



# **PEOPLEUP REDEFINIENDO EL ENVEJECIMIENTO ACTIVO**

## **Parte II**

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

**Alumna: Andrea Páez  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Santiago, Octubre 2018**



Redefiniendo el Envejecimiento Activo

## CONTENIDO

Resumen Ejecutivo .....	7
1. Oportunidad de Negocio.....	8
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	1010
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor .....	12
4. Plan de Marketing.....	144
5. Plan de Operaciones .....	155
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	15
5.2. Flujo de operaciones .....	18
5.3. Plan de desarrollo e implementación .....	20
5.4. Dotación .....	20
6. Equipo del proyecto .....	211
6.1. Equipo gestor .....	21
6.2. Incentivos y compensaciones.....	22
7. Plan Financiero.....	23
7.1. EERR People UP a 5 años.....	25
7.2. Flujo de Caja People UP .....	25
7.3. Capital de Trabajo People UP .....	26
7.4. Evaluación del Proyecto .....	26
8. Riesgos críticos .....	30
9. Propuesta Inversionista .....	32
10. Conclusiones.....	34
11. Bibliografía y Fuentes.....	336
12. Anexos .....	38
12.1. Resultados Encuesta Casen 2015, Ministerio de Desarrollo Social. ....	38
12.2. Resultados Encuesta de Presupuestos Familiares, (EPF 2011 - 2012) Instituto Nacional de Estadísticas (INE).....	44
12.3. Encuesta Calidad de Vida en la Vejez, Chile y Sus Mayores (Universidad Católica - Caja Los Andes).....	45

12.4.	Presentación GfK Adimark, septiembre 2015   Vivir hasta los 100, ICARE. José Miguel Ventura “Ojos puestos en el futuro” .....	49
12.5.	Presentación GfK Adimark 2016, Obtenido de ICARE. José Miguel Ventura “Vivir más para vivir mejor” .....	55
12.6.	Presentación GfK Adimark 2013, Obtenido de ICARE. José Miguel Ventura “Radiografía del nuevo adulto mayor” .....	56
12.7.	Pauta Grupos Focales .....	60
12.8.	Encuesta Consumo de Medios y Testeo de Producto .....	63
12.9.	Principales resultados investigación de mercado .....	68
12.10.	Modelo de Cinco Fuerzas de Porter para la industria “Comunidad on line de personas mayores” .....	771
12.11.	Tipología del usuario de People Up .....	74
12.12.	Modelo de Negocios Multi Sided .....	766
12.13.	Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma.....	78
12.14.	Desarrollo y características de la plataforma web que sostiene People UP.....	80
12.15.	Estructura Organizacional People Up .....	82
12.16.	Proyección Mensual de Ingresos para el año 1 .....	84
12.17.	Cálculo de la tasa de descuento para People UP .....	85
12.18.	Flujo de Caja del Inversionista .....	86
12.19.	Inversión inicial People UP .....	87

## FIGURAS

Figura 5.1: Procesos Internos .....	18
Figura 5.2: Procesos de interacción con clientes .....	19
Figura 9.1: Valorización de People UP .....	33
Figura 12.1: Análisis de la Industria .....	771
Figura 12.2: Modelo de Negocios Multi Sided.....	76
Figura 12.3: Estructura organizacional People UP .....	82
Figura 12.4: Fórmula tasa de descuento People UP .....	85

## TABLAS

Tabla 5.1: Cronograma de desarrollo e implementación.....	20
Tabla 5.2: Dotación .....	20
Tabla 6.1: Incentivos y compensaciones.....	22
Tabla 7.1: Estimación de demanda.....	24
Tabla 7.2: Proyección anual de ingresos .....	24
Tabla 7.3: Estado de Resultados People UP a 5 años .....	25
Tabla 7.4: Flujo de Caja People UP .....	25
Tabla 7.5: Capital de Trabajo People UP .....	26
Tabla 7.6: Valores Tasa de Descuento People UP .....	27
Tabla 7.7: Indicadores de evaluación proyecto People UP en base a flujo puro del proyecto .....	28
Tabla 7.8: Sensibilización de resultados People UP según crecimiento .....	29
Tabla 7.9: Indicadores de evaluación proyecto People UP en base a tasa de descuento CORFO .....	29
Tabla 9.1: Propuesta al Inversionista .....	32
Tabla 12.1: Población.....	38
Tabla 12.2: Composición del ingreso – Mayores de 60 años.....	41
Tabla 12.3: Distribución de gastos por hogar por quintil – totales regionales .....	44
Tabla 12.4: Distribución de gastos por hogar por quintil – gran Santiago .....	45
Tabla 12.5: Dimensiones de calidad de vida.....	46
Tabla 12.6: Modelo Canvas Multi sided .....	77
Tabla 12.7: Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma (parte 1 de 2).....	78
Tabla 12.8: Detalle de presupuesto, actividades de lanzamiento - régimen y cronograma (parte 2 de 2).....	79
Tabla 12.9: Proyección mensual de ingresos de People UP para el año 1.....	84
Tabla 12.10: Flujo de Caja del Inversionista .....	86

Tabla 12.11: Inversión Inicial.....	87
-------------------------------------	----

## GRÁFICOS

Gráfico 12.1: Distribución de población por sexo - mayores de 60 años.....	39
Gráfico 12.2: Uso de Internet.....	39
Gráfico 12.3: Uso de Internet – Mayores de 60 años.....	40
Gráfico 12.4: Ingreso promedio/mes personas ocupadas – mayores de 60 años.....	40
Gráfico 12.5: Tasa de ocupación – mayores de 60 años.....	41
Gráfico 12.6: Ingreso promedio/mes por región – mayores de 60 años.....	42
Gráfico 12.7: Distribución por dependencia funcional – mayores de 60 años.....	42
Gráfico 12.8: Distribución por dependencia funcional según quintil – mayores de 60 años.....	43
Gráfico 12.9: Distribución con acceso a servicio financiero según quintil – mayores de 60 años.....	43
Gráfico 12.10: Distribución de tipo de servicio financiero – mayores de 60 años.....	44
Gráfico 12.11: Índice de calidad de vida.....	47
Gráfico 12.12: Subíndice de calidad de vida en la vejez.....	48

## Resumen Ejecutivo

El aumento de la longevidad y el envejecimiento de la población en el país, además del mejoramiento de las condiciones físicas, materiales y afectivas que experimentan las personas mayores, traen consigo una serie de necesidades. En este contexto, se advierte la posibilidad de conectar a las nuevas personas mayores con distintas dimensiones de la sociedad, presentándose una oportunidad para que las empresas puedan satisfacer las necesidades del target y logren captarlos a través de su oferta.

Con la intención de establecer esta conexión se crea la comunidad on line People UP, la cual funciona a través de un soporte web (página web y app para smartphone), la cual se encuentra orientada exclusivamente a personas sobre los 55 años.

Esta plataforma opera como un aglutinador de actividades (culturales y recreativas, beneficios y oportunidades laborales) que ya existen en el mercado pero que no son adecuadamente comunicadas al target. Adicionalmente, tiene incorporado un catálogo de productos y servicios con descuentos especiales, así como también una red social y colaborativa disponible para los miembros de la comunidad.

El *target* en su primera fase de escalamiento corresponde a personas que residan en la Región Metropolitana, pertenecientes a los dos quintiles más altos de la población en cuanto a ingresos, que mantengan un grado de valencia independiente, bancarizados y vinculados al canal Internet. A partir de esta definición se advierte un potencial de mercado de CLP MM \$18.200.

En términos de rentabilidad proyectada, la inversión necesaria para dar inicio a las actividades de People UP es de CLP MM \$350, alcanzando el break even al 3° año y proyectándose una utilidad neta de MM \$456 al quinto año, alcanzando el proyecto un VAN de MM \$1.334 y una TIR de 57%, resultando un negocio atractivo y rentable.

## **1. Oportunidad de Negocio**

A partir de la investigación de mercado realizada es posible concluir que hoy es una etapa que se espera, se planifica y se aprecia. En la que se valoran aspectos como el tiempo disponible, la toma de decisión centrada en los intereses personales, la independencia y la posibilidad de realizar actividades que quiebran con la rutina que se solía tener debido a los hábitos laborales o familiares.

La participación social aumenta sostenidamente con la edad, alcanzando su máximo entre los 65-79 años. Encuestados señalan que desarrollan nuevas actividades, prueban hacer las cosas que tenían “pendientes” toman clases, viajan y mencionan interés por desarrollar labores de carácter profesional en formato part time (asesorías docencia, charlas, mentoring, entre otros).

En términos económicos se evidencian mejoras en las condiciones materiales y de salud de las personas mayores, ingresos asociados al trabajo ha aumentado en un 22% respecto de 2013.

En cuanto al uso de tecnología se evidencia un aumento relevante, el uso de smartphones ha tenido un crecimiento exponencial desde el 2013 hasta el 2016 pasando desde un 3,6% a un 20,1%. En cuanto al uso de aplicaciones un 56% utiliza Whatsapp, 52% Facebook, 21% Youtube y 5% Twitter.

Se trata de un segmento muy variado, que aumenta año a año (Chile se ubica actualmente como el tercer país más envejecido dentro de América Latina) y 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.

Actualmente es posible identificar distintas entidades vinculadas al segmento, entre las que se encuentran: Organizaciones públicas (municipalidades, centros culturales,



SERNATUR), Organizaciones privadas (centros del adulto mayor, cajas de compensaciones, clubes de colonias), Instituciones (SENAMA Servicio Nacional del Adulto Mayor), Programas Universitarios (Adulto Mayor PUC) y Empresas (Entretención y cultura, Servicios de salud, Hotelería, Transporte, entre otros).

Sin bien parte de esta oferta es utilizada las soluciones y servicios de interés no están correctamente resueltos, evidenciando una visión acotada y segregada de lo que es “envejecer”. Por lo que no sincronizan con las necesidades y la manera en que se quiere vivir esta etapa de la vida.

Esto genera una oferta que es: incompleta y escasa, irregular, mal comunicada y no segmentada, condiciones que generan una oportunidad para People Up.

El detalle de la Oportunidad de Negocio se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

## 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

People UP pertenece a la industria de las comunidades on line de personas mayores. A partir de la funcionalidad de la plataforma, People Up intersecta con tres industrias canales de avisaje, portales de empleo y redes sociales.

Los principales competidores en los Canales de Avisaje son el Club de Lectores El Mercurio, Club La Tercera, Latam Pass y Cencosud. La oferta de éstos es muy variada, sin embargo, los productos y servicios ofrecidos no se focalizan a las necesidades de este segmento y presentan un difícil acceso a la información.

En cuanto a los Portales de Empleo, existe una bolsa de trabajo exclusiva para las personas mayores llamada “Trabajo Senior”, que posee una oferta de oportunidades laborales escasa y evidencia una mayor tendencia hacia roles administrativos, operativos y ventas, que son de bajo interés para el segmento.

En términos de las Redes Sociales, la más potente es Facebook y hoy permite a sus usuarios visibilizar información de acuerdo a sus preferencias y recibir información de distintos proveedores, ajustada a sus intereses (por medio de *likes*). Sin embargo la oferta es acotada y no ajustada a intereses de personas mayores.

En cuanto a los clientes los avisadores (empresas interesadas en contar con canal digital de difusión específico al target para difundir su oferta), constituyen un cliente core del negocio, ya que la comercialización de productos y servicios con condiciones preferentes es el primer *Quick Win* que permitirá atraer a los usuarios.

En relación a los clientes avisadores nos enfocaremos en captar grandes empresas que busquen plataformas alternativas de difusión, pymes que no posean de un medio

mediante el cual avisar digitalmente sus productos y 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).

Por otra parte también se contará con clientes oferentes; 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 desarrollado distintos tipos de actividades (recreativas, deportivas, culturales, artísticas, educativas, etc.) y que, según la opinión del segmento objetivo, evidencian falencias en la comunicación y difusión de estas actividades.

El detalle del Análisis de la Industria se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

### **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. Pertenecer a esta comunidad on line otorga una serie de beneficios a sus miembros, considerando sus demandas y necesidades:

- Acceder a descuentos y promociones en determinados productos y servicios (valorados y requeridos por este segmento)
- Encontrar información sobre las actividades recreativas, deportivas, culturales, educacionales, etc. gratuitas y pagadas que organizaciones públicas y privadas a este segmento
- Encontrar oportunidades laborales a través de una bolsa de trabajo incorporada en el sitio
- Desarrollar intercambios colaborativos entre sus miembros
- Interactuar con otros usuarios a través de una red social incorporada

En esta comunidad interactúan cuatro actores sociales principales; las personas mayores favoreciendo su auto valencia y aumentando capital social, las empresas comunicando su oferta de productos, servicios y puestos de trabajo disponibles y también las organizaciones públicas y privadas destinadas a ofrecer actividades que promuevan el envejecimiento activo.

A través de la construcción de People UP, estamos 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. Los adultos mayores representan un segmento cada vez más importante de la población, se estima que a 2030, habrá más adultos mayores que millennials en Chile.

El detalle de la Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

#### **4. Plan de Marketing**

Los principales objetivos del plan de marketing son tres:

1. Captar empresas que cuenten con productos o servicios de interés para la comunidad.
2. Generar alto tráfico del target en nuestra plataforma para constituirse como un canal relevante en el que las empresas se interesen en publicitar sus ofertas o hacer branding.
3. 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.

Para acceder a los usuarios se potenciará el uso de marketing digital (dado que son usuarios de internet), canales tradicionales (alta predominancia en el uso de la radio para informarse 73%), influenciadores (para potencia el boca a boca), alianzas de colaboración con partners (Municipalidades, Programa Adulto Mayor PUC, Observatorio Social del Envejecimiento y la Vejez U de Chile), quienes son instituciones ya posicionadas y bien valoradas que generan credibilidad y confianza en el target.

Para generar alianzas con Oferentes se participará de Eventos (ICARE “Vivir hasta los 100”), contactará a Agencias y áreas de Marketing Digital, enviará mailing segmentado (haciendo uso de las BBDD de nuestros Partners Municipales), desarrollarán Pilotos de avisaje y activaciones comerciales sin costo durante los primeros tres meses, difundirá mediante RRSS (principalmente LinkedIN para potenciar la bolsa de trabajo).

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

El detalle del Plan de Marketing se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

## 5. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Dado que la suscripción a la plataforma es gratuita, para los usuarios el primer paso para poder hacer uso de la plataforma será registrarse. Aunque navegar por la página será libre, se deberá estar registrado para poder hacer ofertas o poner artículos para la venta. El proceso de registro será simple y sencillo. El usuario tiene que entregar datos básicos obligatorios de identificación y como mínimo una cuenta de correo electrónico. Se tiene que elegir un alias, que va a ser su nombre de identificación en la comunidad y elaborar una contraseña con ciertas condiciones de seguridad.

Después que los usuarios se hayan registrado en la plataforma se les enviará un correo electrónico de bienvenida a la comunidad, con información respecto a los beneficios a los que acceden y tips básicos de utilización de la web. Ya estando registrado, el usuario puede realizar cualquiera de los cuatro procesos que conforman el modelo de negocios desde la perspectiva del usuario; revisar productos y servicios (que podrán ser adquiridos en los canales provistos por los oferentes), interactuar, postular a ofertas de empleo y generar una oferta de algo propio que puede ser comprado o bien permutado con otro miembro de la comunidad.

- **Buscar e Investigar:** Revisar ofertas de temas de su interés, acotadas a su segmento y a un precio preferencial que pueden ser encontradas en un sólo sitio.
- **Interactuar:** Los usuarios podrán interactuar de tres diferentes maneras en la plataforma, lo que conformará la red social dentro de la comunidad. Se establecerán espacios de conversación y ayuda, foros de temas de interés incorporados en la web por la empresa y chat entre usuarios.

- **Ofertas de empleo:** Los usuarios podrán revisar en un lugar específico en la plataforma las ofertas laborales. De acuerdo a su interés podrán postular adjuntando su currículum y respondiendo a las preguntas formuladas en el aviso. En caso de que su perfil profesional sea de interés, la empresa oferente de postulación lo contactará directamente para iniciar el proceso de selección.
- **Generar una oferta a la comunidad:** Con el objetivo de favorecer el desarrollo de economías colaborativas entre los miembros de la comunidad, los usuarios podrán ofrecer servicios o productos a otros miembros de la comunidad. Estos podrán ser ofrecidos con un valor económico, o bien permutados por otros servicios o productos que la contraparte ofrezca.

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.

La plataforma web centralizará gran parte de la operación, en ella se concentrarán los principales costos operativos (desarrollo, mantención y almacenamiento). Se contratará un servicio de outsourcing para alojar en servidores externos (hosting) ya que la compra de equipos y desarrollo de infraestructura representa un costo importante.

Internamente se contratará a una persona para que supervise el correcto desempeño



técnico de la plataforma, controle aspectos de seguridad y monitoree la actividad de los usuarios identificando cambios en los patrones y tendencias para poder diseñar nuevas soluciones de acuerdo a las necesidades evidenciadas por los usuarios.

La recurrencia de la plataforma (cantidad de usuarios que pueden interactuar en simultáneo) es escalable de manera automática. Esto significa que cuando se acerca al límite de su capacidad, se activa un segundo servidor en la nube que soporta el tramo siguiente.

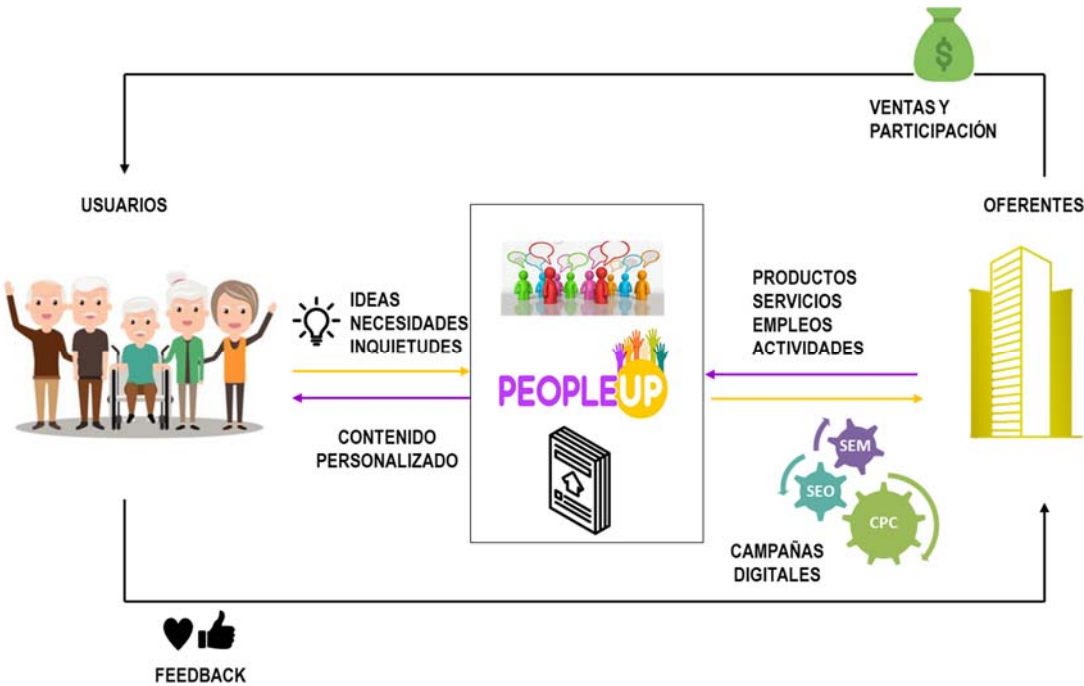
Para efectos administrativos precisaremos de una oficina de aproximadamente 70 m<sup>2</sup>, instalaciones que en un inicio serán arrendadas y en función del crecimiento se evaluará la necesidad de mayor espacio y de una opción de compra.

## 5.2. Flujo de operaciones

**Figura 5.1: Procesos Internos**



Figura 5.2: Procesos de interacción con clientes



### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se detalla la Carta Gantt con las actividades y plazos para el desarrollo e implementación de People Up.

**Tabla 5.1: Cronograma de desarrollo e implementación**

ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04
<b>Elaboración Plan de Negocio</b>																								
Investigación y Análisis	■	■	■																					
Desarrollo Plan de Negocio		■	■	■	■	■	■	■																
Evaluación Financiera y ajustes					■	■	■	■																
Levantamiento de Capital					■	■	■	■	■	■	■	■												
<b>Constitución de la Empresa</b>																								
Constitución Legal								■	■	■	■	■	■	■	■									
Arriendo Oficina													■	■	■									
Puesta en marcha de Oficina															■	■								
<b>Diseño</b>																								
Desarrollo de Estructura Plataforma								■	■	■	■													
Mapa básico del sitio y Wireframes												■	■	■										
Creación de Contenidos Específicos												■	■											
<b>Desarrollo</b>																								
Instalación de Servidores																								
Programación esqueleto																								
Ensamblaje de Contenidos Catálogo																								
Prueba Piloto																								
<b>Comercialización</b>																								
Lanzamiento Oficial																								
Campaña de MKT y Comunicaciones																								
Inicio de Actividades: Puesta en marcha																								

### 5.4. Dotación

A continuación se detallan los requerimientos de personal que requerirá el proyecto en cada una de sus etapas.

**Tabla 5.2: Dotación**

Dotación	Mes 6 - 12				Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5							
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sub Gerente de Clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encargado MKT de Contenido	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Community Manager	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desarrollador Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Encargado de Administración de Sistemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

En el anexo 12.15 se puede revisar el organigrama y la descripción de cargos

## **6. Equipo del proyecto**

### **6.1. Equipo gestor**

Dada la relevancia de establecer alianzas con empresas que nos permitan ofrecer una atractiva oferta de servicios, productos y marcas, requerimos de una persona capaz de generar acuerdos estratégicos con empresas y organizaciones, con una clara habilidad negociadora para gestionar condiciones preferentes para los miembros de nuestra comunidad de manera que generen un alto tráfico, registro y conversión.

Andrea Páez será parte del equipo gestor que asumirá este desafío. Su experiencia en el desarrollo de estrategias efectivas para generar alianzas comerciales entre el club de fidelización de Enjoy Casino & Resort (Enjoy Club) y empresas de diversas industrias, así como su amplia capacidad para identificar necesidades de clientes (Director de Proyectos Senior en Cadem), brindan un adecuado know how para asesorar a clientes y velar por el desarrollo de estrategias que permitan resguardar su experiencia, manteniendo una mirada estratégica del negocio.

Por otro lado, la captación de usuarios es una tarea clave, por lo que debemos expandir rápidamente la propuesta de valor hacia el target, focalizándonos en el aumento del capital social y bienestar que ofrece el ser miembro de la comunidad. Para esto resulta relevante aprovechar la trayectoria y reputación de organizaciones públicas y privadas (municipalidades, GAM, centros del adulto mayor, etc.) para generar confianza y captar usuarios de People UP.

En este rol Camila Montedónico, quien se ha desempeñado dirigiendo proyectos de diversa índole, asesorando a organizaciones privadas y públicas en temáticas asociadas a consultoría en recursos humanos (bienestar, calidad de vida, autocuidado, reclutamiento y selección, entre otras), asumirá el desafío.

## 6.2. Incentivos y compensaciones

**Tabla 6.1: Incentivos y compensaciones**

Cargo	Sueldo (M\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000	\$ 51.100.000	\$ 60.655.000	\$ 70.687.750	\$ 81.222.138
Sub Gerente de Clientes	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 36.500.000	\$ 43.325.000	\$ 50.491.250	\$ 58.015.813
Community Manager	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 21.900.000	\$ 25.995.000	\$ 30.294.750	\$ 34.809.488
Encargado de MKT de Contenido	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 21.900.000	\$ 25.995.000	\$ 30.294.750	\$ 34.809.488
Desarrollador Web	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 29.200.000	\$ 34.660.000	\$ 40.393.000	\$ 46.412.650
Encargado de Administración de Sistemas	\$ 1.700.000	\$ 20.400.000	\$ 24.820.000	\$ 29.461.000	\$ 34.334.050	\$ 39.450.753
Recepcionista	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.615.000	\$ 6.945.750	\$ 7.293.038
Administrativo Contable	\$ 650.000	\$ 7.800.000	\$ 8.190.000	\$ 8.599.500	\$ 9.029.475	\$ 9.480.949
<b>Total</b>	<b>\$ 13.850.000</b>	<b>\$ 166.200.000</b>	<b>\$ 199.910.000</b>	<b>\$ 235.305.500</b>	<b>\$ 272.470.775</b>	<b>\$ 311.494.314</b>

- El Sub Gerente de Clientes cuenta con un variable por cumplimiento de metas y gestión de clientes que corresponderá a un 8% de la venta generada.
- Para todos los cargos se contará con un bono anual por cumplimiento de la facturación proyectada.

## 7. Plan Financiero

El plan financiero de People UP considera los siguientes supuestos:

- La proyección de demanda de empresas avisadoras se calcula sobre el número de visitas al sitio, que deriva de un “funnel” que va desde la proyección de awareness en público masivo (influenciadores) y en el nicho de mercado. Estos indicadores de awareness y visitas se calcularon refiriendo a estadísticas de empresas de avisaje y ponderando esos indicadores por la población target.
- La proyección de demanda de empresas en alianza se calculó tomando como referencia empresas de avisaje y market place masivas, ponderando la cantidad de empresas por el tamaño de mercado al que se apunta con People UP.
- La proyección de demanda de la bolsa de trabajo se calculó en base al % del mercado actualmente empleados, ponderado por el “N” de socios de la plataforma.

A partir de estos supuestos y en base a la estrategia de precios definida en el Plan de Marketing se realizó la proyección de ingresos a 5 años. A partir del Plan Operacional se calculó el EERR a 5 años, considerando las fases I y II de escalabilidad geográfica. Cabe destacar que se definió como política inicial, 3 meses de gratuidad a las primeras empresas que se interesen en tener avisaje o generar una alianza con People UP.

**Tabla 7.1: Estimación de demanda**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Awareness masivo (n° de influenciadores)	50.610	108.923	394.233	611.670	878.736
2. Awareness nicho (n° de personas mayores)	35.161	27.231	91.988	108.741	133.568
3. N° de clientes que visitan	31.645	24.508	82.789	97.867	120.211
4. Adopción nicho (n° de registros)	22.291	19.061	64.391	76.119	93.497
<b>5. N° de visitas</b>	<b>219.901</b>	<b>441.137</b>	<b>827.889</b>	<b>1.370.142</b>	<b>2.163.799</b>
<b>6. Bolsa de trabajo (n° de puestos)</b>	<b>2.229</b>	<b>2.452</b>	<b>2.697</b>	<b>2.967</b>	<b>3.264</b>
<b>7. Empresas en alianza</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>57</b>	<b>75</b>	<b>95</b>

**Tabla 7.2: Proyección anual de ingresos**

\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos avisaje empresas en alianza	\$ 58.500.000	\$ 206.388.000	\$ 292.554.990	\$ 405.481.216	\$ 540.709.202
Ingresos avisaje marca	\$ 15.649.501	\$ 46.615.787	\$ 120.466.435	\$ 268.431.494	\$ 549.147.202
Ingresos bolsa de trabajo	\$ 1.270.339	\$ 2.406.064	\$ 2.699.604	\$ 3.028.955	\$ 3.398.488
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 75.419.839</b>	<b>\$ 255.409.851</b>	<b>\$ 415.721.028</b>	<b>\$ 676.941.665</b>	<b>\$ 1.093.254.891</b>
% Crecimiento		238,65%	62,77%	62,84%	61,50%

En el anexo 12.16 se encuentra la proyección mensual de ingresos para el año 1



## 7.1. EERR People UP a 5 años

**Tabla 7.3: Estado de Resultados People UP a 5 años**

MM\$	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	0,0	0,0	0,0	1,8	3,4	4,9	6,7	8,3	10,0	11,7	13,4	15,2	75,4	255,4	415,7	676,9	1093,3
Costos	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-12,6	-13,9	-15,2	-16,8	-18,4
<b>Margen de Contribución</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,1</b>	<b>0,8</b>	<b>2,3</b>	<b>3,9</b>	<b>5,6</b>	<b>7,3</b>	<b>8,9</b>	<b>10,6</b>	<b>12,4</b>	<b>14,2</b>	<b>62,8</b>	<b>241,5</b>	<b>400,5</b>	<b>660,2</b>	<b>1074,8</b>
Margen%				43%	69%	79%	84%	87%	89%	91%	92%	93%		95%	96%	98%	98%
Sueldos	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-166,2	-199,9	-235,3	-272,5	-311,5
Arriendo oficinas	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-12,0	-12,2	-12,5	-12,7	-13,0
Publicidad	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1	-3,7	-3,7	-3,7	-3,7	-3,7	-3,7	-40,5	-28,9	-55,3	-63,3	-83,2
Servicios básicos	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-15,6	-16,4	-17,2	-18,1	-19,0
<b>Margen Operacional</b>	<b>-20,3</b>	<b>-20,3</b>	<b>-20,3</b>	<b>-18,4</b>	<b>-16,9</b>	<b>-15,4</b>	<b>-14,2</b>	<b>-12,6</b>	<b>-10,9</b>	<b>-9,2</b>	<b>-7,5</b>	<b>-5,7</b>	<b>-171,5</b>	<b>-15,9</b>	<b>80,2</b>	<b>293,6</b>	<b>648,2</b>
Gastos administración	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-12,0	-13,2	-15,2	-17,5	-20,1
<b>EBITDA</b>	<b>-21,3</b>	<b>-21,3</b>	<b>-21,3</b>	<b>-19,4</b>	<b>-17,9</b>	<b>-16,4</b>	<b>-15,2</b>	<b>-13,6</b>	<b>-11,9</b>	<b>-10,2</b>	<b>-8,5</b>	<b>-6,7</b>	<b>-183,5</b>	<b>-29,1</b>	<b>65,0</b>	<b>276,1</b>	<b>628,1</b>
EBITDA%							-228%	-164%	-119%	-87%	-63%	-44%	-243%	-11%	16%	41%	57%
Depreciación	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3
Amortizaciones	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0	-18,0
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>-22,2</b>	<b>-22,2</b>	<b>-22,2</b>	<b>-20,4</b>	<b>-18,9</b>	<b>-17,3</b>	<b>-16,2</b>	<b>-14,5</b>	<b>-12,9</b>	<b>-11,2</b>	<b>-9,4</b>	<b>-7,6</b>	<b>-194,9</b>	<b>-39,3</b>	<b>56,8</b>	<b>270,2</b>	<b>624,8</b>
Impuesto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,6	-15,3	-73,0	-168,7
<b>Utilidad neta</b>	<b>-22,2</b>	<b>-22,2</b>	<b>-22,2</b>	<b>-20,4</b>	<b>-18,9</b>	<b>-17,3</b>	<b>-16,2</b>	<b>-14,5</b>	<b>-12,9</b>	<b>-11,2</b>	<b>-9,4</b>	<b>-7,6</b>	<b>-194,9</b>	<b>-28,7</b>	<b>41,5</b>	<b>197,3</b>	<b>456,1</b>
Utilidad neta%							-242%	-175%	-129%	-95%	-70%	-50%	-258%	-11%	10%	29%	42%

Como se puede ver en el EERR de People UP, en el 3° año de operación se logra el break even. A partir del 4to año se logra un muy buen EBITDA.

## 7.2. Flujo de Caja People UP

**Tabla 7.4: Flujo de Caja People UP**

MM\$	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Utilidad neta</b>	<b>-22,2</b>	<b>-22,2</b>	<b>-22,2</b>	<b>-20,4</b>	<b>-18,9</b>	<b>-17,3</b>	<b>-16,2</b>	<b>-14,5</b>	<b>-12,9</b>	<b>-11,2</b>	<b>-9,4</b>	<b>-7,6</b>	<b>-194,9</b>	<b>-28,7</b>	<b>41,5</b>	<b>197,3</b>	<b>456,1</b>
Depreciación	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Amortización	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
Inversiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aumento capital de trabajo	0,0	0,0	0,0	-1,5	-1,3	-1,3	-1,5	-1,4	-1,4	-1,4	-1,5	-1,5	-12,8	-4,0	-11,1	-18,2	-29,1
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>-20,3</b>	<b>-20,3</b>	<b>-20,3</b>	<b>-20,0</b>	<b>-18,2</b>	<b>-16,7</b>	<b>-15,7</b>	<b>-14,0</b>	<b>-12,3</b>	<b>-10,6</b>	<b>-8,9</b>	<b>-7,2</b>	<b>-184,4</b>	<b>-9,4</b>	<b>53,7</b>	<b>202,4</b>	<b>450,4</b>

### 7.3. Capital de Trabajo People UP

**Tabla 7.5: Capital de Trabajo People UP**

Cálculo capital de trabajo	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18	2019	2020	2021	2022
Facturación (MM\$)	0,0	0,0	0,0	1,8	3,4	4,9	6,7	8,3	10,0	11,7	13,4	15,2	255,4	415,7	676,9	1093,3
Costo (MM\$)	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	13,9	15,2	16,8	18,4
Capital de trabajo	0,0	0,0	0,0	1,5	2,8	4,1	5,6	7,0	8,4	9,8	11,3	12,8	16,9	28,0	46,2	75,3
	Meses															
Costos plataforma y app	1,0	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,2	-1,3	-1,4	-1,5
Cuentas por pagar	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,2	-1,3	-1,4	-1,5
Cuentas por cobrar	0,84	1,1	1,1	1,1	2,6	3,9	5,2	6,7	8,0	9,5	10,9	12,4	18,0	29,3	47,6	76,9
Variación de K de T	0,0	0,0	0,0	1,5	1,3	1,3	1,5	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	4,0	11,1	18,2	29,1

El negocio requiere de capital de trabajo, ya que se estableció una política de pago a 30 días para nuestro proveedor de mantención de la plataforma y app. Por otro lado, estimamos un promedio de pago de nuestros clientes de 0,84 meses considerando que las empresas grandes incluso podrían pagar a 90 días.

### 7.4. Evaluación del Proyecto

A continuación, se presenta la evaluación del proyecto, que se realiza a perpetuidad, considerando en la evaluación el valor terminal del negocio con una tasa de crecimiento a perpetuidad del 5%.

#### Tasa de Descuento

De acuerdo a la estructura del cálculo de la tasa de descuento descrita en anexos, la tasa de descuento a utilizar es de **18,40%**. Los valores se presentan en la Tabla 7.6

**Tabla 7.6: Valores Tasa de Descuento People UP**

Item	Valor
Rf	4,3%
B	1,08
Premio por Riesgo Mercado	6,06%
Premio por Liquidez	3,0%
Premio Start Up	4,0%
Crecimiento a perpetuidad	5%
<b>Tasa de descuento</b>	<b>18,40%</b>

- 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 utiliza un Beta desapalancado, que indica el riesgo propio del negocio.<sup>1</sup>
- Respecto al premio por riesgo de mercado, se consideró la cifra para Chile publicada por Damoraran actualizada a Julio 2017<sup>2</sup>.

### **VAN y TIR**

La evaluación del proyecto People UP se muestra en la Tabla 7.7

---

<sup>1</sup> Damodaran online [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>2</sup> Damodaran online <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

**Tabla 7.7: Indicadores de evaluación proyecto People UP en base a flujo puro del proyecto**

MM\$	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Utilidad neta</b>		-194,9	-28,7	41,5	197,3	456,1
Depreciación		5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Amortización		18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
Inversiones	-348,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aumento capital de trabajo		-12,8	-4,0	-11,1	-18,2	-29,1
<b>Flujo de caja neto</b>		<b>-184,4</b>	<b>-9,4</b>	<b>53,7</b>	<b>202,4</b>	<b>450,4</b>
<b>Valor terminal</b>						<b>3528</b>
<b>Flujos + valor terminal</b>	-348,2	-184,4	-9,4	53,7	202,4	3978,1
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.334</b>					
<b>TIR</b>	<b>57%</b>					

El VAN del proyecto es de MM \$1.334 y la TIR de 57%. A partir de lo anterior se concluye que People UP es un negocio atractivo y rentable.

En el anexo 12.19 se encuentra el detalle de la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto.

### **Sensibilización de Resultados**

Se trabajó en el proyecto con sensibilización de resultados según dos criterios:

- Criterio crecimiento: Para definir el efecto de la tasa de adopción sobre el VAN del proyecto, hemos sensibilizado bajo dos escenarios de crecimiento el negocio: escenario pesimista (-25% de ventas) y escenario optimista (+25% de ventas). El resultado se muestra en la Tabla 7.8:

**Tabla 7.8: Sensibilización de resultados People UP según crecimiento**

Esenario	% de crecimiento	VAN	TIR
Realista	Actual	\$ 1.334	57%
Pesimista	-25%	\$ 194	26%
Optimista	25%	\$ 2.689	80%

De este modo se visualiza que el proyecto es muy sensible a la tasa de adopción, sin embargo, con planes de mitigación adecuados como los que se proponen en el capítulo 8 es posible atenuar los riesgos de un mal resultado en ventas.

- Criterio tasa de descuento: Se sensibilizaron los resultados según el riesgo del inversionista, utilizando una tasa de descuento del 30%, que es la usada por la CORFO para la evaluación de start up. El resultado se muestra en la tabla 7.9:

**Tabla 7.9: Indicadores de evaluación proyecto People UP en base a tasa de descuento CORFO**

MM\$	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Utilidad neta</b>		<b>-194,9</b>	<b>-28,7</b>	<b>41,5</b>	<b>197,3</b>	<b>456,1</b>
Depreciación		5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Amortización		18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
Inversiones	-348,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aumento capital de trabajo		-12,8	-4,0	-11,1	-18,2	-29,1
<b>Flujo de caja neto</b>		<b>-184,4</b>	<b>-9,4</b>	<b>53,7</b>	<b>202,4</b>	<b>450,4</b>
<b>Valor terminal</b>						<b>1892</b>
<b>Flujos + valor terminal</b>	-348,2	-184,4	-9,4	53,7	202,4	2341,9
<b>VAN</b>		<b>\$ 230</b>				
<b>TIR</b>		<b>41%</b>				

Aplicando esta tasa de descuento, el proyecto también resulta atractivo para los inversionistas.

## 8. Riesgos críticos

Riesgo	Plan Mitigación
Amenaza de entrada de empresas avisadoras de gran escala, asociada a la tendencia mundial de potencial que posee el target.	Desarrollar alianzas anuales con empresas relevantes y para el primer año de operación. Cobrar a partir del mes número tres, para asegurar su preferencia por People Up en caso de nuevos entrantes.
Baja penetración de ventas en canal on line entre las personas mayores.	Diseño de estrategias de relación con el cliente usuario profundas y estables, con constante monitoreo en sus necesidades y comportamiento, que se reflejen en una alta tasa de tráfico. Fuerte capacidad de negociación con las empresas oferentes para lograr desarrollar ofertas exclusivas en nuestra plataforma que permitan transferir mayores beneficios al usuario, fidelizándolo y mejorando su comportamiento de compra on line.
Experiencias insatisfactorias con el servicio de la plataforma de People Up que lleven a una fuga de usuarios generando una baja tasa de tráfico.	Realizar pilotajes de la plataforma para asegurar su correcta usabilidad.
Ingresar a la industria muy tempranamente en términos de timing, teniendo en consideración el desarrollo social, económico y cultural del target.	Posicionarnos de manera tal que cuando el mercado esté maduro, seamos la empresa de referencia y mayor trayectoria en el mercado. Contar con expertos en cargos claves que posean un amplio conocimiento de la industria y visión del negocio. Mantener costos operativos bajos, restringiendo las funcionalidades de la plataforma a lo que resulte

	más rentable, para volver a activarla en el timing adecuado.
Bajo número de miembros de la comunidad que generen suspicacia en los clientes.	<p>Establecer relaciones de partners estratégicos con instituciones y organizaciones del adulto mayor para posicionar a People Up a partir de su trayectoria trabajando para el segmento, (relación de confianza y lealtad ya establecida con el target).</p> <p>Municipalidades podrán hacer uso de la plataforma para publicitar sus programas y actividades de forma gratuita como vía complementaria.</p>

## 9. Propuesta Inversionista

La propuesta al inversionista se presenta en la Tabla 9.1

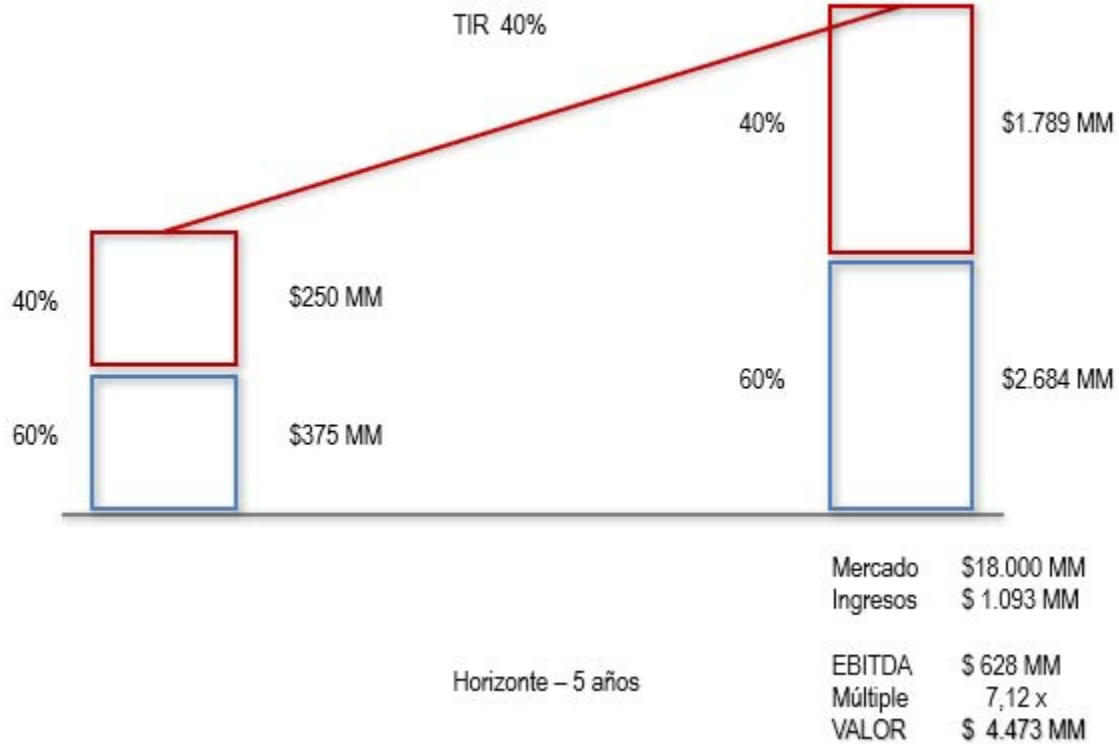
**Tabla 9.1: Propuesta al Inversionista**

Aumento de Capital	\$350 MM
Aporte de Inversionistas	\$250 MM
Aporte de Fundadores	\$100 MM
Uso de fondos	Déficit proyectado de 12 meses (opex + capex + wc)
Propiedad inversionista	para 40%
Valorización Pre money	\$275 MM
Acciones inversionistas	400 acciones serie A preferente
Acciones fundadores	100 acciones serie A preferente 300 acciones serie B comunes
Representación	2 de 4 directores con quórum calificado
Estrategia de salida	Cláusulas preferentes en eventos de venta de empresa

La oferta para el inversionista permite alcanzar un TIR para el inversionista de 40%, considerando el escenario base del business plan. La valorización de People UP de cara al inversionista se muestra en la Figura 9.1.



**Figura 9.1: Valorización de People UP**



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.<sup>3</sup>

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.

<sup>3</sup> Damodaran online [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/vebitda.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html)

## 10. Conclusiones

People Up constituye una propuesta innovadora, dirigida a la difusión de actividades, oportunidades y entrega de beneficios a personas mayores, que permitirá posicionar a esta comunidad web como pionera en el segmento.

La plataforma cuenta con la ventaja competitiva de concentrar la oferta que resulta de interés y valor para el target en un mismo lugar. La gratuidad ofrecida a los usuarios para su incorporación, permitirá penetrar en el segmento y posicionar a People Up como la comunidad especializada en las personas mayores en nuestro país.

Las alianzas estratégicas con empresas y organismos públicos con oferta ad hoc al target y la base de registros de personas mayores, nos permitirán generar una propuesta de gran valor a entidades interesadas en publicar sus marcas, productos, servicios, oportunidades y actividades en la plataforma. Para poder capturar este valor creado, es fundamental que People UP potencie comunicacionalmente su ventaja competitiva y el valor que la plataforma ofrece. Estos son factores clave para que el target migre y se fidelice a la comunidad de People UP.

Al tratarse de una plataforma multilateral, distintos actores que operan en segmentos interdependientes establecerán relaciones y negocios, creando valor en tres ámbitos principalmente:

- Atrayendo a grupos de usuarios
- Poniendo en contacto a diferentes oferentes que representan cada uno una fuente de ingresos diferente.
- Eficientando costos y aumentando la efectividad mediante la gestión de la plataforma.

De este modo, esta idea de negocio favorece a las organizaciones interesadas de comercializar y difundir sus productos, servicios y actividades hacia este target generando rentabilidad, y creando valor al beneficiar el aumento de capital social y de bienestar de las personas mayores.

## 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](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](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.

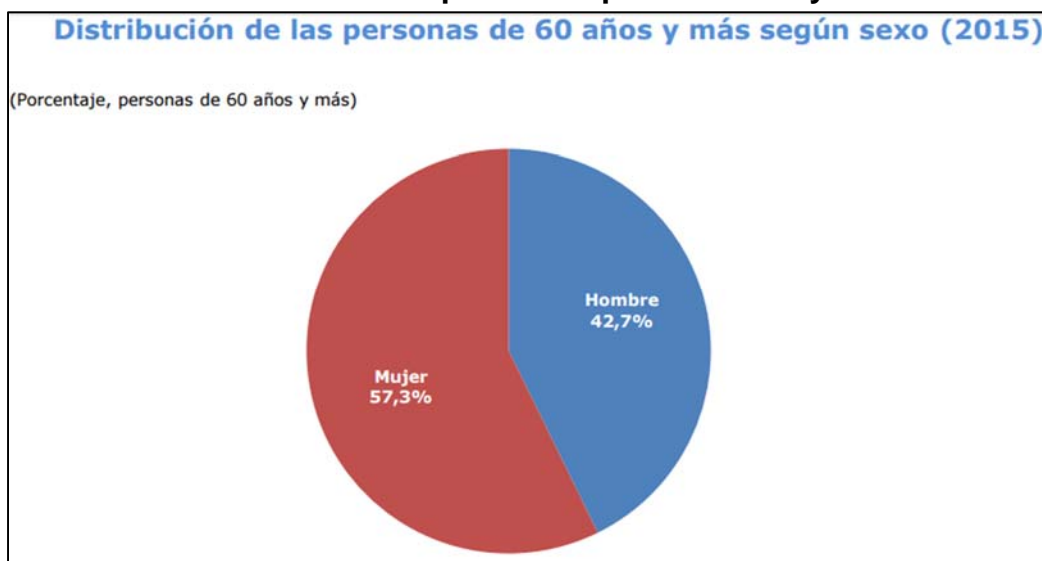
Tabla 12.1: Población

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

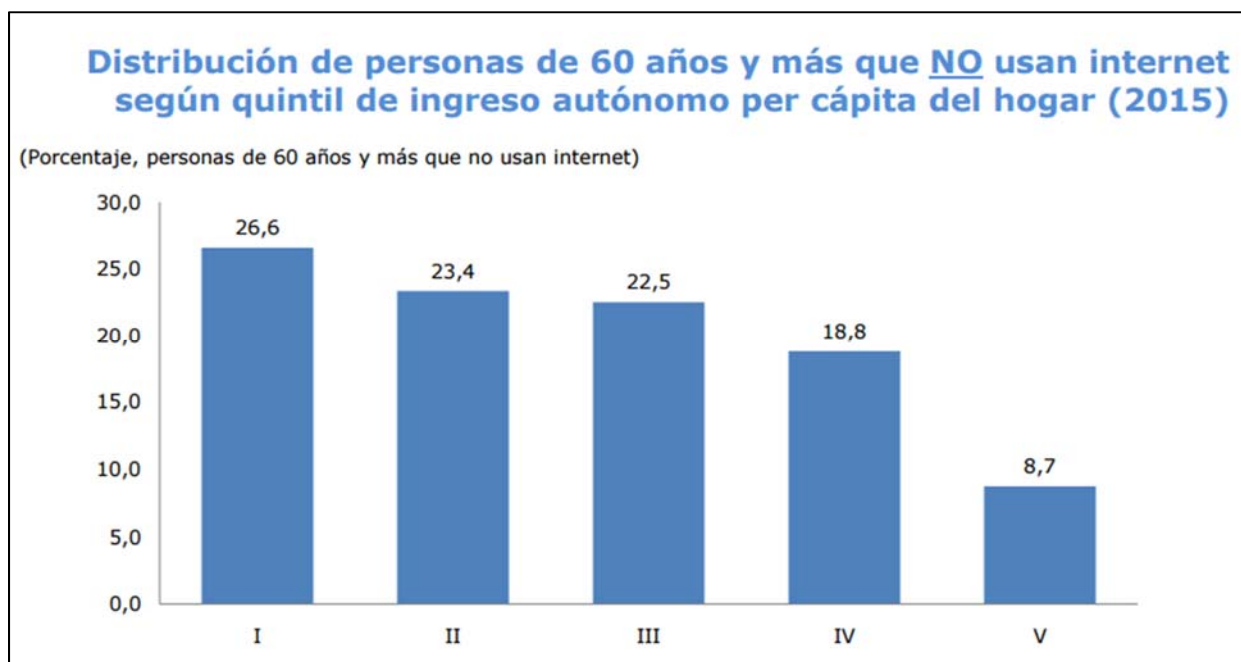
(Número y porcentaje de población regional, personas por región)

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
<b>Total</b>	<b>2.486.233</b>	<b>15,0</b>	<b>2.638.351</b>	<b>15,6</b>	<b>2.885.157</b>	<b>16,7</b>	<b>3.075.603</b>	<b>17,5</b>

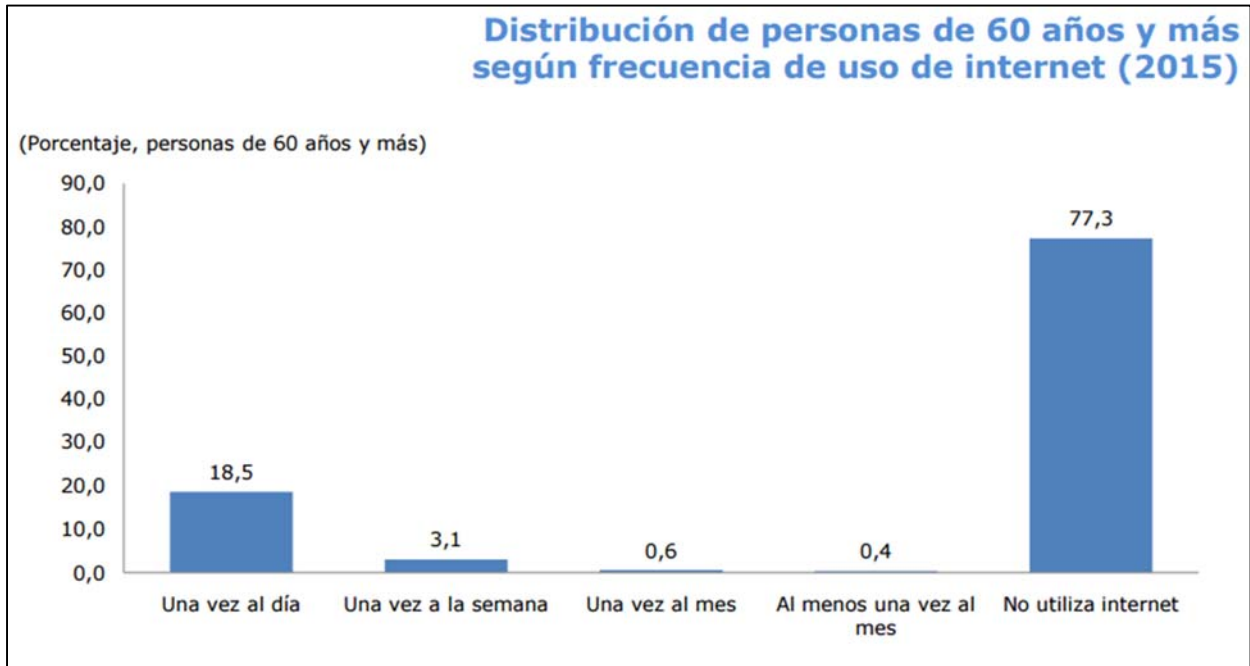
**Gráfico 12.1: Distribución de población por sexo - mayores de 60 años**



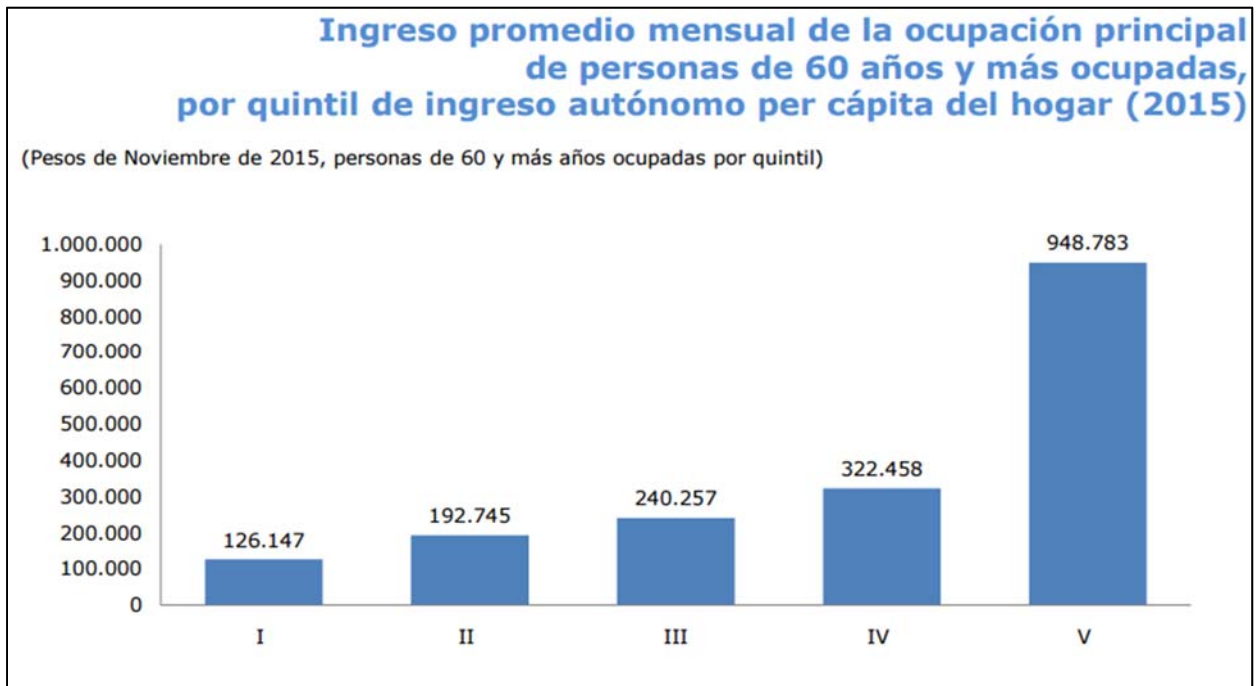
**Gráfico 12.2: Uso de Internet**



**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**

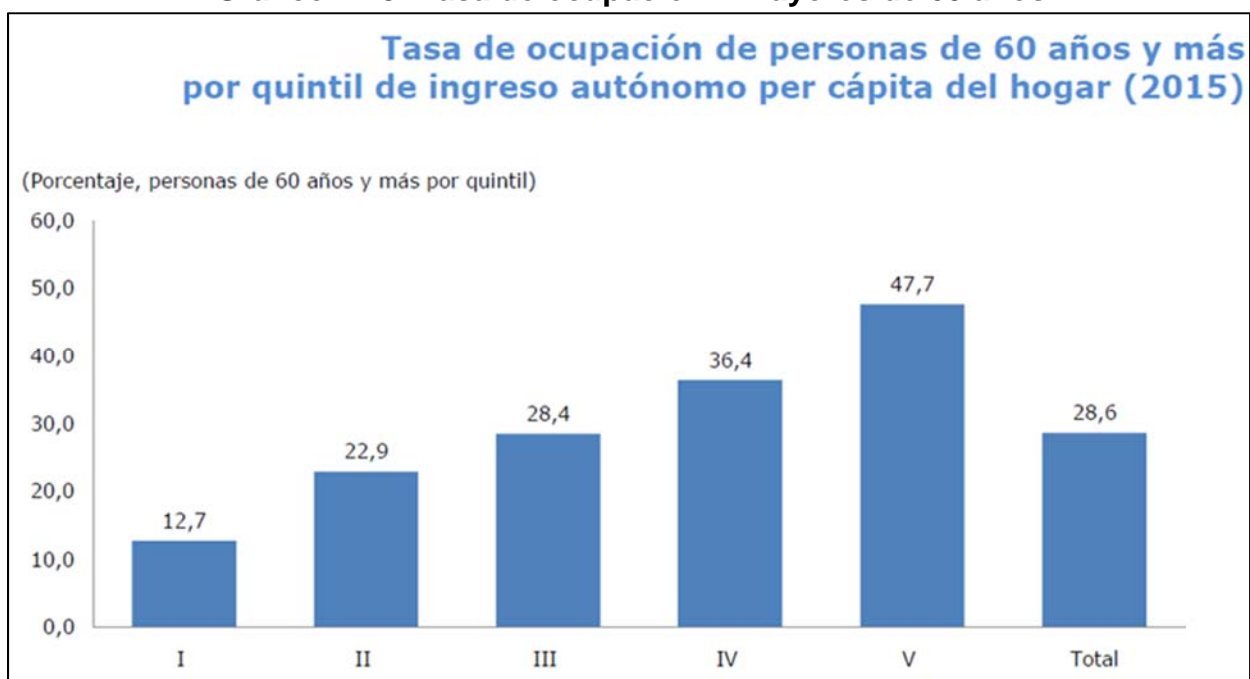
**Composición del ingreso de personas de 60 años y más,  
por sexo y quintil de ingreso autónomo per cápita (2015)**

(Porcentaje, Pesos de Noviembre de 2015)

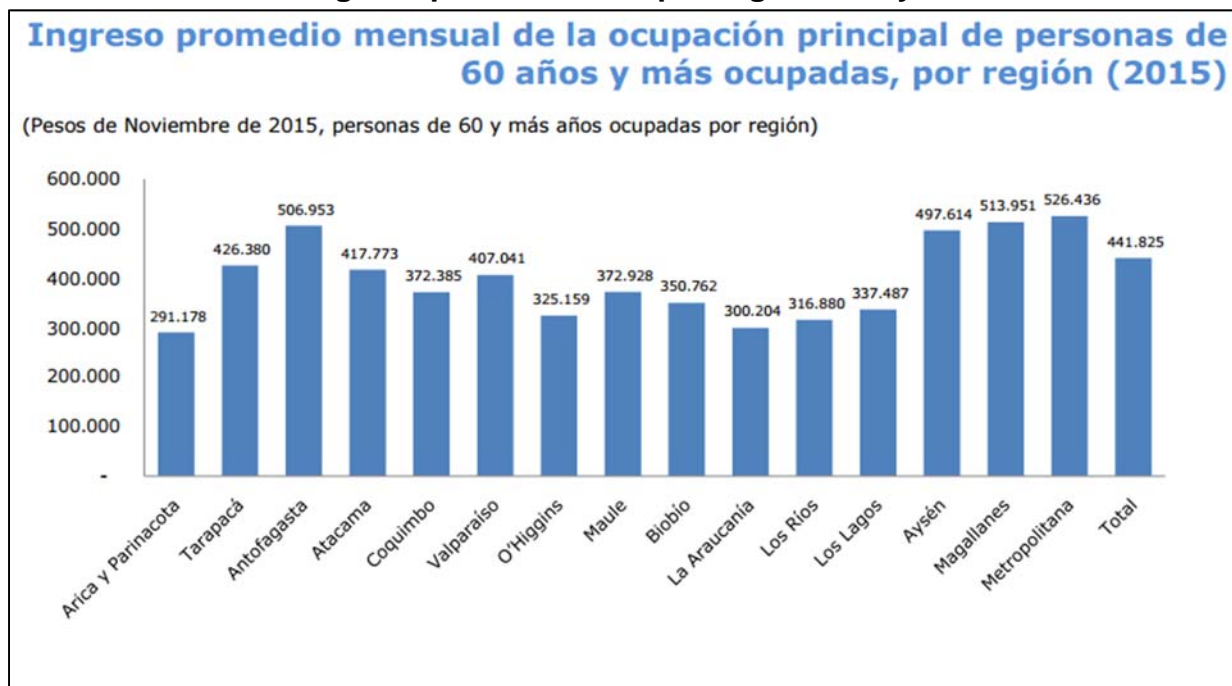
Sexo	Ingresos	Quintil de ingreso autónomo nacional per cápita					Total
		I	II	III	IV	V	
Hombre	Ingreso del Trabajo	22,2	41,6	49,1	53,6	65,5	55,9
	Otro Ingreso Autónomo	39,1	47,0	44,7	43,7	33,9	38,8
	Ingreso autónomo	61,3	88,6	93,8	97,4	99,4	94,7
	Subsidios monetarios	38,7	11,4	6,2	2,6	0,6	5,3
	Ingreso 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).

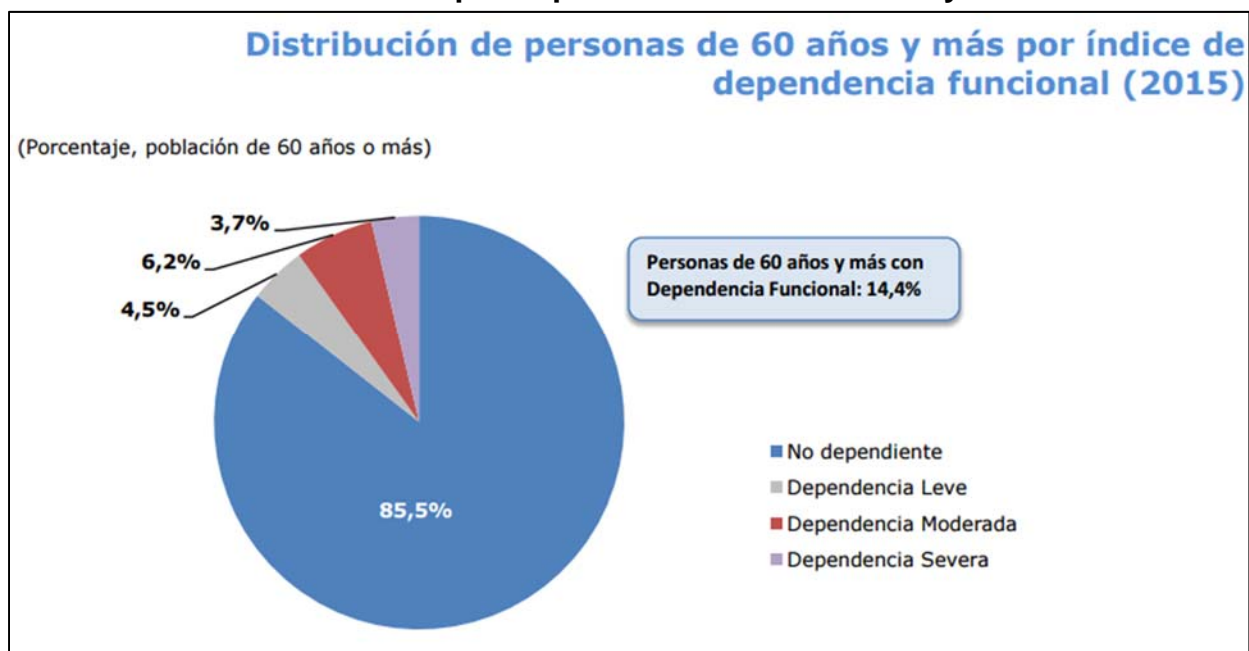
**Gráfico 12.5: Tasa de ocupación – mayores de 60 años**



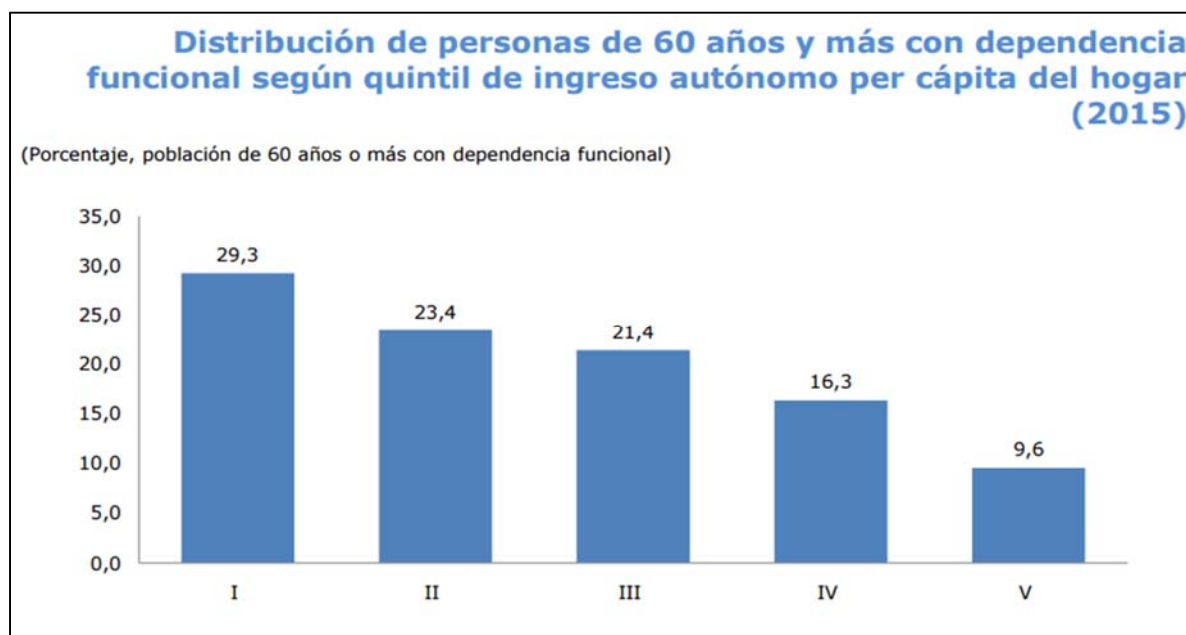
**Gráfico 12.6: Ingreso promedio/mes por región – mayores de 60 años**



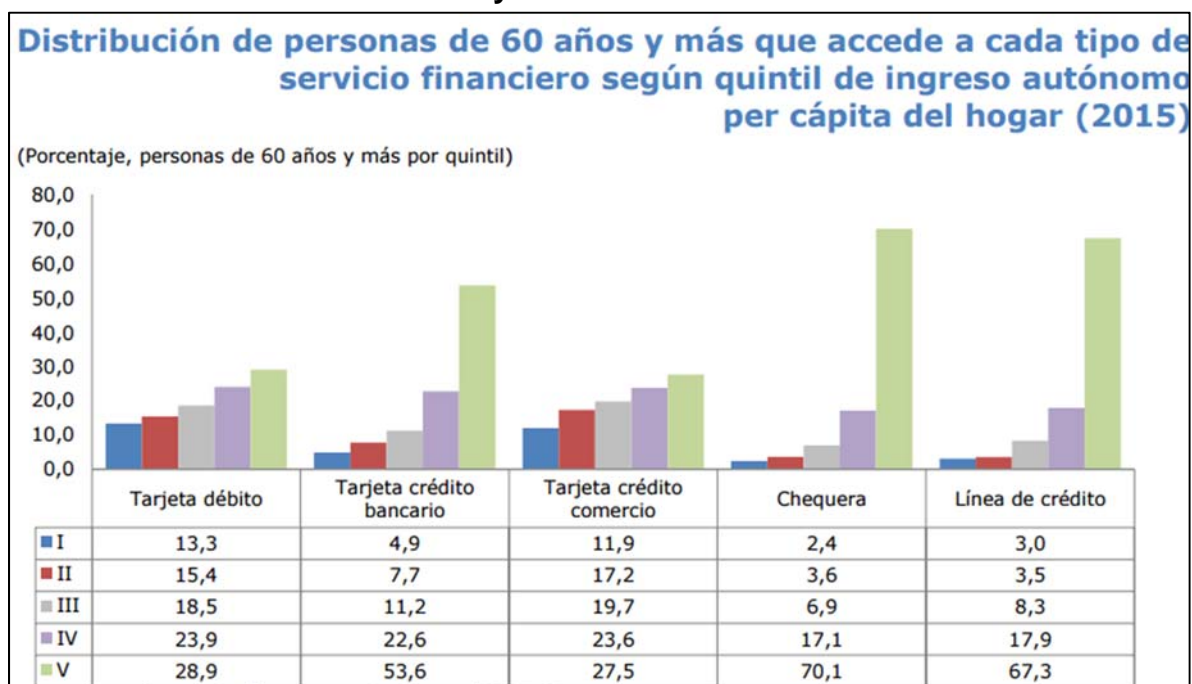
**Gráfico 12.7: Distribución por dependencia funcional – mayores de 60 años**



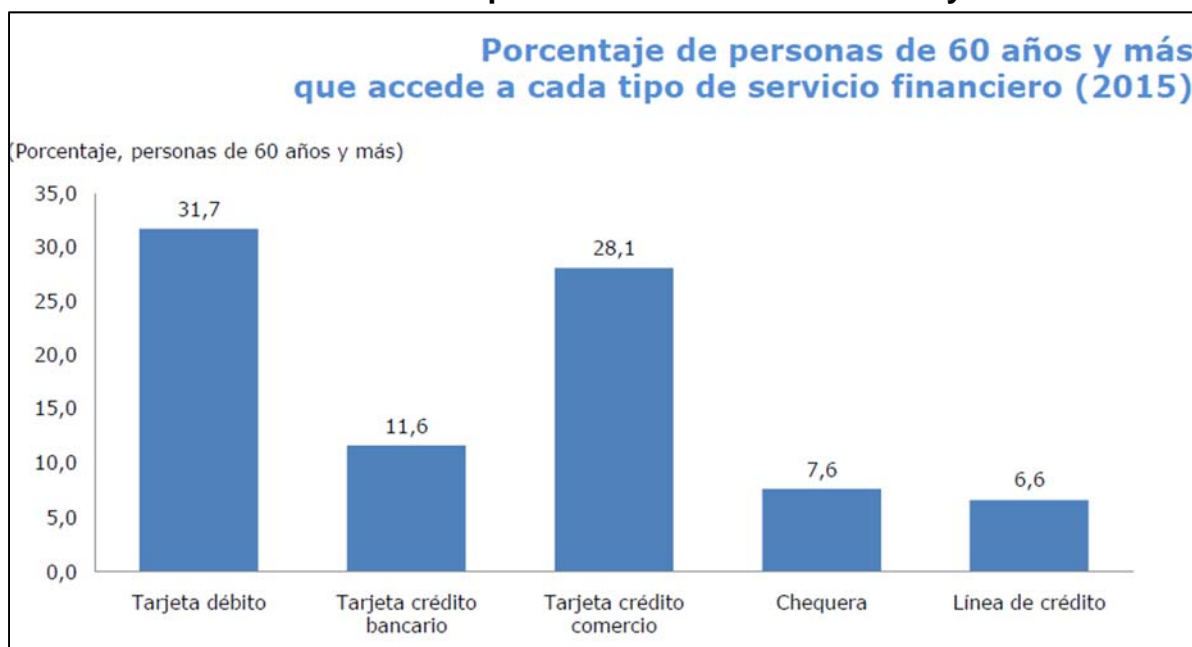
**Gráfico 12.8: Distribución por dependencia funcional según quintil – mayores de 60 años**



**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		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	SALUD	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	TRANSPORTE	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	COMUNICACIONES	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	RECREACIÓN Y CULTURA	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	EDUCACIÓN	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	RESTAURANTES Y HOTELES	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	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	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**

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

Gráfico 12.11: Índice de calidad de vida

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

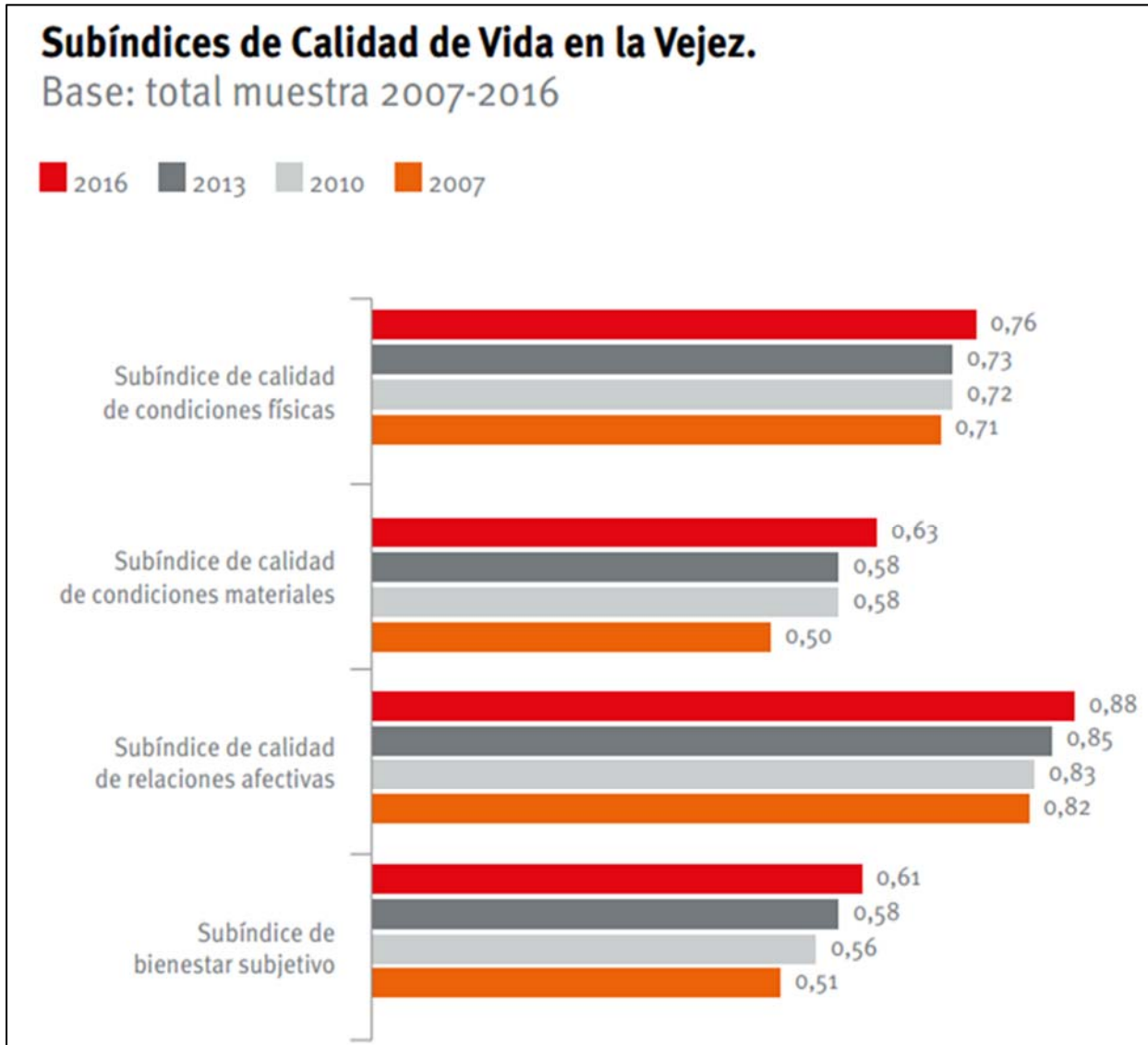
## Índice de Calidad de Vida en la Vejez.

Base: total muestra 2007-2016

■ 2016 ■ 2013 ■ 2010 ■ 2007



Gráfico 12.12: Subíndice de calidad de vida en la vejez





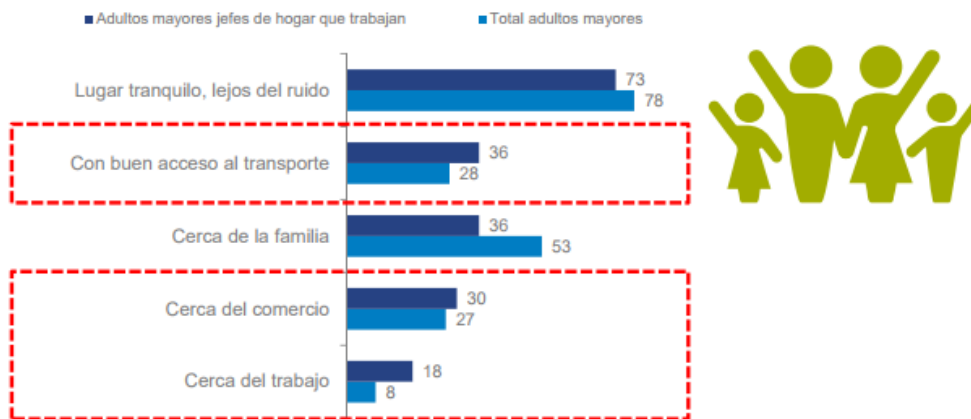
12.4. Presentación GfK Adimark, septiembre 2015 | Vivir hasta los 100, ICARE.  
 José Miguel Ventura "Ojos puestos en el futuro"



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



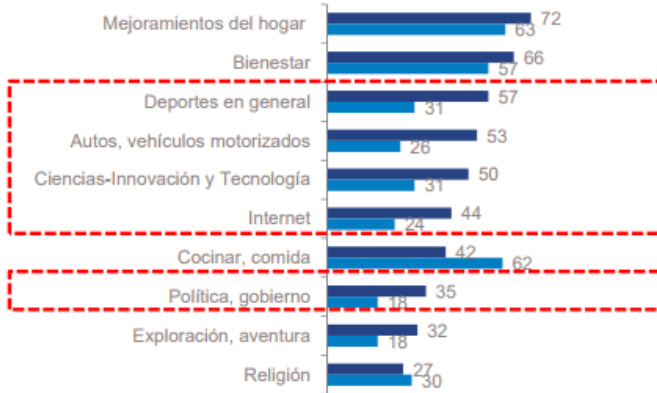
La cercanía con la familia es menos relevante al momento de elegir un lugar donde vivir



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



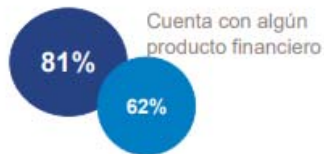
© GfK September 23, 2015 | ICARE VIVIR HASTA LOS 100

Adultos Mayores que son Jefes de Hogar y Trabajan

Total Adultos Mayores

19

# Están más bancarizados



Medios de pago que utilizan en un mes normal



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

Adultos Mayores que son Jefes de Hogar y Trabajan

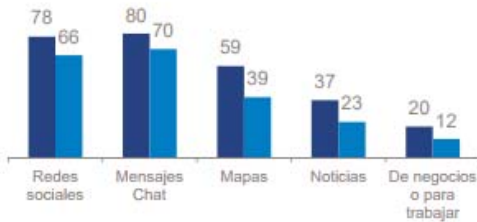
Total Adultos Mayores

24

## Y están mucho más tecnologizados



Aplicaciones que tienen descargadas



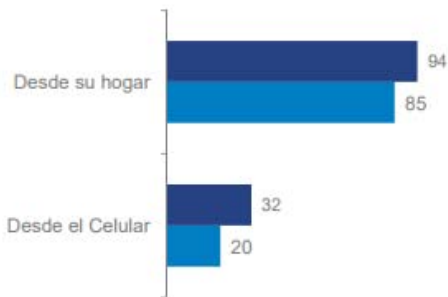
Actividades que realizan en sus smartphones



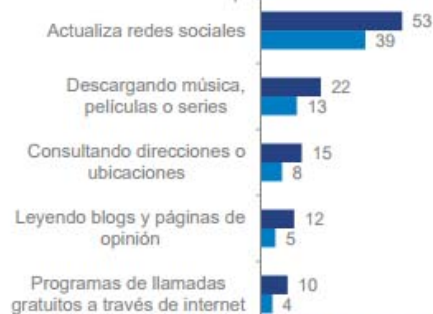
## Y están mucho más tecnologizados



¿Desde dónde se conectan?

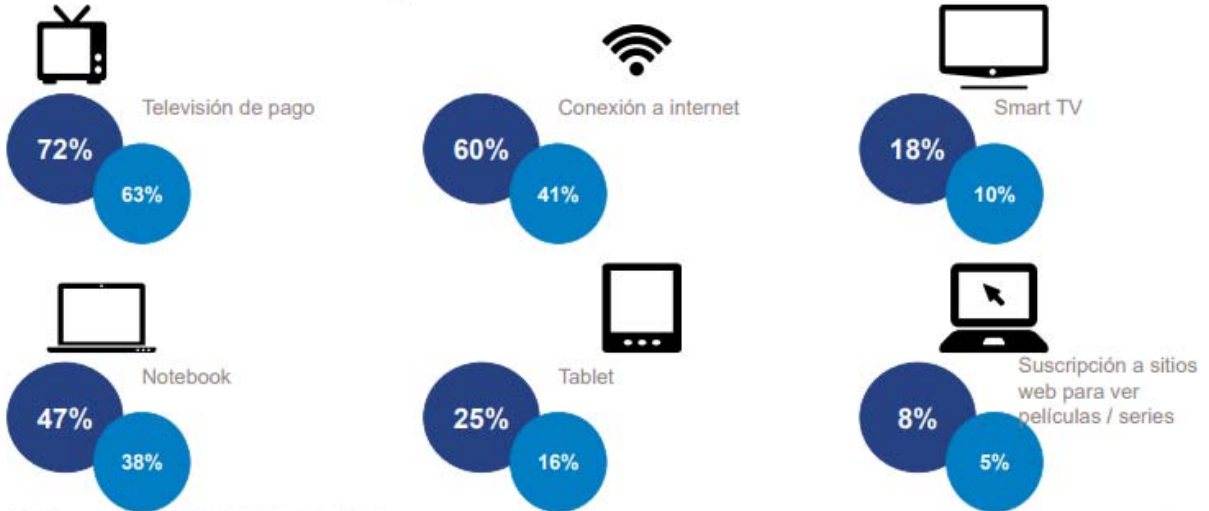


Actividades que realizan en internet



# Y están mucho más tecnologizados

Presencia de bienes en sus hogares:



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

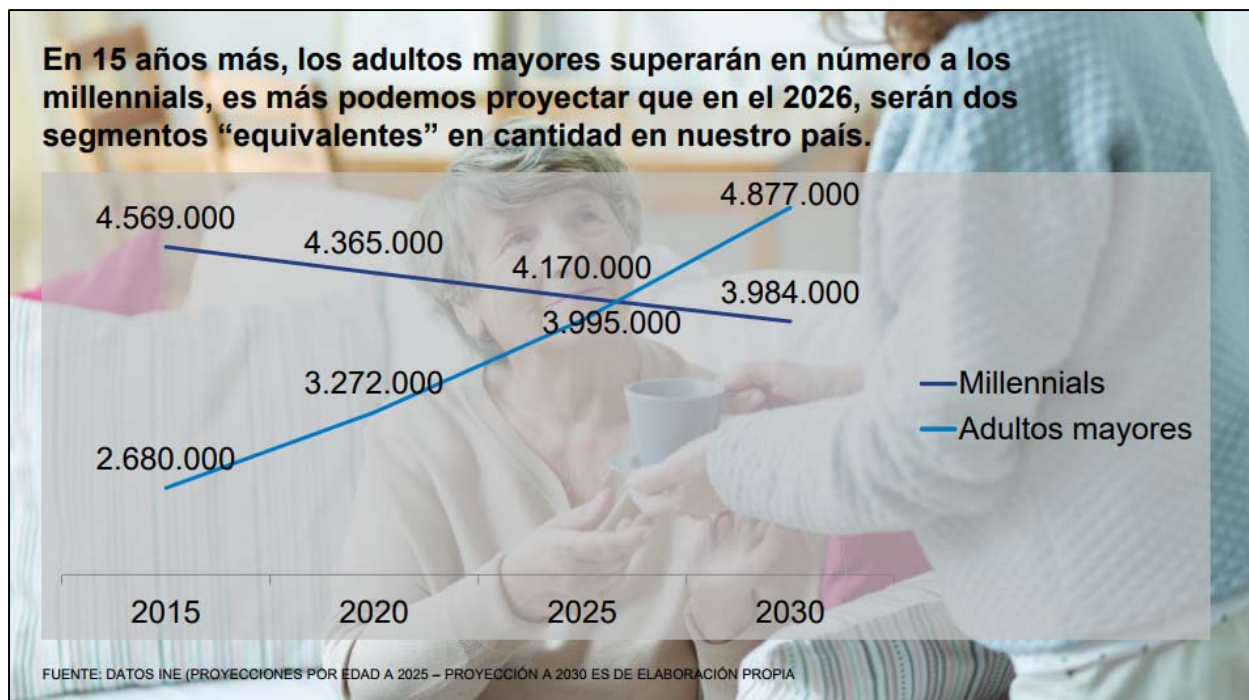
Adultos Mayores que son Jefes de Hogar y Trabajan

Total Adultos Mayores

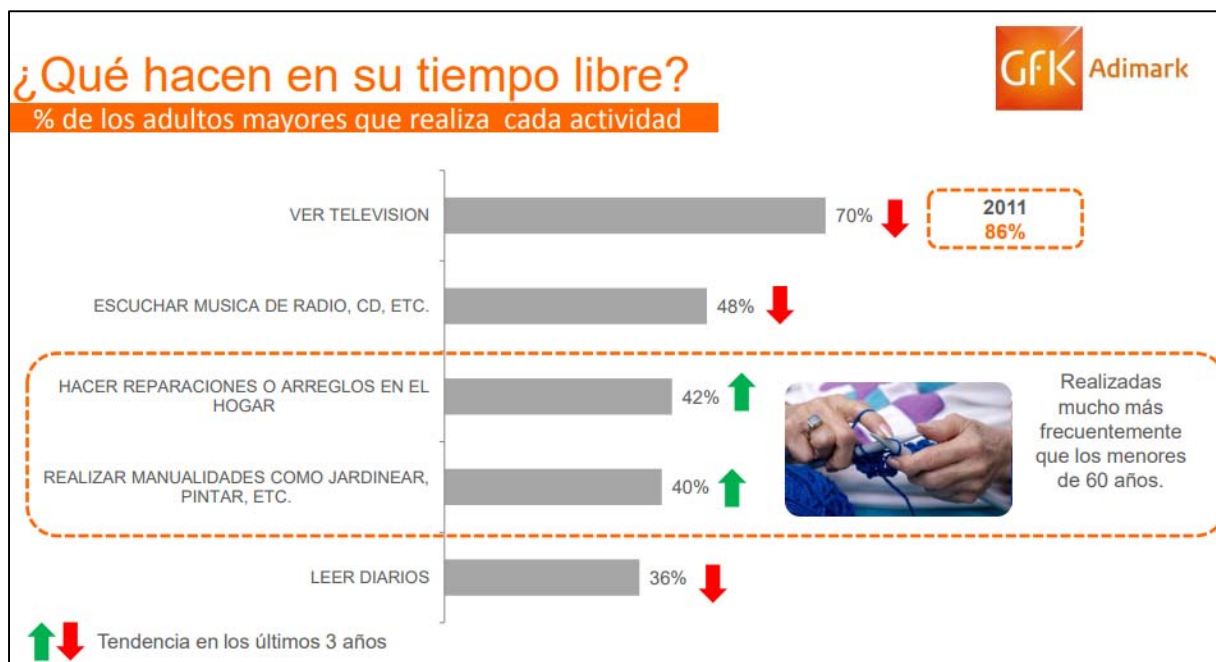
27



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



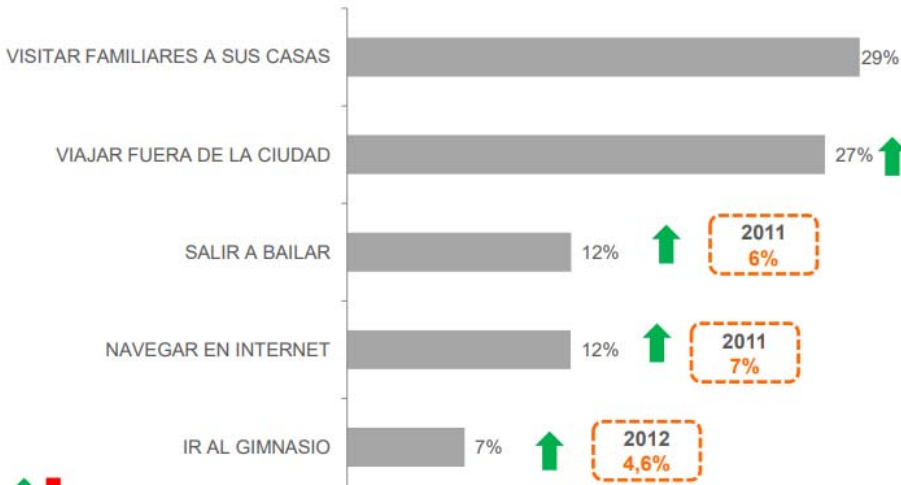
## 12.6. Presentación GfK Adimark 2013, Obtenido de ICARE. José Miguel Ventura “Radiografía del nuevo adulto mayor”





## ¿Qué hacen en su tiempo libre?

% de los adultos mayores que realiza cada actividad



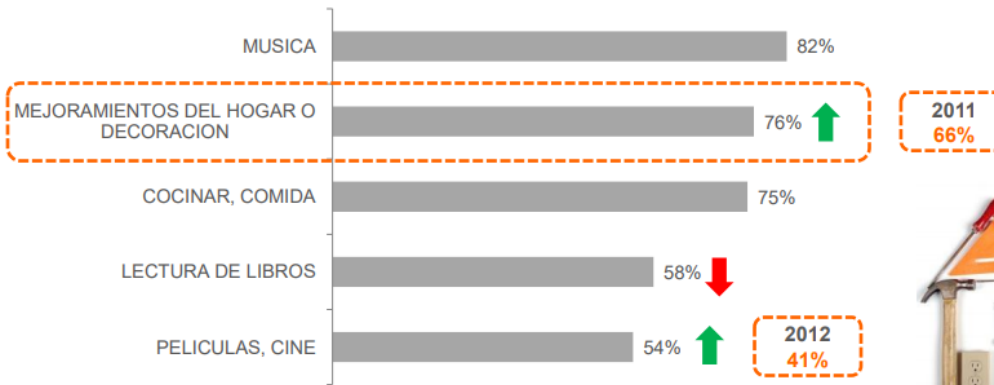
↑ ↓ Tendencia en los últimos 3 años



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

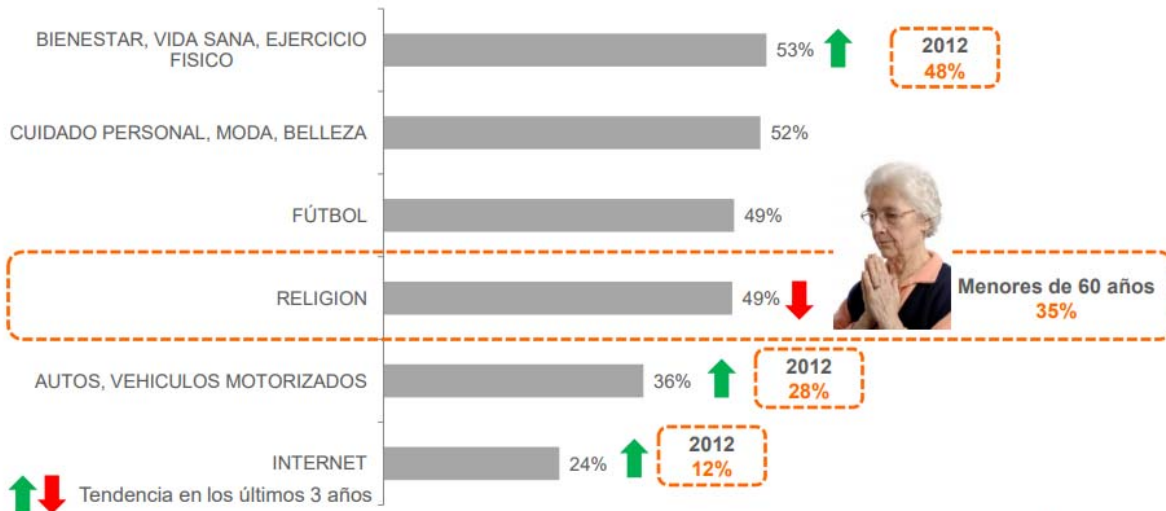


Fuente: Chile 3D 2013, GfK Adimark

## ¿Qué temas les interesa?



% de los adultos mayores que manifiesta interés en cada tema

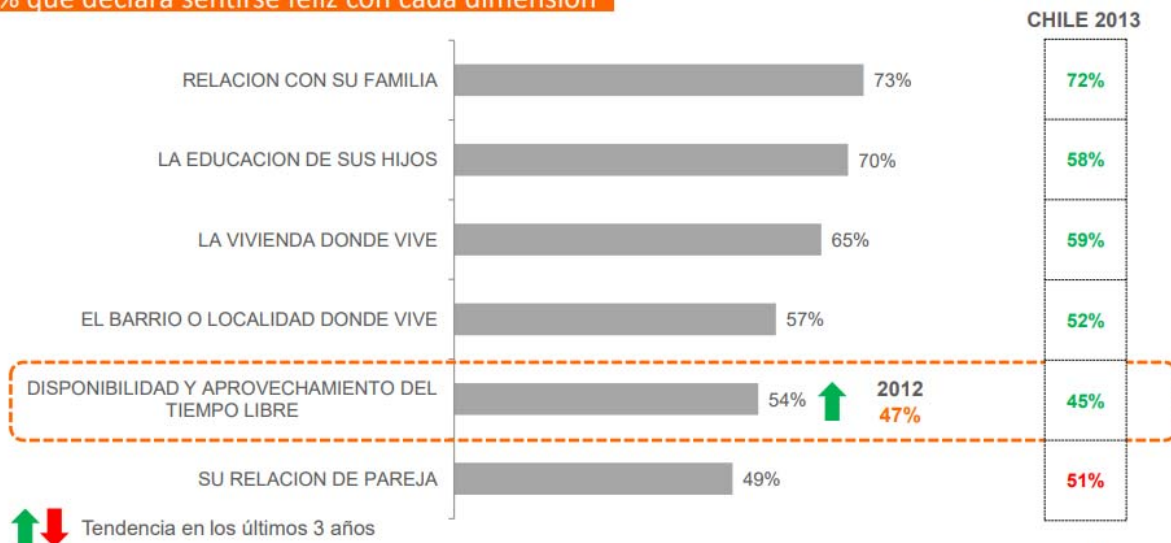


Fuente: Chile 3D 2013, GfK Adimark

## Nivel de Felicidad



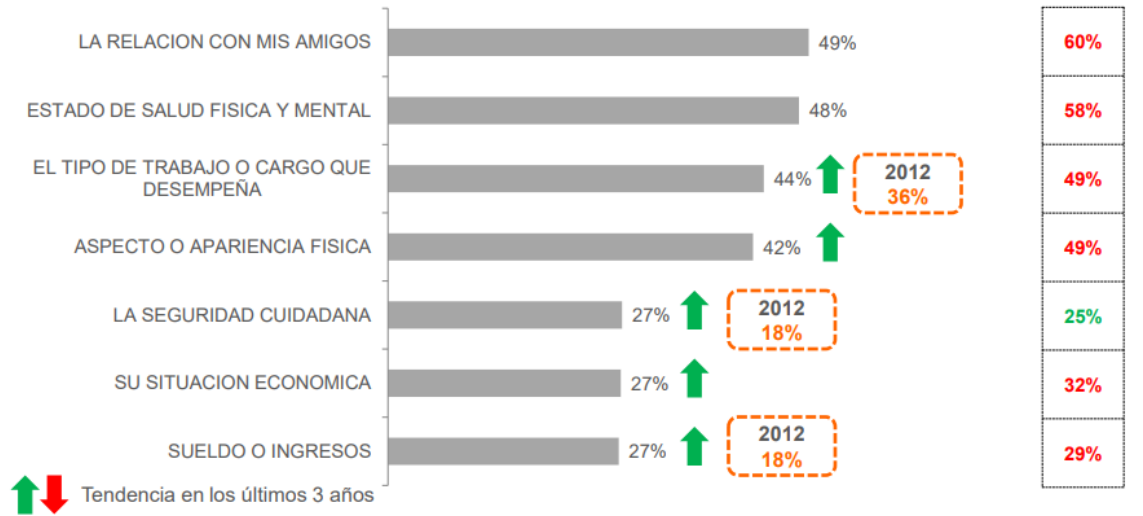
% que declara sentirse feliz con cada dimensión



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 auto valencia 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<sup>▼</sup> A<sup>▲</sup>

---

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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diarios físicos en papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diarios a través de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas físicas en papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas a través de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras páginas de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales en internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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**

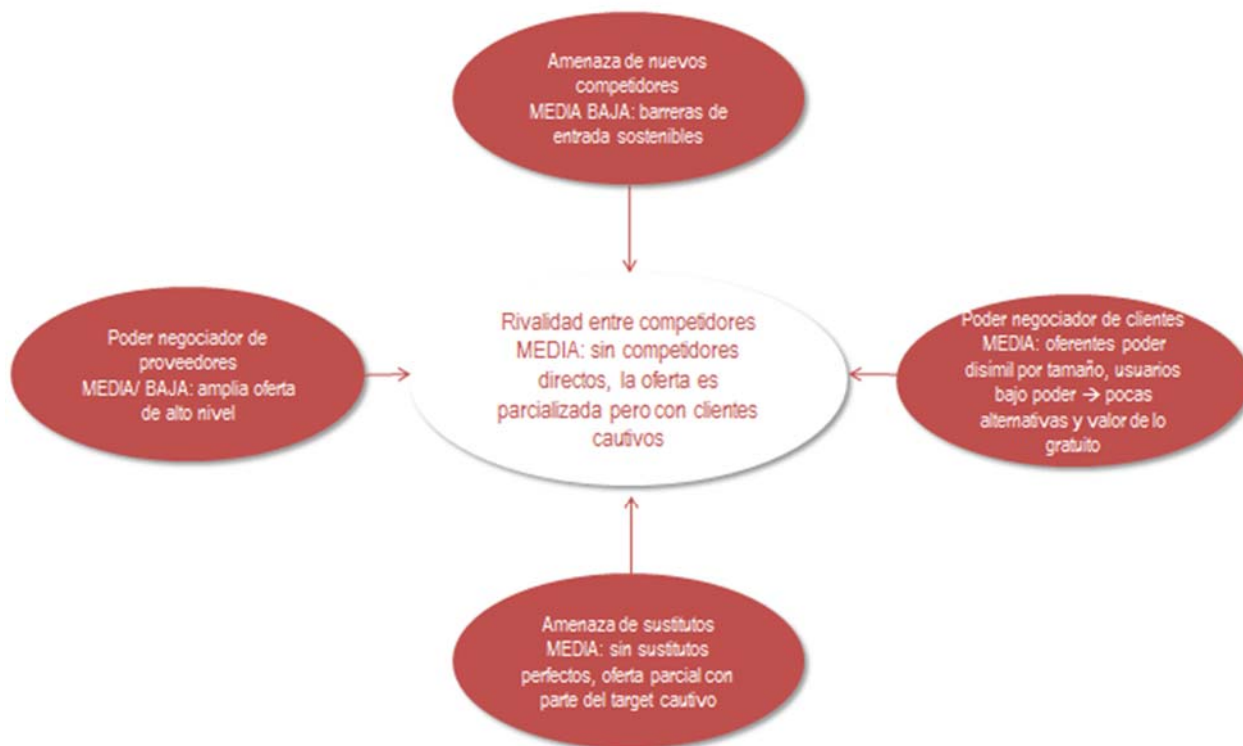
- **Hallazgos:** En general no se perciben como sujetos de consumo de empresas de productos o servicios. Se mencionan algunos descuentos en transporte, supermercados, farmacias, sin embargo, no se alude de manera espontánea empresas o marcas específicas. El programa de vacaciones de tercera edad de Sernatur, 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.

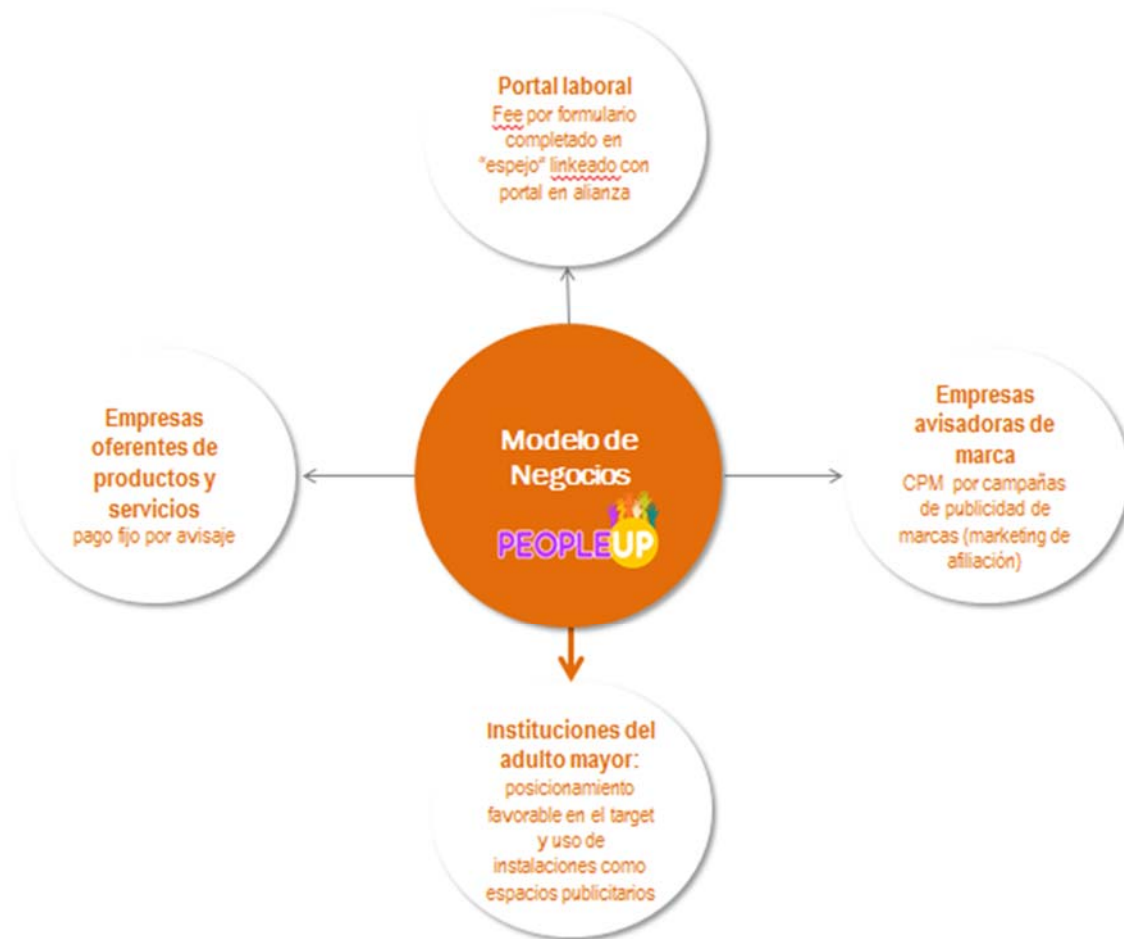
### 12.11. Tipología del usuario de People Up

- 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>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	<b>\$ 61.424.625</b>
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	<b>\$ 14.873.710</b>
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	<b>\$ 37.131.670</b>
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	<b>\$ 0</b>
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	<b>\$ 52.000.000</b>

**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	<b>\$ 21.628.185</b>
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	<b>\$ 14.471.830</b>
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	<b>\$ 52.418.435</b>
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	<b>\$ 14.471.830</b>
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	<b>\$ 19.334.273</b>

## 12.14. Desarrollo y características de la plataforma web que sostiene People UP

La creación de la plataforma requiere de un proceso de desarrollo y diseño que será contratado de manera externa a una empresa especialista. Su creación incorpora las siguientes fases:

- I. **Recopilación de Información:** lineamientos generales, funcionalidades del sitio (4 operaciones, contenidos).
- II. **Diseño:** Mapa del sitio y desarrollo de contenidos específicos
- III. **Desarrollo:** Programación estructura, ensamblaje contenidos, desarrollo de prototipo para hacer pruebas, experimentar funcionalidad, evidenciar errores para realizar las correcciones.
- IV. **Prueba y Correcciones:** prueba de funcionalidades y vínculos, desarrollo de piloto con usuario y usabilidad.
- V. **Lanzamiento: Transferencia del sitio al servidor, kick off inicial.**
- VI. **Mantenimiento:** Plan preventivo de mantenimiento.

La plataforma se programará en lenguaje PHP dado que este es uno de los lenguajes de programación más utilizados en el desarrollo de proyectos web.

Entre sus principales beneficios, destacan para el proyecto:

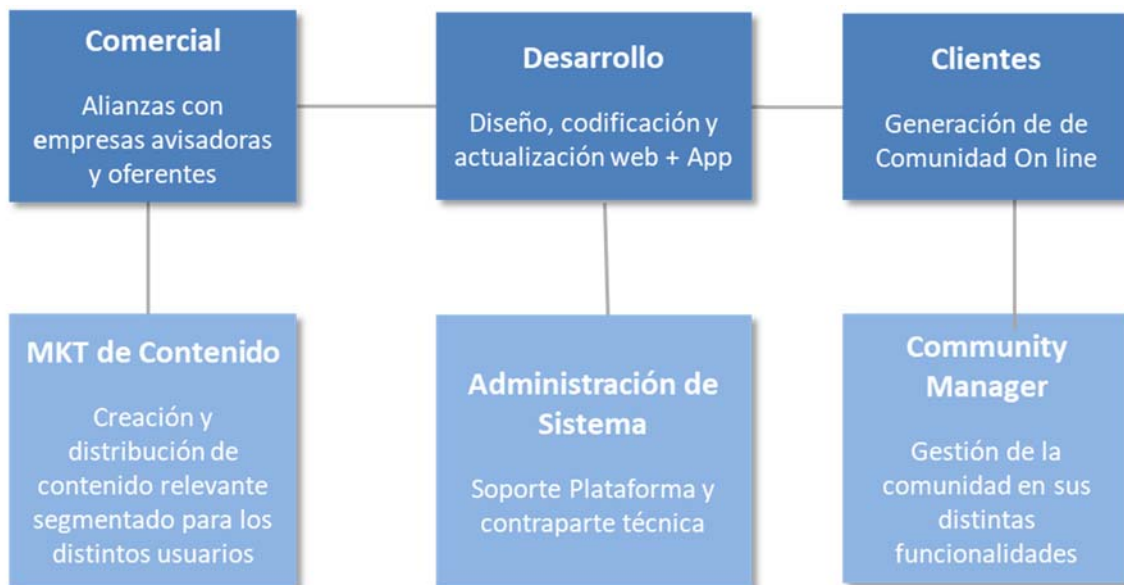
- Permite contar con una enorme penetración tanto en servidores web como sistemas operativos.
- Es una solución robusta de bajo costo.
- Es un lenguaje para el desarrollo de aplicaciones web dinámicas a partir de los datos contenidos en una base de datos.



- El código PHP se ejecuta desde el servidor, por lo que nadie tendrá acceso a él desde un navegador, lo cual aumenta la seguridad.
- Gran funcionamiento con bases de datos relacionales de código abierto como MySQL, una solución muy utilizada en desarrollo.
- Permite implementar programación orientada a objetos.
- Facilidad de programación para smartphones para la creación de aplicaciones seguras.

## 12.15. Estructura Organizacional People Up

Figura 12.3: Estructura organizacional People UP



El organigrama está construido contemplando las tres áreas que cubren las actividades clave del negocio; el ámbito Comercial orientado a desarrollar alianzas comerciales con empresas avisadoras, el área de Clientes, focalizado en la captación de usuarios para la conformación de la comunidad de People Up y la unidad de Desarrollo, a cargo del Sistema Operacional que proveerá la estructura y operatoria de la plataforma.

En éstas tres áreas se integrarán los siguientes cargos:

- **Gerente General**: Administración de la empresa, investigar tendencias en envejecimiento activo para ofrecer soluciones innovadoras y estar al tanto de las innovaciones sociales del mercado. Responsable de la difusión y relaciones con entidades públicas y privadas que nos permitan incorporar constantemente nuevos miembros a la comunidad.

- **Sub Gerente de Clientes:** Elaborar estrategias que permiten a las marcas ser parte de los espacios digitales. Comunicar y posicionar productos y servicios, participando en Internet. Responsable de favorecer la conversación en los canales de nuestros clientes a través del diálogo de las marcas e instituciones, con los usuarios de la comunidad que las consumen y requieren. Responsable de gestionar la experiencia de los distintos clientes de People Up y de la estrategia comercial.
- **Community Manager:** Encargado de la gestión y control de las diferentes redes sociales.
- **Encargado Marketing de Contenido:** Responsable de la generación de contenidos (infografías, artículos, diseños personalizados, adaptaciones de campañas de clientes). Responsable de la gráfica online, diseño web y multimedia.
- **Desarrollador Web:** Encargado del área de desarrollo web y posicionamiento SEO. Responsable **de supervisar y controlar las campañas y reportar su desempeño** (analytics: mediciones, objetivos, conversiones, reportes digitales). Cargo experto en publicidad on line, certificado en las plataformas anteriormente mencionadas.
- **Encargado de Administración de Sistemas:** Responsable de la administración de la plataforma y sistemas críticos en régimen 24x7. Debe optimizar y mantener la plataforma tecnológica e infraestructuras de People Up.

## 12.16. Proyección Mensual de Ingresos para el año 1

**Tabla 12.9: Proyección mensual de ingresos de People UP para el año 1.**

\$	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos avisaje empresas en alianza	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000	\$ 3.900.000	\$ 5.200.000	\$ 6.500.000	\$ 7.800.000	\$ 9.100.000	\$ 10.400.000	\$ 11.700.000
Ingresos avisaje marca	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 534.033	\$ 759.785	\$ 1.013.407	\$ 1.297.623	\$ 1.615.395	\$ 1.969.945	\$ 2.364.776	\$ 2.803.696	\$ 3.290.841
Ingresos bolsa de trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 178.915	\$ 190.910	\$ 203.710	\$ 217.368	\$ 231.942	\$ 247.493
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.834.033</b>	<b>\$ 3.359.785</b>	<b>\$ 4.913.407</b>	<b>\$ 6.676.538</b>	<b>\$ 8.306.305</b>	<b>\$ 9.973.655</b>	<b>\$ 11.682.144</b>	<b>\$ 13.435.638</b>	<b>\$ 15.238.334</b>
% Crecimiento					83,19%	46,24%	35,88%	24,41%	20,07%	17,13%	15,01%	13,42%

## 12.17. Cálculo de la tasa de descuento para People UP

Para el cálculo de la tasa de descuento utilizamos el modelo para la valoración de activos de capital (CAPM) que se calcula a través de la siguiente fórmula:  $T_d = R_f + \beta_u (R_m - R_f)$ , donde:

$T_d$  = Tasa de descuento

$R_f$  = Tasa libre de riesgo

$\beta_u$  = Beta desapalancado

$(R_m - R_f)$  = Premio por Riesgo Mercado

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.

La composición de la tasa de descuento para el proyecto People UP se presenta en la Figura 12.4.

**Figura 12.4: Fórmula tasa de descuento People UP**

<b>Ke</b>	=	<b>Rf</b>	+	<b>B</b>	x	<b>ERP</b>	+	<b>PL</b>	+	<b>PS</b>
Costo de Equity		Tasa libre de riesgo		Beta Riesgo Industria		Premio Riesgo Mercado		Premio Liquidez		Premio Startup

## 12.18. Flujo de Caja del Inversionista

**Tabla 12.10: Flujo de Caja del Inversionista**

MM\$	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Utilidad neta</b>		-77,9	-11,5	16,6	78,9	182,4
Depreciación		2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Amortización		7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Inversiones	-250,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aumento capital de trabajo		-9,0	-2,8	-7,8	-12,8	-20,4
<b>Flujo de caja neto</b>		<b>-77,6</b>	<b>-5,0</b>	<b>18,1</b>	<b>75,5</b>	<b>171,4</b>
<b>Valor terminal</b>						<b>1343</b>
<b>Flujos + valor terminal</b>	-250,0	-77,6	-5,0	18,1	75,5	1514,1
<b>VAN</b>	<b>\$ 381</b>					
<b>TIR</b>	<b>40%</b>					
<b>Payback</b>	<b>5</b>					

## 12.19. Inversión inicial People UP

**Tabla 12.11: Inversión Inicial**

<b>Inversiones</b>	<b>Monto a invertir</b>
Plataforma y app	\$ 90.000.000
Equipamiento tecnológico	\$ 23.632.000
Mobiliario oficina	\$ 3.110.000
Kick off	\$ 16.433.076
Constitución empresa	\$ 572.000
Capital de trabajo	\$ 209.339.337
Costo de oportunidad inversión	\$ 5.148.049
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 348.234.463</b>