que necesitan el servicio de profesionales o técnicos sénior con experiencia.

## **5.2 Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio**

La viabilidad del modelo de negocio de Sénior Perú está sustentada en brindar a las empresas diversos servicios para el desarrollo del talento humano como asesoría, capacitación, mentoría y coaching por parte de personas con amplia experiencia, ante la creciente contratación de personal júnior sin experiencia en los diferentes rubros económicos. En ese sentido, Sénior Perú desarrolló una aplicación web para personas de 50 y más años que no tengan un trabajo fijo y que a través del registro de sus datos personales y laborales puedan ser conectados con empresas que soliciten algún tipo de servicio ya mencionado. Para sustentar la sostenibilidad financiera del negocio, se elaboró el flujo de caja libre (FCL) para un horizonte de 5 años. Los ingresos se generan a partir de la facturación de sesiones de dos horas como mínimo. El rubro más importante dentro de los egresos de Sénior Perú es el pago de las comisiones al sénior (35% de la facturación), seguido por el pago de sueldos y salarios del personal administrativo y de los gastos fijos generados producto de la operación. Por último, se contempla realizar inversiones significativas en publicidad para difundir la aplicación web.

La inversión que se estima realizar asciende a S/172,400, de los cuales el 77% es aporte de los accionistas (cuatro socios) y el 23% restante corresponde a una deuda financiera con un banco de segundo piso a una tasa de mercado promedio. El resultado del valor actual neto económico (VANE) asciende a S/1,113,618 que refleja una tasa interna de retorno económica (TIR) de 118%; mientras que el valor actual neto financiero (VANF) asciende a S/1,115,610 que refleja un TIR de 139%. En el Capítulo VI se amplía o detalla el FCL para los primeros 5 años.

Figura 11

Lienzo del Modelo de Negocio



### 5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Sénior Perú es un modelo de negocio escalable puesto que tiene la capacidad de multiplicar sus ingresos de forma exponencial con un incremento lineal de gastos. Es decir, generar ingresos sustanciales y alcanzar un significativo potencial de crecimiento. Para conseguir ello, se está contemplando una inversión inicial no menor, ofreciendo una variedad de servicios para el desarrollo del talento humano. Además, el modelo del negocio se basa en soportar un aumento en la cantidad de usuarios sin incurrir en altos costos adicionales y; sobre todo, que se pueda ceder el derecho de uso de marca (franquiciar). Es decir, se podría brindar el servicio en otras partes del país y del mundo; y es que no solo en Perú ocurre el problema planteado, sino también en países vecinos como Argentina, Chile y Colombia.

- Argentina: según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social del Gobierno de Argentina (2020), en el año 2018, la cantidad estimada de personas mayores de 55 años representa aproximadamente el 19% de la población total. De ese porcentaje, el 61% no están empleados, mientras que el 39% restante están trabajando o buscan empleo.
- Chile: según el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence, 2019), En la actualidad, existen 313,930 trabajadores mayores de 55 años que se encuentran laborando en empleos informales. Esto representa el 37% del total de empleo informal en la Región Metropolitana, revelando las condiciones laborales precarias de la población de la tercera edad empleada en este sector.
- Colombia: En el año 2020, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021), en general, las mujeres experimentaron niveles de ocupación más bajos que los hombres, especialmente en el grupo de adultos mayores. Entre 2019 y 2020, la tasa de desempleo para las mujeres mayores aumentó del 4.0% al 7.8%, mientras que, para los hombres mayores, pasó del 6.3% al 9.5%. En el año

2020, la tasa de desempleo en las mujeres mayores fue 10.4 puntos porcentuales más alta que en las mujeres de 26 a 59 años, y 1.7 puntos porcentuales más baja que en los hombres de 60 años y más.

#### **5.4 Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio**

Sénior Perú genera un impacto positivo en el ámbito social al impactar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y 10 definidos por Naciones Unidas (2018):

- “ODS 8-Trabajo decente y crecimiento económico-Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (p. 29): si bien la propuesta de negocio busca ser rentable y económicamente sostenible, también busca contribuir con la sostenibilidad económica de personas de 50 y más años que en la actualidad se encuentran sin trabajo, otorgándoles la posibilidad de contar con un empleo decente, con una remuneración de acuerdo con el mercado, con incentivos y constante capacitación y asesoría, fomentando su crecimiento personal y profesional. Además, se fomenta la reactivación y crecimiento económico del país a través del consumo responsable.
- “ODS 10-Reducción de las desigualdades-Reducir la desigualdad en y entre los países” (p. 33): se busca brindar oportunidades laborales independientemente de la edad. El objetivo es establecer las mismas oportunidades e ingresos a personas de cualquier rango etario generando un mensaje de igualdad que debe prevalecer en un mundo moderno y globalizado.

#### **5.5 Resumen de Capítulo**

Se comprueba que el modelo de negocio de Sénior Perú es viable y escalable, ofreciendo soluciones innovadoras al problema del desempleo entre los adultos mayores de 50 años. Mediante la implementación de una aplicación web, se conectan profesionales y técnicos séniores con empresas que requieren servicios específicos, promoviendo un modelo

económico inclusivo y sostenible. La estrategia contempla una expansión geográfica y una diversificación de servicios, asegurando el crecimiento a largo plazo. Con un enfoque en la reactivación económica y la reducción de desigualdades, este modelo no solo es rentable sino también socialmente responsable, contribuyendo de forma significativa a los ODS.



## Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

Se definen las hipótesis que se generan y validan a través de las encuestas efectuadas tanto a profesionales o técnicos sénior como a gerentes referentes de Perú en cuyas empresas donde laboran se puede demandar el servicio ofrecido. Los resultados evidencian que el modelo de negocio es deseable, factible y viable. La deseabilidad del proyecto se encuentra en la oportunidad del sénior de volver al ámbito laboral activo; la factibilidad establece una respuesta clara a la carencia de oportunidades que tiene este para reinsertarse al mercado laboral; y la viabilidad se refleja en los resultados de las proyecciones según las hipótesis que plantearon y en todos los casos se recupera la inversión dentro de los 5 años.

### 6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

Corresponde la definición de las hipótesis y especificar los experimentos empleados para validarlas.

#### 6.1.1 Hipótesis Para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para corroborar la deseabilidad de la solución, se elaboraron dos hipótesis para las cuales se realizaron diversas encuestas que la confirmaron.

**Hipótesis 1 ( $H_1$ ).** Los responsables de la contratación de personal en las organizaciones en general están dispuestos a recibir propuestas de diversos servicios para el desarrollo del talento de su personal más júnior o sin experiencia como asesoría, capacitación, mentoría y coaching, a través de una aplicación web a partir de su accesibilidad y usabilidad.

**Hipótesis 2 ( $H_2$ ).** Las personas de 50 y más años están dispuestos a brindar servicios para el desarrollo del talento humano a terceros por hora dictada.

#### 6.1.2 Experimentos Empleados Para Validar las Hipótesis

Para la validación de las hipótesis planteadas se realizaron encuestas mediante Google Forms a representantes legales de empresas diversas abarcando distintos giros de negocio (35

gerentes). El método utilizado para escogerlos fue por conveniencia puesto que es un muestreo no probabilístico. Es importante detallar que el único filtro que se usó para elegirlos fue que en las empresas donde laboran se tengan más de 50 trabajadores en planilla. Por otro lado, se encuestaron a profesionales o técnicos sénior. El método utilizado para escoger a estas personas fue por conveniencia puesto que también es un muestreo no probabilístico. Es relevante mencionar que los encuestados son profesionales y técnicos con amplia experiencia y conocimientos que pertenecen a los NSE A, B y C (ver Tabla 2).

Para validar  $H_1$ , se formuló una encuesta de cinco preguntas dirigidas a 35 gerentes de primera y segunda línea encargados de la contratación de personal (ver Apéndice F). A partir de la tabulación de las respuestas, se obtuvieron resultados favorables llegando a validar la hipótesis, considerando que el 100% (63% totalmente de acuerdo y 37% de acuerdo) están dispuestos a contratar los servicios de asesoría, capacitación, mentoría y coaching para su personal más júnior o sin experiencia a través de una aplicación web dada su accesibilidad y usabilidad. Asimismo, el 95% (69% totalmente de acuerdo y 26% de acuerdo) consideran que el uso de la página web es accesible y de fácil uso.

Para validar  $H_2$ , se encuestó a 19 personas de 50 y más años (ver Apéndice E), quienes expresaron su interés acerca de impartir su experiencia y conocimiento a terceros mediante servicios para el desarrollo del talento humano de manera presencial o virtual. En consecuencia, como resultado de dichas entrevistas se obtuvo que el 100% de los profesionales o técnicos sénior consideran una buena alternativa la posibilidad de generar un ingreso adicional ofreciendo sus servicios para el desarrollo del talento humano a empresas por horas.

## **6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución**

Para validar la factibilidad de la solución, se desarrolla el plan de mercadeo y el plan de operaciones para Sénior Perú.

**Tabla 2***Hipótesis para las Pruebas de Usabilidad de Sénior Perú*

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
<p><i>H<sub>1</sub></i>. Los responsables de la contratación de personal en las organizaciones en general están dispuestos a recibir propuestas de diversos servicios para el desarrollo del talento de su personal más júnior o sin experiencia como asesoría, capacitación, mentoría y coaching, a través de una aplicación web a partir de su accesibilidad y usabilidad.</p>	<p>Encuestas mediante Google Forms de cinco preguntas dirigidas a 35 representantes legales de empresas diversas abarcando distintos giros de negocio.</p>	Eficiencia y eficacia	60% de personas que consideran que la aplicación web es muy accesible y de fácil uso.	De los 35 encuestados, más del 95% afirman que el uso de la aplicación web es de fácil manejo en el ingreso de la información.
		Satisfacción	Rapidez de respuesta al momento del uso de la aplicación web.	El 100% de los encuestados señalan que la aplicación web responde rápidamente a la navegación.
<p><i>H<sub>2</sub></i>. Las personas de 50 y más años están dispuestos a brindar servicios para el desarrollo del talento humano a terceros por hora dictada</p>	<p>Encuestas a 19 personas de 50 y más años, quienes expresaron su interés acerca de impartir su experiencia y conocimiento a terceros mediante servicios para el desarrollo del talento humano de manera presencial o virtual.</p>	Eficiencia y eficacia	70% de los profesionales o técnicos sénior que desean ofrecer sus servicios para el desarrollo del talento humano a empresas.	Como resultado de las encuestas, se obtuvo que el 100% de los profesionales o técnicos sénior consideran una buena alternativa la posibilidad de generar un ingreso adicional ofreciendo sus servicios para el desarrollo del talento humano a empresas por horas.
		Satisfacción	Cantidad de < o igual a 8 horas en servicios para el desarrollo del talento humano que el sénior está dispuesto a asumir.	El 100% de los encuestados indican que el máximo de horas en servicios para el desarrollo del talento humano no deberá superar el promedio de 8 horas diarias.

### **6.2.1 Plan de Mercadeo**

La propuesta de valor del modelo de negocio es generar una aplicación web dirigida al séniór de los NSE A, B y C, con la finalidad que puedan registrar de manera gratuita sus datos personales y hoja de vida, que les permita seguir vigentes en el mundo laboral y transmitir sus conocimientos a través de; ofrecimiento de servicios para el desarrollo del talento humano a empresas como asesoría, capacitación, mentoría y coaching. En ese sentido, para elaborar el plan de mercado se definieron algunos supuestos o consideraciones:

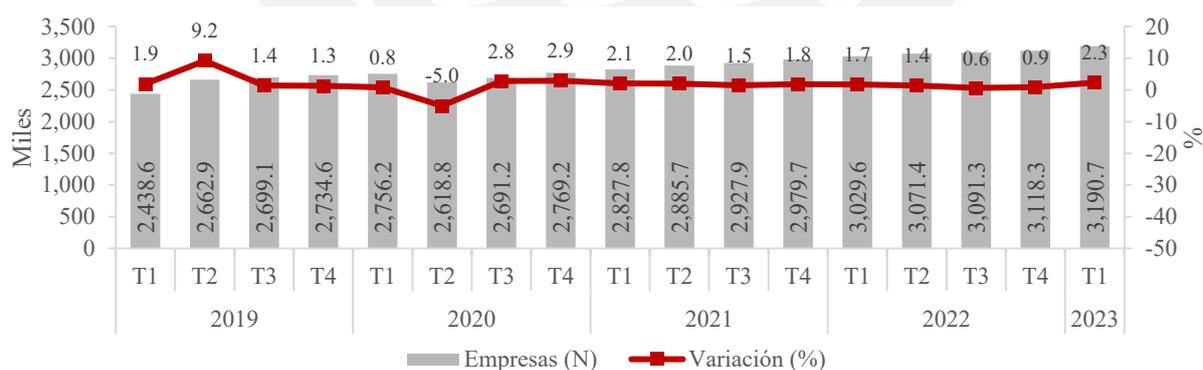
1. Para el primer año se espera que el total de profesionales y técnicos séniór registrados en la aplicación web de Sénior Perú dicten al menos 2,880 horas en temas para el desarrollo del talento humano a empresas como asesoría, capacitación, mentoría y coaching, considerando 10 horas diarias (de lunes a viernes).
2. El 35% de los ingresos provenientes del cobro a las empresas (potenciales clientes) se destinan para el pago a los profesionales y técnicos séniór que ofrecieron sus servicios, mientras que lo restante (65%) se registra como ingresos para Senior Perú.
3. El precio por la hora dictada es de S/360.
4. Se considera realizar campañas publicitarias en cinco redes sociales: Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn y TikTok.
5. Establecer relaciones con municipalidades, ministerios, Cámara de Comercio de Lima (CCL), entre otros, para que dichas instituciones conozcan los servicios que ofrece Sénior Perú y que puedan eventualmente llegar a convertirse en clientes.

Una vez indicados los supuestos para el plan de mercado, corresponde definir el plan per sé, el cual considera una inversión anual orientada a publicidad en redes de S/96,000 (ver Tabla 3). El manejo de la estrategia lo lidera el gerente de Mercadeo cuyo salario mensual se define en S/15,000.

**Tabla 3***Plan de Mercadeo para Sénior Perú (S/)*

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Total	276,000	276,000	276,000	276,000	276,000
Gerente de Mercadeo	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Redes sociales	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000

**Literatura que Sustenta el Plan de Mercadeo.** El plan es alcanzable considerando la siguiente información que se revisó. Según el último informe de demografía empresarial del INEI (2023b, como se citó en Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2023), el número de empresas activas a nivel nacional alcanzó un total de 3.2 millones al 31 de marzo de 2023 (ver Figura 12), lo que reflejó un aumento interanual del 5.3% en comparación con el mismo periodo del año 2022. Cabe precisar que, en el periodo de análisis, se constituyeron 69,901 empresas (+12.2%) y 10,617 empresas se dieron de baja (+14.1%), lo que significó una variación neta de 59,284 empresas.

**Figura 12***Variación en la Cantidad de Empresas a Nivel Nacional, Respecto del Trimestre Anterior*

*Nota.* Tomado de *Demografía Empresarial al Primer Trimestre de 2023: Comercio al por Menor Es la Principal Actividad Económica*, por Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2023 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/demografia-empresarial-al-primer-trimestre-de-2023-comercio-al-por-menor-es-la-principal-actividad-economica>).

A partir de los resultados de la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) 2022, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4.7%. Lima Metropolitana y la provincia

de Callao registra la tasa más alta de desempleo con 7.8% (INEI, 2023a). Según el INEI (2023b), se han reportado 1'412,760 empresas formales en Lima Metropolitana al cierre del IV trimestre del año 2022. Según el último estudio realizado por el MTPE (2022), se puede detallar que la tasa de desempleo al 2021 es de 2.6% en promedio dependiendo del rango etario (ver Tabla 4). Asimismo, se debe indicar que el ingreso promedio mensual por trabajo se ubicó en S/1,524.00 (hombres S/1,726.60 y mujeres S/1,246.90) (INEI, 2023a).

**Tabla 4**

*Perú: Tasa de Desempleo de la Población Adulta Mayor, Según Características Demográficas, 2017–2021 (Porcentaje y Puntos Porcentuales)*

Característica demográfica	Período					Variación	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020
Total adulto mayor	1.9	1.7	1.7	2.9	2.7	1.0	-0.2
	Sexo						
Hombre	2.5	2.2	2.1	3.3	2.9	0.8	-0.4
Mujer	1.0	0.9	1.2	2.4	2.4	1.2	0.0
	Área de residencia						
Urbano	2.7	2.3	2.3	4.2	3.7	1.4	-0.4
Rural	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.0
	Grupo de edad						
De 60 a 64 años	1.4	1.9	1.6	3.4	2.8	1.2	-0.6
De 65 a 69 años	2.3	1.4	2.0	2.7	2.2	0.2	-0.5
De 70 a 79 años	2.9	1.7	1.6	2.3	3.4	1.8	1.1
De 80 a más años	0.5	1.3	1.9	3.2	0.8	-1.1	-2.3
	Nivel educativo alcanzado						
Hasta primaria <sup>a</sup>	1.3	1.1	0.9	1.9	1.8	0.9	-0.1
Secundaria	2.4	2.5	2.9	4.7	4.1	1.3	-0.6
Superior no universitario	2.2	1.9	1.6	2.3	2.4	0.9	0.2
Superior universitario	3.8	2.7	2.8	4.0	4.1	1.3	0.0

*Nota.* <sup>a</sup> Incluye sin nivel educativo y nivel básico especial. Tomado de *Informe Anual del*

*Empleo de la Población Adulta Mayor en el Perú 2021* (p. 15), por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022

(<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4081362/PAM%202021.pdf>).

**Mezcla de Mercado.** Corresponde abordar el enfoque de la mezcla de mercado propuesto por McCarthy en 1960 que, durante casi 40 años ha sido un paradigma dominante y es conocido como las 4 Ps (producto, precio, plaza y promoción). Más aún, a pesar de

críticas y ajustes, este modelo ha sido ampliamente aceptado y aplicado para desarrollar estrategias efectivas. En 1981, Booms y Bitner ampliaron las 4 Ps a las 7 Ps, incluyendo variables adicionales para servicios: participantes, proceso y evidencia física. Este marco, especialmente relevante para empresas de servicios, ofrece una visión más completa de cómo diversos factores pueden influir en la experiencia del cliente (Vallet Bellmunt & Frasquet Deltoro, 2005).

*Producto (Servicio).* El servicio se ofrece desde una aplicación web de registro de datos dirigido al sénior que requiera o desee contar con un ingreso mensual a través de brindar servicios para el desarrollo del talento humano. La fortaleza del producto se centra en la gratuidad del servicio al sénior puesto que existen empresas del mercado que exigen un pago mensual por ello. Sénior Perú es una marca que proyecta seriedad, firmeza y amabilidad, de fácil interacción (intuitiva) y que busca transmitir confianza en la interacción con sus usuarios.

*Precio.* A partir de las encuestas que se realizaron a los gerentes de primera línea y a las personas encargadas de la contratación de servicios para el desarrollo del talento humano (área de Recursos Humanos), se pudo conocer el importe que están dispuestos a asumir para fortalecer y reforzar los conocimientos de sus empleados. En ese sentido, Sénior Perú inicialmente definió que el costo por hora dictada debe ser de S/360 con un mínimo de 2 horas por sesión. En la medida que la empresa cuente con un mejor posicionamiento en el mercado (se estima un periodo mayor a 5 años), se podrá reformular el precio con la finalidad de tener mayores ingresos en la compañía.

*Plaza.* Se contempla que Sénior Perú cuente con una oficina reducida considerando que la mayor cantidad de operaciones y las labores asignadas para el equipo podrían realizarse desde casa o desde un ambiente de cotrabajo, cuyo valor presupuestado mensual es de S/2,000. Los distritos donde se trabajaría mediante esta modalidad podrían ser Magdalena del Mar, Lince o Surquillo. Más aún, inicialmente, Sénior Perú estará brindando sus servicios

y manteniendo sus operaciones en la ciudad de Lima, puesto que existe una mayor formalidad en la constitución y manejo de las empresas (clientes potenciales). Asimismo, al ser escalable la propuesta de Sénior Perú, esta capacidad le permitiría en el tiempo desplegar operaciones en las ciudades más importantes del país (por ejemplo, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, entre otras).

*Promoción.* Sénior Perú considera contar con aliados comerciales (profesionales y técnicos sénior con una trayectoria comprobada en el mundo empresarial) que puedan difundir la estrategia del costo cero para el registro de sus datos personales y de la hoja de vida de los mismos a través de la aplicación web, enfatizando que existen oportunidades laborales para personas de 50 y más años en el país. Adicionalmente, se cuenta con la participación activa de la empresa en redes sociales para difundir de manera segmentada la propuesta de valor a este segmento.

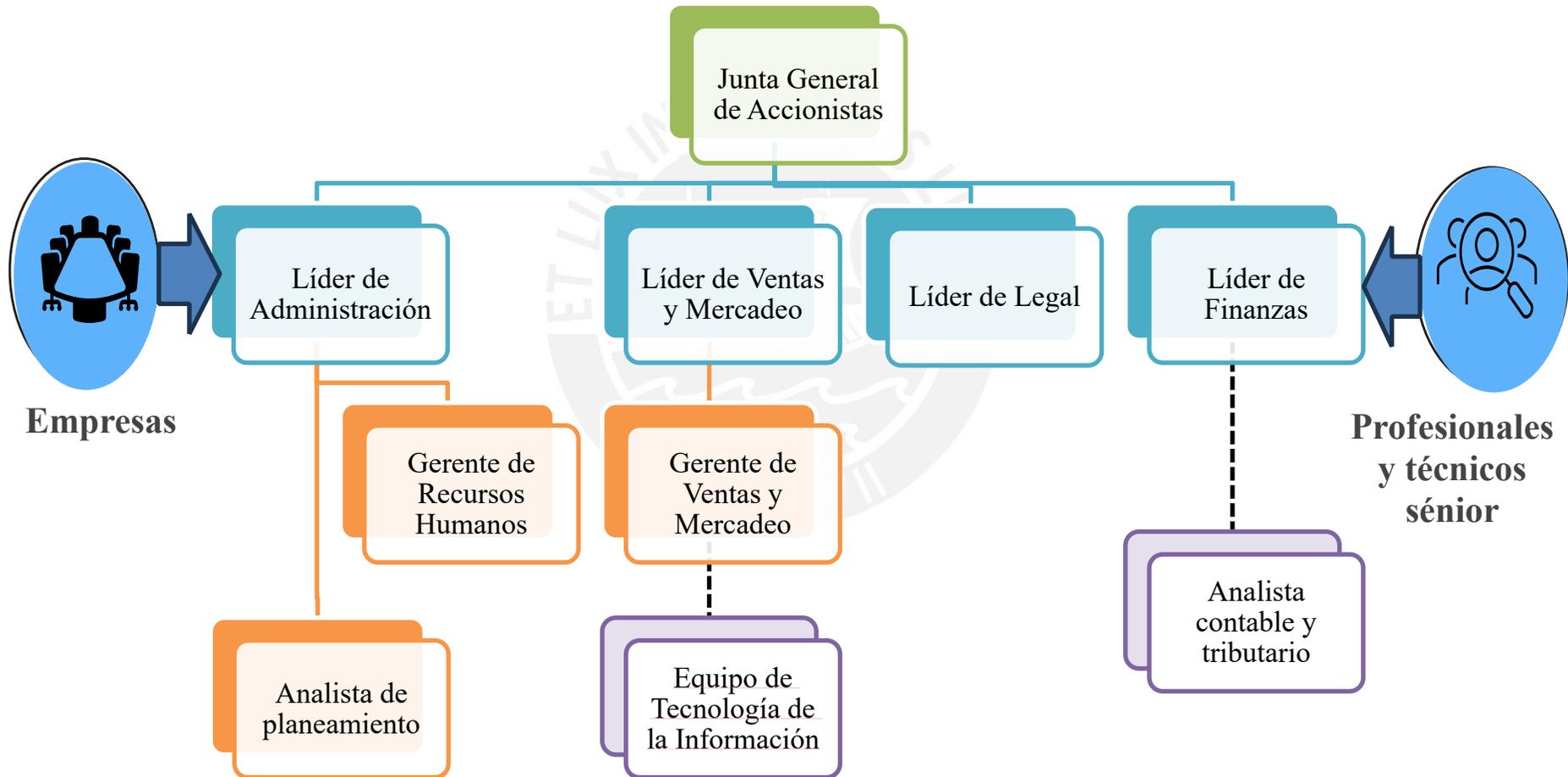
### **6.2.2 Plan de Operaciones**

Para soportar el plan de mercadeo, este requiere de un plan de operaciones el cual fue definido por los cuatro integrantes del grupo de tesis. Este plan se soporta en una estructura administrativa y en el detalle de la cadena de valor, donde se observan las actividades clave para la implementación de Sénior Perú.

*Estructura Organizativa.* La estructura organizacional de Sénior Perú está liderada por cuatro accionistas (los integrantes del grupo de tesis) (ver Figura 13), quienes aportan de manera estratégica los conocimientos adquiridos con la finalidad de posicionar el servicio en el mercado a corto plazo. Ellos conforman la Junta General de Accionistas (JGA) y a su vez lideran las áreas de: (a) Administración, (b) Ventas y Mercadeo, (c) Legal y (d) Finanzas y; durante los 5 primeros años no percibirán remuneración. Se debe indicar que solo tres colaboradores estarán en planilla (el analista de planeamiento, el gerente de Recursos Humanos y el gerente de Ventas y Mercadeo) y; las áreas que están debajo de las líneas punteadas se tercerizan.

**Figura 13**

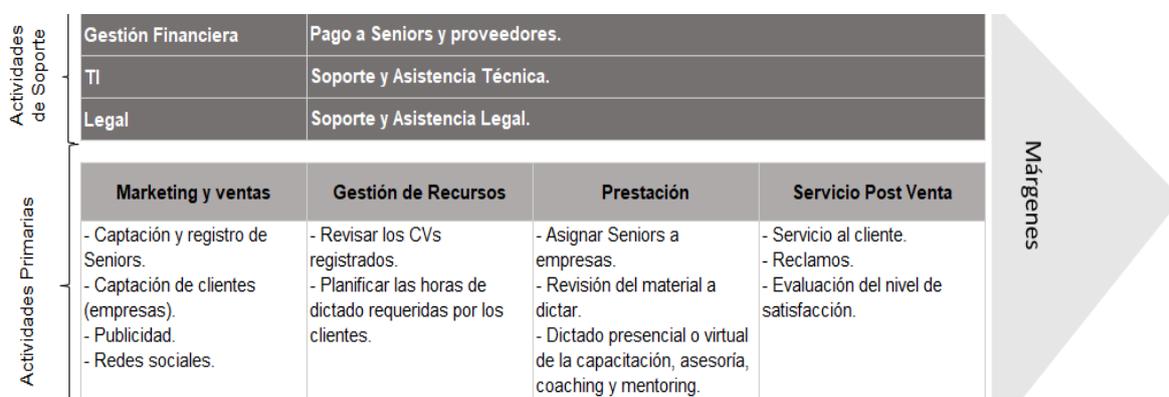
*Estructura Organizacional de Sénior Perú*



Las áreas subordinadas a los líderes y que se encuentran en planilla se encargarán de lo siguiente:

- Gerente de Mercadeo: profesional de la carrera de Mercadeo, quien se encarga de definir la estrategia comercial de la empresa para acceder a la cantidad mínima de clientes que necesita Sénior Perú. Adicionalmente, brinda capacitación en temas tecnológicos a nivel básico en caso se requiera. Dentro de sus funciones, también está el manejo de las redes sociales de la empresa (gestor de comunidades) y se encarga de realizar publicidad segmentada según el público objetivo.
- Gerente de Recursos Humanos: profesional de la carrera de Ingeniería Industrial o Administración de Empresas con especialización en el área de Recursos Humanos que tiene dentro de sus funciones principales la validación de la hoja de vida del sénior interesado en brindar algún servicio para el desarrollo del talento humano. Asimismo, se encarga de todo el manejo relacionado al personal y la logística necesaria que requiere la empresa para su correcto funcionamiento.
- Analista de planeamiento: profesional o técnico de la carrera de Administración de Empresas cuyo rol principal es el de organizar y establecer el nexo entre el sénior apto para brindar el servicio y los potenciales cliente (empresa). Asimismo, dentro de sus funciones está la de gestionar de manera eficiente cualquier requerimiento que se presente por parte de las empresas cliente.

**Cadena de Valor.** Según el concepto de cadena de valor que fue definido por Porter (1985), en esta se llegan a definir los procesos primarios y de soporte que se desarrollan en las operaciones de Sénior Perú con el objetivo de mostrar el aporte del servicio final brindado, lo cual permite diferenciarse respecto a la competencia, como se muestra en la Figura 14.

**Figura 14***Cadena de Valor de Sénior Perú***6.2.3 Simulaciones Empleadas Para la Validación de Hipótesis**

Para la validación de las hipótesis de mercadeo generadas para el modelo de negocio que se presenta, se analiza la relación entre el costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC). En el cálculo del CAC se considera el sueldo del encargado de mercadeo de la empresa y los gastos de inversión en mercadeo que asume la empresa desde el inicio de funcionamiento hasta su puesta en marcha, tales como gastos de desarrollo de la aplicación web, del coctel de lanzamiento de la empresa, del prelanzamiento en redes sociales, entre otros (ver Tabla 5).

**Tabla 5***Contexto de Costo de Adquisición de Clientes Para 5 Años (S/)*

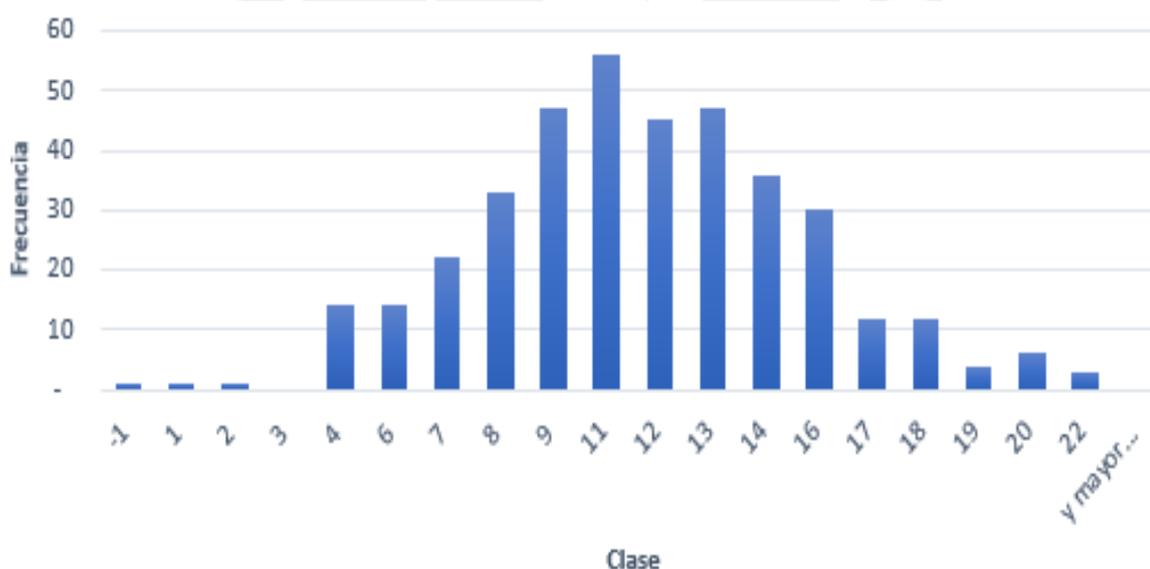
Concepto	Valor
CAC	7,989
Sueldos	900,000
Gastos generales	
Publicidad pagada	75,200
Herramientas	7,500
Cantidad de clientes	123
VTVC	86,400
Valor cliente por año	17,280
Vida útil (años)	5

*Nota.* CAC = Costo de adquisición del cliente. VTVC = Valor de tiempo de vida del cliente.

También se aplicó la simulación de Montecarlo para analizar los posibles resultados que se pudieran generar (ver Tabla 6 y Figura 15).

**Tabla 6***Eficiencia de Mercadeo*

Concepto	Valor
Media	11
Error típico	0
Mediana	11
Desviación estándar	4
Varianza de la muestra	16
Curtosis	0
Coefficiente de asimetría	0
Rango	26
Mínimo	1
Máximo	25
Suma	4,226

**Figura 15***Histograma Que Genera la Simulación Montecarlo*

Aplicando la simulación de Montecarlo se obtiene que el ratio del VTVC entre CAC es de 10.8 veces; por lo que se puede afirmar que el negocio es rentable.

**6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución**

Se debe examinar la inversión financiera desde la perspectiva de los inversores, comenzando por establecer el presupuesto y culminando con la simulación de Montecarlo, la cual ofrece una probabilidad de que el valor actual neto (VAN) esperado resulte ser positivo.

### 6.3.1 Presupuesto de Inversión

Para la elaboración de los estados financieros se ha considerado proyectar a 5 años el flujo de caja de la empresa tomando el año 2023 como el Año 0. La inversión inicial asciende a S/86,000, destinada para los gastos operativos de la puesta en marcha de la empresa. Entre las partidas más importantes del presupuesto, se destacan los gastos de publicidad, entre ellos, la estrategia de prelanzamiento de la empresa en redes sociales, apertura de perfil y posicionamiento en buscadores de redes sociales y cocteles de lanzamiento, que representan el 79% del total invertido en el Año (ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Inversión Inicial (S/)*

Concepto	Valor	%
Total	86,000	100.0
Constitución y registro de la empresa	800	0.9
Gastos notariales	2,500	2.9
Equipos móviles	7,500	8.7
Desarrollo de la web	6,000	7.0
Desarrollo del logo + Indecopi	1,500	1.7
Cocteles de lanzamiento de la empresa	47,500	55.2
Prelanzamiento en redes sociales	10,200	11.9
Apertura de perfil - posicionamiento en buscadores de redes sociales	10,000	11.6

Por otro lado, Sénior Perú proyecta tener como ingresos la facturación por los servicios para el desarrollo del talento humano prestados a las empresas como asesoría, capacitación, mentoría y coaching, cuyo valor por hora de dictado asciende a S/360 considerando un mínimo de 2 horas por sesión. El costo más importante para la empresa es la retribución al sénior. Asimismo, dentro de los gastos administrativos y de ventas se contemplan: S/26,000, que corresponden a la planilla de la empresa; S/2,000, para el alquiler de los espacios de cotrabajo y S/8,000 para publicidad mensual.

### 6.3.2 Estructura de Financiamiento

Se consideró un préstamo en una entidad financiera de segundo piso por un importe de S/39,824 y un aporte total de accionistas por S/132,576, dividido en partes iguales entre los cuatro socios. El préstamo que apalanca la inversión inicial de Sénior Perú tendría un repago dentro de los 5 años de proyección de los estados financieros a una tasa de mercado de 13% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], s.f.-a).

### 6.3.3 Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros proyectados son cruciales para un emprendimiento sostenible porque ofrecen una visión clara del futuro financiero, ayudan a atraer inversores mostrando el potencial de crecimiento y rentabilidad, y son esenciales para la planificación estratégica. Además, permiten anticipar problemas financieros, gestionar el flujo de caja y tomar decisiones informadas para dirigir la empresa hacia el éxito.

**Ingresos.** Sénior Perú obtiene sus ingresos a partir de la facturación por los servicios para el desarrollo del talento humano prestados a las empresas como asesoría, capacitación, mentoría y coaching. Considerando ello, se elaboró una proyección de los ingresos para los primeros 5 años (ver Tabla 8).

**Tabla 8**

*Ingresos Generados por los Servicios Para el Desarrollo del Talento Humano Prestados a las Empresas*

Año	Ingreso
0	
1	1'036,800
2	1'244,160
3	1'486,080
4	1'779,840
5	2'125,440

**Costos y Gastos.** El costo de ventas incluye la retribución al sénior por el dictado de 2 horas por sesión como mínimo. Del mismo modo, se considera como gasto de administración y ventas el pago de publicidad y planilla desembolsado por la empresa. En ese sentido, en la Tabla 9 se puede apreciar la proyección del estado de ganancias y pérdidas para Sénior Perú para 5 años.

**Tabla 9**

*Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas de Sénior Perú (S/)*

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	1'036,800	1'244,160	1'486,080	1'779,840	2'125,440
Costo de ventas	368,880	443,456	529,128	633,944	756,904
Utilidad bruta	667,920	800,704	956,952	1'145,896	1'368,536
Gastos administrativos	462,000	462,000	462,000	462,000	462,000
Utilidad operativa	205,920	338,704	494,952	683,896	906,536
Gastos financieros	5,177	4,378	3,475	2,455	1,303
Utilidad antes de participaciones e impuestos	200,743	334,326	491,477	681,441	905,233
Participación de los trabajadores	18,067	30,089	44,233	61,330	81,471
Utilidad antes de impuestos	182,676	304,236	447,244	620,111	823,762
Impuestos	53,889	89,750	131,937	182,933	243,010
Utilidad neta	128,787	214,487	315,307	437,178	580,752

**Flujo de Caja Proyectado.** Adicionalmente, se elaboró un flujo de caja proyectado a 5 años en el que se detallan los ingresos y salidas de dinero dentro del plazo mencionado (ver Tabla 10).

**Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto.** La viabilidad del modelo de negocio la define el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) que se obtengan al momento de descontar los flujos anuales que se muestran en las Tablas 11 y 12. Para ello, se considera como costo de oportunidad (COK) a la tasa de interés del préstamo de 13% y; el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés) se calculó resultando el valor de 11.14% (ver Apéndice G).

**Tabla 10***Flujo de Caja Anual Proyectado (en Soles)*

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Servicios para el desarrollo del talento humano		1'036,800	1'244,160	1'486,080	1'779,840	2'125,440
Egresos						
Asesorías		362,880	435,456	520,128	622,944	743,904
Capacitaciones		6,000	8,000	9,000	11,000	13,000
Utilidad bruta		667,920	800,704	956,952	1,145,896	1'368,536
Gastos administrativos						
Oficina		462,000	462,000	462,000	462,000	462,000
EBITDA		205,920	338,704	494,952	683,896	906,536
Depreciación		-	-	-	-	-
EBIT		205,920	338,704	494,952	683,896	906,536
Impuestos		60,746	99,918	146,011	201,749	267,428
Depreciación		-	-	-	-	-
NOPAT		145,174	238,786	348,941	482,147	639,108
Inversión en activo	-86,000					
Valor de rescate						
Inversión en capital de trabajo	-86,400	-17,280	-20,160	-24,480	-28,800	
Recuperación de capital de trabajo						141,696
Flujo de caja económico	-172,400	127,894	218,626	324,461	453,347	780,804

*Nota.* EBITDA = *Earnings before interest taxes depreciation and amortization* [Beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir los gastos financieros]. EBIT = *Earnings before interest and taxes* [Beneficio antes de intereses e impuestos]. NOPAT = *Net operating profit after tax* [Beneficio neto después de impuestos]

**Tabla 11***Cálculo del VAN Económico en Soles*

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
NOPAT		145,174	238,786	348,941	482,147	639,108
Inversión en activo	-86,000					
Valor de rescate						
Inversión en capital de trabajo	-86,400	-17,280	-20,160	-24,480	-28,800	
Recuperación de capital de trabajo						141,696
Flujo de caja económico	-172,400	127,894	218,626	324,461	453,347	780,804

*Nota.* A partir del flujo de caja se obtuvo un VAN económico de S/1'113,618 y una TIR económica de 118% la cual es mayor que el WACC de 11.14%.

**Tabla 12***Cálculo del VAN Financiero en Soles (Amortización de Deuda)*

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Saldo	39,824	33,679	26,735	18,887	10,020	0
Interés		5,177	4,378	3,475	2,455	1,303
Amortización		6,145	6,944	7,847	8,867	10,020
Cuota		11,323	11,323	11,323	11,323	11,323
Ahorro tributario		1,527	1,292	1,025	724	384
Cuota después de impuestos		9,795	10,031	10,297	10,598	10,938
Flujo de caja financiero	-132,576	118,098	208,595	314,164	442,748	769,865

*Nota.* La tasa de interés del préstamo es de 13%. A partir del calendario de pagos se obtuvo un VAN financiero de S/1'115,610 y una TIR financiera de 139% la cual es mayor que el WACC de 11.14%.

A partir del flujo de caja proyectado, se definieron las siguientes consideraciones a asumir:

- El WACC calculado es de 11.14% comparado con una TIR económica (TIRE) del 118%.
- Respecto al costo de oportunidad (COK), este se asume para la elaboración del flujo de caja es con una tasa del 13% en comparación con una TIR financiera (TIRF) de 139%.

A partir de lo revisado, se puede afirmar que tanto la TIRE como la TIRF son mayores que el WACC y COK, respectivamente, del proyecto evaluado. En consecuencia, se llega a la conclusión de que los flujos no presentan ningún tipo de estacionalidad ni variación significativa, de tal manera que se puede afirmar que Sénior Perú se caracteriza por su viabilidad. Por último, el valor del VAN económico (VANE) y el VAN financiero (VANF) ascienden a S/1'113,618 y S/1'115,610, respectivamente, quedando demostrado que el proyecto de Sénior Perú que se analizó es válido, puesto que ambos valores son mayores que cero.

#### ***6.3.4 Simulaciones Empleadas Para Validar las Hipótesis***

Se definieron tres escenarios para evaluar la probabilidad de éxito de Sénior Perú: (a) pesimista, (b) moderado (escenario base) y (c) optimista (ver Tabla 13). Estos escenarios consideran parámetros como: una tasa de crecimiento de empresas atendidas de 20%, una tasa de crecimiento de afiliados de 50% y un porcentaje de ganancia del profesional sénior de 35% de la facturación por hora dictada, con los cuales se obtiene una casuística conveniente de valores en las iteraciones. El flujo de caja para la simulación se muestra en la Tabla 14. Los resultados de la misma se muestran en la Tabla 15, generando un histograma que se muestra en la Figura 16.

**Tabla 13***Simulación de Escenarios para la Viabilidad de la Solución*

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Escenario moderado					
Horas dictadas de servicios para el desarrollo del talento humano	2,880	3,456	4,128	4,944	5,904
Facturación (S/)	1'036,800	1'244,160	1'486,080	1'779,840	2'125,440
Utilidad (S/)	145,174	238,786	348,941	482,147	639,108
Escenario pesimista					
Horas brindadas de servicios para el desarrollo del talento humano	1,200	1,440	1,728	2,064	2,448
Facturación (S/)	432,000	518,400	622,080	743,040	881,280
Utilidad (S/)	-129,861	-90,268	-43,462	11,263	73,907
Escenario optimista					
Horas brindadas de servicios para el desarrollo del talento humano	3,840	4,608	5,520	6,624	7,920
Facturación (S/)	1'382,400	1'658,880	1'987,200	2'384,640	2'851,200
Utilidad (S/)	302,135	427,422	576,464	757,181	968,867

**Tabla 14***Flujo de Caja para la Simulación Montecarlo del VAN Financiero (S/)*

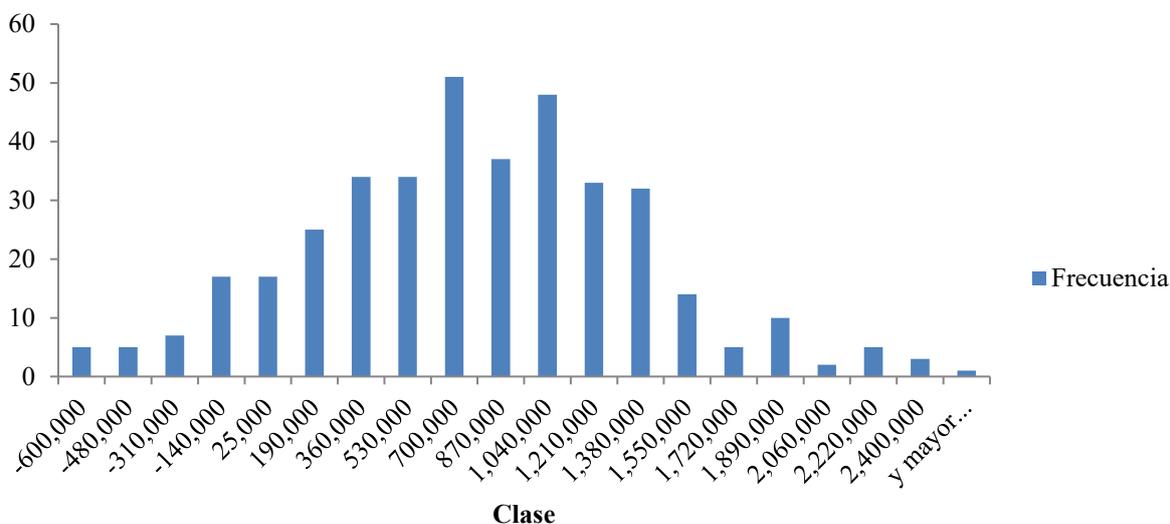
Año	VAN financiero
0	-172,400
1	127,894
2	218,626
3	324,461
4	453,347
5	780,804

*Nota.* WACC = 11.14%. VAN económico (VANE) = 1'113,618. Tasa interna de retorno

(TIR) = 118%. VAN financiero (VANF) = 1'115,610. Tasa interna de retorno (TIR) = 139%.

**Tabla 15***Resultados de la Simulación Montecarlo*

Concepto	Valor
VAN (S/)	
Promedio simulado	741,998
Desviación estándar simulada	650,228
Mínimo	-813,991
Máximo	2,896,464
Probabilidad de VAN (%)	
Mayor que 0	87.2
Igual a 0	6.3
Menor que 0	6.4

**Figura 16***Histograma del Resultado de la Simulación de Montecarlo*

#### 6.4 Resumen de Capítulo

El análisis detallado del modelo de negocio para Sénior Perú, a través de encuestas y simulaciones de Montecarlo, ha validado con éxito la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto. La incorporación de profesionales sénior en el mercado laboral mediante una plataforma que ofrece servicios de desarrollo del talento humano se ha demostrado no solo viable sino también potencialmente lucrativa. Los resultados proyectan una recuperación de

la inversión en menos de cinco años con indicadores económicos favorables como un VAN positivo y una TIR que supera las expectativas iniciales. Este modelo representa una oportunidad significativa para contribuir al empleo de séniores mientras se fortalecen las capacidades del personal más joven en diversas empresas.



## Capítulo VII: Solución Sostenible

Para la empresa Sénior Perú es primordial que el negocio contribuya de manera positiva en la sociedad. Para ello, se requiere orientar el crecimiento de la empresa hacia soluciones sostenibles que perduren en el tiempo, generando un impacto positivo en los ODS. En ese sentido, la presente propuesta de solución impacta a dos ODS: “ODS 8-Trabajo decente y crecimiento económico-Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (Naciones Unidas, 2018, p. 29) y “ODS 10-Reducción de las desigualdades-Reducir la desigualdad en y entre los países” (Naciones Unidas, 2018, p. 33).

Con respecto al flujo de caja, Sénior Perú genera un VAN de S/1'113,618 en un periodo de 5 años que se traduce en la viabilidad del modelo de negocio y en el apoyo al mercado objetivo (los profesionales y técnicos sénior), puesto que existiría mejora significativa en su calidad de vida al otorgarles una oportunidad laboral en la etapa de madurez de su vida profesional. Como impacto positivo en la sociedad, se busca revalorar las capacidades y experiencias de los profesionales y técnicos brindando servicios para el desarrollo del talento humano en la organización como asesoría, capacitación, mentoría y coaching, recibiendo por ello un beneficio económico (retribución) y un salario emocional (bienestar emocional, satisfacción de necesidades personales y mejora de calidad de vida).

### 7.1 Relevancia Social de la Solución

Sénior Perú es sostenible puesto que es económicamente viable y genera un impacto positivo en la sociedad. Asimismo, valora la experiencia de los profesionales y técnicos de edad madura con la finalidad de que accedan a un trabajo decente con una remuneración promedio del mercado. La forma como impacta la propuesta de negocio a los dos ODS se muestra en la Tabla 16.

**Tabla 16***Impacto de Sénior Perú a los ODS 8 y 10*

ODS	Impacto
ODS 8-Trabajo decente y crecimiento económico- Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	Si bien la propuesta de negocio busca ser rentable y económicamente sostenible, también debe contribuir con la sostenibilidad económica de personas de 50 y más años que en la actualidad se encuentren sin trabajo; otorgándoles la posibilidad de contar con un empleo decente, con una remuneración de acuerdo con el mercado, con incentivos y constante asesoría y capacitación, fomentando el crecimiento personal y profesional; así como, fomentar la reactivación y crecimiento económico del país a través del consumo responsable.
ODS 10-Reducción de las desigualdades- Reducir la desigualdad en y entre los países	Se busca brindar oportunidades laborales independientemente de la edad. El objetivo es establecer las mismas oportunidades e ingresos a personas de cualquier rango etario generando un mensaje de igualdad que debe prevalecer en un mundo moderno y globalizado.

Una forma de analizar el impacto de Sénior Perú en los ODS 8 y 10 es mediante el índice de relevancia específica de las metas (TSRI) propuesto por Betti et al. (2018). Para determinarlo, se identifican y contabilizan las metas impactadas por la propuesta de solución para cada ODS, que en este caso son dos de 10 metas para el ODS 8 (ver Fórmula 1) y una de siete metas para el ODS 10 (ver Fórmula 2), cuyo detalle se muestra en la Tabla 13.

$$TSRI_{ODS\ 8} = \frac{\text{Metas de ODS 8 movilizadas}}{\text{Total de metas de ODS 8}} = \frac{2}{10} = 20.0\% \quad (1)$$

$$TSRI_{ODS\ 10} = \frac{\text{Metas de ODS 10 movilizadas}}{\text{Total de metas de ODS 10}} = \frac{1}{7} = 14.3\% \quad (2)$$

**Tabla 17***Metas Movilizadas por Sénior Perú Correspondiente a los ODS-8 y 10*

Contribución	Meta movilizada
Sénior Perú promueve la creación de puestos de trabajo decente de personas de 50 y más años mediante los servicios de asesoría, capacitación, mentoría y coaching, otorgando un empleo de calidad.	<p>8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. (Naciones Unidas, 2018, p. 40)</p> <p>8.5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. (Naciones Unidas, 2018, p. 40)</p>
Sénior Perú reduce las probabilidades de discriminación por edad brindándole la oportunidad de seguir activos en el ámbito laboral en una edad madura.	10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto. (Naciones Unidas, 2018, p. 48)

## 7.2 Rentabilidad Social de la Solución

El VAN social que genera Sénior Perú se calcula homologando el horizonte su VAN económico (esto es, 5 años), donde se aplica una tasa de descuento social del 8% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2019, p. 1), la que se toma como referencia para descontar flujos de caja y evaluarlos con un enfoque social para el proyecto analizado. A partir de lo

anterior, se obtuvo un VAN social de S/3'084,100, cuyo equivalente en dólares aplicando un tipo de cambio de 3.775 (SBS, s.f.-b) es de US\$816,980, lo que se traduce en un modelo de negocio, no solo económicamente viable con un VAN económico de S/1'113,618, sino también socialmente responsable.

### **7.2.1 Beneficios Sociales**

Los impactos sociales en cuanto a beneficios que genera Sénior Perú son significativos y se describen a continuación.

**Impacto Social del Impuesto a la Renta de los Profesionales y Técnicos Sénior.** Para su determinación se estima que un sénior recibe una remuneración mensual de S/5,040 trabajando con Sénior Perú. Este monto anualizado y multiplicado por la cantidad de profesionales o técnicos sénior operando resulta en un total de S/362,880 para el primer año. Aplicando el impuesto a la renta (IR) de 29.5% (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], 2020) a este total, se obtiene S/107,050, que es lo que deben declarar al Estado. Para el horizonte de 5 años del proyecto, se obtiene el IR de S/838,555 que, descontado a una tasa de 8% (MEF, 2019, p. 1), resulta un VAN de S/651,070 (ver Tabla 18).

**Impacto Social del Impuesto a la Renta de Sénior Perú.** Para el cálculo del beneficio social que genera el negocio, se parte del escenario moderado para analizar la contribución que se brinda al Estado por el concepto de IR. Entonces, para el primer año de operación de Sénior Perú se obtiene una utilidad antes de impuestos (EBIT, por sus siglas en inglés) de S/205,920. Aplicando el IR, el valor resultante es de S/60,746 que es lo que tendría la empresa que declarar y pagar al Estado. Para el horizonte de 5 años del proyecto, se obtiene un importe de IR de S/775,852 que descontado a una tasa de 8% (MEF, 2019, p. 1) resulta en un VAN de S/588,117 (ver Tabla 18).

***Impacto Social del Consumo Per Cápita del Sénior (Variación del PBI Per Cápita).***

Para dimensionar este aspecto se asumió que antes de estar desempleado un profesional sénior tenía una remuneración salarial de S/10,000 y si estuviera jubilado su administradora de fondos de pensiones (AFP) le asignaría un sueldo mensual de S/2,200.00 que se obtuvo de aplicar una tasa de 22% (Medina, 2018) a su última remuneración. Ahora bien, en la medida que el sénior empiece a facturar a Sénior Perú, este recibiría un sueldo mensual aproximado de S/5,040. Aplicando el diferencial entre el sueldo que tendría en la empresa (S/5,040) y el monto que recibiría por su jubilación (S/2,200), se podría determinar el impacto en la sociedad per cápita que generaría en el consumo, siendo este valor S/2,840. Este monto anualizado y multiplicado por la cantidad de profesionales y técnicos sénior operando resulta un valor de S/204,480 para el primer año de gestión de la empresa. Si se suman los valores de los 5 años genera un monto de S/1'601,760 que descontado a una tasa de 8% (MEF, 2019, p. 1) resulta un VAN de S/1'234,636 (ver Tabla 18).

***Capacitación y Asesoría Gratuita a Profesionales y Técnicos Sénior.*** Como ya se indicó, Sénior Perú está comprometido con la sociedad. Es por ello, que sus directivos están dispuestos a seguir generando valor brindando ellos mismos capacitación gratuita a todas las personas registradas en la aplicación web. Los contenidos de esta capacitación pueden tratar temas de áreas legales, comerciales, de cumplimiento, etc. o controles empresariales) y estas se programarían en función de la experiencia de cada director de la empresa. Considerando que el precio de hora dictada asciende a S/360 y que se cuenta con 50 profesionales o técnicos sénior registrados, el beneficio social que se estaría generando es de S/72,000 para el primer año. Sumando los flujos de los 5 primeros años del proyecto, se tiene un monto de S/946,080. Descontando este monto a una tasa de 8% (MEF, 2019, p. 1) resulta un VAN de S/712,077 (ver Tabla 18).

### 7.2.2 Costos Sociales

Los impactos sociales en cuanto a costos que genera Sénior Perú son menores y se describen a continuación; sin olvidar que el balance es positivo si se consideran los beneficios.

**Cobertura por Accidentes del Sénior.** Analizando los costos sociales que genera Sénior Perú, se considera que existe una probabilidad de riesgo accidental del 10% de los profesionales o técnicos sénior que se encuentran operando en la empresa, puesto que pasan de estar en su casa con una probabilidad de riesgo menor a movilizarse para la prestación de sus servicios, lo cual genera un incremento natural en la probabilidad de generar algún riesgo accidental. En ese sentido, se debe dimensionar el monto que asumiría Sénior Perú como gastos de cobertura de salud por tener al sénior operando en la empresa. A partir de lo anterior, se definió un monto de S/5,000 para el primer año de funcionamiento de la empresa. Anualizando dicho importe genera un resultado de S/35,000 que descontándolo a una tasa de 8% (MEF, 2019, p. 1) resulta un VAN de S/27,042.

**Consumo de Energía por Uso de la Aplicación Web y Consumo del Servidor que Aloja a Esta.** Para dimensionar este aspecto se asume que una persona emplea 2 horas al día en la búsqueda activa de trabajo. Ello se traduce a 40 horas al mes usando buscadores, registrándose en plataformas y enviando su hoja de vida para reinsertarse en el mercado. Por otro lado, el precio promedio del consumo de energía eléctrica es de S/0.62 kilovatios hora (kWh), según datos de Luz del Sur (Termasol, 2023), factor que se debe multiplicar por la cantidad de horas que una persona está conectada a Internet (2 horas diarias), puesto que utiliza energía para realizar búsquedas. El resultante multiplicado por la cantidad de profesionales o técnicos sénior que siguen ingresando a portales de empleo de manera activa permite obtener un monto anualizado de S/13,221 para el primer año que, por los 5 años del proyecto genera un total de S/108,506 que al descontarlo a una tasa de 8% (MEF, 2019, p. 1) resulta un VAN de S/83,758 (ver Tabla 18).

**Tabla 18***Van Social (S/)*

Concepto	VAN	Año				
		1	2	3	4	5
Beneficios sociales						
Total	3'194,900	444,276	623,290	774,585	1'014,807	1'305,289
Impuesto a la renta de profesionales o técnicos sénior	651,070	107,050	142,733	160,574	196,258	231,941
Impuesto a la renta de Sénior Perú	588,117	60,746	99,918	146,011	201,749	267,428
Impacto en el consumo per cápita (variación de PBI)	1'243,636	204,480	272,640	306,720	374,880	443,040
Capacitación gratuita a profesionales o técnicos sénior	712,077	72,000	108,000	161,280	241,920	362,880
Costos sociales						
Total	110,799	18,221	21,526	25,658	35,823	42,278
Accidentabilidad de personas	27,042	5,000	5,000	5,000	10,000	10,000
Consumo de energía por búsqueda de empleo	83,758	13,221	16,526	20,658	25,823	32,278
Beneficios-Costos		426,055	601,764	748,927	978,984	1'263,011
VAN social						
Soles	3'084,100					
Dólares (a tipo de cambio de 3.775) (SBS, s.f.)	816,980					

*Nota.* PBI = Producto bruto interno.

### **7.2.3 Resultado Obtenido**

A partir de lo revisado, considerando los beneficios sociales que aporta Sénior Perú y los costos generados, se formula el flujo de caja social de la empresa para determinar el VAN respectivo para el horizonte de 5 años. Aplicando una tasa de descuento del 8% (MEF, 2019, p. 1), se obtiene el valor de S/3'084,100.



## Capítulo VIII: Decisión e Implementación

A partir de los análisis efectuados en capítulos previos, se puede afirmar que Sénior Perú es un proyecto viable y sostenible. Es por ello que, en el presente capítulo se detallan aspectos concernientes al plan de implementación, donde se profundiza acerca de las principales actividades que la empresa debe realizar para iniciar el proyecto.

### 8.1 Plan de Implementación

Ejecutar el plan de implementación de Sénior Perú tomaría un período de 7 meses, el cual comprende desde el inicio de sus actividades hasta la creación de la aplicación web y su posterior difusión en redes sociales. Asimismo, en este plan se visualizan tanto las actividades de reclutamiento de personal de la empresa y de definición de los espacios de cotrabajo como las acciones comerciales de inicio que se consideran implementar (ver Figura 17).

### 8.2 Conclusiones

1. Es creciente la pérdida de trabajo en los profesionales y técnicos sénior y es cada vez más difícil su incorporación a la fuerza laboral. Sin embargo, el aporte social que se dejaría de brindar es relevante no solo por los conocimientos adquiridos sino también por la experiencia. Es por ello que, establecer o facilitarles esta búsqueda de reinserción laboral no solo favorece al aspecto social sino también a su calidad de vida adquiriendo un sentido de pertenencia y de motivo para seguir.
2. Las empresas cada vez necesitan menos al profesional o técnico sénior para trabajar de manera dependiente, pero valoran significativamente el conocimiento y la experiencia que tiene para en algún momento contar con él para que ofrezca diversos servicios para el desarrollo del talento humano a su personal permanente o júnior.
3. Se debe evidenciar que sería una motivación para las empresas el tener un incentivo económico para contratar o mantener dentro de su planilla al sénior, donde el rol del Estado tiene que estar más presente y fomentar este tipo de iniciativas.

Figura 17

Diagrama de Gantt de Sénior Perú

Actividades	Responsable a cargo	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
<b>Fase 1: Inicio de actividades</b>																																	
Reunión de inicio de proyecto	RDB, APC, MQR y MVR	■																															
Revisión del modelo de negocio	RDB, APC, MQR y MVR	■																															
Gestión de responsabilidades Sénior Perú	RDB, APC, MQR y MVR	■	■	■																													
Revisión del presupuesto inicial	RDB, APC, MQR y MVR		■	■																													
Análisis de recursos	RDB, APC, MQR y MVR			■																													
Detalle de objetivos	RDB, APC, MQR y MVR			■	■																												
Constitución de la empresa	RDB, APC, MQR y MVR				■																												
<b>Fase 2: Planificación de objetivos</b>																																	
Creación de cronograma de actividades	RDB, APC, MQR y MVR		■	■																													
Búsqueda de gerente de Mercadeo	MQR y APC					■	■																										
Búsqueda de gerente de Recursos Humanos	RDB y APC						■	■																									
Búsqueda de analista de planeamiento	MVR y RDB						■	■																									
Búsqueda de personal (actividades tercerizadas)	MQR y MVR						■	■																									
Búsqueda de oficina o espacio de cotrabajo	RDB, APC, MQR y MVR						■	■																									
Análisis de costos y evaluación de contratos	RDB, APC, MQR y MVR						■	■																									
<b>Fase 3: Desarrollo de actividades</b>																																	
Selección de gerente de Mercadeo	APC									■	■																						
Selección de gerente de Recursos Humanos	RDB									■	■																						
Selección del analista de planeamiento	MVR									■	■																						
Elaboración de plan de actividades	RDB, APC, MQR y MVR										■	■																					
Alquiler de espacio de cotrabajo	MQR											■	■																				
<b>Fase 4: Operaciones</b>																																	
Prueba de calidad de aplicación web	MQR y MVR													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Funcionamiento de la empresa	APC y RDB													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
<b>Fase 5: Inicio de operaciones</b>																																	
Lanzamiento al mercado y proceso de marcha blanca	RDB, APC, MQR y MVR																					■	■	■	■	■	■	■	■				

Nota. RDB=Rosa Dioses Becerra, APC=Alberto Pisano De La Cuba, MQR=Mayra Quintana Reategui, MVR=Maria Victoria Varas Rodriguez.

4. El escenario pospandemia es complicado de cara a la tasa de desempleo para el sénior. En la actualidad, la mayoría de las empresas (incluso en el ámbito mundial) buscan de ser más eficientes en el control de sus gastos y eso también se traduce en procesos de austeridad para contratación o búsqueda de personal, puesto que la tendencia en el mundo laboral es la reducción de puestos de trabajo o la de contratar profesionales o técnicos con menor experiencia (que implica una menor retribución) con la finalidad de reducir los gastos administrativos y así mantener la rentabilidad esperada por los accionistas.
5. El modelo de negocio de Sénior Perú es viable económica y socialmente en términos de rentabilidad, puesto que se obtiene como resultado un VAN positivo. Asimismo, este contribuye a disminuir la tasa de desempleo al otorgar un trabajo digno como oportunidad laboral al sénior en su etapa de madurez profesional.
6. Las encuestas realizadas evidencian un alto nivel de aceptación de la aplicación web por parte del profesional y técnico sénior, lo cual se sustenta en que ellos no tendrán ningún costo asociado al registro. Este mecanismo sería disruptivo puesto que las demás propuestas que existen en el mercado sí exigen cobros. Asimismo, se puede afirmar que la aplicación web se maneja en un entorno amigable, de fácil acceso y con un alto nivel de aceptación, no solo para los profesionales y técnicos sénior, sino también para las empresas que requieran de los servicios.
7. En un país con programas sociales destinados al cuidado y protección de las personas sénior insuficientes o deficientes, emprendimientos como Sénior Perú brindan una alternativa de solución digna para estos.
8. Mantener a los profesionales y técnicos sénior dentro de la PEA significa la posibilidad de mayor recaudación tributaria para el Estado.
9. En el ámbito demográfico las estadísticas demuestran que una significativa cantidad de hogares del país dependen o se sustentan en los ingresos generados por el profesional y técnico sénior.

### 8.3 Recomendaciones

1. Al Estado a través del MTPE se le recomienda seguir impulsando de manera más activa los programas de ayuda a poblaciones vulnerables y de responsabilidad social como por ejemplo el programa Perú Responsable, el cual se enfoca en realizar talleres entre el Estado y la empresa privada para apoyar a grupos vulnerables como adultos mayores, jóvenes, madres solteras, mujeres víctimas de violencia y personas con habilidades diferentes, para que puedan tener algún conocimiento adicional que les genere algún tipo de ingreso que se sustente en un trabajo digno.
2. A los profesionales y técnicos sénior, se les recomienda seguir capacitándose y especializándose en los temas que más les apasionen o les generen interés, así como, seguir a la vanguardia en nuevas herramientas tecnológicas, puesto que en la medida que tengan mayor conocimiento o dominio en alguna materia, serán más empleables para el modelo de negocio de Sénior Perú.
3. A las empresas, se les recomienda contratar a proveedores que tengan dentro de su línea de negocio un enfoque socialmente responsable, puesto que es la única manera de trabajar demostrando un interés genuino de contribuir significativamente a la sociedad. Se necesitan empresarios que no busquen únicamente la generación de ingresos, sino que también contribuyan al cambio positivo como sociedad.
4. A los jóvenes emprendedores, se les recomienda valorar como una valiosa fuente de capital, a la experiencia que puede proporcionar el profesional y técnico sénior.

## Referencias

- Affonso, A. (2020, 10 de noviembre). *Estrategias disruptivas: Convertir los desafíos en oportunidades*. <https://professorannibal.com.br/2020/11/10/estrategias-disruptivas-convertir-los-desafios-en-oportunidades/>
- Astratech Consulting. (2023, 9 de agosto). *Marcas que utilizan el color negro en su identidad corporativa*. <https://astratechconsulting.com/marcas-que-utilizan-el-color-negro-en-su-identidad-corporativa/>
- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The relationship between investor materiality and the Sustainable Development Goals: A methodological framework [La relación entre la materialidad del inversionista y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Un marco metodológico]. *Sustainability*, *10*(7), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su10072248>
- Brown, T. (2008). *Design thinking* [Pensamiento de diseño]. *Harvard Business Review*, *86*(6), 84-92.
- Decreto Supremo N° 009-2015-TR. Decreto Supremo que aprueba el reglamento de la Ley 30036, Ley que regula el teletrabajo. Presidencia de la República (2015).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Personas mayores en Colombia: Hacia la inclusión y la participación* [Nota estadística]. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/nov-2021-nota-estadistica-personas-mayores-en-colombia.pdf>
- Donis, J. (2022, 27 de julio). *Combinaciones de color para comunicar cercanía y accesibilidad en el trabajo*. ProgettaGT. <https://progettagt.com/combinaciones-de-color-para-comunicar-cercania-y-accesibilidad-en-el-trabajo/>
- Encerta Estrategia. (2020). *Design thinking aplicado a procesos de innovación*. <https://encertaestrategia.es/es/design-thinking/>

Findpro. (2023, 10 de mayo). *Desafíos y oportunidades en la empleabilidad en Perú después de la pandemia: Empleabilidad en el Perú* [Mensaje de blog].

<https://findpro.pe/blog/desafios-y-oportunidades-en-la-empleabilidad-en-peru-despues-de-la-pandemia>

HelpAge International. (2015). *Índice global de envejecimiento, AgeWatch 2015 (resumen ejecutivo)*. <https://www.helpage.org/silo/files/spanish-global-agewatch-index-2015-summary.pdf>

Indeed. (s.f.). *Sitio web de Indeed*. Recuperado de <https://pe.indeed.com/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, 29 de diciembre). *El 24.8% de los hogares del país son conducidos por una persona adulta mayor (Nota de prensa No 196)*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-196-2021-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023a). *Perú: Indicadores del mercado laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022: Principales resultados de la Encuesta Permanente de Empleo Nacional-EPEN*.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023b, marzo). *Demografía empresarial en el Perú: Cuarto trimestre 2022 (Informe técnico No 01)*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4255041/Demograf%C3%ADa%20Empresarial%20en%20el%20Per%C3%BA%20-%20IV%20trimestre%202022.pdf.pdf>

Jooble. (s.f.). *Sitio web de Jooble*. Recuperado de <https://pe.jooble.org/>

Laborum. (s.f.). *Sitio web de Laborum*. Recuperado de <https://www.laborum.pe/>

Ley 30490. Ley de la persona adulta mayor. Congreso de la República del Perú. (2016).

LHH DBM Perú. (s.f.). *Sitio web LHH DBM Perú*. <https://lhh.pe/>

LinkedIn Corporation. (s.f.). *Sitio web de LinkedIn Premium*. <https://premium.linkedin.com/>

- Medina, M. C. (2018, 26 de junio). Las AFP cumplen 25 años acumulando 22% del PBI peruano en ahorros. *Correo*. <https://diariocorreo.pe/economia/las-afp-cumplen-25-anos-acumulando-22-del-pbi-peruano-en-ahorros-826714/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Anexo N° 11: Parámetros de evaluación social de la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo11\\_2019EF6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_2019EF6301.pdf)
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (s.f.). *Dirección Población Adulta Mayor*. Recuperado el 23 de noviembre de 2023, de <https://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Boletines poblacionales: Personas adultas mayores de 60 años*.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/280920-boletines-poblacionales-adulto-mayorI-2020.pdf>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social del Gobierno de Argentina. (2020, 3 de agosto). *Primer informe anual sobre la situación de los trabajadores de mayor edad en el Sistema de Riesgos del Trabajo* [Nota de prensa].  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/primer-informe-anual-sobre-la-situacion-de-los-trabajadores-de-mayor-edad-en-el-sistema-de>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Informe anual del empleo de la población adulta mayor en el Perú 2021*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4081362/PAM%202021.pdf>
- Naciones Unidas. (2018). *La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (L. Vázquez, trad.; 3a ed.). Deusto.

Pérez Díaz, J., Abellán García, A., Aceituno Nieto, P., & Ramiro Fariñas, D. (2020). *Un perfil de las personas mayores en España 2020: Indicadores estadísticos básicos (Informes de envejecimiento en red No 25)*.

<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos2020.pdf>

Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* [La ventaja competitiva: Crear y mantener un desempeño superior]. Free Press.

Real Academia Española. (s.f.). Innovar. En *Diccionario de la lengua española (Edición del Tricentenario, actualización 2022)*. Recuperado el 25 de noviembre de 2021, de <https://dle.rae.es/innovar>

Seis aspectos que favorecen el crecimiento profesional. (2020, 8 de febrero). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/seis-aspectos-que-favorecen-el-crecimiento-profesional-crecimiento-profesional-estabilidad-laboral-lhh-dbm-peru-noticia/>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2019). *Estudio para la inserción laboral del adulto mayor en la Región Metropolitana*. [https://sence.gob.cl/sites/default/files/asimet\\_estudio\\_para\\_la\\_insercion\\_laboral\\_de\\_adultos\\_mayores\\_en\\_region\\_metropolitana.pdf](https://sence.gob.cl/sites/default/files/asimet_estudio_para_la_insercion_laboral_de_adultos_mayores_en_region_metropolitana.pdf)

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2023, 16 de junio). *Demografía empresarial al primer trimestre de 2023: Comercio al por menor es la principal actividad económica*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/demografia-empresarial-al-primer-trimestre-de-2023-comercio-al-por-menor-es-la-principal-actividad-economica>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.-a). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Recuperado el 27 de noviembre de 2023, de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.-b). *Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado* [Consulta para el 7 de noviembre de 2023]. [https://www.sbs.gob.pe/app/pp/sistip\\_portal/paginas/publicacion/tipocambiopromedio.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/sistip_portal/paginas/publicacion/tipocambiopromedio.aspx)
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). *Régimen general*. [https://orientacion.sunat.gob.pe/sites/default/files/inline-files/NuevoRegimenGeneral\\_02.20.pdf](https://orientacion.sunat.gob.pe/sites/default/files/inline-files/NuevoRegimenGeneral_02.20.pdf)
- Termasol. (2023, 4 de mayo). *¿Cuánto es 100 watts en soles peruanos?* <https://termasol.net/2023/05/04/cuanto-es-100-watts-en-soles-peruanos/>
- Vallet Bellmunt, T., & Frasset Deltoro, M. (2005). Auge y declive del marketing-mix: Evolución y debate sobre el concepto. *ESIC Market*, 36(121), 141-167.

## Apéndice A

## Balotario de Preguntas Para Encuesta de Profesionales y Técnicos Sénior

ENTREVISTA		
	Presentación Individual - Entrevistador:	Buenos días/tardes, somos Rosa Dioses, Maya Quintana, María Victoria Varas, Alberto Pisano, un grupo de estudiantes del MBA de CENTRUM y estamos realizando un estudio con respecto a la creación de un aplicativo web que permita que personas seniores con experiencia laboral que no se encuentran trabajando puedan inscribirse para ser contactadas por empresas que requieran de servicios de asesoría / capacitación para sus empleados.
	Presentación del proyecto - Entrevistador:	Deseamos conocer distintas opiniones para colaborar con la implementación de un aplicativo web que nos permita conectar a aquellas personas mayores a 50 años (Seniors) con trayectoria comprobada en el mundo corporativo que quieran reinserirse al mercado laboral brindando asesorías, capacitaciones, mentoring, coaching a empresas.
Nº de pregunta	Pregunta	Objetivo
1	¿Qué es lo que más valoras de tener un empleo?	Conocer cuál es el tipo de satisfacción que genera en el entrevistado el contar con un trabajo.
2	¿Por cuánto tiempo más le gustaría seguir trabajando?	Conocer hasta qué edad le gustaría continuar trabajando
3	¿Si tuvieras que trabajar en otra actividad diferente a la que desempeñabas en tu último empleo o que no se relacione con tu profesión, cuál sería?	Conocer la capacidad y disponibilidad del entrevistado a desempeñarse en diferentes actividades, incluso a aquellas diferentes a las de su propia profesión.
4	¿Cuál sería el salario mínimo que estaría dispuesto a recibir por dictar clases/charlas/coaching relacionadas a la actividades propias del ejercicio de su profesión por día u hora?	Conocer las expectativas salariales del entrevistado.
5	¿Cuántas horas te gustaría trabajar en estos momentos?	Conocer la disponibilidad de tiempo con la que cuenta.
6	¿Consideras conveniente brindar tus conocimientos a través de asesorías por horas?	Conocer si están interesados en realizar un trabajo freelance.
7	¿Cómo evalúa su conocimiento de la tecnología (uso de Microsoft office, redes sociales, medios digitales, etc.) son de nivel alto, medio o bajo?	Conocer el nivel de familiaridad con tecnologías de información por parte del entrevistado.
8	¿Le gustaría recibir clases sobre el uso de tecnologías de información como zoom, el office, redes sociales?	Conocer si el entrevistado está interesado en recibir clases sobre tecnologías básicas de información.
9	¿Ha utilizado alguna plataforma web o aplicativo para la búsqueda de empleo? Detalle cuales, si le parecieron útiles y de fácil uso.	Conocer la familiaridad con las plataformas/apps de búsqueda de empleo por parte del entrevistado.
10	¿Cuáles consideras son las principales dificultades para que consigas un trabajo?	Conocer las principales razones de por que no consiguen trabajo hasta el momento.
11	¿Cuáles consideras serían las principales dificultades que tendrías para ofrecer tus servicios por un canal digital (web o aplicación)? ¿o qué consideras que deberías conocer de manera preliminar?	Conocer los principales stoppers que tienen las personas para el desarrollo de este tipo de trabajos
12	¿Cuál sería la finalidad por la que requiere conseguir trabajo?	Conocer acerca de la motivación por la que requiere conseguir trabajo.
13	¿Actualmente dependes de algún miembro de tu familia? O eres completamente independiente? ¿Alguien depende de ti?	Conocer acerca de la independencia financiera del senior.
14	¿Cuenta con algún limitación de salud que le impida brindar algún tipo de asesoría virtual?	Conocer sus limitaciones para ofertar el servicio.
15	¿Cuáles son tus metas en esta etapa de tu vida?	Conocer sueños, anhelos, intereses del usuario.
16	¿Qué opina tu círculo familiar acerca de que sigas trabajando?	Conocer la opinión de familiares directos respecto a la posibilidad de que el senior continúe trabajando.
17	¿Actualmente, te encuentras recibiendo alguna pensión?	Conocer si el usuario cuenta con ingresos adicionales.

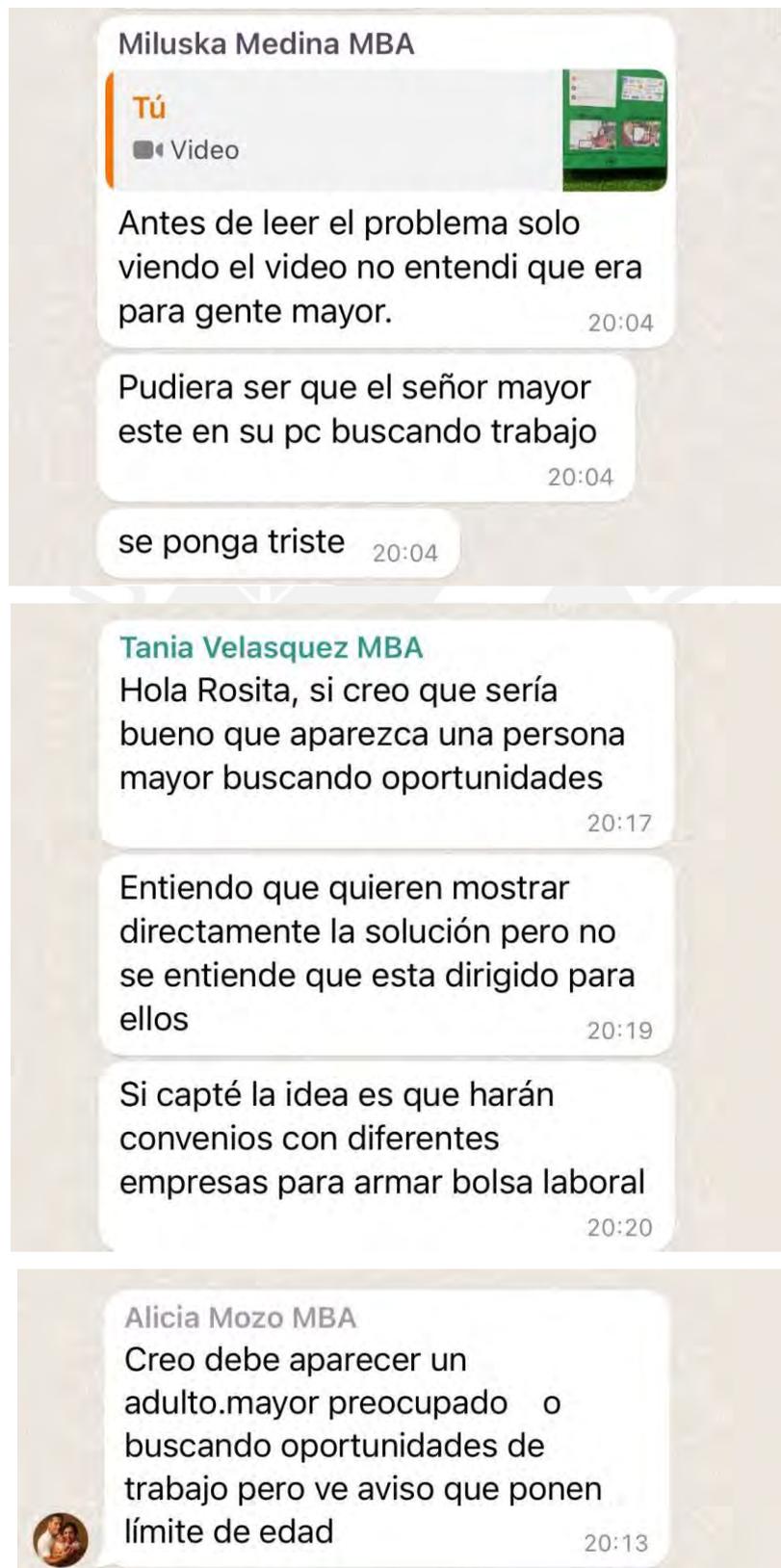
## Apéndice B

## Detalle de Profesionales y Técnico Sénior Encuestados

	Apellidos y nombres	Edad	Genero	Distrito	Tipo de trabajo dependiente / independiente	Profesión/cargo	¿Con cuántas personas vive?	Tiene hijos?	Cuantos?
Entrevistado 1	Mario Jose Alejos Torres	65	Masculino	Jesus María	Independiente	Ingeniero	0	NO	0
Entrevistado 2	Laura Becerra Rey	55	Femenino	Magdalena del Mar	Independiente	Programadora	2	SI	2
Entrevistado 3	Paula Estupiñan Valdez	71	Femenino	La Molina	Independiente	Médico	2	SI	2
Entrevistado 4	Leslie Alzamora Zuñiga	55	Femenino	Magdalena del Mar	Independiente	Secretariado ejecutivo - bilingüe	2	SI	1
Entrevistado 5	Wilson Lescano Olivera	57	Masculino	San Miguel	Dependiente	Ingeniero	4	SI	1
Entrevistado 6	Berollatti De La Cuba Carlos	62	Masculino	La Molina	Independiente	Ingeniero Agrónomo	1	Si	4
Entrevistado 7	Buendia Gianatti Carlos	62	Masculino	Chorrillos	Independiente	Administrador de Empresas	3	Si	2
Entrevistado 8	Cortez Loyola Carlos Enrique	55	Masculino	Surco	Independiente	Administrador de Empresas	3	Si	2
Entrevistado 9	Lira Dorado Ernesto	66	Masculino	Surco	Dependiente	Docente / Educador	3	Si	2
Entrevistado 10	Alvarez Garcia, Eduardo	51	Masculino	Magdalena	Independiente	Publicidad	0	Si	1
Entrevistado 11	Betzabe Arteaga Flores	65	Femenino	Jesus María	dependiente	Ingeniería / Docente	3	Si	2
Entrevistado 12	Victor Calderón	62	Masculino	San Borja	independiente	Contabilidad / Auditor	3	Si	1
Entrevistado 13	José Gil	65	Masculino	San Borja	independiente	Contabilidad / Auditor	5	Si	4
Entrevistado 14	Jessica Malpartida	57	Femenino	Santa Anita	dependiente	Contabilidad / Auditor	5	Si	3
Entrevistado 15	Carlos Rojas	60	Masculino	San Borja	dependiente	Contabilidad / Auditor	3	Si	2
Entrevistado 16	Alberto Rojas	55	Masculino	La Perla	Independiente	Administrador de Empresas (industria farmacéutica) Repsol Ventas Logística	4	Si	1
Entrevistado 17	Sandra Perez	50	Femenino	La Perla	Dependiente	Banca 20 años Ventas digitales	4	Si	1
Entrevistado 18	Mónica Rojas Cayo	54	Femenino	San Borja	Dependiente	Publicidad	3	No	No
Entrevistado 19	Miguel Quintana Risco	68	Masculino	La Victoria	Dependiente	Militar en retiro - seguridad de RENIEC	1	Si	2

## Apéndice C

### Retroalimentación del Prototipo Inicial



## Apéndice D

### Lienzo Blanco de la Relevancia



## Apéndice E

## Resultado de las Encuestas Realizada a los Profesionales y Técnicos Sénior

ENCUESTA			ENTREVISTADOS ROSA DIOSES					ENTREVISTADOS ALBERTO PISANO					ENTREVISTADOS MARIA VARAS				ENTREVISTADOS MAYRA QUINTANA				
Nº de pregunta	Pregunta	Objetivo	Mario Jose Alejos Torres	Laura Becerra Rey	Paula Estupiñan Valdez	Leslie Alzamora Zuñiga	Wilson Lescano Olivera	Carlos Berolatti De La Cuba	Carlos Buendia Gianatti	Carlos Cortez Loyola	Ernesto Lira Dorado	Eduardo Alvarez Garcia	Betzabe Artega Flores	Victor Calderón	José Gil	Jessica Malpartida	Carlos Rojas	Alberto Rojas	Sandra Perez	Monica Rojas	Miguel Quintana
1	¿Qué es lo que más valoras de tener un empleo?	Conocer cuál es el tipo de satisfacción que genera en el entrevistado el contar con un trabajo.	Sentirse útil.	Sentirme útil	Sentirse útil y contar con una remuneración	Mantenerse activa Interactuar con otras personas.	Sentirse útil.	El desarrollarse como persona y apoyo a la sociedad en base a los conocimientos adquiridos.	Tener espacio suficiente para desarrollarse. Que los conocimientos sean aprovechados por la empresa que te contrate	La certeza de tener un pago por un servicio a fin de mes. La estabilidad de trabajar como dependiente y la capacitación por parte de la empresa en la que laboro. En el caso de ser independiente, es tener tiempos flexibles y ganar de acuerdo a tu ambición.	Dos razones: estabilidad económica mensual y la otra, es tener un círculo de amigos que vas adquiriendo a los largo de los años.	El tener una paga mensual que le permita acceder y mantener el nivel de vida que esta manejando hoy en día.	1. Considera muy importante, ejercer su profesión y a través de la docencia transmitir sus conocimientos. 2. La parte económica. 3. La salud atención médica. 4. Ser ejemplo para familia.	Sentir vigente, atractivo para para el mercado.	el aporte que puedo dar a la empresa al sector economico al objetivo a la empresa, a la empresa al país.	DEPENDIENTE O INDEPENDIENTE, te permite lograr tus objetivos tus sueños, a tu familia... desarrollo profesional por lo q has estudiado la parte económica, satisfacción personal ir creciendo profesionalmente, motivación.	La flexibilidad de horario. Tener mayor cantidad de tiempo con la familia. Salarial.	Que eres empleable para alguien, que sirves para algo económica	Seguridad salarial Seguridad en la Salud	Independencia económica	Comodidad Dar protección a los semejantes Mercencio economico
2	Por cuánto tiempo más le gustaría seguir trabajando.	Conocer hasta qué edad te gustaría continuar trabajando	Hasta que se pueda.	6 años - hasta que me hijo termine la universidad.	Hasta que pueda.	Hasta los 60 años.	Hasta que pueda	Hasta que la salud soporte; sin embargo, cambiar el estilo de trabajo a algo más cómodo.	No más de 70 años y de ahí gozar de jubilaciones y pensiones.	60 años es el ideal de vida. Sin embargo, tener algo más de tiempo para disfrutar y generar algo mas de ingresos.	No por mucho mas tiempo, ya que tiene 66 y desearia hacer otras cosas como escribir sus memorias como educador.	Unos 10 años más para poder vivir tranquilo con lo alcanzado hasta ese momento.	cuando era presenciales, era difícil y pensaba en dejarlo o retirarse. Con la pandemia, el trabajo remoto abrio la expectativa de seguir trabajando remoto. El tráfico la dificultad de trabajo.	trabajos eventuales	40 años de servicios no tener mucha responsabilidad alguna empresa maximo 3 años	34 años trabajando, unos años más dedicarse a su vida personal advisory, imglés italiano frances	dependiente 4 años más. Su hijo acabe de la u independiente. Flexibilidad y compartir familia	trabaja actualmente, hasta el último día	Tengo un hijo pequeño, inestabilidad en emprender, tiene planes	10 años dependiente / y más independiente catering	El gobierno lo hace pensar xq limita la edad Todavía puede rendir hasta los 75 años.
3	¿Si tuvieras que trabajar en otra actividad diferente a la que desempeñabas en tu último empleo o que no se relacione con tu profesión, cuál sería?	Conocer la capacidad y disponibilidad del entrevistado a desempeñarse en diferentes actividades incluso diferentes a las propias de su profesión.	Le gustaría trabajar en todo lo que es administración.	Cuidar adultos mayores.	Tomar clases de manualidades. Hacer una empresa de protosis.	Le gustaría ayudar a asistir a otras personas mayores.	Mil oficios: Carpintería, Electricista, entre otros.	Hay un trabajo que lo realiza que es NO remunerado que es capacitación de los misioneros de la iglesia evangelica en comunidades campesinas	Representante de futbolistas. Ha sido Gerente General del Club Universitario y esta capacitandose para ser manager de futbolistas.	Diseño de interiores. Es una actividad que ha aprendido que le interesa mucho y es muy cambiante para seguir capacitandose y estar en la cresta de la ola	Agricultor. Dedicarse a la agricultura sembrando maiz blanco. Tiene la imagen de los padres desde siempre dedicados al campo. Hoy lo haria por Hobbie pero si se da la posibilidad mas adelante de hacerlo por una retribución seria bueno para él.	Cheff. Tengo una habilidad para la cocina y me gustaria seguir desarrollandola con el tiempo	la enseñanza, la vocación de maestra. Estudiar inglés, o transmitir el inglés.	Costos contables, más en auditoría. Maestría Gestión ambiental	acompañamiento coaching talleres de liderazgo sesiones de de afrontar problemas difíciles	catedrática, educación, enseñar sus conocimientos de la auditoría, dar lo mejor de ti empapandote de los temas.	enseñar, profesor, compartir conocimiento con alumnos, expertise feedback. Administrativos de comercio de negocios, diferente a lo que haces. Cosas nuevas para no aburrirte.	enseñar, extraplae mis conocimientos, pueden ser permeables para uno mismo	Ventas en general, belleza	la cocina catering	Deportista, entrenador de futbol
4	¿Cuál sería el salario mínimo que estaría dispuesto a recibir por dictar clases/charlas/coaching relacionadas a la actividades propias del ejercicio de su profesión por día u hora?	Conocer las expectativas salariales del entrevistado.	No lo ha pensado, algo que esté acorde al mercado.	S/ 5,000.00	No es un tema remunerativo, desea sentirse útil.	No tiene conocimiento.	No es un tema remunerativo, desea sentirse útil.	Dependiendo del mercado al que se dirige. Quizas S/100 la hora pero si la capacitación es a personas de bajos recursos seria mucho menos. Si es a empresas o un mercado mas grande podría ser S/200	No menos de S/150 la hora (USD30)	Alguna vez en ASBANC le dijeron que podrian pagarle S/60 la hora de manera presencial.	No lo tiene claro pero de mirarse el caso miraria el mercado para establecer el precio. Mirar el mercado con algun conferencista y definirlo.	S/150 soles la hora. No sabe en cuanto esta el mercado pero cree que seria lo minimo que recibiria.	Por día... por horas... al mes 3.5k	60 soles la hora, 12 soles la hora... precio del mercado actual, por día.	el dinero es algo secundario, no aspira a ganar mucho algo simbolico, que pueda contraprestar ese servicio 8 mil 10mil	salario promedio q pueda ganar un asesor satisfaga economicamente y personalmente. Sentirse activa, y trasladar sus conocimientos en auditoría o sistema financiero. 120-150 hr	por horas : 8k y 12k	difícil, depende mucho de quien lo solicita, no lo ha pensado	Nunca se ha puesto a pensar en ello, 2500 para arriba mensual	charla: depende de la cantidad de personas y el tema 100 persona 1500 dolares, 150 a 250 por charla por un promedio 15	Mensual - 6000 a 8000
5	¿Cuántas horas te gustaría trabajar en estos momentos?	Conocer la disponibilidad de tiempo con la que cuenta.	4 horas al día	8 horas al día	12 horas a la semana.	6 horas 4 veces por semana.	8 horas al día	La cantidad de horas que se requieren para la entrevista va a depender tambien de la capacitación que se necesite para dar la charla, ya que hay una preparacion previa. Pero si podrian ser 10 horas a la semana como maximo para no interferir en sus actividades diarias.	Entre 4 a 5 horas.	No más de 4 a 5 horas a la semana.	Minimo de 6 horas para prepararse bien en lo que se quiere realizar	6 horas al día como maximo.	profesora a tiempo completo... 30 horas lectivas semanales. 12 horas a la semana. Lunes a menos dinero no importa	4 horas por día o 2 0 3 días a la semana	Diario, 7 u 8 horas lunes a viernes 40 horas	más de 5 horas diarias no.lun - vier... findes 3 hr sáb primeras horas mañana	4 horas diarias 20 a 22horas semanales	4 horas por obligaciones	4 horas medio tiempo	5 horas	la eguridad no tiene tiempo de inicio y termino, 6 horas
6	¿Consideras conveniente brindar tus conocimientos a través de asesorías por horas?	Conocer si estan interesados en realizar un trabajo freelance.	Si, muy importante	Si, sería bastante importante.	SI, ya la realizado antes.	Si, le parece una buena idea.	Si, es una buena idea.	Si hay mercado. Es más, el trabajar con comunidades campesinas le ha demostrado la imperiosa necesidad de capacitar a los comuneros. Estan ávidos de información	Indudablemente que si. Desde que tuvo personal a cargo es la unica manera de capacitar a las personas con explicaciones y detallar como se hace el trabajo.	Si, La unica manera de sobresalir es capacitandose y estar a la vanguardia de las cosas	Si. Lo valoraria de manera importante. Siempre es bueno recibir conocimiento.	Si, lo considero importante para compartir conocimientos y difundir educación.	si le gustaria. La investigación para la maestría, mba. Trabajar en investiciim	si por horas de preferencia y dias	si está de acuerdo en trabajar por horas. Máximo hora y media, 3 personas asesorar en el día	si	si, considera que si genera ganancia, y recibiria lo que merece, el trabajo tiene un costo y se mide mejor asi	Si	si, compartir el conocimiento	Si, de vez en cuando dan charlas a provincias	
7	¿Cómo evalua su conocimiento de la tecnología (uso de microsoft office, redes sociales, medios digitales, etc) son de nivel alto, medio o bajo?	Conocer el nivel de familiaridad con tecnologías de información por parte del entrevistado.	Alto, siempre ha usado computadoras.	Bajo	Redes sociales medio computo: bajo	Bueno para su edad pero aún le gustaria aprender más.	Alto, ha trabajado con ello.	Hay un uso cotidiano de herramientas tecnologicas, pero no es un experto en la materia	Avanzando porque la tecnología hay mucha velocidad y hay que estar al día en los conocimientos ciberneticos pero siempre se puede mejorar	Hay dominio del tema tecnológico pero como no se dispone de mucho tiempo no le da la importancia del caso.	Por el trabajo que tiene (docente) tiene que estar muy de la mano con la tecnología. Nivel basico para algunas redes sociales pero para el office si hay un desarrollo diferente por el trabajo de educador.	Alto por que se dedica a la publicidad y tiene que estar a la vanguardia con la tecnología.	fue un poco difícil adecuarse a las tecnologías. Para su generación. Todos los sábados todo el día. Aprender excel y enseñar excel. Les dieron capacitaciones. Tiene aptitudes para seguir aprendiendo.	medio a alto, redes sociales, microsoft	medio para alto	medio - alto	medio	Nivel medio, ve tutoriales, no hay tanta distancia entro lo formal y lo informal.	No le son ajenas, ha ido actualizandose, en la pandemia se capacitó, medio alto.	Bueno, autodidacta	Nivel medio
8	¿Le gustaría recibir clases sobre el uso de tecnologías de información como zoom, el office, redes sociales?	Conocer si el entrevistado está interesado en recibir clases sobre tecnologías de información.	Por supuesto. Siempre se aprende algo nuevo.	Si, para encontrarse acorde a la época.	si bastante	Si, le gustaria.	Si, le gustaria.	Si. Sabe que la plataforma de zoom le da accesos a pizarras virtuales que no domina y le gustaria manejarlo.	Si. Siempre la capacitación es importante. "El saber no ocupa lugar..."	Por el tema del negocio se ha dado cuenta de que es importante el manejo de las RRSS porque por ese medio se hace negocio o ventas y se ha descubierto que es una falencia el no saber de tecnologías de informacion. Por consiguiente si	Si. Siempre es bueno capacitarse en materias que uno no domina y por lo cambiante de la tecnología es importante hacerlo de manera regular.	Si, le parece importante pero no solo en tema de office sino en otras plataformas que le ayuden a seguir desarrollandose de manera profesional	si claro que si	Si claro que si	por supuesto que si personas q necesitan empatia interactuar tipología de personas me gusta interactuar	si claro	si, por supuesto	Si,	Si	Si claro, siempre	Por su puesto

ENCUESTA			ENTREVISTADOS ROSA DIOSES					ENTREVISTADOS ALBERTO PISANO					ENTREVISTADOS MARIA VARAS					ENTREVISTADOS MAYRA QUINTANA			
Nº de pregunta	Pregunta	Objetivo	Mario Jose Alejos Torres	Laura Becerra Rey	Paula Estupiñan Valdez	Leslie Alzamora Zuñiga	Wilson Lescano Olivera	Carlos Berolatti De La Cuba	Carlos Buendia Gianatti	Carlos Cortez Loyola	Ernesto Lira Dorado	Eduardo Alvarez Garcia	Betzabe Arteaga Flores	Victor Calderón	José Gil	Jessica Malpartida	Carlos Rojas	Alberto Rojas	Sandra Perez	Monica Rojas	Miguel Quintana
9	¿Ha utilizado alguna plataforma web o aplicativo para la búsqueda de empleo? Detalle cuales, si le parecieron útiles y de fácil uso.	Conocer la familiaridad con las plataformas/apps de búsqueda de empleo por parte del entrevistado.	No ha sido necesario.	No ha sido necesario.	no, 37 años.	Intentó usar alguna plataforma para buscar empleo.	No ha sido necesario.	Si, Bumeran y Jobbel. Estaba inscrito en una plataforma donde le llegaban convocatorias de trabajo.	Para un empleo no pero para promocionar la empresa que el maneja si ha sido muy intenso	Si. En algún momento la uso como Bumeran y Linkedn	No. No por el momento.	No las ha utilizado.	no, ha tenido la necesidad de buscar por plataforma. PlataformaCanvas y zoom. Teams formales	Si. Bumeran Linkedin Son de fácil uso, Ayra, es más enforoso Test psicotecnicos, videos, CV, puntos fuertes, haz las formulas, videos con tu presentaciones.	DBM-LHH Scout Linkedin Si fácil uso y utilidad al máximo te asignan a una persona y te apoya.Tutor tutorial automatico.	computrabajo linkedin indeed... busqueda por empresa. Por fecha... fácil uso y útiles.	linkedIn. Está conformada por tu entorno de amigos que trabajan en lo mismo q tú, te permite networking. Redes de contacto. Boomerang muy sesgado, puedes inscribirte en los headhunters.	Si, plataformas de búsqueda de empleo si faciles pero someras, no habia filtro de las necesidades de uno, no eran personalizadas.	Solo el linkeding	No, llegaban empleos a través de la referencia	No
10	¿Cuáles consideras son las principales dificultades para que consigas trabajo?	Conocer las principales razones de por que no consiguen trabajo hasta el momento.	La edad	La edad	La edad	La edad	La edad	se desaprovecha la experiencia de las personas. Una persona mayor tiene mas dificultades de accesibilidad en algunas provincias cuando se trata de minas o de comunidades mineras. Sin embargo, la edad el considera que es lo mas determinante	En otros paises se valora más la experiencia. Con 50 o 55 años los reclutan por el expertiz y por la trayectoria. De manera local la edad discrimina mucho a loa adultos.	La edad es un condicionante para conseguir trabajo. Es una dificultad el pasar los 50 años ya que te conviertes menos atractivo laboralmente. No se valora la experiencia	Muchas ofertas de trabajo, mucha competencia y mucha gente preparada. Si uno no esta preparado para lo que pide la organización esta fuera del mercado.	La coyuntura política, la falta de educacion de nivel y el poco acceso a nuevas ofertas.	la edad. 65. conocimiento tecnologico la experiencia, caminos cortos y no largos. Calidad humana diferenciación estrategias para el trabajo.	la edad no quedarse seguir haciendo nuevas actividades.	la edad... más de 50 años en Perú hay sesgos con la edad economico de no encontrar la banda deseada	a nivel Perú, salarial internacional, el idioma Empatía asertividad en el mercado.	Edad Rango academico Idioma Empatía asertividad en Asesoría	Edad certificados experiencia	La competencia en el sector, las competencias	Edad no se valora el conocimiento y la experiencia y mas si no tienes una buena relación	
11	¿Cuales consideras serian las principales dificultades que tendrías de que puedas ofrecer tus servicios por un canal digital (web o aplicación)? ¿o qué consideras que deberías conocer anteriormente?	Conocer los principales stoppers que tienen las personas para el desarrollo de este tipo de trabajos	Considera que brindar asesorías virtuales tiene menos valor que las presenciales.	El conocimiento en tecnología.	El conocimiento en tecnología.	Manejar la tecnología al 100%	El conocimiento en tecnología.	No. No existen trabas o dificultades. El unico impedimento seria organizarse en el tiempo por las actividades que realiza actualmente.	Redes sociales o capacitarse en materia tecnologica para desarrollar sin problemas los servicios de manera digital.	Tener el servicio completo. Enlazarlo y tenerlo listo para soltarlo para ofrecer el servicio.	Deberia tener clases preparadas y documentadas para saber de que se va a tratar el curso que dictare. Esto con la finalidad de que sean de calidad y no estar bluffeando son estructura sobre temas que conozco	si las clases están grabadas y están colgadas.	No tiene problemas y tiene conocimientos.	acostumbrado a trabajar en un sitio ya formado, estructurado. Algo nuevo lo digital, es dificuloso, compañía de una persona q maneje los temas digitales. Tecnicos.	no dificultad sino que el que dicta la charla, debe ser muy activo y dinamico prepare muy bien para lograr la audiencia entretenida	dominio de la aplicación, la práctica te da la mayor.	Sobreaactuado No ser vendedor Capacidad de ofrecer	Local, espacio No solo presencial	al iniciar no va tener un respaldo acerca de la experiencia, buen diseño de la web, seguridad, seguridad en los sistemas. Dinamica con la cámara.	Los medios sociales aprender más de ellos, publicar debidamente en un medio social.	
12	¿Cuál sería la finalidad por la que requiere conseguir trabajo?	Conocer acerca de la finalidad de por la que requiere conseguir trabajo.	Para interactuar con personas, sentirse útil.	Sentirse independiente.	Sentirse feliz y útil.	Tener un ingreso propio.	Sentirse independiente.	La experiencia y el conocimiento es para compartirlo. Me gustaria hacerlo productivo y que te guste.	Reinsertarse al ambiente laboral. Volcar conocimientos y experiencia para hacer algo productivo y que te guste.	Tener que cubrir obligaciones. Sentirse útil y realizado como persona.	La estabilidad familiar y la realización personal tambien es importante para conseguir trabajo. Lograr objetivos como profesional o como trabajador.	La estabilidad familiar. Tiene un hijo de 14 años que aun esta en etapa escolar y necesita apoyarlo en su educacion universitaria.	poder tener una actividad que le agrada que le encanta la enseñanza. Lo economico es 2do. Tiene tiempo en familia	para sentirse vigente y valorado.	compartir los conocimientos una persona tiene q estar activa, útil. Valorado.	no por el tema economico sino por sentirse activa.. Y entregar a los demás	dependiente 4 años más. Su hijo acabe de la u Sentirse útil, constantes retos, sentirse activos.	Alimentan el poder ser útil proveedor de casa ser empleable ser reconocido ejemplo para mi hijo	Seguir empleable, útil, por la familia y por uno, actua viva.	sentirme útil, le hace sentir bien	Situación economica
13	¿Actualmente dependes de algún miembro de tu familia? O eres completamente independiente? Alguien depende de ti?	Conocer acerca de la independencia financiera del adulto mayor.	Totalmente independiente.	No depende de nadie. Sin embargo, tiene un hijo que depende de ella.	Totalmente independiente.	Depende de su pareja.	Totalmente independiente	Economicamente no depende de nadie. Apoya a una de sus hijas y a su nieta que en pandemia estuvo complicada.	No depende de nadie. Actualmente, tiene dos hijos de 18 y 17 años que dependen de él pero su esposa trabaja y aporta en la economía del hogar-	No. No depende de nadie. Tiene un negocio familiar que es la estructura de los ingresos de la casa. Cuenta con dos hijos que dependen de él (uno de 19 y la menor de 15 años)	No. Totalmente independiente pero su hijo si tiene dependencia	depende de ella misma no dependen de alguien más. Detalles que puedan brindar a su familia.	independiente economicamente. No son sustentables	si 2 hijas menores. La última sigue estudiando en la universidad. A los padres ya no puede aportarles. Ya no como antes.	su mami de 92 años y su hermana adulta mayor y su hijo ultimo universidad	Independiente. Trabaja esposa y esposa. Los hijos dependen de ellos.	Depende de mi esposa y es independiente por menores horas.	Todos dependen de mi	nadie depende de mi, divide las responsabilidades con su esposo	No depende Es independiente economicamente Depende mi señora.	
14	¿Cuenta con algún limitación de salud que le impida brindar algún tipo de asesoría virtual?	Conocer sus limitaciones para ofertar el servicio.	No cuenta con limitaciones.	No cuenta con limitaciones.	No cuenta con limitaciones.	No cuenta con limitaciones.	No cuenta con limitaciones.	No. Ninguna limitacion	No, no cuenta con complicaciones en el tema de salud.	No. No tiene limitaciones.	No, no cuenta con limitacion. Tiene una complicacion en la espalda (espondilolitis angilosante) pero no le complica para el dictado de clases.	No cuento con ninguna limitacion.	por el momento no, no existen limitaciones para la investigación.	No	No. La pandemia no fue muy bien por lo ergonomico, escritorio, mobiliario.	no, ninguna.	cardiologico alto riesgo limitantes medicas, a nivel de estrés y presión de día día	No, columna rodilla	NO	No	No
15	¿Cuáles son tus metas en esta etapa de tu vida?	Conocer sueños, anhelos, intereses del usuario.	Seguir aprendiendo.	Que su hijo termine la universidad.	Volver a trabajar.	Lograr generar ingresos.	Seguir avanzando.	A corto plazo casarse y viajar con objetivo o proposito coordinando con personas para trabajar el tema misionero. En lo laboral consolidar la empresa que tiene con su socio.	Se siente realizado por tener casa propia y darle estudios a sus hijos pero quiere ver a sus hijos profesionales. Trabajar hasta el ultimo momento.	Metas es seguir trabajando para ver a sus hijos profesionales. Expansion del negocio y generar trabajo para la sociedad. Cuenta con más de 12 personas pero como vendedores deben ser 30 aprox.	La primera es cubrir sus obligaciones. Tener la estabilidad economica para tener una vejez tranquila.	Tener el nivel de acceso suficiente para que su hijo este bien y pueda alcanzar una educacion de calidad.	Meta familiar apoyar a sus nietas e hijas. Posición como esposa y ayudarlo. Avanzar juntos como esposo. Metas materiales se han cumplido Completar estudios de inglés y viajar.	disfrutar lo máximo la vida en familia	objetivos: salud - cuidarse amor dinero	enseñar por horas temas financieros idiomas viajar con su esposo (jubilado)	Ver a sus hijos trabajar en sus carreras medicina y odontologia. Hacer inversiones fuera del país e ir a radicarse en el extranjero.	En el ejercicio de ser padre, que su hijo se forme y lo supere, que sea lo minimo que es él. Familia más fuerte día a día. Económico al final pero se relacionan	Negocio propio	viajar, conocer otras realidades	Mis ultimos dias de mi vida no dependa de nadie.
16	¿Qué opina tu círculo familiar acerca de que sigas trabajando?	Conocer la opinión de sus familiares directos ya que influyen en la decisión del usuario.	No interactua con su familia.	Están de acuerdo.	Felices	Estarian contentos.	Están de acuerdo.	Felices y lo apoyan a que se siga sintiendo activo y realizado. Son 04 hermanos que estab trabajando actualmente.	No hay problema por ese lado.	Se siente alentado por su familia en el caso de que siga trabajando. Asi como tomo la decision de dejar de ser dependiente tambien fue celebrado por la familia.	Estan contentos de que se mantenga ocupado y activo de que este trabajando.	Si. No se preocupa porque aun esta en edad para trabajar; sin embargo, no le hace mucho caso a la opinion de terceros con opiniones de temas laborales	No están de acuerdo, pero si es por horas y virtual si puede ser.	están de acuerdo. Lo ven bien xq le gusta verlo más 62	cuenta con el apoyo de su familia para q siga laborando y trabajar por horas.	esposa está de acuerdo. Los padres opinan que deben descansar sus hijos si de acuerdo con seguir trabajando	No hay ningún reproche, su aporte es 20% en la familia.	Que siga trabajando por que la situación esta difícil, la coyuntura política no esta buena.	felices	55 años trabajando	
17	¿Actualmente, te encuentras recibiendo alguna pensión?	Conocer si el usuario cuenta genera ingresos adicionales.	Si cuenta con pensión.	No cuenta con pensión.	Si, cuenta con pensión.	No recibe pensión.	No recibe pensión.	No ninguna	No. Pidio la jubilación anticipada y lo tiene en Depositos a Plazo con lo que genera ingresos adicionales	No, ninguna.	Si, cuenta con pensión de viudez de la madre de sus hijos que era docente.	No. No cuento con pensiones adicionales al salario que recibo mensualmente	En este momento no, ha sido diferido dentro de 3 años.	No. A espera.	No. Ninguna. Necesita que pase un año desespleado.	no, pensión.	No pensión.	Dinero en fondos, sacar algo de la AFP.	No	no	si pension como militar

Nota: <https://drive.google.com/drive/folders/1CiAizSMXoMDcZP016CgSW8gxSaiKjaWQ?usp=sharing>



## Apéndice G

### Determinación del WACC (Costo de Capital)

Tasa libre de riesgo	4.29%
Prima de riesgo	5.06%
Apalancamiento de la deuda	0.300
Tasa impuesto a la renta	0.295
Beta desapalancado	0.97
Beta de la empresa	1.175
Riesgo País	0.018
Re: CAPM (%)	11.99%

#### COSTO DE LA DEUDA

Entidades	
Financieras	
2P	Rd: 13.00%

Cálculo del WACC

$$WACC = \frac{D}{D + E} R_D (1 - t) + \frac{E}{D + E} R_E$$

#### Donde:

D = Valor de mercado de los componentes de la Deuda (bancos, bonos y equivalentes)

t = Tasa marginal del impuesto a las ganancias

E = Valor de mercado del Equity (acciones comunes y preferentes)

$R_D$  = Costo (%) promedio de los componentes de la Deuda

$R_E$  = Costo (%) promedio de los componentes del Equity

WACC=	11.14%
-------	--------

## Apéndice H

### Encuesta a Cinco Gerentes Referentes de Perú

Nro.	Preguntas	Patricia Ozambela Malache - HRBP Sr. Scotiabank Peru	Harold Javier Garcia Cajaleon - HRBP Caja Cencosud	Julia Carlota Montesinos Mejia - HRBP Sr. Financiera Crediscotia	Jose Polanco Molina - CEO Ganadera La Colonial	Fernando Calvo Pedreros - Gerente Principal RG Principal
1	¿Considera importante que su personal se mantenga capacitado en temas específicos?	Si, siempre es importante por el constante cambio que existe en el mercado laboral.	Es importante para afrontar los nuevos retos que se presentan en el mercado.	Si, la capacitacion constante ayuda a estar a la vanguardia en lo laboral que cada vez se vuelve más competitivo.	Si. En el mercado en el que se desenvuelvo mi empresa es importante que el personal se capacite en nuevos tipos de corte, eficiencias para beneficiar el Stock	Si, el mercado laboral (a todo nivel) cuenta con oportunidades que se solucionan con capacitaciones permanentes y constantes.
2	¿Existe un programa de capacitación y/o entrenamiento para sus empleados?	Si, en el grupo Scotiabank hay un programa de capacitacion permanente y se renueva el presupuesto de manera anual.	Si. Caja Cencosud maneja un programa de capacitacion para todos los niveles en la organización.	Si, Financiera Crediscotia tiene un programa de capacitacion. Desde líderes hasta los Promotores de Servicio.	No por el momento.	No para los empleados que hoy manejo. Sin embargo, las empresas a las que doy servicio si piden que esten muy al tanto de las nuevas tendencias de mercado y esto conlleva a tener entrenamientos especializados.
3	¿Cuenta con un presupuesto anual para capacitación de personal?	No tenemos identificado el precio por asesoria personalizada. Sin embargo, el costo que estamos manejando para Scotiabank es de USD600M al año	Si existe un presupuesto que maneja el area de RRHH en base a la solicitud del Director de Negocios de la empresa.	Si, existe un presupuesto que se coordina con el CEO de la empresa. Siempre considerando como topicos lo que genere impacto directo en los resultados de la empresa	No pero si hemos invertido en ello dependiendo de las necesidades que tenga la empresa.	No, la empresa no tiene un presupuesto; sin embargo, para algunos talleres de outplacement si hemos contratado a personal que nos ayude a trabajar con nuestros colaboradores en base a las necesidades del mercado.
4	¿Qué nivel de rotación de personal tiene su empresa?	Dependiendo de la posicion, sin embargo, estamos alrededor del un 15% anual si generalizamos a todo el personal del banco.	En posiciones bajas (cajeros y personal de venta) es bastante alta, ya que el mercado se mueve en la misma tendencia	En los puestos de direccion es bastante bajo. En los otros, la rotación podria ser del 15% al año.	Bastante bajo, ya que el rubro que me desempeño no existe mucho personal calificado para beneficiar cabezas de res.	Baja. Menor al 5%
5	El mercado laboral se está moviendo en la contratación de personas junior sin experiencia, ¿qué tan útil le parecería a usted tener el acompañamiento de alguien con experiencia en el proceso de adaptación y formación de su nuevo colaborador? Por qué?	Muy util, ya que nos puede brindar el soporte que necesita la empresa en temas de mayor relevancia en toma de decisión.	Es bastante importante el "shadowing" porque ayuda a tener una mirada adicional de alguien con más experiencia en el rubro.	Mucho porque ayuda en los resultados del colaborador. Estamos en la búsqueda de productividades mas altas para mejores resultados. Si esto se logra con un acompañamiento de algun Senior con experiencia, estaria sustentada dicha inversión.	Si, es bastante importante. Hace 5 años contratamos a un Belga que nos enseño por 6 meses tecnicas de corte y beneficiado de vacuno con lo que nos hizo rentabilizar mejor en el producto final.	Si, el tener a un profesional con amplia experiencia como soporte para las personas sin mucha experiencia o Jr. si ayuda para que la curva de aprendizaje sea bastante mas corta.
6	¿Qué tipo de servicios de asesorías estaría dispuesto a contratar de un Senior?	Coaching Observacional, Atencion al cliente y procesos operativos para disminucion de riesgos operacionales.	Temas relacionados con la venta ayuda mucho a fortalecer la estructura de colocaciones en la empresa.	Talleres de venta, Frustración y romper modelos mentales.	Corte de Res, corte de cerdo, Tecnicas de corte para beneficiado de cabezas de vacuno, etc.	Hemos contratado capacitaciones en contabilidad, finanzas, temas relacionados con venta, entre otros.
7	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos tipos de servicios de asesoría?	S/400 soles por hora aprox.	USD100 por hora de dictado.	S/250 soles la hora dictada.	S/450 soles la hora hasta S/650 soles la hora	El mas bajo que he visto es de S/550 soles la hora hasta S/1200 la hora (todo depende de la experiencia del ponente)
8	Prefiere una asesoría de manera virtual o presencial.	Siempre es preferible presencial.	Es preferible presencial pero va a depender de la materia que se escoja, ya que algunos se pueden manejar de manera virtual.	Es indistinto.	Presencial	Presencial.
9	¿Cuáles son los conocimientos y experiencia que más valoraría en un Senior?	Experiencia comprobada. Actitud y retroalimentación.	Experiencia, años de servicio, trayectoria y manejo de objeciones (venta)	Experiencia, certificaciones	Años de servicio y Habilidades tecnicas de manejo de corte y limpieza de los animales beneficiados. Las novedades sobre esta materia generalmente vienen de Argentina o Europa (Bélgica)	Trayectoria, conocimientos solidos y especializados, años de experiencia.
10	Se requiere algún tipo de certificación oficial por la asesoría brindada? De ser el caso, en qué temas específicamente.	No pedimos certificaciones, ya que las empresas que tomamos son reconocidas en el mercado.	No, no es necesario.	No es requisito principal para las asesorias que hemos contratado hasta la fecha	No, el personal que se encarga de este tipo de asesorias son tecnicos con años de experiencia.	No es indispensable pero es mucho mejor que el asesor (independientemente de la edad) cuente con algun tipo de certificación o que tengamos la manera de obtener sus referencias laborales con sustento.