

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

EL RECREO

Portal de actividades para adultos mayores

Entregado como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas MBA

Juan Deferrari, 183892

Vera Bollini, 183099

Alejandra Ramella, 201535

Tutor: Magalí Da Silva




2022

Declaración de Autoría

Nosotros, Alejandra Ramella, Juan Deferrari y Vera Bollini declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Máster en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado juntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma	Aclaración	Nº de estudiante
	Juan Deferrari	183892
	Alejandra Ramella	215035
	Vera Bollini	183099

Agradecimientos

El presente plan de negocios fue elaborado gracias al apoyo de múltiples actores, que se prestaron a brindarnos información, a escucharnos, a contenernos, a socorrernos, entre otros.

En particular, queremos agradecer a nuestra tutora Magalí que estuvo siempre dispuesta a reunirse con nosotros, a adaptarse a nuestros horarios, a escuchar nuestras inquietudes, a asesorarnos en los mejores caminos a seguir, nos persiguió cuando veníamos atrasados, nos alentó cuando lo necesitamos. Fue una pieza fundamental para que este plan pudiera llevarse a cabo.

Adicionalmente queremos agradecer al resto de los docentes y tutores que colaboraron en el trayecto de este plan de negocios, otorgándonos su feedback y asesorándonos sobre los mejores pasos a seguir.

Nos gustaría también agradecer a las personas del público objetivo que nos concedieron su tiempo para realizarles entrevistas en profundidad y aquellas que participaron del focus group. En particular queremos agradecer a Martha, Nora, Cristina, Pilar, Graciela y Lilián.

Por otro lado, queremos agradecer a todas las personas que se tomaron el tiempo de contestar las encuestas y de reenviarlas a sus conocidos, y aquellas que se unieron al grupo de Facebook e interactuaron con el mismo.

No podemos dejar de agradecer a las academias, talleristas, agencias y profesionales que respondieron nuestras inquietudes, como posibles proveedores de actividades.

También quisiéramos agradecer a empresas proveedoras de servicios que se tomaron su tiempo para escuchar nuestros requerimientos y nos enviaron presupuestos a incluir en el presente plan, en particular agradecer a Camila de Commit Studio por su disposición.

Adicionalmente agradecer a instituciones como la Intendencia de Montevideo, Pensar en grande, Astur y Uni 3 que accedieron a otorgarnos entrevistas y brindarnos información relevante para el proyecto.

El proceso de preparación de este plan de negocios requirió de mucho esfuerzo y dedicación que no hubiera sido posible sin el apoyo de nuestras familias y amigos, que cedieron tiempos compartidos para que le pudiéramos dedicar al plan. Adicionalmente se hicieron cargo del cuidado de nuestros hijos e hijas durante dicho tiempo. En particular, queremos realizar un fuerte agradecimiento a nuestras parejas: Leonardo, Nila y Fernando, que nos apoyaron de forma incondicional. También queremos agradecer de forma específica a nuestros hijos e hijas: Celina, Emilia y Nahuel, Avril y Juani, y Tiziana que hipotecaron tiempo de sus papis para que pudieran culminar este proyecto de carrera.

A todos y cada uno de ellos queremos decirles ¡Gracias! Sin el apoyo de todos ustedes no hubiera sido posible cumplir con este proyecto.

Resumen Ejecutivo

La economía “plateada” en Uruguay representa un 20% de la población nacional y es un sector con gran potencial y poco explotado, con grandes posibilidades de crecimiento. Es una población ávida de sentirse activa, para quienes el retiro marca el inicio de una nueva etapa de vida donde se retoman viejos anhelos o se comienzan nuevos. Manifiestan inconvenientes para acceder a una oferta de recreación que satisfaga sus intereses y expectativas. Un 45% expresa que le resulta difícil encontrar las actividades que hay en el mercado y si las encuentran, las mismas no se adaptan a sus necesidades o gustos específicos y un 36% directamente no la conoce.

El Recreo propone centralizar en un portal web una oferta de actividades de ocio completa y planificada específicamente de acuerdo a sus intereses. Contará con entretenimiento online, artículos, videos, foros y su eje central será una propuesta de talleres y paseos enfocados en el segmento. El costo de los mismos será equivalente al que el cliente pueda contratar por fuera del portal. De esta manera el cliente podrá encontrar lo que busca fácilmente, en un solo sitio, de manera confiable y rápida; podrá aprender, divertirse y socializar, tanto al realizar actividades como al usar el portal desde donde quiera. Esta eficiencia en la búsqueda y posterior ejecución de la actividad logra que la persona se sienta activa. El Recreo se presenta como la primera opción de búsqueda para personas 60+.

Se definen tres segmentos objetivos. En primer lugar, mujeres autosuficientes, que se jubilaron o que transitan el fin de su vida laboral, que han disminuido las horas de trabajo y aumentando su tiempo para ocio. Mujeres activas que quieren seguir “haciendo cosas”. No realizan tareas de cuidados regularmente e interactúan con internet. Tienen ingresos superiores a \$50.000 mensuales, se estima un rango de edad de 60 a 75 años. En segundo lugar, hombres y mujeres autosuficientes, que se jubilaron o que transitan el fin de su vida laboral, que han disminuido las horas de trabajo y aumentando su tiempo para ocio. Con interés en realizar paseos, en generar nuevas experiencias. Ya realizan actividades recreativas y desean aumentar la cantidad y variedad. Tienen ingresos superiores a \$75.000 mensuales y un rango de edad estimado entre 60 y 75 años. El tamaño de la oportunidad para estos dos segmentos es de 69.000 personas. Finalmente, profesionales, pequeñas y medianas empresas cuyo público objetivo coincide con los segmentos 1 y 2. No les es rentable el pago de publicidad en grandes medios de comunicación, pero sí invierten en publicidad en redes sociales, sitios web y espacios en los cuales sus clientes son asiduos.

Se propone un plan a cinco años que se realizará en dos etapas. En los años uno y dos las propuestas se concentran en Montevideo. A partir del tercer año se realiza una expansión a todo el país. El modelo de ingresos se basa en el cobro al proveedor de actividades de una comisión por cupo vendido a través del portal, así como también en ingresos por publicidad pautaada con empresas y profesionales cuyo segmento objetivo coincida con el del portal.

El capital inicial requerido será de USD 31.568, de los cuales se financiarán USD 11.550. Se estima un Valor Actual Neto de USD 75.748, con una tasa interna de retorno para el inversor de un 54%, valor superior al retorno requerido por el inversor, estimado en un 23%. El período de repago estimado es de 4 años. El equipo emprendedor se compone de tres MBAs con formación en contabilidad e ingeniería y vasta experiencia en producción, gestión empresarial y gestión financiera.

El Recreo tiene todas las actividades que buscas, para que disfrutes tu tiempo como quieras.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	7
1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad.....	7
1.2. Sector específico de la propuesta.....	8
1.3. Análisis de los grupos de interés	8
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	9
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	9
1.6. Cadena de valor	10
1.7. Mercado	11
1.8. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor	11
1.9. Comportamiento del cliente.....	12
1.10. Perfil del consumidor según niveles	13
1.11. Competencia.....	14
1.12. Oportunidades y Amenazas.....	15
2. MODELO DE NEGOCIOS	16
2.1. Segmentos de mercado objetivo.....	16
2.2. Propuesta de valor.....	16
2.3. Canales de distribución y comunicación.....	17
2.4. Relación con los clientes.....	18
2.5. Modelo de ingresos	18
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor	19
2.7. Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	19
2.8. Socios clave para el modelo de negocios	20
2.9. Estructura de costos	20
2.10. Fortalezas y debilidades	20
3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	21
3.1. Desarrollo de los canales	21
3.2. Instrumentos de publicidad y promoción.....	21
3.3. Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno	22
3.4. Diseño de alianzas clave y gestión de los vínculos con socios clave.....	22
3.5. Diseño básico de operaciones clave: venta, distribución, producción	23
3.6. Identificación de inversiones y recursos fundamentales	24
3.7. Grupo conductor de la implementación	25
3.8. Impacto en los grupos de interés	25
3.9. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo	25
4. EVALUACIÓN DEL RETORNO /RIESGO	26
4.1. Inversión inicial y subsiguientes	26
4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	26
4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos	27
4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	27
4.5. Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas	28
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	31
ANEXO 1– ACUERDO DE ALCANCE CON EL EMPRENDEDOR	32
ANEXO 2 – ASPECTOS INTERESANTES FUERA DE ALCANCE DEL PLAN	33
ANEXO 3 - MODELO DE OSTERWALDER	34

ANEXO 4 – PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	35
ANEXO 5 – SUGERENCIAS SOBRE PRÓXIMOS PASOS	40
ANEXO 6 – COMPLEMENTOS PROPUESTA DE VALOR	43
ANEXO 7 – ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA AMPLIADA DE PORTER	48
ANEXO 8 - MATRIZ DE RIESGO	49
ANEXO 9 - TABLA DE GRUPOS DE INTERÉS	51
ANEXO 10 – PESTEL	52
ANEXO 11 - ESTIMACIÓN DEL SEGMENTO	55
ANEXO 12 – MODELO ECONÓMICO FINANCIERO	56

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Para muchas personas mayores de 60 años (60+) el retiro marca el inicio de una nueva etapa activa en su vida donde se retoman viejos anhelos o se comienzan nuevos, es una población muy ávida en realizar diferentes tipos de actividades. A partir de esta idea se comienza a entender a este público y a confirmar la suposición inicial: estas personas buscan nuevas actividades, pero no siempre encuentran lo que desean.

De manera de generar una propuesta de valor que satisfaga realmente los intereses de las personas 60+ primero se necesita conocer sus “dolores” en profundidad. Para ello, como un primer acercamiento, se toma como base el estudio realizado por el programa “Pensar en grande” (Ver bibliografía), luego se profundiza a través de entrevistas en profundidad y focus group a diferentes actores (Ver Anexo 4), así como búsqueda de información secundaria disponible.

Algunos Verbatims representativos que se extraen de las entrevistas realizadas:

“Porque gente como yo debe haber un montón, pero yo no las encuentro. No sé dónde están”

“Pongo en Instagram a ver si hay algo, pongo en Facebook, Google. Ahí averiguo”.

“Por Facebook contraté un paseo a bs as tres días, compartí habitación con dos extrañas”

“Hay lugares, pero la gente mayor no llega a una diversidad de opciones.”

“Si están los temas que a mí me interesan que más quiero, buenísimo. Más horarios, más cosas, mejor, si ya tengo el tiempo del mundo.”

Se desprende de la investigación, que este público busca actividades recreativas de diferente índole como: culturales, sociales, deportivas, campeonatos, cursos, paseos, voluntariado, conferencias, etc., las cuales pueden ser de forma virtual o presencial; también que tendrían intenciones de pagar por ellas. Sin embargo, a excepción de los deportes, no siempre logran acceder a estas, ya sea porque no encuentran lo que buscan o incluso porque parecen no existir al menos en su entorno. Un 45% de las personas 60+ considera que la oferta existente es insuficiente, y un 36% directamente no la conoce (Pensar en Grande, 2021).

A partir de la información recabada se identifica el siguiente problema central: Las personas 60+ no acceden a una oferta de recreación que satisfaga completamente sus intereses y expectativas, por dos motivos principales:

- 1) Para esa población, la información sobre las actividades existentes no está centralizada y no les es sencillo hallarla. Quienes buscan información la consiguen mayormente a través del “boca a boca” con conocidos o amigos, o pasan horas navegando en diferentes páginas de internet (Google, Facebook, I.M.M., UNI3, etc.) en busca de ella.
- 2) La oferta existente en el mercado es insuficiente y muchas veces no se adapta a sus necesidades específicas.

A partir del problema se plantea la siguiente pregunta principal a responder:

¿Cómo lograr que la población 60+ acceda de forma sencilla a información confiable sobre actividades adecuadas a sus intereses y expectativas?

La propuesta es la realización de un portal web en el cual se centralice una amplia oferta de las actividades existentes tanto gratuitas como pagas. Tendrá la posibilidad de inscribirse a ellas, realizar comentarios y valoraciones, así como proponer modificaciones a las mismas o proponer nuevas actividades, las cuales se organizan si hay un quórum suficiente. También tendrá la posibilidad de que una persona idónea se pueda postular para ser tallerista.

1.2. Sector específico de la propuesta

La propuesta se encuentra en la intersección de tres sectores: La industria de los servicios, la del entretenimiento para público 60+, y la de las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC). El objetivo es ayudar a cubrir las necesidades de entretenimiento que tiene el público objetivo, lo cual abarca desde actividades creativas, intelectuales, de socialización, así como también actividades turísticas. En particular, la propuesta es una plataforma de oferta de servicios para conectar a usuarios con los diferentes proveedores de actividades dentro de la industria del entretenimiento. Debido a la amplia gama de actividades recreativas que se ofrecen es que también se incluyen actividades correspondientes a otros sectores como son el turismo y la educación. En Uruguay la industria del entretenimiento para el adulto mayor no está ampliamente desarrollada aún, por lo que existen grandes oportunidades de crecimiento. Si bien hay oferta, la misma no logra cumplir en su totalidad con las necesidades expresadas por el público o no tienen la suficiente visualización. Existe entonces un mercado inmaduro.

1.3. Análisis de los grupos de interés

Talleres y actividades existentes pagos y gratuitos: Existe una variedad de talleres pagos y gratuitos, pero pocos están enfocados en las necesidades e intereses de las personas 60+. Hay tanto talleres formales como informales. El interés principal estará dado por los formales, sin embargo, también podría impulsar la formalización de otros, colaborando así a la formalización del sector. Entre los formales se encuentra UNI 3 por ejemplo que cuenta con gran experiencia en el rubro.

Agencias de viaje: Las agencias de viajes como organizadores de excursiones y turismo interno son un grupo de interés importante, ya que en el sector de paseos y turismo interno la oferta es escasa, habiendo posibilidades de crecimiento en el mismo.

Lugares de turismo y esparcimiento: Los hoteles, restaurantes, museos, bodegas, salones de eventos, organizadores de experiencias en general, son un grupo de interés ya que podrán aumentar su clientela.

Intendencias: Todas las intendencias y particularmente la intendencia de Montevideo, cuentan con la organización de actividades varias para gente adulta en sus centros comunales, de las entrevistas realizadas surge que la demanda supera a la oferta.

Gobierno: La proporción de la población uruguaya 60+ va en aumento, Uruguay es el país con mayor envejecimiento de la región, el gobierno está interesado en todos los proyectos que mejoren la calidad de vida del sector 60+.

Empresas y profesionales que brinden servicio para personas 60+: Es un grupo de interés ya que ellos podrán publicitar sus servicios en la página.

Pensar en grande: Pensar en Grande es una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo, Endeavor Uruguay y Xeniors que tiene como objetivo promover un ecosistema emprendedor en torno a la Economía Plateada en Uruguay y la región, de forma que aumente la oferta de productos y servicios dirigidos a la población 60+, contribuyendo a su mayor bienestar. La propuesta está dirigida a ese grupo en particular, por lo tanto, es un grupo de interés.

Trabajadores: Los trabajadores que se encargarán del portal y de contactar a empresas con los usuarios serán parte fundamental de la propuesta, pues el resultado dependerá de que el servicio sea de calidad.

Competencia: La competencia es un grupo de interés, en particular las empresas proveedoras de actividades que no quieran formar parte de esta propuesta.

Personas 60+: Es el público al que se apunta y por lo tanto es grupo de interés de la propuesta.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

En el Anexo 7 se puede ver el análisis de la intensidad competitiva del sector específico en que se desarrollará la propuesta, se puede concluir que es un sector donde la barrera de entrada para nuevos competidores es baja, y además la amenaza de productos sustitutos es alta. Otro aspecto importante que surge del análisis es que el precio tiene gran peso en la decisión de compra de los clientes, y los costos de cambio son bajos.

Sin embargo, el atractivo de la industria es alto, ya que hay gran interés por parte del público objetivo, adicionalmente es un sector con bajo desarrollo en Uruguay y por lo tanto hay espacio para crecer.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

A continuación, se realiza un resumen de las tendencias y variables críticas para el proyecto, se puede ver más detalle en el Anexo 10.

Tendencias demográficas y de calidad de vida: La esperanza de vida de los uruguayos va en aumento lo que a su vez modifica la estructura demográfica. En el 2015 la esperanza de vida para mujeres era de 80,4 años, y para hombres de 73,6 años, para el 2050 los hombres llegarían a los 80,1 años y las mujeres a 85,2 años, se proyecta para ese año, que la población 60+ sea el 24% de la población total, mientras que actualmente es del 19,8%, (OPP, 2020). Hay consenso entre los especialistas que el proceso de envejecimiento de la población uruguaya es inevitable y que además es un fuerte indicador de progreso social.

Penetración y uso de internet en los hogares: Uruguay se posiciona como líder en materia digital en América Latina, el país cuenta con una conectividad y penetración de Internet excepcionales.

Actualmente un tercio del segmento 60+ no usa teléfonos inteligentes, laptop, PC o Tablet, esto claramente los limita en el mundo actual donde la tecnología resuelve muchos aspectos de la vida social y es un medio de entretenimiento (Pensar en Grande, 2021).

El gobierno impulsó el Plan Ibirapitá que es un programa que promueve la inclusión digital de las personas mayores en Uruguay, desde el 2015 lleva entregadas 240.000 tablets en todo el país, los requisitos para obtener una tablet es ser jubilado y tener ingresos menores a 30.784 pesos.

La pandemia COVID19 vivida últimamente también impulsó fuertemente la utilización de internet en toda la población uruguaya. A partir del comienzo de las medidas de restricción en la movilidad, los servicios de acceso a internet residenciales fijos experimentaron un incremento en el perfil diario de utilización de hasta un 32%, comparado con los registros previos a dicha fecha. De igual forma, para los servicios móviles este incremento fue de hasta un 44%. Esto es una tendencia que se espera continúe.

Educación: A mayor nivel educativo y de ingresos, mayor cantidad de actividades de esparcimiento se realizan. Por ejemplo, quienes tienen primaria finalizada, un 16% realiza 7 o más actividades, mientras quienes tienen educación secundaria finalizada ese porcentaje pasa a ser un 31%, y para quienes tienen educación terciaria pasa a ser de un 40%. Guarismos similares se aprecian según los niveles de ingreso (Pensar en Grande, 2021).

Actualmente las personas 60+ tienden a tener menos educación formal que los adultos más jóvenes, porque en su juventud la educación formal obligatoria era solamente para la etapa de Primaria, y sólo unos pocos continuaban su formación en secundaria o la universidad. Un 49,8% tiene primaria finalizada, un 36,5% secundaria y un 13,7% educación terciaria (Pensar en Grande, 2021). Este grupo etario en el futuro será más educado, ya que las tendencias posteriores en materia educativa hacen que las personas tengan cada vez mayor educación formal.

Edad de retiro: El gobierno está impulsando una reforma de la seguridad Social, la misma se espera se lleve a cabo en los siguientes años, donde es altamente probable que la edad de retiro pase de los 60 a los 65 años (Reformas Recientes Introducidas Al Sistema De Seguridad Social Uruguayo, n.d.).

Conclusión: Se puede concluir que los uruguayos vivirán más años, los adultos serán más educados y con un mejor nivel de vida, la utilización de internet en esa población también irá en aumento. Tener 60 años actualmente ya no es lo mismo que en el pasado, cada vez la población 60+ será más activa y esa tendencia irá en crecimiento. Mejorar la calidad de vida en esa etapa es un gran desafío para el país y por lo tanto la economía “plateada” presenta una gran oportunidad.

1.6. Cadena de valor

En el anexo 6 se puede ver el diagrama de Porter de la cadena de valor para los tres segmentos objetivos.

Para los cursos y talleres (segmento 1) y para las experiencias (segmento 2), el emprendimiento agrega valor tanto a los proveedores de actividades como a los usuarios finales de dichas actividades. Para las empresas proveedoras de actividades, el valor que se agrega es hacerlas más visibles y conocidas, adicionalmente se les aporta conocimiento específico sobre las necesidades del público 60+ ayudando a las empresas a adaptar sus propuestas para ese sector específico. Todo esto redundará en mayores ventas.

Para los usuarios finales, el valor que encuentran en el portal es tener centralizada la información, que esta sea confiable, y que tengan la certeza que las actividades están pensadas para ellos.

Para las empresas que publicitan en el portal (segmento 3), el valor agregado es hacerlas visibles para el público 60+ trabajando en conjunto para definir el tipo de contenido que se mostrará en el mismo.

Para lograr esa cadena de valor, se deben realizar actividades de apoyo como: generación de alianzas, gestión de las ventas, investigación y desarrollo, y producción.

1.7. Mercado

El mercado total al que apunta la presente propuesta está compuesto por los adultos mayores que tienen necesidad de realizar actividades recreativas. Un 19,8% de la población uruguaya tiene una edad superior a 60 años, es decir 710.271 personas. De dicha población, las más activas se encuentran entre 60 y 75 años, representando 482.868 personas (Pensar en grande, 2021). Adicionalmente se espera que el presente mercado continúe creciendo en los próximos años.

Mercado para cursos y talleres: Del análisis de la información recabada surge que las mujeres son quienes se encuentran más interesadas en realizar este tipo de actividades. El mercado potencial está formado por mujeres activas, autosuficientes, de 60 a 75 años, con disponibilidad de tiempo para ocio, con ingresos superiores a los \$50.000 mensuales y que utilizan de forma cotidiana tecnología (Pensar en grande, 2021). Este mercado se cuantifica en 69.098 personas (Montevideo + Interior).

Mercado para paseos y experiencias: El mercado está compuesto por personas interesadas en realizar turismo dentro de Uruguay y gusto por experiencias más caras como paseos en veleros, degustación de vinos, experiencias gastronómicas, conferencias, cenas show, entre otras. Serán hombres y mujeres, que tengan un nivel de ingresos superior a los \$75.000 mensuales que ya realizan actividades habitualmente y que utilizan de forma cotidiana tecnología (Pensar en grande, 2021). Este mercado se cuantifica en 66.256 personas (Montevideo + Interior).

Mercado para servicios de publicidad: El mercado incluye profesionales, pequeñas y medianas empresas cuyo público objetivo coincide con el de la propuesta. A estas empresas no les es rentable el pago de publicidad en grandes medios de comunicación, pero sí invierten en publicidad en redes sociales, sitios web y espacios en los cuales sus clientes son asiduos. A modo de ejemplo: fisioterapeutas, psicólogos, esteticistas, enfermeros, servicio de acompañante, transporte. En este segmento, se acota el mercado a la cantidad de publicidad que se puede ofrecer en la página web sin resultar cargada y que continúe siendo amigable. En el anexo 11 se muestra mayor apertura de la cuantificación del mercado.

1.8. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

A partir del análisis realizado, el diseño de la propuesta de valor debe prestar especial atención a los siguientes aspectos:

Sencillez de la interfaz: De las entrevistas realizadas surge que es fundamental que el portal sea fácil de utilizar, que tenga una interfaz amigable y con pocos pasos para encontrar las actividades, anotarse, comentar, etc.

Personalización para el segmento: Las actividades deben estar diseñadas para el segmento objetivo. Para lograr esto es muy importante escuchar de forma activa a los usuarios y actuar en consecuencia junto con los proveedores de los servicios.

Retroalimentación: Se deberá responder de forma clara, rápida y transparente a las inquietudes planteadas por los usuarios, de forma de generar confianza y fidelidad. También para ir mejorando la organización de las actividades según las necesidades específicas de los usuarios.

Confianza en el producto: Es importante tener una selección adecuada de actividades, que el portal esté actualizado constantemente y que la información brindada sea clara, útil y veraz. También es necesario asegurarse que las empresas que publiciten en el portal sean serias y cumplan lo que prometen. Se dará garantía por las actividades contratadas si las mismas no cumplen con lo prometido.

Continuidad y Cupos: Un problema detectado es que muchas actividades existentes no tienen los cupos suficientes o no tienen una continuidad en el tiempo, por lo tanto, será importante asegurar esos dos aspectos para las actividades pagas.

Comunidad: Se debe generar entre los usuarios una comunidad, lograr que se formen grupos de amigos o conocidos con los gustos similares de forma que se sientan bien al participar y socialicen entre ellos, esto generará fidelidad y continuidad. La generación de comunidad y nivel de fidelidad son herramientas que colaborarán a bajar el poder de negociación del cliente subiendo el costo de cambio.

Interés para publicitar: En el portal se publicarán empresas y profesionales que brinden servicio al segmento 60+, será una fuente de ingreso que obtendrá, por lo tanto, el diseño del portal deberá estar hecho para que la publicidad no moleste a los usuarios pero que además les sea atractiva. Para eso se establecerá un tope máximo de empresas y se buscará una publicidad más indirecta a través de contenidos.

Primera opción: Se debe lograr ser la primera opción de búsqueda cuando alguien quiera conocer las actividades existentes, para ello es fundamental que el portal sea conocido, tener una amplia base de datos de actividades tanto pagas como gratuitas, y ser un portal útil para el usuario.

1.9. Comportamiento del cliente

Hábitos de recreación de la población mayor de 60 años: Para muchas personas el retiro marca solamente el inicio de una nueva etapa activa, en la que se retoman viejos o postergados sueños, se aprenden hobbies o se adquieren conocimientos, se aprovecha el tiempo libre para salir y disfrutar de la vida. Esta población siente que encuentra cosas interesantes para hacer, productos o servicios para consumir. Creen que la oferta está presente, aunque afirman que la misma es poca y que podría ser mucho mayor. Por ejemplo, para la oferta de paseos dentro de Uruguay un 36% la desconoce, un 45% dice que no es suficiente y un 19% opina que la oferta es adecuada. Sobre la oferta de cursos y talleres pasa algo similar: un 37% la desconoce, un 44% dice que no es suficiente y sólo un 19% opina que la oferta es adecuada (Pensar en grande, 2021). Se desprende de la investigación y entrevistas realizadas que les cuesta encontrar en un primer momento paseos, cursos, o servicios que necesiten.

Las mujeres son en general algo más activas que los hombres, por ejemplo, un 28% de ellas realizan cursos y talleres, mientras que en los hombres ese porcentaje es del 12%. Sin embargo, para la actividad de turismo interno los valores son más parejos, ya que un 55% de las mujeres lo realizan, mientras que para los hombres el valor aumenta a un 60%.

De las actividades que implica gastos, la más realizada es la de salir de día con amigos con un 64%, seguido de turismo interno con un 57% e ir a restaurantes con un 54%. De las actividades gratuitas, el

69% tiene un hobby y el 59% lee libros, un 21% realiza cursos y talleres gratuitos, (Pensar en grande, 2021).

Necesidades insatisfechas: Tres cuartas partes de las personas 60+ están satisfechas con la vida social que llevan, mientras que un 25% está interesado en poder tener mayor nivel de actividad. Los más activos son quienes quieren tener mayor actividad, mientras que los menos activos son quienes manifiestan tener menor deseo de realizar mayor cantidad de actividades recreativas. El 23% le interesa mayor cantidad de paseos, un 16% quiere más lugares de reunión, y un 11% quiere poder tener más talleres y cursos (Pensar en Grande, 2021).

Cómo busca información: Mayormente la información la busca con amigos o familiares, otra forma que utiliza es a través de la búsqueda por internet en páginas principalmente como Facebook, Instagram, o Google, pero es un trabajo que les lleva mucho tiempo y no siempre encuentran lo que desean. La red social más utilizada es Facebook. Alrededor del 50% de las personas 60+ utilizan internet para buscar información (*Informe EUTIC_actualización Setiembre_v4*, n.d.).

Uso de Internet: La mitad de la población de 60+ utiliza con frecuencia un celular inteligente, casi un 20% usa un PC o laptop o una Tablet, mientras que un 30% no utiliza ninguno de estos dispositivos. Los más activos y que cuentan con más recursos económicos utilizan más estos dispositivos, por ejemplo, un 86% de ellos utiliza internet para buscar información, mientras que para las personas menos activas y con menos recursos la utilización de internet para buscar información pasa a ser de un 33%. El uso preferido de internet es para buscar información con un 57%, seguido del uso como entretenimiento con un 43%, un 29% representa el uso para trámites y sólo un 20% para compras (*Informe EUTIC_actualización Setiembre_v4*, n.d.).

Uso de Internet para pagos: Un 65% de las personas de 60+ prefiere hacer las gestiones con su banco o su tarjeta en forma personal, sólo un 11% prefiere hacerlas por internet. Pero entre las personas de más recursos económicos, que son los más activos, aproximadamente el 30% hace sus gestiones por internet (*Informe EUTIC_actualización Setiembre_v4*, n.d.).

1.10. Perfil del consumidor según niveles

Uruguay es el país con la tasa de envejecimiento más alta de la región. El 19,5% de los uruguayos tiene 60 años o más según la encuesta continua de hogares de 2019. Montevideo presenta un importante porcentaje de esta población. El 57% son mujeres y el 43% hombres.

Los niveles de ingresos son variados, tienden a vivir en hogares de pocos integrantes. El 16% de la población mayor a 60 tienen ingresos por debajo de los 20.000 pesos mensuales. El 38% tienen ingresos entre \$25.000 y \$50.000 mensuales, mientras que el 46% tiene ingresos superiores a los 50.000 pesos por mes.

Los Montevideanos y las personas entre 60 y 66 años son quienes realizan más cantidad de actividades y quienes más pagan por ello. El 14% de los Montevideanos y el 16% de quienes tienen entre 60 y 66 años realizan actividades “caras”, mientras que los que viven en el interior, los hombres y los mayores de 75 años son quienes realizan menor cantidad de actividades, (Pensar en grande, n.d.).

En Uruguay las personas 60+ tienden a tener menos educación formal que los adultos más jóvenes, porque en su juventud la educación formal obligatoria era solamente para primaria, y sólo unos pocos continuaban su formación en el liceo y la universidad.

Hay más adultos activos en la capital que en el interior, y dentro de la capital son más activos quienes residen en la zona costera. La actividad tiende a disminuir a medida que la edad aumenta, la educación y los ingresos influyen en el nivel de actividad, a mayor educación y mayores ingresos más activos son.

1.11. Competencia

Por un lado, existe competencia a nivel de las actividades gratuitas o autogestionadas por los propios usuarios como pueden ser reuniones con amigos, lectura, hobbies, deportes y espectáculos (cine/teatro). Si bien esas actividades estarán presentes en el portal, las mismas no generarán ingresos.

Por otro lado, existen centros que ofrecen talleres y cursos a un bajo costo como son Uni3 o la Intendencia de Montevideo, o también las plataformas de cursos online como por ejemplo EDX. Uni3 cuenta con aproximadamente 1.400 participantes, principalmente mujeres mayores de 60 años. Estas organizaciones serán competidores directos.

Si bien la propuesta se basa en asociaciones con talleristas, academias, clubes y agencias de viaje u organizadoras de eventos que ya existen en plaza, se puede encontrar un grupo importante de ellos que se sientan amenazados por la propuesta y no encuentren conveniente acordar para formar parte del portal, resultando en competencia para este proyecto.

A nivel del portal en sí mismo, será también competencia el resto de las páginas donde las personas 60+ buscan información, principalmente Facebook que es la más utilizada por ellos. Pero en las entrevistas realizadas, se observa que las personas sienten que pasan mucho tiempo buscando información por internet, centralizando las propuestas se apuesta a lograr ser la primera opción de búsqueda.

Se muestra a continuación la ubicación de El Recreo y sus principales competidores en relación con la especificidad de los productos ofrecidos para público 60+ y cuán completa es la oferta de productos. Ambos factores surgen como inconveniente en los intercambios realizados con el público objetivo. El recreo deberá presentar una oferta completa y a la vez específica, de esta manera su propuesta tendrá mayor valor que la de sus competidores presentando una ventaja frente a los mismos.



1.12. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Sector inmaduro.• Población nacional envejecida con nivel de ingresos suficiente.• Alto interés demostrado en entrevistas y encuestas.• Acceso global a internet y tecnología por parte de la población objetivo.• Gran penetración de internet en los hogares• Demanda insatisfecha• Momento de impulsión de proyectos enfocados en la tercera edad. Surgimiento de Pensar en Grande como incubadora.	<ul style="list-style-type: none">• Alta informalización del sector• Facilidad de productos sustitutos• Actividades no esenciales• Baja barrera de entrada

2. Modelo de negocios

2.1. Segmentos de mercado objetivo

Etapa 1: oferta de actividades centradas en Montevideo.

Segmento 1 (S1): Son mujeres autosuficientes, que se jubilaron o que transitan el fin de su vida laboral, disminuyendo así la cantidad de horas de trabajo y aumentando su disponibilidad de tiempo para ocio. Mujeres activas, que buscan alternativas, quieren seguir “haciendo cosas”. No realizan tareas de cuidados regularmente y que interactúan mucho con internet. Tienen ingresos superiores a \$50.000 mensuales y educación secundaria o superior. Se estima un rango de edad de 60 a 75 años.

Segmento 2 (S2): Son hombres y mujeres autosuficientes, que se jubilaron o que transitan el fin de su vida laboral, disminuyendo así la cantidad de horas de trabajo y aumentando su disponibilidad de tiempo para ocio. Con interés en realizar paseos, en generar nuevas experiencias. Estas personas ya realizan actividades recreativas habitualmente, pero tienen deseos de aumentar cantidad y variedad. Tienen ingresos superiores a \$75.000 mensuales y un rango de edad estimado entre 60 y 75 años.

Segmento 3 (S3): Son profesionales, pequeñas y medianas empresas cuyo público objetivo coincide con los subsegmentos 1 y 2. A estas empresas no les es rentable el pago de publicidad en grandes medios de comunicación, pero si invierten en publicidad en redes sociales, sitios web y espacios en los cuales sus clientes son asiduos. A modo de ejemplo: fisioterapeutas, psicólogos, esteticistas, enfermeros, servicio de acompañante, transporte.

Etapa 2: Expansión de oferta de actividades a todo Uruguay.

En esta etapa se mantienen los subsegmentos detallados anteriormente, pero se expande la residencia a cualquier parte de Uruguay. Ver Anexo 11 por ampliación de información de los segmentos.

Cuantificación del segmento:

	Año	1	2	3	4	5
Segmento 1	Porcentaje captación estimada	1,4%	1,7%	2,5%	2,9%	3,0%
	Total estimado personas captadas	967	1.175	1.727	2.004	2.073

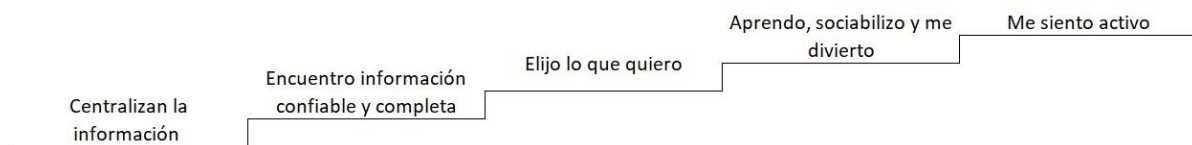
	Año	1	2	3	4	5
Segmento 2	Porcentaje captación estimada	0,5%	0,6%	0,7%	0,9%	0,9%
	Total estimado personas captadas	331	415	484	622	622

Segmento 3	Publicidad:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Cantidad de publicidad vendida al año	240	480	720	720	720
	Publicidad por mes (promedio)	20	40	60	60	60

2.2. Propuesta de valor

El Recreo tiene todas las actividades que buscas, para que disfrutes tu tiempo como quieras.

El Recreo centraliza, mediante un portal web diseñado para los Segmentos 1 y 2 previamente definidos, una oferta de actividades de ocio planificada específicamente de acuerdo a sus intereses. Dicho portal contará con entretenimiento online, artículos y videos; foros para intercambio dentro de la comunidad; y su eje central será una propuesta de talleres y paseos enfocados en el segmento. El costo de estos será equivalente al que el cliente pueda contratar por fuera del portal, no implicando un sobrecosto. De esta manera el cliente podrá encontrar lo que busca fácilmente, en una sola página, de manera confiable y rápida; podrá aprender, divertirse y socializar, tanto al realizar actividades como al usar el portal desde donde quiera. Esta eficiencia en la búsqueda y posterior ejecución de la actividad hace que la persona se sienta activa y sociable, siendo este sentimiento una necesidad que surge constantemente en el intercambio con estos adultos. El objetivo de marca es que El Recreo sea identificado como la primera opción para búsqueda de actividades de ocio, en el Anexo 6 se puede ver la rueda de esencia de marca deseada.



Las actividades se publicarán, reservarán y pagarán en el propio portal. Se recibirán, además, solicitudes por parte del público, los talleres que no se encuentren disponibles en plaza serán generados y ofrecidos en colaboración con los talleres socios. Se incluirán talleres presenciales y online. Luego de realizado el taller o actividad, se podrá evaluar y generar foros de discusión e intercambio. El Recreo contará también con una sección de actividades de voluntariado y actividades ofrecidas por participantes de la propia comunidad. Dependiendo de la actividad, estas podrán ser sin costo, tener un costo mínimo por concepto de gestión, pago de local u organización cuando el facilitador sea honorario. Finalmente, contará con espacios de publicidad para profesionales, pequeñas y medianas empresas cuyo público objetivo coincida con el del portal. Estas empresas publicarán mediante contenidos propios que serán publicados en el portal. Se buscará una publicidad que genere aportes a la comunidad, artículos, videos, papers, entrevistas, podcasts, entre otros; evitando así la acumulación de simples logos y slogans.

2.3. Canales de distribución y comunicación

Se utilizarán los siguientes canales de distribución y comunicación en ambas etapas:

- Portal Web: El propio portal será el principal canal de distribución. En él se encontrará toda la información referente tanto a los productos ofrecidos como a la empresa, así como también el acceso a compra y pago.
- Radio y diarios: Dado que el público objetivo manifiesta consumir estos medios de comunicación, se pactará publicidad con los mismos. Estos permitirán dar a conocer y mantener visible el portal, así como también difundir promociones puntuales.
- Redes sociales y mailing: Estos canales sumarán a las características de los anteriores, la posibilidad de compartir contenidos representativos de los publicados en el portal. Llegando a la persona en un momento en el cual puede acceder a él, disfrutar del contenido difundido, navegar y probar la web.
- Intendencias, centros comunales barriales, cajas de jubilaciones y otros espacios concurridos por el segmento al que se apunta: La presencia de personal de la empresa en estos espacios permitirá, por un lado, el intercambio directo con los clientes y con profesionales del segmento. Y por otro, la posibilidad de generar alianzas con los propios organismos.

- Programas de referidos: En este caso el propio usuario tomará el rol de distribuidor o comunicador, al invitar a otra persona a explorar o comprar en el portal.
- Reuniones con empresas: Las visitas a empresas tendrán por objetivo mostrar la magnitud y características de la población que alcanza el portal, así como también presentar y acordar pautas de publicidad.
- Canales para feedback: Darán la posibilidad de mantener comunicación directa y fluida con los clientes.

2.4. Relación con los clientes

En los segmentos 1 y 2 se busca generar comunidad y sentido de pertenencia, lograr una relación de largo plazo, amistosa y de mucha confianza, que se sientan escuchados y encuentren respuesta activa en base a sus intereses. Se busca lograr ser referentes en actividades de ocio y recreación. Se deberá generar una cultura de atenta y activa escucha, al usuario y al segmento todo. Manteniendo una organización flexible, que pueda hacer frente a los hallazgos que de allí surjan. Los foros de intercambio, recepción de propuestas del público, eventos y actividades e instancias de discusión serán parte fundamental del vínculo con el cliente. Para lograr esto, por un lado, se estandarizará el formato de la comunicación automática con el cliente, los comunicados deberán ser de fácil acceso y lectura, limpios y con información certera; estas generarán confianza y darán sensación de robustez de la empresa. Por otro, se darán respuestas personales cuando el cliente así lo requiera, poniendo a disposición medios de comunicación directa para quejas, consultas o sugerencias; dando así sensación de cercanía, escucha y empatía.

Para el segmento 3 se plantea una relación de respeto por su tiempo y espacio. En este sentido, no se buscarán instancias de corta duración y espaciadas en el tiempo de manera que el cliente no se sienta presionado. La comunicación, tanto escrita como oral, deberá ser certera y clara de manera de dar sensación de eficiencia y seguridad. Se contará con acuerdos tipo y posibilidad de customización, ofreciendo así robustez y flexibilidad según la necesidad planteada.

Ver en Anexo 6 el Customer Journey detallado por segmento.

2.5. Modelo de ingresos

Se estiman cuatro fuentes de ingresos que se detallan a continuación:

1) Ingresos por comisiones sobre venta de cursos ya existentes: A través del portal web se dará visibilidad de la oferta de cursos/actividades ya existentes, pudiendo las personas contratar dichas actividades a través de este. La empresa cobrará un 15% de comisión sobre los cursos/actividades que se hayan contratado a través de la web. El precio promedio de cada actividad, de acuerdo con los precios ofrecidos en plaza actualmente, se estima en USD 73. Ver Anexo 12

2) Ingresos por ventas de cursos a crearse según intereses de los clientes: La empresa identificará cursos/actividades que son de interés del público objetivo y que no se estén ofreciendo en plaza, para coordinar la creación de estos. A estos efectos se terceriza dicho servicio, cobrando una comisión del 25% sobre los cupos vendidos. El precio a cobrar deberá igualarse a los precios en plaza, dado que ese es el valor que el cliente está dispuesto a pagarse estima un precio promedio de cada actividad de USD 73.

3) Ingresos por organización de experiencias: Se identificarán experiencias que son de interés del público objetivo para luego coordinar su organización y ejecución. La organización y ejecución será tercerizada, cobrando la empresa un 25% de comisión sobre el precio de la experiencia. Se prevé un precio promedio de la experiencia de USD 78 en el primer año y USD 88 en los años siguientes, ver estimación en Anexo 12.

4) Ingresos por publicidad: Se presupuestan ingresos por publicidad a ser vendidos a empresas que ofrecen bienes o prestan servicios al público que visita la web (fisioterapeutas, servicios de transporte, psicólogos, esteticistas, entre otros). En base a la disposición del segmento y los precios de publicidad de redes sociales, se estima un ingreso mensual por unidad de publicidad de USD 122. Ver anexo 12.

La ponderación de las cuatro fuentes de ingresos será la siguiente (Ver Anexo 12 para más información):

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta anual por cursos ya existentes	44%	40%	43%	43%	43%
Ingresos por venta anual por cursos a desarrollar	18%	17%	18%	18%	18%
Ingreso por experiencias	27%	27%	21%	23%	23%
Publicidad	11%	17%	18%	16%	15%
	100%	100%	100%	100%	100%

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

- Capital inicial para el desarrollo, lanzamiento y publicidad: Será necesaria búsqueda de capital ya sea de inversores privados o préstamos bancarios. Se deberá postular al programa Pensar en Grande, que entre otras cosas da apoyo a la búsqueda de financiamiento para este tipo de emprendimiento y ya demostró su interés (Ver anexo 4) en que El Recreo forme parte de su red de emprendimientos.
- Página web (portal), proveedor de desarrollo y mantenimiento de la web y equipamiento necesario para el funcionamiento del proyecto.
- Personal de seguimiento de las necesidades e intereses del público objetivo: su objetivo será profundizar en los dolores del público objetivo de manera de mantener actualizada la propuesta de valor. Este recurso será fundamental en toda la vida del proyecto para que la oferta sea siempre vigente.
- Personal de actividades: Su objetivo será conocer las actividades existentes actualmente en plaza, generar alianzas con los proveedores de actividades de acuerdo con la información recabada por el personal de seguimiento.
- Alianzas con los proveedores de actividades.
- Personal de administración y organización de actividades.

2.7. Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

- Relevamiento continuo de los intereses del sector, así como análisis de las tendencias del mercado local e internacional.
- Respuesta activa al feedback de los usuarios.
- Monitoreo y actualización de las actividades ofrecidas que cubran los intereses relevados en los puntos anteriores.
- Relacionamiento con los proveedores de las actividades: Esto implica contactar a los distintos proveedores, realizar acuerdos y negociaciones, coordinar las distintas actividades,

monitorear el correcto desempeño de estos. Así como también con organizaciones especializadas, Pensar en grande, Xeniors, Astur, UNI3, I.M.M.

- Captación de empresas para publicitar y colaboración para generar contenidos interesantes para el segmento.
- Organización y coordinación de actividades que no se ofrecen en plaza: se externaliza la ejecución, pero se debe gestionar y organizar.
- Mantenimiento del portal web
- Ventas y vinculación con usuarios vía mail, teléfono, Whatsapp, redes sociales, portal, etc.
- Publicidad en los canales de distribución definidos.

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

Proveedores de actividades: Talleres, agencias de viaje, agencias de organización de eventos, casas culturales, clubes sociales. En el Anexo 5 se presenta un listado preliminar de proveedores.

Organizaciones especializadas en el tema: Pensar en grande, Xeniors, Astur, Intendencias serán fuente de información, orientación y base de datos que puedan ofrecer. En particular, Pensar en Grande ofrece a El Recreo instancias de actualización sobre el segmento, capacitación y acceso a una comunidad emprendedora con foco en personas 60+; estos emprendedores podrán ser parte del portal como clientes de publicidad o como socios proveedores. A cambio, El Recreo ofrece dar visibilidad al programa en sí mismo y a la red de emprendedores que ya promueve, además de facilitarle una base de datos de emprendimientos que podrían postularse para obtener los beneficios que ofrecen. Las intendencias podrán centralizar su oferta de talleres en un único portal en vez de publicar por municipio, a cambio El Recreo obtendrá visitas de ese público que según informa personal de la Intendencia de Montevideo busca más actividades de las que la institución ofrece.

2.9. Estructura de costos

En el Anexo 12 se expone un detalle de la estructura de costos, que principalmente se compone de los siguientes costos:

Costos fijos: salarios, publicidad, alquiler oficina, otros costos fijos (ANTEL, UTE, gastos mantenimiento, etc.), intereses del préstamo.

Costos variables: comisión de Mercado Pago

2.10. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Ser el primer portal orientado al adulto mayor en Uruguay. ● El grupo conductor tiene experiencia en llevar a cabo emprendimientos. ● La empresa cuenta con personal altamente capacitado entre sus miembros. ● La empresa requiere una inversión inicial relativamente baja ● Modelo escalable en la región 	<ul style="list-style-type: none"> ● El grupo conductor no cuenta con programadores y desarrolladores web entre sus miembros. ● Empresa nueva, el valor de la marca no está desarrollado. ● El grupo conductor no cuenta con experiencia en el sector. ● Alta dependencia de terceras empresas ● Poco margen de desvío en estimación de ventas y costos

3. Implementación del modelo

3.1. Desarrollo de los canales

Radio y diarios: Se promocionará la página a través de avisos en la radio, en las revistas matutinas, y en los principales diarios.

Redes sociales: Se tendrá presencia activa en todas las redes sociales. Poniendo foco en Facebook ya que fue la principal red mencionada por el público contactado. Se requerirá de un asesor en optimización para motores de búsqueda, de manera de alcanzar las primeras posiciones en Google.

Intendencias, centros comunales barriales, cajas de jubilaciones y otros espacios concurridos por el segmento: Se realizarán visitas presenciales a estos espacios donde el público concurre asiduamente para intercambiar y promocionar la propuesta. Previa autorización, se instalará cartelería y repartirá folletería. Se ofrecerán alianzas a los encargados de estos espacios de manera de enriquecer el contenido del portal.

TV: Si bien el acceso al público de la televisión muestra ser el más eficiente según lo investigado en entrevistas, se descarta por su alto costo. De todas formas, se intentará acordar entrevistas de forma gratuita sobre el proyecto en los programas de la mañana de los canales abiertos.

Canales para feedback: Se mantendrá comunicación fluida mediante email, línea telefónica, evaluaciones de satisfacción y foros.

Programas de referidos: Se ofrecerán descuentos a clientes de los segmentos 1 y 2 por la inscripción de “amigos” en cursos o actividades.

Reuniones con empresas: Se realizará para el segmento 3 comunicación vía mailing y redes sociales específicas para el segmento. Las visitas a la empresa serán claves para lograr la venta del producto. Se identificarán las principales empresas a visitar, para luego coordinar reuniones con frecuencia bianual.

Visitas a talleres y empresas proveedoras de actividades: De manera de dar a conocer la propuesta y mantener relación con los facilitadores de actividades, se realizarán visitas personales y comunicados vía email y teléfono.

3.2. Instrumentos de publicidad y promoción

Promoción: Se plantea a continuación un plan de comunicación y promoción para inicialmente captar la mayor cantidad de clientes y luego para mantenerlos.

Durante los primeros 3 meses:

- Si alguien se inscribe por segunda vez en un curso a través de la página, obtendrá un descuento (a costo de la empresa) del 10% del costo del curso.
- Quién traiga un amigo a una actividad obtendrá descuento del 20% del costo de la actividad

- Quien dé feedback sobre el uso y mejora de la página web tendrá un 5% de descuento sobre una actividad.
- Descuento de un 10% para participantes de grupos de más de tres personas que se anoten juntos en el mismo curso (una persona debe anotar a 3 de forma simultánea)
- Dar una garantía si tienen algún problema sobre algún curso que se hayan anotado (se les devuelve el dinero o realizan otro curso)
- Se entregará folletería y cartelería en espacios de concurrencia de los segmentos 1 y 2.

Acciones para captar fidelidad de los clientes y generar confianza en el portal:

- Realizar acuerdos con cafés, teatros, lugares de esparcimiento, para que luego que una persona termina un curso o actividad, obtenga un beneficio para ir a consumir a esos lugares.
- Descuentos para los clientes asiduos.
- Descuentos por la organización de paseos o experiencias para grupos de amigos.
- Para generar comunidad: organización de una cena o evento cuando finaliza una actividad con suficiente gente.
- Enviar mail o Whatsapp de felicitación por cumpleaños.
- Comunicarse con quienes den un feedback negativo con respecto a alguna actividad
- A los clientes asiduos invitarlos a charlas de su interés
- A los clientes que no estén activos durante un cierto tiempo, mandar mail para informarles de las actividades de la página
- Dar una garantía si tienen algún problema sobre algún curso que se hayan anotado (el curso no era lo que se publicita, o problemas de cupos o locativos, etc.)
- Se ofrecerán pautas de publicidad gratis de una semana y pagas de seis meses con el primero sin costo.

3.3. Propuesta de diseño organizativo consistente con modelo y entorno

Inicialmente la empresa estará compuesta por un grupo conductor de tres personas más un asistente. El objetivo es comenzar con el mínimo personal necesario, minimizando así los riesgos. En el año 2 y 3 se agrega un asistente adicional por año para hacer frente al aumento de demanda proyectado.

Con este dimensionamiento es posible realizar alianzas con las 60 empresas necesarias que ofrecerán sus servicios en el portal (ver anexo 5), así como también atender el volumen de ventas estimadas anuales para el primer año: 967 actividades, 331 experiencias y 240 publicidades (Anexo 11).

Considerando el pequeño tamaño de la empresa, se propone un diseño organizacional horizontal, donde las decisiones se toman en conjunto por el equipo conductor y siempre considerando las opiniones del resto de los asistentes. Se buscará que la cultura se base en la confianza, en la comunicación abierta, en el compañerismo, en el compromiso y responsabilidad para con el trabajo. Tener una cultura que apunte a la satisfacción del cliente, a generar comunidad con el cliente, sensación de familia.

3.4. Diseño de alianzas clave y gestión de los vínculos con socios clave

Organizaciones especializadas: se identifican Pensar en grande, Xeniors y Astur como fuente constante de información del segmento de interés. Será fundamental mantener contacto permanente con estas organizaciones para darle seguimiento al segmento y aprovechar los conocimientos que ellas comparten. En el caso puntual de Pensar en grande, al tratarse de una incubadora “que promueve

creación de soluciones innovadoras para las personas 60+” imparte capacitaciones, mentorías, charlas y eventos, además de apoyo en la búsqueda de financiamiento. En 2023 se hará una nueva convocatoria a emprendimientos en la cual la empresa debe presentarse. UNI3 e I.M.M. se identifican como grandes proveedores de talleres en la actualidad, contar con sus propuestas dentro de la oferta del portal resulta valioso, no económicamente, sino porque son reconocidas como referencia para el público objetivo. Por otro lado, ambas son fuente de información.

Proveedores de actividades: Serán aliados clave, será necesario mantener contacto constante con los mismos. Dar feedback y evaluaciones periódicas, generar instancias de intercambio para mejorar los productos de acuerdo con las devoluciones del público. Se apuesta a relaciones de largo plazo que motiven a la mejora continua del producto y den constancia a la oferta de actividades del portal. Se firmarán acuerdos comerciales, redactados en colaboración con un asesor legal.

3.5. Diseño básico de operaciones clave: venta, distribución, producción

A continuación, se detallan las actividades clave de la empresa. Algunas actividades se llevarán a cabo con personal propio y otras se contratarán. La decisión de externalización se debe a que son actividades muy específicas para las cuales existen en el mercado empresas especializadas, sumado a que no se tienen las capacidades ni recursos necesarios para llevarlas a cabo; estas no constituyen una ventaja competitiva para El Recreo.

Actividades que se realizan con personal propio:

- Captación de talleres y agencias de viaje: Consiste en recorrer, buscar, llamar y visitar las agencias y talleres interesadas en formar parte de la propuesta. Es uno de los puntos claves para que el proyecto funcione. En el Anexo 5 se puede ver el plan y la estrategia prevista.
- Captación de empresas que quieran publicitar en el portal: Búsqueda de empresas que deseen publicitar en el portal y asesoramiento sobre contenidos a generar. Generar contacto con agencia que se encargue junto con ellos de generar dichos contenidos.
- Operación del portal: Consiste en la actualización continua del portal; cargar horarios de cursos, fechas, descripción de cada actividad, cupos disponibles, publicar contenido generado por las empresas, responder inquietudes de usuarios, cargar información de las actividades gratuitas, información de voluntariados, etc.
- Organización de actividades: Consiste en entender a los usuarios, recibir sus inquietudes sobre las actividades que desean tener (a través de la página, del mail, Whatsapp, teléfono o redes sociales) logrando un contacto lo más fluido posible con ellos. En base a eso contactar a las diferentes empresas que dan servicio para que organicen dichas actividades para luego sumarlas a la oferta del portal.
- Gestión económica: Consiste en generar facturas, pagos a proveedores, cobro a talleres y proveedores de actividades, pago de salarios, etc.
- Actividades de marketing: Consiste en diseñar y llevar a cabo acciones de marketing, como, por ejemplo: generación de nuevos productos a ofrecer, realizar diferentes promociones, acuerdos con empresas por descuento como cafés, teatros o librerías, organización de reuniones, aviso de nuevos cursos, etc., destinadas a mantener y captar la mayor cantidad de clientes de manera de formar una comunidad.

Actividades que se externalizan:

- Organización de cursos, talleres y experiencias: toda la organización de las actividades será hecha por empresas dedicadas a eso, como talleristas, agencias de viaje, etc.
- Redacción de acuerdos con talleres y empresas: Se realizará un contrato con los talleres y empresas prestadoras de servicios dispuestos a participar de la propuesta. El mismo deberá incluir reuniones de seguimiento periódicas para evaluar las actividades, porcentaje que se cobrará por cada actividad, tiempos de pago, reservas de lugares, posibles promociones a aplicar, garantías para los usuarios, garantías si alguna actividad no es como se esperaba, etc. La redacción de un contrato marco se externaliza con un estudio de abogados.
- Desarrollo del portal: En un principio se hará un diseño sencillo, en el cual se profundizará de acuerdo con el feedback de los usuarios. Esta actividad de desarrollo y mejora se externalizará con una empresa dedicada a la programación de páginas web.
- Mejoramiento continuo de la página web: Se recibirá feedback de los usuarios y a partir de ahí se irá mejorando la programación del portal.
- Publicidad: Consiste en realizar publicidad del portal en los distintos medios. En un inicio, para el lanzamiento y para el primer año, se planea tercerizar ese trabajo en una empresa especialista en marketing digital, luego según como se desarrolle el negocio, se analizará nuevamente si esa actividad se continúa externalizando o no.
- Estudio contable: Realiza liquidación de haberes y contabilidad de la empresa.

Modelo de cobro: Según se expone en el Anexo 10, las instituciones de enseñanza y culturales se encuentran exoneradas de impuestos, por tanto, no sería competitivo realizar la facturación al cliente final a través de El Recreo, sino que dicha venta será realizada directamente por el taller/prestador de la actividad hacia el cliente final. Sin perjuicio de ello, El Recreo actuará como intermediaria en el cobro al cliente y el pago al tallerista/prestador de la actividad, cobrando una comisión por los servicios prestados (captación del cliente, coordinación, publicidad, gestión de cobranza, entre otros). El cobro al cliente usuario del portal web que contrata actividades a través de este será realizado a través de Mercado Pago.

Experiencia del cliente: Para visualizar la interacción del cliente con los canales, diferentes elementos que éste atraviesa y los puntos de contacto en su proceso de compra, se puede ver el mapa de experiencia en el Anexo 6.

3.6. Identificación de inversiones y recursos fundamentales

En el Anexo 12 se muestra un detalle de las inversiones a realizar por la empresa. En particular, es de importancia la elección del proveedor que desarrollará la web, ya que la misma será la herramienta principal para que el negocio sea sostenible. Deberá ser amigable y personalizada para el público objetivo. Se concretarán reuniones con tres posibles proveedores reconocidos en el mercado y se seleccionará aquél que se adapte mejor a las necesidades del proyecto. A efectos del presente plan de negocio se solicitaron cotizaciones preliminares.

Otro recurso fundamental es el personal de la empresa, el cual estará compuesto por el equipo conductor más los asistentes a contratar. Estos últimos deberán contar con experiencia en el manejo de webs y en redes sociales, con un perfil comercial, así como con habilidades blandas que estén alineadas con la cultura organizacional.

La financiación inicial del presente proyecto será aportada por el equipo conductor más el financiamiento bancario.

3.7. Grupo conductor de la implementación

El grupo conductor del presente emprendimiento está compuesto por profesionales universitarios de carreras diferentes, que ya tienen experiencia en trabajar en conjunto en proyectos académicos. Esto permite darle al negocio una visión global e integrada del mismo. Todos MBAs con amplia experiencia laboral en cargos de liderazgo y con reconocimiento dentro de su rubro. En particular se cuenta con un integrante con perfil comercial (que ya lidera una empresa comercial) que brindará al proyecto la visión de negocios que se necesita. Adicionalmente, con un integrante con perfil financiero/tributario que analizará el avance del proyecto desde el lado de la rentabilidad y costos. Por último, con un integrante con perfil operativo que liderará la ejecución de los procesos establecidos.

3.8. Impacto en los grupos de interés

Tanto clientes como trabajadores y competidores deben ser gestionados de cerca, todos ellos son de altísima importancia y pueden generar efectos negativos o positivos de acuerdo a si se manejan sus intereses adecuadamente o no. En particular, por la particularidad de los competidores, una correcta gestión de los mismos implica buscar la manera de incluirlos en el portal, esto puede derivar en alianzas que beneficien a ambas partes.

Se deberá trabajar para que tanto gobierno como intendencias encuentren en El Recreo un proyecto de interés social, para que impulsen emprendimientos orientados al segmento y mantengan y aumenten sus propias propuestas de actividades. Esta gestión aporta al crecimiento y formalización del mercado.

Se deberá mantener informado tanto a talleres como organizaciones especializadas en la economía plateada. Los primeros serán proveedores, resulta importante que conozcan el avance de la empresa y mantener un contacto fluido de manera que deseen publicar sus servicios en el portal. En el caso de Pensar en grande resulta importante dada su capacidad de brindar formación e información sobre nuevos emprendimientos que puedan ser proveedores de actividades o clientes del segmento 3.

Finalmente, se deberán monitorear las actividades gratuitas que se encuentren en plaza, así como los espacios de turismo y esparcimiento con el objetivo de incluir y/o captar los que resulten de interés para los segmentos 1 y 2. En el Anexo 9 se realiza un estudio detallado del poder e interés de cada grupo de interés identificado.

3.9. Aseguramiento de la sostenibilidad del modelo

Las barreras de entrada al negocio, como se puede ver en el Anexo 7, son relativamente bajas. El mayor desafío inicial es lograr una buena captación de talleres y empresas dispuestas a estar en el portal y a pagar un porcentaje por cada cliente que se le envíe. Para lograr esto es necesario un gran esfuerzo en la búsqueda de dichas empresas, contactarse con ellas para promover la idea.

Lo siguiente fundamental para lograr la sostenibilidad del negocio, es lograr que la población 60+ conozca y utilice el portal de forma asidua. Para eso el portal debe ser conocido, por lo tanto, se plantea una fuerte publicidad inicial. Luego asegurarse de no perder usuarios, haciendo que el portal les sea útil y fácil de usar, generar una comunidad de usuarios, además de lograr fidelización a través de diferentes estrategias de promoción.

En el Anexo 8 se puede profundizar sobre los principales riesgos del negocio, para cada uno de ellos se muestran las acciones a llevar a cabo para mitigarlos.

4. Evaluación del retorno /riesgo

4.1. Inversión inicial y subsiguientes

A efectos de comenzar el negocio, se requerirá una inversión inicial de aproximadamente USD 31.568, correspondiente al costo del desarrollo de la página web, compra de mobiliario de oficina, equipos de computación y de comunicaciones, costos de adaptación de la oficina (pintura, eléctrica, cartelería, obras menores), gastos de creación de la sociedad y habilitaciones, honorarios profesionales por el desarrollo de la marca y publicidad inicial, así como también capital de trabajo.

La inversión inicial será financiada en un 63% con fondos de inversores y en un 37% con un préstamo bancario. Se prevén inversiones en los años subsiguientes de aproximadamente USD 32.778 correspondientes a la compra de equipos de mobiliario de oficina, equipos de computación y comunicaciones y de capital de trabajo que serán financiadas con fondos de inversores y el flujo propio de la operativa de la empresa.

4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

1) Ingresos por comisiones sobre venta de cursos ya existentes: La empresa cobrará un 15% de comisión sobre los cursos que se hayan contratado a través de la web. Este porcentaje de comisión es similar al que cobran empresas del rubro de las TICs que intermedian en la oferta y demanda de bienes y/o servicios. Se estima que los ingresos por venta de cursos/actividades ya existentes representarán aproximadamente el 80% de la venta total de cursos/actividades, y un precio promedio de cada actividad de USD 73. El precio promedio surge del relevamiento en plaza del costo de cursos similares.

2) Ingresos por ventas de cursos a crearse según intereses de los clientes: Estos cursos serán tercerizados y la empresa cobrará una comisión del 25% sobre los mismos. Se considera un porcentaje mayor de comisión respecto al punto anterior, debido al valor agregado que adicionará la empresa. Estos cupos representarán aproximadamente el 20% de la venta total de cursos/actividades, y tendrán un precio promedio de USD 73. El precio promedio surge del relevamiento en plaza del costo de cursos similares.

3) Ingresos por organización de experiencias: La organización y ejecución será tercerizada, cobrando la empresa un 25% de comisión sobre el precio de la experiencia. Se prevé un precio promedio de la experiencia de USD 78 en el primer año y USD 88 en los años siguientes. El precio promedio surge del relevamiento en plaza del costo de experiencias similares.

4) Ingresos por publicidad: Se estima un ingreso mensual por unidad de publicidad de USD 122. A efectos de determinar el precio se tomó como referencia el costo promedio de publicidad que tienen hoy en día empresas objetivo (ver anexo 12 por ampliación).

Se estima que se venderá las siguientes cantidades físicas de productos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de cursos vendidos al año	12.744	15.875	23.813	26.988	28.338
Cantidad de experiencias vendidas al año	3.520	4.320	5.280	6.480	6.804
Cantidad de publicidad vendida al año	240	480	720	720	720

A efectos de determinar la cantidad de cursos a vender por año, se analizó la capacidad de venta de la empresa, su evolución por mes, considerando que hay personas que contratan cursos y se mantienen

en los meses siguientes, así como hay quienes abandonan, y nuevos ingresos. También se consideró que hay meses de mayor captación de ingresos (marzo y julio) como hay meses de ingresos casi nulos (enero).

Respecto a la cantidad de experiencias vendidas en el año, se programaron actividades mensuales con estimado de cupos por cada actividad.

Por último, en relación a la estimación de publicidad vendida, se hizo el análisis a la inversa, tomando en cuenta la cantidad de publicidad que sería viable incluir en la web sin que está molesta para los usuarios. De esta forma se llega a una cantidad razonable posible de atender. Ver Anexo 12 por mayor apertura de información.

Se estiman los siguientes costos:

A nivel de costos variables, se proyectan costos por la comisión de Mercado Pago por las ventas que se realicen a través de dicho mecanismo.

A nivel de costos fijos, se estiman egresos por publicidad, por el alquiler de la oficina y otros costos de funcionamiento. También se prevé el pago de intereses del préstamo obtenido. Adicionalmente se estiman egresos por los salarios del departamento de administración y finanzas, así como del departamento comercial. Se proyectan costos salariales del departamento de producción integrado por un encargado de dicho departamento y un asistente de apoyo. Se prevé la contratación de un asistente el primer año más un asistente adicional en el año 2 y otro en el año 3. En el Anexo 12 se podrá encontrar mayor detalle de estos egresos.

4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

A continuación, se expone el flujo de fondos proyectado para los próximos cinco años, en dólares americanos (se utilizó un TC de \$41):

FLUJO DE FONDOS (USD)

	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		256.479	350.840	487.041	549.950	573.058
Gastos variables		- 15.363	- 21.015	- 29.174	- 32.942	- 34.326
Gastos fijos		- 277.555	- 307.114	- 377.648	- 376.577	- 375.507
Utilidad antes de impuestos		- 36.440	22.711	80.220	140.431	163.224
IRAE 25%		9.110	- 5.678	- 20.055	- 35.108	- 40.806
Utilidad luego de impuestos		- 27.330	17.033	60.165	105.323	122.418
Amortizaciones		3.220	3.510	3.800	3.800	3.800
Inversión inicial	- 43.118	- 10.335	- 11.942	- 7.639	- 2.862	-
Valor de rescate						38.666
Préstamo	11.550	-	-	- 5.775	- 5.775	-
Flujo de fondos (USD miles)	- 31.568	- 34.445	8.602	50.551	100.486	164.884

En el Anexo 12 se encuentra la descripción detallada de cada concepto que incluye el flujo de fondos, junto con las variables y supuestos utilizados en el mismo.

4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Se consideró una tasa de retorno requerida para el inversionista de un 23%, la cual surge de un análisis del mercado, considerándose variables como la tasa libre de riesgo, el premio por el riesgo y el

indicador de riesgo de la empresa, sumado al riesgo país y riesgo por ser empresa nueva (ver ampliación en Anexo 12).

Como resultado del flujo de fondos expuesto en el punto anterior, surge un Valor Actual Neto de USD 75.748 y una tasa interna de retorno para el inversor de un 54%. El período de repago estimado es de 4 años.

Se puede observar que el retorno proyectado para el presente emprendimiento es superior al retorno requerido por el inversor.

4.5. Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas

Se pueden encontrar riesgos tanto a nivel de ingresos como de egresos.

A nivel de ingresos se pueden encontrar riesgos en la proyección de los mismos. Esto puede deberse a múltiples factores tales como: que el público no encuentre útil el portal o que tengan desconocimiento del mismo, que prefieran contratar los cursos/actividades/experiencias por fuera de la herramienta, que haya resistencia al uso de la tecnología o desconfianza en el pago a través de la web. Otros riesgos posibles son no captar la cantidad de público proyectada o no lograr los porcentajes de comisión estimados.

A nivel de costos, se observa riesgo de estructura debido a que los costos fijos representan un volumen importante de la estructura de costos de la empresa, por lo que en caso de que los ingresos no sean los esperados, la capacidad de cubrir los costos fijos se dificulta.

Se realizó un análisis de sensibilidad sobre los ingresos de la empresa y los costos de la misma, llegando al siguiente resultado en dólares:

		Ingresos					
		75.748	-20%	-10%	0%	10%	20%
Costos	-20%	64.364	143.003	221.643	300.283	378.922	
	-10%	7.581	70.557	148.695	226.833	304.971	
	0%	79.525	1.889	75.748	153.384	231.020	
	10%	151.469	74.335	2.800	79.935	157.069	
	20%	223.414	146.781	70.148	6.485	83.118	

Se puede observar que en caso de aumento de costos en 20%, frente al mismo nivel de ingresos, el VAN se vuelve negativo. Por otro lado, en caso de que disminuya la proyección de ingresos en un 10% o 20% se pasa a un VAN negativo, frente al mismo nivel de costos. Se puede concluir que existe poco margen para desvíos, en particular en los ingresos.

Bibliografía

- Abrams, R. M. (2000). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. Running 'R' Media.
- Uruguay Presidencia (2018). *Noticia. Acceso a Internet entre la población más pobre de Uruguay trepó de 1 % en 2006 a 77 % en 2016*. Recuperado de <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/acceso-internet-entre-poblacion-pobre-uruguay-trepo-1-2006-77-2016>
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley.
- Asesoría general en seguridad social (2019). *BOLETIN PERSONAS MAYORES. Indicadores socioeconómicos y demográficos*. Recuperado de <https://www.bps.gub.uy/bps/file/16734/1/boletin-adulto-mayor-2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2022). *Boletín Técnico. Ingreso de los hogares y de las personas*. Recuperado de <https://www3.ine.gub.uy/boletin/Boletin%20Ingresos%20to%20trimestre%202021.html>
- *datosmacro.com* (2022). *Bono de Estados Unidos a 10 años*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Damodaran (2022). *Betas by Sector (US)*. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Hosmer, L. T., & Guiles, R. (1985). *Creating the Successful Business Plan for New Ventures*. McGraw-Hill.
- Agesic, Instituto Nacional de Estadística (2019). *Informe EUTIC*. Recuperado de <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/691942/Encuesta+de+Usos+de+las+Tecnolog%C3%ADas+de+Informaci%C3%B3n+y+Comunicaci%C3%B3n/310072e0-c127-43f1-b892-108d173c1277>
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing* (M. d. L. Amador Araujo & L. E. Pineda Ayala, Trans.). Pearson Educación de México.
- República AFAP. *Monitor económico semanal*. Recuperado de <https://www.rafap.com.uy/mvdcms/Sistema-Previsional/Monitor-economico-semanal--03-0-2022-uc3346>
- O'Hara, P. D. (1990). *The Total Business Plan: How to Write, Rewrite, and Revise*. Wiley.
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (n.d.). *Escenarios Demográficos Uruguay 2050*. Recuperado de https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/2257_Escenarios_demograficos_Uruguay_2050-_web.pdf
- InfoUruguay (n.d.). *Medios tradicionales de publicidad*. Recuperado de <https://www.infouruguay.com.uy/PUBLICIDAD-EN-INTERNET/PUBLICIDAD-MEDIOS-TRADICIONALES.htm>
- Pensar en Grande (2021). *Análisis y principales conclusiones sobre la caracterización, intereses y necesidades de las personas 60+*. Recuperado de <https://www.pensarenggrande.com.uy/estudio-de-caracterizacion-intereses-y-necesidades-de-las-personas-60/>
- Pensar en grande (2021). *Mapeo de actores del Ecosistema Plateado en Uruguay*. Recuperado de <https://www.pensarenggrande.com.uy/mapeo-del-ecosistema-plateado/>

- Pigneur, Y., Osterwalder, A., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (T. Clark & Y. Pigneur, Eds.). Wiley.
- El País (2021). *Planes Media Kit, INN Content*. Recuperado de https://comercial.elpais.com.uy/wp-content/uploads/2021/05/Planes_Media_Kit_-_INN_Content_2021_Tarifas.pdf
- Plan Ibirapitá. (n.d.). *Plan Ibirapitá | Inclusión digital de personas mayores*. Recuperado de <https://ibirapita.org.uy/>
- Centro de investigaciones económicas (2021). *Reformas recientes introducidas al sistema de seguridad social uruguayo*. Recuperado de https://www.observatorioseguridadsocial.org.uy/images/Informe_9_OSS_%C3%9Altimas_reformas.pdf
- Rodríguez, A. (2021). *Reforma previsional en Uruguay: los cambios que podemos esperar*. Recuperado de <https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/prensa/2021/reforma-previsional-en-uruguay-los-cambios-que-podemos-esperar.html>
- Sanoja, J. (2019). *Costos de publicidad en Internet (2022): Google y redes sociales*. Recuperado de <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/#Cuanto-cuesta-una-campana-publicitaria-en-Google>
- S&P 500® (2022). *S&P Dow Jones Indices*. Recuperado de <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview>
- Terragno, D., & Lecuona, M. L. (1999). *Cómo armar un plan de negocios*. Coyuntura.
- Uruguay XXI (2019). *Uruguay: una revolución tecnológica en poco más de una década*. Recuperado de <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-una-revolucion-tecnologica-en-poco-mas-de-una-decada/>

ANEXOS

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de El Recreo en la ciudad de Montevideo y posteriormente en el resto de Uruguay.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en el Capítulo 2: Modelo del Negocio.

En señal de conformidad se firma el mismo el día 16 de junio de 2022.

Los estudiantes:

Juan Defferari, estudiante N°183892
Alejandra Ramella, estudiante N°215035
Vera Bollini, estudiante N°183099

Firma:

Firma:

Firma:



Los emprendedores:

Juan Defferari, CI 2.016.887-6
Alejandra Ramella, CI 4.195.049-8
Vera Bollini, estudiante CI 4.177.865-2

Firma:

Firma:

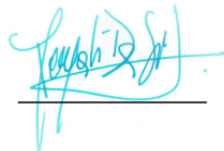
Firma:



Tutor:

Magalí Da Silva, CI 2.784.636-2

Firma:



Anexo 2 – Aspectos interesantes fuera de alcance del plan

A futuro se destaca la posibilidad de generar ingresos en base las siguientes propuestas que no fueron desarrolladas en el alcance de este plan:

- Organización de viajes al exterior: Como se expuso en el plan, se prevén ingresos por experiencias y como parte de las mismas se incluyen paseos dentro de Uruguay. Si bien no se analizó en el presente plan, sería interesante explorar la posibilidad de ampliar geográficamente los paseos a realizar, incluyendo en una primera instancia países de la región y si resultara exitoso ampliar a destinos más lejanos, como Europa o EE. UU.
- Acuerdos con portales y empresas en el extranjero: No se incluyó dentro del alcance del plan el ofrecimiento de cursos virtuales en instituciones extranjeras. A futuro se podría analizar la posibilidad de realizar alianzas con instituciones del exterior para ofrecer cursos a distancia e incluso cursos presenciales en otros destinos.
- Membresías: Sería recomendable realizar un estudio de la factibilidad de obtención de ingresos por membresías. A modo de ejemplo, ofrecer planes mensuales con acceso a determinada cantidad de talleres y/o porcentajes de descuentos en experiencias. Adicionalmente pueden existir socios premium con privilegio para acceder a la realización de experiencias especiales con cupos limitados.
- Internacionalización del modelo de negocios: Adaptación del modelo de negocio a otros países, comenzando por Argentina que tiene una idiosincrasia similar a la uruguaya, mismo idioma y cercanía. Luego se podría seguir con otros países de la región.

Anexo 3 - Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<p>S3: Organizaciones especializadas: Pensar en grande, Xeniors, Astur, UNI3, IMM.</p> <p>S1 y S2: Proveedores de actividades: talleres y talleristas, casas culturales, clubes sociales.</p>	<p>S1, S2 y S3: Conocimiento del sector. Mantenimiento del portal web. Ventas y vinculación con usuarios. Respuesta activa al feedback de los usuarios. Publicidad.</p> <p>S1 y S2: Identificación y selección de la oferta de actividades. Relacionamiento con los proveedores de actividades. Organización actividades.</p> <p>S3: Captación de empresas. Colaboración para generar contenidos.</p>	<p>S1 y S2: Portal web centralizador de oferta de actividades de ocio. Oferta diseñada para el segmento, de talleres y paseos, entretenimiento online, artículos, videos y foros. Reserva y pago desde el propio portal. Amigable, de fácil navegación.</p> <p>S3: Base de datos y acceso a clientes del segmento 1 y 2. Espacios de publicidad mediante contenidos.</p>	<p>S1 y S2: Generar comunidad y sentido de pertenencia, relación de largo plazo, de confianza. Ser flexibles frente al feedback recibido. Ser la referencia del cliente en cuanto a tiempo de ocio. Tener una relación amistosa orientada al cliente</p> <p>Canales de comunicación: foros, mail, teléfono, eventos, instancias de intercambio. S3: contacto esporádico. Mailing, teléfono.</p>	<p>S1: mujeres interesadas en realizar cursos y talleres.</p> <p>S2: hombres y mujeres interesados en realizar paseos y actividades puntuales.</p> <p>S3: pequeñas empresas y profesionales independientes cuyos clientes potenciales coincidan con S1 y S2.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>S1, S2 y S3: Capital inicial. Portal y equipamiento básico. Personal de seguimiento. Programas Pensar en Grande, Xeniors y Astur. Personal de administración y organización.</p> <p>S1 y S2: Alianzas con los proveedores de actividades.</p>		<p>Distribución</p> <p>S1 y S2: Radio, diarios y mailing. Redes sociales. Intendencias, centros comunales barriales, cajas de jubilaciones y otros espacios. Boca a boca.</p> <p>S3: visitas personales mailing y redes sociales</p>	
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<p>Costos fijos: Desarrollo y mantenimiento de la web, Publicidad, Salarios, Costos de funcionamiento (Internet, Luz, etc.).</p> <p>Costos variables: Costos asociados a la organización de actividades, subcontratos.</p>		<p>Comisión sobre precio de talleres. Cobro por paseos/experiencias. Cobro por pauta de publicidad.</p>		

Anexo 4 – Proceso de Validación de la Propuesta

Se detallan a continuación las fuentes de información y principales hallazgos a partir de los cuales se genera la propuesta de negocio descrita en el presente documento.

Intercambios previos con el público objetivo: Se realizaron intercambios con el público objetivo, sus primeras respuestas mostraban personas con ganas de hacer, “me gustaría saber inglés. que es otro debe, empecé en una app, después ya me aburrí y chau”, “llenar el tiempo con algo que realmente te guste y te mueva”, “Me gustan mucho los talleres para estar en contacto con los vecinos, hago talleres del centro comunal”, “tengo amigas, el tema mío es que soy la única jubilada. Están todos trabajando entonces claro estoy media colgada ahí”, “Porque gente como yo debe haber un montón, pero yo no las encuentro. No sé dónde están”, “Pongo en Instagram a ver si hay algo, pongo en Facebook, Google. Ahí averiguo”.

A partir de estos verbatim se decide realizar una primera encuesta a personas 60+.

Encuesta: El primer hallazgo importante fue la cantidad de personas que la contestaron, 141 en el correr de un día, de las cuales 130 mostraron interés en sus respuestas a preguntas abiertas como ¿en qué talleres te interesa participar? o ¿porque harías estas actividades? El 82% pertenecientes al rango de edad esperado (60+), 67% jubilados o en proceso de jubilación. Ya en esta instancia se encuentra mayor interés por parte del público femenino (65%). Otros datos que surgen de la encuesta son que un 62% invierte o invertiría más de tres horas semanales en talleres, un 64% usa la tecnología (internet) para hallarlos. Sobre este último punto queda pendiente el planteo de porque no lo hacen las otras personas, ¿es porque no buscan, porque no saben que están publicados online o porque no saben cómo encontrarlos? En cuanto a qué tan sencillo le resulta al público encontrar los talleres que les interesan, solamente al 21% le resulta muy sencillo, por lo tanto, se encuentra en el resto oportunidad de ofrecer una mejora en el acceso.

Consulta a UNI3: Se transcribe a continuación parte de la entrevista a UNI 3: “En UNI 3 el único requisito para ingresar es ser mayor de edad. Acá vienen a hacer talleres que como habrás visto hay una franja muy variada de temáticas, ¡¡y vienen a pasar bien!! A socializar, a encontrarse, a salir y seguir sintiéndose capaces y valederos...a ampliar conocimientos, a investigar nuevas áreas. Los intereses son tan variados como las personas que concurren. La gran mayoría del público supera los 60 años y tenemos participantes que ya cuentan con noventa y algo. Sí podemos asegurar que aproximadamente el 90% de los participantes son mujeres. Nivel socioeconómico: todos. En UNI 3 se paga una cuota social de \$750 por mes (es una cuota por ser socio de UNI 3, no por los talleres). Hay personas que no pueden abonar esa cuota entonces tienen la opción de pedir una beca (exoneración del 100%) en BPS o con nosotros mismos. Los talleres tienen cupo limitado que puede ser por la capacidad locativa (y más ahora con aforos reducidos) o por la capacidad del animador para poder atenderlos. Inscrimos a todos los interesados que llegan y tratamos de que todos tengan la oportunidad de entrar. En base a eso hay talleres que trabajan con diferentes personas cada 15 días, animadores que pueden armar segundos y terceros grupos para atender a todos. Y ahora con el tema de la virtualidad por suerte todo está mucho mejor. Tenemos una matrícula aproximada de 1.400 participantes”.

Como resultado de la entrevista se muestra que existe un público que quiere aprender, ampliar conocimientos, socializar.

Intercambio con talleristas: Algunos verbatim que surgen de entrevistas a talleristas (Escuela Foto Arte, Taller Talcahuano, Atelier Mari Barraco):

“Hicimos taller para personas 60+, vinieron todas mujeres y además las sacamos a pasear. Estuvo buenísimo”.

Respecto a establecer una comisión del 15% se obtuvo respuestas como “me parece razonable”, “son alianzas comerciales, es una buena comisión”, “a mí me serviría hacerlo”. Surge además de estos intercambios la posibilidad de generar talleres por zoom.

Intercambio con profesionales: Información que surge de entrevistas a profesionales que ofrecen sus servicios a personas 60+ (Lic. Mateo Bruzzone, Psic. Gimena Deferrari, Psic. Bárbara Pugliese, Abogada Paula Pereyra)

“Publicito en Instagram, cuando lo hago sé que sumo un cliente.” “Muchas veces deciden los familiares” “En Facebook e Instagram yo decido cuanto pago, cuando publico suben la venta” “Pago como \$200 pesos el día”, “Según cuanto pagues a cuantas personas llegas”

Al consultar específicamente si pagarían el precio establecido para este plan se obtuvo respuestas como: “si es efectivo si” “lo probaría”

Mateo Bruzzone mar, 14 jun, 12:48 (hace 2 días) ☆ ↗
para mí ▾
Buenas tardes Vera, muy bien y tú?

Tal como te comenté ayer, entiendo que formar parte del portal me puede acercar nuevas oportunidades laborales. Así que sí! Tengo intenciones de probar la plataforma, gracias por la consideración.

Saludos,

Lic. Mateo Bruzzone

Licenciado en Fisioterapia EUTM-Udelar
Magíster en técnicas Osteopáticas EOM
Magíster en dirección de empresas de la salud MDES-IEEM

Programa Pensar en grande: Estudio “Mapeo del ecosistema plateado en Uruguay” y “Estudio de intereses y necesidades”. Estos estudios fueron y serán de gran aporte para este proyecto, muestra que existe una oportunidad de negocio con este público.

Entrevista a Endeavor/Pensar en Grande y Xeniors: El programa Pensar en Grande se lanzó al público en noviembre del 2021 y busca apoyar emprendedores con proyectos que apuntan al adulto mayor. Las postulaciones para apoyo a emprendedores comienzan en mayo 2022.

Buscan generar contacto con partes con las que tienen que comunicarse y empezar a aliarse. La idea es derribar muchos paradigmas: envejecer es visto como algo negativo, discriminamos a nuestro yo del futuro. Se quiere tratar de mostrar una nueva manera de visualizar el envejecimiento. Tiene que ver con el negocio, apoyar a emprendedores. Endeavor se dedica a apoyar emprendedores.

¿Cómo apoya Pensar en grande a los emprendimientos? Emprendedores que hayan comenzado con foco en 60+ y a empresas que no nacieron con este origen que se quieren adaptar a este público para

empresas locales o de la región. Existe un proyecto piloto del BID. Hay Interés de empresas de otros países. “Si en Uruguay va bien, vamos a replicarlo en otros lados de la región. Estamos en condiciones óptimas de desarrollar la economía plateada. El 20% de la población ya tiene 60+, si funciona en Uruguay la idea es ampliar el piloto a la región.”

Empleo y formación se van poniendo en agenda, de la mano de la reforma de la seguridad social.

Problemáticas a resolver por los distintos proyectos que quiere apoyar Endeavor:

- Recreación y tiempo libre, pensar en turismo, entretenimiento, boliches.
- Vivienda y transporte – Viviendo solos en casa grande. Identifica a personas mayores con casas grandes y ayuda a que ofrezcan habitaciones.
- Transporte: Hacer más accesible el transporte, problema en el interior. En Brasil hay un Uber que capacitó a todos sus conductores en acompañamiento en personas mayores. Negocio innovador. Eu go, lo ayuda a subirse al auto, lo ayuda con las bolsas. Hay personas que buscan acompañamiento, socializar.
- Servicios y productos financieros, la etapa de la vida en la que generamos renta va hasta los 60-65 pero identificar oportunidades para ver cómo bancamos cada vez más años.
- Aceleración y construcción de ecosistemas. Que se generen comunidades, lugares de encuentro. Personas mayores que quieren estar con pares y hacer amigos.

De los últimos 456 proyectos que recibió la ANII sólo 6 se enfocan en personas de más de 60 años.

“Ponemos en contacto a los emprendedores con otros emprendedores, también con empresas y tutores nacionales e internacionales, de manera de ayudarlos y brindarles información y capacitación.”

Entrevista con I.M.M.: Entrevista con la Secretaría de deporte y recreación para personas mayores.

La secretaría tiene varias modalidades, hay cursos online y presenciales. Tienen un hogar diurno. Tienen un espacio de generaciones, profesores de teatro, coros y paseos. Los paseos son subvencionados, pero pagos. Tienen un total de 8 docentes. El motivo es generar encuentros de personas mayores apuntando al vínculo social y el desarrollo de grupos.

Se validó que existe un amplio interés de este público en realizar actividades y de socializar. La demanda supera ampliamente la oferta. Comentan que sería de interés para I.M.M. estar en el portal, aunque no depende de esa secretaría la decisión de estar o no, ya que las comunicaciones las centraliza el área de comunicaciones del I.M.M.

Focus group: Se realizó focus group con personas incluidas en el público objetivo. Algunas conclusiones de los mismos es que existe un público activo que disfruta de realizar actividades como cursos, talleres, paseos. La realización de este tipo de actividades les suma desde el punto de vista intelectual y social. Si bien tienen limitaciones con la tecnología la usan de forma cotidiana. Utilizan mucho Facebook y ven muchos tutoriales de YouTube, así como la televisión. Suelen enterarse de las actividades por el boca a boca, así como de publicidad en Facebook. Utilizan mucho el Whatsapp para comunicarse. Mostraron interés en poder acceder a cursos gratuitos, a paseos dentro del país, así como interés en la realización de actividades de voluntariado.

A continuación, algunos de los intercambios obtenidos:

Marta: Va a Uni3 actualmente, hizo astronomía y le gustó. “Se paga una cuota baja y tienes acceso a 4 talleres que te permiten socializar”, “hay posibilidad de hacer distintas actividades”. Le gustó la clase de historia con un profesor joven y muy macanudo. “Uni3 está en todos los departamentos, tiene Profesores jóvenes brillantes, comprometidos con la sociedad”. También hace inglés en la casa del maestro jubilado. Es socia de SECOM que ofrece actividades. Hace Turismo social, compartiendo viajes. Realizó un curso italiano por la intendencia en la casona del prado. “Lo más importante el contacto con la gente, la parte social”. Utiliza redes sociales: Whatsapp, Facebook e Instagram.

Cristina: Vive en Ciudad de la costa, recomienda tener en cuenta distintas localidades, cursos cercanos por tema de traslado. Su Club social ofrece por Facebook actividades. Le gusta el crochet y el tejido. Hizo un curso de porcelana fría con una profesora de Argentina. Por Facebook contrató un paseo a Buenos Aires tres días, “compartí habitación con dos extrañas”. Hizo un paseo a minas y a cabo polonio. Usa mucho el boca a boca. “Me gusta Jardinería, cocina, nada de estudiar”. Se une a grupos de huerta en casa, huerta orgánica. Mira tutoriales de YouTube. Le gustan los viajes cortos, nada de mucho tiempo, por ejemplo: Paseos de un día al Cabo Polonio, Colonia, Minas, Granja arenas en Colonia. Realizó Free tour walking con estudiantes que te llevan a conocer a pie.

Pilar: Le gustaría juntarse para viajar. Por el país y por el exterior. Ellas organizan viajes con amigas.

Graciela: Le gustan las manualidades, arte, pintura, danza, tejer – “Hay lugares, pero la gente mayor no llega a una diversidad de opciones.” Muestra mucho interés en el voluntariado. No quiere sentirse una carga. “Hay gente mayor se siente muy sola, tiene ganas de conversar.” “Es bueno tener un espacio para que se puedan juntar. En la Iglesia hizo cursos con profesores de Bolivia y Perú, México, participantes de otros países – con ceremonia final, curso online, por Whatsapp enviaban todos los enlaces que había que leer. Abrir un espacio de consulta. “Importante movilizar neuronas”.

Sobre el portal: Recomienda que en el portal se puedan clasificar las actividades por grupos de edades. “La página debe tener un enganche motivacional, que te invite a mirarla”. “Captar el interés a esta edad no es fácil, es muy exigente”. “Que tenga fácil acceso, que las opciones estén fáciles de ubicar, dónde cada uno encuentre toda una variedad de propuestas de distinta índole, por ejemplo, grupo para ir al cine, recomendación de películas, libros”. Si se muestran las opciones e ir caminando sobre guías. No incrementar gastos en esta etapa ya que las entradas son fijas.

Lilian: Alguna opción de taller gratuito. Intercambio de libros vía internet. No es costoso. “Jubilados tienen iPad, Tablet, pueden leer y ver una película”.

Entrevistas en profundidad: Se hicieron entrevistas en profundidad para entender al público seleccionado, sus necesidades, lo que disfrutan y lo que los limita. De las entrevistas se pudo validar la necesidad de hacer actividades que los ocupe, que los mantenga activos, su cabeza en funcionamiento, pero con actividades que disfruten. También se validó la necesidad del contacto con la gente, de poder charlar, compartir espacios.

Algunas frases que se destacan de las entrevistas:

“Si están los temas que a mí me interesan que más quiero, buenísimo. Más horarios, más cosas, mejor. Si ya tengo el tiempo del mundo.”

“Si lo llenas (el tiempo), llenarlo con algo que realmente te guste y te mueva”

“Lo que más me interesan son cursos cortos, no que te ate todo el año”

“Algo que me parece que está bueno son City Tours por la ciudad vieja, o paseos por el día a Colonia”

Validación de hipótesis riesgosas:

A continuación, se describen los dos principales supuestos considerados fundamentales para la viabilidad del proyecto. Dada su importancia, si alguno de estos supuestos no se cumpliera, toda la propuesta dejaría de tener posibilidades de éxito tal como está planteada.

Hipótesis 1

Supuesto a validar: Los adultos mayores están dispuestos a ocupar su tiempo y mejorar sus relaciones sociales asistiendo a cursos, talleres y eventos.

Resultado del experimento: El 100% de las personas entrevistadas ocuparían parte de su tiempo disponible en la realización de talleres, cursos y eventos. Más del 75% de las personas encuestadas destinarán horas semanales en este tipo de actividades.

Hipótesis 2

Supuesto a validar: Los jubilados utilizan tecnología para buscar y anotarse a este tipo de actividades.

Resultado del experimento 1: Se realizaron entrevistas a personas del público objetivo. Se halló que la totalidad de ellas utiliza internet para buscar información sobre diferentes temas. Sin embargo, no todos se anotan por internet y pagan por ahí, dos de ellos dijeron que no sabían pagar por web y que no les gustaba hacerlo.

La percepción general fue que todos utilizan internet en mayor o menor medida y que la hipótesis se cumple.

Resultado del experimento 2: Se obtuvieron un total de 141 respuestas. El 63,8% respondió que utiliza o utilizará internet para buscar este tipo de actividades, además al 63,2% le resulta sencillo encontrar estas actividades por internet, al resto le es más difícil.

Resultado experimento 3: Se realizó un grupo de Facebook con concurrencia activa.

Anexo 5 – Sugerencias sobre próximos pasos

A continuación, se presenta un cronograma tentativo con los pasos a seguir.

Año 0:

Tarea	Año 0 - mes												1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Creación de la SAS	■												
Conseguir financiamiento		■	■	■									
Desarrollo web Versión 1.0													
Captación de talleres y agencias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Generar Acuerdo con talleres								■	■	■	■	■	■
Contratar personal												■	■
Implantación de la oficina							■	■	■	■	■	■	■
Generar contenido del portal										■	■	■	■
Publicidad de lanzamiento												■	■

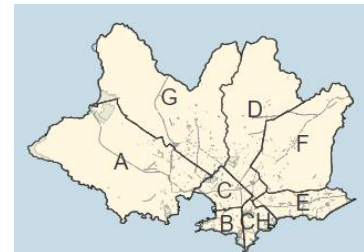
Creación de la empresa con la figura SAS: Se inscribirá a la empresa bajo la figura de Sociedades por acciones simplificadas.

Conseguir préstamos: Conseguir préstamo bancario a nombre de la empresa

Desarrollo de la web: Cotizar, evaluar y generar alianza con desarrollador. Generar primera versión de prueba para comenzar captación de talleres interesados y lineamiento de primeros contenidos a publicar. Probar el portal con gente 60+ que esté dispuesta a colaborar en el desarrollo.

Captación de talleres para alianzas clave: Se comenzará con la captación de talleres y agencias de viaje, es una de las tareas más importantes a la cual se deberá dedicarle mucho esfuerzo y atención.

Realizar relevamiento de los talleres y agencias en plaza y sus propuestas. Como estrategia se divide Montevideo según los diferentes municipios para comenzar contactando a los talleres donde hay mayor poder de compra y mayor densidad de población. Primero se comenzará en los municipios B-CH-E y C, luego por F-D-G y A.



Para el segmento 1 y 2: El objetivo, dada la cantidad de actividades a vender inicialmente, es lograr una oferta de al menos 150 actividades a publicar en el portal, alrededor de 100 serán cursos o talleres y 50 serán paseos o experiencias dentro de Uruguay. Por lo tanto, para lograr ese volumen, se estima que se necesitarán alianzas con al menos 50 talleres y 10 agencias de turismo (cada taller o agencia ofrece más de una actividad). Esa captación se hará durante un período de 9 meses, donde en promedio se deberán captar 6 talleres y una agencia de viaje por mes, significando una cantidad que está en consonancia con el dimensionamiento inicial de la empresa.

Para el segmento 3: Se buscarán inicialmente 40 empresas que deseen publicitarse en el portal. Evaluar el interés de cada uno en publicar en el portal, clasificarlos de acuerdo a ello para realizar actividades de marketing específicas. En un lapso de 9 meses da un promedio de 4,4 empresas a captar de forma mensual

Generar modelo de acuerdo y concretar las alianzas. Con los talleres interesados se generará un contrato para concretar las alianzas con ellos.

Contratación de personal: Se contratará una persona con perfil comercial y conocimientos de informática, para que continúe con la captación de talleres y comience coordinación, además cargará la información en la web y contactará empresas interesadas en anunciar. Deberá ser proactiva, con alto nivel de independencia y buenas habilidades de comunicación para vender la idea.

Implantación de la oficina: Búsqueda de oficina y equipamiento administrativo necesarios.

Generar contenido del portal: Primeras propuestas de actividades y generación de contenidos para lanzamiento. Generar un primer plan anual de actividades, evaluar proveedores y coordinar. Generar calendario.

Ejemplos de actividades a proponer:

Curso y talleres:		Experiencias:
Hogar y Bricolaje	Escritura	Paseo a Colonia
Jardinería	Literatura	Paseo a Punta del Este
Respiración y Meditación	Lectura	Paseo a balnearios de Rocha
Gastronomía	Historia	Cititour Montevideo
Dibujo	Higiene de columna	Cenas Show
Fotografía	Estiramiento	Cata de vinos
Pintura	Yoga	Paseo a granjas turísticas
Plástica	Idiomas	
Tejido	Tecnología	
Crochet	Redes sociales	
Bordado	Administración financiera	
Canto	Astronomía	
Teatro	Geografía	
Baile		

Listado preliminar de proveedores de actividades y talleres:

Escuela de Fotografía Fotoarte	Pascale Taller de arte
Atelier Mari Barraco	Escuela de expresión
Casa Arbus	Casa Dominga
Taller Talcahuano	Mimoka
Tump	Taller Montevideo
Escaramuza	Academia Montevideo
Atelier 1120	

Curioso Free Tour será el principal proveedor para paseos y experiencias. El transporte, hoteles y restaurantes se contratarán de acuerdo a la propuesta de precios del momento.

Diseño Portal web: El desarrollo de la página web no fue viable en el transcurso de este trabajo debido a la complejidad que ello implicaba. De todas formas, para visualizar un modelo a seguir para el diseño de la página, se utilizarán como ejemplo los siguientes portales, los cuales tienen éxito y trayectoria probada en sus respectivos países de origen:

- <https://www.getsetup.io/>
- <https://www.holavilma.com/>

Se puede ver que ambas páginas son similares, y muestran una experiencia de usuario requerida según este plan de negocios: fácil de usar con una visualización rápida y sencilla de las actividades,

personalizada para el segmento, con información simple de entender y de aspecto agradable, posibilidad de filtrar, foros, información, poca publicidad que no interfiere en la visualización.

Publicidad de lanzamiento: Una semana antes de la apertura Comenzar publicidad para lanzamiento en los diferentes medios.

Año 1:

Lanzamiento en Montevideo febrero: se abre portal al público. Incluye contenidos, talleres y calendario trimestral de actividades.

Comenzar con foco en segmentos 1 y 2 y alta inversión en publicidad. Captación de clientes.

Primer semestre, realizar relevamiento para segmento 3, identificar empresas y profesionales interesados. Segundo semestre, pautar y colaborar en contenidos.

Año 2:

Dar continuidad, avanzar en la captación de clientes de segmentos 1, 2 y 3.

Preparar expansión a todo Uruguay, repetir para el resto de los departamentos. Comenzar por centros regionales: Salto, Paysandú, Maldonado, Colonia. Para luego avanzar hacia áreas de menor población y/o alcance.

Año 3:

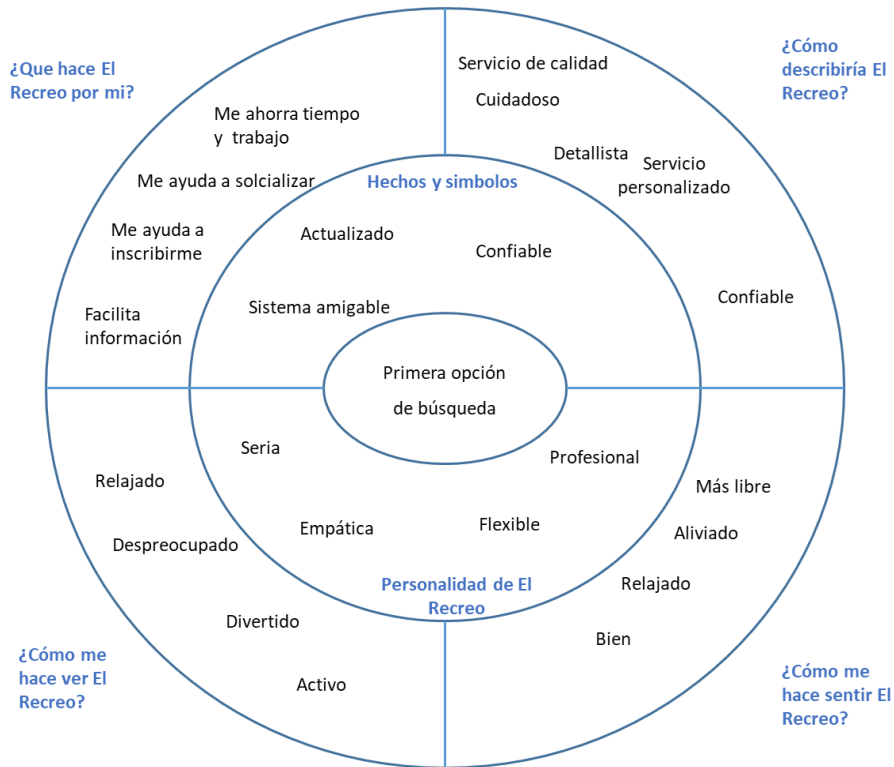
Lanzamiento en el interior febrero: Se agregan al portal talleres, calendario trimestral de actividades en el interior del país y publicidad orientada a esta zona.

Años 4 y 5:

Dar continuidad, avanzar en la captación de clientes de los tres segmentos.

Anexo 6 – Complementos Propuesta de Valor

RUEDA DE ESENCIA DE MARCA DESEADA



CADENA DE VALOR

SEGMENTO 1



SEGMENTO 2



SEGMENTO 3



CUSTOMER JOURNEY

Segmentos 1 y 2

Customer Journey	Acciones visibles	Acciones no visibles	Evidencia	Procesos de soporte	Elementos emocionales, puntos de dolor
Publicidad	Cliente escucha o lee anuncio radio, diario, redes sociales	Diseño y producción de publicidad, generación y actualización de contenidos, subida en redes.	Estética y contenidos de la publicidad deben seguir el estándar definido para el portal.	Evaluación de eficiencia de la publicidad	Conexión con necesidades insatisfechas, curiosidad
Mailing	Cliente recibe y lee mail	Redacción y envío de mail en el marco del plan de publicidad de touchpoint anterior.	Estética y contenidos de la publicidad deben seguir el estándar definido para el portal. Información certera.	Evaluación de eficiencia de la publicidad, acceso y generación de base de datos.	Conexión con necesidades insatisfechas, curiosidad. Posible molestia por recibir publicidad al mail.

Primer ingreso al portal	Ingreso al portal, familiarización		Portal amigable, fácil de usar, llamativo, ágil. Amplia variedad de oferta de talleres. Rápida respuesta a consultas, foros ágiles y actuales.	Mantenimiento y carga de contenidos. Búsqueda y evaluación de contenidos, talleres y actividades. Coordinación.	Desilusión si el contenido no es de interés, o la página le resulta difícil. Falla de conexión a internet.
Búsqueda de actividades en el portal, evaluación, dudas, consultas, lectura de artículos, contenidos gratuitos, foros. Varias interacciones con la web.	Navegación dentro del portal.	Respuestas ágiles a consultas.	Portal amigable, fácil de usar, llamativo, ágil. Amplia variedad de oferta de talleres. Rápida respuesta a consultas, foros ágiles y actuales.	Seguimiento de la actividad diaria del portal y de los contenidos, talleres y actividades solicitados.	Desilusión si no encuentra lo que le interesa, si el portal es lento, si es difícil encontrar los contenidos, propuestas o medios de contacto con la empresa.
Primera decisión de compra, "compra prueba".	Ingreso al portal y selección de actividades, aviso de caducidad de reservas.	Seguimiento de stock de cupos, evaluación de apertura de nuevos cupos.	Mail de reserva con condiciones claras, fecha y hora de la actividad, duración, reseña, costo. Estética y redacción estandarizada.	Carga de opciones de horarios o fechas, cupos disponibles, información de posibilidades de pago, reserva con caducidad.	Desilusión si no quedan cupos, si la reserva da error o si algún dato no es correcto, diferencia con precio publicado.
Pago.	Cliente inicia proceso de pago hasta recepción de mail con confirmación de pago.		Mail con información clara. Tener amplia opción de tarjetas y bancos para transferencia. Estética y redacción estandarizada.	Relevamiento y carga de métodos de pago. Confirmación de ingreso de pago, baja de cupos disponibles. Programación de email recordatorio de actividad.	Error al mostrar confirmación de pago y/o en mail, falla en el proceso de pago. Diferencia en precio cobrado.
Mail de recordatorio de actividad comprada.	Recepción de mail recordatorio		Incluir todos los datos de la compra. En particular fecha, hora y lugar. Estética y redacción estandarizada.		
Realización de la actividad.	Cliente llega a la actividad, intercambia con facilitador y compañeros, desarrollo y cierre de la actividad.	Constante trabajo con los proveedores: instancias organización y feedback, mejora continua, evaluación de formación acorde.	Limpieza del espacio, accesibilidad acorde a necesidades.	Alianzas con proveedores	Conformidad con el taller. Era o no lo que describe el portal.
Solicitud de feedback.	Recepción de recordatorio y link por mail.		Estética y redacción de mail estandarizada.		
Feedback	Ingreso a sección feedback en el portal.	Recepción y procesamiento de datos. Respuesta si es requerida o		Acciones de mejora.	El cliente debe sentir que su devolución importa y genera cambios

		pertinente.			y/o respuesta de ser necesario.
Continuidad de uso del portal (se repiten touchpoints)					
Touchpoint eventual: Llamada telefónica, contacto por whatsapp, por redes sociales o mail de contacto persona a persona.	El cliente inicia contacto directo con personal de la empresa.	Lectura, evaluación, consulta interna, respuesta pública o privada (se debe evaluar especialmente).	Devolución en tiempo y forma, personalizada de acuerdo al motivo de contacto.	Capacitación previa al personal, cultura orientada al cliente.	Muy variados. Prestar especial atención y evaluar si impactan solo en el cliente en contacto o en varios.

Segmento 3

Customer Journey	Acciones visibles	Acciones no visibles	Evidencia	Procesos de soporte	Elementos emocionales, puntos de dolor
Publicidad	Cliente escucha o lee anuncio radio, diario, redes sociales	Diseño y producción de publicidad, generación y actualización de contenidos, subida en redes.	Estética y contenidos de la publicidad deben seguir el estándar definido para el portal.	Evaluación de eficiencia de la publicidad	Conexión con necesidades insatisfechas, curiosidad
Mailing	Cliente recibe y lee mail	Redacción y envío de mail en el marco del plan de publicidad de touchpoint anterior.	Estética y contenidos de la publicidad deben seguir el estándar definido para el portal. Información certera.	Evaluación de eficiencia de la publicidad, acceso y generación de base de datos.	Conexión con necesidades insatisfechas, curiosidad. Posible molestia por recibir publicidad al mail.
Primer visita e ingreso al portal	Cliente recibe visita y presentación del portal.	Desplazamiento del personal, preparación de material a presentar.	Adecuada imagen personal, solidez en la información brindada, envío de materiales de interés.	Relevamiento de posibles clientes a visitar, generación de ficha de visita para dar seguimiento.	Controlar la extensión y frecuencia de las visitas, el cliente no debe sentirse presionado, importunado ni abandonado.
Presentación de propuesta	Cliente recibe propuesta formal mediante visita o mail de acuerdo a su elección.	Desplazamiento del personal, personalización de propuesta a presentar.	Formato estandarizado de propuestas. Redacción fácil de comprender.	Generación de "acuerdos tipo", colaboración en personalización. Asesoría legal.	Que el cliente no se sienta presionado.

Evaluación de la propuesta	El cliente evalúa la propuesta, incluye intercambios con la empresa para aclaraciones y/o ajustes.	Intercambios con el cliente en caso de que este lo solicite. Seguimiento e impacto de cambios acordados en la propuesta escrita.		Asesoría legal si se requiere.	Llegado este punto intentar cerrar los acuerdos para que el cliente no sienta que fue una pérdida de tiempo.
Confirmación (o no) de propuesta	Cliente comunica aceptación de acuerdo final, recibe a personal de la empresa para firma o envía por correo.	Desplazamiento del personal. Firma por parte de la empresa.	Dos copias de acuerdo firmado en formato impreso, una para el cliente y otra para la empresa.	Actualización de datos de cliente, digitalización y archivo de acuerdo firmado en papel.	Dar agilidad al proceso, no demorar las firmas.
Generación de plan de acción y pago	El Cliente recibe factura y paga de acuerdo al contrato firmado. Se coordina el plan de acción.	Envío por mail de plan de acción final.	Incluir todos los datos de la compra. En particular fecha, hora y lugar. Estética y redacción estandarizada.	Facturación, chequeo de ingreso de pagos, "planes de acción tipo" para personalizar.	Plasmar el interés del cliente en el plan de acción. Ser ejecutivos, que el cliente vea avances sostenidos en el tiempo.
Generación de contenidos	El cliente define y genera contenidos por sí mismo o la empresa colabora en el proceso de acuerdo a lo establecido en el contrato.	Generación de contenidos si corresponde. Evaluación del contenido final para dar OK a la carga al portal.	Formato y aptitud de contenido especificados en contrato.		Conformidad con la colaboración recibida, el cliente debe sentirse apoyado en este paso.
Publicación y seguimiento de visitas.	El Cliente recibe aviso de publicación y seguimiento de visitas periódico vía mail e ingresa a ver el portal.	Carga de contenido en el portal, chequeo de vistas de público.	Formato de anuncio y envío de indicadores de seguimiento de visitas estandarizado.	Seguimiento de indicadores de visitas, limitación y renovación de tiempo de publicación	El cliente debe sentir que se cumple con el acuerdo, que el tiempo y visibilidad son los pautados.
Seguimiento del cliente	El Cliente mantiene contacto esporádico mediante visitas, mail o teléfono con la empresa.	Personal realiza seguimiento del cliente haya firmado o no pauta. Se hace seguimiento de posibles futuros clientes de interés.	Se llena ficha interna de seguimiento de cliente.		No hacer perder el tiempo al cliente, que no se sienta presionado. Generar intercambios gratos.

Anexo 7 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

Cinco fuerzas de Porter para la industria del emprendimiento:

- **Amenaza de nuevos competidores: Alta**

Las barreras de entrada para nuevos competidores son baja o nula, no se requieren grandes inversiones, los clientes no son fieles a las marcas, el valor de marca no está desarrollado. Existen muchas empresas que pueden realizar ofertas de servicios en la industria del entretenimiento

- **Poder de negociación de los proveedores: Medio**

Los proveedores (talleristas, empresas de transporte y turismo) encuentran alta competencia esto hace que el público tenga opciones de donde comprar y por lo tanto baja su poder de negociación. Es posible elegir entre un abanico de talleristas o de empresas de alquiler de vehículos para realizar paseos. Eventualmente se puede incluso formar propios o adquirir una flota.

- **Poder de negociación de los clientes: Medio**

Si bien hay una búsqueda activa por actividades recreativas, esta no es una necesidad básica, el cliente no necesita de ellas para sobrevivir. El precio tiene gran peso en la decisión de compra, los costos de cambio no son altos y el involucramiento en la decisión resulta medio.

Por otro lado, no se identifica riesgo de concentración de clientes. Los mismos son personas aisladas, desconocidas y de variadas características, esto dificulta la posibilidad de integración.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos: Alta**

Existe alta cantidad de opciones gratuitas o autogestionadas que hacen que la amenaza de productos sustitutos sea alta.

La lectura, las redes sociales, caminatas, YouTube, televisión, reuniones con amigos y familiares, turismo autogestionado, entre muchas otras, son actividades sustitutas a las cuales tiene acceso todo el público objetivo. Se encuentra, sin embargo, que las mismas no cubren por completo las necesidades del segmento.

- **Rivalidad entre competidores existentes: Media**

Existen en el mercado diferentes tipos de empresas, sectores con diferentes características.

En cuanto a talleres la rivalidad es baja. Se abren grupos cuando hay participantes suficientes, no se trabaja en profundidad en encontrar las necesidades del segmento. Es un sector con alta informalidad. Con alianzas de poca duración y pequeñas academias.

Las empresas que organizan actividades presentan mayor competitividad entre ellas, son empresas más formales, con mayor poder económico. Muchas son empresas cuyo producto principal no es la oferta de actividades, sino que las usan como forma de atraer al público o generar fidelidad. Esto hace que presenten un producto de bajo costo y calidad.

Conclusión intensidad competitiva para el proyecto:

Se concluye que el atractivo general de la industria es alto dado que hay gran interés por parte del público objetivo, es un sector aún inmaduro en Uruguay que presenta claras posibilidades de crecimiento y formalización. La posibilidad de generar alianzas con los proveedores resulta alta y los mismos muestran fuerte interés.

La oportunidad radica en ser el primer proyecto de estas características en el mercado. Por tanto, una vez que un proyecto como este adquiera fuerza y alto market share las barreras crecen. Se establecen alianzas con los proveedores, fidelidad de los clientes, escala que permite mejorar costos y posicionamiento de marca.

Sin embargo, la iniciación de un proyecto como el de este plan dificulta esta última opción y exige conseguir buenos talleres y actividades para ofrecer.

Anexo 8 - Matriz de Riesgo

		Nivel de riesgos o Nivel de Severidad				
Probabilidad	Casi Certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Muy Probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	Improbable	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

En la siguiente tabla se analizan los riesgos del proyecto según el impacto y probabilidad del cuadro anterior, además se indican las acciones a tomar para mitigar el riesgo

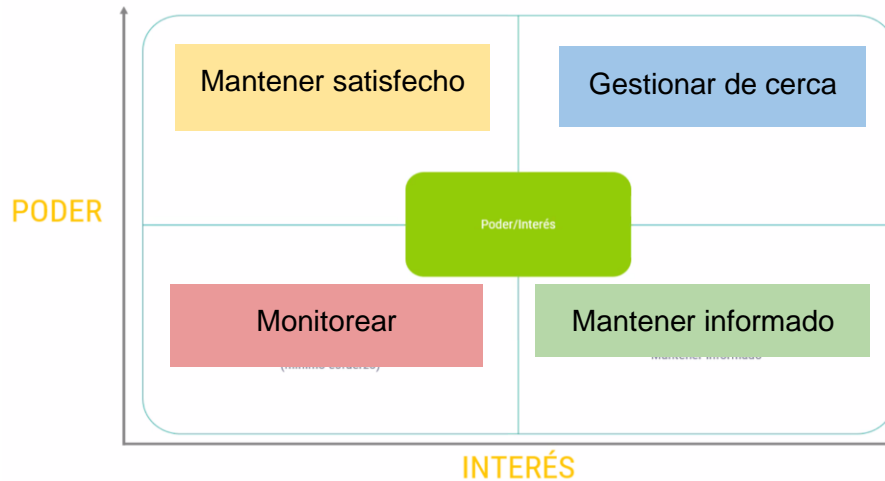
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Acciones de mitigación:
Ser bypassados por los proveedores de actividades	Posible	Mayor	Alto	Tener un contacto fluido con los proveedores, que sientan que les agrega valor estar en el portal, tener un contrato con ellos. Realizar campañas de fidelización de los clientes con promociones, cupones, etc. Con estas acciones la severidad pasa a ser Moderada .
No conseguir que los talleres y agencias se unan a el portal	Improbable: ya que les significa mayor visibilidad y clientela	Catastrófico: pues la propuesta depende de ello	Alto	Convencer a los talleres y agencias de la propuesta, mostrarles los beneficios para ellos. Dedicarle mucho tiempo y esfuerzo a la captación, y llegar a la mayor cantidad posible. Con estas acciones la severidad pasa a ser Moderada .
No conseguir que el segmento objetivo utilice la página	Posible: el segmento objetivo utiliza internet y busca este tipo de actividades	Catastrófico: pues la propuesta depende de ello	Alto	Se deberá realizar mucha publicidad y un buen plan de marketing, el portal deberá estar actualizado y ser amigable. Escuchar las necesidades de los clientes y actuar en consecuencia. Con estas acciones la severidad pasa a ser Moderada .
Error en la estimación de ingresos	Posible.	Mayor: Sería una pérdida económica donde habrá que corregir las estimaciones y los gastos	Moderado	Se deberá realizar un gran esfuerzo inicial en lograr captar clientes y empresas que utilicen el portal. De todas formas, con estas acciones la severidad continúa siendo Moderado, ya que los ingresos son muy sensibles a la cantidad de usuarios
Error en la	Raro. La	Moderado	Bajo	Realizar una buena estimación. Contratación de

estimación de gastos	infraestructura requerida es poca y fácil de predecir			la menor cantidad de empleados necesaria.
Que vuelva la Pandemia	Posible: Si bien hay mucha gente vacunada el riesgo existe	Moderado.	Moderado	Se deberán ofrecer más cantidad de actividades virtuales, bajar la cantidad de personas por curso y utilizar las medidas sanitarias que correspondan.
No lograr desarrollar un portal atractivo	Improbable: Hay muy buenas empresas dedicadas a eso, y portales de otros países a tomar como ejemplo	Mayor: Ya que el portal es central en la propuesta	Moderado	Hacer una buena especificación del portal, y contratar una empresa seria. Comenzar con un portal bueno pero básico e ir ajustándolo con el feedback de los usuarios. Con estas acciones la severidad pasa a ser Baja .
No conseguir trabajadores con el perfil adecuado	Improbable.	Mayor: Se depende de los trabajadores para que la propuesta sea exitosa	Moderado	Hacer una buena selección, pagar salarios según el mercado. Con estas acciones la severidad pasa a ser Baja .
No Lograr fidelidad de los clientes	Posible	Mayor	Alto	Tener un contacto fluido con los clientes, que sientan que el portal les agrega valor. escucharlos, generar comunidad Con estas acciones la severidad pasa a ser Moderado
No lograr tener la retroalimentación necesaria de los clientes, y que las actividades no sean adaptadas a sus necesidades	Posible	Mayor	Alto	Tener un contacto fluido con los clientes, que se sientan escuchados. Tener el personal adecuado, dedicarle tiempo al intercambio Con estas acciones la severidad pasa a ser Baja .
No tener continuidad ni suficientes cupos en las actividades	Posible	Mayor	Alto	Tener un contacto fluido con los proveedores de actividades. Con estas acciones la severidad pasa a ser Baja .
No lograr ser la primera opción de búsqueda de actividades	Posible	Mayor	Alto	Tener un contacto fluido con los proveedores de actividades. Tener la página actualizada y amigable, realizar acciones de marketing para ser conocidos. Con estas acciones la severidad pasa a ser Moderado
Que otra empresa copie el modelo de negocio	Muy probable: Las barreras de entrada son bajas	Mayor: Los ingresos disminuirían	Alto	Se debe competir contra ellos, con la ventaja de ser los primeros. De todas formas, el impacto continuará siendo Alto , pues si bien es un mercado inmaduro no es extremadamente grande.
Problemas en la página que demanden tenerla fuera de servicio durante varios días	Posible	Mayor	Alto	Contratar buenos servicios de hosting y la infraestructura adecuada Con estas acciones la severidad pasa a ser Baja .

Se deberá prestar especial atención a aquellos riesgos que están en Moderado o Alto.

Anexo 9 - Tabla de Grupos de Interés

A partir de los diferentes grupos de interés se realizó un análisis del poder/interés de cada grupo, y las acciones a tomar con cada uno de ellos.



Grupo de interés	Nivel de interés (Muy Bajo - Bajo - Alto - Muy alto)	Poder (Muy Bajo - Bajo - Alto - Muy alto)	Acción:
Talleres existentes pagos	Alto	Medio	Cumplir con los acuerdos pactados con ellos, y mantenerlos informados a través de una relación fluida
Talleres existentes gratuitos	Bajo	Medio	Monitorearlos, tener buena relación para mantener actualizada la oferta de la página.
Agencias de viaje	Alto	Medio	Cumplir con los acuerdos pactados con ellos, y mantenerlos informados con una relación fluida
Lugares de turismo y esparcimiento	Medio	Bajo	Monitorear
Intendencias	Bajo	Alto	Mantenerlos satisfechos para que se promocionen en el sitio
Gobierno	Bajo	Alto	Mantenerlo satisfecho para que continúe promocionando actividades del sector 60+
Empresas y profesionales que brinden servicio para personas 60+	Alto	Medio	Mantenerlos informados, son clientes del portal quienes publicitan en él.
Pensar en grande	Alto	Medio	Mantenerlos informados con un contacto estrecho, ya que pueden ser un socio importante para el proyecto
Trabajadores	Alto	Alto	Gestionarlos de manera que estén interesados en el proyecto y en que crezca la empresa.
Competencia	Medio	Medio	Los competidores directos son las actividades autogestionadas, talleres que no quieran incorporarse a la empresa o páginas utilizadas para buscar información como Facebook. Es importante en el mediano plazo lograr que los talleres que no quieran formar parte de la página se interesen en ella.
Personas 60+	Alto	Alto	Se deben gestionar de cerca, mantenerlos bien informados, escucharlos atentamente y actuar en consecuencia.

Anexo 10 – PESTEL

A continuación, se utiliza la metodología PESTEL para analizar el entorno y las tendencias externas.

Político:

Uruguay presenta una transición demográfica hacia una edad avanzada, lo que implica una disminución en el número de niños, un aumento en cantidad de adultos mayores y una tendencia a la estabilización de su estructura poblacional. Este proceso es generado por tres fenómenos: el aumento de la expectativa de vida, la disminución de la mortalidad en todas las edades y la reducción de la fecundidad, (OPP, 2020).

El desafío para el país, tanto a nivel político como social, no es combatir el envejecimiento sino prepararse para convivir con él, anticipando sus efectos negativos y aprovechando las potencialidades que puede implicar.

A nivel político se está planteando el estudio de una reforma jubilatoria. La Ley de Urgente Consideración aprobada en julio de 2020 generó la institucionalidad a través de la cual se está desarrollando el proceso, estableció la creación de una comisión de expertos (CESS) para elaborar una propuesta de reforma, (*Reformas Recientes Introducidas Al Sistema De Seguridad Social Uruguayo*, n.d.), (Rodríguez, n.d.).

De la reforma se espera que la edad de retiro para jubilarse se extienda, pasando de los 60 a 65 años, los actuales jubilados y pensionistas y personas cercanas a la edad de retiro no tendrán cambios. También se eliminarían las diferentes cajas para unificar el sistema.

Plan Ibirapitá: Plan Ibirapitá es un programa estatal que promueve la inclusión digital de las personas mayores en Uruguay. Para ello, genera propuestas que fomenten el uso y la apropiación de las TICs a través de espacios de aprendizaje, participación y relacionamiento. Como política pública transversal, trabaja en conjunto con otras instituciones para aportar en la construcción de un nuevo paradigma sobre la vejez y el envejecimiento desde una perspectiva de derechos. Lleva entregado más de 100.000 tablets. Los requisitos para poder anotarse y recibir una tablet son ser jubilados y tener un ingreso menor a 30.784 pesos, (Plan Ibirapitá, n.d.).

Económico

La estimación puntual del ingreso medio de los hogares para el Total País en el trimestre 4 de 2021 fue de \$75.088, (Cuadro 1 *Boletín Técnico*, n.d.).

Cuadro 1. Ingreso medio de los hogares e ingreso medio per cápita de los hogares. Total País (a valores corrientes, sin aguinaldo y sin valor locativo)

	Trimestre 3 2021	Trimestre 4 2021
Ingreso medio de los hogares	72.619	75.088
Ingreso medio per cápita	25.805	26.650

Fuente: INE, Encuesta Continua de Hogares

Población 65+:

Para la población 65+ la principal fuente de ingresos son las transferencias de seguridad social, específicamente jubilaciones y pensiones. La gran mayoría de estas transferencias son derechos adquiridos por contribuciones realizadas durante la vida activa, como es el caso de las jubilaciones y las pensiones por sobrevivencia, mientras que algunas son prestaciones no contributivas como son las pensiones a la vejez y a la invalidez, que se adquieren como derecho por razones de edad avanzada o enfermedad invalidante.

Las mujeres tienen proporciones de ingresos por pensiones en el total de sus ingresos mucho más altas que los hombres. Esto se explica principalmente por las pensiones de sobrevivencia, porque si bien en la actualidad hay beneficiarios de ambos sexos, históricamente los beneficiarios fueron principalmente

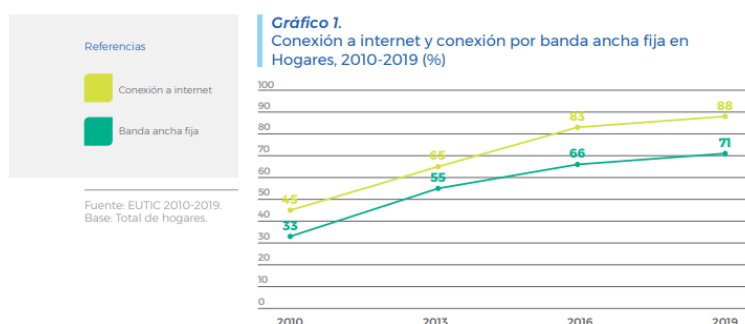
la viuda y los hijos del trabajador o jubilado fallecido. Recién a partir del año 1996 el viudo y el divorciado pueden acceder a la pensión de sobrevivencia con determinadas exigencias, ya que deben acreditar dependencia económica de la causante o carencia de ingresos suficientes. (BOLETIN PERSONAS MAYORES, n.d.)

El ingreso total y per cápita de los hogares que tienen personas mayores entre sus miembros ha venido incrementando en los últimos años. La desagregación por sexo muestra que, a diferencia de lo que ocurre con el ingreso total, el ingreso per cápita de los hogares con mujeres adultas mayores es levemente más alto que el de los hombres. Una de las explicaciones posibles sería el mayor número de hogares unipersonales conformados por mujeres, que son hogares con mejores niveles de ingresos. Los porcentajes de personas mayores pobres y de hogares con adultos mayores en situación de pobreza, presentan una sostenida tendencia decreciente en los últimos años, acorde con la información sobre el descenso de los niveles de pobreza de la población en general (INE, Estimaciones de Pobreza por el método del ingreso año 2017), (BOLETIN PERSONAS MAYORES, n.d.).

Factores tecnológicos

Uruguay se posiciona como líder en materia digital en América Latina, el país cuenta con una conectividad y penetración de Internet excepcionales. El 85% de los hogares cuenta con acceso de banda ancha fija (Internet por fibra óptica o ADSL), de los cuales el 75% tiene acceso por fibra óptica a la vivienda, con velocidades de descarga que oscilan entre 30 y 120 Mbps (Uruguay: Una Revolución Tecnológica En Poco Más De Una Década - Noticias, 2019). Adicionalmente el gobierno impulsó el Plan Ibirapitá que es un programa que promueve la inclusión digital de las personas mayores en Uruguay. La pandemia vivida últimamente debido al COVID19 también impulsó la utilización de internet en toda la población uruguaya, lo cual es una tendencia que irá en aumento.

El acceso a internet se encuentra extendido entre los hogares del quintil más alto de ingresos: el 95% de estos hogares cuenta con conexión a internet, y el 86% cuenta con banda ancha fija.



Entre los hogares de menores ingresos, el 84% cuenta con conexión a internet, y el 51% con banda ancha fija. Si bien la brecha de acceso a internet entre el quintil 1 y el 5 es pequeña, el acceso a banda ancha fija presenta marcadas diferencias por el ingreso de los hogares (a favor de los hogares con mayores ingresos), (Informe EUTIC_actualización Setiembre_v4, n.d.).

Uso de Internet:

Si se analiza el uso de internet (tabla 2) (Informe EUTIC_actualización Setiembre_v4, n.d.) entre distintos grupos etarios se observa que el grupo etario más rezagado es el de adultos mayores (65 años y más), donde la mitad es usuario de internet y solo 1 de cada 3 se conecta diariamente. No obstante, son los adultos mayores los que en términos relativos presentan el

Fuente: EUTIC 2019. Base: Total de encuestados.

Tabla 2. Uso de internet en los últimos tres meses y uso diario de internet según sexo, edad, nivel educativo, región y quintil de ingreso, 2019 (%)

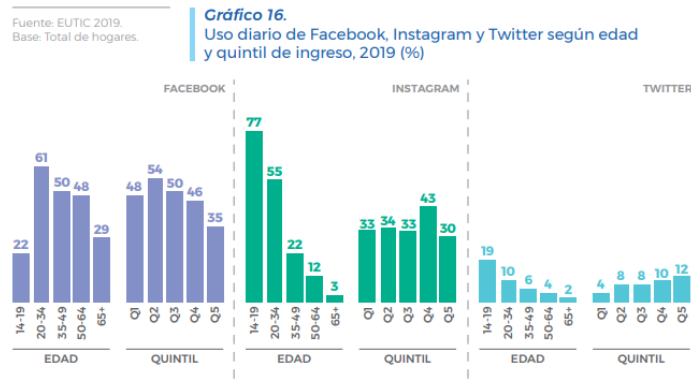
	TOTAL	SEXO		EDAD					NIVEL EDUCATIVO			REGIÓN		QUINTIL				
		HOMBRE	MUJER	14-19	20-34	35-49	50-64	65+	BAJO	MEDIO	ALTO	INTERIOR	MVDO.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
USO EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES	87	86	88	100	98	95	88	49	71	96	97	83	91	88	84	84	85	92
USO DIARIO	79	79	80	94	94	90	79	36	59	91	94	76	83	80	77	76	79	86

mayor incremento pasando de un 13% en 2010 a un 49% en 2019.

Como se puede apreciar en la tabla, los más jóvenes tienen un alto uso de internet, los adultos se encuentran en un lugar intermedio y los adultos mayores con el menor nivel de uso.

Redes Sociales:

Como se evidencia en el siguiente gráfico, los adultos mayores a 50 años, la red social que más utilizan es Facebook, (*Informe EUTIC actualización Setiembre_v4, n.d.*).



Factores legales

De acuerdo al artículo 69 de la Constitución estarán exoneradas de impuestos las instituciones culturales y de enseñanza, siempre que gocen de personería jurídica. Es necesario que dichas instituciones tengan como finalidad única o predominante la enseñanza privada o la práctica o difusión de la cultura.

Dichas instituciones deberán inscribirse en los registros de instituciones culturales y de enseñanza que llevará el Ministerio de Educación y Cultura o, en su caso, la Administración Nacional de Educación Pública o sus Consejos Desconcentrados.

No se considerarán comprendidos en la exoneración los impuestos que gravan los servicios, negocios jurídicos o bienes que no estén directamente relacionados con la prestación de las actividades culturales o docentes.

¿Qué tipo de responsabilidad se asume por crear una SAS?

El Artículo 8 de la Ley 19.820 indica que la protección jurídica consagrada por la norma para la S.A.S., es idéntica a la de las S.A. "La sociedad por acciones simplificada es un tipo de sociedad comercial, cuyo capital estará representado por acciones y sus accionistas no serán responsables por las obligaciones sociales, más allá del monto de sus respectivos aportes. El o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad excepto en caso de declararse inoponible la personalidad jurídica de la sociedad conforme a lo establecido en los artículos 189 a 191 de la Ley N° 16.060, de 4 de setiembre de 1989, y con el alcance allí señalado."

¿Cuáles son los impuestos de una SAS por actividades en Uruguay?

- IVA 22 % (bienes y servicios en Uruguay)
- IRAE Impuesto a la Renta. Podrá optar por liquidar el impuesto de forma real a la tasa de 25% o hacerlo de forma ficta (o simplificada): Grava a tasas el comercio de bienes a tasas progresivas de 3.3% a 12% y Servicios de 12% a 18% %, s/Ventas Brutas.
- Impuesto al Patrimonio se paga a partir del segundo año a la tasa de 1.5% (sobre la diferencia de activos, menos pasivos, fiscalmente admitidos)
- Al menos un director deberá pagar aportes a la seguridad social (BPS) lo cual le dará también derecho a la cobertura mutual (en salud) en el caso de tener cédula de identidad uruguaya.

Anexo 11 - Estimación del segmento

Análisis del TAM, SAM, SOM para los segmentos 1 y 2:

TAM (Total Addressable Market): TAM es el tamaño del mercado, corresponde a los segmentos 1 y 2, adultos mayores que tienen necesidad de realizar actividades recreativas. Un 20% de la población uruguaya tiene una edad superior a 60 años, es decir 710.271 personas. De dicha población, las más activas se encuentran entre 60 y 75 años, representando 482.868 personas.

SAM (Serviceable Available Market): SAM muestra qué parte del mercado se puede cubrir con los recursos y el modelo de producción actual. El 40,4% del mercado total reside en Montevideo es decir 193.147 personas y 59.6% en el interior resultando en 289.720 personas. Adicionalmente, el 57% son mujeres. En cuanto a su capacidad económica, un 49,4% cuentan con ingresos mayores a \$50.000 y un 27% cuenta con ingresos mayores a \$75.000. De dicho público, el 77% utilizan de forma cotidiana tecnología, y el 66% de los mismos realizan más de 4 actividades recreativas.

Subsegmento 1: Personas de entre 60 y 75 años de las cuales el 57% son mujeres, que sean activas (66%, realizan más de 4 actividades) y que interactúan con internet (77%). Ingresos superiores a \$50.000 mensuales (49.4%).

Subsegmento 2: Hombres y mujeres (482.868 personas) con un rango de edad estimado entre 60 y 75 años, con disponibilidad de tiempo para ocio (que realizan más de 4 actividades 66%). Ingresos superiores a \$75.000 mensuales (27%) y que interactúan con internet (77%).

Aplicando los porcentajes se obtienen los siguientes resultados de tamaño de cada segmento:

Subsegmento	Etapa	Tamaño (personas)
Subsegmento 1	Etapa 1	27.916 (Mdeo)
	Etapa 2	69.098 (Mdeo + Interior)
Subsegmento 2	Etapa 1	26.768 (Mdeo)
	Etapa 2	66.256 (Mdeo + Interior)

SOM (Serviceable Obtainable Market): Se estiman los siguientes porcentajes de captación sobre el mercado al que se puede servir según el año:

Porcentaje de captación con respecto al Tamaño final total de cada segmentos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Subsegmento 1	1,4%	1,7%	2,5%	2,9%	3,0%
Subsegmento 2	0,5%	0,6%	0,7%	0,9%	0,9%

Segmento 3:

Son profesionales, pequeñas y medianas empresas cuyo público objetivo coincide con el del emprendimiento. A estas empresas no les es rentable el pago de publicidad en grandes medios de comunicación, pero si invierten en publicidad en redes sociales, sitios web y espacios en los cuales sus clientes son asiduos. A modo de ejemplo: fisioterapeutas, psicólogos, esteticistas, enfermeros, servicio de acompañante, transporte. Se cuantifica a continuación el volumen permitido a ingresar contenido a la página para que esta no resulte pesada y continúe siendo amigable:

Publicidad:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de publicidad vendida al año	240	480	720	720	720
Publicidad por mes (promedio)	20	40	60	60	60

Anexo 12 – Modelo Económico Financiero

Flujo de fondos:

A continuación, se expone el flujo de fondos proyectado desde el enfoque del inversionista, en dólares americanos:

FLUJO DE FONDOS (análisis desde el enfoque del inversionista)						
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta anual por cursos ya existentes		111.902	139.394	209.090	236.969	248.818
Ingresos por venta anual por cursos a desarrollar		46.626	58.081	87.121	98.737	103.674
Ingreso por experiencias		68.683	94.829	103.024	126.439	132.761
Publicidad		29.268	58.537	87.805	87.805	87.805
Total ingresos		256.479	350.840	487.041	549.950	573.058
Costos Variables						
Comisión mercado pago		- 15.363	- 21.015	- 29.174	- 32.942	- 34.326
		- 15.363	- 21.015	- 29.174	- 32.942	- 34.326
Costos fijos						
Amortización de AF		- 3.220	- 3.510	- 3.800	- 3.800	- 3.800
Salarios Departamento financiero y administración		- 58.537	- 58.537	- 58.537	- 58.537	- 58.537
Salarios Departamento comercial		- 58.537	- 58.537	- 58.537	- 58.537	- 58.537
Salarios Departamento producción		- 87.805	- 117.073	- 146.341	- 146.341	- 146.341
Publicidad		- 29.268	- 29.268	- 58.537	- 58.537	- 58.537
Alquiler oficina		- 11.707	- 11.707	- 14.634	- 14.634	- 14.634
Otros costos fijos		- 26.341	- 26.341	- 35.122	- 35.122	- 35.122
Intereses		- 2.140	- 2.140	- 2.140	- 1.070	-
		- 277.555	- 307.114	- 377.648	- 376.577	- 375.507
Resultado fiscal		- 36.440	22.711	80.220	140.431	163.224
Impuesto a la renta		9.110	- 5.678	- 20.055	- 35.108	- 40.806
Amortización		3.220	3.510	3.800	3.800	3.800
Desarrollo web	- 7.000					
Desarrollo de la marca y publicidad inicial:	- 10.000					
Mobiliario e instalaciones oficinas	- 16.100	- 1.450	- 1.450			
Gastos de creación de la sociedad, reg y hab	- 2.100					
Inversión Capital de trabajo	- 7.918	- 8.885	- 10.492	- 7.639	- 2.862	
Recupero Capital de trabajo						37.796
Recupero de Activo fijo						870
Préstamo	11.550			- 5.775	- 5.775	
Flujo de fondos	- 31.568	- 34.445	8.602	50.551	100.486	164.884
Tasa de descuento (Ke)	23%					
VAN	75.748					
TIR	54%					
Payback	4					

Flujo de fondos operativo (expresado en dólares)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene
Caja al inicio	-	(23.650)	(43.894)	(65.083)	(73.761)	(77.005)	(82.479)	(77.785)	(73.230)	(66.636)	(60.606)	(55.060)	(62.709)
Ingresos	-	-	-	12.937	18.758	24.053	26.905	26.912	28.906	28.313	27.897	28.825	21.852
Ingresos por venta anual por cursos ya existentes	-	-	-	3.863	7.973	10.849	12.863	12.867	14.275	13.856	13.563	13.357	8.435
Ingresos por venta anual por cursos a desarrollar	-	-	-	1.610	3.322	4.520	5.359	5.361	5.948	5.773	5.651	5.566	3.514
Ingreso por experiencias	-	-	-	6.244	6.244	6.244	6.244	6.244	6.244	6.244	6.244	6.244	6.244
Publicidad	-	-	-	1.220	1.220	2.439	2.439	2.439	2.439	2.439	2.439	3.659	3.659
Egresos	(23.650)	(20.244)	(21.189)	(21.615)	(22.002)	(29.527)	(22.211)	(22.356)	(22.313)	(22.283)	(22.350)	(36.475)	(30.514)
Desarrollo web	(7.000)												
Desarrollo marca y publ inicio	(10.000)												
Mobiliario e instalaciones oficinas	(16.100)												
Gastos de puesta en funcionamiento	(2.100)												
Préstamo	11.550												
Comisión mercado pago	-	-	(945)	(1.371)	(1.758)	(1.966)	(1.967)	(2.112)	(2.069)	(2.039)	(2.106)	(1.597)	(813)
Salarios	(14.634)	(14.634)	(14.634)	(14.634)	(14.634)	(21.951)	(14.634)	(14.634)	(14.634)	(14.634)	(14.634)	(29.268)	(21.951)
Publicidad	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)	(2.439)
Alquiler oficina	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)	(976)
Otros costos fijos	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)	(2.195)
Intereses													(2.140)
Caja al final	(23.650)	(43.894)	(65.083)	(73.761)	(77.005)	(82.479)	(77.785)	(73.230)	(66.636)	(60.606)	(55.060)	(62.709)	(71.372)

Ingresos: La empresa comenzará actividades en el mes de febrero, considerando que el mes de enero es un mes de baja de ventas. No se proyectan ventas en el primer mes de operaciones de la empresa.

Información adicional sobre ingresos por ventas de cursos/talleres:

1. Proyección de cantidades unitarias vendidas de cursos/talleres por año:

	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene
Año 1	-	440	908	1.236	1.465	1.465	1.626	1.578	1.545	1.521	961	-
Captamos nuevos		440	600	600	600	440	600	440	440	440	200	-
Se mantienen		-	308	636	865	1.025	1.026	1.138	1.105	1.081	761	-
Perdimos		-	- 132	- 272	- 371	- 439	- 440	- 488	- 473	- 463	- 761	- 961
Año 2	961	1.112	1.379	1.565	1.696	1.627	1.739	1.657	1.600	1.560	980	-
Captamos nuevos	961	440	600	600	600	440	600	440	440	440	200	-
Se mantienen		672	779	965	1.096	1.187	1.139	1.217	1.160	1.120	780	-
Perdimos		- 288	- 334	- 414	- 470	- 509	- 488	- 522	- 497	- 480	- 780	- 980
Año 3	Incremento en ventas de un 50% respecto a año 2											
Año 4	Incremento en ventas de un 70% respecto a año 2											
Año 5	Incremento en ventas de un 79% respecto a año 2											

2. Otros datos:

	Ponderación	Comisión	Precio promedio
Cursos existentes	80%	15%	USD 73
Nuevos cursos	20%	25%	USD 73
	100%		

Se tomó de base el precio promedio de un curso mensual de 2 horas semanales:

Atelier 1120, pintura: \$3.600

Taller Talcahuano, plástica: \$2.600

Tump, taller de candombe: \$2.250

Escaramuza, literatura norteamericana: \$3.330

Información adicional sobre ingresos por ventas de actividades:

1. Proyección de ventas de experiencias por año:

<u>Experiencias año 1:</u>	Cantidad personas	Costo (USD)	Ingreso (USD)	Precio promedio (USD)
Ida fin de semana a Colonia	40	171	6.829	
Una cena show	200	61	12.195	
Paseo por el día a chacra turística	40	73	2.927	
Ida a viñedo por el día	40	73	2.927	
	<u>320</u>		<u>24.878</u>	78
Venta anual (11 mesese)	3.520			

<u>Experiencias año 2:</u>	Cantidad personas	Costo (USD)	Ingreso (USD)	Precio promedio (USD)
Ida fin de semana a Colonia	40	171	6.829	
Ida fin de semana a Colonia	40	171	6.829	
Una cena show	200	61	12.195	
Paseo por el día a chacra turística	40	73	2.927	
Ida a viñedo por el día	40	73	2.927	
	<u>360</u>		<u>31.707</u>	88
Venta anual (12 mesese)	4.320			

Experiencias año 3: Incremento cantidad de experiencias de un 50% respecto a año 1

Experiencias año 4: Incremento cantidad de experiencias de un 50% respecto a año 2

Experiencias año 5: Incremento del 5% respecto al año anterior

2. Comisión por venta de experiencias: 25%

Información adicional sobre ingresos por publicidad

1. Proyección de cantidades vendidas:

Publicidad:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de publicidad vendida al año	240	480	720	720	720
Publicidad por mes (promedio)	20	40	60	60	60

A efectos de la proyección, se consideraron variables como la cantidad de publicidad que soportaría la web sin perder atractivo, la cantidad de empresas interesadas en servicios de publicidad para este segmento, la capacidad de venta y de desarrollo de contenido del personal de la empresa.

2. Precio por unidad de publicidad: USD 122

Se tomó como base el costo promedio de gasto de publicidad que realizan empresas objetivo, se consultó a tres posibles clientes:

Costo promedio de publicidad en Facebook e Instagram: USD 5 diarios

Costo promedio de publicidad en Google Adds: USD 3 diarios

Egresos

Publicidad: Se prevén gastos de publicidad de USD 2.439 mensuales en el año 1 y 2, y de USD 4.878 mensuales en el año 3, 4 y 5, según la siguiente estructura:

	USD	Pool de gastos de publicidad
Diarios (El País/El Observador)	500	21%
Facebook/Instagram	300	12%
Google adds display	300	12%
Google adds search	500	21%
Radio	500	21%
Promoción	339	14%
Total	2.439	100%

Alquiler de oficina y gastos comunes: Se estiman gastos de USD 976 mensuales en el año 1 y 2, y de USD 1.220 mensuales en el año 3, 4 y 5. Basado en el costo de alquiler en el edificio torre del gaucho.

Comisión de Mercado Pago: Costo de comisión del 5,99% sobre las ventas realizadas a través de dicho mecanismo. Se considera que el 100% de las ventas serán realizadas a través de Mercado Pago.

Salarios: Se presenta un detalle de la estimación de egresos por concepto de salarios, incluyendo aportes a seguridad social, IRPF y obligaciones legales (aguinaldo, salario vacacional, licencia).

Salarios Departamento financiero y administración:	1 Encargado - costo mensual USD 4.878
Salarios Departamento comercial:	2 Encargado - costo mensual USD 4.878
Salarios Departamento producción:	3 Encargado - costo mensual USD 4.878
	Staff - costo mensual 2.439 (1 el primer año, 2 el segundo año y 3 en los años 3 a 5)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total egresos por rubros salariales:	204.878	234.146	263.415	263.415	263.415
Gerencias	175.610	175.610	175.610	175.610	175.610
Staff	29.268	58.537	87.805	87.805	87.805

Otros costos fijos: Se consideró un egreso por otros costos fijos de aproximadamente USD 2.195 en el año 1 y 2, que sube a USD 2.927 en los años 3, 4 y 5, según el siguiente detalle:

UTE	66	Impresora y fotocopidora	37
Facturación electrónica	29	Papelería	24
Tributos domiciliarios	24	Artículos de limpieza	18
ANTEL (internet y teléfono)	200	Artículos de consumo	93
Servicio del técnico de las redes	366	Estudio contable	506
Hosting mail	14	Impuesto al patrimonio	49
Hosting web	9	POS	24
Limpieza	488	Gastos bancarios	34
Suscripciones (spotify, nube, diarios)	104	Otros gastos	61
Mantenimiento	49		2.195

Inversión inicial

Desarrollo de la página web: se estima una inversión de USD 7.000. Se tomó de base presupuesto preparado por la consultora Commit Studio, según requerimientos informados.

Cotización

Descripción	Costo
Diseño (sitio web desktop, responsive para mobile)	USD 800
Desarrollo de Sitio Web	USD 2.500
Desarrollo plataforma e-commerce	USD 3.700
TOTAL:	USD 7.000

Nota: Los costos incluidos en este documento están expresados en dólares americanos y no incluyen IVA.

Desarrollo de la marca y publicidad inicial: inversión de USD 10.000 según el siguiente detalle:

Nota en el diario El País	USD 4.668
Radio	USD 1.500
Diseño de identidad de marca e impresión de cartelería	USD 1.000
Promoción	USD 2.832
	<u>USD 10.000</u>

Se contratará con el Diario El País la publicación de un artículo que exponga el proyecto y los beneficios que obtendrá el público objetivo. Dicho artículo será publicado el domingo previo al lanzamiento del portal. Adicionalmente, se contratarán 5 horas de publicidad distribuidas en 3 radios de Montevideo (FM Del Sol, 810 AM El Espectador y 850 AM Radio Carve) durante la semana previa. Por otro lado, se invertirá en el diseño e identidad de la marca, en impresión de folletería, así como en promoción.

Mobiliario e instalaciones de oficina: Se presenta la proyección estimada para los años 0, 1 y 2:

		Año 0	Año 1	Año 2
Mobiliario:	6 escritorios	1.200	300	300
	6 sillas de escritorio	600	150	150
	1 placard grande	1.000		
	1 perchero	200		
	3 butacas para sala de espera	900		
	1 mesa ratona	300		
	1 mesa de reuniones	900		
	8 sillas	400		
	Artículos de decoración	700		
Equipos de computación:	Laptops y accesorios	4.000	1.000	1.000
Equipos de comunicación:	Celulares y teléfono fijo	2.000		
Intalaciones:	Pintura	1.500		
	Cartelería	500		
	Eléctrica	1.500		
	Albañil	400		
		USD 16.100	USD 1.450	USD 1.450

Gasto de creación de la sociedad, registros y habilitaciones: La empresa optó por crear una Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS). Se estiman gastos de creación de la sociedad, registros y habilitaciones de aproximadamente USD 2.100. Se tomó como base el presupuesto elaborado por la empresa KMF Consultores Ltda.

La figura SAS se presenta como un tipo social flexible frente a las demás alternativas del ordenamiento jurídico uruguayo, siendo sus costos tanto de creación como existencia ampliamente económicos respecto a los de otros tipos sociales. Las Sociedades por Acciones Simplificadas tienen un costo de constitución menor a una Sociedad Anónima tradicional.

Inversión en capital de trabajo: Se estima el cobro de deudores a 45 días (considerando que la empresa vende principalmente a crédito a través de Mercado Pago, y el pago a proveedores a 30 días.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deudores	32.060	43.855	60.880	68.744	71.632
Acreedores	(24.142)	(27.052)	(33.585)	(33.810)	(33.836)
	7.918	16.803	27.295	34.934	37.796
Inversión en Capital de Trabajo	(7.918)	(8.885)	(10.492)	(2.862)	
Recuperacion de Capital de Trabajo					37.796

(*) valores en USD

Financiación

Se requerirá la solicitud de un préstamo bancario de \$473.550 equivalente a USD 11.550 para financiar el 50% de la inversión inicial del desarrollo de la web y compra de mobiliario e instalaciones. Se conseguirá una tasa de interés del 18,53% anual, pactando el pago del capital en un 50% en el año 2 y el restante 50% en el año 3. Se consideró la tasa media de intereses para pequeñas empresas para préstamos en pesos uruguayos no reajustables cuyos plazos sean mayores a 365 días publicada por el BCU.

Determinación de la tasa de retorno requerida por el inversor: la tasa de retorno requerida por el inversor conceptualmente se compone de la tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo: $K_e = R_f + (R_m - R_f) * \text{Beta}$

Ke: Tasa de retorno requerida por el inversor

Rf: Tasa libre de riesgo entendiéndose por tal el rendimiento de los títulos de deuda del gobierno americano (valor actual 2,92%) (*Bono De Estados Unidos a 10 años 2022 | Datosmacro.com, n.d.*).

Rm: Retorno del mercado entendiéndose por tal el índice S & P500 (valor actual promedio 12,13%) (*S&P 500® | S&P Dow Jones Índices, n.d.*).

Beta: Es el indicador de riesgo de la empresa. Adicionalmente, en caso de que el proyecto sea financiado por deuda, el mismo es apalancado por la deuda, siendo Beta Levered: $\beta_{\text{sector}} (1 + D/E * (1 - t))$. Se consideró el promedio de los Beta de distintos sectores (Entretenimiento: 1,01; Publicidad: 1,34; Software de entretenimiento: 1,2; Recreación: 1,23; Educación: 1,13) (Damodaran, n.d.)

D/E: Es la relación deuda/fondos de inversores (37%/63%)

t: tasa de impuesto a la renta: 25%

Riesgo país: 1,92% (*Monitor económico semanal. República AFAP.*)

Riesgo emprendimiento nuevo: 2,2175%, este porcentaje fue agregado por el equipo emprendedor para llegar a una tasa de retorno que le satisfacía de acuerdo a su tolerancia al riesgo.

Por lo tanto, el retorno esperado de El Recreo se calcula como:

$K_{e\text{Leveraged}} = R_f + (R_m - R_f) * \beta_{\text{sector}} (1 + D/E * (1 - t)) + \text{Riesgo país} + \text{Riesgo proyecto nuevo}$

$\Rightarrow K_e L = 0,0292 + (0,1213 - 0,0292) * 1,2 * (1 + 0,59 * (1 - 0,25)) + 1,92\% + 2,2175\% = 23\%$