



¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS QUE L.L.BEAN DEBE CONSIDERAR AL INICIAR UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN QUE SE DESARROLLE UN SERVICIO PARA EL DISFRUTE DE ACTIVIDADES AL AIRE LIBRE DE LA TERCERA EDAD?

ADRIANA JIMÉNEZ FAITH¹

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

San José, Costa Rica

Marzo, 2014

Resumen

L.L.Bean es una empresa norteamericana con oficinas en Costa Rica y Estados Unidos que se dedica a la venta de ropa de calidad y equipo adecuado para actividades al aire libre. El objetivo de esta investigación es identificar los criterios que L.L.Bean debe considerar al iniciar un servicio de actividades al aire libre para personas de la tercera edad. El estudio hace referencia al incremento de la población mundial de adultos mayores, debido a la disminución en las tasas de mortalidad y a un aumento en la esperanza de vida. Actualmente, en Costa Rica los adultos mayores representan un 7% de la población y se espera que en el 2035 este porcentaje llegue al 15%. Hay al menos dos dimensiones claves que repercuten en la calidad de vida de esta población: la realización de actividades sociales (ejercicios, salir de la casa, tener pasatiempos) y la participación en organizaciones como centros de adultos mayores. Se realiza un estudio con enfoque cuantitativo y cualitativo y alcance descriptivo, con datos analizados y discutidos tal y como se obtienen. Se aplica un cuestionario a una muestra de 50 adultos mayores de 65 años para entender si hay necesidades insatisfechas de recreación que puedan dar pie a un proyecto de emprendimiento social. Dicho proyecto consistiría en la organización de una modalidad de Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre para adultos mayores costarricenses; dichas escuelas utilizarían los productos y capacidades corporativas de L.L.Bean. Los resultados demuestran que solo un 47% de las personas se encuentran totalmente satisfechas en el ámbito de recreación. Además, un 63.3% de los encuestados manifestaron interés en asistir a las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre, de lo que se concluye que sí hay un mercado potencial para este

¹ Licenciatura en Ingeniería Industrial. Opta por la Maestría en Gerencia de Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Email: adri_faith@yahoo.com

emprendimiento social. Un dato que debe considerar L.L.Bean es que estas escuelas se encuentren en la Gran Área Metropolitana pues ahí es donde se concentra la mayoría de esta población. Las escuelas deben contar con instructores e importar productos L.L.Bean para realizar las siguientes actividades, señaladas como las favoritas: caminatas, baile, natación, lectura, clases de cocina, avistamiento de aves y ciclismo. Además, deben ofrecer servicio de transporte pues un 50% de los adultos indicó requerirlo. El monto máximo mensual por cobrar sería de 50,000 colones. Estas escuelas se caracterizan por su objetivo social, por ser una innovación transformadora y por representar un modelo de negocios sostenible. Son un emprendimiento social para un mundo mejor.

Palabras clave: Adulto mayor, emprendedurismo social, L.L.Bean, recreación, Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre.

Abstract

L.L.Bean is an American company with offices in Costa Rica and United States. This company has been a trusted source for quality apparel and reliable outdoor equipment. The objective of this investigation is to identify the criteria that L.L.Bean should consider to start a social entrepreneurship based on developing a service for senior citizens to enjoy outdoor activities. The study refers to a senior citizen growing population due to lower mortality rates and increased life expectancy. Currently a 7% of Costa Rican population is composed by senior citizens. This is expected to reach 15% by 2035. There are two key dimensions that affect the senior citizen's life quality: engaging in social activities (exercising, going outside of the house, and having hobbies) and participating in organizations such as senior citizens' centers. The study has a quantitative and qualitative focus, with a descriptive scope where the data is analyzed and discussed as it occurs. The research utilizes a sample of 50 senior citizens with ages greater than 65 years. It determines if there are unsatisfied recreational needs that could lead to developing a social entrepreneur project. This project consists of Outdoor Discovery Schools for Senior Citizens that take advantage of the products and corporate capacities of L.L.Bean. The results show that just a 47% of the people are completely satisfied with their recreation. Also, 63.3% of the adults showed interest in assisting to the Outdoor Discovery schools, which demonstrates there is a potential market for this social entrepreneurship. The criterion L.L.Bean has to consider is to open the Schools in the Grand Metropolitan Center which hosts most of this elderly population. The Schools should have instructors and import products for these activities: hikes, dancing, swimming, reading, cooking, bird watching and cycling. All of these were stated as their favorites. It should also offer transportation to the School since 50% of the adults require it. The monthly fee should be no greater than 50,000 colones. These Schools are characterized by their social objective, for being a transformational innovation and for having an auto-sustainable business model. They are a social entrepreneurship in search of having a better world.

Key words: Senior citizen, Social Entrepreneurship, L.L.Bean, Recreation, Outdoor Discovery Schools

Introducción

De acuerdo con el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor CONAPAM (2014):

Uno de los temas prioritarios del desarrollo social en el siglo XXI es el envejecimiento de la población. Hay dos factores principales que han elevado la edad promedio de la población: la disminución de los niveles de mortalidad y el descenso de la fecundidad. La forma triangular de la estructura de edades como la que se observaba en los años 1950 ha cambiado debido al incremento porcentual de personas en edades avanzadas y a la disminución porcentual de la población menor de 15 años (párr.1; 2).

Dicho estudio indica también que “en relación con los demás países, la sociedad costarricense presenta un proceso de envejecimiento acelerado de su población. Mientras en los países desarrollados se tardó entre 100 y 140 años para que el grupo de personas de más de 65 años se duplicara, en Costa Rica sucederá lo mismo en los próximos 25 ó 30 años”(párr.3).

El Primer informe de la situación de la persona adulta mayor en Costa Rica, CONAPAM (2008) muestra que “hay una falta casi total de información sobre las redes formales de apoyo al adulto mayor. Se sabe que son pocas y se carece de información en la cobertura de programas gubernamentales, comunitarios y privados”. Dicho informe también hace referencia a la incapacidad de las familias para cumplir con todas las necesidades de apoyo requeridas por esta población (p.83). Además, concluye que “casi una de cada diez personas adultas mayores no satisface sus necesidades de apoyo” (p.91).

Por su parte, como parte del proyecto final del curso de Implementación de Empresas de la Ulacit, Alvarado, M., González, A., Jiménez, A., Tagle, A. (2010) en su Plan de Negocios Club de Oro, corroboraron que “actualmente existen muy pocos lugares en que se brinde no sólo el cuidado necesario sino también las actividades recreativas que ayuden al adulto mayor a tener una mejor calidad de vida”. (p.1)

Por otro lado, L.L.Bean es una empresa norteamericana con más de 100 años de existencia y más de 5.000 empleados, 100 de los cuales se encuentran laborando desde Costa Rica. Es una empresa cuya razón de ser es crear y vender productos para el disfrute de las actividades al aire libre. Esta compañía tiene muy claro el concepto de los *stakeholders* o “personas interesadas”; en el caso de L.L.Bean los dueños, los empleados, los clientes, el ambiente y la comunidad son las partes interesadas a quienes busca continuamente satisfacer con su accionar responsable, íntegro y orientado a las personas. La Alta Gerencia de L.L.Bean en Costa Rica tiene como uno de sus objetivos a corto plazo fomentar el tema social el cual, a pesar de estar muy presente en la filosofía corporativa, no ha sido priorizado en los últimos años. Si bien el interés primordial es el de retomar y fortalecer programas de responsabilidad social empresarial, la empresa cuenta con muchas capacidades que le permitirían iniciar un emprendimiento social a mediano plazo.

En atención a la realidad nacional y dado el interés de L.L.Bean en el tema social, surge el problema de investigación:

¿Cuáles son los criterios que L.L.Bean debe considerar al iniciar un emprendimiento social en que se desarrolle un servicio para el disfrute de actividades al aire libre de la tercera edad?

Por lo tanto, el objetivo primordial de esta investigación es identificar los criterios que la empresa debe tomar en cuenta en un emprendimiento social dirigido a satisfacer una necesidad de recreación del adulto mayor, específicamente la de realizar actividades al aire libre.

Para dar respuesta a dicha interrogante y cumplir con el objetivo propuesto, se plantean como objetivos específicos de la presente investigación los siguientes: analizar por qué es necesario un emprendimiento social dirigido a los adultos mayores, entender las necesidades insatisfechas de recreación de los adultos mayores que puedan dar pie a un proyecto de emprendimiento social y determinar las capacidades corporativas que L.L.Bean puede utilizar para solventar las necesidades recreativas y de cuidado identificadas en la tercera edad.

Se realizó una investigación con un enfoque cuantitativo y cualitativo, el cual presenta un diseño no experimental transaccional con un alcance de tipo descriptivo. Se diseñó y aplicó un cuestionario a 50 adultos mayores de la Gran Área Metropolitana, con edades superiores a los 65 años. A la vez, se analizó todo el conocimiento que la autora posee sobre L.L.Bean, así como dos proyectos de graduación realizados por otros empleados de dicha institución para entender sus capacidades corporativas relacionadas con el problema de investigación.

Esta investigación tiene una orientación social, pues pretende ayudar a una población que había sido descuidada hasta hace algún tiempo. También tiene un interés personal, pues los abuelos, padres y la autora tendrán esta necesidad tarde o temprano con pocas posibilidades de satisfacerla con las opciones con las que se cuenta actualmente.

Marco teórico

Este marco de referencia se centra en los cambios demográficos de la población, la situación del adulto mayor respecto al apoyo que recibe y el emprendimiento social como posible ayuda para este sector.

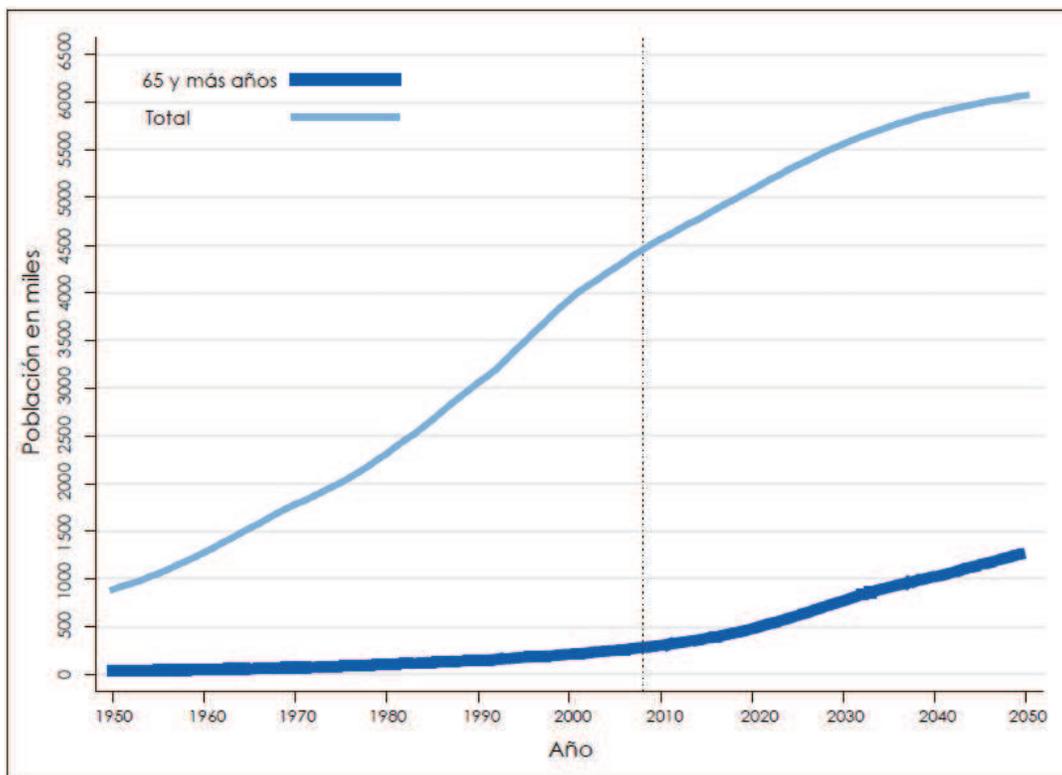
Debe aclararse que, en Costa Rica, la legislación señala los 65 años como la edad a partir de la cual una persona se considera adulta mayor.

En relación con los cambios demográficos ocurridos en Costa Rica en las últimas décadas, el I Informe de la situación de la persona adulta mayor en Costa Rica, CONAPAM (2008) indica que estos:

Han tenido y tendrán en el futuro cercano importantes implicaciones que el país debe tomar en cuenta. El descenso del número de hijos que tienen las mujeres y el aumento en la esperanza de vida modificaron de manera importante la estructura por edad de la población. Este paso de altos a bajos niveles de mortalidad y natalidad tiene repercusiones sobre el peso relativo de los distintos grupos de edad. Al disminuir la mortalidad un mayor número de personas sobrevive hasta edades adultas y un mayor número de personas sobrevive hasta edades avanzadas (p.1).

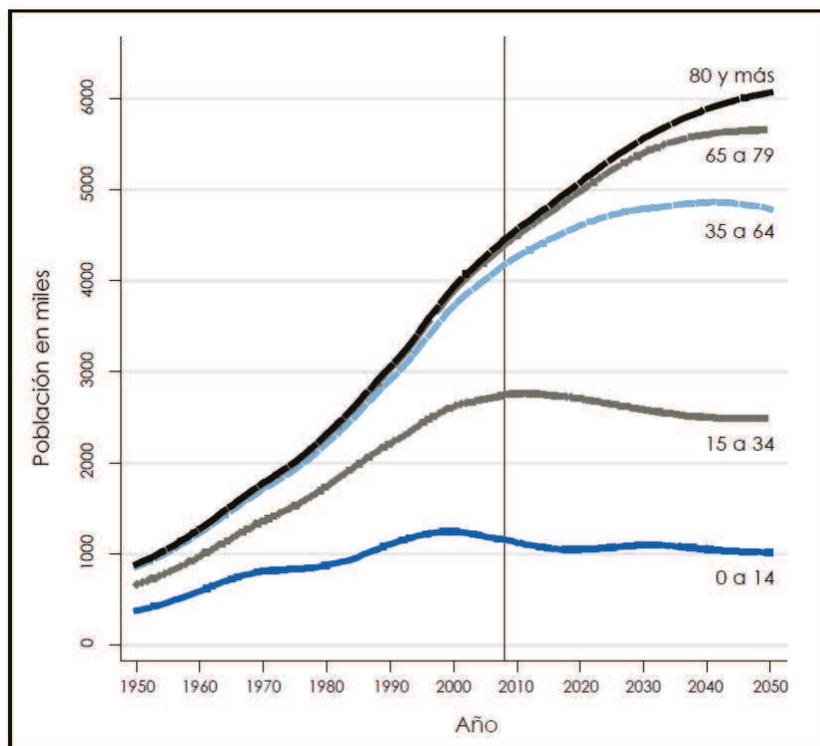
El XIX Informe del Estado de la Nación (2013) menciona que “hoy en día los adultos mayores representan alrededor del 7% de la población nacional” (p.50), mientras que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2008) estima que para el 2035 podría llegar al 15.9%” (p.19-29).

Gráfico 1. Población total del país y población de 65 años y más (1950-2050)



Fuente: CONAPAM (2008). I Informe de la situación de la persona adulta mayor en Costa Rica.

Gráfico 2. Cambios en los distintos grupos de edad (1950-2050)



Fuente: CONAPAM (2008). I Informe de la situación de la persona adulta mayor en Costa Rica.

En relación con la distribución geográfica de esta población, el I Informe de la situación de la persona adulta mayor en Costa Rica, CONAPAM (2008) indica que se concentra en el área metropolitana y en pocos cantones. La mitad de los adultos mayores del país reside en tan solo quince cantones, sobre todo en San José, Alajuela, Desamparados y Cartago.

En lo referente al apoyo que recibe esta población, el informe también hace referencia a la clasificación de los tipos de apoyo hecha por Sánchez (2000) y CELADE (2003):

1. Apoyos materiales: recursos monetarios (dinero en efectivo, regalos) y no monetarios (comida, ropa, pago de servicios).
2. Apoyos instrumentales: transporte, ayuda en labores del hogar, cuidado y acompañamiento.
3. Apoyos emocionales: cariño, confianza, empatía, sentimientos asociados a la familia y la preocupación por el otro. Pueden presentarse mediante visitas periódicas, transmisión física de afecto.

4. Apoyos cognitivos: intercambio de experiencias, transmisión de información (significado) y consejos.

El informe concluye que casi una de cada diez personas adultas mayores en Costa Rica no satisface sus necesidades de apoyo (p.91).

Varios estudios han mostrado que las relaciones sociales y la integración social del adulto mayor pueden tener un efecto positivo sobre la salud. Méndez y Cruz (2008), citados en este mismo informe, indican que:

Las redes sociales de apoyo, como formas de relación y como sistema de transferencias, pueden proveer varios beneficios y retribuciones para las personas adultas mayores. El valor y la importancia de la red social para este grupo etario se puede considerar un campo de intercambio de relaciones, servicios y productos, a partir del cual se puede derivar seguridad primaria (satisfacción de las necesidades básicas), amparo y oportunidad para crecer como persona (p.85).

La Segunda encuesta sobre la calidad de vida en la vejez de la Universidad Católica de Chile-Caja Los Andes (2010) señala la importancia de no perder de vista la sociabilidad cuando se trata de la calidad de vida de los adultos mayores: “Estas prácticas favorecen la integración en las comunidades de las personas y, a la vez, la obtención de gratificaciones y recursos. Por sociabilidad se puede entender tanto la realización de actividades sociales, como la participación en organizaciones y el intercambio de recursos entre personas” (p.64).

La encuesta indica que “hay al menos dos dimensiones claves que repercuten en la calidad de vida de los adultos mayores. La primera es la realización de actividades sociales como salir de la casa, escuchar radio, realizar ejercicios y tener pasatiempos. La segunda es la participación en organizaciones como grupos religiosos, centros de adultos mayores y otras agrupaciones” (p.64).

De lo anterior se deduce que el envejecimiento de la población es uno de los temas más acuciantes a nivel mundial y que esta población requiere de atención urgente debido a las carencias de apoyo que se han evidenciado. La autora coincide con varios autores que consideran que un emprendimiento social dirigido a esa los adultos mayores podría ser de gran beneficio pues las políticas sociales resultan aun deficitarias en los países latinoamericanos.

De acuerdo con Fischel (2013), el debilitamiento de la política social en América Latina, debido principalmente a la crisis económica mundial, ha tenido un efecto devastador sobre regiones geográficas y grupos sociales históricamente desamparados.

Cortes, Malacara, Alegría y Becerra (2013) citan a Fischel (2013) en referencia al surgimiento de los emprendimientos sociales: “Para enfrentar la anterior problemática han surgido diversas acciones, tanto gubernamentales, institucionales, empresariales y sociales, en esta última surge la figura del

emprendimiento social orientada a logros medibles en materia económica y social” (p.3). Se trata de una alternativa que utiliza la visión empresarial para obtener beneficios sociales.

El Premio Nobel de la Paz 2006 y economista Muhammad Yunus es citado por Maryam (2012) cuando esta hace referencia al libro *Creating a World without Poverty* (Yunus: 2006).

Una empresa social es una compañía sin pérdidas ni dividendos, diseñada para alcanzar objetivos sociales con una alta regulación en los mercados actuales. Es una forma distinta de no-utilidades porque la empresa deberá buscar ganancias modestas pero que serán usadas para la investigación en la compañía, mejorar el producto o servicio u otras formas de subsidiar su misión social (p.170).

Aunque el término de emprendimiento social se ha empezado a utilizar con mayor frecuencia en la última década, hay muchos ejemplos históricos de cómo las comunidades buscan solución a problemas sociales. Fischel (2013) sostiene que el concepto de emprendimiento social como conjunto de iniciativas innovadoras orientadas a generar beneficios económicos a la vez que promueven bienestar social, existe desde hace décadas. Se cuenta con múltiples historias de éxito sobre procesos dirigidos a mejorar las condiciones de grupos vulnerables socialmente que surgen a partir de principios financieros.

Como se indicó, esta investigación pretende sustentar un modelo de emprendimiento social. Este consiste en un servicio de apoyo al adulto mayor que a su vez utilice los productos para actividades al aire libre que actualmente vende L.L.Bean. Dicho servicio colabora en llenar las necesidades de apoyo instrumentales (cuido y acompañamiento), emocionales (cariño, confianza, empatía) y cognitivos (intercambios de experiencias y transmisión de información). Específicamente, se propone la creación de Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre que brinden oportunidades de recreación y acompañamiento y que se ubiquen en la Gran Área Metropolitana, sitio de mayor concentración de la población meta.

Las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre de L.L.Bean buscarían brindar un servicio en las dimensiones claves para la calidad de vida del adulto mayor: la realización de actividades sociales y la participación en organizaciones como centros de adultos mayores.

L.L.Bean ha sido una fuente confiable de la calidad del vestuario y equipo fiable para realizar actividades al aire libre como caminatas, ciclismo, montañismo y otros; fundada en 1912 por Leon Leonwood Bean, posee más de 100 años de experiencia y, de ser una operación de un hombre, ha llegado a convertirse en una organización mundial con ventas anuales de \$ 1.5 mil millones.

En 1998, se tomó la decisión de crear una oficina en Costa Rica para centralizar las operaciones de control de calidad de las maquilas de Centro y Sur América. Actualmente cuenta con 100 colaboradores.

A dos años de haber cumplido su 100º aniversario, L.L.Bean busca pasar de ser una empresa centrada en la venta por catálogo a una compañía multi-canal minorista. Existe un plan compuesto por varias iniciativas estratégicas que buscan fortalecer todos sus canales de venta, en especial sus ventas por Internet. También busca incrementar su base de clientes jóvenes, la vez que mantiene a los actuales, cuya edad promedio es de 54 años.

Esta compañía se orienta por valores y una filosofía, y posee conocimientos y productos que se pueden utilizar para solventar las necesidades recreativas y de cuidado de la tercera edad.

Berdugo (2010) indica que los pilares organizacionales son:

Su misión:

Como una empresa multi-canal, formar una larga relación con nuestros clientes. Nosotros vamos a entregar al cliente productos que lo satisfagan el 100%, de garantía de por vida y con un excelente servicio. Nuestra meta es servir a nuestros clientes de una manera consistente y reforzar los compromisos de L.L.Bean de servicio, calidad y valor.

Su visión:

Ser una empresa de desempeño sobresaliente de acuerdo con las iniciativas corporativas estratégicas y los valores claves de la organización.

Las iniciativas estratégicas son las siguientes:

- Desarrollar el talento humano de la organización.
- Ser un modelo de desempeño exitoso entre las tiendas de ventas de ropa (*Retail Model*).
- Tener iniciativas de mejora continua de los productos que ofrecemos a nuestros clientes.
- Ser una compañía líder en servicios.
- Hacer crecer a la compañía en forma sana; en cuanto mercadeo, atraer nuevos clientes, expandir el negocio de Internet, entre otras cosas.
- Llevar a cabo estrategias en cuanto a activos y costos de la compañía con el fin de lograr salud financiera (p.2-3).

Los valores de los empleados (*Bean values*) son los siguientes, de acuerdo con Sánchez (2009):

- Siempre mantener el espíritu de aventura al aire libre.
- Integridad: ser simple y veraz. Nuestras acciones hablan más fuerte que nuestras palabras.
- Actitud de servicio: trabajar juntos para servir a los clientes y así poder apoyarnos unos a otros y servir a la comunidad.
- Respeto: el respeto por las personas es fundamental para la forma de hacer negocios. Valorar y reconocer cada uno de los talentos, perspectivas y contribuciones.

- Perseverancia: compromiso con los valores de la empresa y asumir la responsabilidad del impacto sobre todas las partes interesadas, que son los clientes, los empleados, los accionistas, los proveedores, las comunidades y el medio ambiente.
- Seguridad y una vida saludable: L.L. Bean cree que las personas sanas son más completas, más productivas. Nuestros empleados y otras partes interesadas deben sentir su asociación con L. L. Bean, la manera como contribuye a la salud y bienestar de cada uno (p.9-10).

A pesar de que la empresa se ha transformado mucho durante sus casi 100 años de vida, todavía perduran las premisas en las que su fundador se basó en 1912, las cuales se detallan a continuación (Berdugo 2010):

Posicionamiento de la marca

Nuestro posicionamiento de la marca indica que los valores corporativos son premisas en el desarrollo de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Valores básicos

Nuestro propósito corporativo de conducir nuestros negocios y a nosotros mismos de acuerdo con los más altos estándares éticos y morales en todo momento.

Definición del cliente

Nuestra filosofía hacia el valor del cliente:

- Es la persona más importante de la compañía – en persona o por correo.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- No es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de este.
- Es una persona que posee sus gustos propios. Es nuestro trabajo manejarlos con una rentabilidad buena para ellos y para nosotros.

Garantía. Usted tiene nuestra palabra.

Nuestros productos están garantizados para dar el 100% de satisfacción en toda forma. Retorne cualquier compra en cualquier momento si esto no fue así. Nosotros no queremos que usted tenga algo de L.L.Bean que no le resulte completamente satisfactorio.

Regla de oro

El valor de un cliente satisfecho, según Leon Leonwood Bean: venda buena mercadería con una ganancia razonable, trate a sus clientes como seres humanos y ellos siempre volverán por más.

Compromiso de servicio

Nuestra filosofía constante de hacer negocios.

Concepto de Stakeholders

Nuestro propósito: dar un valor agregado a las vidas de las personas que han mostrado un interés personal en L.L.Bean (p.3).

Los clientes, comunidades locales y empleados son una parte integral de L.L.Bean. La empresa se esmera en apoyar a cada uno a través de oportunidades de conservación, recreación, cultura, servicios humanos, educación y salud.

A partir de estos principios, y a lo largo de sus más de 100 años de existencia, la casa matriz ubicada en Maine, Estados Unidos, ha participado y patrocinado varias actividades y campañas en pro del medio ambiente y el mejoramiento de las comunidades que conviven a su alrededor.

Entre ellas se puede resaltar su estrecha relación con United Way (una organización sin fines de lucro que tiene más de 1300 oficinas de caridad que prestan ayuda a diferentes causas sociales en los Estados Unidos) o el mantenimiento anual de 18.5 millas del Appaliachian National Scenic Trail. Estos y muchos otros esfuerzos se han realizado gracias a los donativos y muchas horas de voluntariado por parte de sus colaboradores y familiares.

En los últimos 5 años, la oficina de L.L.Bean en Costa Rica ha participado en varias iniciativas para ayudar al medio ambiente. Hasta el 2011 existieron también comités bien definidos de reciclaje y voluntariado. Un crecimiento acelerado de la oficina hizo que en 2012 y 2013 todos estos esfuerzos se suspendieran provisionalmente. Ante la falta de tiempo se disolvieron los comités y la empresa se dedicó a contratar y capacitar al nuevo personal.

Es por ese motivo que la Alta Gerencia, consciente de la importancia de las obras sociales, tiene como una de sus metas primordiales para el 2014 retomar los programas de bien social y las prácticas de responsabilidad social.

Como indica la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2008) “una empresa que practica responsabilidad social corporativa se preocupa por el impacto de su actividad en la sociedad y actúa acorde con esa preocupación, pero su objetivo sigue siendo económico, no social”(párr.3).

Añade este documento que no se debe confundir el emprendimiento social con otros conceptos o actividades como responsabilidad social, organizaciones sociales, activismo social o la provisión de servicios sociales: “El emprendimiento social tiene similitudes con estas actividades, pero ninguna de ellas reúne los tres requisitos básicos de objetivo social, innovación transformadora y modelo de negocios sostenible” (párr.3).

Consecuentemente, aquí se propondrá que, en una segunda etapa y tras retomar los proyectos de responsabilidad social, la empresa L.L.Bean inicie un proyecto de emprendedurismo social con las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre para el adulto mayor.

Metodología de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4).

Con el fin de responder al problema planteado y alcanzar los objetivos de estudio definidos, se realizó una investigación de enfoque mixto. Por un lado es cuantitativa, pues se diseñó y aplicó un cuestionario con el fin de recolectar datos numéricos que le permitieran a la autora responder, a través del análisis, al problema de investigación planteado. Por otro lado, la investigación es también cualitativa, ya que se analizaron las capacidades corporativas de L.L.Bean para llevar a cabo un emprendimiento social a la luz de la información disponible de la empresa y la conocida por la autora luego de ocho años de laborar en esta compañía. Los instrumentos de recolección de datos son, por lo tanto, un cuestionario y los conocimientos de la investigadora.

Los cuestionarios se aplicaron a 50 adultos costarricenses de la tercera edad (mayores de 65 años), del área metropolitana, de clase media o media-alta y que realizaban o no actividades recreativas. La muestra fue de tipo no probabilística, ya que el instrumento de medición fue aplicado a adultos mayores que se encontraban en un círculo de conveniencia para la autora.

El cuestionario contó con 14 preguntas distribuidas en 4 secciones: demográficas, necesidades del adulto mayor, intereses recreativos e interés por pertenecer a las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre.

Previamente a la aplicación del instrumento de recolección de datos, se realizó una prueba con dos adultos mayores con el fin de detectar ambigüedades y problemas de interpretación de las preguntas y confirmar la claridad de la redacción y el tiempo de duración del cuestionario en general.

Como técnicas alternas de obtención de información, se utiliza la revisión bibliográfica como insumo al desarrollo del planteamiento de la investigación.

El alcance de la investigación es descriptivo pues busca especificar características de los adultos mayores en cuanto a sus necesidades e intereses de recreación. Se indagaron la incidencia y los valores de varias variables presentes en el cuestionario con el fin de identificar los criterios que L.L.Bean debe considerar al iniciar el proyecto de emprendimiento social.

Finalmente, el diseño fue no experimental, transeccional, ya que el análisis y la discusión se basaron en los datos tal y como son, sin manipulación alguna. Los datos arrojados corresponden únicamente al momento en que se realiza la presente investigación.

Análisis de resultados

Tras analizar la misión, la visión y los valores, así como la experiencia y el conocimiento acumulados por L.L.Bean con sus Outdoor Discovery Schools, se puede afirmar que la empresa cuenta con todas las capacidades corporativas necesarias para emprender este proyecto.

La misión hace mucho énfasis en la relación entre la compañía y sus clientes, y recalca el nivel de servicio y la garantía de por vida que posee la empresa sobre sus productos.

En el caso de la visión, esta apoya todos los elementos de la misión, pero además, subraya de manera especial la necesidad de “desarrollar el talento humano de la organización”.

En relación con los valores de los empleados o *Bean values*, se mencionan: la necesidad de las actividades al aire libre, la voluntad de servir a la comunidad y valorar y reconocer los talentos, el compromiso con los valores para asumir la responsabilidad con todas las partes interesadas (medio ambiente, comunidad, etc.) y la importancia de una vida saludable para los empleados y las partes interesadas.

Al analizar los tres componentes estratégicos, se puede concluir lo siguiente:

- La empresa busca ser reconocida como la mejor marca de accesorios deportivos para actividades al aire libre.
- Confiere gran importancia a los niveles de servicio hacia los clientes, al apoyarse en un buen sistema de desarrollo y venta de productos para actividades al aire libre, así como al contar con estándares de calidad y servicio de clase mundial.
- Le presta gran importancia al desarrollo y mantenimiento del talento humano de la organización, proveyendo seguridad y vidas saludables a sus colaboradores.
- Reconoce la importancia de asumir con responsabilidad e integridad el compromiso que tiene con todas las partes interesadas, entre ellas los empleados, la comunidad y el medio ambiente.
- En especial, busca que sus colaboradores y clientes cuenten con vidas satisfactorias, saludables y que aprovechen al máximo las actividades al aire libre.

Adicionalmente, la empresa cuenta con el conocimiento básico y los productos necesarios para la instalación y manejo de Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre. Actualmente, la empresa maneja los Outdoor Discovery Schools, que son programas educativos en lugares cercanos a las 22 tiendas de L.L.Bean; dichos programas buscan apoyar las necesidades de recreación al aire libre de sus clientes. Los clientes pueden reservar los cursos en línea. Existen cursos de todo tipo: arquería, pesca, kayak, esquí, caminatas en la nieve, bicicleta, avistamiento de aves, entre otros.

Se brindan los implementos necesarios, todos ellos productos de L.L.Bean, para realizar las actividades. También hay instructores preparados para enseñar y guiar a los clientes en la realización de los deportes y la utilización de los productos.

La duración de los cursos es de aproximadamente 3 horas y sus costos, de acuerdo con el tema, varían entre \$20 y \$70, siendo la mayoría de \$20.

Figura 1. Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre



LLBean
OUTDOOR DISCOVERY
SCHOOLS

Discover a New Reason to **LOVE THE OUTDOORS**

At L.L.Bean, we're always looking for new ways to help people have fun outdoors – that's why we created Outdoor Discovery Schools. Each year, we guide thousands of people on new adventures in carefully selected locations in New England and the Mid-Atlantic. Our courses, trips and tours are led by friendly, expert instructors. But don't just take our word for it. Here's what our customers say:

"Our instructors were fantastic and really met every student where he or she was. They made me very comfortable and safe. Thanks L.L.Bean!" - Ame M.

Fuente: L.L.Bean (2014). Recuperado de: www.llbean.com

L.L.Bean cuenta con más de 10,000 productos diferentes. Entre los que podrían emplearse para este emprendimiento se encuentran:

- Utensilios para cocinar al aire libre.
- Cañas de pescar y anzuelos para pesca recreativa.
- Armas e implementos de cacería.
- Binoculares e implementos para atraer y alimentar aves.
- Kayaks, canoas.
- Bicicletas, tobilleras, cascos y todo lo necesario para ciclismo.
- Juegos de mesa para el aire libre.
- Ropa y calzado para todo tipo de actividades al aire libre incluyendo natación, ciclismo, caminatas, entre otros.
- Libros.

Más adelante se comprobará cómo estos productos de L.L.Bean se adecuan a las actividades al aire libre preferidas por los adultos mayores encuestados.

Las diferencias entre los Outdoor Discovery Schools y este emprendimiento social radican en que su ubicación sería en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica y no en Estados Unidos como las existentes, y que está orientado hacia adultos mayores y no hacia el público en general. Además,

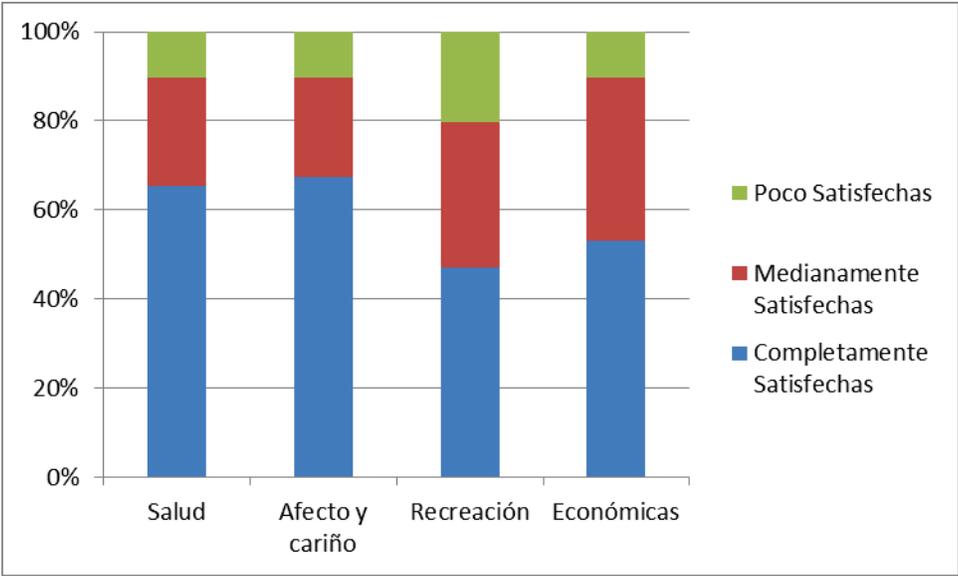
las actuales escuelas poseen un fin de lucro, mientras que este emprendimiento tendría un fin social que sí busca ganancias pero para seguirlas invirtiendo en el mismo proyecto social.

Adicionalmente, las escuelas actuales buscan enseñar a utilizar los productos que L.L.Bean vende, mientras que el fin primordial del emprendimiento sería proveer de un espacio recreativo no solo para el aprendizaje, sino también para el relajamiento, la distracción, el acompañamiento y la formación de vínculos sociales y afectivos.

Una vez señalados estos aspectos relativos a la empresa, se hará referencia a la encuesta realizada. Esta buscó entender si existen o no necesidades de recreación, el grado de interés en asistir a una escuela de recreación al aire libre y, en caso afirmativo, qué actividades les gustaría realizar, así como la frecuencia de visita y cuánto estarían dispuesto a pagar.

Según la muestra de 50 adultos mayores utilizada en este estudio, las necesidades de recreación, seguidas de las económicas, son las que muestran menor porcentaje de personas completamente satisfechas. Específicamente en las de recreación, solo un 47% se encuentra totalmente satisfecho, lo cual pone en evidencia que más de la mitad de los encuestados vislumbra una oportunidad para mejorar su nivel de satisfacción en este ámbito de sus vidas. Es lamentable también que un 33% indicara que sus necesidades de afecto y cariño están poco o medianamente satisfechas.

Gráfico 3. Grado de satisfacción de necesidades en lo últimos 6 meses

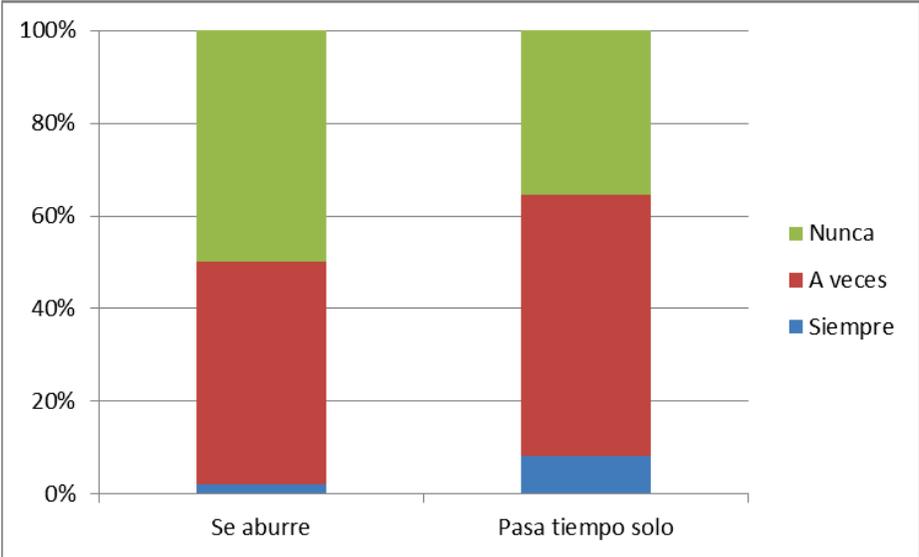


Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se puso en evidencia que un 50% de los encuestados se aburre siempre o a veces y que un 64.5% pasa tiempo solo siempre o en ocasiones. Esto no solo reitera los resultados en recreación de la pregunta anterior, sino que se muestra una correlación entre quienes pasan más tiempo solos y quienes tienen menores grados de satisfacción de afecto y cariño. Un 82% de

quienes nunca pasan tiempo solos tiene sus necesidades de afecto y cariño totalmente satisfechas. Este porcentaje de adultos satisfechos baja a 58% para quienes pasan tiempo solos a veces o siempre. En el marco teórico se indicó que los tipos de apoyo emocional como cariño, confianza, empatía, sentimientos asociados a la familia pueden presentarse mediante visitas periódicas. Si los adultos están solos es más difícil que sientan este tipo de apoyo.

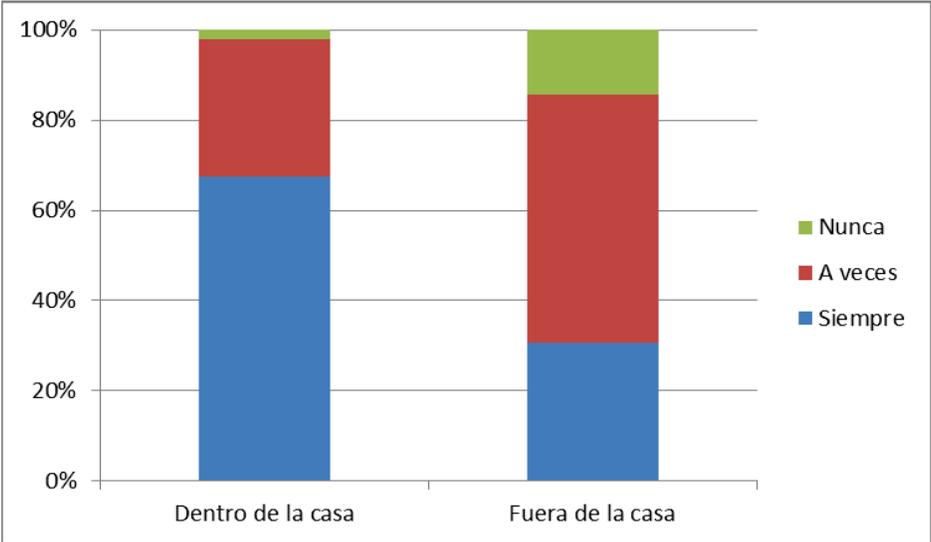
Gráfico 4. Frecuencia en que adultos mayores se aburren o pasan tiempo solos



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, si bien es cierto que un 63% de los adultos mayores siempre realiza actividades recreativas dentro la casa, tales como leer, escuchar radio o ver televisión, existe un 69.4% que nunca o solo a veces realiza actividades fuera del hogar.

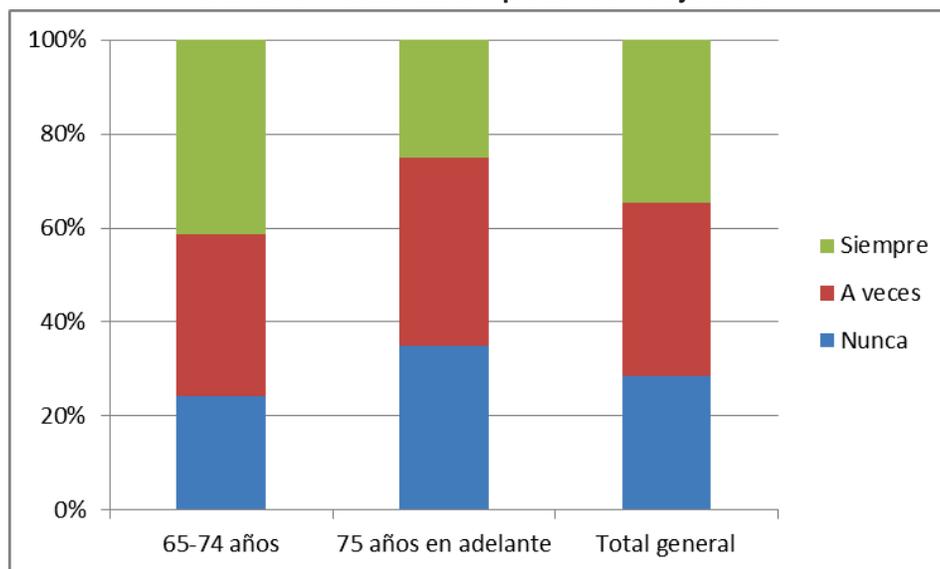
Gráfico 5. Frecuencia en que se realizan actividades recreativas dentro y fuera de la casa



Fuente: Elaboración propia

Otra de las situaciones que preocupan es que un 28.6% de los adultos mayores indique no realizar ejercicio nunca. Se evidencia, además, que el porcentaje de personas que no hacen ejercicio crece conforme avanza la edad del encuestado. Esto es claramente un factor de riesgo para la salud, pues se sabe que el ejercicio periodico incide directamente en una mejor salud. Solo un 35% de los encuestados señaló que realiza ejercicio siempre.

Grafico 6. Frecuencia en que se realiza ejercicio



Fuente: Elaboración propia

Con los datos anteriores, no sorprende que un 81.6% de las personas manifestara padecer de algún tipo de enfermedad. Los padecimientos más comunes señalados son los dolores generales, los problemas de memoria y las dificultades para dormir. Ante estos datos, se concluye que las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre deben contar con un doctor en el sitio para atender cualquier tipo de situación de salud que se pueda presentar en las personas que padecen de alguna enfermedad o que no están acostumbradas a realizar ejercicio.

Tabla 1. Cantidad de personas que padecen de enfermedades

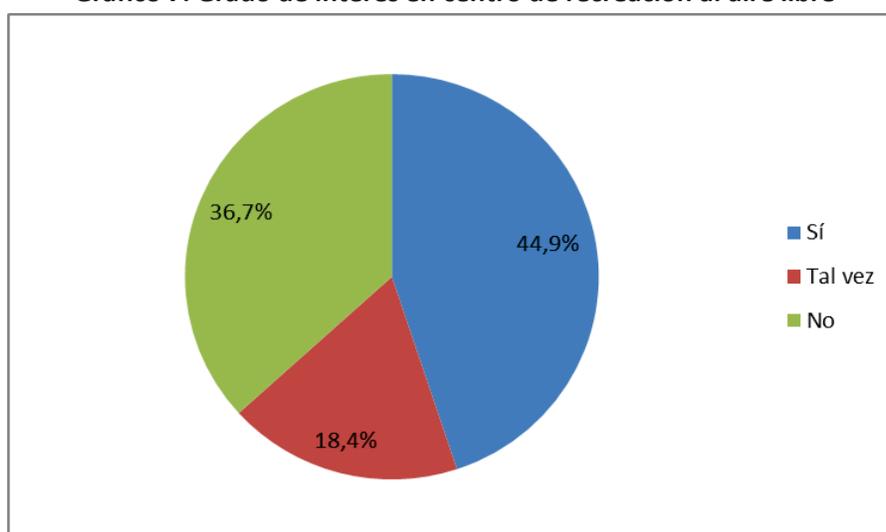
Enfermedades	Cantidad de personas	% del total de encuestados
Dolores	27	55%
Problemas de memoria	18	37%
Problemas para dormir	17	35%
Enfermedades crónicas	11	22%
Mal estado de ánimo	8	16%
Depresión	8	16%
Otras	7	14%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, una pregunta crucial fue el grado de interés de los adultos de la tercera edad en asistir a las Escuelas de Descubrimiento al Aire libre. Un 63.3% o 31 personas manifestó sí querer o tal vez estar dispuesto a asistir, mientras que un 36.7% indicó no estar interesado. Esto significa que sí existe un mercado potencial para este emprendimiento social. Cabe señalar que estos resultados son producto de una simple pregunta, sin que se realizara una venta o se creara un sesgo por indicar las bondades que podría traer la recreación en la calidad de vida de los encuestados.

Además, solo un 26% manifestó tener conocimiento de centros recreativos para esta población. Se mencionaron sobre todo los centros diurnos de Alajuela, Cartago, Goicoechea y Ciudad Colón.

Gráfico 7. Grado de interés en centro de recreación al aire libre



Fuente: Elaboración propia

Igualmente, los adultos mayores situados en el rango entre 65 y 69 años, es decir, aquellos que están entrando en esa etapa de sus vidas, son quienes muestran mayor interés, mientras que los adultos mayores de 75 años tienen un menor grado de interés en participar.

Tabla 2. Grado de interés en centro recreativo al aire libre por rango de edad

Interés	65-69 años	70-74 años	75-79 años	Más de 80 años	Total general
Sí	63,2%	30,0%	25,0%	37,5%	44,9%
Tal vez	15,8%	40,0%	0,0%	12,5%	18,4%
No	21,1%	30,0%	75,0%	50,0%	36,7%
Total general	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar correlaciones entre las variables estudiadas, vemos que, en general, las personas cuyas necesidades de afecto y cariño están medianamente o poco satisfechas presentan mayor interés

de participar en el centro de recreación que las que están completamente satisfechas. El primer caso representa un 75% mientras que el segundo muestra un 58% de personas interesadas.

Curiosa e inversamente, existe mayor interés entre las personas que dijeron estar completamente satisfechas en cuanto a su recreación que en quienes afirmaron estar medianamente o poco satisfechas. En el primer caso un 70% y en el segundo un 58%. Esto parece reflejar que ya existe un grado de desmotivación alto que genera un círculo vicioso en el que no existe interés por cambiar este patrón. Por el contrario, quienes están satisfechos quieren seguir aún más satisfechos en su vida de entretenimiento y recreación.

Tabla 3. Interés en centro recreativo de acuerdo con satisfacción de necesidades de afecto y cariño y recreativas

Satisfacción necesidades de afecto y cariño

Interés en Centro de Recreación	Completa	Mediana/Poca
Si/Tal vez	58%	75%
No	42%	25%
Total	100%	100%

Satisfacción necesidades de recreación

Interés en Centro de Recreación	Completa	Mediana/Poca
Si/Tal vez	70%	58%
No	30%	42%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación con las actividades que les gustaría realizar, todas pensadas en hacerse al aire libre, las favoritas fueron las caminatas, el baile y la natación, seguidas de la lectura, escuchar música, las clases de cocina, el avistamiento de aves y el ciclismo. Estas serían las que se recomendarían en una etapa inicial de las Escuelas de Descubrimiento. Posteriormente, se puede ampliar la oferta, conforme se vayan entendiendo aún mejor los intereses de sus asistentes.

Tabla 4. Cantidad de personas interesada en cada actividad

Actividades	Cantidad de personas que respondieron "Sí" o "Tal Vez"	% del total de personas interesadas en las Escuelas
Caminatas	26	84%
Bailar	23	74%
Nadar	21	68%
Leer	19	61%
Escuchar música	18	58%
Recibir clases de cocina	17	55%
Ver aves	17	55%
Andar en bicicleta	13	42%
Juegos de mesa	12	39%
Pescar	10	32%
Andar en canoa por un lago	10	32%
Manualidades	9	29%

Fuente: Elaboración propia

Como se indicó, L.L.Bean cuenta con productos para todas estas actividades. La propuesta sería importarlos de la casa matriz en Maine y establecer un programa de mantenimiento y reemplazo periódico con base en la vida útil de dichos productos. Dado que la calidad de los productos es excepcional, se sabe que podrán ser aprovechados por bastante tiempo. Todos estos productos serían brindados a las personas mientras estén dentro del centro recreativo. Se buscaría también tener algunos maniqués que muestren la oferta de L.L.Bean, así como afiches y fotos para brindar la posibilidad de que los compren para uso propio. Además de implementos, L.L.Bean posee mucha ropa deportiva y calzado que podría interesarles. Si las personas asisten al centro se les puede realizar un descuento atractivo.

Figura 2. Ejemplos de productos de L.L.Bean para las actividades favoritas



Fuente: L.L.Bean (2014). Recuperado de: www.llbean.com

A las personas que respondieron “sí o tal vez” tener intención de asistir al centro, se les preguntó si les gustaría que el lugar fuera atendido por otros adultos mayores, a lo que un 36.7% respondió que no.

En lo referente a la frecuencia y horas de interés de asistencia de quienes manifestaron sí o tal vez querer formar parte de este centro, se determinó que un 73% de las personas deseaban asistir una o varias veces por semana y mayoritariamente entre 3 y 5 horas por día. Es decir es un lugar que se quiere visitar con frecuencia.

Tabla 5. Frecuencia y horas de interés

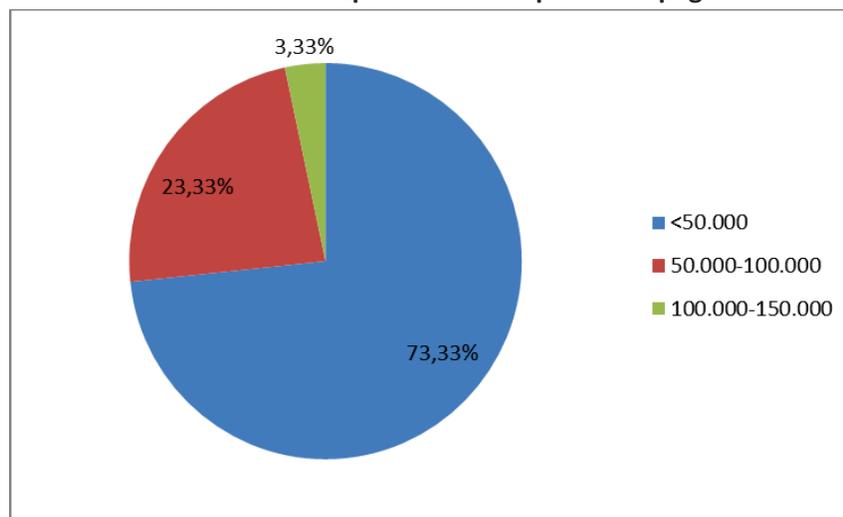
Frecuencia de visita	Horas	Total
Una vez al mes	Menos de 3	20,00%
	3-5	6,67%
Una vez por semana	Menos de 3	20,00%
	3-5	30,00%
	6-8	3,33%
Varias veces por semana	Menos de 3	6,67%
	3-5	10,00%
	6-8	3,33%
Total general		100,00%

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, un 50% indicó que necesitaría o podría necesitar transporte, por lo que se evidencia que para las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre tengan buena participación se debería ofrecer este servicio.

En términos generales, las personas estarían dispuestas a pagar no más de 50,000 colones indistintamente de la cantidad de veces y horas que visiten la Escuela.

Gráfico 8. Costo que estarían dispuestos a pagar



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente, se debe considerar que no se realizó una venta del producto o servicio y que se propusieron tres rangos, no se dejó como una pregunta abierta por lo que es de esperar que la mayoría escogiera el rango menor independientemente de la frecuencia de visita.

Se determinó el costo aproximado por hora que cada persona está dispuesta a pagar. El cálculo se realizó dividiendo el costo total que el encuestado aceptaría pagar al mes entre la cantidad de horas mensuales de interés. Luego se calculó el costo que estaría dispuesto a pagar ponderando el

número de personas que estaría dispuestas a pagar cada monto. Se determina que el costo aproximado por hora que pagarían sería de 7,000 a 9,000 colones. Este costo cubriría el pago de los instructores, el uso de las instalaciones, el equipo y el transporte. En Estados Unidos se cobra \$20 por 3 horas por lo que, aunque en Costa Rica resulte más cara la operación de las escuelas por el hecho de importar los productos, preliminarmente se determina que es factible continuar con el proyecto y que este sería autosostenible con base en lo que los clientes están dispuestos a pagar.

En términos generales, el análisis indica que este emprendimiento sería exitoso y que realmente existe una necesidad de realizarlo para mejorar la calidad de vida del adulto mayor.

Conclusiones

- *Conciencia sobre la situación del adulto mayor:* se espera que esta investigación ayude a sensibilizar a los costarricenses sobre la urgencia de realizar un cambio e invertir en una población aún descuidada, la del adulto mayor. Dicha población está en crecimiento debido a la disminución en las tasas de mortalidad y al aumento en la esperanza de vida, y los esfuerzos por brindarle calidad de vida a través de programas sociales y de salud no son suficientes. Nadie puede detener el envejecimiento, no se puede luchar contra la naturaleza, pero sí se podría envejecer de una mejor manera. A través de emprendimientos sociales se puede hacer la diferencia. Estas son empresas cuyas ganancias no poseen únicamente un fin de lucro sino que más bien utilizan las ganancias para fortalecer la causa social.
- *Necesidades recreativas insatisfechas:* la bibliografía estudiada, así como los resultados de la encuesta, indican que los adultos mayores no tienen satisfechas sus necesidades de apoyo y recreativas. Solo un 47% de las personas se encuentra totalmente satisfecho en el ámbito de recreación. En general, en Costa Rica existen pocos centros recreativos orientados a esta población. En la encuesta realizada a 50 adultos mayores solo un 26% indicó tener conocimiento de centros para la tercera edad, los cuales son en su mayoría municipales. Esta es una realidad no solo de Costa Rica sino en Latinoamérica.
- *Capacidades corporativas de L.L.Bean para un emprendimiento social para el adulto mayor:* el deseo de que los clientes y comunidades tengan vidas satisfactorias y saludables a través de productos para actividades al aire libre, así como los altos estándares de calidad y servicio, y la preocupación por la comunidad y el ambiente son elementos de la filosofía de L.L.Bean que la capacitan para ser, no solo una compañía con fin de lucro y programas de responsabilidad social, sino una empresa que trasciende en la historia de la humanidad al iniciar un emprendimiento social. Es una empresa muy sólida económicamente con una trayectoria de más de 100 años, que contaría con el capital semilla para un emprendimiento.
- *Know-How de L.L.Bean:* junto con la misión, la visión y los valores con un alto componente ético y de servicio, el conocimiento de décadas que L.L.Bean posee en la instalación y operación de Outdoor Discovery Schools puede aprovecharse y llevarse a otro nivel con un

objetivo meramente social a través de la creación de Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, orientadas a mejorar la calidad de vida del adulto mayor. Se conoce que la realización de actividades sociales y la participación en organizaciones de cualquier índole mejora la salud, la autoestima, la seguridad y la satisfacción de cualquier ser humano.

- *Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre como respuesta a necesidades insatisfechas del adulto mayor:* la encuesta permitió concluir que en esta población existen necesidades insatisfechas de recreación, afecto y cariño. Un 53% de los encuestados indicó que su nivel de satisfacción era poco o nulo en necesidades de recreación y un 33% respondió lo mismo en relación con el cariño y el afecto. Estas escuelas buscarían llenar las necesidades de apoyo instrumentales relacionadas con cuidado y acompañamiento, emocionales como cariño, confianza y empatía, y también cognitivas, a través del intercambio de experiencias y transmisión de información. Asimismo, brindaría un espacio para realizar deporte. Preocupa que un 28.6% señalara que nunca realiza ejercicio, pues se conoce de las consecuencias que esto tiene en la salud. De hecho, un 81.6% indicó padecer de enfermedades mentales o físicas como dolores, dificultades de memoria, problemas para dormir y enfermedades crónicas.
- *Interés en Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre:* afortunadamente, un total un 63.3% de los encuestados manifestó interés en asistir a las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre, de lo que se deduce que existe un mercado potencial para este emprendimiento social. El interés primordial sería de asistir una o varias veces por semana, en términos generales entre 3 y 5 horas.
- *Criterios que deben considerarse en las Escuelas de Descubrimiento:* un criterio que debe considerar L.L.Bean es que estas Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre para los adultos mayores deben funcionar en la Gran Área Metropolitana, pues ahí es donde se concentra la mayoría de esta población. Se buscaría contar con instructores e importar productos L.L.Bean para realizar las siguientes actividades: caminatas, baile, natación, lectura, clases de cocina, avistamiento de aves y ciclismo. Todas estas fueron señaladas como las favoritas por los encuestados. Además, es importante contar con servicio de transporte, pues un 50% indicó requerirlo. Entre los instructores debería haber personal joven, además de adultos mayores, pues un 37.7% indicó que no le gustaría ser atendido por otros adultos mayores. El monto máximo mensual por cobrar sería de 50,000 colones.
- *Emprendimiento social:* estas escuelas se caracterizan por su objetivo social, por ser una innovación transformadora y por representar un modelo de negocios sostenible. Es por ello que constituyen un emprendimiento social para un mundo mejor.

Recomendaciones

- *Mercadeo de las Escuelas de Descubrimiento:* la manera en que se mercadeen las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre es de vital importancia. Existen en la sociedad costarricense aún muchos estereotipos sobre los centros para adultos mayores, como

podimos constatar en manifestaciones anecdóticas y comentarios de las personas que llenaron las encuestas de esta investigación. Hay una marcada asociación entre las palabras centro para adulto mayor, asilo y abandono de la familia. Además, socialmente existe la creencia de que los hijos tienen que resolver las vidas de sus padres, en vez de buscar ellos mismos cómo tener vidas plenas y satisfactorias sin depender totalmente de sus familiares. Cuando se exponga y se realice la campaña publicitaria para estas escuelas, se debe incluir un componente educativo que rompa estos esquemas. En este sentido, se recomienda enfocarse en conceptos de diversión, aprendizaje, autonomía y salud física y mental.

- *Apoyo de doctores y psicólogos:* es recomendable que las Escuelas de Descubrimiento al Aire Libre o cualquier proyecto de esta índole, que tenga una orientación social y que busque mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, no solo cuente con un doctor, sino que también brinde charlas periódicamente con un psicólogo que ofrezca consejos para envejecer dignamente. Esto buscaría hacerle comprender a los asistentes la importancia de la compañía y de la participación en grupos sociales, la necesidad de realizar ejercicio y estar al aire libre rodeado de naturaleza, así como de seguir aprendiendo y ejercitando la memoria de manera que logren ser más independientes, más sanos y, al final de cuentas, más felices.

Bibliografía

- Alvarado, M., González, A., Jiménez, A., Tagle, A. (2010). Plan de Negocios Club de Oro. Curso Implantación de Empresas. Maestría en Gerencia de Operaciones. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Berdugo, D. (2010). *Evaluación interna L.L.Bean*. Curso: Planeamiento y análisis estratégico de la empresa. Maestría en Administración de Proyectos. Universidad de Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- CONAPAM (2008). *I Informe de la situación de la persona adulta mayor en Costa Rica*. Recuperado de <http://www.conapam.go.cr>
- Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM). (2014). Recuperado de <http://www.conapam.go.cr/origen.htm>
- Cortes, E., Malacara, A., Alegría, N., Becerra, M. (2013). *Factores detonadores para el emprendimiento social, la base para el análisis de casos de éxito*. Proceedings of 24th International Business Research Conference 12 - 13 December 2013, Las Vegas, USA. ISBN: 978-1-922069-37-5
- Fischel, A. (2013). *Congresos Emprendedurismo Social. ¿Cómo educar en emprendedurismo social y ética?* Universidad de Costa Rica
- Guzmán, J. Huenchuan, S. y Montes de Oca, V. (2003). *Redes de apoyo social de las personas mayores en América Latina y el Caribe*, en Revista Notas de Población N.º 76, 190. Chile, CELADE/UNFPA.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*, 5a Edic. México; McGraw–Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2014). Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/pagPrincipal.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2008). *Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo y edad (cifras actualizadas) 1950-2050*. San José, Costa Rica.
- L.L.Bean (2014). Company Information. Recuperado de: http://www.llbean.com/customerService/aboutLLBean/company_information.html?nav=ftlink
- Maryam, H. (2012). *An Analysis of Theoretical Framework of Social Enterprises and its Implication: A Case Study Approach*. Phuket - Thailand, Department of Management, American International University.
- Organización Internacional del Trabajo (2008). *¿Qué es el emprendimiento social?* Recuperado de <http://www.slideshare.net/linajimenez30/emprededurismo-social>
- Programa Estado de la Nación (2013). *Decimonoveno Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José, Programa Estado de la Nación. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/estado-nacion/informe-actual>
- Salgado, E. (2012). *Guía para elaborar citas y referencias en formato APA*. Costa Rica, Ulacit
- Sánchez Loría, B. (2009). *Diseño de la metodología, procedimientos e instrucciones para los procesos de la administración de proyectos para el Departamento de Merch Systems – L.L.Bean, Costa Rica*. Proyecto de graduación para optar por el grado de Máster en Administración de Proyectos. Universidad de Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Sánchez, C. (2000). *Gerontología Social*. Editorial Espacio. Buenos Aires, Argentina.
- Universidad Católica de Chile (2010). *Segunda encuesta sobre la calidad de vida en la vejez UC-Caja Los Andes*. Recuperado de <http://adultomayor.uc.cl/encuesta-calidad-de-vida.php>