



PEOPLEUP REDEFINIENDO EL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumna: Camila Montedónico

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Santiago, Octubre 2018



Redefiniendo el Envejecimiento Activo

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	6
1. Oportunidad de Negocio.....	7
1.1. Tendencias.....	7
1.2. Investigación de mercado.....	10
1.3. Necesidades y oportunidad asociada.....	11
1.4. Potencial de mercado.....	16
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	18
2.1. Industria.....	18
2.2. Competidores	20
2.3. Clientes.....	23
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	255
3.1. Modelo de negocios	28
3.2. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	30
3.3. RSE y Sustentabilidad.....	311
4. Plan de Marketing.....	333
4.1. Objetivos de Marketing.....	33
4.2. Estrategia de segmentación	34
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	36
4.4. Estrategia de Precio	37
4.5. Estrategia de Distribución.....	38
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas	39
4.7. Presupuesto de marketing y cronograma.....	42
5. Plan de Operaciones	44
6. Equipo del proyecto	46
7. Plan Financiero.....	47
8. Riesgos críticos	49
9. Propuesta Inversionista	51
10. Conclusiones.....	522

11.	Bibliografía y Fuentes.....	53
12.	Anexos	55
12.1.	Resultados Encuesta Casen 2015, Ministerio de Desarrollo Social.	55
12.2.	Resultados Encuesta de Presupuestos Familiares, (EPF 2011 - 2012) Instituto Nacional de Estadísticas (INE).....	61
12.3.	Encuesta Calidad de Vida en la Vejez, Chile y Sus Mayores (Universidad Católica - Caja Los Andes).....	62
12.4.	Presentación GfK Adimark, septiembre 2015 Vivir hasta los 100, ICARE. José Miguel Ventura “Ojos puestos en el futuro”	66
12.5.	Presentación GfK Adimark 2016, Obtenido de ICARE. José Miguel Ventura “Vivir más para vivir mejor”	72
12.6.	Presentación GfK Adimark 2013, Obtenido de ICARE. José Miguel Ventura “Radiografía del nuevo adulto mayor”	73
12.7.	Pauta Grupos Focales	77
12.8.	Encuesta Consumo de Medios y Testeo de Producto	80
12.9.	Principales resultados investigación de mercado	85
12.10.	Modelo de Cinco Fuerzas de Porter para la industria “Comunidad on line de personas mayores”	88
12.11.	Tipología del usuario de People Up.....	91
12.12.	Modelo de Negocios Multi Sided	93
12.13.	Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma.....	95

FIGURAS

Figura 12.2: Modelo de Negocios Multi Sided.....	93
--	----

TABLAS

Tabla 1.1: Tamaño de Mercado – Primera Fase de Escalamiento	17
Tabla 2.1: Modelo de fuerzas de Porter para las industrias en las que participa People UP	20
Tabla 3.1: Target Fase I + Fase II escalamiento	311

Tabla 4.1: Precios Netos Iniciales	38
Tabla 4.2 Presupuesto de marketing del primer quinquenio	422
Tabla 12.1: Población.....	55
Tabla 12.2: Composición del ingreso – Mayores de 60 años.....	58
Tabla 12.3: Distribución de gastos por hogar por quintil – totales regionales	61
Tabla 12.4: Distribución de gastos por hogar por quintil – gran Santiago	62
Tabla 12.5: Dimensiones de calidad de vida.....	63
Tabla 12.6: Modelo Canvas Multi sided	94
Tabla 12.7: Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma (parte 1 de 2).....	95
Tabla 12.8: Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma (parte 2 de 2).....	96

GRÁFICOS

Gráfico 12.1: Distribución de población por sexo - mayores de 60 años.....	56
Gráfico 12.2: Uso de Internet	56
Gráfico 12.3: Uso de Internet – Mayores de 60 años	57
Gráfico 12.4: Ingreso promedio/mes personas ocupadas – mayores de 60 años.....	57
Gráfico 12.5: Tasa de ocupación – mayores de 60 años	58
Gráfico 12.6: Ingreso promedio/mes por región – mayores de 60 años.....	59
Gráfico 12.7: Distribución por dependencia funcional – mayores de 60 años.....	59
Gráfico 12.8: Distribución por dependencia funcional según quintil – mayores de 60 años	60
Gráfico 12.9: Distribución con acceso a servicio financiero según quintil – mayores de 60 años	60
Gráfico 12.10: Distribución de tipo de servicio financiero – mayores de 60 años	61
Gráfico 12.11: Índice de calidad de vida	64
Gráfico 12.12: Subíndice de calidad de vida en la vejez.....	65

Resumen Ejecutivo

La manera de envejecer está cambiando y los intereses de las personas mayores también. Es un segmento que además de crecer en número año a año, se complejiza dado que posee nuevos requerimientos con los que el mercado aún no logra sintonizar. Y es que aún existe una mirada acotada y sesgada que tiende a excluir a este segmento, presentándole productos y servicios poco atractivos que no sincronizan con la manera en que se quiere vivir esta etapa de la vida. Por otra parte la oferta de estos servicios es mal comunicada y de difícil acceso, lo cual perjudica su difusión y comunicación.

People Up brinda una solución para que las empresas descubran quienes son estas “nuevas personas mayores” y las puedan captar mediante su oferta, favoreciendo además que la sociedad adopte una postura inclusiva en la que se visibilice el aporte que este segmento puede generar.

People Up es una comunidad on line que opera mediante una plataforma Multi sided que aglutina la oferta existente y la gestiona favoreciendo su coordinación e integración. Atiende las distintos tipos de “clientes” (usuarios y oferentes), los que operan en segmentos interdependientes que se benefician mutuamente en un efecto de red que permite crear valor y generar rentabilidad. La plataforma brinda la base para que usuarios (personas mayores) y oferentes (de productos y servicios al segmento), establezcan relaciones y negocios contemplando un target que advierte un tamaño de mercado de CLP MM \$18.200.

Se trata de un negocio atractivo que proyecta una utilidad neta de CLP MM \$456 alcanzando una TIR para el inversionista del 37%.

1. Oportunidad de Negocio

1.1. Tendencias

De acuerdo a la encuesta Casen 2015, el proceso de envejecimiento demográfico en Chile evidencia una rápida expansión de la población con 60 años o más (pasando de 1.306.202 personas en 1990 hasta alcanzar 3.075.603 personas en 2015, de los cuales el 57,3% corresponde a mujeres¹), lo cual ha implicado una evolución conforme a la transformación de su rol en la sociedad y en la economía, debido a su crecimiento demográfico y a la evolución de sus condiciones de vida. Se trata de un segmento muy variado, ya que constituye un grupo complejo con diferentes intereses, opiniones y capacidades, que presenta diferencias entre los que aún trabajan y destinan tiempo y recursos en realizar actividades de su interés, con jubilados también “activos” que buscan dedicar su tiempo a otro tipo de actividades.

Nuestro país se ubica como el tercero más envejecido dentro de América Latina², después de Argentina y Uruguay. Dado esto resulta relevante preguntarse con qué calidad de vida están envejeciendo las personas mayores y si una vida más activa, medida por participación en asociaciones, implica un mayor bienestar.

La participación social de las personas mayores y su relación con el bienestar puede ser comprendida a la luz de estudios de **capital social**, entendido este como los *vínculos sociales que disponen los individuos*³. Los autores de estos estudios señalan que presentan mejores índices de salud y de bienestar aquellas personas que cuentan con una mayor cantidad de capital social, tanto si es medido como un atributo individual

¹ Encuesta Casen 2015, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Ministerio de Desarrollo Social.

² Estudio de Capital Social “Participación en asociaciones y satisfacción personal de las personas mayores en Chile” (María Soledad Herrera Ponce, Raúl Pedro Elgueta Rosas, María Beatriz Fernández Lorca).

³ Participación Social y Bienestar en la Vejez, Herrera MSP et al, 2014.

o como un atributo del entorno social.

En términos de tendencias de la industria, diferencias culturales afectan de manera importante los servicios para personas mayores. Los modelos americanos favorecen una amplia independencia en la vejez, la cual se sustenta en una cultura de bajo arraigo familiar. En contraste, la cultura latina sigue ciertos modelos europeos que poseen una alta valoración de la familia y las redes asociadas a ésta, fomentando la vida en comunidad. De este modo la pertenencia constituye un ámbito de gran valor que favorece que las personas permanezcan vinculadas con sus barrios, amigos y familiares. En relación con esto último, modelos de países como Francia, España y Bélgica velan por la integración de las personas mayores desde la perspectiva de la vialidad (edificios, jardines, parques, veredas) para poder permanecer viviendo en sus barrios de origen, hasta el desarrollo de actividades de intercambio con sus comunidades como convenios firmados con familias jóvenes del barrio para complementar sus recursos (tiempo, destrezas, fuerza, etc.), son referentes a seguir (Modelo FEDOSAD Pierre Henri Daure).

A partir del análisis de mercado chileno realizado en base a publicaciones e investigaciones sobre el segmento objetivo, es posible destacar una serie de datos interesantes que reflejan la situación actual de las personas mayores en cuanto a participación social:

- Un 44,2% de las personas de 60 años o más participa en alguna organización social, participación que se ha mantenido relativamente estable con una leve tendencia a la baja entre los años 2010 y 2013⁴.
- La participación aumenta sostenidamente con la edad, alcanzando su máximo

⁴ Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez UC - Caja Los Andes, Chile y sus Mayores, 2016.

entre los 65-79 años y sólo desciende a partir de los 80 años⁵.

- En cuanto a las diferencias de género, las mujeres participan más que los hombres (quienes se mantienen vinculados con la sociedad mediante la dimensión laboral), específicamente en organizaciones de tipo egotrópicas (benefician directamente a quienes participan en ellas) y en las religiosas⁶.
- Diversos estudios⁷ evidencian que en general el sentimiento de aislamiento social ha disminuido, sin embargo, aún un 35,3% de las personas mayores siente que “a veces” o “a menudo” le falta compañía.

En términos económicos se evidencian mejoras en las condiciones materiales y de salud de las personas mayores. La encuesta Casen 2015⁸ señala que el ingreso de las personas mayores asociado al trabajo ha aumentado un 22% (este ingreso excluye cualquier tipo de jubilación, pensión o subsidio monetario) y el porcentaje de adultos mayores en condición de pobreza ha disminuido desde un 22,8% a un 6,6%, manteniéndose en niveles inferiores a los registrados para la población de 0 a 59 años.

En cuanto a la dependencia funcional, de acuerdo a la misma encuesta un 85,5% de los adultos mayores de 60 años no presenta dependencia y sólo un 4,5% evidencia dependencia leve. Según el especialista Alfonso Pérez Villanelo, “las personas mayores de hoy son más saludables, viven más, se mantienen activos y participativos, disponen de más tiempo libre y comienzan a tener un gran peso como consumidores de bienes y servicios. Es un grupo que crece con una velocidad impresionante, que maneja niveles de lealtad de marca superior a la media, que son buenos pagadores,

⁵ Participación Social y Bienestar en la Vejez, Herrera MSP et al, 2014.

⁶ Participación Social y Bienestar en la Vejez, Herrera MSP et al, 2014.

⁷ Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez UC - Caja Los Andes, Chile y sus Mayores, 2016.

⁸ Encuesta Casen 2015, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Ministerio de Desarrollo Social.

que no se cambian de domicilio, que pagan al contado y que tienen un nivel de endeudamiento inferior al promedio país”.⁹

Un entorno más favorable también se advierte desde el aumento del uso de tecnología y canales digitales, un 42% de las personas mayores tiene Internet en sus casas y el 30% la utiliza de manera frecuente en la semana, registrando un aumento de un 13% desde el año 2013 (lo que supera el 10% de aumento del uso de la población total de internet en el mismo periodo). En cuanto a las aplicaciones, un 56% usa WhatsApp, 52% Facebook, 21% YouTube y 5% Twitter. En tanto un 20,1% utiliza smartphone, principalmente para tomar fotografías, revisar su correo, actualizar redes sociales y escuchar música^{10 11}.

1.2. Investigación de mercado

La investigación de mercado realizada para el proyecto consistió de las siguientes etapas:

- Estudio directamente con consumidores en dos fases:
 - Evaluación Cualitativa: el objetivo fue levantar directamente necesidades del segmento y hacer un pre testeo del servicio. Se desarrollaron dos grupos focales.
 - Evaluación Cuantitativa: su objetivo fue conocer el consumo de medios de comunicación (con el fin de orientar el plan de marketing) y testear la disposición a la participación en esta comunidad, determinando facilitadores y barreras al uso. Se realizó una encuesta on line a 120 personas mayores.

⁹ Alfonso Pérez Villanelo Ingeniero Comercial, Asesor de Comunicaciones, ex presidente de Seniormas, Premio Visión Empresarial Senama 2007.

¹⁰ Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez UC - Caja Los Andes, Chile y sus Mayores, 2016.

¹¹ Encuesta Adultos Mayores: Su Relación con la Sociedad. GFK Adimark, 2017.

Para ambas evaluaciones, el segmento objetivo se definió como hombres y mujeres mayores de 55 años (considerando potenciales usuarios presentes y futuros) residentes en la Región Metropolitana y V Región (regiones con mayor número de personas mayores), que pertenecen a los dos quintiles más altos de la población en cuanto a ingresos, que son autovalentes, usuarios de Internet y bancarizados.

- También entrevistamos a dos líderes de opinión en la temática, Rosa Kornfeld Matte, actual Directora Ejecutiva del Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento CEVE –UC de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Designada por el Consejo de DDHH de la ONU como experta independiente de las Naciones Unidas de los DDHH de las personas mayores, ex Directora Servicio Nacional del Adulto Mayor SENAMA (2010-2014). Y a Macarena Rojas Gutiérrez, Directora del Programa de Adulto Mayor de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Complementariamente, se levantó información sobre la oferta de las municipalidades y centros del adulto mayor que se ubican en el sector oriente de Santiago (Providencia, Vitacura, Las Condes, Ñuñoa) y de las principales comunas del país. También levantó información secundaria en relación a la postura del sector empresarial frente al target de las personas mayores como consumidores y potenciales trabajadores.

Las conclusiones de la investigación de mercado se estructuraron en dos dimensiones: necesidad del target y disposición al uso del servicio (testeo de concepto).

1.3. Necesidades y oportunidad asociada

Se concluye a partir de la investigación de mercado que las personas mayores se

encuentran en una etapa evolutiva altamente apreciada, en la que se valoran aspectos como el tiempo disponible, la toma de decisión centrada en los intereses personales, la independencia, la posibilidad de realizar actividades que quiebran con la rutina que se solía tener debido a los hábitos laborales o familiares.

A diferencia de los hábitos que se identificaban en años anteriores, hoy las personas mayores seleccionan y distribuyen las actividades que quieren realizar de acuerdo a sus intereses e inquietudes. Esto los lleva a requerir una agenda variada con actividades sociales (amigos y familiares), recreacionales (viajes, arte), físicas (deporte, disciplinas de meditación), cognitivas (idioma, computación), laborales (asesorías o trabajos por jornadas acotadas).

Dado el aumento de la esperanza de vida, la participación social en la vejez cobra mayor relevancia en un intento por promover una extensión de la vida saludable y en una adecuada integración social. La actual Política Nacional del Adulto Mayor, (Gobierno de Chile) fomenta la promoción del envejecimiento activo, concepto que ha sido definido por las Naciones Unidas como el “proceso por el que se optimizan las oportunidades de bienestar físico, social y mental, con el objetivo de ampliar la esperanza de vida saludable, la productividad y la calidad de vida en la vejez”¹².

Por lo tanto, estas circunstancias demandan a nuestra sociedad disponer de las condiciones base para que el concepto de envejecimiento activo se materialice. Una medida que aporta valor en esta labor es congregarse a este segmento en una comunidad, emplazada en una plataforma tecnológica, que permita a las personas mayores interactuar con diversas dimensiones de la sociedad, favoreciendo su autovalencia e integración social.

Desde esta plataforma es posible cubrir las siguientes necesidades:

¹² Chile y sus Mayores” 2016, Pontificia Universidad Católica - Caja Los Andes.

- Participación social, dimensión asociada a la oferta de actividades de diversa índole desarrollada especialmente para este segmento por organizaciones públicas y privadas; la plataforma permite consolidar esta oferta y darla a conocer por diversas vías, constituyéndose como un canal de comunicación exclusivo para este segmento.
- Dimensión del consumo, en este escenario la plataforma tiene como objetivo entregar beneficios como descuentos, promociones, etc. en productos y servicios que se asocian a sus necesidades particulares.
- Participación laboral, la plataforma contempla un portal laboral, con ofertas de empleo acorde a las posibilidades e intereses del segmento.
- Interacción social, esta plataforma puede agregar valor mediante su complementariedad con funcionalidades diseñadas para generar redes entre los miembros de la plataforma, con fines sociales, de intercambio o de negocios, constituyéndose como comunidad on line por su carácter integrativo y participativo.

Estas interacciones favorecen el enriquecimiento de los vínculos sociales entre las personas mayores y con el resto de la sociedad, aumentando su capital social, salud y bienestar. De este modo, la disponibilización de ofertas orientadas a promover distintas oportunidades que impliquen una mayor integración social, permite colaborar con resignificar el concepto “personas mayores”, alejándose de ideas como “hacerse mayor es una complicación” o bien de sentimientos como el aislamiento social y la pérdida de la independencia.

Dentro del mundo empresarial, el cómo se aborda a este nuevo target es una temática que se discute hace algunos años: La agencia de publicidad Mc Erickson advierte esta

problemática ya en el año 2011 y cuestiona la capacidad de las empresas de seducir a este target, muy atractivo en términos de poder adquisitivo y que además está adquiriendo nuevos hábitos de consumo: “Hay una parte importante (de empresas) que todavía piensa que (las personas mayores) son un grupo de viejos que no tienen ganas de hacer nada, y en ese sentido su falta de visión les hace suponer que una persona de 60 años es lo mismo que una de 80 años, motejándolos a todos peyorativamente de abuelos o ancianos. Desconocen que, al iniciar la etapa de adulto mayor, ellos tienen ganas de hacer muchas cosas y producto del cambio emocional que están sufriendo se generan expectativas que aún están insatisfechas: ‘Yo me siento bien, pero el mundo no me lo está reconociendo, porque no tengo posibilidades’. Con esta frustración vive una gran mayoría”¹³

Por otra parte, un número importante de empresas están dispuestas a contratar personas mayores, ya que se consideran un aporte en las organizaciones en las que participan. Al respecto, Presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Ricardo Mewes declara "hemos comprobado por experiencia que se trata de trabajadores muy comprometidos, responsables y con un liderazgo positivo dentro de sus equipos. Creemos que, como país, debemos debatir políticas públicas para hacernos cargo de esta mayor esperanza de vida que van a tener nuestros adultos mayores". Sin embargo, se advierten dificultades en la comunicación de las ofertas de trabajo para el target: “el grupo etario desconoce las ofertas de trabajo y cómo postular a ellas, originando un mayor nivel de inactividad.”¹⁴

Por lo tanto, People UP también constituye una oportunidad para las empresas y organizaciones que ofrecen servicios, productos o puestos de trabajo orientados a este target y no han logrado establecer una efectiva conexión con ellos en términos de

¹³ Entrevista a Maribel Vidal, ejecutiva de McCann Erickson. Revista Nos, Patricio Gómez, junio 2011

¹⁴ Estudio "Mercado Laboral, adulto mayor y personas próximas a jubilar en Chile" CNC, Sence y U. de Santiago, agosto 2016

preferencias y canales de comunicación. La plataforma resulta muy atractiva ya que ofrece a empresas y organizaciones un canal especializado en el cual es posible difundir su oferta (de productos y servicios, pero también de puestos de trabajo) de manera focalizada, pero con alta visibilidad, lo cual es un aporte al cumplimiento de sus objetivos (presencia de marca en el target, aumento en ventas, ocupación de puestos de trabajo, etc.).

Desde la perspectiva del consumidor y según los resultados del estudio cuantitativo se advierte una alta valoración del servicio:

- Un 90% de los entrevistados declara que el servicio “comunidad de personas mayores” es atractiva para ellos, consistentemente con la fase cualitativa en que se advirtió que la propuesta atrae a prácticamente todos los entrevistados dado que ofrece beneficios relevantes, como la integración, libertad de acción, socialización, posibilidad de seguir siendo un aporte a la sociedad (actor social relevante), entretención, vigencia. El atractivo es más intensivo entre las personas mayores de 60 años (96%) que entre las personas de 55 a 59 años (60%). Asociado a lo anterior, un 70% de los entrevistados señala que participaría en la comunidad.
- A nivel espontáneo los aspectos más destacados de la comunidad son que “está toda la información en un sólo lugar” y “es algo específico para las personas mayores”, en tanto los atributos más mencionados a nivel guiado son “me entrega entretención” (85%), “mejoraría mi calidad de vida y bienestar” (70,4%) y “es para mí” (70%).
- En relación a los usos que el target le daría a la comunidad, los principales son: buscar información de actividades (76,7%), comprar productos y servicios en oferta (60%) e interactuar con otros (50%). En un segundo nivel, se menciona la

búsqueda de oportunidades de capacitación y estudios (36,7%), oportunidades colaborativas (33,3%) y posibles nuevos negocios (23,3%). En tanto, sólo un 10% de los entrevistados menciona que usaría la plataforma para buscar empleo.

- El hecho que la comunidad viva a través de una plataforma web no constituye una barrera al uso: sólo un 7% indica que disminuiría la intención de pertenecer a la comunidad si se vinculara a una plataforma web. Por el contrario, los entrevistados señalan que aumentaría su intención de pertenecer a la comunidad (44,8%) explican que “manejan Internet”, “es más cómodo y rápido” y “es importante que las personas mayores se acerquen a estos canales”.
- Finalmente, en cuanto al posible pago de una suscripción por pertenecer a la comunidad, sólo un 24,1% indica que pagaría por este servicio, la mayoría de ellos un monto menor a \$2.000 mensuales.

A partir de la investigación con fuentes primarias y secundarias en relación al potencial del servicio “comunidad on line para personas mayores” se logra concluir que existe una oportunidad de negocio tanto en los potenciales clientes usuarios como oferentes, ya que en ambos se ven satisfechas distintas necesidades que actualmente no se logran cubrir satisfactoriamente, principalmente en términos de conexión entre la oferta y la demanda.

1.4. Potencial de mercado

Bajo el escenario expuesto en este capítulo se calculó el tamaño de mercado de la primera etapa del negocio en base a las personas mayores de 55 años de los dos quintiles más altos de la población en cuanto a ingresos, habitantes de la Región Metropolitana, autovalentes, usuarios de Internet y bancarizados.

A partir de esta de esta definición, calculamos el tamaño de mercado de la primera fase de escalamiento, considerando los ingresos promedio mensuales del segmento, el gasto en productos y servicios ad hoc con nuestra plataforma y el % de compras que hacen por Internet. Con estos datos se estimó un gasto promedio en compras por Internet.

También consideramos la frecuencia de compras on line y la ponderamos por un factor de participación extraído desde la relación entre compras on line de las personas mayores y el resto de la población. A partir de esta información, estimamos el tamaño de mercado en 18.000 mil millones de pesos.

Tabla 1.1: Tamaño de Mercado – Primera Fase de Escalamiento

	Quintil IV	Quintil V	Total
Público objetivo	38.260	93.188	131.448
Ingresos mensuales promedio del segmento	\$ 352.878	\$ 1.009.920	\$ 818.678
Gasto promedio en compras on line	\$ 13.181	\$ 46.096	\$ 36.516
Frecuencia de compra anual proyectada	2	4	3,4
Tamaño del mercado CLP	\$ 1.008.611.192	\$ 17.182.548.395	\$ 18.191.159.587

Por lo tanto, a partir del análisis desarrollado en relación a la oportunidad de negocio, es posible concluir que la propuesta de una “Comunidad on line para personas mayores” muestra un importante potencial, en la medida que cuenta con atributos que repercuten en necesidades, beneficios y drivers movilizadores relevantes para el target y que la hacen atractiva ya que se posiciona como un servicio que cumple con los requerimientos del segmento.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

People UP, la comunidad on line que disponibilizará a las personas mayores descuentos en productos y servicios, oportunidades de empleo, negocios e interacción con otros miembros y finalmente información consolidada de actividades especializadas desarrolladas por organismos públicos y privados, operará en la intersección de diversas industrias, como son canales on line de avisaje, redes sociales y portales de empleo. En el capítulo de competidores analizaremos los principales exponentes de estas industrias.

En cuanto a los **actores claves** asociados al segmento objetivo, podemos diferenciar diversos participantes que cumplen determinados roles en el target:

- En primer lugar, se encuentran las **organizaciones públicas** (municipalidades, centros culturales, SERNATUR) y privadas (centros del adulto mayor, cajas de compensaciones, clubes de colonias) las que ofrecen **actividades** deportivas, culturales, artísticas, educacionales, recreativas, etc. que cumplen con el rol de potenciar el envejecimiento activo, la auto valencia y la integración en la sociedad de las personas mayores. En particular, las Cajas de Compensación ofrecen además posibilidades de financiamiento y proveen convenios con servicios de salud, educación, viajes, entretenimiento, etc. que permiten que sus afiliados obtengan beneficios preferentes en estas áreas. La percepción de los entrevistados en los grupos focales (pertenecientes al segmento target) respecto de estos actores es positiva, el 70% de ellos ha utilizado alguno de sus beneficios (descuentos para el cine y centros recreacionales fueron los usos más comentados, especialmente en Santiago).

- Otros actores relevantes son **Instituciones públicas y privadas** tales como SENAMA (Servicio Nacional del Adulto Mayor) y Programa Adulto Mayor PUC que se conectan con el target a través de la disponibilización de información extraída de **investigaciones** primarias y secundarias sobre el target, levantando cambios en su configuración y evolución de necesidades, hábitos, preferencias, etc. La conexión con estas instituciones es fundamental para lograr un negocio sostenible y a la vez, un cambio en la sociedad en cuanto a la resignificación del rol de las personas mayores que fomente su integración social.

- También dentro de los actores claves están las **empresas** oferentes de productos y servicios que puedan entregar condiciones preferentes de compra y que se asocien con las necesidades de las personas mayores. Entre los rubros más relevantes para el target destacamos:
 - Entretenimiento y cultura (cines, teatros, librerías, eventos deportivos, espectáculos)
 - Alimentos y bebidas (restaurantes, cafés, bares)
 - Educación (universidades, institutos profesionales, CFT)
 - Alojamiento
 - Transporte
 - Combustible
 - Servicios de salud (clínicas, centros médicos, farmacias, servicios profesionales especializados)

Para estudiar las fuerzas competitivas de las industrias en las que People UP participa – canales de avisaje, portales de empleo y redes sociales – se ha desarrollado el Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter para cada industria, detallado en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Modelo de fuerzas de Porter para las industrias en las que participa People UP

	Rivalidad entre competidores	Poder de los proveedores	Poder de los clientes	Nuevos entrantes	Productos sustitutos
Canales de avisaje	ALTA → gran cantidad de canales de avisaje a nivel global, con alto nivel de desarrollo y customización, sin embargo presentan mayor dificultad para fidelizar al target ya que carecen de una gestión de fidelización focalizada	MEDIA → corresponde a la empresa que desarrollará y mantendrá la plataforma y la app. Variada oferta en el mercado de desarrolladores de alto nivel, contrato inicial con el desarrollador incluye construcción y mantenimiento anual por un período de tiempo definido previamente. El proveedor se apropia del conocimiento del funcionamiento de la plataforma, aumentando su relevancia	MEDIA → corresponde a empresas en alianza. Variada oferta de canales de avisaje para ellos, pero dificultad para llegar al target. Para los clientes usuarios el poder de negociación es bajo, no existe canal de avisaje focalizado	MEDIA → barreras asociadas a alianzas estratégicas y a base de clientes	MEDIA → gran cantidad de canales de avisaje con alto impacto a nivel global, sin embargo no son sustitutos perfectos ya que no se integran con otros beneficios enfocados en personas mayores
Portales de empleo	BAJA → no existen portales de empleo focalizados en las personas mayores. Se piensa realizar alianza estratégica con uno de los portales más importantes del país		BAJA → corresponde a portal en alianza. Dificultad de llegar al target con ofertas de empleo a través de portales masivos y la falta de portales focalizados en el target. Para los clientes usuarios el poder de negociación es bajo, muy pocos portales de empleo focalizados		BAJA → muy poco desarrollo de canales de comunicación con el target en relación a la oferta de empleos. Las empresas a su vez requieren incorporar personas mayores como trabajadores y exigen a los portales masivos llegar al target
Redes sociales	ALTA → RRSS ya incorporadas en el target, al no ser específicas, permiten conectarse con variados tipos de personas		MEDIA → corresponde a usuarios de la plataforma. RRSS sin foco en el target, pero muy internalizados en las personas mayores	MEDIA → industria muy competitiva. Un nuevo entrante sólo podría sostenerse como complemento de otros servicios para el target	MEDIA → las RRSS masivas no son sustitutos perfectos de People UP ya que no se integran con otros beneficios enfocados en personas mayores

En anexos se encuentra el detalle del análisis Porter para la interacción de las distintas industrias que las que participa People UP

2.2. Competidores

People UP pertenece a la industria de las comunidades on line de personas mayores. Esta industria se intersecta a su vez con diversas industrias, como son los canales de avisaje, las bolsas de trabajo y las redes sociales. En este contexto, encontramos competidores en todas estas industrias:

- En cuanto a los **canales de avisaje**, dentro de esta industria encontramos por una parte medios escritos y electrónicos, como también los clubes de fidelización. Entre éstos últimos los más relevantes del mercado son el Club de Lectores El Mercurio, Club La Tercera, Latam Pass y Cencosud. La oferta de éstos es muy variada, presentando mayor similitud en su oferta los dos clubes asociados a diarios (El Mercurio y La Tercera), dentro de la cual se identifica una importante oferta de servicios gastronómicos, actividades para realizar en el tiempo libre, viajes y vida sana.

Por otra parte, LATAM Pass cuenta con un catálogo que comprende productos de Tecnología, Electrohogar, Infantil, Moda y Belleza y Conciertos, más el canje de kilómetros por pasajes aéreos y servicios de hotelería. Finalmente, Puntos Cencosud evidencia una oferta que comprende artículos de Electro Hogar, Tiempo Libre, Belleza, Infantil, Estadías, Cine, Gift Card, Panoramas y Descuentos. Si bien la gama de productos y servicios ofrecidos es amplia, no se focalizan a las necesidades de nuestro segmento.

- En relación a los **portales de empleo**, existe una bolsa de trabajo exclusiva para las personas mayores como es Trabajo Senior. Esta bolsa de trabajo busca maximizar las oportunidades de empleo para personas sobre los 50 años en Chile. Si bien la oferta no se dirige hacia un tipo de cargo en particular, evidencia una mayor tendencia hacia roles administrativos (asistente, contables, cajeros, anfitriones), operativos (guardias, auxiliares de aseo, conductores) y de ventas. A partir de la información recopilada en los grupos focales, los encuestados mencionan interés por desarrollar labores de carácter profesional en formato part time o bien asesorías acotadas, entre las cuales destacaron docencia, charlas a empresas, mentoring en empresas dedicadas a industrias de su experiencia, reemplazos de puestos de trabajo ya ocupados, proyectos, etc.).

No fue posible encontrar ofertas de este tipo en de la oferta publicada por los portales, ni tampoco cargos que requieran de profesionales capacitados (perfil hacia el cual apunta nuestro segmento).

- Respecto a las **redes sociales** tales como Facebook, permiten a sus usuarios visibilizar información de acuerdo a sus preferencias (por medio de “likes”) y recibir información de distintos proveedores, ajustada a sus intereses. Sin embargo, la oferta es más acotada y no se circunscribe a intereses de personas mayores, adicionalmente el propósito de la red de cara al usuario es de carácter social, cuya misión es "dar a las personas el poder de compartir y hacer del mundo un lugar más abierto y conectado". Otra instancia que cumple con el propósito social, son las redes de ex compañeros (red de universidades, colegio, trabajo), las cuales actúan como sistemas de apoyo mediante las que se busca colaborar con un grupo determinado en distintos ámbitos. Sin embargo, en relación a su desempeño estas redes poseen un alcance acotado (dado por el número de integrantes) y dificultad para perdurar en el tiempo (no son gestionadas formalmente). Otro actor que atiende esta necesidad son grupos dentro de redes sociales que brindan la infraestructura (tales como Facebook, WhatsApp) que han logrado favorecer la comunicación e integración de las personas mayores con sus círculos más cercanos, los cuales tienden a ser bastante acotados.

Por lo tanto, en términos de los competidores logramos concluir que existen importantes oportunidades para People Up, especialmente en la dimensión laboral y de interacción social dado que los principales competidores en estos segmentos no han desarrollado una oferta que resulte atractiva y acotada a las necesidades del segmento.

2.3. Clientes

Considerando nuestro modelo de generación de ingresos es multi-sided, es necesario diferenciar los distintos clientes a los que queremos apuntar, considerando que la interacción entre éstos a través de la plataforma es fundamental para el éxito del negocio.

- **Cliente usuario:** Personas mayores de 55 años que residan en la Región Metropolitana, que no mantengan un estado de dependencia (grado de valencia de tipo independiente). Es decir, personas que se encuentren vitales y en condiciones de salud que les permitan participar y hacer uso de la oferta de servicios y productos, oportunidades laborales y de interacción social que ofrece la plataforma. Las principales características que diferencian a nuestro target son las siguientes:
 - Quintil IV y V de ingreso autónomo per cápita del hogar 55 años y más
 - Residencia en Región Metropolitana
 - Frecuencia al menos semanal de navegación por Internet mediante cualquier dispositivo
 - Generación autónoma de ingresos en actividades remuneradas, jubilación, etc.
 - Independencia funcional
 - Uso del sistema financiero formal para la realización de transacciones financieras o económicas. Uso de medios de pago bancarios como tarjeta de débito y crédito.

- **Cliente Avisador:** Empresas pequeñas, medianas y grandes que cuenten con servicios o productos de interés para el segmento (pueden ser masivas o de nicho) y que necesitan conectarse con él. Actualmente pueden utilizar medios de aviso digital, sin embargo, la mayoría de éstos son transversales a sus diversos target y no permiten customizar la oferta para las personas mayores

que, como ya revisamos en la oportunidad del negocio tienen intereses muy precisos. Este constituye un cliente *core* del negocio, en la medida que la comercialización de productos y servicios con condiciones preferentes es el primer enganche para nuestros usuarios. People UP podría ser una alternativa muy atractiva para Pymes que se encuentran iniciando sus actividades y que carecen de un medio mediante el cual avisar digitalmente sus productos o también grandes empresas que han diseñado un servicio o producto especialmente orientado a personas mayores, encontrando en la plataforma una alternativa para publicitar esta oferta de manera focalizada al segmento objetivo (por ejemplo, Termas de Jahuel desarrolla un paquete promocional orientado a personas mayores y lo difunde y comercializa mediante nuestra plataforma).

Un tipo particular de cliente oferente son los portales laborales cuya oferta para las personas mayores tiene relación con oportunidades de empleo con condiciones específicas (part time o con menos intensidad en el vínculo con la organización).

- **Cliente Difusor:** Corresponde a organizaciones públicas como municipalidades, centros culturales, SERNATUR, etc. o privadas como centros para el adulto mayor, clubes deportivos, de colonias, religiosos, cajas de compensación, etc. que han desarrollados distintos tipos de actividades (recreativas, deportivas, culturales, artísticas, educativas, etc.) y que, según la opinión del segmento objetivo la mayoría de éstas tienen falencias en comunicación y difusión de estas actividades.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

People UP es una comunidad on line que funciona a través de un soporte web (página web y app para smartphone) orientada exclusivamente a personas mayores de 55 años, es una comunidad on line. Al ser un modelo de negocios multi sided, es necesario que la empresa cuente con una clara propuesta de valor para cada cliente:

- **Comunidad on line para clientes usuarios:** En concreto el valor que recibirá el cliente usuario al pertenecer a la comunidad People UP será información consolidada sobre una amplia variedad de oportunidades ad hoc a sus necesidades y particularidades. Esto se traduce primero como “quick win” inicial la posibilidad de acceder a productos y servicios atractivos con condiciones preferentes, sumado a la disponibilidad de información sobre oferta gratuita y pagada de actividades de diversa índole para el target que ya están disponibles en el mercado. Por otro lado, también se ofrece la posibilidad de desarrollar acciones de intercambio (colaborativo o de negocios), entre miembros de la comunidad, interacción social con personas con las que se posea afinidad y ofertas laborales que sean acordes a sus intereses, asociados principalmente al menor vínculo con la organización a la que pertenezcan (trabajos part time, reemplazos, etc.) que si bien actualmente no presentan un gran atractivo para las actuales personas mayores, sí se espera un cambio cultural al respecto a la vez que aporta a cerrar el ciclo de la integración social a través de la dimensión del trabajo¹⁵.

La plataforma actúa como un ente que logra aglutinar la oferta existente y gestionarla favoreciendo su coordinación e integración, de manera tal de lograr ofrecer a los usuarios posibilidades atractivas de servicios y actividades (amplia

¹⁵ Encuesta Adultos Mayores: Su Relación con la Sociedad. GFK Adimark, 2017

diversidad) que favorezcan su integración con la sociedad. Este servicio se canaliza a través de una plataforma web y app para smartphone especializada. Se ofrece una plataforma amigable, simple, de fácil navegabilidad desde el computador y además compatible con los principales sistemas operativos de smartphone, asegurando la fácil usabilidad de la app. Finalmente se ofrece un acceso gratuito a la comunidad y por lo tanto a los beneficios y oportunidades que ésta ofrece.

En la plataforma no se realizan transacciones comerciales, éstas se desarrollan en las páginas o medios establecidos por los oferentes.

- **Canal de avisaje para clientes Avisadores:** Considerando a las empresas comercializadoras de productos y servicios, People UP ofrece valor en la medida que les permite contar con un canal digital de difusión específico al target de toda o parte de su oferta, lo que permite focalizar los esfuerzos de marketing destinados a las personas mayores. En otras palabras, People UP funcionará como una agencia de marketing digital y relacional a sus empresas cliente, ya que gestionará y disponibilizará la oferta de manera dinámica y segmentada, alcanzando de manera focalizada los segmentos que sean de interés para el oferente. Incluso, dado que la plataforma se enfoca en específico al segmento de personas mayores, se pueden generar relevantes sinergias con otros oferentes.

Para otras empresas que no tengan oferta particular para personas mayores o no esté como parte de su estrategia de marketing la oferta de condiciones especiales de compra a los miembros de la comunidad, pero sí quieren estar presentes en la mente del segmento, People UP ofrece un modelo de marketing de afiliación estableciendo una relación entre el sitio web de nuestra comunidad y el anunciante que desea posicionar su marca o dar a conocer sus productos,

contenidos o servicios. De este modo resulta clave generar un alto tráfico por parte de nuestros usuarios en función de la pertinencia de su contenido (focalizado en las personas mayores y sus necesidades). Mediante las campañas de marketing online, podremos medir con exactitud y generar optimizaciones permanentemente, logrando la máxima eficacia en el rendimiento de las campañas publicitarias y un claro retorno de la inversión de nuestras empresas cliente. En una futura fase de escalamiento también podrán conseguir información de calidad respecto a las necesidades y preferencias del target, para el desarrollo de productos y servicios específicos.

Para los portales laborales, People UP ofrece alimentar de personas mayores sus bases de datos, segmento que será cada vez más atractivo considerando la evolución demográfica de la población y la mayor dificultad futura de llenar puestos de trabajo¹⁶.

- **Canal de difusión para clientes difusores:** Para las municipalidades, centros del adulto mayor, clubes, cajas de compensación, etc. la plataforma les ofrece la posibilidad de contar con toda la información de su oferta en un formato web simple y amigable que puede ser difundido a un amplio porcentaje del target (más allá de lo que se logra mediante los recursos propios de estas organizaciones), favoreciendo una fuerte visibilidad de su oferta en un sitio especializado. Adicionalmente les permite exhibir sus capacidades de gestión y desarrollar sinergias con las empresas oferentes de servicios y productos, junto con informar a sus miembros de novedades. Las comunas de Providencia y Ñuñoa, en las cuáles el 8% y 7% respectivamente de su actual población es actualmente mayor de 75 años, han podido desarrollar importantes aprendizajes sociales tanto al nivel del uso de los espacios públicos como en las dinámicas familiares, económicas y políticas. Mediante la plataforma se podrán dar a

¹⁶ Encuesta Adultos Mayores: Su Relación con la Sociedad. GFK Adimark, 2017

conocer sus prácticas y aprendizajes, de manera de potenciar el trabajo de otras comunas y beneficiar así a más miembros de la comunidad.

Si bien actualmente los clientes oferentes tienen desarrollados canales de difusión, principalmente sus páginas web (en particular municipalidades, centros de adulto mayor y cajas de compensación), algunos no tienen toda la información necesaria o bien no tienen la visibilidad suficiente dentro del sitio, ya que no se especializa en las actividades para el target.

3.1. Modelo de negocios

People Up es un modelo de negocios multi sided que brinda la base para que usuarios (personas mayores) y empresas (oferentes de productos y servicios al segmento), establezcan sus relaciones o negocios. Para que uno de los lados reciba valor debe existir el otro, es decir, operan sobre segmentos interdependientes que se benefician mutuamente de un efecto de red que permite crear valor y generar una fuente de ingresos.

Desde la perspectiva del usuario, People UP brinda a las personas mayores un medio para conocer e informarse respecto de alternativas de actividades y servicios especialmente desarrollados, a la vez que entrega la posibilidad de acceder a condiciones preferentes de compra, oportunidades laborales, de negocios y de intercambio colaborativo y social con otros miembros de la comunidad.

A las empresas, ofrece la oportunidad de visibilizar su oferta ante el target, por medio de un canal destinado de manera específica a sus necesidades. Adicionalmente beneficia a organizaciones públicas y privadas (municipalidades, GAM, centros del adulto mayor, etc.) ya que les otorga un nuevo canal para difundir su oferta de actividades y definir cuáles son aquellas más significativas y de mejor experiencia para

el grupo objetivo, obteniendo un input para gestionar su propuesta.

Esta comunidad on line de personas mayores generará ingresos por tres vías:

- People UP ofrece ser un **canal de avisaje** a sus empresas en alianza, las que cuentan con productos y servicios dirigidos de manera acotada a los requerimientos de la comunidad con condiciones preferentes, para lograr constituirnos como un canal especializado en el segmento y sus necesidades. En cuanto a la generación de ingresos, se cobrará al cliente empresa oferente un fee fijo mensual asociado a un % promedio del presupuesto de marketing y fidelización de las empresas.
- A las empresas interesadas en desarrollar **marketing de afiliación** en el portal de People Up mediante herramientas publicitarias, se les generará un cobro mensual asociado al número de visitas registradas en nuestro portal. Esto se traduce en un cobro por impresión (Coste por mil impresiones CPM) que se relaciona directamente con la cantidad de veces que se muestra un anuncio en el portal (denominado impresión). El coste por impresión se utiliza para incrementar el conocimiento de la marca, es decir el branding, siendo su objetivo principal el aumento de la notoriedad de la marca. Para esto la clave mantener un alto tráfico en la plataforma (visitantes y miembros registrados), ya que determina la generación de ingresos por esta vía.
- En cuanto a las **oportunidades laborales**, se realizará un cobro por formulario completado desde People UP. De este modo desde el portal de People Up, se direccionará hacia los usuarios interesados en ofertas laborales a una página “espejo” del portal laboral (Trabajando.com por ejemplo) para que completen un formulario de registro con sus antecedentes curriculares. En este modelo de precio se genera un cobro por Lead (CPL), valorando la conversión de un

usuario en lead, es decir, en una persona que nos ha dado más información mediante su registro en el formulario.

- Respecto a las **organizaciones que provean de actividades** para el target (centros para el adulto mayor, municipalidades, organizaciones religiosas, clubes de colonias, etc.) no se contempla la generación de ingresos, pero sí intercambio entre el beneficio de difusión de sus actividades al target (tipo canje) para estas organizaciones y el respaldo, reputación y locaciones físicas que podremos usar como espacios publicitarios para People UP.

A diferencia de otras plataformas de este tipo, la comercialización propiamente tal se desarrollará por parte del oferente. People UP asumirá el proceso de promoción de productos mediante el desarrollo de campañas de marketing digital y de afiliación, pero no la venta, atención de clientes de nuestros oferentes ni el envío o la gestión de posibles devoluciones de los productos o servicios comprados por los usuarios.

En los anexos se grafica el modelo de negocios resumido.

3.2. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

La escalabilidad del negocio se define en un nivel:

- **Escalabilidad geográfica:** La primera fase de escalamiento geográfico del proyecto People UP tendrá una duración de 2 años y se enfocará geográficamente en la Región Metropolitana. Desde el año 3 People UP se expandirá en términos de servicios y publicidad a las regiones de Chile con potencial de mercado de más de MM\$ 33.000:

Tabla 3.1: Target Fase I + Fase II escalamiento

Región	Público Objetivo	MM\$
Coquimbo	14.737	\$ 1.443
Valparaíso	41.238	\$ 4.413
O'Higgins	17.948	\$ 1.534
Maule	21.159	\$ 2.074
Biobío	42.860	\$ 3.952
La Araucanía	20.716	\$ 1.635
Los Lagos	16.530	\$ 661
Metropolitana	131.448	\$ 18.191
TOTAL	306.638	\$ 33.903

3.3. RSE y Sustentabilidad

Nuestro modelo de negocios no sólo apunta a la generación de rentabilidad, sino también a la contribución de la solución de un problema social y por lo tanto a ser un agente de cambio.

Creemos que el poder del mercado debe servir para fortalecer la comunidad de las personas mayores y aportar a la integración de nuestra sociedad. A través de People UP, estaremos aportando a la generación de una identidad positiva de las personas mayores, resignificando el concepto de adulto mayor mediante experiencias de aprendizaje, participación y desarrollo.

Esto aumentará capital social (vínculos sociales que disponen los individuos) y bienestar de los miembros de nuestra comunidad, al mismo tiempo que permitirá construir una sociedad más integradora.

Consideramos que nuestro plan de negocio puede constituirse como una empresa B (Benefit Corporations “B Corps”), ya que se utilizaría la fuerza del mercado para dar

solución a un problema social, la exclusión de las personas mayores y sus oportunidades de vivir con un adecuado grado de bienestar y capital social. De este modo el proyecto incorpora intereses no financieros, buscando poner a las personas al centro creando y aportando valor para todos los involucrados, incluida la sociedad.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

El primer paso será generar alianzas con empresas interesadas en utilizar la plataforma como un canal de avisaje y/o difusión de sus productos y servicios para el target. Con estas empresas se desarrollarán contratos anuales, los cuales, para el primer año en operación de la compañía, tendrán un periodo libre de cobro (tres primeros meses), plazo en que se trabajará en la incorporación de usuarios. De este modo contaremos con una base de clientes y oferta disponible atractiva cuando comiencen a ingresar los usuarios.

En este contexto, los objetivos de marketing son:

- Captación de empresas que cuenten con productos o servicios de interés para la comunidad con el propósito de publicitar productos de interés para el segmento.
 - **Objetivo:** Establecer alianzas estratégicas con 30 empresas de avisaje y 10 empresas con afiliación durante el primer año de operación.

- Generación de alto tráfico del target en nuestra plataforma, con el fin de constituirse como un canal relevante mediante el cual distintas empresas pueden publicitar sus ofertas o bien generar difusión de su marca.
 - **Objetivo:** alcanzar un total de 219.901 visitas anuales del nicho en nuestra plataforma durante el primer año de operación.

- Crear awareness en el target construyendo presencia de marca, llegando a influenciadores y potenciando el rol social detrás de la comunidad (inclusión, auto valencia, promoción del envejecimiento activo). Esto involucrará el

desarrollo de constantes campañas en línea que permitan pasar del awareness a las visitas a la plataforma, de manera tal que los usuarios se inscriban y formen parte de la red.

- **Objetivo:** Difundir la plataforma, sus servicios y beneficios al target de manera de contar con 22.291 usuarios registrados hacia el final del primer año de operación.

- Incorporar como influenciadores a los familiares de las personas mayores, con el fin de generar valor también para ellos a la vez que identifiquen el valor para sus familiares. A partir de una de las investigaciones revisadas, se desprende que la principal fuente de participación social es el hogar, observándose que el capital social familiar influye de manera importante sobre la participación individual de los mayores, generando una mayor percepción de bienestar subjetivo.¹⁷
 - **Objetivo:** Generar awareness en 50.610 influenciadores al fin del primer año.

4.2. Estrategia de segmentación

Desde la perspectiva de los clientes usuarios y su vinculación con el servicio, podrían ser segmentados en las siguientes aproximaciones a la plataforma, de acuerdo a sus variados intereses levantados en el estudio de mercado realizado. Entonces, en orden de importancia para nuestros clientes usuarios, segmentamos los intereses de la siguiente forma:

- **Obtener información de actividades:** ya disponibles en el mercado, pero con falta de difusión y gestión por parte de los oferentes.

¹⁷ Estudio de Capital Social, "Participación en asociaciones y satisfacción personal de las personas mayores en Chile", María Soledad Herrera Ponce, Raúl Pedro Elgueta Rosas, María Beatriz Fernández Lorca, 2014.

- **Comprar productos y servicios con condiciones preferentes:** interesados en adquirir productos o servicios difundidos en la plataforma.
- **Generar oportunidades de intercambio:** generar una oferta de algo propio que pueda ser de interés para el resto de la comunidad y fomentando un intercambio de carácter colaborativo o de negocios que brinde beneficios a los involucrados.
- **Interactuar:** establecer contacto con otros miembros de la comunidad con un fin social.
- **Postular a ofertas de empleo:** motivación por mantener la vinculación con el ámbito laboral y/o generar ingresos, mediante el desarrollo de actividades profesionales en formato part-time o de reemplazo.

Desde la perspectiva de los clientes oferente, identificamos dos grandes segmentos:

- **Pequeñas empresas y emprendimientos:** empresas de menor envergadura que pueden o no estar iniciándose en la industria, que aún no cuentan con canales de marketing digital y usan canales exclusivamente tradicionales y por tanto más acotados.
- **Medianas y grandes empresas:** que cuentan con distintos canales para la comercialización de sus productos y servicios, que les interesa difundir su oferta mediante avisaje en determinados sitios que se focalizan en su target con el propósito de aumentar sus posibilidades de difusión y venta. Dentro de este segmento podemos encontrar a empresas que desarrollan una nueva línea de negocio orientada al target, que identifican en nuestro canal un medio de interés para promocionar y evaluar la respuesta del mercado ante sus nuevos productos.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

People Up es una plataforma web que concentra la oferta de servicios y productos para personas mayores y que adicionalmente brinda ciertas herramientas (redes sociales, posibilidades de intercambio, bolsa de trabajo). Estas funcionalidades de la plataforma, permiten conformar una comunidad on line, orientada exclusivamente a personas mayores de 55 años que otorga constantes beneficios a sus miembros, considerando sus demandas y necesidades.

- De cara a nuestros **clientes usuarios**, la estrategia producto/servicio de People UP apunta a cubrir la brecha existente entre la oferta actual en el mercado de empresas y organizaciones y el target de personas mayores. La plataforma en sus distintas funcionalidades pretende aumentar las interacciones entre el target y los servicios y productos destinados a su satisfacción, favoreciendo el envejecimiento activo, la integración con la sociedad, el aumento de su capital social y su bienestar.

El énfasis social de la empresa será un atributo a destacar en las campañas a realizar

- En relación a nuestros **clientes avisadores**, los aspectos distintivos radican en la estrategia de marketing y CRM que permite ubicar las ofertas de los diversos avisadores en los usuarios adecuados, esto a partir de la información de comportamiento, hábitos, preferencias, etc. levantada en el sitio web o app móvil. Además, es posible realizar feedback a nuestros clientes avisadores para que optimicen su oferta.

4.4. Estrategia de Precio

- Para los **clientes usuarios** de la comunidad la plataforma es de uso gratuito, sólo deben proveer de datos para su registro e inscripción y de información durante su navegación en la plataforma.
- Los clientes **empresas avisadoras en alianza** que ofrezcan productos y servicios con condiciones preferentes, interesadas en aumentar el tráfico para la posterior conversión en sus canales de comercialización tendrán un cobro fijo mensual por avisaje, considerando 4 tramos de precio en función de la exposición en la plataforma.
- Los clientes **empresas avisadoras** interesadas en desarrollar marketing de afiliación en el portal de People UP, se les generará un cobro asociado al número de visitas registradas en nuestro portal, es decir un cobro por impresión (Coste por mil impresiones CPM).
- El cliente **portal de empleo** en alianza que brinde el servicio de bolsa de trabajo específica para personas mayores pagará por formulario completado, generando un cobro por Lead (CPL).

Los precios iniciales establecidos por People UP se detallan en la Tabla 4.1:

Tabla 4.1: Precios Netos Iniciales

Cliente	Cobro	Monto
Empresas oferentes	Cobro mensual por avisaje por tramo según presencia en plataforma	Primer tramo: \$200.000
		Segundo tramo: \$350.000
		Tercer tramo: \$700.000
		Cuarto tramo: \$1.200.000
Empresas con avisaje en la plataforma	Cobro por 1000 impresiones (CPM)	\$ 7.400
Empresas asociadas a bolsa de trabajo	Cobro por lead (CPL)	\$ 962

En cuanto a los precios definidos inicialmente para empresas oferentes, el precio se determinó en base al % de ingresos que destinan las pequeñas, medianas y grandes empresas a marketing y fidelización.

El precio a empresas de avisaje se definió en base a referencias de empresas avisadoras para segmentos específicos (por ejemplo, avisadores de eDarling, plataforma para que los solteros busquen pareja)

Finalmente determinamos un cobro por lead asimilándolo a un registro completo de una BBDD de nicho.

4.5. Estrategia de Distribución

Dado que no ofreceremos el servicio logístico para la entrega de los productos que se ofrezcan en la plataforma, dado que seremos un canal de avisaje, cada empresa oferente se hará cargo de la distribución de los productos comercializados mediante sus canales. Lo mismo ocurre con las actividades ofrecidas por organizaciones y los empleos asociados al portal laboral en alianza. Sin embargo, entendiendo el impacto que este aspecto posee en la percepción del cliente de un servicio de calidad y de confianza, se pondrá especial énfasis en monitorear cómo la empresa oferente se hará

cargo de esto mediante un sistema de puntuación que les brinde información clara, objetiva y actualizada a los usuarios.

De este modo asumiremos la distribución de la oferta a través de la plataforma web (sitio y app smartphome) que a su vez se publicitará en medios digitales, enfocados y optimizados en los canales de alto tráfico del target.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

La propuesta de valor se comunicará en distintos medios, complementando canales tradicionales con digitales dado que el segmento es usuario de Internet y mantiene un vínculo con los canales digitales. De manera secundaria abordaremos por estos canales digitales a los familiares de los clientes usuarios, ya que en función de las investigaciones revisadas actuarían como influenciadores¹⁸.

Considerando que el estudio de mercado realizado con el target indica que un 96% de los encuestados utiliza la radio como medio de comunicación para informarse o entretenerse (Cooperativa, Bío Bío, Agricultura, ADN Radio Chile, Infinita) y el 64% de ellos la usa diariamente, es fundamental considerar dentro del plan de comunicación a este medio. En tanto, la inclusión de medios digitales en el plan de comunicación también es muy relevante, dado que en relación a la revisión de diarios on line, la frecuencia semanal o mayor asciende a un 73% y la visita semanal o más seguido de determinadas páginas de internet es realizada por un 77% de los encuestados.

También comunicaremos nuestra comunidad en organizaciones públicas y privadas que ofrecen actividades orientadas al target, con el fin de generar el vínculo entre People UP y entidades de confianza para las personas mayores.

¹⁸ Participación Social y Bienestar en la Vejez, Herrera MSP et al, 2014.

Como se trata de un modelo multi-sided, es importante comunicar para todos los clientes la propuesta de valor, destacando a cada uno sus beneficios. En cuanto al target empresas asesoras, participaremos en eventos especializados y generaremos presencia en agencias de marketing para presentarnos como asesores para sus clientes, de manera de establecer una relación como socios estratégicos. También buscaremos vincularnos con empresas claves a través de sus áreas de marketing digital para presentar la plataforma, establecer convenios y generar respaldo a nivel de impacto comunicacional.

A continuación, se presentan algunas acciones a incorporar para la difusión de People UP:

- Participación en eventos como desayunos Icare, asociados con el target (“Vivir hasta los 100”). Instancia relevante para vincularse con otros actores relevantes del segmento, actualizar información y datos respecto de los ámbitos que aborda People Up, difundir la comunidad y sus beneficios dando cuenta de sus logros.
- Difusión mediante nuestra propia plataforma web principal fuente de información de nuestra comunidad mediante campañas atractivas que serán medidas y reformuladas oportunamente en función de sus resultados, permitiendo una rápida capacidad de reacción.
- Mailing HTML, envíos de correos masivos dirigidos de manera directa y personalizada a nuestros usuarios y potenciales usuarios para difundir nuestra comunidad. Medio de comunicación eficiente que nos permitirá el desarrollo de acciones de seguimiento a un bajo costo. La base de datos estará compuesta por los correos registrados en la plataforma y por bases que sean compartidas por municipalidades y socios estratégicos.

- Difusión mediante las Redes Sociales de mayor uso evidenciado en el segmento (52% Facebook, 21% Youtube y 5% Twitter). Las redes constituyen canales controlados de comunicación online que nos permitirán transmitir y fidelizar a nuestro público objetivo mediante campañas.
- Alianzas de colaboración con Programa Adulto Mayor PUC, Observatorio Social del Envejecimiento y la Vejez Universidad de Chile, Centro UC Políticas Públicas, que nos permitirán desarrollar difusión entre sus participantes personas mayores mediante la entrega de información de la comunidad y sus beneficios.
- Material POP en organizaciones públicas y privadas asociadas al target (municipalidades del sector oriente de la Región Metropolitana, cajas de compensación, fundaciones como Oportunidad Mayor, clubes de colonias, etc.). Esto nos permitirá desarrollar difusión entre sus usuarios mediante la entrega de información de la comunidad y sus beneficios.
- Recomendación “boca en boca” identificando a influenciadores líderes en cada ámbito (laboral, entretenimiento, salud, etc.) que difundan la comunidad y sus servicios, dando cuenta de sus experiencias y los beneficios reportados, generando testimonios y recomendaciones que aporten positivas referencias de la plataforma. Esto contribuirá en la construcción de confianza y mayor incorporación de miembros a la comunidad. Para identificar a los influenciadores se actuará en dos vías, “expertos validados” en cada una de las áreas mencionadas que permitan generar interés y librarse de posibles prejuicios. Otros influenciadores serán los “usuarios clave” miembros de la comunidad que por incorporar a un nuevo usuario (que responda a los criterios de captación definidos), será premiado (tanto el usuario presentador como el presentado).

La estrategia de ventas para empresas avisadoras se enfocará en captar empresas con participación de mercado relevante en industrias atractivas para las personas mayores, a través de la generación de reuniones de presentación del servicio y luego un seguimiento para la generación de alianzas. Para esto ofreceremos pilotos de avisaje, activaciones comerciales iniciales, etc. sin costo durante los primeros 3 meses de funcionamiento de People UP, para que las empresas se familiaricen con la plataforma y su target, con el objetivo final de generar una alianza sostenible en el tiempo.

Es necesario reforzar que el hecho de incorporarse primero que la competencia a esta plataforma es una clara ventaja, ya que nuestro objetivo es captar a muy pocos actores por industria y corren el riesgo de quedar fuera.

Por otro lado, apuntaremos a empresas más pequeñas, pero más especializadas en las personas mayores y a empresas más diversificadas, pero con mayor volumen de ventas, con el fin de dar valor a la plataforma.

4.7. Presupuesto de marketing y cronograma

Tabla 4.2 Presupuesto de marketing del primer quinquenio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Presupuesto marketing	\$ 40.535.110	\$ 28.941.257	\$ 55.319.994	\$ 63.333.477	\$ 83.191.644	\$ 287.754.558
% de ingresos	53,75%	11,33%	13,31%	9,36%	7,61%	

El detalle del presupuesto, actividades de lanzamiento y régimen y cronograma puede ser revisado en los anexos del documento.

Con el objetivo de eficientar el presupuesto de marketing, plataformas como google ads, google adwords y facebook ads permiten ir ajustando constantemente la inversión en marketing digital, en relación a los resultados obtenidos en intervalos pequeños de

tiempo, gracias a las plataformas de seguimiento y control que ponen a disposición de sus usuarios. Para lograr un ajuste adecuado que optimice el presupuesto destinado, es fundamental contar en el equipo con personal experto en publicidad on line, certificado en estas plataformas. Además, la capacitación a través de Facebook Blueprint permite crear páginas de Facebook e Instagram óptimas para apoyar la publicidad de People Up generando presencia en estas redes sociales.

5. Plan de Operaciones

People Up ofrece ser parte de una Comunidad on line que entrega cuatro funcionalidades al usuario:

1. Información consolidada sobre una amplia variedad de oportunidades ad hoc a sus necesidades y particularidades.
2. Posibilidad de acceder a productos y servicios atractivos con condiciones preferentes y en ocasiones gratuitas.
3. Oportunidad para desarrollar acciones de intercambio (colaborativo o de negocios).
4. Interacción social.

Para sus clientes avisadores la plataforma ofrece un canal digital de difusión específico al target, funcionando como una agencia de marketing digital y relacional que permite disponibilizar su oferta de manera dinámica y segmentada al target. Adicionalmente, para empresas interesadas en posicionar su marca o dar a conocer sus productos, contenidos o servicios a el target, la plataforma permite realizar marketing de afiliación estableciendo una relación entre el sitio web de nuestra comunidad y del anunciante.

Esto permite a las empresas generar una fuerte presencia de marca en el target, aumento en ventas, ocupación de puestos de trabajo disponibles, así como también conocer las preferencias del mercado objetivo.

Adicionalmente la plataforma se constituye como un medio de difusión orientado a municipalidades, centros del adulto mayor, clubes, cajas de compensación, etc. a quienes ofrece contar con toda la información de su oferta en un formato web simple y amigable que puede ser difundido a un amplio porcentaje del target (más allá de lo que se logra mediante los recursos propios de estas organizaciones), favoreciendo una fuerte visibilidad de su oferta en un sitio especializado.

En términos de la operación, usuarios, con sus ideas, necesidades e inquietudes se

registrarán en la plataforma. De acuerdo a ciertas preguntas en el logging y su comportamiento como usuarios, visualizarán contenido personalizado en relación a sus intereses.

Usuarios podrán realizar cualquiera de los cuatro procesos que conforman la funcionalidad de People Up. Se contará con un sistema de puntuación (calidad y confianza) el que dará feedback para evaluar el desempeño de los avisadores.

Desde el punto de vista del avisador, los avisos estarán definidos en campañas las cuales podrán actualizar sus gráficas en forma mensual, debiendo cumplir determinadas normas de publicación establecidas por People Up y formatos especificados con anterioridad. Diseñadores asesorarán a los clientes en este aspecto, asegurando el correcto cumplimiento de la línea editorial y adicionalmente brindarán información respecto del desempeño del mes anterior (resultados estrategia SEM, CPC, entre otros indicadores), para que el cliente pueda analizar en conjunto con la conversión lograda en su landing page y así evaluar próximas campañas.

Los pagos se generarán de acuerdo a las condiciones previamente establecidas en su plan.

Cada empresa oferente se hará cargo de la venta y distribución de los productos comercializados mediante sus canales.

El detalle del Plan de Operaciones se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El proyecto posee tres áreas de negocio claves:

Comercial: Desarrollo de alianzas a largo plazo con empresas avisadoras y oferentes que permitan por una parte contar con una atractiva oferta hacia nuestros usuarios, como también contar con una generación de ingresos constante.

Andrea Páez será responsable de este rol, dada su amplia experiencia en el desarrollo de estrategias efectivas y de negociación para generar alianzas comerciales. Adicionalmente ha asesorado a empresas en el desarrollo de experiencias de servicio, las que se focalizan en posicionar al cliente al centro de la toma de decisiones estratégicas para el negocio.

Dado que la plataforma es un modelo multi sided, requiere en paralelo de la generación del mayor número de usuarios posible. Para lograr esto nos enfocaremos en posicionarnos como Partners de organizaciones públicas y privada que estén bien posicionadas y sean valoradas por el segmento (municipios, programas Universitarios asociados al target, entre otros).

Camila Montedónico liderará este rol, haciendo uso de su experiencia de consultoría en la dirección de proyectos asociados a bienestar, calidad de vida, autocuidado, reclutamiento y selección, entre otros.

Un tercer ámbito crítico es conocimiento especializado en el diseño, codificación y actualización tanto de sitios web como aplicaciones. Esta posición aún no está cubierta, pero es considerada clave por lo que se definirá un perfil de cargo que permita consolidar todos los conocimientos y habilidades requeridos para contar con un proceso de reclutamiento y selección que nos permita identificar al óptimo candidato para este cargo.

El detalle del Equipo Gestor se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

7. Plan Financiero

En cuanto a la generación de ingresos, se cobrará al cliente (empresa avisadora) un fee fijo mensual asociado a un % promedio del presupuesto de marketing y fidelización de las empresas. Para las empresas interesadas en desarrollar marketing de afiliación (branding) se ofrece un cobro mensual asociado al número de visitas registradas en nuestro portal denominado cobro por impresión (Coste por mil impresiones CPM) que se relaciona con la cantidad de veces que se muestra un anuncio en el portal (denominado impresión).

Para consultoras/empresas que ofrezcan oportunidades laborales, se generará un cobro por Lead (CPL), valorando la conversión de un usuario en lead, es decir, en una persona que nos ha dado más información mediante su registro en el formulario.

Para organizaciones públicas y privadas tipo Municipales, Senama, Centro para el Adulto Mayor, se contempla establecer una relación de Partners y desarrollar un intercambio tipo canje, mediante la cual se realizará difusión de sus actividades al target a cambio del respaldo, reputación y locaciones físicas para utilizar como espacios publicitarios para People UP.

En términos financieros se definieron supuestos en relación a la estimación de demanda, en el caso de las empresas avisadoras, se generó un funnel desde la proyección de awareness en influenciadores y nicho hasta el número de visitas.

Para las empresas en alianza se tomó como referencia empresas de avisaje y market place masivas ponderado por el tamaño de mercado de People Up.

En cuanto a la bolsa de trabajo, la estimación de demanda se calculó en base al % de mercado actualmente empleado, ponderado por el número de socios de la plataforma.

La evaluación del proyecto considera la evaluación del valor terminal del negocio con una tasa de crecimiento a perpetuidad del 5%, la tasa de descuento a utilizar es de 18,40%, la tasa libre de riesgo considera los bonos del banco central en pesos con vencimiento a 10 años, dado el horizonte de evaluación del proyecto.

El Beta fue calculado como un promedio de los Beta de las industrias de software y aplicaciones para smartphones.

Se agrega a la estimación un “premio por riesgo de mercado”, un “premio por liquidez” que representa el riesgo en liquidez de la no diversificación en países emergentes como Chile. Finalmente, se incorpora un “premio por start up”, dadas las características del negocio.

El detalle del Plan Financiero se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

8. Riesgos críticos

Se identifican los siguientes riesgos:

- Amenaza de entrada de empresas avisadoras de gran escala, asociada a la tendencia mundial de potencial el target.
- Menor relación de los potenciales compradores con la compra on line y menor bancarización en relación con el resto de la población.
- Ingresar a la industria muy tempranamente en términos de timing, asociado al desarrollo social, económico y cultural del target.
- Dificultad en el control de la conversión (venta) que se genera por nuestras campañas, implica el cobro por una tarifa fija que puede ser menor a la venta generada y puede inhibir al cliente a la contratación del servicio.
- Generación de ingresos basada en el tráfico del sitio puede retrasar la llegada al break even del negocio.
- Experiencias insatisfactorias con el servicio de People Up (fallas de la plataforma, catálogo poco atractivo, etc.) que lleven a una fuga de usuarios generando una baja tasa de tráfico.
- Inadecuada gestión de las campañas de marketing que afecten la creación de valor para todos nuestros clientes por desconocimiento de sus necesidades.
- Incapacidad de generar vínculos con actores clave de la industria (instituciones y organizaciones de personas mayores), que perjudiquen la capacidad de

posicionarnos y crear confianza y lealtad con el target.

Planes de Mitigación

- Desarrollar alianzas con empresas relevantes a mediano - largo plazo para asegurar su preferencia por People Up en caso de nuevos entrantes.
- Favorecer el cobro por un costo fijo mensual o bien un margen de la venta final (realizada en canales del cliente), que asegure la generación de ingresos constante.
- Mantener bajos costos operativos en caso de que el logro del break even sea a un plazo mayor del proyectado.
- Realizar pilotajes de la plataforma para asegurar su correcta usabilidad.
- Contar con expertos en cargos claves que posean un amplio conocimiento de la industria y visión del negocio.

El detalle de los Riesgos y Acciones de Mitigación se encuentran en la Parte II del Plan de Negocios.

9. Propuesta Inversionista

Desde la perspectiva del inversionista, la inversión total es de \$350MM, concentrado en capital de trabajo (considerando los 3 meses de gratuidad) y en Capex y Opex (principalmente el desarrollo de la plataforma web).

Por lo tanto se requiere de un aumento de capital de \$350MM, con un aporte de inversionistas de \$250MM.

En términos del porcentaje de propiedad, se propone un 40% de propiedad para el inversionista y una valorización pre money de \$275MM.

A partir del flujo de caja del inversionista, se observa una TIR del inversionista del 37%, con un valor empresa de 4.470MM en un horizonte de 5 años.

El múltiple usado para valorizar el proyecto People UP fue calculado en base al promedio de los múltiplos de las industrias de software y aplicaciones para smartphones.¹⁹

En el anexo 12.18 se encuentra el flujo de caja del inversionista. En el anexo 12.19 se encuentra el detalle de la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto.

El detalle de la Propuesta al Inversionista, así como los anexos asociados se encuentran en la Parte II del Plan de Negocios.

¹⁹ Damodaran online http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html

10. Conclusiones

People Up ofrece a la sociedad y al mercado la oportunidad de descubrir una nueva generación de personas mayores, quienes sin duda manifiestan interés y capacidad para mantenerse como un agente social activo, como también un sujeto de consumo atractivo. Por lo tanto nuestro modelo de negocios no sólo apunta a la generación de rentabilidad, sino también a la contribución de la solución de un problema social y por lo tanto a ser un agente de cambio.

Creemos que el poder del mercado debe servir para fortalecer la comunidad de las personas mayores y aportar a la integración de nuestra sociedad. A través de People UP, estaremos aportando a la generación de una identidad positiva de las personas mayores, resignificando el concepto de adulto mayor mediante experiencias de aprendizaje, participación y desarrollo.

De este modo, la disponibilización de ofertas orientadas a promover distintas oportunidades que impliquen una mayor integración social, permite colaborar con resignificar el concepto “personas mayores”, alejándose de ideas como “hacerse mayor es una complicación” o bien de sentimientos como el aislamiento social y la pérdida de la independencia.

La principal ventaja competitiva de este negocio, es el reconocer y descubrir al “nuevo adulto mayor” y brindar a las empresas clientes de información sobre sus preferencias y necesidades para que puedan desarrollar y crear nuevos productos y servicios que sean de interés para este target. Esto nos permite transferirle a nuestras empresas clientes nuestra ventaja competitiva y darles un timing anticipado para posicionar su oferta en el segmento, lo cual favorecerá su posicionamiento y liderazgo.

11. Bibliografía y Fuentes

- José Miguel Ventura “Vivir más para vivir mejor” Presentación GfK Adimark 2016, Obtenido de ICARE.
- José Miguel Ventura “Ojos puestos en el futuro” Presentación GfK Adimark 2015, Obtenido de ICARE.
- José Miguel Ventura “Radiografía del nuevo adulto mayor” Presentación GfK Adimark 2013, Obtenido de ICARE.
- Concurso Políticas Públicas 2015: Propuestas Para Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional CASEN, Ministerio de Desarrollo Social, 2015.
- Estudio de Capital Social “Participación en asociaciones y satisfacción personal de las personas mayores en Chile”. María Soledad Herrera Ponce, Raúl Pedro Elgueta Rosas, María Beatriz Fernández Lorca, 2014.
- Participación Social y Bienestar en la Vejez, Herrera MSP et al, 2014.
- Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez UC - Caja Los Andes, Chile y sus Mayores, 2016.
- Política Nacional del Adulto Mayor, Gobierno de Chile, 2014.
- Modelo FEDOSAD Pierre Henri Daure, 2008.

- 4º Conferencia Internacional “Nuevos Paradigmas del Envejecimiento en América Latina”. Servicio Nacional del Adulto Mayor – SENAMA, 2013.
- Inclusión y Exclusión social del Adulto Mayor en Chile. Programa de Estudios Sistémicos - Envejecimiento y Vejez en Chile, Facultas de Ciencias Sociales – Programa Pulso – Universidad de Chile, abril 2009.
- <http://www.senama.cl/CentroDocument.html>
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Estudio “Estimación del premio por riesgo en Chile” Autores: Francisca Lira y Claudia Sotz, Banco Central de Chile, marzo 2011.
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html
- Estudio "Mercado Laboral, adulto mayor y personas próximas a jubilar en Chile" CNC, Sence y U. de Santiago, agosto 2016.

12. Anexos

12.1. Resultados Encuesta Casen 2015, Ministerio de Desarrollo Social.

Tabla 12.1: Población

**Número y porcentaje de personas de 60 años y más por región
(2009-2015)**

(Número y porcentaje de población regional, personas por región)

Región	2009		2011		2013		2015	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Arica y Parinacota	20.771	11,6	25.322	14,4	25.066	14,6	29.305	17,5
Tarapacá	28.795	9,9	40.512	13,4	38.428	12,2	40.467	12,4
Antofagasta	71.149	13,2	66.976	12,1	62.499	11,1	72.367	12,6
Atacama	25.756	9,5	42.797	15,6	37.371	13,5	39.328	14,0
Coquimbo	108.982	15,6	109.318	15,2	115.456	15,6	133.593	17,6
Valparaíso	267.514	15,7	329.857	18,8	328.332	18,3	376.326	20,6
O'Higgins	142.537	16,5	137.382	15,6	146.948	16,3	162.171	17,7
Maule	149.359	15,1	162.005	16,2	190.931	18,7	191.884	18,6
Biobío	291.825	14,7	314.013	15,6	348.361	17,0	389.191	18,8
La Araucanía	146.221	15,6	165.659	17,4	172.212	17,8	189.076	19,2
Los Ríos	52.398	14,4	63.615	17,3	72.428	19,7	71.990	19,5
Los Lagos	117.570	14,8	127.827	15,5	146.564	17,4	150.241	17,4
Aysén	12.021	12,8	12.890	13,0	14.580	14,4	15.325	14,8
Magallanes	20.242	13,8	28.940	19,2	25.087	16,7	29.298	19,4
Metropolitana	1.031.093	15,3	1.011.238	14,7	1.160.894	16,5	1.185.041	16,6
Total	2.486.233	15,0	2.638.351	15,6	2.885.157	16,7	3.075.603	17,5

Gráfico 12.1: Distribución de población por sexo - mayores de 60 años



Gráfico 12.2: Uso de Internet

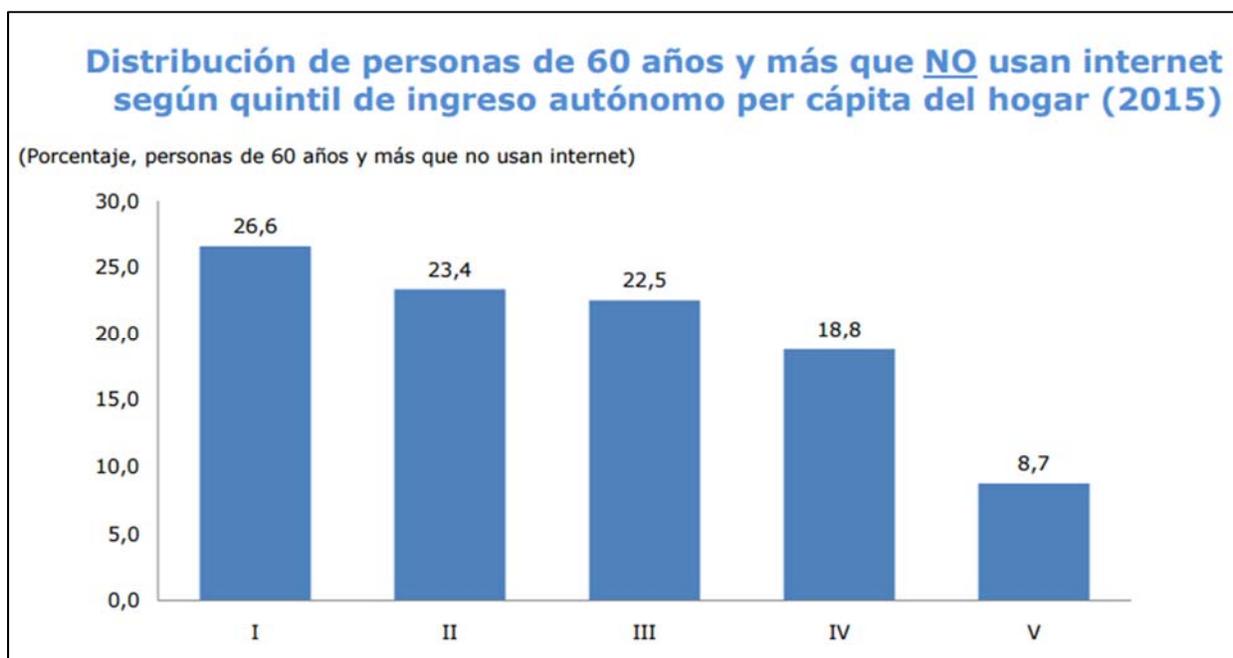


Gráfico 12.3: Uso de Internet – Mayores de 60 años

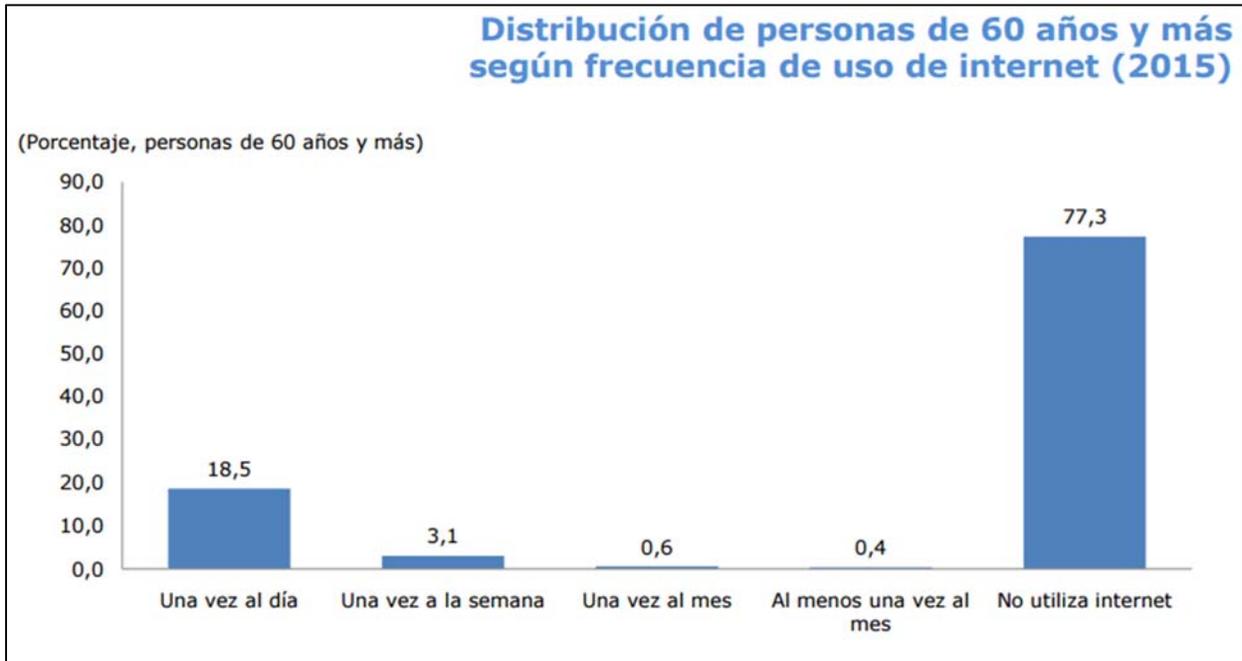


Gráfico 12.4: Ingreso promedio/mes personas ocupadas – mayores de 60 años

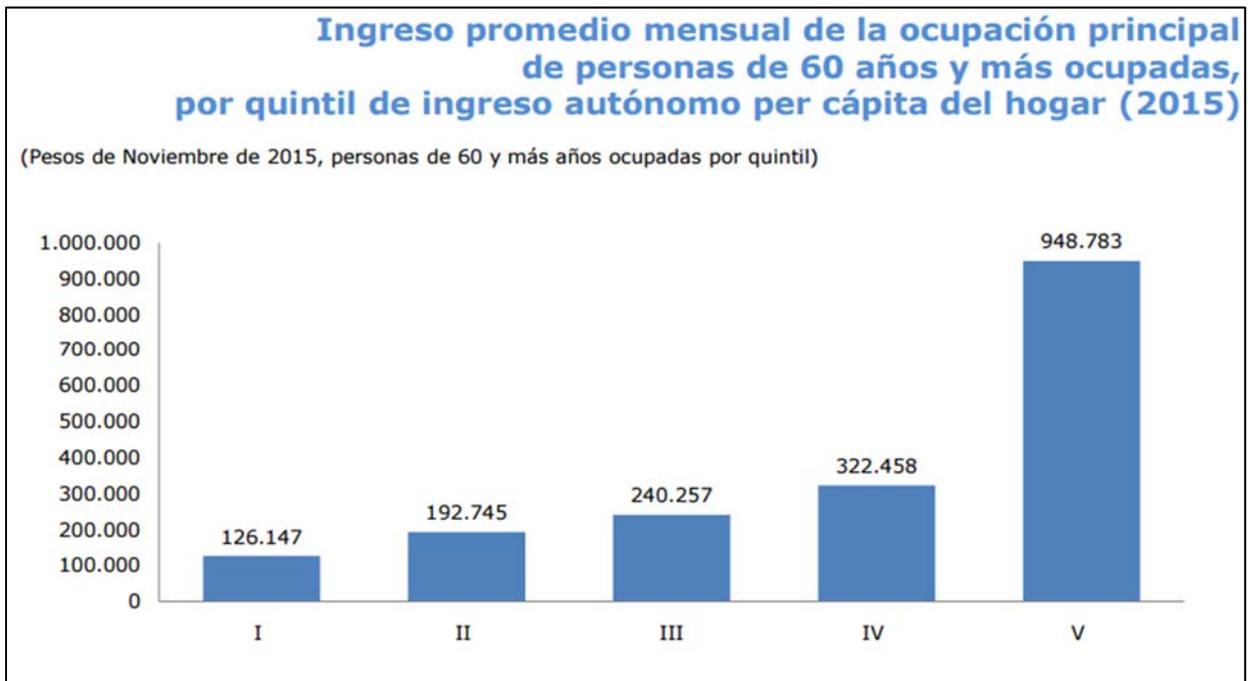


Tabla 12.2: Composición del ingreso – Mayores de 60 años

Composición del ingreso de personas de 60 años y más, por sexo y quintil de ingreso autónomo per cápita (2015)

(Porcentaje, Pesos de Noviembre de 2015)

Sexo	Ingresos	Quintil de ingreso autónomo nacional per cápita					Total
		I	II	III	IV	V	
Hombre	Ingreso del Trabajo	22,2	41,6	49,1	53,6	65,5	55,9
	Otro Ingreso Autónomo	39,1	47,0	44,7	43,7	33,9	38,8
	Ingreso autónomo	61,3	88,6	93,8	97,4	99,4	94,7
	Subsidios monetarios	38,7	11,4	6,2	2,6	0,6	5,3
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Mujer	Ingreso del Trabajo	8,0	14,7	19,8	28,5	42,8	28,7
	Otro Ingreso Autónomo	30,0	57,1	63,7	62,5	55,3	55,7
	Ingreso autónomo	38,0	71,8	83,5	91,0	98,2	84,5
	Subsidios monetarios	62,0	28,2	16,5	9,0	1,8	15,5
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total	Ingreso del Trabajo	15,2	29,4	36,1	43,7	58,3	45,6
	Otro Ingreso Autónomo	34,6	51,6	53,1	51,2	40,7	45,2
	Ingreso autónomo	49,8	81,0	89,3	94,8	99,0	90,8
	Subsidios monetarios	50,2	19,0	10,7	5,2	1,0	9,2
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Se excluye el servicio doméstico puertas adentro y su núcleo familiar.
 Nota: "Otro Ingreso Autónomo" incluye jubilación o pensión de vejez, montepío o pensión de viudez, otro tipo de pensión. "Subsidios monetarios" incluye Pensión Básica Solidaria (PBS) y Aporte Previsional Solidario (APS).

Gráfico 12.5: Tasa de ocupación – mayores de 60 años

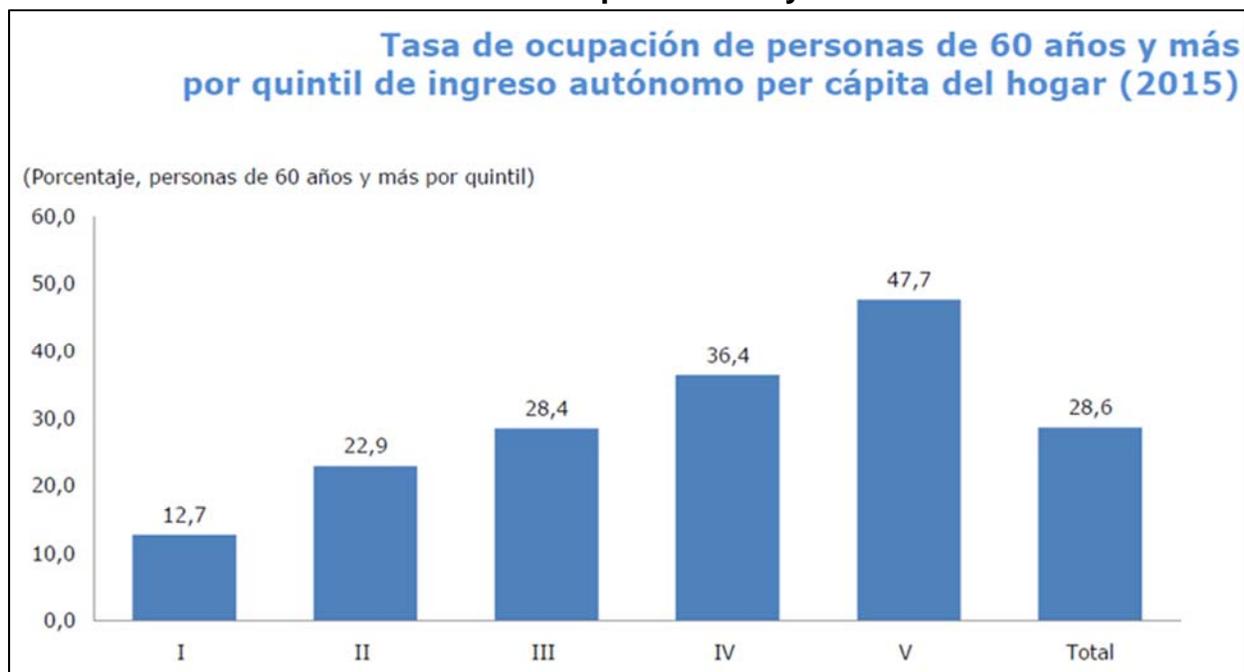


Gráfico 12.6: Ingreso promedio/mes por región – mayores de 60 años



Gráfico 12.7: Distribución por dependencia funcional – mayores de 60 años

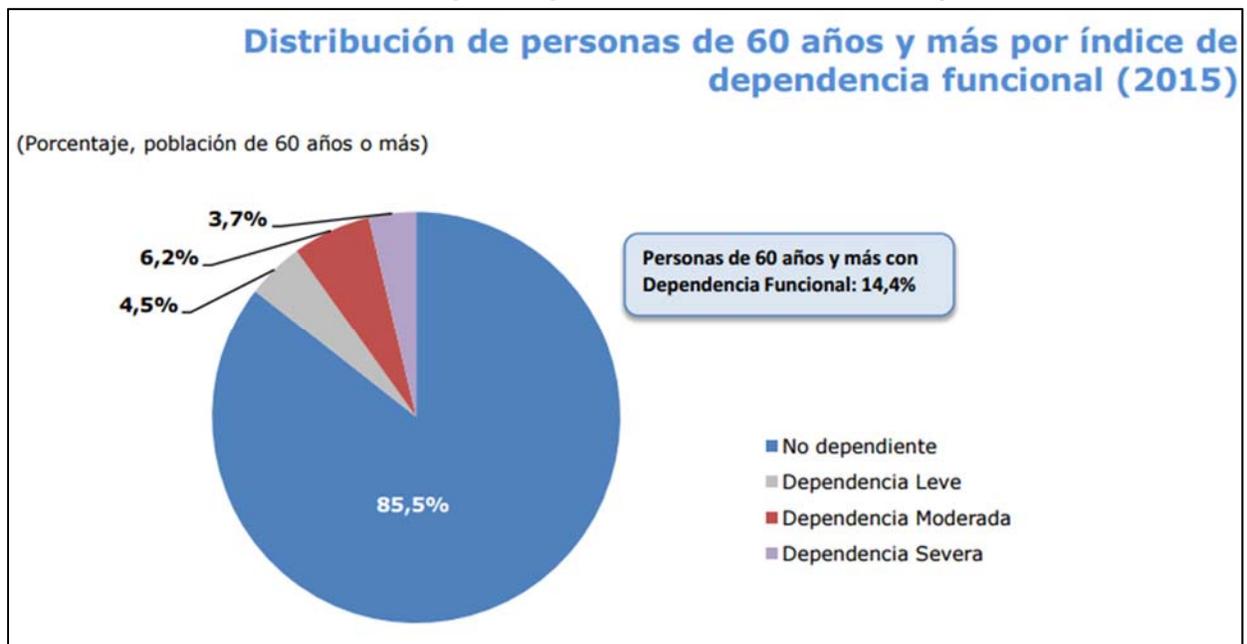


Gráfico 12.8: Distribución por dependencia funcional según quintil – mayores de 60 años

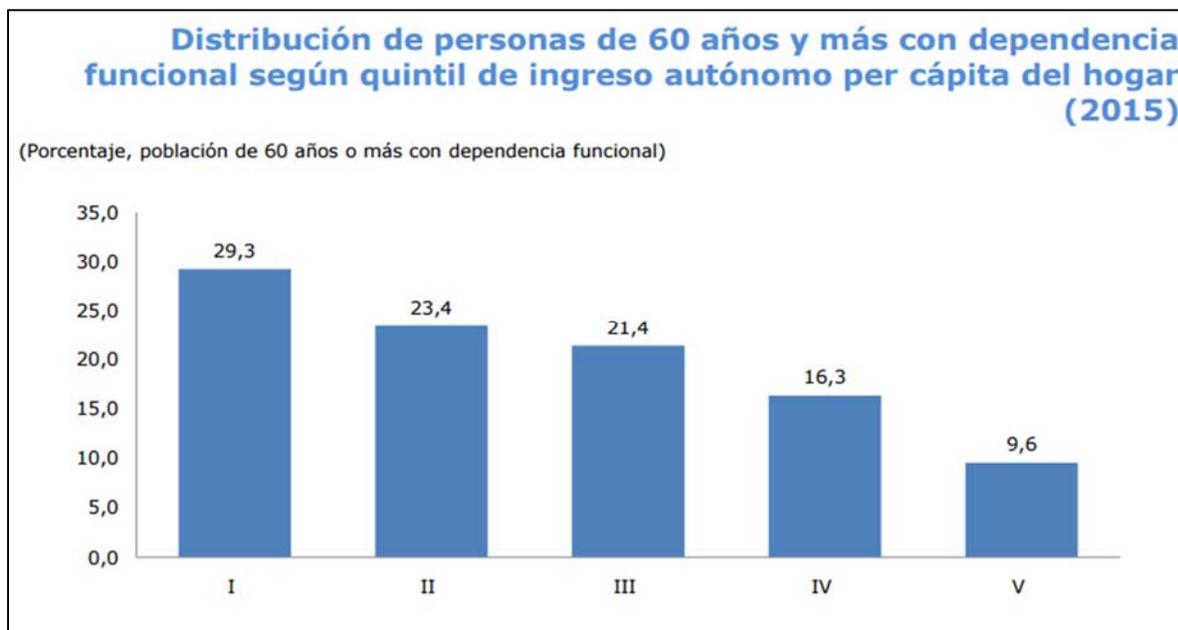


Gráfico 12.9: Distribución con acceso a servicio financiero según quintil – mayores de 60 años

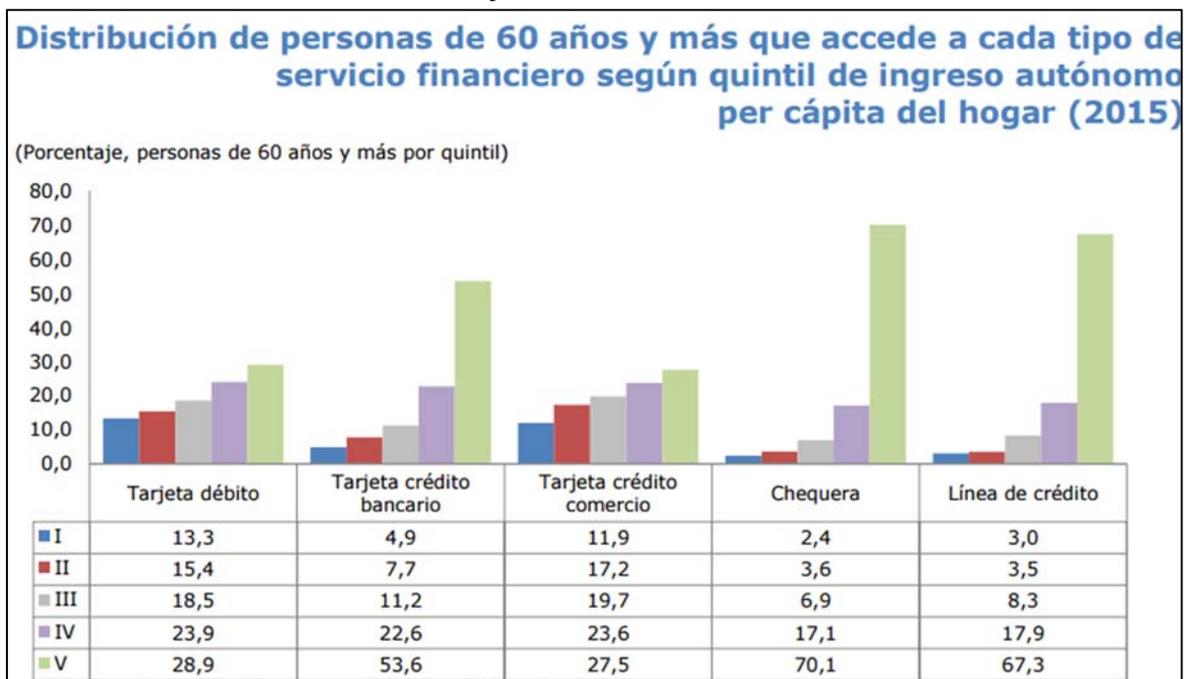


Gráfico 12.10: Distribución de tipo de servicio financiero – mayores de 60 años



12.2. Resultados Encuesta de Presupuestos Familiares, (EPF 2011 - 2012) Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Tabla 12.3: Distribución de gastos por hogar por quintil – totales regionales

• CUADRO 5A: Gasto promedio mensual y estructura del gasto por hogar, por grupo quintil de hogares ordenados de acuerdo al ingreso del hogar, según división, Total Capitales Regionales (excluye arriendo imputado).

DIVISIÓN	GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR						ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
		TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL (*)					TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL (*)				
			I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V
	TOTAL	807.409	266.575	416.169	585.491	874.291	1.894.517	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	150.439	85.433	117.936	145.013	172.569	231.247	18,63	32,05	28,34	24,77	19,74	12,21
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	13.200	5.090	8.625	12.566	16.146	23.573	1,63	1,91	2,07	2,15	1,85	1,24
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	35.412	8.651	15.775	26.572	42.372	88.689	4,39	3,25	3,79	4,54	4,85	4,42
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR	108.806	51.496	67.562	88.964	122.864	213.142	13,48	19,32	16,23	15,19	14,05	11,25
05.0.0.00.00	SALUD	55.245	14.144	21.620	29.341	50.649	160.471	6,84	5,31	5,20	5,01	5,79	8,47
06.0.0.00.00	TRANSPORTE	50.657	13.258	21.367	33.124	57.200	128.334	6,27	4,97	5,13	5,66	6,54	6,77
07.0.0.00.00	COMUNICACIONES	132.228	26.507	53.220	81.807	137.212	362.393	16,38	9,94	12,79	13,97	15,69	19,13
08.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	39.327	12.302	20.076	30.226	48.116	85.913	4,87	4,62	4,82	5,16	5,50	4,53
09.0.0.00.00	EDUCACIÓN	54.522	13.923	21.986	35.359	55.768	145.577	6,75	5,22	5,28	6,04	6,38	7,68
10.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	63.955	12.990	27.716	38.655	67.530	172.887	7,92	4,87	6,66	6,60	7,72	9,13
11.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	33.846	6.807	12.855	19.807	34.396	95.364	4,19	2,55	3,09	3,38	3,93	5,03
12.0.0.00.00		69.772	15.974	27.431	44.057	69.471	191.928	8,64	5,99	6,59	7,52	7,95	10,13

Tabla 12.4: Distribución de gastos por hogar por quintil – gran Santiago

• CUADRO 5B: Gasto promedio mensual y estructura del gasto por hogar, por grupo quintil de hogares ordenados de acuerdo al ingreso del hogar, según división, Gran Santiago (excluye arriendo imputado).

DIVISIÓN	GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR						
		TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL (*)					TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL (*)				
			I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V
	TOTAL	803.475	254.396	391.787	578.293	825.337	1.967.562	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	154.540	87.236	121.230	152.420	176.423	235.389	19,23	34,29	30,94	26,36	21,38	11,96
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	13.986	4.721	8.920	12.942	17.037	26.311	1,74	1,86	2,28	2,24	2,06	1,34
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	33.489	7.295	15.778	23.511	38.185	82.675	4,17	2,87	4,03	4,07	4,63	4,20
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR	109.866	49.637	64.491	84.557	118.166	232.477	13,67	19,51	16,46	14,62	14,32	11,82
05.0.0.00.00	SALUD	54.633	13.243	20.190	26.807	46.094	166.832	6,80	5,21	5,15	4,64	5,58	8,48
06.0.0.00.00	TRANSPORTE	50.536	11.996	21.044	31.233	51.560	136.850	6,29	4,72	5,37	5,40	6,25	6,96
07.0.0.00.00	COMUNICACIONES	127.333	22.654	46.596	80.715	120.210	366.491	15,85	8,91	11,89	13,96	14,56	18,63
08.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	37.908	11.411	18.390	29.193	46.868	83.679	4,72	4,49	4,69	5,05	5,68	4,25
09.0.0.00.00	EDUCACIÓN	52.955	12.034	19.148	35.068	49.729	148.796	6,59	4,73	4,89	6,06	6,03	7,56
10.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	65.476	13.098	19.094	40.915	64.734	189.541	8,15	5,15	4,87	7,08	7,84	9,63
11.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	35.155	6.593	11.158	20.023	32.318	105.683	4,38	2,59	2,85	3,46	3,92	5,37
12.0.0.00.00		67.597	14.477	25.748	40.909	64.014	192.838	8,41	5,69	6,57	7,07	7,76	9,80

12.3. Encuesta Calidad de Vida en la Vejez, Chile y Sus Mayores (Universidad Católica - Caja Los Andes)

En esta publicación se encuentran los principales resultados que describen la calidad de vida de las personas mayores en el país, a lo largo de una década, a partir de los datos de cuatro rondas de la ECV, realizada los años 2007, 2010, 2013 y 2016.

El diseño metodológico de la ECV es de tipo longitudinal, mayoritariamente de corte transversal, es decir, en cada una de las cuatro rondas se han elegido muestras independientes, seleccionadas de manera aleatoria y probabilística en todas sus etapas.

La encuesta representó al 75% de la población adulta mayor de Chile. El tamaño muestral fue de 1.613 casos. En 2010 y 2013 se amplió la representatividad de la encuesta a la población nacional de Chile. Se mantuvo una muestra de 1.600 casos equivalente a la realizada en 2007, representativa de las personas de 60 o más años que viven en ciudades de más de 30.000 habitantes, pero se incorporó adicionalmente una muestra de 400 casos de población urbana y que vive en poblados de menos de 30.000 habitantes. De esta manera, la muestra total de 2010 fue de 2.002 casos, la de 2013 de 2.682 casos, y la del 2016 de 1.623 casos, siendo representativa de alrededor

de un 86% de la población total del país. Errores muestrales mínimos, suponiendo muestreo aleatorio simple con varianza máxima: 2007: 2,4%; 2010: 2,2%; 2013: 1,9%; 2016: 2,4%.

A nivel metodológico, se homologan las unidades de medida de todas las variables a una escala de 0 a 1, donde 0 es menor calidad de vida y 1 mayor calidad de vida. Además, se calculan subíndices para cada una de las cuatro dimensiones, que se ponderan luego todas por igual en el índice final. El índice de calidad de vida tiene un rango que va desde 0 (peor calidad de vida) hasta 1 (mejor calidad de vida) y sus dimensiones son:

Tabla 12.5: Dimensiones de calidad de vida

Dimensiones	Subíndices
Condiciones físicas	Autopercepción de salud Capacidad funcional Atención en salud
Condiciones materiales	Suficiencia de ingresos Satisfacción de necesidades económicas
Relaciones afectivas	Suficiencia de necesidades afectivas Calidad de las relaciones familiares
Bienestar subjetivo	Autopercepción general de satisfacción con la vida

Gráfico 12.11: Índice de calidad de vida

Índice de Calidad de Vida en la Vejez (2007-2016)

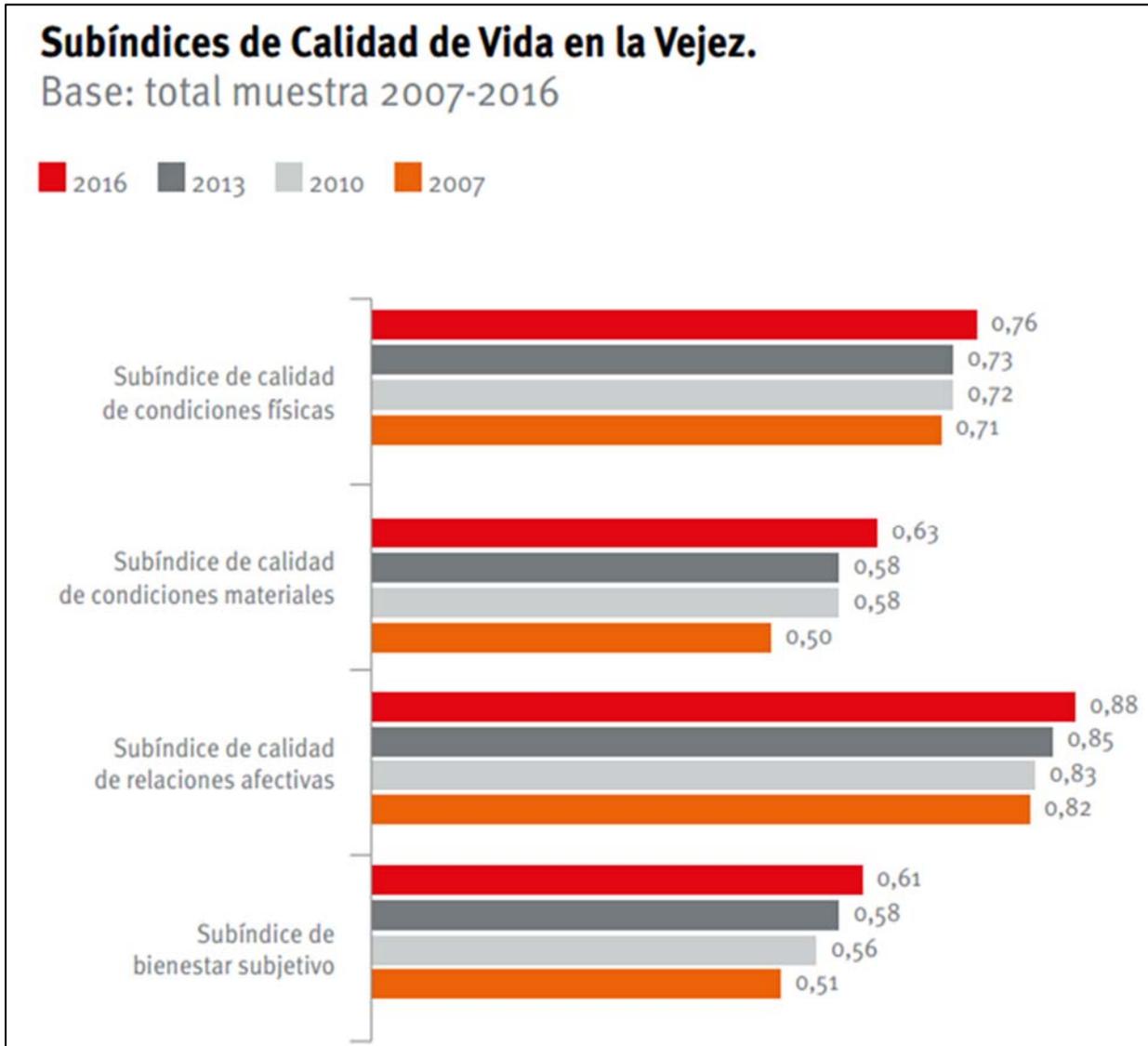
Índice de Calidad de Vida en la Vejez.

Base: total muestra 2007-2016

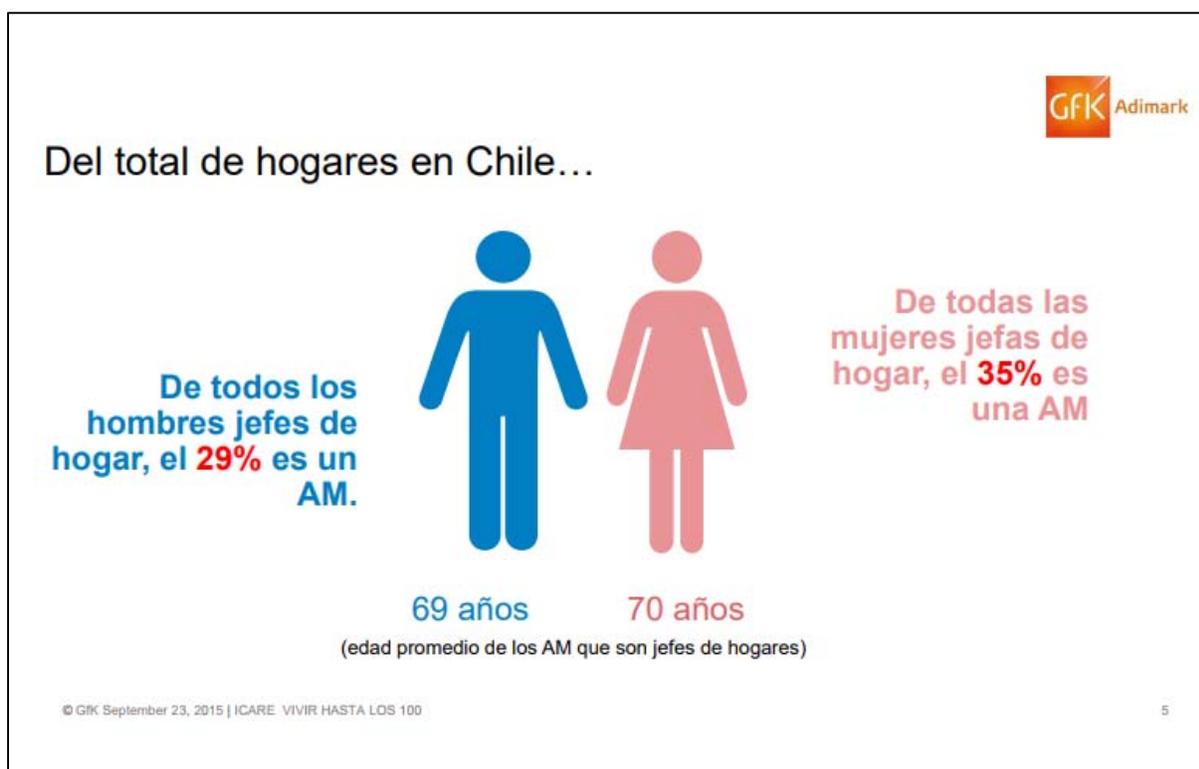
■ 2016 ■ 2013 ■ 2010 ■ 2007



Gráfico 12.12: Subíndice de calidad de vida en la vejez



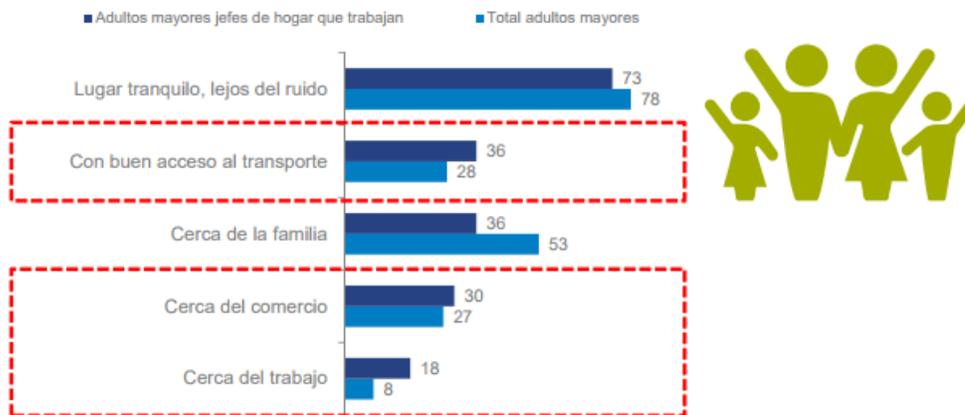
12.4. Presentación GfK Adimark, septiembre 2015 | Vivir hasta los 100, ICARE.
 José Miguel Ventura “Ojos puestos en el futuro”



Y en los hogares con un AM de jefe de hogar, vemos que...



La cercanía con la familia es menos relevante al momento de elegir un lugar donde vivir



El mejoramiento del hogar y la vida sana son los temas que más les interesan, pero se desvinculan de la cocina.



■ Adulto mayor jefe de hogar que trabaja ■ Total adultos mayores



Deporte, Autos, Internet, Tecnología y Política
son los temas que más interés les generan con respecto al total de AM.

Están más tranquilos económicamente



Porcentaje de encuestados que pueden ahorrar a fin de mes

Adultos mayores que son jefes de hogar y trabajan

54%

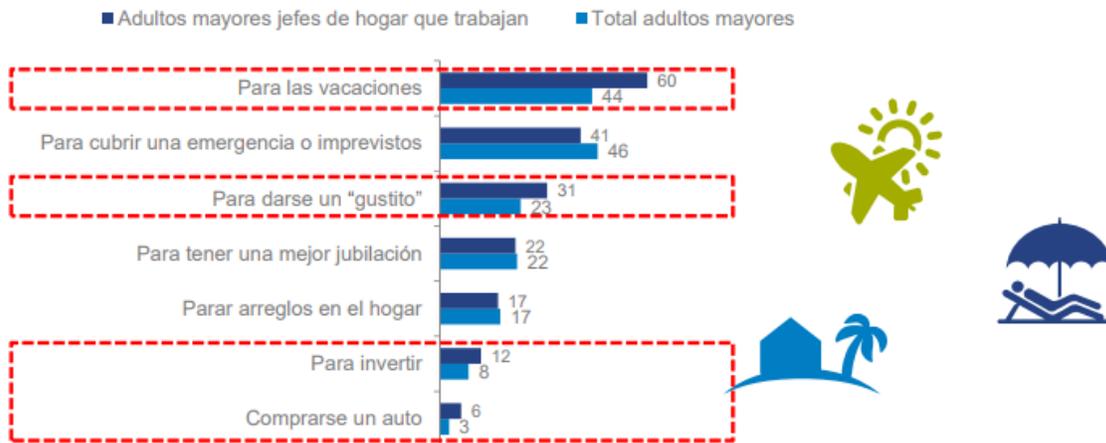


Total adultos mayores

45%



Y ahorran principalmente para viajar



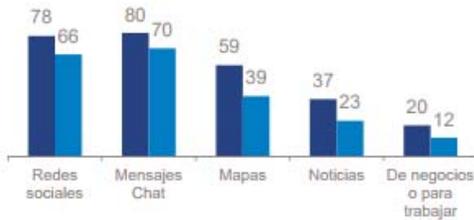
Están más bancarizados



Y están mucho más tecnologizados



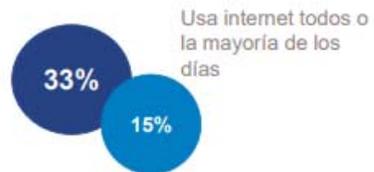
Aplicaciones que tienen descargadas



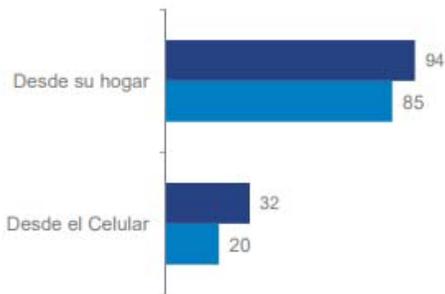
Actividades que realizan en sus smartphones



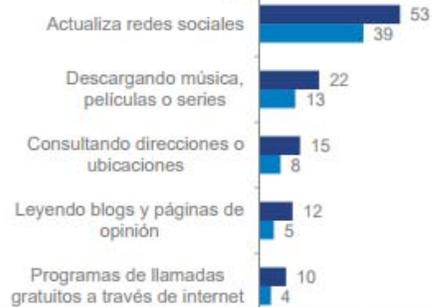
Y están mucho más tecnologizados



¿Desde dónde se conectan?

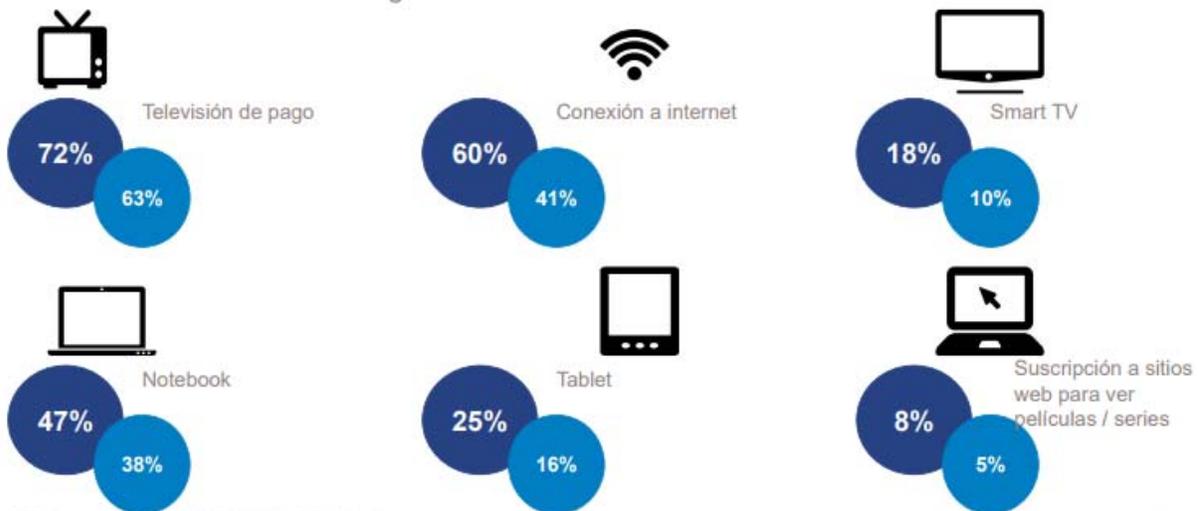


Actividades que realizan en internet



Y están mucho más tecnologizados

Presencia de bienes en sus hogares:



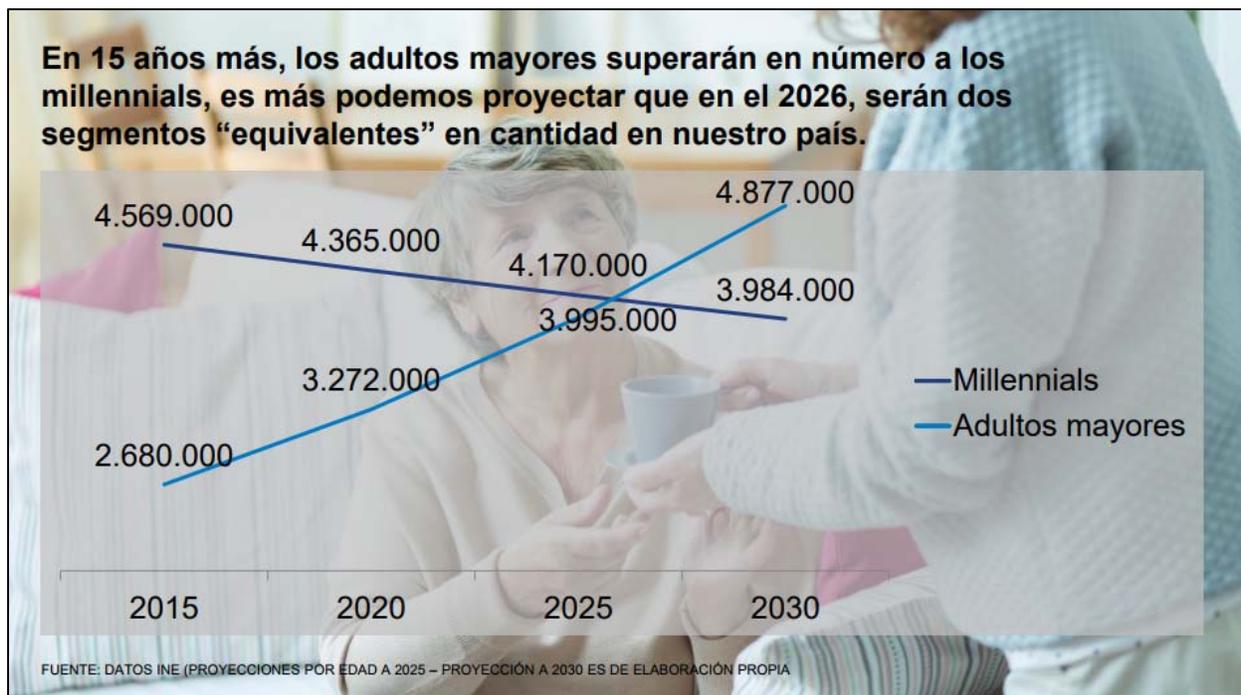
© GfK September 23, 2015 | ICARE VIVIR HASTA LOS 100

Adultos Mayores que son Jefes de Hogar y Trabajan

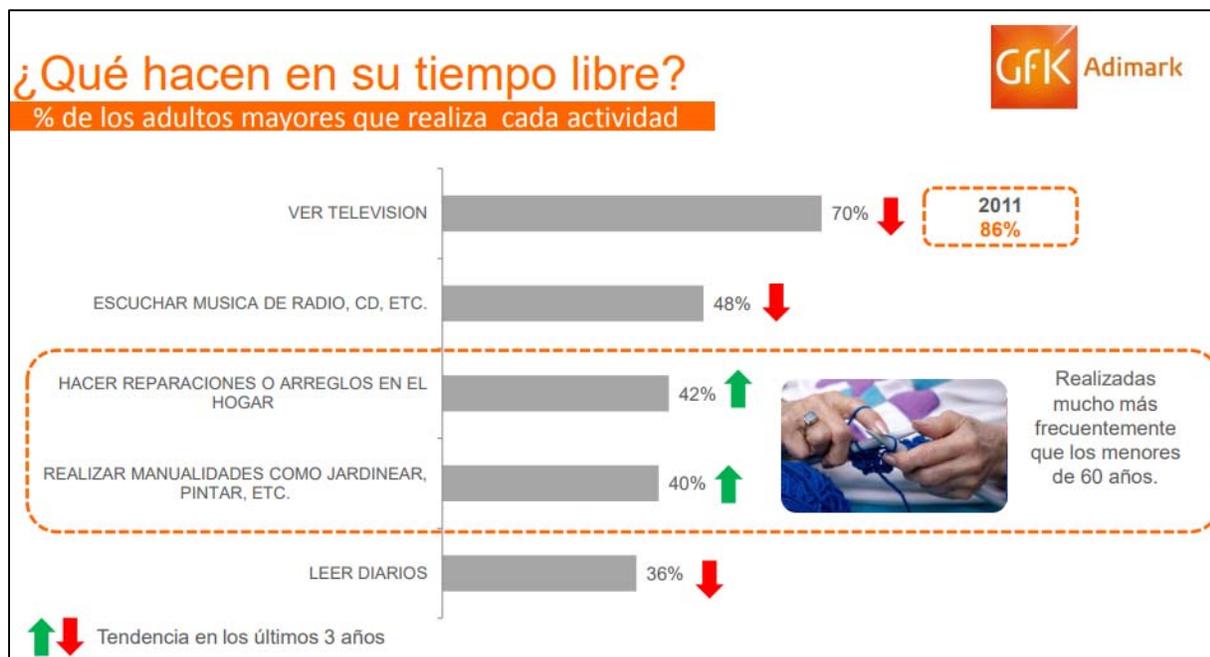
Total Adultos Mayores

27

12.5. Presentación GfK Adimark 2016, Obtenido de ICARE. José Miguel Ventura
 “Vivir más para vivir mejor”

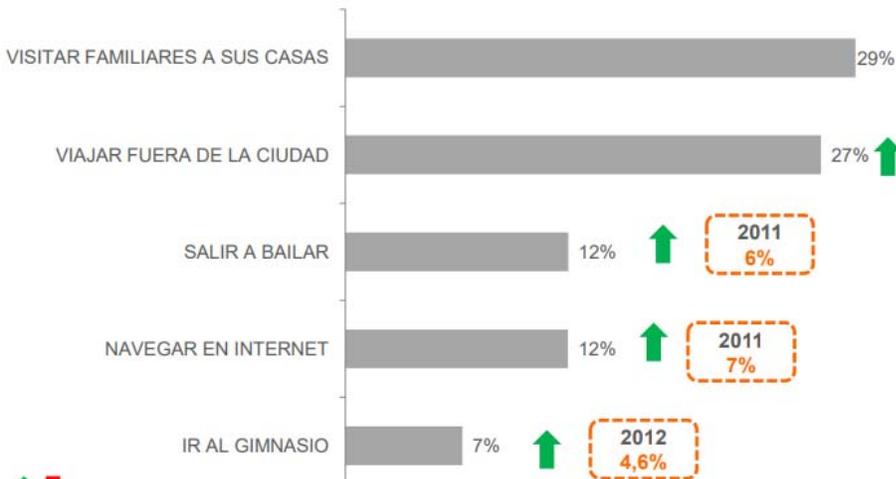


12.6. Presentación GfK Adimark 2013, Obtenido de ICARE. José Miguel Ventura “Radiografía del nuevo adulto mayor”



¿Qué hacen en su tiempo libre?

% de los adultos mayores que realiza cada actividad



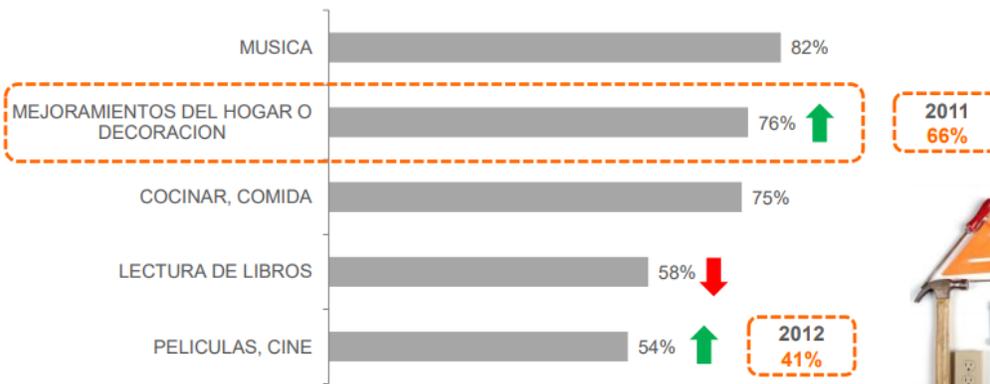
↑ ↓ Tendencia en los últimos 3 años



Fuente: Chile 3D 2013, GfK Adimark

¿Qué temas les interesa?

% de los adultos mayores que manifiesta interés en cada tema



↑ ↓ Tendencia en los últimos 3 años

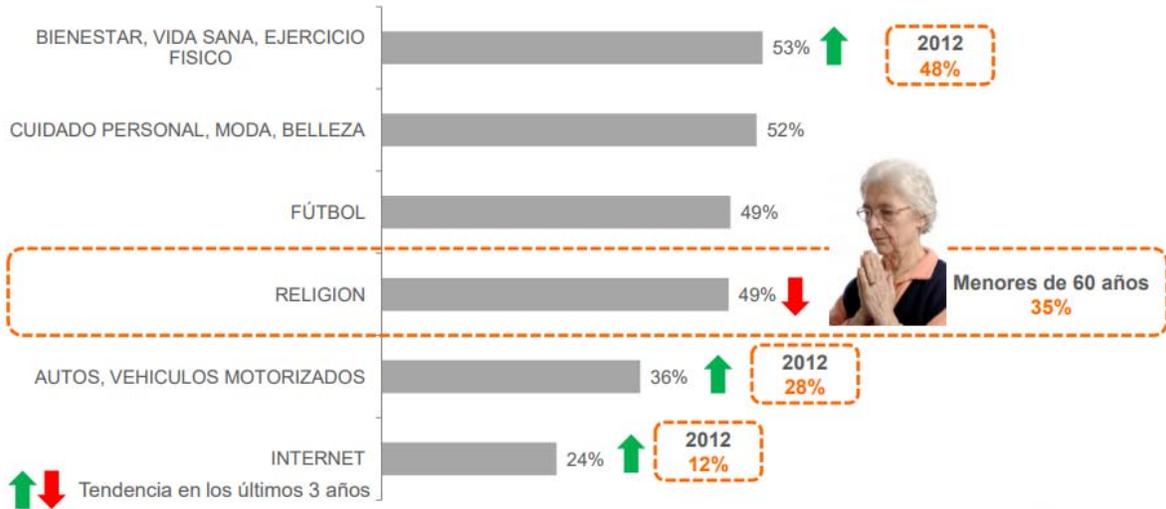


Fuente: Chile 3D 2013, GfK Adimark

¿Qué temas les interesa?



% de los adultos mayores que manifiesta interés en cada tema

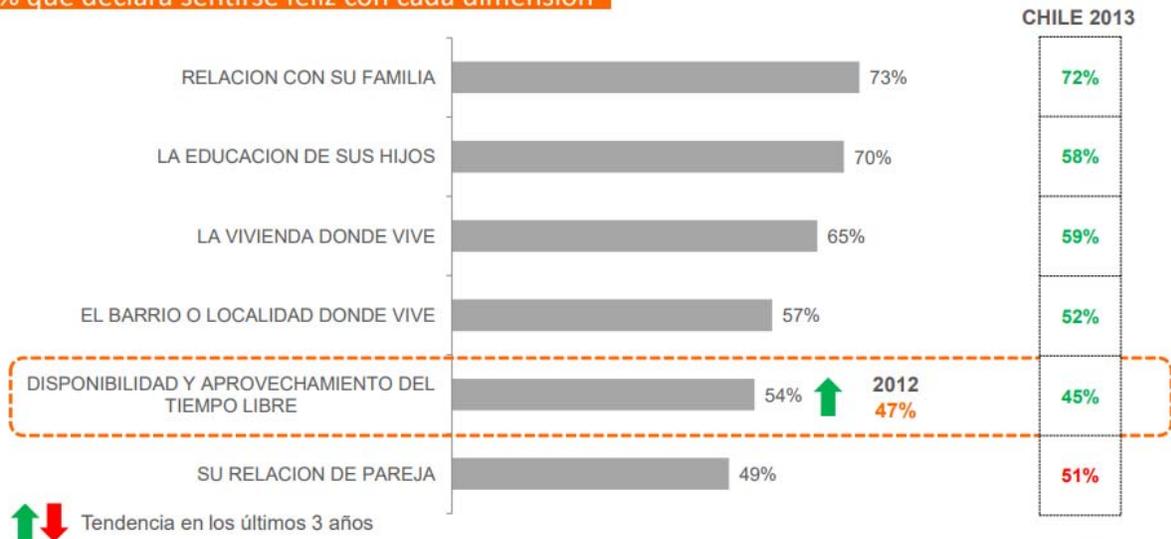


Fuente: Chile 3D 2013, GfK Adimark

Nivel de Felicidad



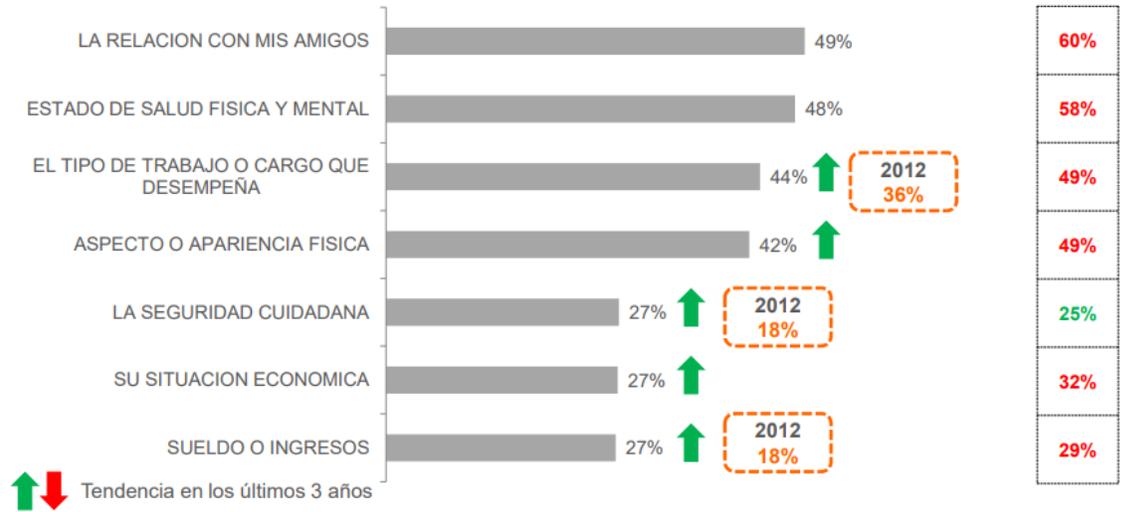
% que declara sentirse feliz con cada dimensión



Fuente: Chile 3D 2013, GfK Adimark

Nivel de Felicidad

% que declara sentirse feliz con cada dimensión



Fuente: Chile 3D 2013, GfK Adimark

12.7. Pauta Grupos Focales

Pauta Focus Group “Business Plan Personas Mayores”

1. Introducción, presentación y explicaciones generales del BP y contexto (10 minutos)

2. Indagación

Etapa evolutiva actual (15 minutos)

El propósito es iniciar el focus conociendo su evaluación/percepción y algunos detalles respecto del periodo que viven actualmente.

Quisiéramos conocer cómo han vivido cada uno el periodo de la vida después de la jubilación (o cercano a los 60 años)

1. *¿Qué es/ha sido lo mejor de esta etapa (jubilación)?*
2. *¿Qué es lo peor de esta etapa (jubilación)?*
3. *¿Es esta etapa cómo se la imaginaban? ¿Qué tiene de distinto a lo que están viviendo?*

4. *¿Qué cambiarían de este periodo para hacerlo mejor, más grato, ideal?*

Hábitos (25 minutos)

Quisiéramos conocer un poco de su rutina, entendiendo que cuentan con más tiempo disponible los hábitos pueden haber cambiado. Conocer los lugares que frecuentan, actividades que les interesan o interesaría hacer, quizás alguna actividad que han podido retomar, etc.

5. *¿Se reúnen regularmente?*
6. *¿Comparten con personas ajenas a su círculo social y familiar? ¿Quiénes? ¿En qué instancias? ¿Lo disfrutan?*
7. *¿Han participado/retomado alguna nueva actividad desde que se retiraron de su trabajo/en el último período?*
8. *¿Existe alguna actividad que tengan la intención/idea/ganas de realizar/probar?*
9. *Los que ya se retiraron formalmente, ¿se han desempeñado en alguna actividad de carácter laboral después de su retiro? ¿En qué? En caso de que no lo hayan hecho, ¿les interesaría? ¿Por qué no lo han hecho?*
10. *¿Alguno es parte de algún Club, Estadio, Municipalidad? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué no? ¿qué les parece?*

Sujetos de Consumo (20 minutos)

11. *¿Qué tipos de ofertas particulares a esta etapa suelen recibir? ¿Algún producto que les haya llamado la atención? ¿Algún servicio interesante?*
12. *Por medio de qué vías reciben esta información (amigos, correo, publicidad, vendedores, web, diario, etc.).*
13. *Para quienes compraron, ¿cómo fue la experiencia de compra? Presencial/web/otra. Cómo fue el traslado/ delivery del producto o servicio.*
14. *¿Qué tipos de servicios/productos asociados a esta etapa consideran interesantes, valorables, útiles?*
15. *¿Ustedes creen que las empresas ofrecen productos/ servicios para ustedes? ¿Por qué? ¿qué no ofrecen?*

Mini testeo de producto (30 minutos)

Una red colaborativa orientada a las personas mayores, que ofrezca oportunidades de intercambio que brinden beneficios (redes sociales, posibilidades de negocios/ empleos, posibilidades de capacitaciones, estudios, descuentos y precios especiales en distintos productos y servicios, etc.) que satisfagan sus necesidades y motivaciones

16. *Aspectos de agrado / desagrado: ¿qué les parece interesante de esta idea? ¿Qué no les gusta? ¿qué tiene de bueno/positivo? ¿qué tiene de malo/difícil de implementar? Razones.*
17. *¿La usarían? ¿Creen que se le daría uso a la plataforma para interactuar con otros o sólo para buscar información?*
18. *¿Cómo se imaginan que funcionaría en concreto? ¿Cómo recibirían la información? ¿Cómo piensan que se coordinarían actividades entre los miembros de la red?*
19. *Imagínense que esta red funcionará a través de una plataforma digital (como una aplicación en el celular), ¿qué opinan de esto? ¿qué dificultades implicaría? ¿Perdería algo? (credibilidad, por ejemplo). ¿Qué fortalezas tendría? ¿Sería más o menos atractivo?*
20. *Beneficios percibidos: ¿qué beneficio(s) les ofrece esta idea? ¿Qué ganarían ustedes al ser parte de la red?*
21. *Novedad / Diferenciación: esta idea, ¿les ofrece algo nuevo respecto a lo que existe actualmente en el mercado? ¿es diferente a otros servicios ofrecidos por municipalidades u otros que se les haya ofrecido o conozcan?*
22. *Público objetivo proyectado: ¿para qué tipo de personas está dirigida esta idea? ¿cómo sería la típica persona que contrata un servicio como este?*
23. *Nivel de identificación: ¿sería éste un servicio diseñado para ustedes? ¿por qué?*

24. Si esta red ofreciera posibilidades de acciones colaborativas o intercambios entre miembros (pagos/ retribuciones no en dinero) ¿Cómo se podría pagar/retribuir?
25. Voy a leer una frase “esta red de contactos y beneficios promueve la autovalencia y la integración de las personas mayores con la sociedad” ¿Qué quiere decir esta frase? ¿qué les parece?
26. ¿Pagarían una membresía/suscripción por ser parte de esta red colaborativa? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?
27. Disposición a la contratación: ¿contratarían una membresía (trimestral, semestral, anual? ¿por qué?
- Drivers hacia la contratación: ¿Qué cosas de esta idea los animan / tientan a contratarla?
 - ¿Qué cosas concretas de la propuesta hacen que no les den ganas de contratar este servicio?
 - ¿Qué podríamos hacer para mejorar esta propuesta y hacerla más atractiva para ustedes y así les den ganas de contratar este servicio?
28. Sugerencias de mejora: esta idea, ¿podría mejorar en algo? ¿le falta algo? ¿qué le falta? ¿por qué?

3. Agradecimientos y cierre

12.8. Encuesta Consumo de Medios y Testeo de Producto



FACULTAD
ECONOMÍA Y
NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Encuesta Consumo de Medios y Testeo de Producto [MODO LINK] A[▼] A[▲]

Consumo de medios

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes medios de comunicación, ya sea para informarse o entretenerse?

	No lo utilizo	1 vez al mes	1 vez cada 15 días	1 vez a la semana	Entre 2 y 4 veces por semana	Todos los días
TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Diarios físicos en papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Diarios a través de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Revistas físicas en papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Revistas a través de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Otras páginas de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Redes sociales en internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Otros medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

2. Si marcó Otros medios, mencione cuál o cuales utiliza.

3. Para cada medio elegido en la pregunta 1 ¿Específicamente cuáles (programas/ emisoras / diarios/ revistas/ páginas web) utiliza usted habitualmente?

TV :

Radio :

Diarios físicos en papel :

Diarios a través de internet :

Revistas físicas en papel :

Revistas a través de internet :

Otras páginas de internet :

Redes sociales en internet :

Otros medios :

Testeo del producto

Ahora le voy a presentar la descripción de un nuevo servicio. Por favor lea atentamente, luego de que lo lea le pido conteste las siguientes preguntas.

DESCRIPCION DEL SERVICIO

Este servicio corresponde a una red colaborativa orientada a las personas mayores de 55 años, que ofrece distintas oportunidades y beneficios, tales como redes sociales, posibilidades de negocios y empleos, posibilidades de capacitaciones y estudios, información sobre distintas actividades y precios especiales en distintos productos y servicios (hotelería, gastronomía, literatura, espectáculos, actividades culturales, etc.) con el fin de satisfacer sus necesidades y motivaciones.

4. Pensando en lo que leyó ¿cuán atractivo le parece este nuevo servicio?

Nada atractivo Poco Atractivo Atractivo Muy atractivo

5. ¿Por qué razón eligió la alternativa de la pregunta anterior?

6. Respecto a lo que actualmente ofrece el mercado, ¿cuán diferente es este servicio?

- Nada diferente
- Poco Diferente
- Diferente
- Muy diferente

7. ¿Cuán de acuerdo está usted con las siguientes frases, según su percepción de este nuevo servicio?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Es un servicio para mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un servicio que promueve mi integración con la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un servicio que promueve mi auto valencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un servicio que mejoraría mi calidad de vida y bienestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un servicio que me permitiría una vida más activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es un servicio que me proveería de entretención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Pertenece a esta red?

- Con seguridad no
- Probablemente no
- No sé
- Probablemente sí
- Con seguridad sí

9. ¿Para qué usaría esta red colaborativa?

- Buscar información sobre productos y servicios en oferta
- Comprar productos y servicios en oferta
- Buscar información sobre actividades
- Buscar empleo
- Buscar nuevos negocios
- Buscar oportunidades colaborativas (de intercambio de servicios por ejemplo)
- Interactuar con otros (red social)
- Buscar oportunidades de capacitación/ estudios
- Otro

10. Si marcó Otro, mencione para qué otra actividad usaría esta red.

11. Si este servicio se ofreciera a través de una plataforma digital (página web, aplicación en celular), cómo afectaría su disposición al uso?

- Disminuiría mi intención de pertenecer a esta red
- No se alteraría mi intención de pertenecer a esta red
- Aumentaría mi intención de pertenecer a esta red

12. ¿Por qué razón eligió la alternativa de la pregunta anterior?

13. ¿Estaría dispuesto a pagar una membresía mensual por este servicio?

- Con seguridad no
- Probablemente no
- No sé
- Probablemente sí
- Con seguridad sí

Encuesta Consumo de Medios y Testeo de Producto [MODO LINK]



Datos de clasificación

14. Género

Hombre Mujer



15. Edad

16. Ciudad de Residencia

17. Actividad que desarrolla:

Trabajo remunerado Jubilado Otro



18. Si marcó Otro, indique cuál:

Muchas gracias por su participación. Haga clic en ENVIAR/SUBMIT para almacenar sus respuestas.

ENVIAR / SUBMIT

12.9. Principales resultados investigación de mercado

En cuanto a los hábitos y necesidades de las personas mayores, los principales resultados de la investigación realizada a través de fuentes primarias y secundarias mencionadas anteriormente fueron agrupados en tres dimensiones: etapa evolutiva, hábitos de los entrevistados y autopercepción como sujetos de consumo:

Dimensión: Etapa Evolutiva

- **Hallazgos:** Constituye una etapa evolutiva altamente apreciada, en la que se valoran aspectos como el tiempo disponible, la toma de decisión centrada en los intereses personales, la independencia, la posibilidad de realizar actividades que quiebran con la rutina que se solía tener debido a los hábitos laborales o familiares.
- **Conceptos Centrales:** Relevancia de la integración de las personas mayores autónomas a la sociedad para que continúen el mayor tiempo posible autovalentes y no terminen su vida en hogares de ancianos. Necesidad de incorporar actividades que integren a las personas mayores a la sociedad.

Dimensión: Hábitos

- **Hallazgos:** A diferencia de los hábitos que se solían identificar en años anteriores, hoy las personas mayores seleccionan y distribuyen las actividades que quieren realizar de acuerdo a sus intereses e inquietudes. Esto los lleva a tener una agenda variada con actividades sociales (amigos y familiares), recreacionales (viajes, arte), físicas (deporte, disciplinas de meditación), cognitivas (idioma, computación), laborales (asesorías o trabajos por jornadas acotadas).

La mayoría de las personas mayores entrevistadas no asiste a “clubes”, pero sí acude a otras iniciativas que generan distintos espacios de participación en variadas actividades (GAM, municipalidades, cafés). El principal medio por el cual se enteran de estas actividades es la municipalidad y a partir de recomendaciones que realizan otros adultos mayores.

Conceptos Centrales: Necesidad de desarrollar un cambio cultural, resulta clave introducir conceptos positivos a la actual conceptualización que se tiene de la vejez, para favorecer el desarrollo de una identidad social y cultural positiva de las personas mayores. El cambio de perspectiva de lo que constituye la vejez contribuye a fomentar el bienestar subjetivo de las personas mayores.

Dimensión: Sujetos de Consumo

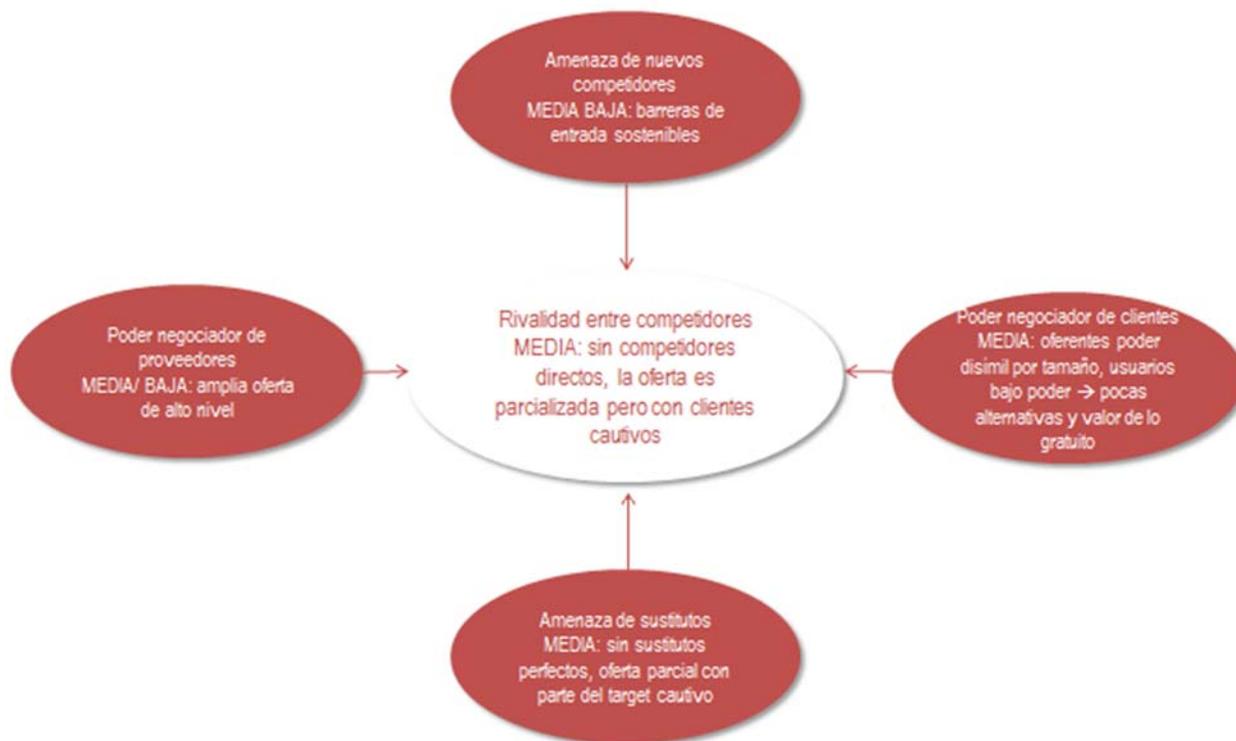
- **Hallazgos:** En general no se perciben como sujetos de consumo de empresas de productos o servicios. Se mencionan algunos descuentos en transporte, supermercados, farmacias, sin embargo, no se alude de manera espontánea empresas o marcas específicas. El programa de vacaciones de tercera edad de Sernatur, el cual es subsidiado por el Servicio Nacional de Turismo, destaca con una alta valoración en todos los entrevistados del target.
- **Conceptos Centrales:** Considerando que un 85% de las personas mayores tienen vivienda propia, ingreso estable en tanto activos e inactivos laboralmente, adicional a la disponibilidad de tiempo, este segmento sostiene una posición interesante desde la perspectiva de sujetos de consumo

Adicionalmente, en la conversación dentro de los grupos focales, surgen iniciativas de participar de manera intergeneracional, espacios de co-working entre personas mayores con adultos o niños. La menor diferencia que hoy existe con entre los adultos

y los adultos mayores, implica una mayor similitud en términos sociales con las generaciones adultas. También surge la intención y disponibilidad para desempeñarse en actividades remuneradas por jornada (hora, mediodía, asesorías, etc.).

12.10. Modelo de Cinco Fuerzas de Porter para la industria “Comunidad on line de personas mayores”

Figura 12.1: Análisis de la Industria



- **Rivalidad entre competidores existentes (MEDIA):** Considerando el segmento de personas mayores y la industria de las comunidades on line, no detectamos competidores directos que participen en esta misma industria. Sin embargo, si analizamos las industrias en las que People UP participa por separado detectamos competidores con modelos de negocio consolidados (que serán analizados en el capítulo de competidores), pero prácticamente ninguno intersecta la industria en la que participa con el segmento objetivo. En este contexto, advertimos una barrera de entrada para People UP que tiene relación con el costo de migrar desde estos servicios por separado, sin embargo,

contamos con la ventaja competitiva de tener la oferta atractiva para el target concentrada en un mismo lugar.

- **Poder negociador de Proveedores (MEDIA/BAJA):** Entendiendo que el proveedor principal de People UP es la empresa que desarrollará y mantendrá la plataforma y la app, el poder de negociación es una fuerza media, en la medida que existe variada oferta en el mercado de desarrolladores de alto nivel y el contrato inicial con el desarrollador incluye la construcción y mantención anual por un período de tiempo definido previamente. Sin embargo, el compromiso con el proveedor implica que se apropian del poder del conocimiento del funcionamiento de la plataforma, lo que dificulta la posibilidad de que otra empresa desarrolladora la reemplace, aumentando la relevancia del proveedor.
- **Poder negociador de Clientes (MEDIA):** El poder de negociación de los clientes compradores, entendiendo éstos como las empresas oferentes de productos, servicios, oportunidades y actividades para el target, es disímil en virtud del tamaño de éstos. Por esto, la estrategia de negociación con estos actores debe ser diferenciada, tomando en consideración el aporte a los ingresos en equilibrio con el aporte al valor del negocio. El poder de negociación de los clientes usuarios es bajo, ya que la industria dirigida a la difusión de actividades y oportunidades y entrega de beneficios a personas mayores que potencian su integración social, valencia y bienestar está muy poco desarrollada, siendo esta comunidad web pionera en el segmento. Además, cuenta con el valor de ser gratuita para nuestros usuarios, aspecto casi necesario para penetrar en el segmento según el estudio de mercado realizado.
- **Amenaza de Nuevos Competidores (MEDIA):** Las barreras a la entrada de posibles nuevas comunidades on line de personas mayores, se asocian por un lado al establecimiento de alianzas estratégicas con empresas y organismos

públicos con oferta ad hoc al target, y por otro a la base de registros de personas mayores que permiten generar la propuesta de valor a las entidades que publiquen sus marcas, productos, servicios, oportunidades y actividades en la plataforma.

- **Amenaza de Productos Sustitutos (MEDIA/BAJA):** Actualmente no detectamos sustitutos perfectos, aunque sí servicios que por separado conforman la oferta de la plataforma y se constituyen como sustitutos. Sin embargo, no están enfocadas en el segmento de las personas mayores o bien la oferta es limitada a un solo ámbito de sus necesidades. Es fundamental que People UP potencie comunicacionalmente la capacidad de consolidar toda la oferta destinada a personas mayores en un sólo lugar, valor diferencial de la plataforma y que puede ser el factor clave para que el target migre y se fidelice a People UP.

12.11. Tipología del usuario de People Up

- Juan Antonio Gutiérrez
- 62 años
- Jefe de Hogar
- Empleado en empresa nacional
- Residente de la comuna de Providencia, cerca de su lugar de trabajo y con buen acceso a transporte y comercios
- Mantiene una relación de pareja
- Mantiene un buen estado de salud físico y mental
- Durante su tiempo libre ve televisión (programas de Historia, Noticias, Deportes, programas de conversación política y actualidad), habla por teléfono, hace reparaciones en su casa, navega en Internet (páginas de relojes, sitios de noticias y deportes).
- Realiza compras por internet en ante ofertas atractivas de relojes (coleccionista), su gasto promedio es de 30.000 mensuales
- Frecuenta restaurantes y cafeterías cercanas a su casa en promedio dos veces por semana (Tavelli, Emporio de la Rosa, Café Bokato, restaurant Da Renzo).
- Deportes, autos, internet, tecnología y política son sus principales temas de interés
- Se muestra como una persona liberal en relación a su grupo de referencia; está de acuerdo con la píldora del día después, la eutanasia y la legalización del consumo de marihuana
- Cuenta con capacidad de ahorro mensual, estos ahorros son principalmente utilizados para vacaciones o darse un “gusto” con algo asociado a los intereses nombrados anteriormente
- Consume bebidas alcohólicas
- Tiene auto y lo considera una herramienta relevante para sus actividades cotidianas y su independencia

- Está bancarizado, cuenta con productos financieros de ahorro (APV y FFMM), realiza trámites bancarios por internet
- Utiliza internet diariamente, suele conectarse desde su casa y desde su smartphone, que utiliza para revisar correo electrónico, RRSS, tomar fotografías y escuchar música
- Mantiene suscripción en sitios web para ver películas / series, tiene tablet, notebook y smart TV.

12.12. Modelo de Negocios Multi Sided

Figura 12.2: Modelo de Negocios Multi Sided

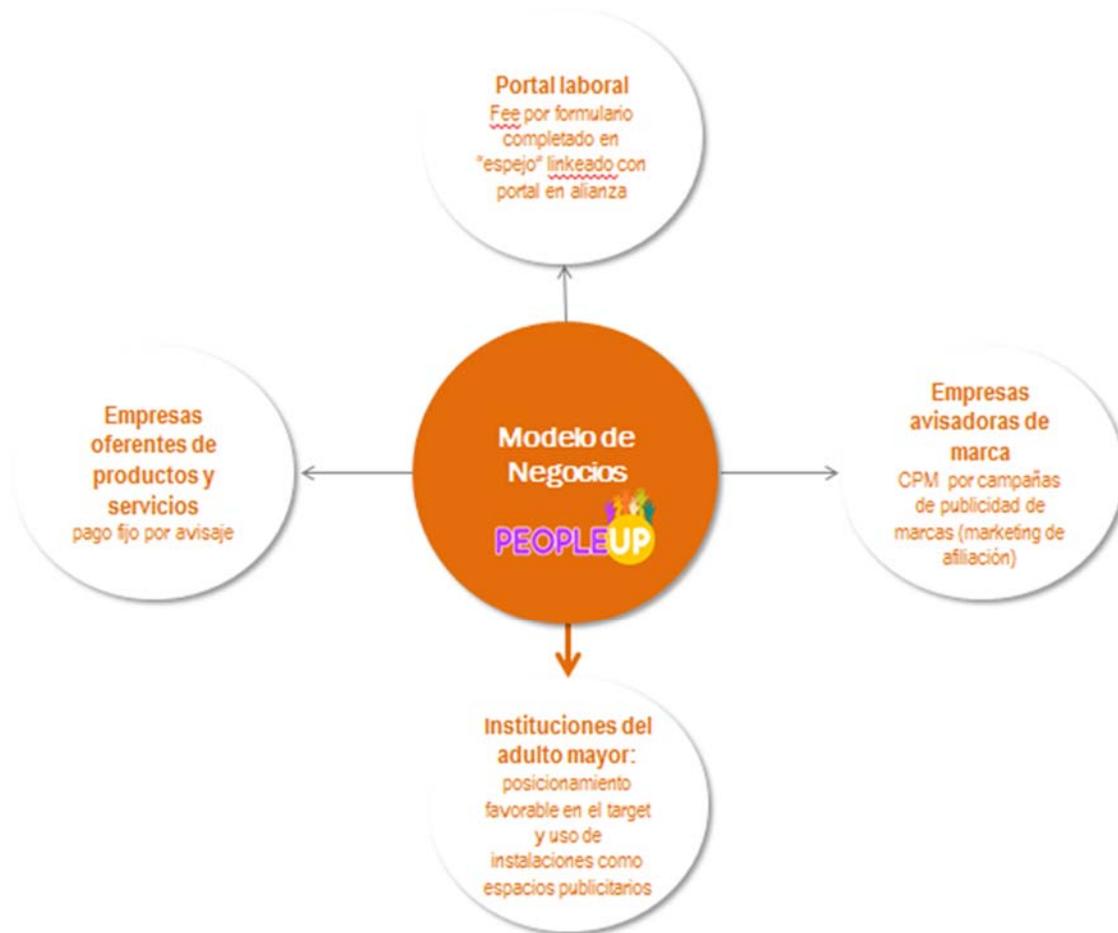


Tabla 12.6: Modelo Canvas Multi sided

Ofertantes			Usuarios			
Segmento de Clientes	Relación con Clientes	Propuesta de Valor	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<p>Empresas comercializadoras de productos y servicios para el target</p> <p>Portal laboral que esté interesado en captar al target de la comunidad</p> <p>Municipalidades y centros del adulto mayor con oferta de actividades para ellos</p>	<p>Account manager que actualizarán y optimizarán las ofertas, generando valor para las empresas ofertantes, usando información del tráfico y conversión en el sitio</p> <p>Canales</p> <p>Difusión: plataforma web. Distribución: ofertantes. Relación comercial: multicanal asesoría técnica y estratégica en pos de la optimización de la oferta y de la experiencia de los clientes</p>	<p>Canal de avisaje para productos y servicios y generación de publicidad on line (genérica y mediante lista de correos) a través de plataforma web con el mayor flujo de personas mayores del país</p> <p>Portal de trabajo que aloja exclusivamente a trabajadores. Brinda la posibilidad de encontrar perfiles idóneos para trabajos free lance, por menores periodos de tiempo o con menor necesidad de vinculación</p> <p>Posibilidad de difundir actividades recreativas, culturales, educativas, etc. realizadas por centros públicos y privados a través de plataforma web que aloja a la comunidad de personas mayores más grande del país</p>	<p>Convenios con empresas comercializadoras Generación de tráfico y conversión Construcción de plataforma amigable y de fácil usabilidad Convenios con municipalidades y centros</p> <p>Recursos clave</p> <p>Tecnológicos: Plataforma, recurso digital Humanos: Equipo comercial, de marketing y técnico</p> <p>Partners clave</p> <p>Empresa desarrolladora del sitio web y de la app móvil, que brinde las condiciones de construcción y soporte de la plataforma que permita cumplir la promesa a usuarios y clientes.</p> <p>Instituciones públicas (SENAMA) y privadas (Programa Adulto Mayor PUC) que operen como patrocinadores de People entregando reputación y respaldo de cada al target</p>	<p>Comunidad web enfocada exclusivamente en personas mayores (con interfaz amigable), que ofrece información, beneficios, oportunidades laborales, colaborativas y de conexión social</p>	<p>Plataforma web y móvil con información actualizada y atractiva para ellos con chat de atención y dirección de correo electrónico ante dudas o requerimientos (capacitación on line)</p> <p>Canales</p> <p>Plataforma web y móvil como ppal canal de comunicación. Publicidad de la red a través de medios digitales y tradicionales Distribución de productos y servicios a cargo de ofertantes en la plataforma</p>	<p>Hombres y mujeres mayores de 55 años, habitantes de la RM, pertenecientes a los 2 quintiles más altos de la población, usuarios de Internet y bancarizados</p>
<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Pago fijo por avisaje en la plataforma. Pago por click en banners publicitarios. Pago por CV completado que se agregue al portal laboral en alianza</p>		<p>Estructura de costos</p> <p>Desarrollo y mantención de la plataforma. Equipo comercial que administre la relación con ofertantes. Equipo de marketing responsable del contenido y difusión de la plataforma. Soporte a clientes (call center)</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Inicialmente, la participación en la comunidad será gratuita para los usuarios, con el fin de generar flujo</p>		

12.13. Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma

Tabla 12.7: Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma (parte 1 de 2)

Objetivo	Canal	Táctica	Costo	Kick Off	2° sem	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Crear awareness masivo construyendo presencia de marca, llegando a influenciadores y potenciando el rol social detrás de la comunidad (Inclusión, auto valencia, promoción del envejecimiento activo)	Digital	Anuncios en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) con foco en volumen	Costo por click	\$ 1.074.971	\$ 1.329.554	\$ 3.902.954	\$ 14.126.293	\$ 16.438.193	\$ 23.615.378	\$ 61.424.625
Crear awareness en target	Digital	Marketing de afiliación (display) optimizando la presencia en web ad hoc al target a través de plataformas de administración de campañas (ej. google ads)	Costo por click	\$ 716.647	\$ 3.755.340	\$ 1.889.258	\$ 2.015.926	\$ 1.912.078	\$ 2.040.276	\$ 14.873.710
Crear awareness en no usuarios de Internet, con el fin de cambiar los hábitos y atraerlos hacia Internet y hacia el sitio web	Masivo: radio, prensa escrita	Menciones en radios con mayor nivel de uso entre el segmento objetivo. Comunicados en medios de de prensa escrita	Tarifas de anuncios	\$ 4.641.459	\$ 6.188.612	\$ 5.415.035	\$ 5.415.035	\$ 4.641.459	\$ 4.641.459	\$ 37.131.670
Obtener posicionamiento entre las organizaciones enfocadas en el segmento, con el fin de generar difusión desde estos canales	Actividades especializadas	Participación en actividades orientadas al producto, a la oferta y/o al target	Sin costo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Generación de confianza en el target/ difusión de la comunidad fuera de la web	Digital/ material publicitario en sala	Recomendación en redes sociales de organismos públicos y privados y actores relevantes instalados en el target. Material POP en instalaciones de organizaciones partners	Costo por contratación de actores relevantes. Costo por material POP	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 52.000.000

Tabla 12.8: Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma (parte 2 de 2)

Objetivo	Canal	Táctica	Costo	Kick Off	2° sem	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Aumentar el tráfico en la web	Digital	SEO y SEM (aparecer en posiciones destacadas en resultados de búsqueda en Google)	Costo por click	\$ 0	\$ 1.182.932	\$ 1.707.542	\$ 5.768.236	\$ 5.455.045	\$ 6.700.470	\$ 21.628.185
Aumentar conversión a la venta	Digital	E - mail marketing táctico con énfasis en difusión de beneficios y promoción de productos y servicios de la comunidad	Costo por administración de campaña	\$ 0	\$ 1.661.212	\$ 959.173	\$ 3.240.174	\$ 3.351.519	\$ 4.116.694	\$ 14.471.830
Búsqueda de más visitas	Digital	Behavioural retargeting a través de la publicación de material de interés de los afiliados, según tráfico en la web	Costo por conversión a la visita	\$ 0	\$ 646.061	\$ 4.742.089	\$ 8.899.565	\$ 14.728.621	\$ 23.260.203	\$ 52.418.435
Aumentar el uso de la red: fidelización de clientes	Digital	E - mail marketing tipo e-news con foco en destacar los beneficios de pertenecer a la comunidad (incorporar casos de éxito)	Costo por administración de campaña	\$ 0	\$ 1.661.212	\$ 959.173	\$ 3.240.174	\$ 3.351.519	\$ 4.116.694	\$ 14.471.830
Generar conversión al lead	Digital	E - mail marketing táctico con foco en beneficios asociados a participar del mercado laboral con condiciones ad hoc al target (incorporar casos de éxito)	Costo por conversión (registro en portal laboral)	\$ 0	\$ 709.759	\$ 1.366.034	\$ 4.614.589	\$ 5.455.045	\$ 6.700.470	\$ 19.334.273

