



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público

Plan de Negocios: Joyhood, resignificando el envejecimiento

Autor: Santino Leone

Legajo: 29090

Mentor: Sergio Postigo

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Junio de 2023



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público

Plan de Negocios: Joyhood, resignificando el envejecimiento

Autor: Santino Leone

Legajo: 29090

Mentor: Sergio Postigo

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Junio de 2023

Índice

Capítulo 1 - Introducción	6
Evaluación de la oportunidad	6
Negocio propuesto para capturar la oportunidad	11
Capítulo 2 - Análisis del sector e investigación de mercado	14
Industria	14
Tendencias nacionales e internacionales	14
Análisis del macro-entorno	17
Análisis de la competencia	20
Análisis de la industria - 5 Fuerzas de Porter	21
Investigación de mercado	26
Segmento objetivo	29
Proveedores de servicios	29
Segmento adultos mayores	32
Estimación del mercado	33
Capítulo 3 - Modelo de negocio	35
Business Model Canvas	35
Producto Mínimo Viable	40
Capítulo 4 - Plan de marketing	42
Producto/Servicio	42
Precio	44
Promoción	45
Usuarios de la plataforma	46
Proveedores de servicios	49
Presupuesto necesario para el desarrollo de las estrategias de Marketing	50
Capítulo 5 - Operaciones del negocio	53
Desarrollo de la plataforma	53
Hosting de la plataforma	55

Captación de proveedores de servicios	56
Reclutamiento de Embajadores Joyhood y creación de contenido	57
Espacio físico de trabajo	58
Capítulo 6 - Costo, finanzas e inversión	59
Proyección de ingresos	59
Costos Variables	61
Costos Fijos	62
Estado de Resultados	64
Inversión inicial	65
Capítulo 7 - Equipo	67
Capítulo 8 - Aspectos legales	69
Tipo societario	69
Obligaciones impositivas	70
Otras consideraciones legales	71
Capítulo 9 - Plan de implementación y riesgos	73
Plan de Implementación	73
Riesgos del proyecto	73
Estrategias de salida	76
Capítulo 10 - Conclusiones	77
Bibliografía y fuentes de información	80
Anexos	86

Resumen ejecutivo

Se cree que el envejecimiento de la población se convertirá en una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI (United Nations, 2019a). Teniendo implicancias en casi todos los sectores de la sociedad, incluidos la atención médica, la vivienda, las pensiones, la planificación urbana, el transporte, el mercado laboral y financiero .

Joyhood es una plataforma que viene a cubrir las crecientes y cada vez más complejas necesidades de las personas mayores. Busca eliminar los estereotipos actuales que se tiene sobre el envejecimiento y resignificar la vida de las personas mayores dotándolas de herramientas para que vivan una vida plena y llena de propósitos.

Joyhood, será un movimiento y una plataforma donde las personas mayores de 50 años con intereses similares, llevan sus pasiones más allá. A través de ella, las personas encuentran un espacio para inspirar a otros e inspirarse, compartir con otros, mezclarse, tener citas, mantenerse activas e independientes y construir una voz poderosa. La red de embajadores Joyhood contribuirá en la búsqueda de todos estos objetivos, desarrollando un contenido digital acorde a los intereses de los usuarios y donde su experiencia motive a los adultos mayores a encontrar nuevas pasiones y propósitos.

Además, la plataforma desarrollará un modelo “two-sided business” que pretende simplificar y facilitar el proceso de contratación de servicios de las personas mayores. De esta manera, no solo beneficia a las personas mayores en la contratación de un servicio con mayor seguridad, de manera informada y mayor transparencia sino que también crea un nuevo canal de ventas para empresas que proveen servicios para los adultos mayores, permitiéndoles desarrollar nuevas estrategias comerciales integradoras. La estrategia de monetización de la empresa

se basa en el cobro de una comisión por transacción realizada a través de la plataforma cobrándole un porcentaje a la empresa proveedora de servicios y otro porcentaje al usuario. A su vez, la plataforma desarrollará un ecosistema publicitario acorde a la lógica de la aplicación y representará la segunda fuente de ingresos de la plataforma.

Según diferentes estimaciones de la demanda, se determinó que Joyhood será capaz de capturar el 2% de los servicios contratados por personas mayores a través de internet como market share para los primeros 5 años de operaciones. Y consideramos que es una cifra muy conservadora, teniendo en cuenta que Joyhood pretende digitalizar la contratación de todos los servicios que una persona mayor necesite adquirir.

En términos de resultados, la oportunidad encontrada representa ganancias por USD 350.000 el primer año de operaciones luego de su lanzamiento, y se estima que para el quinto año los beneficios lleguen a aproximadamente 2,7 millones de dólares, luego de impuestos. Esta suma se alcanzaría con una inversión inicial de USD 620.000 para solventar los gastos de desarrollo de la plataforma y las operaciones necesarias para el lanzamiento de la misma el año previo a su salida al mercado.

El presente trabajo, plantea desarrollar un plan de negocio para evaluar el potencial de la oportunidad estimando los posibles riesgos y puntos críticos del negocio, y determinando las herramientas, habilidades y recursos necesarios para poder llevar a cabo el negocio propuesto.

Capítulo 1 - Introducción

Evaluación de la oportunidad

Las Naciones Unidas define a los adultos mayores como aquellos de 60 años o más. Por su parte, Sergei Scherbov (2020), Director Adjunto del Programa de Población Mundial, definió en el Foro Económico Mundial la vejez a través de una medida llamada *edad prospectiva*, que analiza el número promedio de años que les quedan a las personas para vivir. Entonces, ser mayor no comienza a los 65 años, sino cuando a la persona le queda un promedio de 15 años más de vida.

Sin embargo, el momento en que una persona se convierte en adulto mayor o es considerada como tal, es muchas veces una cuestión de percepción. Según un estudio realizado por la U.S. Trust (2017), las percepciones sobre el inicio de la vejez varían ampliamente entre las diferentes generaciones: los millennials creen que entras a la vejez cuando cumples 59 años; por otra parte, los miembros de la generación X consideran que comienza la vejez a los 65 años; finalmente, los Baby Boomers y la generación Silent, consideran que se llega a la vejez a los 73 años de edad.

La edad en que una persona se considera adulto mayor también varía entre países y regiones, y muchas veces está influenciada por edad de jubilación: en África, la edad en que una persona se convierte en adulto mayor puede ir desde los 50 años hasta los 65 años; en China, es de 60 años para hombres y 50 años para mujeres; por su parte, en Australia es de 67 años.

Como se aprecia en estos estudios, la edad de las personas ya no es un determinante para la vejez. Con el paso del tiempo, la vejez se ha convertido ya no tanto en una condición, sino en una decisión.

Contexto demográfico

Según un estudio (Zhaurova, 2008), la esperanza de vida ha aumentado constantemente durante los últimos 200 años, impulsada por mejoras en saneamiento, vivienda, educación, vacunas y antibióticos, provocando una disminución de la mortalidad por infecciones. Y seguirá aumentando a medida que la ciencia, la medicina y la tecnología encuentren nuevos tratamientos y curas para las enfermedades más graves y estilos de vida más saludables se abran paso en la vida de las personas.

Para dimensionar esto, según datos recogidos por Statista (2021) la población de más de 50 años en los EE. UU. en el 2020 representó 118,4 millones de personas (Anexo 1).

Ateniéndose a la forma tradicional en que se aborda el segmento de adultos mayores hoy en día (más de 65 años), los datos actuales y las proyecciones de World Population Prospects: *The 2019 Revision* (2019), de la División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas muestran que:

- En 2018, por primera vez en la historia, las personas de 65 años o más superan en número a los niños menores de cinco años en todo el mundo (las generaciones Baby-boomers y Silent).
- Para 2050, una de cada seis personas en el mundo tendrá más de 65 años, es decir, un 16% (Generaciones Millennials y Generación X en su mayoría)
- Para 2050, una de cada cuatro personas que vivan en Europa y América del Norte podría tener 65 años o más (Generaciones Millennials y Generación X en su mayoría)
- Se prevé que el número de personas de 80 años o más se triplique, de 143 millones en 2019 a 426 millones en 2050 (Generación X).

Según el informe Longevity Economy Outlook (2019) desarrollado por AARP y The Economist, el impacto de la población mayor a 50 años en el PIB es equivalente a la tercera economía más grande del mundo, detrás de Estados Unidos y China (la

contribución al PIB de EE.UU. en 2018 fue de USD 8,3 trillones, de los cuales USD 5.7 trillones son en sueldos y salarios) (Anexo 2).

Contexto socioeconómico

En referencia a las problemáticas socioeconómicas que trae el envejecimiento de la población, las Naciones Unidas (2019a) sostiene que tiene un impacto importante en las dinámicas sectoriales y familiares. Es así como el envejecimiento creciente y la longevidad en la población colocan en una situación crítica a las naciones, cuyas sociedades envejecidas depende de una fuerza laboral reducida o en declive, y del dinero de los contribuyentes para financiar demandas y necesidades cada vez más complejas de personas mayores que viven con presupuestos fijos, teniendo que enfrentar:

1. Costo de salud cada vez más alto derivado de las complejas necesidades de salud que tienen los adultos mayores.
2. Sistemas de salud ya dañados que son incapaces de brindar atención asequible y de calidad a una población con más enfermedades crónicas y no transmisibles
3. Sistemas de pensiones insostenibles que no podrán distribuir los fondos recaudados entre una población más longeva.
4. Mayor demanda de atención domiciliaria, cuidadores y residencias de ancianos públicas

Por otro lado, los problemas que enfrentan los adultos mayores son muchos y multifactoriales y, si bien no se pueden reducir a salud, trabajo y finanzas, estos son de gran importancia:

- Salud: Según un estudio (Brown, 2015) el aumento en la esperanza de vida no viene acompañado de un aumento proporcional en la calidad de vida de los adultos mayores. En general, el aumento de la esperanza de vida ha aumentado el riesgo de enfermedades, discapacidades, demencia y envejecimiento avanzado antes de la muerte. Además, al abordar la esperanza de vida, hay otra realidad a considerar, que es la brecha en la esperanza de vida: disparidades en la esperanza de vida entre las comunidades hispana, negra, nativa, asiática y blanca.

- Trabajo: Mantenerse competitivo a la edad de 50 años es un gran desafío para las personas adultas. Además, cuanto más cercanos a la edad de jubilación, probablemente enfrentarán discriminación por edad o les resultará difícil prosperar en entornos laborales no multigeneracionales (Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo, 2018). Finalmente, mantenerse activos y encontrar una ocupación después de la jubilación constituirá otra preocupación para aquellos adultos que quieran o necesiten asegurar ingresos adicionales.
- Finanzas: Los gastos de atención médica, las crisis financieras y económicas u otros eventos de la vida son circunstancias que los adultos mayores no presupuestaron y que afectarán su economía y sus ahorros. En este sentido, han surgido movimientos como *Financial independence retire early* (El Cronista, 2021), que de alguna manera pone el foco sobre cómo las personas en su edad adulta deben enfrentar las finanzas personales para poder retirarse jóvenes y aprovechar el resto de sus vidas.

En respuesta a estas problemáticas, existe una serie de movimientos impulsados por diferentes organismos internacionales como las Naciones Unidas, la Organización Mundial de la Salud, International Federation of Aging, entre otras, entre los que se destaca el conocido como Década del envejecimiento saludable (Organización Mundial de la Salud, 2020). El envejecimiento saludable es un proceso continuo de optimización de oportunidades para mantener y mejorar la salud física y mental, la independencia y la calidad de vida a lo largo de la vida.

Además, en el documento Década de Envejecimiento Saludable 2020-2030 realizado por la OMS (2020) se pide esfuerzos supranacionales y se menciona que existe una oportunidad para que los gobiernos, los legisladores y otros sectores relevantes de la sociedad a nivel de país trabajen juntos y aborden las principales brechas en salud, trabajo y finanzas, entre muchos otros desafíos importantes que enfrentan las naciones y los adultos mayores. Desde pensar en cómo cerrar la brecha de la esperanza de vida mediante la implementación de acciones afirmativas para atender las necesidades de las diferentes comunidades y alcanzar la equidad para todas las poblaciones, para alentar a las empresas a revisar las políticas laborales y crear entornos laborales favorables para las fuerzas laborales

multigeneracionales donde los adultos mayores continúan prosperando, a repensar el mercado financiero, la oferta financiera y las garantías para los adultos mayores, entre otras áreas igualmente relevantes.

Adopción tecnológica

La adopción de tecnología ha aumentado a un ritmo acelerado entre los adultos mayores en la última década. Y continuará haciéndolo en aproximadamente dos décadas a medida que las generaciones de nativos digitales, en lugar de los inmigrantes digitales, comiencen a cumplir 50 años: Los millennials cumplen 50 años en 2031, GenZ cumple 50 años en 2047.

Un estudio reciente del Pew Research Center (Faverio, 2022) muestra algunos datos notables sobre el uso de la tecnología entre los adultos mayores de 65 años en los Estados Unidos:

- 75% reportan ser usuarios de internet
- 64% accede a banda ancha en el hogar
- 61% posee un teléfono inteligente
- 44% posee una tableta
- 45% usa redes sociales. Y al mismo tiempo, la presencia en las redes sociales entre los estadounidenses mayores de 65 años se cuadruplicó desde 2010.

Otra investigación realizada por la Asociación Estadounidense de Personas Jubiladas (AARP) sobre la adopción de tecnología de consumo por parte de adultos mayores muestra que 9 de cada 10 adultos mayores de 50 años actualmente poseen una computadora (Bryant & David, 2020).

Según The Longevity Economy Outlook (2019), un nuevo informe de AARP que analiza la contribución económica general de los adultos mayores, los mayores de 50 gastaron aproximadamente USD 140 mil millones en tecnología en 2018 y se prevé que este gasto alcance los USD 645 mil millones para 2050.

Resumiendo un poco, la oportunidad de negocio encontrada radica en atender a un segmento de mercado que se encuentra en constante crecimiento y aumentará en

la medida en que continúen evolucionando la medicina y la ciencia. Es un mercado de 8,3 mil millones de dólares anuales, conformado por personas mayores que tienen preocupaciones cada vez mayores en términos de salud, propósito y finanzas, seguido de necesidades cada vez más complejas de cubrir. A su vez, dicho segmento se muestra cada vez más abierto a adoptar herramientas tecnológicas, aumentando considerablemente su presupuesto anual destinado a este sector.

Por los motivos recién expuestos, el estilo de vida, la socialización, el uso y la adopción de tecnologías, las estructuras familiares y los vínculos intergeneracionales de los adultos mayores, así como su integración y rol en la sociedad, deberán ser repensados y resignificados. Y es este cambio de paradigma el que se debe aprovechar como oportunidad de negocio.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Joyhood se une a la ola de organizaciones que están adoptando un enfoque diferente sobre el envejecimiento, eliminando los estereotipos y resignificando la forma en que pensamos sobre los adultos mayores, al proporcionar una plataforma digital y las herramientas necesarias para empoderar y permitir que las personas vivan una vida plena.

Disfrutar de una vida de calidad a medida que se envejece significa que la persona debe tomar posesión sobre ella, tomar decisiones inteligentes ante la vida y ser consciente de cómo quiere vivir. Por esa razón, Joyhood está dirigido a personas mayores de 50 años.

Por tales motivos, la plataforma consta de un sitio web y una aplicación que no sólo brindará un espacio para que personas en su mayoría de edad puedan participar activamente de una vida social placentera, sino que también brindará todos los medios necesarios para que puedan tener una vida saludable física, mental y financieramente.

Joyhood, será un movimiento y una plataforma donde las personas mayores de 50 años con intereses similares, llevan sus pasiones más allá. A través de ella, las personas encuentran un espacio para inspirar e inspirarse, compartir con otros,

mezclarse, tener citas, mantenerse activas e independientes y construir una voz poderosa.

El movimiento y la plataforma Joyhood operará a través de una red de medios sociales basada en web y aplicaciones que ofrecen a los adultos mayores un entorno que aborda los principales desafíos y aspectos que más valoran:

1. Encontrar o cumplir un propósito: es la idea central detrás de la plataforma. El objetivo principal de Joyhood es crear una comunidad en donde las personas mayores encuentren nuevos propósitos en sus vidas, nuevas pasiones, nuevos gustos. Para ello la plataforma dotará de una serie de contenidos para que sus usuarios investiguen, se interioricen y descubran nuevas vocaciones, nuevas razones de ser y combatir posibles crisis existenciales o de propósitos, comunes luego del retiro. Para conseguir este objetivo, se utilizará una serie de contenidos e influencers que se caracterizan por eliminar los estereotipos vigentes sobre la vejez, creando nuevas expectativas en los usuarios sobre sus vidas y el destino de ellas, dándoles seguridad, esperanzas y motivación.
2. Socializar: una vez finalizada su etapa laboral, las personas mayores comienzan a tener mayor tiempo libre y usualmente, se desarrollan nuevas actividades de ocio o de relacionamiento. Uno de los objetivos que tiene Joyhood es facilitar este proceso de socialización que se da en esta etapa de la vida. Pretende ser un medio facilitador de relaciones, un generador de comunidades, un medio para tener una vida socialmente sana. Para conseguir esto, brindará una serie de interfaces donde los usuarios puedan hablar con otros de manera directa, o comunidades y grupos donde los usuarios puedan intercambiar contenido y publicaciones acorde a temas en particular.
3. Empoderarse a través de información útil y significativa: la plataforma pretende facilitar todo aspecto en la vida de las personas mayores. Desde cómo utilizar la tecnología, cómo simplificar algunas tareas diarias o cómo manejar las finanzas personales de manera óptima. Para todo esto, la plataforma brindará una serie de herramientas como consejos, videos

instructivos, y una serie de contenido audiovisual desarrollado por los influencers especialistas en cada una de las temáticas correspondientes.

4. Ganar independencia y sentirse seguro: la independencia y la seguridad de las personas mayores no solo es un beneficio personal, sino también de una comunidad o sociedad. Estas cuestiones mejoran la calidad de vida de las personas y crea comunidades más sanas y longevas. Para aportar a esta causa, Joyhood busca facilitar el proceso de contratación de servicios por parte de las personas mayores a través de un medio donde lo puedan hacer de manera segura, transparente y sencilla. Esto se hará a través de mecanismos que permitan contratar servicios confiables y verificados no sólo por la plataforma, sino también por otros usuarios.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2 - Análisis del sector e investigación de mercado

Industria

Tendencias nacionales e internacionales

Como se mencionó en el apartado anterior, el envejecimiento de la población no solo trae consigo una serie de desafíos que debe ser afrontada por gobiernos nacionales. Esto también representa una oportunidad para el sector privado, el cual debe entender las problemáticas del momento y tratar de generar el valor necesario para satisfacer a un público mayor.

Ecommerce y consumo del segmento target

Una de las tendencias de mayor relevancia en los últimos años, que tuvo un crecimiento exponencial durante la pandemia de Covid-19, fue el consumo electrónico. Según datos del Departamento de Comercio de Estados Unidos (2023) esta tendencia fue ganando popularidad en la última década, entre 2012 y 2022 las ventas se quintuplicaron, con un crecimiento anual promedio del 16,4%, teniendo como pico de crecimiento un 42,4% durante el 2020 (Ver anexo 3).

Durante el 2022, 268,2 millones de estadounidenses realizaron compras online gastando en promedio 3.374,00 dólares anuales, de las cuales el 46,8% fueron realizadas a través de un dispositivo móvil. Dentro del comportamiento del consumidor, el estudio observó que semanalmente el 57,5% de los compradores compró algún producto o servicio por Internet, y que los mayores incentivos de compra vía este medio son los descuentos y cupones que se ofrecen en un 47% de los casos, las reseñas de otros compradores en un 37% y la facilidad de la compra en un 33% de los casos.

Analizando el segmento de personas mayores, según el diario Washington Post (Bhattacharai, 2021) los consumidores mayores de 65 años gastaron un 49% más entre 2020 y 2021, mientras que la frecuencia de compra aumentó cerca del 40%. Este crecimiento se debió principalmente ante la incapacidad de comprar productos debido a la pandemia, pero son prácticas que se mantuvieron en el tiempo aún al día de hoy.

Y la pandemia no solo modificó los hábitos de consumo, sino que obligó a las empresas a adaptarse a estos cambios que no habían anticipado. Importantes compañías de venta minorista, en el afán por capturar la demanda creciente, optimizaron sus sitios web y operaciones logísticas para facilitar la compra online de las personas mayores.

Redes sociales y publicidad online

Según el Reporte Global Digital 2023 realizado por We Are Social y Hootsuite (2023) cerca de 311,3 millones de estadounidenses son usuarios frecuentes de internet, lo que representa el 91,8% de la población total. Además, el tiempo promedio navegando en internet es de aproximadamente 7 horas y 11 minutos al día, y se realiza principalmente a través de smartphones.

Dentro de las aplicaciones más utilizadas por los usuarios digitales estadounidenses, cerca del 81,5% utiliza aplicaciones de mensajería instantánea para chatear, el 89,5% utiliza redes sociales, 66,3% utiliza aplicaciones de compra y un 11,9% utiliza aplicaciones de citas y amistad. Y dentro del contenido digital más consumido, se encuentran los videos en línea en un 92,3% y en un 32,5% los blogs (Kemp, S., 2021).

Según este estudio, hay una tendencia creciente en la utilización de redes sociales o aplicaciones de mensajería instantánea. Durante el 2021 una persona promedio pasa 2 horas diarias en este tipo de aplicaciones y puede tener hasta 7 cuentas en distintas redes. En algunos casos, las redes sociales son utilizadas con fines laborales, como ocurre en Estados Unidos donde el 28,6% de los usuarios que las utilizan lo hacen con estos fines .

Además, las redes sociales pueden ser utilizadas como un medio para llegar a una masa importante de usuarios o posibles clientes. Según un estudio realizado (Kemp,

S., 2021) en 2021 el 25,7% de los usuarios de internet, descubren nuevas marcas a través de redes sociales. Por ejemplo, Facebook reportó un alcance a través de publicidades en su sitio de 190 millones de personas solo en Estados Unidos, lo sigue LinkedIn con llegada a 170 millones de personas, seguido por Instagram con un alcance de 140 millones, y finalmente lo sigue Twitter con 69 millones. Y la pregunta ahora es ¿Qué porcentaje de esos usuarios digitales alcanzados por anuncios en redes sociales son adultos mayores? Cerca del 11,9% son personas entre 55 y 64 años y 11,5% son mayores de 65 años (Anexo 4).

Price Waterhouse (2023) en su reporte Internet Advertising Revenue Report: Full-year 2022 results, destaca que los ingresos por publicidad en internet aumentaron un 10,8% entre 2021 y 2022 alcanzando los 209,7 mil millones de dólares en 2022, de los cuales 33,2 mil millones corresponden a publicidad en redes sociales, a su vez, la publicidad a través de dispositivos móviles alcanzó los 154.100 millones de dólares.

Privacidad de datos

Es importante resaltar una tendencia que está teniendo lugar en el mercado de la publicidad en línea en los últimos años y que está cambiando la forma de hacer publicidad. Existe una creciente preocupación por parte de los usuarios digitales por su privacidad y la protección de sus datos personales en línea, en 2021 el 41,6% expresó estar atento a cómo las empresas usan sus datos personales. Sumado a millonarias demandas contra plataformas digitales por el uso indebido de estos datos para fines comerciales y nuevas regulaciones estatales, generan que los márgenes de ganancias de la industria disminuyan.

A pesar de ello, según el informe realizado por Price Waterhouse (2023), la importancia de la privacidad en la industria digital ya no puede ser ignorada, y es un cambio permanente al cual las compañías deberán adaptarse. En la actualidad la innovación en el mercado de la publicidad en línea debe enfocarse en soluciones que equilibren la publicidad basada en datos con la privacidad del usuario. Y es por este motivo que se comenzaron a aplicar prácticas como el consentimiento explícito por parte del usuario sobre qué datos pueden ser utilizados, salas limpias de datos (DCR), orientación contextual, audiencias definidas, entre otras, que son más

adecuadas para preservar la privacidad digital y la protección de datos que tanto demandan los usuarios.

Análisis del macro-entorno

Para el análisis del macro entorno de la organización se utilizará el método PESTEL, herramienta que permite identificar y analizar los factores externos que influyen en el rendimiento de una organización. De esta manera, se realizó un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de Estados Unidos.

Factores políticos

En primera instancia, Estados Unidos ha sufrido en los últimos años cambios significativos en la administración y la política gubernamental con impacto directo en el mundo empresarial. Históricamente el gobierno de Estados Unidos fue pro-negocios, desarrollando políticas económicas que favorecieron al sector a partir de la reducción de impuestos corporativos y fomentando la inversión extranjera. A pesar de ello, en los últimos años esto pudo haberse modificado.

En los últimos años, el gobierno aumentó los aranceles a determinados productos importados, impactando de manera negativa sobre la cadena de suministro de muchas empresas. También, aumentó la regulación a empresas tecnológicas en términos de privacidad de datos, dictando nuevas leyes que afectan directamente su operación.

Por otra parte, la polarización política en el país generó una gran incertidumbre en el entorno empresarial debido a cambios políticos drásticos ante un posible cambio de gobierno. Esto ha llevado a que el sector privado tenga una mayor cautela en cuanto a la inversión y muchas empresas empezaron a considerar la diversificación geográfica, para reducir la exposición al riesgo político de Estados Unidos.

Factores económicos

En el plano económico, Estados Unidos es la economía más grande del mundo seguida por China. A pesar de tener una fuerte caída en el PIB como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y las restricciones para frenar el virus, el PIB repuntó

en 2021 a partir de una serie de medidas monetarias y fiscales que impulsaban el consumo y la inversión (Santander, 2023).

Si bien estas medidas ayudaron a combatir las consecuencias negativas de la pandemia en términos económicos, también generaron resultados adversos. La expansión monetaria trajo aparejada un incremento considerable de la inflación, llegando al 8% anual para el 2022 (Banco Mundial, 2022). Para reducir la escalada en el precio de los productos, la Reserva Federal comenzó a incrementar las tasas de interés llegando hasta el 5%.

Tasas de interés altas no solo implican una menor inversión, sino que también generaron la bancarrota de bancos como Silicon Valley Bank, el Signature Bank, entre otros y el posterior salvataje por parte del Gobierno. Medida que estiman tendrá consecuencias negativas en términos inflacionarios (Arabía, 2023).

Factores sociales

En cuanto al contexto social, Estados Unidos continúa teniendo problemas raciales y xenófobos, que se incrementaron aún más como consecuencia de la pandemia. Según el Informe Mundial 2022 realizado por Human Rights Watch (2022) Estados Unidos continúa sin poder cumplir varios de sus compromisos en términos de derechos humanos vinculados con el racismo sistémico, la estructuras abusivas de encarcelamiento, aplicación de la ley de inmigraciones y control social que afectan a muchas minorías raciales y étnicas. Así como combatir la desigualdad económica y la brecha de riqueza entre personas blancas y negras.

Estos conflictos sociales se vieron potenciados por la pandemia, que profundizó aún más las injusticias raciales en términos de atención sanitaria, vivienda, empleo, educación y acumulación de riquezas. Si bien se tomaron medidas para mejorar la situación social y económica de los estadounidenses, como el Plan de Rescate Estadounidenses que significaba un ingreso extra de dinero para las familias, datos de la Oficina del Censo (2023) muestran que 19 millones de adultos vivían en hogares con insuficiencia de alimentos, 11,9 estaban atrasados en el pago del alquiler y la mayor parte de ellos eran adultos negros, latinos o personas de color.

Factores tecnológicos

En el ámbito tecnológico, según una investigación el sector tecnológico en 2021 representó el 9,3% del PIB total de Estados Unidos (Statista, 2022). Y según la Asociación de la Industria de la Tecnología Informática (2022) el mercado tecnológico estadounidense alcanzó los 1,8 mil millones de dólares en 2022, lo que representa el 33% del sector tecnológico mundial. Y se estima que el sector tendrá un ritmo de crecimiento del 5% al 6% anual. Además, según la edición de 2022 del Índice Mundial de Innovación de la OMPI (2023), Estados Unidos es el segundo país más innovador por detrás de Suiza y seguido por Suecia.

Factores ambientales

El contexto ambiental mejoró con la llegada de Biden a la presidencia. En sus primeros días como presidente, se adhirió nuevamente al Acuerdo de París y mostró una agenda presidencial que prioriza la lucha contra el cambio climático. Sin embargo, Estados Unidos es uno de los países que más ha contribuido a la crisis climática según el Informe Mundial (2022) y la meta de reducción de emisiones de su plan climático nacional no es suficiente para alcanzar la meta propuesta por el Acuerdo de París.

La industria tecnológica y las políticas ambientales tienen un rol preponderante dentro del contexto climático actual. Las innovaciones tecnológicas deben tener congruencia y fomentar el uso de energías renovables y la eliminación de residuos tecnológicos. Y los incentivos financieros por parte del gobierno a ciudadanos, como los créditos fiscales para la compra de autos eléctricos, o el ahorro del 30% del costo de colocación de paneles solares, deben seguir el mismo fin.

Factores legales

Estados Unidos se caracteriza por tener un esquema de gobierno y legal por cada Estado, por lo que el sector privado muchas veces debe adaptarse a las normas legales del Estado en el que opera.

En los últimos años, empresas como Amazon, Facebook y Google, considerados como los gigantes tecnológicos junto con Apple, sufrieron importantes demandas. Todas ellas tienen en común dos aspectos fundamentales que Estados Unidos

busca proteger, y por el que está impulsando nuevas regulaciones: la protección de datos y la libre competencia.

Tanto Amazon como Google estuvieron en el foco de importantes investigaciones, Google por alterar los algoritmos de publicidad en su buscador afectando directamente a competidores, mientras que Amazon fue acusado de utilizar los datos de vendedores minoristas para impulsar sus estrategias comerciales. Por otro lado, Facebook tuvo que resarcir a sus usuarios por cifras cercanas a los 725 millones de dólares por la utilización de sus datos en línea con fines comerciales. A su vez, es investigado por utilizar estrategias operacionales que atentan contra la ley antimonopolio.

Estos casos de gran repercusión, denotan una agenda legal que pone en primer lugar el derecho de los ciudadanos a la protección de sus datos en línea, reforzando dicho derecho con nuevas regulaciones; así como resguardar la libre competencia en los mercados, combatiendo el poder monopólico formado por algunos gigantes de la industria.

Análisis de la competencia

Actualmente existe un solo competidor directo dentro del mercado norteamericano que atienda al segmento de mercado objetivo de Joyhood. Este se llama Stitch¹, y es una plataforma digital que atiende a las personas mayores de edad pero con una propuesta de negocio diferente.

Stitch es una plataforma que busca generar vínculos entre las personas mayores. La plataforma actualmente consta únicamente de una página web, compatible también para dispositivos móviles, en donde centra su actividad en crear nuevas relaciones sentimentales o de amistad entre las personas mayores.

Actualmente tiene una comunidad de 150.000 usuarios registrados que gracias a la plataforma pueden planificar y desarrollar actividades en conjunto, planificar viajes, formar nuevas amistades o incluso buscar una pareja a través de la plataforma. Si bien este aspecto tiene mucha congruencia con uno de los objetivos de Joyhood como lo es la socialización y generación de nuevos vínculos, la plataforma carece

¹ <https://www.stitch.net/>

de otros aspectos importantes que Joyhood pretende abordar para generar valor a sus usuarios, como lo es la simplificación en la contratación de servicios, la búsqueda de nuevos propósitos y pasiones, la facilitación de contenido audiovisual de valor para los usuarios que facilite su vida, entre otros.

Por los motivos recién expuestos, si bien Stitch tiene un enfoque algo reducido a lo que plantea desarrollar Joyhood, es un competidor directo que hay que evaluar a lo largo de los primeros años de lanzamiento de la plataforma. La transformación de Stitch a una propuesta más abarcativa en la vida de las personas mayores, puede representar una amenaza importante para el proyecto, sobre todo teniendo en cuenta que es una plataforma con cierta experiencia previa debido a tener un lanzamiento más temprano que Joyhood, lo cual puede considerarse una ventaja competitiva frente a Joyhood.

Análisis de la industria - 5 Fuerzas de Porter

Con el fin de indagar con mayor profundidad sobre la estructura, variables y actores de la industria, se utilizará la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (2008). Esta metodología de análisis resume las variables de una industria en cinco fuerzas y califica cuál tiene mayor incidencia sobre la empresa analizada.

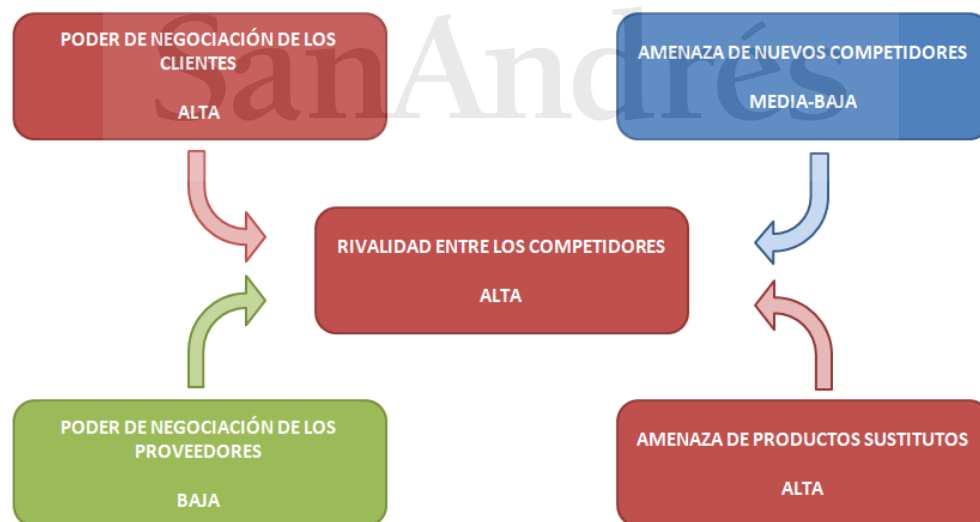


Gráfico 2.1. 5 Fuerzas de Porter. (Fuente: elaboración propia)

Poder de negociación de los proveedores

En esta variable se analiza el poder de negociación que tiene la empresa a la hora de establecer precios y calidad con los proveedores, entendiendo a estos últimos como los suministradores de los recursos, bienes y servicios indispensables para desarrollar las operaciones del negocio.

En primer lugar se tiene a las empresas que ofrecen servicios, el poder de negociación de Joyhood es mayor, ya que la plataforma establece las formas en que se publicarán los servicios, las normas y requisitos de calidad que deben cumplir, la seguridad del servicio, entre otros. Si bien la comisión a cobrar también será impuesta por la aplicación, es posible que se busque atraer a grandes empresas de servicios estableciendo porcentajes de comisión preferenciales. Por estos motivos, se concluye que el poder de negociación de este tipo de cliente es medio-bajo.

En el caso de las empresas que utilizan la plataforma como un canal de publicidad, Joyhood será una alternativa más en un mercado que tiene a jugadores como Meta Ads, Google Ads, entre otros. A pesar de ello, el precio a cobrar por publicitarse en la plataforma dependerá de la demanda que haya para cada segmento en particular. Es por ello, que el poder de negociación de los clientes que demanden publicidad es medio-bajo.

Por otro lado, otro de los servicios que la compañía necesita adquirir son los recursos de computación en la nube. Este servicio consiste en el almacenamiento, análisis, bases de datos y servidores a través de internet. Los principales proveedores de computación en la nube son Amazon Web Services, IBM, Google Cloud Platform y Microsoft Azure, y todos ellos se caracterizan por ser compañías de gran escala. Los servicios que ofrecen tienen características similares en cuanto a precio y calidad, por lo que no hay diferencias significativas entre ellas. Debido a que Joyhood no tiene la capacidad de conseguir un mejor servicio dada la estandarización del producto en cuestión, sumado a que tampoco tiene injerencia sobre el precio del mismo debido al tamaño de los proveedores, se concluye que el poder de negociación de los proveedores de computación en la nube es alto.

Por otra parte, para las operaciones del negocio y para el crecimiento y difusión de la plataforma, Joyhood necesita una gran cantidad de contenido digital y publicidad.

Los encargados de la generación de contenido y difusión de la plataforma en redes son los Embajadores Joyhood. Estos son influencers y personas destacadas en ciertos ámbitos de interés de la plataforma como deportes, finanzas personales, música, entre otros, contratados por Joyhood para desarrollar las actividades recién mencionadas.

Dada la gran oferta que existe en el mercado de influencers y personas destacadas que puedan generar contenido y publicidad, Joyhood tendrá cierta ventaja en establecer las condiciones de contratación. Por estos motivos, el poder de negociación de los proveedores de contenido y publicidad es bajo.

En resumen, los proveedores de servicios tienen un poder de negociación bajo, mientras que los proveedores de servicios de computación en la nube tienen un poder de negociación mayor que Joyhood. Sin embargo, estos últimos proveen un servicio muy estandarizado que no representa una ventaja competitiva para Joyhood frente a otros jugadores del mercado. Caso contrario ocurre con los proveedores de contenido digital y publicidad, ya que desarrollar una red de embajadores amplia, diversificada y de calidad, podría representar una superioridad competitiva en el mercado. Por estos motivos, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es baja.

Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza examina el poder que tienen los clientes sobre los precios y calidad de los servicios ofrecidos.

Los principales clientes de la plataforma son los usuarios, individuos de más de 50 años que utilizan la plataforma como un medio para socializar, encontrar un propósito, consumir contenido de interés y contratar servicios. Si bien no existe otro actor en el mercado que ofrezca algo similar, sus exigencias y necesidades tendrán una importante relevancia para la empresa en términos de experiencia de usuario, términos de contratación de servicios, porcentajes de comisión, entre otros aspectos importantes para el éxito de la empresa. Por tales motivos, el poder de negociación de los usuarios es alto.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como su nombre lo indica, la amenaza de entrada de nuevos competidores analiza la dificultad o barreras que tienen que superar los nuevos jugadores si quieren entrar en la industria. Si la industria tiene barreras de entrada fáciles de superar la amenaza de nuevos competidores será mayor.

En etapas iniciales de cualquier proyecto, la amenaza de que un jugador de mercado trate de imitar el enfoque de negocio de una compañía nueva es muy alta. Es sencillo desarrollar una página web imitando las funcionalidades de otra, es sencillo copiar un modelo de negocio cuando el competidor no está asentado en el mercado, etc.

Sin embargo, a medida que la empresa vaya creciendo y generando ventajas competitivas, la amenaza tiende a disminuir. Por este motivo, en la medida que la plataforma desarrolle una cartera de proveedores especializada y diversificada, genere una comunidad de usuarios que desarrolla actividades diarias a través de la aplicación, arme una red de embajadores de contenido especializada y diversificada, optimice la experiencia de usuario, cree bases de datos de clientes, y desarrolle un know how del negocio, entre otros; Joyhood afianzará su posición en el mercado, y la amenaza de entrada de nuevos competidores va a ser muy baja, debido a las barreras de entrada y ventajas competitivas desarrolladas.

Amenaza de productos sustitutos

Esta variable se encarga de identificar la amenaza que sufren nuestros productos y servicios por la entrada de nuevas empresas que ofrecen productos o servicios que sustituyan a los nuestros.

Una de las principales características que tiene Joyhood es que busca satisfacer una variedad de necesidades a través de una única plataforma. Es así como se plantea ser un medio para la socialización, contratación de servicios, búsqueda de propósito, entre otros, para las personas mayores. No obstante, estas necesidades actualmente ya cuentan con medios para su satisfacción.

Actualmente existen diversos canales a través de los cuales las empresas pueden ofrecer sus servicios o por donde pueden pagar por publicidad como ocurre con los

casos de Google Ads, Meta Ads, etc. Y de igual manera ocurre con los usuarios: tienen diversos canales de comunicación y socialización, redes sociales como Instagram, Facebook, Whatsapp; o donde consumir contenido digital de valor como YouTube o Spotify; encontrar reseñas acerca de diferentes servicios o empresas; o formar comunidades a partir de temas de interés concretos como los grupos de Facebook, o blogs de Reddit, etc. La diferenciación que tiene Joyhood frente a estas empresas es que reúne distintas funcionalidades de sus aplicaciones en una sola y lo pone a disposición de un público específico como lo son los adultos mayores.

Por los motivos recién expuestos, la amenaza de productos sustitutos en la industria es alta.

Rivalidad entre competidores

Finalmente, la quinta fuerza de Porter analiza la cantidad de competidores que existe dentro de la industria y las distintas estrategias que se toman dentro de ella para captar una mayor cuota de mercado y debilitar a la competencia.

Dentro de la industria existe una sola empresa que opera bajo el formato de una plataforma y que tiene como segmento objetivo los adultos mayores. Dicha plataforma, llamada Stitch, se enfoca en la conformación de una comunidad donde las personas mayores puedan realizar actividades en conjunto, puedan encontrar pareja o amigos, puedan crear grupos de interés o planificar viajes en conjunto. Si bien tiene como objetivo principal atender al mismo público con una estrategia de generación de valor similar, el modelo de negocio de Joyhood es más completo y pretende poner en el centro de la escena a las personas mayores intentando satisfacer el 100% de sus necesidades. Sin embargo, es una empresa que ya está operando en el mercado con anterioridad a Joyhood, lo cual representa una clara desventaja para Joyhood, sumado a que una vez lanzada la plataforma este competidor pueda copiar nuestro modelo de negocio y ofrecer los mismos servicios. Por este motivo, podemos considerar que la rivalidad entre competidores en la industria es alta.

De esta manera, gracias al análisis de las 5 Fuerzas de Porter se puede concluir que el éxito del emprendimiento depende en mayor medida de la capacidad de la plataforma para cubrir las necesidades crecientes de sus usuarios dado su alto

poder de negociación. Depende también de los mecanismos que se empleen para repeler la amenaza existente de los productos sustitutos que existen actualmente a través de la generación de mayor valor que estos para el usuario. Finalmente y no menos importante, es determinante para el éxito del proyecto la manera en que Joyhood compita en el mercado actual con Stitch, plataforma ya en funcionamiento, a través de la eficientización de la experiencia y proceso de compra del usuario dentro de la plataforma, y a través de la diferenciación y generación de valor a estos. Teniendo en cuenta estas tres variables es como Joyhood debe generar su propuesta de valor.

Investigación de mercado

Una vez analizadas las fuentes de información secundarias en las secciones anteriores, se optó por utilizar fuentes de información primarias con el objetivo de recopilar información de relevancia, responder algunas dudas que fueron surgiendo a la hora del desarrollo de la primera etapa del proyecto. Los mecanismos utilizados para obtener dicha información fueron variados e integraron tanto a los usuarios objetivos de la plataforma como a los proveedores de servicios, ya que creemos que es importante conocer sus opiniones antes de desarrollar el proyecto.

En primer lugar, desarrollamos una serie de entrevistas a los proveedores de servicios, para conocer su opinión acerca de la idea de negocio que tenemos y para que nos den su opinión en base a su experiencia sobre la viabilidad del proyecto. Dadas las características de los proveedores, las entrevistas fueron realizadas a particulares, considerados como un sub-segmento objetivo de nuestra propuesta, y todas ellas se realizaron a través de zoom o videollamada.

Dentro de todas las entrevistas que realizamos, la mayor parte de los entrevistados coincidieron en que la utilización de una aplicación para la difusión y provisión de sus servicios es una manera innovadora de crecer y expandir su negocio. Dijeron estar dispuestos a utilizar una aplicación como esta, ya que representa una oportunidad para llegar a más clientes mediante otro medio que no sea el boca a boca o costosas publicidades en redes u otros medios. Cuatro de los diez entrevistados consideró un poco excesivo las comisiones cobradas por la

plataforma, pero sostuvieron que es un costo que están dispuestos a asumir siempre y cuando la demanda de sus servicios aumente.

Dentro de los entrevistados, hubo ciertos comentarios que nos parecieron de relevancia para destacar en este trabajo.

- Harper es una especialista en el cuidado personal de personas mayores, la cual se dedica a realizar masajes, servicios de manicura y pedicura, entre otros trabajos de estética y belleza. Dentro de los comentarios que realizó, destacó la necesidad de conocer a la persona a la cual se va a proveer un servicio. Para la prestación de servicios tan personales, es importante saber cómo es la persona, que preferencias tiene para poder brindar un servicio de calidad. Incluso para la seguridad de los particulares que proveen servicios, es importante tener conocimiento de cómo es como cliente, y que sería importante tener una reseña o datos sobre el consumidor del servicio.
- Ryan es un asesor financiero que se dedica a manejar las inversiones de personas y colocarlas en diferentes mercados financieros. Considera que una aplicación como Joyhood es difícil para el ofrecimiento de sus servicios, ya que no considera valioso que sus servicios aparezcan junto con otros tipos de servicios como de personal de acompañamiento o enfermeros. A pesar de explicarle que habría una división por rubros y que los anuncios no se mezclarán, sostiene que sus servicios son de exclusividad y no para el público que la plataforma pretende atraer.
- Tanto Elijah (pintor que ofrece cursos sobre diferentes técnicas y tiene grupos donde imparte clases) como Ryan (personal trainer), destacaron la importancia de poder generar algún tipo de grupo dentro de la plataforma, hecho por parte del proveedor del servicio, donde la gente se anote y luego realice la actividad con ellos y un grupo de otros usuarios. Ellos tienen este tipo de modalidad de trabajo actualmente, y ven valor en la aplicación de la metodología de manera digital.
- Carlos es jardinero, y se dedica al mantenimiento de jardines en Miami, Florida. Una de las inquietudes que presentó Carlos es que dado la cantidad de jardineros que hay en su zona, será difícil atraer a nuevos clientes a través de la plataforma si no puede mostrar sus trabajos realizados. Por eso destacó

que estaría bueno agregar una sección en la cual las personas vean los trabajos realizados.

Otra fuente de información primaria que se utilizó para obtener insights, en este caso por parte de las personas mayores, y poder validar nuestra propuesta de negocio fue una encuesta. La misma fue respondida por cerca de 180 personas, de diferentes ciudades y estados de Estados Unidos. Se utilizó una planilla de Google Form para su realización y se difundió a través de Facebook para alcanzar al segmento objetivo (Anexo 5).

Del total de los encuestados, el 76% son personas mayores de 50 años, los que cuando le preguntamos cómo contratan sus servicios actualmente, un 43% respondió que a través de internet luego de investigar diferentes alternativas, un 20% a través de la página web del proveedor, y que un 20% necesita y pide recomendaciones antes de contratar cualquier servicio. En más de un 70% de los casos, les interesa contar con una plataforma que ofrezca todos los servicios que consumen en un mismo lugar y que están dispuestos a pagar un poco más por ello. Casi el 40% de los encuestados dice estar dispuesto a pagar un 5% en comisiones, un 21% un 8%, un 16% un 2%, mientras que un 8% está dispuesto a pagar 10% en comisiones y el 14,5% no está dispuesto a pagar comisiones.

Finalmente, un 52% de los encuestados dijo estar interesado en que la plataforma también sea un nuevo medio para socializar y crear nuevos vínculos, mientras que un 11% dijo que tal vez estaría interesado y un 36% de los encuestados dijo que no le interesaba. Creemos que esta cifra es tan alta dado que ya cuentan con perfiles en redes sociales como Facebook o Instagram donde ya tienen cubierta dicha necesidad.

También, se desarrolló un focus group con alrededor de 20 personas que cumplían con las características del segmento objetivo de Joyhood. En el mismo, se profundizó sobre las ideas principales de la plataforma y las herramientas que busca poner al alcance de las personas mayores. Durante el desarrollo del focus group, se mostró cierto interés acerca de lo que ofrece la plataforma, pero también se mostró cierta preocupación acerca de cómo será la navegación dentro de la plataforma. La mayor parte de los integrantes concordaron en que es fundamental que la plataforma sea fácil de usar y que la contratación de proveedores sea lo más simple

posible. A su vez, se hicieron ciertos comentarios sobre la seguridad de los datos bancarios o de tarjetas, había cierta preocupación sobre si los datos que cargarán en la plataforma para realizar las compras, estarían protegidas. Durante la reunión fue presentado el prototipo de la web app, en donde los integrantes de la misma hicieron comentarios y devoluciones sobre su utilización, los cuales se abordarán en la sección del Producto Mínimo Viable.

Segmento objetivo

El proceso de segmentación consiste en la identificación de un grupo de consumidores que se comporta de manera similar frente a una necesidad o proceso de compra de un bien o servicio. Es de suma importancia para una compañía la identificación del segmento objetivo, esto le permite entender cómo piensa el consumidor, sus hábitos de compra y demás características que le ayudarán a desarrollar estrategias comerciales y procesos de generación de valor para el cliente.

Joyhood nace con la idea de resignificar y eliminar los estereotipos vigentes sobre la vejez. Para lograr este fin, plantea desarrollar una plataforma que pueda dotar a las personas mayores de las herramientas necesarias para que puedan vivir una vida plena. Dentro de estas herramientas, Joyhood pretende transformarse en un sitio de intermediación entre las personas mayores y empresas proveedoras de servicios, asegurando de esta manera una contratación segura. Esta dinámica de funcionamiento genera la necesidad de entender el comportamiento de estos dos segmentos: las personas mayores y las empresas proveedoras de servicios. Es por ello que a continuación se hará una descripción de los dos segmentos objetivos de la plataforma a partir de las bases objetivas y subjetivas de segmentación planteadas por Dvoskin (2004).

Proveedores de servicios

Los proveedores de servicios cumplen un rol importante dentro del modelo de negocio pensado de la plataforma, ya que no solo funcionan como los proveedores, sino que también son clientes. Es importante hacer una diferenciación entre los

posibles proveedores de servicio que puede tener la plataforma, ya que estos pueden ser empresas o particulares.

Empresas

En primer lugar y analizando las variables de segmentación objetivas planteadas por Dvoskin (2004), en cuanto a la variable geográfica los proveedores de servicios deben ubicarse en Estados Unidos. En este sentido el tamaño de la empresa será un factor importante a tener en cuenta dada la extensión territorial y demográfica que caracteriza a Estados Unidos. Dependiendo del tamaño de la empresa y su localización podrán o no proveer servicios en más o menos estados del país. Otro determinante que se debe tener en cuenta es el tipo de servicio que provee, ya que si el mismo no requiere de presencialidad, los factores anteriormente mencionados no son determinantes para la provisión de su servicio. Dentro del nivel de especialidad que debe tener la empresa, esta debe tener conocimientos sobre algún campo de interés para las personas mayores, como lo pueden ser: finanzas, deportes, seguros de vida, seguros médicos, servicios para el hogar, cursos, entre una infinidad de otros posibles servicios que sean de interés para las personas mayores.

Finalmente, se deben analizar las variables subjetivas planteadas por Dvoskin (2004). En este sentido las empresas que proveen servicios deben ser compañías que tengan un servicio especializado y que contemple las necesidades de las personas mayores a partir de un trato cordial, respetuoso y atento. La paciencia y la buena predisposición son factores muy valorados por las personas mayores, por lo que deben ser pilares fundamentales en la atención de los adultos mayores y provisión de sus servicios a estos. Debido a la variada cantidad de culturas que hay en Estados Unidos, las empresas deben enfatizar los valores de no discriminación ni por religión, etnia, cultura o país de origen, es importante la tolerancia a la diversidad entre sus empleados.

Subsegmento - Particulares

Al igual que en el segmento de empresas, los particulares que provean servicios deben estar localizados en Estados Unidos. Esta primera aproximación es bastante escueta, ya que al tratarse de servicios altamente personalizados es probable que la

provisión de alguno de ellos requiera cierta presencialidad o contacto con el cliente. En estos casos, la ubicación geográfica debe ser la misma que la del usuario solicitante del servicio. Por el contrario, existen servicios con cierta personalización que no requieran de dicha presencialidad y donde el servicio pueda ser provisto de manera virtual o a distancia. En cuanto a la variable de segmentación demográfica, que determina elementos como la edad, sexo, nivel de ingresos, ocupación, educación, etc., el segmento de particulares que proveen servicios deben ser mayores de edad. Esto es importante debido a la legalidad de la prestación de servicios, ya que una persona menor no puede realizar trabajos según la ley vigente en Estados Unidos. Creemos que solo ese es un requisito, ya que parte de la ideología de Joyhood es que las personas mayores son útiles y pueden desarrollar actividades una vez jubilados. De esta manera creemos que los usuarios de la plataforma puedan convertirse también en proveedores de servicios, ya que cuentan con un expertise obtenido a lo largo de su carrera profesional y donde puedan tener mayor independencia en términos económicos y de manejo de sus tiempos. Por su parte, el sexo no es una variable determinante a tener en cuenta, mientras que el particular haya desarrollado una habilidad sobre un servicio a ofrecer. Finalmente, es importante que los particulares tengan un nivel de conocimientos sobre primeros auxilios y otros procedimientos preventivos para salvaguardar la vida de las personas mayores en caso de que sufran un problema de salud durante la provisión del servicio.

Por otra parte y adentrándonos en las variables de segmentación subjetivas planteadas por Dvoskin (2004), encontramos las variables psicológicas, socioculturales y comportamentales. Dentro de las variables psicológicas los proveedores de servicios deben ser personas atentas, que tengan vocación a la hora de proveer su servicio, y lo hagan con paciencia y respeto a las personas mayores que los contraten. Deben ser personas apasionadas por lo que hacen, que transmiten buenas energías y alegría. La variable sociocultural, en donde se atienden factores como la cultura y los estilos de vida, es una cuestión de importante relevancia, debido a la multiculturalidad que tiene Estados Unidos, hay un crisol de culturas, religiones y formas de vida muy diversa, por lo que en cada servicio debe perseverar el respeto, la calidez, aceptación y no discriminación por los orígenes y pensamientos de cada uno de los clientes. Finalmente, atendiendo al

comportamiento del segmento en cuestión, entendemos que es un segmento en constante búsqueda de oportunidades de crecimiento, que busca tener nuevos clientes y formar una base sólida y constante en el tiempo de ellos. Les importa la cercanía y personalización a la hora de prestar su servicio.

Segmento adultos mayores

El segmento de adultos mayores, serán los usuarios de la plataforma. Ocupan el centro de la escena del modelo de negocio planteado, ya que Joyhood nace con la idea de dotarlos con las herramientas necesarias para que vivan una vida plena, llena de propósito y de manera independiente.

En primer lugar, entendiendo la variable objetiva geográfica los usuarios de la plataforma deben vivir en Estados Unidos. Por su parte, analizando las variables demográficas de los usuarios, estos son personas mayores de 50 años. Si bien se utilizó como rango etario los 50 años, este no es un limitante. Como se mencionó durante la evaluación de la oportunidad, la vejez no comienza a una edad determinada, sino que es una elección propia que se mide a partir de una medida llamada edad prospectiva, en donde se tiene en cuenta los últimos años de vida, y no la edad de la persona. Por su parte, el segmento objetivo está compuesto tanto por hombres como mujeres, no se hace una distinción por sexo a pesar de que las mujeres tengan una esperanza de vida mayor que los hombres. Tampoco se hace una diferenciación por nivel de ingresos, a pesar de que los adultos mayores estadísticamente tienen un nivel de ingresos mayor que los otros rangos etarios.

Por último, analizando las variables subjetivas y abordando en primer lugar la variable psicológica, podemos ver en muchas ocasiones que las personas mayores pasan por crisis existenciales durante los últimos años de su vida profesional y adentrándose en su retiro, generalmente desarrollan un proceso de descubrimiento interno sobre qué es lo que quieren para el resto de su vida, en términos de hábitos, pasiones, y vínculos, y se caracterizan por ser personas más conservadoras y cautelosas. En segundo lugar, en cuanto a la variable sociocultural nos encontramos que las personas mayores presentan rasgos más exacerbados de la cultura a la cual pertenecen y en muchos casos, no tienen cierta apertura o aceptación con respecto a otras culturas, religiones, etc. Son muy adeptos de sus tradiciones

culturales y religiosas. Finalmente, en cuanto a la variable comportamental, las personas suelen presentar cierta resistencia en cuanto al uso de herramientas tecnológicas, si bien hay una tendencia al aumento del uso de la tecnología en los últimos años, tienen ciertos recaudos o miedos a la hora de su utilización. Es una etapa de la vida en que se plantean nuevos propósitos y pasiones, y en donde se desarrollan nuevos vínculos con pares de su edad para desarrollar actividades en conjunto, como cenas, viajes, actividades de ocio o recreación. En la mayoría de los casos, tienen mucho tiempo libre el cual es aprovechado para realizar actividades que los completen.

Estimación del mercado

Para la estimación del mercado utilizaremos una técnica llamada TAM, SAM, SOM que permite hacer una aproximación inicial de la oportunidad que ofrece un producto o servicio en el mercado.

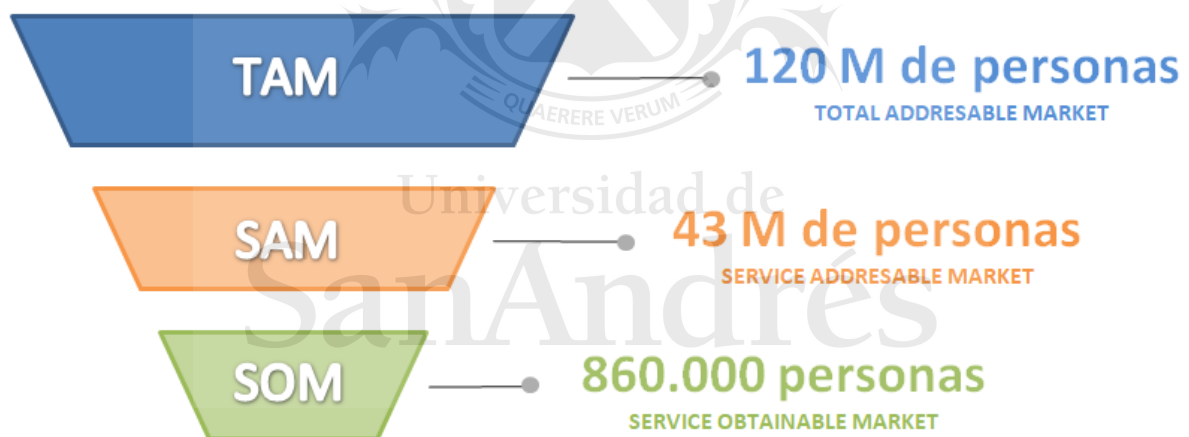


Gráfico 2.2. Estimación de mercado en cantidad de empresas. (Fuente: elaboración propia)

Para calcular el TAM (Total Addressable Market) o tamaño del mercado objetivo, debemos determinar la cantidad de personas mayores que residan en Estados Unidos y sean mayores de 50 años. Según un estudio realizado por la Oficina de Censos de Estados Unidos (2023) en base al censo de 2020, la población estadounidense total es de aproximadamente 331,5 millones, de los cuales 120 millones son personas mayores de 50 años.

En el cálculo del SAM (Service Available Market) donde se debe determinar la cantidad de mercado que podemos cubrir a partir de nuestros recursos y propuesta

planteada, debemos realizar dos filtros. En primer lugar, debemos calcular el porcentaje de la población mayor estadounidense que tenga acceso a internet, una vez determinado esta cifra, se debe calcular el porcentaje de personas mayores que realicen compras o contraten servicios a través de internet. Según un estudio realizado por Statista (2023), la penetración del uso de internet en personas de entre 50 y 64 años en el 2021 es del 96%, mientras que las personas mayores de 65 años, la penetración del uso de internet es del 75%. Esto representa un total de 61,6 millones de personas entre 50 y 64 años y 41.9 millones de personas mayores de 65, es decir, 103,42 millones de personas mayores a 50 años tienen acceso a internet. Por otro lado, si calculamos el porcentaje de personas que realizan compras o contratan servicios a través de internet, obtenemos que en 2021 solo el 31,9% de las personas mayores de 65 compraron a través de internet, mientras que para el caso de las personas entre 50 y 65 años, el porcentaje alcanza aproximadamente el 48%, de esta manera, obtenemos que cerca de 43 millones de personas dentro del rango de edad que buscamos, realiza compra a través de internet.

Finalmente, si multiplicamos los 43 millones de personas mayores de 50 años que consumen a través de internet, por un consumo mensual promedio de 187 dólares por persona (France24, 26 de febrero de 2021), nos da un mercado de 96,5 mil millones de dólares anuales. Estimando que el gasto destinado a la contratación de servicios es de un 40%, es un gasto anual en servicios de 38,6 mil millones de dólares, lo que representa un gasto anual de 897 dólares por persona. De esta manera, podemos determinar un SOM (Serviceable Obtainable Market) o volumen de mercado que estimamos podemos conseguir en un plazo de 5 años, del 2% del market share. Esto representa tener una base de 860 mil usuarios, y si pudiéramos satisfacer solo el 10% de sus necesidades de servicios, sería un ingreso total de 77,14 millones de dólares anuales.

Capítulo 3 - Modelo de negocio

Business Model Canvas

En el siguiente apartado se intentará detallar el modelo de negocio, explicando cuáles serán las fuentes de ingresos, la estructura de costos que soportará las actividades y operaciones, y sobre todo cómo se generará valor para los clientes a partir del negocio propuesto, utilizando la matriz del Business Model Canvas (Anexo 6)

Segmentos de clientes

Se busca atender a dos segmentos de clientes. Por un lado, se tiene a los usuarios de la plataforma, quienes buscan en Joyhood un medio para socializar, inspirarse y encontrarse. Deben ser personas mayores de 50 años y resididas en Estados Unidos, lugar donde se lanzará en primera instancia la plataforma.

Por otro lado, la plataforma también se dirige a aquellas empresas que tengan interés en las necesidades de las personas mayores de edad y necesitan un medio para promocionar sus productos, servicios y actividades.

Relación con los clientes

Joyhood pondrá como foco central la relación con sus usuarios y comunidad. En base a sus necesidades, intereses e inquietudes desarrollará su plataforma. Por estos motivos, dispondrá de consejos y tips en diferentes áreas de interés como: salud, fitness, cocina, finanzas, y otros, para dotar a sus usuarios de información importante y relevante que ayuden en su día a día.

También tiene como objetivo empoderar y dotar de las herramientas necesarias para que los mayores tomen el control sobre sus vidas. Intervenir activamente en la vida

de sus usuarios en pos de su bienestar físico y mental, contribuyendo en su vida social y realización personal, es el objetivo último de Joyhood.

Es por estos motivos que además, será un medio de comunicación y socialización con pares. Donde los usuarios podrán acceder a grupos afines a sus intereses, conversar con pares a través de ellos o a través de un sistema de mensajería directa.

Mediante la aplicación, también podrán acceder a una serie de servicios brindados por diferentes empresas verificadas que tendrán calificaciones realizadas por otros usuarios e información sobre el servicio que deseen contratar. La verificación de los prestadores de servicios le brindará una mayor seguridad a los usuarios a la hora de contratar servicios, evitando las tan comunes estafas que se dan a través de la contratación online. Y sumado a la valoración de los servicios por otros pares, los usuarios tendrán a su alcance mayor información que pueden utilizar a la hora de hacer contrataciones. Estos dos aspectos son de valor para el usuario, la seguridad de la contratación y la calidad de lo que se contrata, son cuestiones que más trascendencia tienen en los últimos años entre los usuarios que compran y contratan servicios a través de internet.

Propuesta de valor

Para comprender la propuesta de valor de Joyhood, es necesario hacer una diferenciación entre el valor agregado que le brindará a cada uno de los segmentos que atiende.

Propuesta de valor para sus usuarios:

Joyhood será una plataforma de integración y socialización para que personas mayores encuentren inspiración y un propósito.

Para ello, la plataforma contará con grupos de socialización en base a temas particulares, a los que los usuarios se podrán unir para informarse, intercambiar ideas y opinar sobre temas puntuales. A su vez, la plataforma tendrá una sección de mensajería directa, a partir de la cual los usuarios podrán comunicarse entre sí, compartir grupos y temas en común, formar y reforzar lazos afectivos.

Cada usuario formará su propio perfil, en donde destaque sus gustos, intereses e información personal. A través de esta información, la plataforma se encargará de ofrecer contenido acorde a dicho perfil, le recomendará posibles grupos de interés, lo relacionará con el contenido de embajadores más afines a sus intereses y creará toda una experiencia de usuario personalizada.

Joyhood contará con una red de personas especializadas en diferentes temas, como influencers y creadores de contenidos, a los que llamará “embajadores Joyhood”. Estos tendrán la tarea de generar contenido audiovisual, informativo y de interacción que será presentado en la plataforma segmentado por tópicos de interés. El propósito de este contenido es dotar a los usuarios de información importante para que puedan tomar decisiones inteligentes sobre su salud, finanzas, hábitos y otras cuestiones importantes para sus vidas. Dentro de los tópicos algunos serán consejos para una mejor alimentación con recetas y dietas saludables; otros abordarán cuestiones de ejercitación con rutinas y ejercicios; otros estarán centrados a cuestiones diarias como hábitos útiles, entre otros.

Una vez que se conforme una comunidad sólida, Joyhood será un medio a través del cual sus usuarios adquieran servicios. Es así como Joyhood permitirá que empresas publiquen servicios destinados a este tipo de público, y la comunidad acceda a estos de manera segura, con información relevante y calificaciones de qué van a contratar y quién presta el servicio. De esta manera, se simplificará la contratación normal de servicios por parte de los usuarios, y se brindará mayor confianza y seguridad en la contratación.

Propuesta de valor para las empresas:

Por su parte, las empresas a través de Joyhood accederán a una cantidad de posibles compradores mayor y enfocada en un segmento de mercado ya definido. Esto no solo simplificará sus esfuerzos y estrategias de ventas, sino que la plataforma será un nuevo canal de comunicación y llegada a los clientes, para promocionar sus servicios y hacer conocer sus iniciativas y actividades.

Canales

Los canales de comunicación y contacto que la plataforma desarrolle con los usuarios será en mayor proporción a través de Internet y la página web de la plataforma. Además, Joyhood utilizará redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram para publicar información de relevancia de la plataforma. Por otra parte, la aplicación se podrá descargar tanto para sistemas operativos de Apple como IOS, como también para Android.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de la plataforma serán dos: publicidad y comisiones por ventas. La publicidad sería pagada por aquellas empresas que busquen visibilidad dentro de la plataforma. Se les cobrará un canon dependiendo de cómo quieran publicitar sus servicios, la demanda de publicidad en el tópico de interés que busca ser visualizada o en qué posición aparecerá en el buscador de contenido de interés.

Por otra parte, se cobrará una comisión por las ventas concretadas a través de la plataforma. El porcentaje a cobrar es de un 15% sobre el valor de la transacción, en donde la empresa pagará el 10% y el usuario pagará el 5% restante.

Actividades clave

Las actividades clave que desarrollará Joyhood van desde la formación de una red de embajadores importante que generen contenido de interés para los usuarios de la plataforma, hasta las actividades de promoción y publicitación de la plataforma para atraer y retener nuevos usuarios, que le permitan crear una comunidad fuerte.

Estas tareas de atracción también se llevarán a cabo en relación a las empresas. Joyhood debe buscar constantemente nuevas empresas que quieran publicitarse y ofrecer sus servicios en la plataforma.

La creación de contenido y las actividades de marketing también son unas de las actividades más importantes del negocio propuesto. Mantener un contenido de calidad, útil y actualizado será una de las tareas que mayor tiempo y dinero le demandará a la plataforma.

Además de las actividades recién mencionadas, al tratarse de una plataforma digital cuyas transacciones se desarrollarán en su totalidad de manera digital, es importante el desarrollo de actividades de mantenimiento y resolución de bugs dentro de la plataforma por el departamento de tecnología de la empresa. Serán los encargados de mantener de manera óptima el sitio y que los usuarios puedan navegar a través de ella correctamente.

Recursos clave

En relación a los recursos, el activo más importante con el que contará Joyhood será su masa de usuarios o comunidad. El objetivo de Joyhood es crear una gran y robusta comunidad que llame la atención de empresas para publicitar y ofrecer servicios a través de la plataforma.

La red de embajadores también será un recurso importante, ya que serán los principales promotores de la plataforma y los encargados de construir todo el contenido que se desplegará en ella. Por lo tanto, no solo serán de gran importancia en términos de hacer conocida a la plataforma (subirán contenido de Joyhood a sus redes sociales) sino que también, tendrán a cargo la realización del contenido audiovisual de la aplicación.

Finalmente, la plataforma será otro de los activos clave para desarrollar el negocio. No solo por las herramientas y utilidades que presta a sus usuarios, sino también por su diseño, experiencia de usuario y por la gran cantidad de datos e información que almacenará.

Estructura de costos

Los costos principales que tiene el negocio radica en el mantenimiento de la plataforma y sus servidores, con la respectiva inversión en marketing que se realice para aumentar la cantidad de usuarios de la plataforma. Por su parte, tanto el personal como los embajadores Joyhood tendrán una incidencia importante en la estructura de costos, así como el contenido audiovisual desarrollado por estos. En los primeros años de funcionamiento de la plataforma, los mayores costos serán en marketing, campañas de publicidad y el dinero necesario para que los embajadores Joyhood generen el contenido necesario de la plataforma y publiciten la plataforma

en sus redes. Es importante el desarrollo de estas actividades para el éxito futuro de la plataforma, por lo que son costos necesarios a los que se debe incurrir.

Alianzas clave

Dentro de las alianzas estratégicas que debe desarrollar la plataforma, se destacan los embajadores dado que algunos serán no solo un buen medio de publicidad para la plataforma al publicar contenido de Joyhood en sus redes sociales, sino porque serán actores importantes dentro del contenido generado por la plataforma.

Producto Mínimo Viable

Con el objetivo de testear la viabilidad de la aplicación, una de las opciones más utilizadas es desarrollar un **Producto Mínimo Viable (PMV)**. Esto es crear un prototipo inicial de lo que vendría a ser la plataforma, con algunas de las funcionalidades que tendrá el producto final, con el fin de lanzarlo a un grupo o público reducido.

El objetivo de lanzar un producto mínimo viable, es probar el producto antes de su lanzamiento final, y así poder medir si el uso de la aplicación es simple y sencillo para el usuario, que facilite la navegación y uso de las funcionalidades dentro de la plataforma y otras cuestiones importantes para la experiencia del usuario.

El lanzamiento del PMV de la plataforma se hizo a través de una web app², que consiste en una página web desde la que se puede ingresar tanto desde una computadora como desde cualquier dispositivo smartphone sin la necesidad de descargar ninguna aplicación.

Para el mismo, se desarrolló una página de inicio, en la que el usuario debe loguearse o iniciar sesión en caso de no estar registrado (Anexo 7). Tendrá una sección dentro de la cual podrá ver y acceder a las diferentes comunidades y grupos que hay en la aplicación (Anexo 8). También podrá acceder a la sección de consejos y hacks, donde el usuario podrá obtener información de utilidad para diferentes ámbitos de su vida (Anexo 9). Y finalmente, la posibilidad de entrar a cada grupo o

² <https://site2.interactivityagencia.com/joyhood/>

comunidad para compartir contenido, información y relacionarse con otros usuarios acerca de la temática del grupo (Anexo 10).

Gracias a un focus group formado por el segmento target para recopilar opiniones y devoluciones sobre el PMV, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

En primer lugar, gran parte de los usuarios que tuvieron acceso al PMV concluyeron que la página de inicio, precisamente ingresando desde el celular, contenía demasiada información e imágenes para ser una página de inicio. El incluir imágenes de las comunidades a las cuales podía acceder, con su respectiva información, en vez de beneficiar el uso de la aplicación, la dificultaba. Se sugirió tener un inicio más limpio, sin cargarlo tanto de información; que sea solo la puerta de acceso a las demás funcionalidades, en vez de una presentación de ellas.

Se apreció la distribución de las diferentes comunidades en la respectiva sección. La introducción del grupo a través de una imagen significativa y una breve reseña fue vista con buenos ojos. Aunque se especificó que la cantidad de grupos era acotada, valoraron la presentación de ellos y sugirieron que a medida que se sumen nuevas comunidades, ir cambiando la presentación de ellos a través de tópicos o clasificaciones que engloben varias comunidades.

Por otra parte, los usuarios coincidieron en su mayoría que en la parte de videos y consejos sobre cuestiones de interés, debe presentar algún tipo de opción de filtrado. De esta manera, el usuario podría acceder a los consejos que son de su interés, y no estar navegando a través de todos ellos hasta encontrar la temática necesitada.

Capítulo 4 - Plan de marketing

El objetivo de esta sección es determinar las diferentes estrategias de marketing que se llevarán a cabo con el lanzamiento de la plataforma. Para esto, se utilizará el modelo teórico Marketing Mix desarrollado por McCarthy (1960) que analiza el posicionamiento de una marca a partir de 4 variables: producto, precio, plaza y promoción. A su vez, se utilizarán tácticas de fidelización de clientes para buscar, retener y hacer crecer la base de usuarios de la plataforma y poder conformar una comunidad que perdure en el tiempo. Finalmente, se hará un presupuesto para determinar cuánto dinero será necesario para desarrollar las estrategias de marketing planteadas en esta sección y darle información de utilidad al equipo de finanzas para estimar el dinero requerido y el flujo de caja para los próximos meses de operaciones.

Producto/Servicio

Joyhood es una aplicación que pone en el centro de la escena a las personas mayores de 50 años. Su objetivo es empoderar con las herramientas necesarias para que puedan vivir una vida plena y puedan encontrar un propósito. Los usuarios de la aplicación tienen en cuenta 3 atributos especiales, sobre los cuales Joyhood debe poner el foco a la hora de desarrollar su estrategia de marketing: funcionalidad, diseño y calidad.

En primer lugar, Joyhood es una plataforma que tiene varios propósitos:

- Facilitar comunicación e interacción social: Joyhood le da la posibilidad a sus usuarios de conectarse con otros a través de varios interfaces. Los usuarios pueden comunicarse de manera directa entre ellos a través de una mensajería directa así como compartir publicaciones dentro de comunidades o grupos con temáticas específicas.

- Crear comunidades: Permitirá la creación de comunidades a partir de temas de interés común donde los usuarios puedan formar un sentido de pertenencia hacia la comunidad y compartan contenido acorde a ella.
- Facilitación para encontrar un propósito y bienestar: Joyhood plantea a partir de diferentes formas que las personas mayores encuentren un propósito una vez que su vida laboral esté finalizando. Dentro de la ideología de Joyhood, las personas mayores siempre deben buscar nuevos desafíos, nuevas rutas de vida dentro de las cuales sientan la utilidad que tiene su experiencia enfocada en nuevos objetivos. Para ello la plataforma brinda una serie de programas y contenido digital donde las personas mayores no solo encuentren nuevas pasiones, sino que también mejoren su calidad de vida a partir de consejos y recomendaciones.
- Simplificación en la contratación de servicios: la plataforma busca generar valor a sus usuarios en todos los ámbitos posibles de su día a día. Para ello, introduce la posibilidad de adquirir cualquier servicio que necesite desde la aplicación. Esto no solo simplifica los hábitos de contratación y compra de las personas mayores, sino que también le brinda seguridad y confiabilidad a partir de usuarios verificados y calificaciones de sus servicios.

Pero las funcionalidades de la aplicación no debería ser lo único que el usuario valora de la plataforma. Otro atributo valorado por el usuario es el diseño de la aplicación. Joyhood debe diseñarse de manera tal que simplifique la navegación de las personas mayores a través de ella, debe ser intuitiva y ofrecer una experiencia de usuario eficiente y sencilla. Esta es una de las tareas que deberá tener en cuenta el equipo de programación y desarrollo de la aplicación a la hora de escribir el código de la plataforma.

Finalmente, el tercer atributo que valoran los usuarios es la calidad del servicio. En esta instancia, Joyhood no solo debe asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma en todo momento, para que las transacciones que se realicen a través de ella sean lo más seguras, confiables y transparentes posibles. Sino que también debe poner al alcance del usuario toda la información necesaria sobre el servicio que quiere contratar. De esta manera, con información clara, calificaciones y reseñas de otros usuarios sobre el servicio en cuestión, Joyhood asegura que el

servicio que el cliente busca, es el mismo que está por contratar. De esta manera, Joyhood fija ciertos estándares de calidad que son de valor para el usuario.

Precio

El precio es el mecanismo utilizado por la empresa para capturar el valor generado para los clientes a través de su propuesta de valor. Por las características que presenta la plataforma, hay que fijar dos tipos diferentes de precios. Por un lado está el precio que deberán pagar los usuarios y prestadores de servicios por la contratación de servicios a través de la plataforma, y por otro lado, el precio que se les cobrará a las empresas de servicios que quieran publicitarse dentro de la aplicación.

En primer lugar, por cada transacción realizada a través de Joyhood, se cobrará un porcentaje de su valor en carácter de comisión. La comisión será de un 15% por transacción. El proveedor de servicios absorberá el 10% de dicha comisión y se cobrará sobre el total del precio del servicio que provee. De esta manera, si por ejemplo su servicio tiene un valor de 100 dólares, este cobrará 90 mientras que la plataforma cobrará 10 en concepto de comisión. Por otra parte, el usuario de la plataforma pagará un 5% de comisión, pero a diferencia del proveedor se le computará como un costo adicional al precio del servicio. Siguiendo el ejemplo utilizado anteriormente, si comprar el servicio en cuestión le sale 100 dólares, tendrá que pagar un total de 105 dólares, de los cuales 5 dólares irán para la plataforma en concepto de comisión.

Como toda plataforma que funciona como Marketplace o intermediario entre oferentes y compradores, Joyhood le cobrará al cliente antes de recibir el servicio en cuestión, y le pagará al prestador del servicio una vez que el servicio haya sido provisto correctamente. Esto asegura que la provisión de servicios se desarrolle de manera transparente, justa y de manera segura, y además representa una solución para el cliente ante posibles estafas, hecho no menor, ya que le puede asegurar a la plataforma futuras contrataciones dentro de la aplicación y no por fuera de ella.

Para aumentar la cantidad de servicios contratados a través de la plataforma, Joyhood desarrollará un programa de fidelidad que consiste en la reducción de las comisiones cobradas a medida que el consumo de servicios a través de Joyhood

aumente. Se desarrollará el mismo programa de fidelidad para las empresas que provean servicios, en este caso la intención también es aumentar la cantidad de servicios que ofrezca el proveedor, y que tenga incentivos para continuar utilizando la plataforma y no utilizar otra alternativa por fuera de la plataforma.

Cantidad de servicios contratados	Primeros 50	Entre 50 y 100	Más de 100
% de comisión usuarios	5%	4%	3%

Gráfico 4.1. Programa de fidelidad de usuarios. (Fuente: elaboración propia)

Cantidad de servicios prestados	Primeros 500	Entre 500 y 1000	Entre 1000 y 5000	Más de 5000
% de comisión empresa prestadora de servicios	10%	9%	8%	7%

Gráfico 4.2. Programa de fidelidad de empresas prestadoras de servicios. (Fuente: elaboración propia)

Por otra parte, centrándonos en el precio que pagarán los proveedores de servicios por publicitarse en la plataforma, estimamos que para las publicidades en el motor de búsqueda de servicios de la plataforma el costo promedio por clic será de un 50 centavos de dólar. Mientras que el costo promedio por clic por el contenido de Display en la plataforma, estimamos sea de un 75% menos que en plataformas como Instagram, llegando a un valor de 18 centavos de dólar.

Promoción

Como todo producto o servicio que se lanza al mercado, es determinante desarrollar una estrategia de lanzamiento que tenga en cuenta las características del producto o servicio y al cliente al que se dirige. La estrategia de lanzamiento de Joyhood está destinada a dos segmentos diferentes: por un lado a los usuarios mayores de 50 años que utilicen la aplicación para contratar servicios, y por el otro lado, las empresas o particulares que quieran vender sus servicios a través de la plataforma. Es importante destacar que la estrategia de lanzamiento al mercado que desarrollará Joyhood integra la captación, retención y fidelización de nuevos clientes.

Usuarios de la plataforma

Estrategia de captación: En primer lugar, se debe desarrollar la estrategia de captar nuevos clientes para la plataforma. Uno de los primeros sucesos que ocurre durante el proceso de compra es la búsqueda de información sobre un servicio en particular. En este momento de búsqueda de opciones Joyhood debe hacer la primera aparición en la cabeza del consumidor. Posteriormente, el usuario hace un análisis de diferentes alternativas, por tal motivo la plataforma debe ser llamativa y generar valor para el cliente que recién entra a ella. Una vez que el cliente se interesa en la propuesta ofrecida por Joyhood, el proceso de compra del cliente finaliza con la utilización de de la plataforma para la contratación de un servicio.

Como primer paso en el proceso de captación, es importante que Joyhood desarrolle estrategias de marketing que promuevan el conocimiento de la marca y de la propuesta ofrecida, para que una vez conocida la plataforma por parte del usuario, la tengan en mente a la hora de adquirir un servicio y que luego lo hagan a través de ella. Una de las estrategias que se realizará para conseguir los objetivos planteados, va a ser la publicidad paga a través de Google Ads. Como se mencionó anteriormente en este trabajo, la plataforma de publicidad de Google es la más grande de la industria y cuenta con un alcance de miles de millones de usuarios de internet.

En primer lugar, se realizarán anuncios de buscador (SEM), que consisten en generar anuncios en el buscador de Google para que nuestra propuesta se posicione dentro de los primeros resultados de búsqueda. A partir de esta estrategia de anuncios paga, buscaremos llegar a los usuarios que tengan cierta necesidad por contratar un servicio del estilo que ofrecemos, que quieran pertenecer a una comunidad como la nuestra, entre otros. Para conseguir esto, utilizaremos palabras de búsqueda claves como “servicios de...”, “comunidad de...”, “contratación de servicios”, “grupo de...”, y otras.

En segundo lugar, utilizaremos el buscador de Google para desarrollar estrategias orgánicas a través de la optimización del SEO de nuestra plataforma. Esto consiste en la utilización de mecanismos y técnicas para mejorar la visibilidad de la plataforma en el buscador. Para poder desarrollar esta estrategia, es de gran importancia el desarrollo del contenido de la plataforma. Tener una gran variedad de

artículos, consejos, vídeos y contenido sobre temas específicos, sea deportes, cocina, finanzas personales, entre otros para personas mayores, nos permitirá aparecer en distintos resultados de búsqueda y será el puntapié inicial para que usuarios que estén navegando en internet puedan acceder y conocer nuestra propuesta.

La segunda estrategia que utilizaremos para generar conocimiento sobre la plataforma y que el consumidor conozca la propuesta de Joyhood, será la utilización de plataformas sociales como Facebook e Instagram. Al igual que con las estrategias desarrolladas en Google, las estrategias que utilizaremos en estas plataformas se dividen en pagas y orgánicas. Dentro de las estrategias pagas que utilizaremos en estas redes sociales, debemos destacar el uso de anuncios de Feed y Display, que consisten en un conjunto de estados, fotos, videos y contenido digital que aparece en la página de inicio de cada plataforma. Centraremos esta estrategia en las plataformas sociales de Meta (Facebook e Instagram), ya que consideramos que son las más utilizadas por el segmento objetivo al que apuntamos. Estas plataformas tienen un costo por click menor que otras plataformas, y permite desarrollar diferentes estrategias de anuncios. Por otra parte, la segunda estrategia que se utilizará en estas plataformas, es una estrategia orgánica que consiste en el posteo de diferentes contenidos digitales sobre diferentes temas que sean de interés para las personas mayores. Los posts irán desde fotos y videos, hasta reels.

Para el desarrollo de las estrategias en plataformas sociales, serán clave los embajadores Joyhood. Los embajadores Joyhood son adultos mayores, son personas que cumplen con todas las variables objetivas y subjetivas destacadas en la sección de segmentación, pero con la particularidad de que son personas destacadas en un rubro en especial, estos se llaman "Grandfluencers". ¿Cuál es el objetivo de los embajadores en la dinámica de la plataforma? Inspirar, ser un ejemplo a seguir, una fuente de inspiración para que las personas mayores vean que ellos también pueden desarrollar una actividad y obtener los mismos resultados. Estos deben ser especialistas en un rubro en particular o ejemplos de superación.

A la hora de definir a los embajadores se va a tener en cuenta la cantidad de seguidores y el rubro en el que se especializan. En un principio, se buscarán

macro-influencers (entre 100 mil y 1 millón de seguidores) y micro-influencers (entre 10 mil y 100 mil seguidores). Y estos deben especializarse en un tema en particular, dentro de las variables más importantes podemos destacar: finanzas personales, música, deportes y mundo fitness, cocina, moda, salud, meditación y bienestar personal, entre otros. De esta manera, podemos destacar algunas personas que cumplan con los requisitos recién mencionados, como lo son: Ernestine Shepard o Joan MacDonald en el mundo del fitness, Iris Apfel en lo que respecta a moda, Lynn Yamada Davis en lo que es recetas y cocina, entre otros ejemplos (Anexo 11).

Su rol dentro de la dinámica de funcionamiento de la plataforma, es desarrollar todo el contenido digital y de interés para las personas mayores. Dentro de las estrategias de anuncios, ellos desarrollarán los posts dentro de las redes sociales, desde el contenido de Feed y Display pago en Meta, hasta el posteo de fotos, videos y reels para el crecimiento orgánico de la plataforma. El contenido generado será subido por Joyhood en su cuenta personal y por cada uno de los embajadores en sus respectivas redes sociales, de esta manera se logrará un mayor alcance dando a conocer la plataforma a través de varios medios y llegando a un público interesado en diferentes temas que son atendidos por la plataforma. A su vez, el contenido desarrollado por los embajadores Joyhood, servirán para impulsar las campañas de marketing digital impulsadas a través de Google, particularmente las estrategias de SEO. A través del contenido sobre diferentes temas que desarrollen, por ejemplo, el desarrollo de blogs, consejos, videos y otros contenidos digitales permitirá que Joyhood aparezca en diferentes resultados de búsqueda.

Finalmente, consideramos que durante el proceso de compra de un cliente (nuevo en la plataforma) es importante brindarle un beneficio difícil de rechazar. En esta instancia, Joyhood planea ofrecer la primera contratación de servicio a través de su plataforma de manera gratuita. Por lo que el usuario solo pagará por el servicio contratado, y dentro de dicha tarifa se ahorrará el pago de la comisión de la plataforma.

Estrategia de retención: La principal estrategia de retención de clientes, es brindar un servicio a la altura de sus pretensiones. Brindar una experiencia de usuario valorada por el cliente es el principal objetivo de Joyhood, ya que generará la

fidelización de este. Tanto la navegación dentro de la plataforma, como la contratación de servicios a través de ella y el contenido digital que presente, son puntos claves que debe optimizar la plataforma para crear valor al usuario y que vuelva a utilizar la misma.

Por otro lado, la estrategia de fidelización de usuarios destacada en el apartado de Precio dentro del Marketing Mix del capítulo, es una de las estrategias de retención de clientes. Esta consiste en reducir las comisiones cobradas a los usuarios a medida que aumenten el número de servicios contratados a través de la plataforma.

Estrategia de crecimiento: Finalmente, Joyhood buscará el aumento en la cantidad de usuarios dentro de la plataforma y la cantidad de servicios contratados a través de ella. En primer lugar, para aumentar la cantidad de usuarios que contraten a través de la plataforma, Joyhood impulsará un programa de referidos. En este sentido, tanto el recomendador como el recomendado de la plataforma, podrán acceder a descuentos en la contratación de servicios a través de ella. Por último, para desarrollar las estrategias de crecimiento Joyhood impulsará una campaña de email marketing para que los usuarios que utilicen la plataforma o que la hayan utilizado alguna vez para contratar servicios, obtengan información acerca de promociones y nuevos servicios disponibles en la plataforma. De esta manera se pretende aumentar la cantidad de servicios contratados por cliente, no solo en el rubro de servicios que contrató, sino también para que descubra otros nuevos y contrate servicios en ellos también.

Proveedores de servicios

Estrategia de captación: La principal estrategia que desarrollará Joyhood para captar a la masa de proveedores que ofrezcan sus servicios a través de la plataforma será a través plataformas de redes sociales como Facebook y LinkedIn. Al igual que en el caso del segmento de usuarios de la plataforma, con respecto a los proveedores de servicio se llevarán estrategias de captación pagas y orgánicas.

Con respecto a las estrategias de captación pagas, Joyhood buscará utilizar principalmente LinkedIn. Esta es una plataforma centrada exclusivamente en captar oportunidades de oferta y demanda laboral, y en dicho sitio existe una gran variedad de empresas y particulares que ofrecen sus servicios y se dan a conocer en el

mercado. Dentro de esta plataforma, se llevarán a cabo anuncios de Feed y Display como en las plataformas de Facebook e Instagram, pero con un contenido diferenciado, centrándose exclusivamente en captar el interés de los prestadores de servicios por la plataforma. A su vez, se utilizará una campaña de anuncios diferente que LinkedIn brinda dentro de su aplicación, llamada InMail. Estas campañas tienen un costo superior que las demás, pero nos permite enviar mensajes directamente a la bandeja de entrada de los prestadores de servicio que cumplan con los criterios de segmentación planteados en la sección de segmentación.

Por otro lado, las estrategias que impulsen el crecimiento orgánico de la plataforma, se basan en el contacto directo de Joyhood con distintos proveedores de servicios para que se sumen a la aplicación. Esto se hará a través de redes sociales como Facebook y LinkedIn, y a través de contacto directo por mail o llamado telefónico.

Estrategia de fidelización: Al igual que con los usuarios de la plataforma, Joyhood llevará a cabo un programa de fidelización en el que a mayor cantidad de servicios prestados a través de la plataforma, cada proveedor de servicio obtenga un descuento en la comisión cobrada por la plataforma. Este programa de fidelización fue detallado en el apartado de Precio de este capítulo. Además de este programa, Joyhood desarrollará una atención personalizada con cada proveedor, para que a partir del feedback recibido, optimice la plataforma y beneficie la oferta de sus servicios en ella.

Presupuesto necesario para el desarrollo de las estrategias de Marketing

El desglose de los costos anuales de las estrategias de anuncios pagos se llevará a cabo más adelante en el capítulo de Costos, Finanzas e Inversión, pero antes de eso desarrollaremos un costo estimativo de los costos por clic y conversión de las campañas detalladas anteriormente. En primer lugar, es importante mencionar que se desarrollará un presupuesto destinado a las operaciones de marketing de la plataforma. Este estará dividido en dos, en primer lugar un presupuesto destinado al segmento de usuarios que utilicen la plataforma, con sus respectivas estrategias de captación, retención y fidelización, y por otro lado, un presupuesto para las estrategias destinadas a los proveedores de servicios.

En lo que respecta al presupuesto de marketing destinado a los usuarios de la plataforma, habrá una parte destinada a los embajadores Joyhood y otra destinada a la publicidad y anuncios mencionados. La parte del presupuesto destinada para los embajadores consiste en el dinero necesario para contratar a los mismos para que realicen el contenido de la plataforma y publiciten la red social en sus redes sociales. Por otro lado, la otra parte del presupuesto estará destinado a todo lo que respecta a anuncios y publicidades en redes.

El método utilizado para calcular el presupuesto destinado a los embajadores se centra en 2 componentes: por un lado en el contenido creado por estos y las publicaciones que hagan en sus redes sociales, y por el otro a partir del marketing de afiliados sobre las ventas que generen. Según Josefina Castelán (2021), los micro-influencers (10 mil a 100 mil seguidores) cobran en promedio entre 100 y 500 dólares por posteo, mientras que los macro-influencers (100 mil a 1 millón de seguidores) cobran en entre 500 y 10.000 dólares por post. De esta manera, se le pagará a cada micro-influencer 150 dólares por posteo más 200 a 300 dólares por cada contenido generado en promedio. En el caso de los macro-influencers, se les pagará por posteo alrededor de 1.500 dólares más 2.000 por cada contenido desarrollado para la plataforma. Y a su vez, cobrarán un 10% de la comisión sobre la primera transacción que realice el usuario que ellos atrajeron a la plataforma, siempre y cuando se trate de servicios del rubro sobre el que generan contenido.

En cuanto al presupuesto destinado a la publicidad, según un estudio realizado por la agencia Pencil Speech (2023) sobre el costo de la publicidad en internet, determinó que el costo promedio por clic en Google Search Ads es de 2,69 dólares y que el click-through rate (CTR) promedio de una campaña es de 3,17%, esto quiere decir que por cada 100 personas que vean el anuncio en el buscador, sólo 3 le darán click y la tasa de conversión promedio es de 3,75%, es decir que de 100 personas que hagan click, solo 4 comprarán. En el caso de Facebook, la interacción por post es del 0,09%, es decir, que 1 persona cada 1.000 interactúa con el contenido, mientras que el costo por clic promedio es de 1,72 dólares. Por otro lado, en Instagram el costo promedio por clic es de 0,72 dólares, y tiene una tasa de interacción de 1,73% por post y una tasa de conversión de 1,08%. Esto quiere decir que que 2 de cada 100 personas que ven la publicación interactúan con la misma, y que solo 1 personas de cada 100 que interactúan, compra algo.

Para finalizar, el presupuesto destinado para las estrategias de captación y fidelización de los prestadores de servicios, integrarán los costos de las campañas de InMail de LinkedIn y los esfuerzos de captación del departamento de ventas de la plataforma.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5 - Operaciones del negocio

Debido a las características del negocio propuesto, la gran mayoría de las operaciones realizadas por Joyhood serán de carácter digital. Al tratarse de una aplicación cuyo contacto directo con los clientes y proveedores será a través de su plataforma, es importante que los procesos de desarrollo de la aplicación pongan en el centro de la escena a los clientes. Como se menciona en el libro Administración de operaciones, “Toda operación debe ser externamente dirigida para satisfacer las necesidades del consumidor y para escuchar la voz del cliente” (Schoroeder, Goldstein, Rungtusanatham, 2011, p. 15) , por este motivo la creación de una experiencia de usuario óptima y valorada por los clientes debe convertirse en un objetivo clave en el proceso de desarrollo de la aplicación, ya que puede transformarse en una ventaja competitiva frente a otros jugadores del mercado. Sin embargo, Joyhood deberá también desarrollar operaciones por fuera de la plataforma, como la captación de proveedores que quieran ofrecer sus servicios a través de la aplicación y la conformación de una red de embajadores y creadores de contenido especializada y diversificada.

Desarrollo de la plataforma

El desarrollo de la plataforma es uno de los procesos más importante de Joyhood, ya que puede significar el éxito o fracaso de la aplicación. Por este motivo, no queremos que el proceso de desarrollo de la plataforma quede supeditado a un tercero, por el contrario, se tomó la decisión estratégica de desarrollar la aplicación bajo una modalidad mixta.

El proceso de desarrollo mixto que tendrá la aplicación consta de la creación de un equipo de trabajo integrado por Mateo Fay y Martín Cavallaro, ambos pertenecientes al equipo de trabajo de Joyhood y quienes realizarán tareas de mantenimiento de la página una vez desarrollada la aplicación, y una agencia de

programación y soluciones digitales llamada Interactivity. Se acordó desarrollar un equipo de trabajo mixto entre programadores de la agencia y nuestro equipo de programación, que bajo metodologías de trabajo Agile escribirán el código de la plataforma. De esta manera, se puede acelerar en el proceso de desarrollo de la aplicación integrando una agencia especializada con amplia experiencia en el tema, y contando con una injerencia directa en el proceso de desarrollo, adquiriendo todo el conocimiento necesario sobre el código de la aplicación, que le dará independencia y expertise al equipo sobre la plataforma.

El desarrollo de la plataforma tendrá dos instancias. En primer lugar se desarrollará una web app, esto es una página web que puede utilizarse tanto en un ordenador como en un dispositivo móvil. Las ventajas de utilizar una web app es que reduce el tiempo de programación, por lo que será utilizada como una prueba piloto en donde el equipo de desarrollo pueda ver cómo el usuario interactúa con los diferentes interfaces y las distintas cuestiones que se pueden mejorar para la plataforma final. Se estima que el desarrollo de la web app tomará alrededor de 4 o 5 meses.

Una vez testeado el funcionamiento de la web app y obtenido una retroalimentación por parte de los usuarios, se procederá con el desarrollo de la plataforma final. A la web app se le harán las modificaciones necesarias que mejoren la experiencia de usuario y se desarrollará la aplicación para dispositivos móviles. Por su parte, la finalización de la plataforma en sus diferentes formatos, tendrá una duración de entre 5 y 6 meses más.

Las etapas del proceso de desarrollo de la aplicación serán los siguientes:

1. Anteproyecto: el objetivo de esta etapa es fijar con el equipo de desarrollo de la aplicación las funcionalidades y funciones básicas que tendrá la aplicación. En esta etapa, tendrá injerencia no solo los programadores de Joyhood, sino también los socios expresando la realidad y posición que Joyhood busca transmitir a través de su plataforma a los adultos mayores.
2. Diseño de la interfaz y Experiencia de usuario: en esta etapa se busca trazar el recorrido que el usuario va a desarrollar desde que entra a la aplicación hasta que sale de la misma. Esta es una etapa de suma importancia, ya que se fijan las funciones que optimicen la experiencia del usuario.

3. Desarrollo del back-end: durante el transcurso de esta etapa, los programadores se dedican a escribir el código principal de la aplicación, sobre el que se apoyarán todos los procesos centrales de la plataforma.
4. Desarrollo del front-end.
5. Testeos y rediseños: finalmente, a partir de procesos de iteración y testeos constantes del código y funcionalidades de la aplicación se buscará eliminar todos los errores que se puedan llegar a presentar en la plataforma. Este es un proceso de gran importancia previo al lanzamiento final de la plataforma, ya que si es lanzado con algún problema de código o error, el usuario no tendrá una buena experiencia.

Hosting de la plataforma

En cuanto al hosting de la plataforma, se tomó la decisión de tercerizar la contratación de dicho servicio. Carece de sentido invertir importantes sumas de dinero en computadoras, servidores, dispositivos de almacenamiento, y una serie de activos fijos que además de depreciarse y tener altos períodos de recupero, generan distracciones en las operaciones del negocio. Actualmente muy pocas empresas se dedican al desarrollo de sus propios datacenter, y eligen la contratación de empresas como Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud Platform, entre otros, que ofrecen servicios de computación en la nube que se adaptan a las necesidades particulares de cada cliente.

Por estos motivos, se terceriza el servicio de hosting de la plataforma con Amazon Web Services, que además de brindar experiencia y confianza en el servicio que proveen, es el más grande del mercado. Tercerizar este tipo de servicios de hosting le da a Joyhood la posibilidad de ahorrarse una importante suma de dinero que de caso contrario iría destinado a las instalaciones de un datacenter. Y a su vez, le da la posibilidad de escalar el negocio o cubrir un flujo de usuarios no proyectado, debido a que otorgan un servicio que se paga por lo que consume. Por ende, Joyhood podrá escalar sin preocuparse por agrandar sus instalaciones, ya tendrá garantizado el funcionamiento de la plataforma gracias a AWS.

Captación de proveedores de servicios

La captación de proveedores que estén dispuestos a ofrecer sus productos dentro de la plataforma de Joyhood, es otra de las operaciones clave que se deberá tener en cuenta en los primeros meses del proyecto.

Se conformará un equipo especialmente para desarrollar esta operación, y será una actividad que demandará una gran cantidad de tiempo y recursos en los primeros meses de lanzamiento de la aplicación. En los primeros meses de operaciones, no se tendrá un flujo importante de usuarios diarios en la aplicación, por lo que el equipo debe formar una base sólida de proveedores que genere el interés en los usuarios por utilizar la aplicación. Se deberá llevar a cabo un proceso de búsqueda y selección de los proveedores que más se adecúan al esquema de Joyhood, y posteriormente se deberá ofrecer algún beneficio a la empresa por ofrecer sus servicios a través de la aplicación.

El proceso de captación de proveedores será central para el crecimiento de la aplicación. Por lo tanto, los mecanismos para seducir a los proveedores deberán ser eficaces y pueden ir desde una disminución en la comisión por las transacciones realizadas, el no cobro de la comisión durante un determinado período de tiempo o incluso desarrollar publicidad del proveedor dentro de la aplicación de manera gratuita. Estas opciones serán evaluadas dependiendo de cada proveedor y de la posibilidad de crecimiento que traiga aparejado cada uno. Por otro lado, una vez formada una base de clientes sólida y que utilice la aplicación diariamente, la captación de proveedores no demandará tantos recursos ni esfuerzos por parte del equipo de captación. En esta instancia, se cambiarán los roles y el equipo deberá desarrollar tareas de respuesta para los proveedores que soliciten ofrecer y publicar sus servicios a través de la aplicación. Para este momento las condiciones de negociación se modificarán, y Joyhood dejará de ofrecer beneficios y pasará a cobrar una comisión fija por las transacciones que se realicen a través de la plataforma.

Reclutamiento de Embajadores Joyhood y creación de contenido

El proceso de reclutamiento de embajadores Joyhood y generación de contenido digital para poner a disposición de los usuarios dentro de la aplicación y por fuera de la misma, también es una operación de importancia para Joyhood.

El proceso de reclutamiento será desarrollado por el mismo equipo de trabajo que se encargará de reclutar a los proveedores de servicios. Esta tarea no demanda la misma cantidad de tiempo y recursos que la captación de proveedores, pero también deberá desarrollarse al principio del proyecto, por lo que el equipo encargado debe ser lo suficientemente amplio y contar con los recursos necesarios, para desarrollar ambos procesos.

Por otra parte, se creará otro equipo de trabajo para la creación y desarrollo de contenido digital de valor para los usuarios, que trabajará en conjunto con los embajadores Joyhood. Dicha tarea conjunta consiste en transformar los conocimientos y expertise de los embajadores sobre un tema particular, en material audiovisual y de calidad para los usuarios de la plataforma. De esta manera, las personas mayores tendrán acceso a consejos, blogs, imágenes, audios y videos de interés, realizados por personas de su misma edad y expertas en el tema.

El proceso de selección de embajadores y desarrollo de contenido se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Se desarrollará un presupuesto para determinar cuánto dinero estará destinado a los embajadores y al desarrollo de contenido digital
- Se determinarán los rubros o temas sobre los cuales habrá material y contenido de importancia dentro de la plataforma, por ejemplo: deportes, fitness, cocina, meditación, emprendedurismo, etc.
- Se le asignará recursos a cada rubro o tema, y se fijarán los costos de cada uno de ellos y las actividades a desarrollar.
- Se creará un listado de posibles creadores de contenido, clasificados por rubros o temas.
- Se establecerá contacto con cada uno de los candidatos en cuestión: se hará una entrevista para conocer la experiencia en el rubro y los conocimientos sobre el tema tratado, y se pedirá condiciones y costos de su contratación.

- Se elegirán los candidatos más adecuados para cada rubro en términos de experiencia, capacidad, y costo de su contratación.
- Se realizarán las contrataciones y se comenzará a determinar el material que se va a desarrollar para las redes sociales del embajador y para la plataforma de Joyhood.
- Se desarrollará el contenido planificado en conjunto con el embajador, quien será el encargado de transmitir el conocimiento y contenido del material en primera persona.
- Se publicará el contenido en redes sociales en forma de publicidad y dentro de la plataforma para las personas mayores que les sea de interés.

Espacio físico de trabajo

En los comienzos del proyecto, serán necesarias oficinas físicas en donde desarrollar las principales actividades del proyecto. Si bien el proceso de desarrollo de la aplicación con la agencia digital se realizará la mayor parte de manera remota, es necesario tener oficinas en donde desarrollar reuniones de grupo para hacer devoluciones o avances de trabajo. También será necesario tener un espacio para tener reuniones con empresas de tamaño grande que quieran conocer al equipo y que quieran negociar la comisión por las transacciones realizadas a través de la app, o incluso alguna reunión que sea necesario hacer con inversores o algún embajador Joyhood.

Por más que muchas de las operaciones del proyecto se puedan realizar de manera remota, son necesarias oficinas para trabajar y realizar reuniones con el equipo y con agentes externos a la organización. Por tal motivo, se buscará utilizar oficinas de coworking para utilizar diariamente por parte de los miembros del equipo que las necesiten utilizar, y para reservar alguna oficina privada para realizar las reuniones con el equipo, embajadores y proveedores de servicios. Esto representa un menor costo que alquilar una oficina, permite utilizar instalaciones a demanda, y tampoco representa un gasto fijo mensual, sino que puede ir variando en cuanto a la necesidad del proyecto.

Capítulo 6 - Costo, finanzas e inversión

El objetivo de esta sección es realizar una proyección financiera para los próximos 5 años, en donde se hace un desglose de los ingresos estimados, junto con un cálculo de los costos fijos y variables necesarios para poder llevar a cabo el negocio, desglosado según su naturaleza. También, se realizará un cálculo estimado de la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Proyección de ingresos

Para realizar la proyección de ingresos se utilizó gran parte del análisis realizado en el capítulo de análisis del sector, más concretamente la sección de Estimación del mercado. En dicha sección se estimó la cantidad de usuarios a la que llegaríamos en los primeros 5 años, obteniendo un market share del 2%, lo que representa una masa de usuarios de 860 mil para el quinto año de funcionamiento.

Tabla de ingresos

Proyección de Ingresos					
Tasa de crecimiento	15%	18%	20%	32%	
Año	1	2	3	4	5
Cantidad de usuarios estimadas	400,000	460,000	542,800	651,360	860,000
Suma destinada a servicios	\$ 897	\$ 897	\$ 897	\$ 897	\$ 897
% que capta Joyhood	4%	6%	9%	10%	10%
Valor de las operaciones realizadas por Joyhood	\$ 14,352,000	\$ 24,757,200	\$ 43,820,244	\$ 58,426,992	\$ 77,142,000
Comisiones cobradas al cliente	\$ 717,600	\$ 1,237,860	\$ 2,191,012	\$ 2,921,350	\$ 3,857,100
Programa de Fidelidad Clientes			\$ (21,910)	\$ (70,112)	\$ (161,998)
Comisiones cobradas al Proveedor	\$ 1,435,200	\$ 2,475,720	\$ 4,382,024	\$ 5,842,699	\$ 7,714,200
Programa de Fidelidad Proveedores			\$ (43,820)	\$ (146,067)	\$ (393,424.20)
Comisiones totales	\$ 2,152,800	\$ 3,713,580	\$ 6,507,306	\$ 8,547,869	\$ 11,015,878

Cuadro 6.1. Tabla de Proyección de ingresos primeros 5 años. (Fuente: elaboración propia)

En la primera fila se encuentra la estimación de la cantidad de usuarios que utilizarán la plataforma en los primeros 5 años de vida del proyecto. Como se mencionó anteriormente, el objetivo es alcanzar una base de 860 mil usuarios para el quinto año de funcionamiento. Para alcanzar esa cantidad calculamos llegar a un

total de 400 mil usuarios el primer año, posteriormente calculamos un porcentaje de crecimiento del 15% para el segundo año, un 18% el tercero, un 20% para el cuarto año y finalmente, una tasa de crecimiento del 32% para el último año.

Junto con parte de la información relevada en la sección de Estimación del mercado, obtuvimos que el gasto anual en la contratación de servicios en internet, por parte de las personas mayores de 50 años ronda los USD 897 dólares. Y calculamos un porcentaje de captación de dichos gastos en servicios por parte de Joyhood, estimando un 4% para el primer año, un 6% para el segundo, un 9% para el tercero y un 10% para el cuarto y quinto. De esta manera, Joyhood tiene como meta acaparar el 10% de lo que una persona mayor gasta en servicios contratados de manera online. Esto nos da como resultado el monto total de las operaciones realizadas a través de la plataforma. Es importante aclarar que todos estos valores son muy conservadores, ya que Joyhood busca ofrecer el 100% de los servicios que un adulto mayor pueda contratar de manera online, e incluso digitalizar los que contrata de manera offline, pero de esta manera no sobre proyectamos ingresos.

Posteriormente se hizo el cálculo de las comisiones que se le cobrará a los clientes y proveedores de la plataforma, cuyos porcentajes son del 5% y 10%, respectivamente. A dichos montos, se le restó la reducción en la comisión que tendrán los clientes y proveedores por el programa de fidelidad planteado en el capítulo de Marketing. Para calcularlo, se hicieron los siguientes supuestos:

- Para el año 3, un 10% de los proveedores alcanzó el descuento de las comisiones a 9%; y solo un 5% de los clientes alcanzó el descuento de las comisiones a 4%.
- Para el año 4, la masa de proveedores que alcanza la alícuota del 9% en comisiones aumenta a un 15%, a su vez, un 5% alcanza prestar más de 1000 servicios y obtiene una reducción de la comisión a 8%; en el caso de los usuarios, la base que paga un 4% aumenta a un 10%, y un 1% de los clientes logra contratar más de 100 servicios obtiene el beneficio de pagar 3% en comisiones.
- Para el año 5, la masa de proveedores que paga 9% en comisiones es del 20% del total, los que pagan un 8% llega al 8% y un 5% de ellos obtiene el beneficio de pagar 7% en comisiones; en el caso de los usuarios, para el

quinto año, un 15% de los clientes paga una comisión del 4% y un 5% de ellos paga una comisión del 3% (Anexo 10)

Una vez descontados los programas de fidelidad, obtenemos los ingresos por comisiones de la plataforma. Así llegamos a ingresos por USD 2.152.800 para el primer año, USD 3.717.580 para el segundo, USD 6.507.306 para el tercero, USD 8.547.869 para el cuarto año de actividades y finalmente, los ingresos estimados en el quinto año son de USD 11.015.878.

Es importante destacar que para el caso de los ingresos, no fueron tenidas en cuenta las operaciones de publicidad dentro de la plataforma. Ya que consideramos que los primeros años de funcionamiento la publicidad no será cobrada en la plataforma, y se usará como un mecanismo de incentivos para atraer a nuevos proveedores a la plataforma.

Costos Variables

Dentro de los costos variables solo se tendrá en cuenta lo que cobra AWS por sus servicios de bases de datos RDS y los servicios de computación en la nube EC2, entre otros. El hecho de que solo tenga este tipo de costos es muy común dentro de las estructuras de costos de empresas que desarrollan la gran mayoría de sus operaciones de manera digital. Como se puede ver en el cuadro (Anexo 13), se estima que los gastos en servicios de base de datos RDS es de para USD 64.000 el primer año, el costo estimado de servicios de computación asciende a USD 100.000 y se tienen en cuenta otro tipos de costos de computación por un total de USD 20.000 también para el primer año, llegando a un costo variable total de USD 184.000. Se calculó que la base de crecimiento de estos gastos va de la mano con el aumento en la base de usuarios de la plataforma, por ende se da un incremento del 15% para el segundo año, llegando a los USD 211.600. Para el tercer año se proyectan costos variables por USD 249.688 dado un incremento del 18%, mientras que los crecimientos del 20% y 32% de los siguientes años, representan costos variables por USD 299.626 para el cuarto año y USD 395.506 para el quinto año.

Costos Fijos

Para atravesar las operaciones normales del negocio propuesto, Joyhood debe afrontar una serie de costos fijos (Anexo 14). La composición de los gastos fijos se resume en los sueldos en los diferentes equipos de trabajo de Joyhood, el alquiler del espacio de Cowork para el primer año, y las campañas de marketing. Para el segundo año, los gastos destinados al espacio de Cowork desaparecen, en cambio, se incurren en gastos de alquiler de oficinas y diferentes gastos que esta representa. El costo total para el primer año es de 1,5 millones, para el segundo año es de 2,3 millones y para el quinto año se estima que los costos fijos ascienden a 7,1 millones de dólares.

Uno de los costos de más relevancia dentro de los costos fijos, son los sueldos (Anexo 15), para el primer año representan el 27% de los costos fijos, dicho porcentaje desciende para los años siguientes con un 18% para el segundo año y un 16% en el tercer año. Posteriormente, el porcentaje aumenta en el cuarto año hasta alcanzar el 22% del total de los costos fijos en el quinto año. La mayor parte de los costos en sueldos es por el equipo de IT necesario para el lanzamiento y mantenimiento de la plataforma, operación clave para el éxito del negocio. Con el paso de los años, el equipo de IT es de los que más aumenta, junto con el equipo de marketing, y seguido por el equipo de operaciones. El costo total estimado a pagar en sueldos para el quinto año de operaciones es de 1,5 millones de dólares, cifra que se cuadruplicó desde el primer año.

El costo fijo más importante para el primer año es el dinero destinado a las campañas publicitarias que representa el 72% de los gastos. Es así como para el quinto año de funcionamiento se estima llegar a un costo fijo en campañas de 5,5 millones de dólares. Esto forma parte de una estrategia de crecimiento que plantea desarrollar la plataforma, en donde destinará el 50% de sus ingresos a las campañas de marketing (Anexo 16).

Como se mencionó anteriormente en el capítulo de marketing, para el primer año el presupuesto destinado a campañas de marketing se dividirá en partes iguales, una de ellas irá destinada para las campañas de captación y fidelización de los proveedores de la aplicación, y la otra parte, al desarrollo de contenido digital y

publicidades por parte de los embajadores de contenido y para la captación y crecimiento de la base de usuarios de la plataforma. Posteriormente, el presupuesto destinado a las campañas de proveedores irá disminuyendo año a año, hasta llegar a un 20% del presupuesto para la captación de proveedores y un 80% para la captación de los clientes. Esto sigue una lógica que pretende formar una amplia base de proveedores en los comienzos de la plataforma, y una vez afianzada dicha base, expandirse en términos de usuarios dentro de la plataforma que puedan explotar a los proveedores alcanzados en los años anteriores.

El dinero obtenido para el presupuesto de las campañas para la captación de proveedores, irá destinado a los gastos incurridos en las campañas publicitarias de LinkedIn InMail y Display & Feed, y en Facebook Display & Feed, de diferentes maneras a lo largo de los 5 años, como se puede ver en los supuestos del anexo 16.

Por otra parte, el presupuesto destinado a campañas para la obtención de nuevos usuarios (Anexo 17) comienza con un 50% y con el paso de los años alcanza el 80% del total del presupuesto en marketing para el quinto año. Este presupuesto se divide en dos partes, una parte va destinada a los embajadores por el contenido y publicaciones en redes que efectúen, y otra parte a la publicidad de la plataforma en Google Search Ads, Facebook e Instagram, y las campañas de Email marketing.

El dinero destinado a embajadores depende de la cantidad de embajadores que contrate la plataforma, la cantidad de contenido que generen y suban a sus redes, y de la cantidad de seguidores que tengan. Se fijó un precio de USD 300 por contenido generado y USD 150 por posteo realizado por los micro-influencers, mientras que para el caso de los macro-influencers, el costo del contenido es de USD 2.000 y el costo por posteo es de USD 1.500.

Debido a un presupuesto menor, el primer año solo se desarrollará contenido y publicidad con 20 micro-influencers, 2 por cada categoría de la plataforma. De esta manera, se generarán 24 contenidos y 24 publicaciones en redes por embajador, por un total de 216 mil dólares. El resto del presupuesto irá destinado en un 55% en publicidad en Google Search Add, un 40% dividido en partes iguales para Facebook e Instagram Feed & Display y el 5% restante para Email marketing.

Para el segundo año, se estima mantener la base de micro-influencers y el contenido y publicidades que estos generan, pero con la diferencia de que se incorporarán 5 macro-influencers, que subirán cada uno 24 contenidos al año y realizarán 24 posteos en sus redes sociales, por un costo total de 420 mil dólares. El excedente del presupuesto se divide de la misma manera que el año anterior entre Google Search Add, Facebook e Instagram y el Email marketing, con la diferencia de que cuentan con 478 mil a repartir entre dichas campañas.

Los siguientes años se sigue una misma estrategia, se busca integrar al grupo de embajadores cada vez más influencers, hasta alcanzar el año 4, en donde para el siguiente año se mantiene la cantidad de influencers en 50 pero aumenta la cantidad de publicidad y contenido desarrollados por estos a casi el doble. Esto también permite aumentar el gasto en las campañas de publicidad de Google, Facebook e Instagram considerablemente con respecto a los años anteriores. Para el último año se calculó un gasto total en embajadores de 3 millones y un gasto en publicidad de 1,3 millones de dólares.

Estado de Resultados

Estado de Resultados

Concepto	1	2	3	4	5
Ingresos por comisiones	\$ 2,152,800	\$ 3,713,580	\$ 6,573,037	\$ 8,764,049	\$ 11,571,300
Programas de fidelidad			\$ (65,730)	\$ (216,180)	\$ (555,422)
Ingresos totales	\$ 2,152,800	\$ 3,713,580	\$ 6,507,306	\$ 8,547,869	\$ 11,015,878
Bases de Datos RDS (AWS)	\$ 64,000	\$ 73,600	\$ 86,848	\$ 104,218	\$ 137,567
Computación en la nube EC2 (AWS)	\$ 100,000	\$ 115,000	\$ 135,700	\$ 162,840	\$ 214,949
Otros servicios	\$ 20,000	\$ 23,000	\$ 27,140	\$ 32,568	\$ 42,990
Costos variables	\$ 184,000	\$ 211,600	\$ 249,688	\$ 299,626	\$ 395,506
Margen Bruto	\$ 1,968,800	\$ 3,501,980	\$ 6,257,618	\$ 8,248,243	\$ 10,620,372
Sueldos	\$ 410,000	\$ 420,000	\$ 615,000	\$ 1,015,000	\$ 1,580,000
Alquiler Co-Work	\$ 15,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquiler Oficinas	\$ -	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 80,000	\$ 90,000
Gastos de Oficina	\$ -	\$ 2,000	\$ 2,500	\$ 3,400	\$ 6,000
Gastos de administración	\$ 425,000	\$ 472,000	\$ 667,500	\$ 1,098,400	\$ 1,676,000
Campañas de Marketing Prov.	\$ 538,200	\$ 742,716	\$ 1,138,779	\$ 1,282,180	\$ 1,101,588
Campañas de Marketing Embajadores	\$ 216,000	\$ 636,000	\$ 1,164,000	\$ 2,004,000	\$ 3,098,000
Campañas de Marketing Publicidad clientes	\$ 322,200	\$ 478,074	\$ 950,875	\$ 987,754	\$ 1,308,351
Gastos de comercialización	\$ 1,076,400	\$ 1,856,790	\$ 3,253,653	\$ 4,273,934	\$ 5,507,939
EBITDA	\$ 467,400	\$ 1,173,190	\$ 2,336,465	\$ 2,875,909	\$ 3,436,433
Amortizaciones	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
EBIT	\$ 443,400	\$ 1,149,190	\$ 2,312,465	\$ 2,851,909	\$ 3,412,433
Federal Income Tax (21%)	\$ 93,114	\$ 241,330	\$ 485,618	\$ 598,901	\$ 716,611
Resultado Neto	\$ 350,286	\$ 907,860	\$ 1,826,847	\$ 2,253,008	\$ 2,695,822

Como se puede apreciar en el Estados de Resultados, los ingresos totales de la plataforma para los primeros años se centran en las comisiones cobradas tanto a los clientes como a los proveedores, descontando los programas de fidelidad en la que se reducen dichas comisiones. Una vez restados los costos variables, los gastos de administración y de comercialización que los vimos en detalle en la sección de costos, obtenemos el EBITDA (earnings before interest, taxes and amortization). A esto se le deben restar las amortizaciones (Anexo 18), donde se utilizó una vida útil de 5 años para amortizar la página web y aplicación de Joyhood junto con los equipos de computación necesarios. Con esto llegamos al EBIT, al cual debemos restarle el Federal Income Tax que desde 2018 es del 21% para todas las empresas que tengan ganancias en los Estados Unidos. Una vez restado el impuesto mencionado anteriormente, llegamos al resultado neto del ejercicio, en el cual en el primer año arroja una ganancia de USD 350.286. Y si nuestros pronósticos de ventas y proyecciones de costos son verosímiles con respecto a la realidad, Joyhood obtendrá ganancias por su operación para los primeros 5 años, llegando a un beneficio de USD 2.695.822 para el quinto año.

Inversión inicial

Para poder desarrollar el emprendimiento, es necesario contar con una inversión inicial de USD 620.000 aproximadamente.

Concepto	Inversión
Página Web	\$ 60,000
Aplicación	\$ 40,000
Equipos de computación	\$ 20,000
Operaciones pre lanzamiento	\$ 500,000
Total	\$ 620,000

Será necesario dinero en efectivo para la puesta en marcha del proyecto anterior a su lanzamiento al mercado. Este será utilizado para solventar al equipo de desarrollo de la página web como de la aplicación de la plataforma previa a su lanzamiento al mercado junto con la agencia de desarrollo. Se utilizará también para la compra de los elementos y equipos necesarios de computación y para solventar a los diferentes equipos que se desarrollen previo al lanzamiento del emprendimiento.

Las necesidades de efectivo tienen como objetivo solventar las campañas y esfuerzos del equipo por formar una base de proveedores sólida previa a la salida del mercado, este dinero será utilizado para pagarle al personal necesario de ventas y captación de proveedores, así como los gastos de los espacios para realizar las campañas de marketing, como de la contratación de los espacios necesarios para desarrollar los encuentros o reuniones con los interesados en la propuesta de Joyhood.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 7 - Equipo

El equipo se encuentra conformado por dos socios principales: Eleonora Leone y Santino Leone. Ambos realizaron una inversión inicial para poder iniciar con el proyecto, siendo Eleonora la socia mayoritaria aportando el 85% del capital inicial.

Eleonora es licenciada en comunicaciones de la Universidad del Salvador, con un Masters en Salud Pública de la Universidad de Buenos Aires. Centró su carrera laboral en la industria farmacéutica, en sus inicios trabajó en varios proyectos para la consultora Burson-Marsteller, continuó su carrera en Sanofi Pasteur como directora de comunicaciones y promoción para América Latina. Posteriormente, fue contratada por Medtronic como directora de comunicaciones y marketing estratégico y actualmente, dirige el departamento de Comunicaciones y Asuntos Gubernamentales para Mercados Emergentes en GlaxoSmithKline.

A lo largo de su carrera, se dedicó principalmente al diseño, transformación y creación de campañas de comunicación a nivel organizacional con utilización tanto comercial como gubernamental, principalmente en Estados Unidos. Por las razones recién expuestas, Eleonora ocuparía el cargo de CEO de Joyhood. Debido a que cuenta con el conocimiento y experiencia necesario para guiar un equipo de trabajo enfocado en impulsar y crear mejores condiciones a un segmento de clientes tan importante como lo son las personas mayores.

Santino, por su parte, se graduó recientemente de la doble titulación de Administración de Empresas y Contador Público de la Universidad de San Andrés. En cuanto a la experiencia laboral, Santino realizó 2 pasantías en la consultora Price Waterhouse como auditor externo, donde en ambas ocasiones auditó compañías de la industria farmacéutica y de consumo masivo, como lo son Roemmers, Sanofi Pasteur y Johnson & Johnson. Dada su experiencia educativa como laboral, Santino se encargaría de la Contabilidad y las Finanzas del negocio.

A su vez, para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma se contratarán a dos programadores, quienes estarán a cargo tanto de escribir el código de la plataforma, como para el mantenimiento de los servidores y solución de fallas. Las personas encargadas serán Martín Cavallaro y Mateo Fay.

Martín Cavallaro tiene 45 años y es graduado en Ingeniería en Sistemas de Información de la Universidad Tecnológica Nacional. A lo largo de su trayectoria laboral, estuvo encargado en muchas ocasiones de los departamentos de sistemas de diferentes compañías en las que trabajó. Por estos motivos, tiene amplio conocimiento en lo que respecta a hardware. A su vez, también cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de software a través de distintos lenguajes de programación, lo cual también es importante para el desarrollo de la aplicación.

Mateo Fay tiene 25 años y al igual que Martín, es graduado en Ingeniería en Sistemas de la Universidad Tecnológica Nacional. Tiene amplia experiencia laboral como desarrollador Full-stack trabajando para empresas dedicadas al desarrollo de páginas web y aplicaciones como Southworks, The Climate Corporation y North.io donde trabaja actualmente como Front developer en Alemania.

Tanto Martín como Mateo trabajarán en todo lo que concierne al desarrollo, mantenimiento y solución de problemas que tenga la plataforma. Mejorando las funcionalidades y creando las condiciones necesarias para que el usuario pueda utilizar correcta y sencillamente la aplicación. Ambos tienen experiencia trabajando en equipos interdisciplinarios, bajo metodologías de trabajo ágiles como Scrum (Martín como líder de equipo y Mateo como miembro), y desarrollando aplicaciones para diferentes áreas organizacionales como Finanzas, Marketing y Operaciones, teniendo trato directo con los responsables de cada una de ellas.

Capítulo 8 - Aspectos legales

Esta sección se propone analizar los diferentes aspectos legales, societarios e impositivos que deberá tener en cuenta Joyhood durante la realización del proyecto. Definir el tipo societario a utilizar, qué impuestos deberá afrontar durante la realización de su proyecto y otras consideraciones legales a las que se debe enfrentar es de suma importancia para el futuro del negocio.

Tipo societario

Es importante la creación de una organización societaria a la hora de encarar un nuevo proyecto. A partir de esta entidad, los socios pueden desarrollar el proyecto que idearon con una mayor seguridad y brindando a terceros mayor confianza. Con la creación de una sociedad a través de un contrato social, se genera una nueva persona, en este caso jurídica a la cual se le imputan derechos y obligaciones. Debido a las características del negocio a desarrollar, el tipo societario que más le conviene a Joyhood y más se adecúa a las operaciones que quiere realizar, es una corporación.

Las ventajas de utilizar la corporación como contrato societario, es que a partir de ellas se genera una entidad legal separada de sus dueños, ofreciéndoles una protección mayor contra obligaciones que adquiera la sociedad. Esto significa que los socios tienen responsabilidad únicamente sobre el capital suscrito, por lo que ante la posibilidad de incumplimiento de obligaciones por parte de la sociedad con terceros, sus socios no deberán responder con su patrimonio personal. Este tipo societario tiene una existencia independiente y separada de sus accionistas, lo cual permite el abandono o incorporación de socios sin alterar el funcionamiento de la sociedad. Esto no solo representa una ventaja para los socios de la sociedad sino también una oportunidad de recibir capital mediante aportes de accionistas externos. Por este motivo, las corporaciones abiertas pueden ofertar públicamente

sus acciones para incorporar nuevos accionistas que adquieran títulos en el mercado. Los aportes realizados pueden utilizarse para la financiación de las operaciones del negocio en etapas iniciales del proyecto, para el desarrollo de proyectos de expansión a otros mercados, etc.

Existen dos tipos de corporaciones en Estados Unidos, las corporaciones C y las Corporaciones S. Ambas son sociedades con personalidad jurídica propia, independientemente de sus socios y fiscalmente responsables de pagar los impuestos correspondientes. Pero se diferencian por su tratamiento fiscal, mientras que las a corporaciones C se les aplica un régimen de doble imposición en donde la sociedad pagará por las ganancias del ejercicio así como sus socios por los dividendos obtenidos, por el contrario, las corporaciones S no tributan por sus ganancias corporativas, sino que lo hacen por los dividendos repartidos a título personal de sus socios. Si bien esta última opción es la más conveniente en términos impositivos, la totalidad de los socios de una corporación S deben ser residentes de Estados Unidos, que en el caso de Joyhood es imposible debido a la residencia de sus socios, por lo menos en la actualidad. Por tal motivo, el tipo societario elegido es una corporación C y se registrará en Delaware debido a las leyes y procesos que simplifican la registración societaria en dicho lugar, sumado a una serie de beneficios impositivos que se mencionan a continuación.

Obligaciones impositivas

En esta sección se detallarán las obligaciones fiscales que Joyhood deberá hacer frente debido al tratamiento impositivo de su estructura societaria, las alícuotas y otras consideraciones impositivas importantes sobre las operaciones del negocio.

Federal Income Tax

El Federal Income Tax es un impuesto de carácter federal sobre las ganancias de las entidades tratadas a efectos fiscales como corporaciones, cuyo órgano recaudador es el IRS (Internal Revenue Service).

A partir del primero de enero de 2018, luego de la aprobación de la Ley de reducción de impuestos impulsada en 2017, la alícuota del Federal Income Tax pasó de tener una escala a fijarse en un 21% para todas las corporaciones. Y se aplica a

todas las sociedades nacionales y extranjeras que tengan ingresos o actividades sobre suelo estadounidense. Por su parte, los accionistas de corporaciones deben pagar impuestos por separado por los dividendos a cuenta propia.

State Income Tax

Al igual que el Federal Income Tax, el State Income Tax es un impuesto que grava las ganancias de sociedades por actividades, pero se diferencia por ser un impuesto estatal, por lo que la alícuota varía dependiendo del Estado en que se inscriba la sociedad y dónde desarrolle sus actividades.

La mayoría de los Estados calculan la renta imponible con referencia a la renta imponible federal, aunque hace algunas modificaciones. Las tasas estatales sobre el impuesto a la renta oscilan entre el 1% y 12%. En Delaware, los empresarios no residentes no están obligados a pagar el State Income Tax, y lo mismo ocurre en el caso de que la empresa no tenga presencia física en el Estado.

Sales Tax

El Sales Tax es un impuesto estatal que grava el consumo de bienes y servicios. Debido al objeto que grava el impuesto, no es un costo para la empresa debido a que lo afronta el consumidor, a pesar de ello, la sociedad tiene la obligación de recaudar el Sales Tax y declararlo ante el Estado. Tanto las actividades exentas como la alícuota a pagar varía dependiendo del estado en que se realice el consumo. Por ejemplo Delaware, no tiene Sales Tax.

Otras consideraciones legales

Existen otras cuestiones legales que empresas tecnológicas como Joyhood, que maneja una gran cantidad de datos personales de usuarios en línea, debe tener en cuenta. La protección de datos personales en línea es un tema de ética empresarial que ha tenido grandes repercusiones en el último tiempo, y sobre la cual organismos estatales y reguladores están poniendo atención.

En este sentido, siguiendo la lógica legal estadounidense cada estado tiene su propia legislación en términos de tratamiento de los datos personales en línea de los

usuarios. A pesar de ello, existen ciertos Estados que aún no tienen legislación sobre el tratamiento de los datos en línea.

Estados como California, Nevada, Virginia, entre otros, tienen sus propias legislaciones. En ellas estipulan qué empresas deben cumplimentar la ley a partir de una serie de parámetros, y les da a los usuarios una serie de derechos como:

- Derecho a la supresión de la información personal
- Derecho de rectificación de la información personal inexacta
- Derecho de autoexclusión de la venta o del intercambio de información personal
- Derecho de limitar el uso/comunicación de información personal sensible
- Derecho de no discriminación por el ejercicio de los derechos de privacidad de los usuarios

Todas estas cuestiones son de gran importancia para el funcionamiento de la plataforma de Joyhood, ya que son cuestiones que debe cumplimentar para garantizar el correcto uso de la información personal de sus usuarios. Fracasarse en esta tarea puede significar consecuencias negativas importantes para la imagen de la marca. Por estos motivos, junto con un equipo de legales se debe confeccionar un términos y condiciones que cumpla con todos los aspectos legales vigentes, que deba ser aceptado por los usuarios que quieran utilizar la plataforma. De esta manera se puede asegurar que el uso que Joyhood haga con los datos del usuario sean previamente aclarados y aceptados por ellos.

Capítulo 9 - Plan de implementación y riesgos

Plan de Implementación

En esta sección se mostrará un plan de implementación para la puesta en marcha del proyecto. La implementación se encuentra detallada en una serie de actividades principales dentro de los primeros 12 meses contados a partir de la definición del plan de negocio. Para definición de las actividades claves a desarrollar y su duración en el tiempo, se utilizará la herramienta Diagrama de Gantt.

Actividades	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inscripción como sociedad y dominio web												
Alquiler de oficinas												
Reclutamiento y selección de personal												
Desarrollo conjunto de la WebApp												
Reclutamiento de Prestadores de Servicios												
Testeo del PMV												
Reclutamiento de Embajadores Joyhood												
Desarrollo final de la aplicación												
Campañas de marketing												
Ampliación del equipo e instalaciones												

Gráfico 9.1. Diagrama de Gantt - Organización de tareas. (Fuente: elaboración propia)

Riesgos del proyecto

Es de suma importancia tener en cuenta los riesgos a los que se enfrenta un proyecto. Es necesario identificar y mitigar los riesgos internos del proyecto así como los externos a este, ya que puede significar el éxito o fracaso del emprendimiento.

Al referirnos a los riesgos internos, hacemos referencia a los factores propios que puede afectar negativamente el desarrollo del emprendimiento, como lo puede ser: una estrategia inadecuada para el negocio, un equipo de trabajo sin las habilidades necesarias, un financiamiento inadecuado o insuficiente, etc. Por el contrario, cuando hablamos de riesgos externos, nos referimos a las fuerzas externas a la

organización que pueden vulnerar la viabilidad del proyecto. Estas fuerzas externas pueden ser una demanda insuficiente, competidores, contexto económico desfavorable, marco regulatorio cambiante, entre otros.

Una vez explicado en qué consisten los riesgos que puede afrontar una organización, continuaremos identificando y explicando los riesgos internos y externos que debe mitigar Joyhood.

Uno de los riesgos que más debe ser considerado es el contexto macroeconómico actual de Estados Unidos. Cuestiones como la inflación, el nivel de desempleo y crecimiento económico del país van a ser variables de importancia que van a determinar el consumo de bienes y servicios de las personas mayores, y más aún, a través de una plataforma que cobre comisión. Si la situación se agrava, el consumo de servicios se va a ver afectado, ya que las personas mayores tenderán a consumir bienes y servicios esenciales. Este riesgo está teniendo un importante trascendencia los últimos años, sobre todo luego de la pandemia de Covid-19 y fue en aumento conforme al crecimiento de la tasa de inflación que tuvo lugar en 2022, generando mayor incertidumbre y dificultando proyecciones futuras. Es por ello que Joyhood debe buscar las herramientas necesarias para mitigar dicha incertidumbre y tomar medidas que beneficien en términos económicos y de estabilidad el futuro de las personas de edad avanzada.

Otro riesgo que Joyhood debe tener en cuenta y tiene una estrecha relación con el contexto macroeconómico del país, es la fuente de financiamiento de la compañía. Como se mencionó en el análisis del entorno del presente trabajo, la FED aumentó los tipos de interés como medida para combatir la creciente tasa de inflación durante finales del 2022 y principios del 2023. Las consecuencias directas que tiene este tipo de medidas, es que encarece la toma de deuda por parte de las empresas así como los rendimientos esperados por parte de los accionistas. Esto no solo afecta los proyectos de crecimiento de la empresa, sino también las oportunidades de expansión a otros mercados. Por estos motivos, Joyhood deberá encontrar las mejores fuentes de financiamiento para poder desarrollar sus proyectos, y deberá hacer un análisis exhaustivo en términos de rentabilidad y crecimiento que cumpla con las expectativas de sus stakeholders.

Uno de los puntos críticos que determinará el éxito o fracaso de Joyhood, será la familiarización de los usuarios con la plataforma. A fin de cuentas, de qué sirve crear una aplicación que busque simplificar y mejorar la vida de las personas mayores, si el usuario no está preparado para utilizar las herramientas y las nuevas formas de contratación que la aplicación busca implementar. Existen infinidad de tecnologías que simplificaron y solucionaron varios problemas en la vida de las personas, pero también hay casos en los que a pesar de hacerlo, hubo cierta resistencia por parte de las personas a utilizarlas en sus comienzos. Actualmente hay una creciente demanda de bienes y servicios a través de internet y un crecimiento en la adopción de herramientas tecnológicas en la vida de las personas mayores, y aunque la pandemia aceleró dicho proceso de adopción tecnológica para la compra y contratación de bienes y servicios, lo hizo de manera abrupta, casi como un proceso de evolución adaptativa que no permitió la elección consciente de ese nuevo hábito de compra. Por eso, es necesario que Joyhood ponga al alcance de las personas mayores todas las herramientas que simplifiquen, mejoren y eficienten el proceso de compra, continuando con los hábitos de compras impuestos por la pandemia hasta que el mercado alcance la madurez suficiente para hacerlo sin resistencia y con mayor naturalidad.

Otro punto crítico es la segunda transacción entre usuario y proveedor de servicio. La primera transacción será el punto de encuentro entre el demandante del servicio y el prestador del mismo, la importancia de la segunda transacción radica en el valor que Joyhood le da a ambos para que utilicen nuevamente la plataforma, y no lo hagan de manera independiente por fuera de la plataforma. Esta problemática es muy común en plataformas que funcionan como marketplace como Amazon y Mercado Libre, u otras plataformas de intermediación entre compradores y oferentes como Uber o Airbnb. En este sentido, Joyhood debe brindar todo un ecosistema de contratación en la que utilizar la plataforma sea más sencillo y mejor para el usuario que por fuera de ella, de esta manera puede desarrollar programas de lealtad, un sistema de transacciones seguro y transparente, un sistema de contratación que brinde seguridad y confianza, etc. Por lo tanto, este punto crítico adoptando las medidas adecuadas es un punto mitigable.

Por último y con una mirada optimista sobre el éxito de la plataforma, es importante que tanto el equipo de Joyhood, plataforma y servidores, e inclusive los prestadores

de servicios, estén a la altura de un crecimiento por encima de lo proyectado. Si bien es un escenario más que optimista para el desarrollo del negocio, es un imponderante que se debe tener en cuenta, ya que tener una plataforma caída por tener un tráfico mayor al esperado, un equipo que no logre cubrir las demandas y necesidades crecientes de los usuarios o proveedores que sin la capacidad suficiente, puede generar experiencias negativas en los usuarios y generar una imagen negativa de la empresa. Para poder mitigar este tipo de posibles escenarios, es necesario tener planes de contingencia como servidores extra en casos de emergencia, equipos de trabajo flexibles que puedan incrementarse ante estos crecimientos no calculados, etc.

Estrategias de salida

La estrategia de salida más viable que el equipo de Joyhood tiene en cuenta, es la venta de la compañía a su competidor más directo Stitch o a una plataforma de marketplace de gran tamaño que desee interiorizarse en el segmento de personas mayores y convertirse en una plataforma de intermediación entre ellos y los servicios que contraten. Es determinante desarrollar una serie de ventajas competitivas que llamen la atención de estos jugadores para que tengan la intención de adquirir la empresa y no entrar en el mercado como un competidor. Es necesario contar con una comunidad de usuarios que utilicen la plataforma diariamente, ya sea para adquirir un servicio o para utilizar cualquiera de las demás herramientas que brinda la aplicación, una red de proveedores que no tenga intención de abandonar Joyhood como canal de venta de sus servicios, formar una base de datos robusta y completa, entre otros. Al adquirir Joyhood, estas empresas no sólo podrán explotar el mercado generado por la plataforma, sino que también tendrán la posibilidad de expandirse a otros mercados además del norteamericano, con un potencial de crecimiento importante como lo es Europa.

Capítulo 10 - Conclusiones

A modo conclusivo del trabajo analítico realizado en este plan de negocio, nos gustaría hacer un recorrido a través de los principales puntos críticos del proyecto y determinar la potencialidad del negocio propuesto.

En primer lugar, es necesario preguntarse si el proyecto genera valor tanto para los clientes como para los inversores. En este sentido, consideramos que la idea detrás del proyecto es atractiva y que puede generar valor para un sector de la sociedad en crecimiento, con una creciente demanda de soluciones y necesidades cada vez más complejas de satisfacer. El negocio propuesto contribuye a resolver una problemática real como lo es el envejecimiento de la población, Joyhood se une a la ola de organizaciones que buscan resignificar y eliminar los estereotipos actuales sobre la vejez, poniendo al alcance de la mano todas las herramientas necesarias para empoderar y permitir que las personas mayores vivan una vida plena y llena de propósitos.

Centrar el negocio en torno a las personas mayores quizás puede verse como un limitante de crecimiento, pero los datos indican que es una oportunidad que aún no está siendo explotada completamente. Conforme pasan los años, el envejecimiento de la población se va acelerando en países más desarrollados abriendo una abanico de oportunidades para futuras expansiones. Europa y Asia son mercados incluso más grandes que el norteamericano que aún se encuentran muy incipientes en éste ámbito, y dentro de los cuales Joyhood podría expandir sus operaciones, pero a fines de este trabajo, se decidió acotar el alcance del mismo en el mercado estadounidense, mercado donde se hará el lanzamiento de la aplicación.

Desde el punto de vista del inversor, la cuantía dineraria necesaria para desarrollar el proyecto es de 620 mil dólares para el año previo al lanzamiento de la plataforma. Dicho dinero será utilizado para solventar los gastos en el desarrollo de la

plataforma de Joyhood, así como de las operaciones de captación de proveedores que quieran ofrecer sus servicios. Según las proyecciones de crecimiento de la plataforma y estimaciones de ingresos y costos, ya para el primer año se calcula una ganancia de 350 mil dólares. Finalmente, para el quinto año se espera capturar el 2% del market share, obteniendo ganancias por 2,7 millones de dólares.

Dadas las características del negocio propuesto, consideramos que la puesta en marcha del proyecto es relativamente sencilla, debido a que la inversión inicial irá destinada principalmente al desarrollo de la plataforma y las operaciones de lanzamiento de la misma, y no en activo fijo ya que las operaciones se pueden realizar en su conjunto de manera remota. Sin embargo, dado que las barreras a la entrada en el lanzamiento de la plataforma son muy bajas, la entrada de competidores a la industria es una amenaza latente, por lo menos hasta que Joyhood pueda formar una comunidad robusta y un flujo de usuarios importante que consuma la plataforma de manera diaria.

Por otro lado, si bien consideramos que no existe un competidor directo en el mercado norteamericano que desarrolle un modelo de negocio similar al de Joyhood, entendemos que esta ventaja tiene cierto riesgo implícito, dado que toda innovación trae aparejada cierta incertidumbre. Pero también definimos que la amenaza de productos sustitutos era fuerte, estas pueden ser plataformas ya desarrolladas que integren toda un ecosistema publicitario como Google Ads o Meta Ads, o plataformas de redes sociales donde cuentan con un flujo de usuarios diarios grande como Facebook, Instagram, o incluso plataformas como Reddit con grandes comunidades formadas a través de blogs, entre otros. Confiamos en la diferenciación que Joyhood plantea, pero se debe tener cierto recaudo sobre los movimientos de estos jugadores en el mercado para poder accionar con rapidez y eficiencia.

En resumen, consideramos que si se desarrolla el proyecto siguiendo los lineamientos planteados por este plan de negocios y se desarrolla un buen equipo de trabajo que pueda alcanzar los objetivos propuestos en el corto y mediano plazo, se puede lograr la viabilidad del emprendimiento. No se puede desconocer los riesgos y puntos críticos que amenazan el éxito de la plataforma, pero consideramos que el equipo tiene las herramientas necesarias para mitigarlos y alcanzar

resultados positivos en el camino. Por consiguiente, creemos que están dadas las condiciones necesarias tanto a nivel externo como a nivel interno para el éxito del proyecto.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía y fuentes de información

Bibliografía

Bygrave, W. Y Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. En Entrepreneurship, 2nd Ed. Nueva York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. Harvard Business Review.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Argentina, Buenos Aires: ediciones Granica.

Eisenmann, T. (2012, abril). Business Model Analysis for Entrepreneurs. Harvard Business School.

McCarthy, E. (1960). Basic Marketing: A managerial approach. Homewood, IL: Richard D. Erwin Inc.

Leschke, J. (2013). Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 7(1).

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., Rungtusanatham, J. M. (2011). Administración de Operaciones. Conceptos y casos contemporáneos. México, D. F.: MacGraw Hill.

Otras fuentes consultadas

American Association of Retired Persons (AARP) & The Economist. (2019). *The Longevity Economy Outlook. How people age 50 and older are fueling economic growth, stimulating jobs, and creating opportunities for all*. Recuperado 1 de junio de 2022, de https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2019/longevity-economy-outlook.doi.10.26419-2Fint.00042.001.pdf

Arabía, C. (19 de marzo de 2023). Encrucijada de la FED y un acuerdo financiero inédito frente para enfrentar una nueva crisis financiera. *Iprofesional*. Recuperado 12 de mayo de 2023, de <https://www.iprofesional.com/finanzas/378999-encrucijada-de-la-fed-por-crisis-financiera-e-inflacion-en-ee-uu>

Banco Mundial. (2022). *Inflación, precios al consumidor (% anual) - United States*. Recuperado 8 de mayo de 2023, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

Bhattarai, A. (21 de enero de 2021). Baby boomers, to retailer's surprise, are dominating online shopping. *The Washington Post*. Recuperado 15 de mayo de 2023, de <https://www.washingtonpost.com/road-to-recovery/2021/01/21/baby-boomers-online-shopping-pandemic/>

Brown, G. C. (2015). Living too long. *EMBO Reports*, 16(2). Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.embopress.org/doi/full/10.15252/embr.201439518>

Bryant, J. A., & David, P. (2020, 1 octubre). Solving for Inclusive Technology for Older Adults. *AARP International*. Recuperado 1 de junio de 2022, de https://www.aarpinternational.org/the-journal/current-edition/journal-articles-blog/2020/10/bryant_david

Castelan, J. (21 de octubre de 2021). ¡Sácate la duda! Descubre cuánto gana un influencer en cada red social. [mensaje en el blog Future of People de Crehana]. Recuperado 15 de abril de 2023, de <https://www.crehana.com/blog/negocios/cuanto-gana-un-influencer/>

CompTIA. (2022). IT Industry Outlook 2022. Recuperado 24 de septiembre de 2022, de

https://comptiacdn.azureedge.net/webcontent/docs/default-source/research-reports/comptia-it-industry-outlook-2022_fin.pdf?sfvrsn=8e44dcc3_0

El Cronista. (2021, 12 agosto). Qué es FIRE, el austero estilo de vida que propone jubilarse a los 40: cuál es su letra chica. *El Cronista*. Recuperado 1 de junio de 2022, de

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/que-es-fire-el-austero-estilo-de-vida-que-propone-jubilarse-a-los-40-cual-es-su-letra-chica/>

Faverio, M. (2022, 13 enero). Share of those 65 and older who are tech users has grown in the past decade. *Pew Research Center*. Recuperado 1 de junio de 2022, de

<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/01/13/share-of-those-65-and-older-who-are-tech-users-has-grown-in-the-past-decade/>

France24. (26 de febrero de 2021). La tercera edad, la población que más aumenta sus compras en línea durante la pandemia. Recuperado 8 de mayo de 2023, de

<https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210226-tercera-edad-aumentar-compras-online-pandemia>

Global Innovation Index. (2023). The GII reveals the most innovative economies in the world, ranking the innovation performance of 132 countries. Recuperado 30 de octubre de 2022, de

<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section3-en-gii-2022-results-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

Human Rights Watch. (2022). *Informe Mundial 2022: Estados Unidos*. Recuperado 15 de mayo de 2023, de

<https://www.hrw.org/es/world-report/2022/country-chapters/united-states#:~:text=La%20desigualdad%20econ%C3%B3mica%20sigue%20siendo%20billones%20en%20julio%20de%202021>

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). (2018). *Discriminación por edad, vejez, estereotipos y prejuicios*. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/Discriminacion-por-Edad-Vejez-Estereotipos-y-Prejuicios%20PARA%20CLASE%201.pdf>

Kemp, S. (2022a). *Digital 2021: The Global Overview Report*. Recuperado 14 de mayo de 2023, de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

Kemp, S. (2023b). *Digital 2023: The United States of America*. Recuperado 14 de mayo de 2023, de <https://datareportal.com/reports/digital-2023-united-states-of-america>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Década de Envejecimiento Saludable 2020–2030*. Recuperado 1 de junio de 2022, de https://cdn.who.int/media/docs/default-source/decade-of-healthy-ageing/decade-proposal-final-apr2020rev-es.pdf?sfvrsn=b4b75ebc_25&download=true

Pencil Speech. (2023). *Costos de publicidad en Internet (2023): Google y redes sociales*. Recuperado 6 de marzo de 2023, de <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/>

Price Waterhouse. (2023). *Internet Advertising Revenue Report: Full year 2022 results*. Recuperado 18 de mayo de 2023, de <https://www.iab.com/insights/internet-advertising-revenue-report-full-year-2022/>

Santander. (2023). *Estados Unidos: Política y Economía*. Recuperado 20 de mayo de 2023, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Scherbov, S. (2020, 5 febrero). *What is old age?* World Economic Forum. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.weforum.org/agenda/2015/04/what-is-old-age/>

Statista Research Department. (2021, septiembre). *Resident population of the United States by sex and age*. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.statista.com/statistics/241488/population-of-the-us-by-sex-and-age/>

Statista Research Department. (2022, abril). *Tech sector as a percentage of total gross domestic product (GDP) in the United States from 2017 to 2021*. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.statista.com/statistics/1239480/united-states-leading-states-by-tech-contribution-to-gross-product/>

The Census Bureau of the Department of Commerce. (2023). *Quarterly Retail E-Commerce Sales*. Recuperado 28 de mayo de 2023, de <https://www.census.gov/retail/ecommerce.html>

The United States Census Bureau. (2023a). *Age and Sex Composition: 2020*. Recuperado 25 de mayo de 2023, de <https://www2.census.gov/library/publications/decennial/2020/census-briefs/c2020br-06.pdf>

The United States Census Bureau. (2023b). *Household Pulse Survey: Measuring Social and Economic Impacts during the Coronavirus Pandemic*. Recuperado 25 de mayo de 2023, de <https://www.census.gov/programs-surveys/household-pulse-survey.html>

United Nations. (2019a). *Envejecimiento | Naciones Unidas*. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.un.org/es/global-issues/ageing>

United Nations. (2019b). *World Population Prospects: the 2019 Revision*. <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>

U.S. Trust. Bank of America Private Wealth Management. (2017). *U. S. Trust insights on wealth and worth. Annual survey of high-net-worth and ultra-high-net-worth Americans*. Recuperado 1 de junio de 2022, de <http://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/ImpactInvesting/UST-BoA-Wealth-Worth-Overview-Broch-2017.pdf>

Zhaurova, K. (2008). Genetic causes of adult-onset disorders. *Nature Education*, 1–49. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.nature.com/scitable/topicpage/genetic-causes-of-adult-onset-disorders-34609/>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Población residente de Estados Unidos por sexo y edad al 1 de julio de 2020 (en millones).

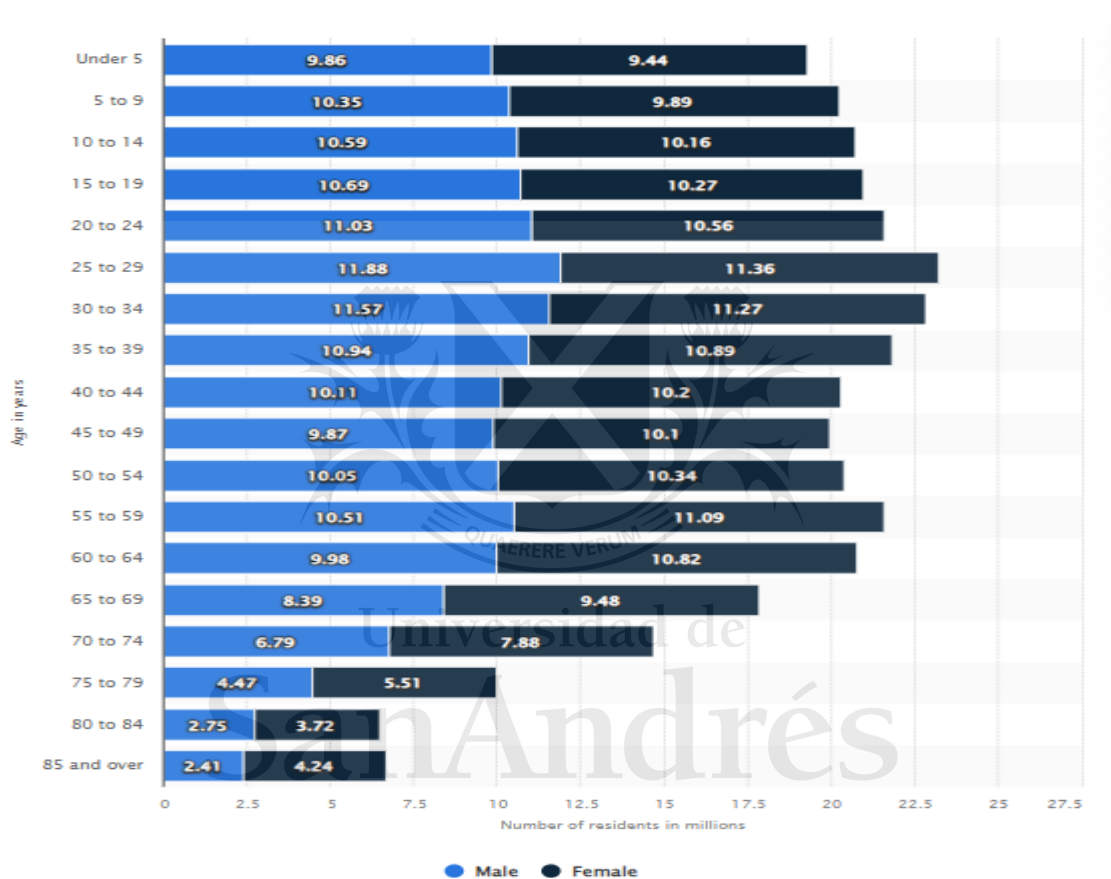
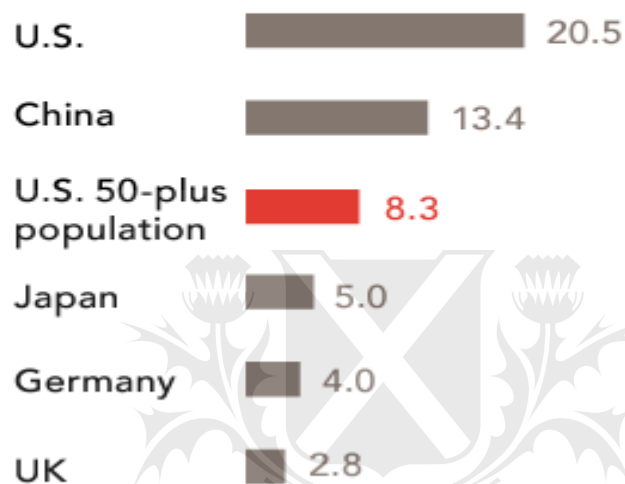


Gráfico elaborado por Statista Research Department. Publicado el 10 de septiembre de 2021.
Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/241488/population-of-the-us-by-sex-and-age/>

Anexo 2: El impacto de las personas mayores de 50 años en el PBI equivale a la tercera economía del mundo.

The impact of the 50-plus cohort on GDP is equivalent to the third largest economy in the world

Contribution of the 50-plus cohort to U.S. GDP, 2018 (GDP at current market prices; \$ trillion)



Source: The Economist Intelligence Unit, Bureau of Economic Analysis, REMI.

Gráfico elaborado por American Association of Retired Persons (AARP) & The Economist. Publicado en 2019. Recuperado de:

https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2019/longevity-economy-out

[ook.doi.10.26419-2Fint.00042.001.pdf](https://doi.org/10.26419-2Fint.00042.001.pdf)

Anexo 3:



Facturación anual en miles de millones de dólares. Fuente: Census.gov

Gráfico elaborado por Marketing 4 Ecommerce con datos de Census.gov. Publicado en 2023.

Recuperado de:

<https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-eeuu-asi-es-el-mercado-online-mas-potente-de-occidente/>

Anexo 4: Edad y sexo de la audiencia de anuncios publicitarios en redes sociales

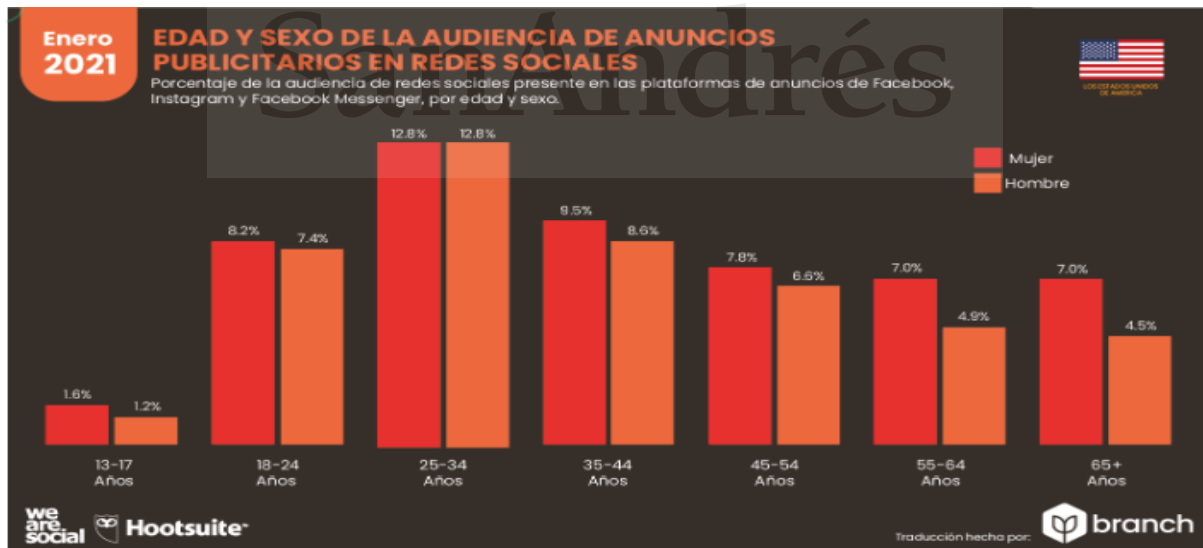


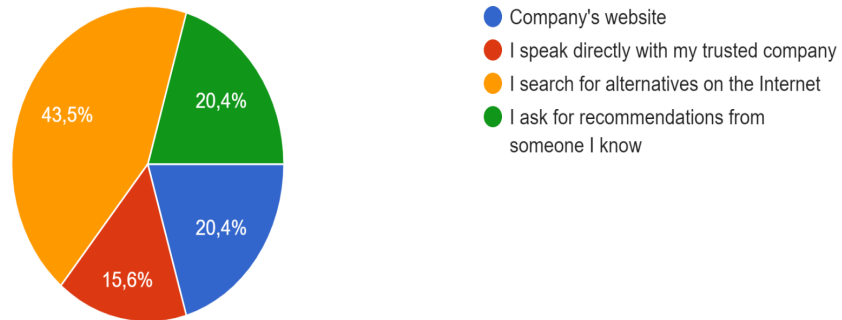
Gráfico elaborado por We Are Social. Publicado en 2021. Recuperado de:

<https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-los-estados-unidos-en-el-2020-2021/#:~:text=En%20enero%20de%202021%20la.82.8%25%20vive%20en%20zonas%20urbanas.&text=Los%20Usuarios%20de%20Internet%20activos.activo%20en%20diversas%20redes%20sociales.>

Anexo 5: Encuesta realizada a través de Google Form:

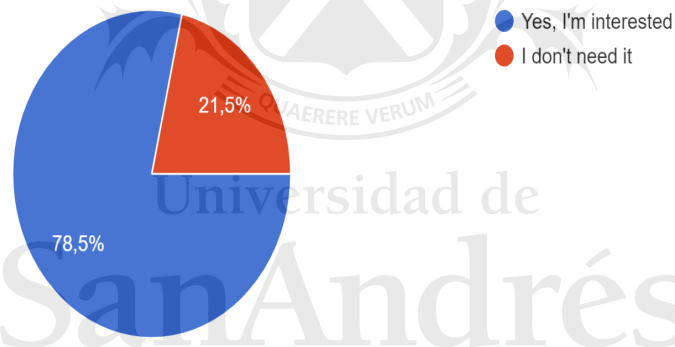
How do you hire the services you consume?

186 respuestas



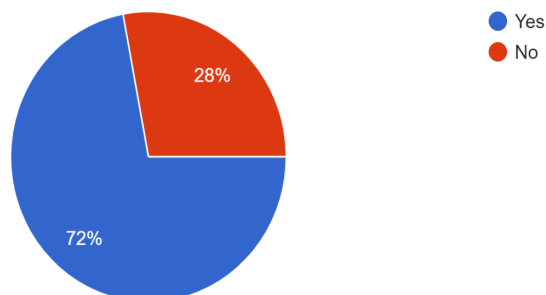
Would you be interested in finding all the services you need on a single platform, with reviews and ratings for each service?

186 respuestas



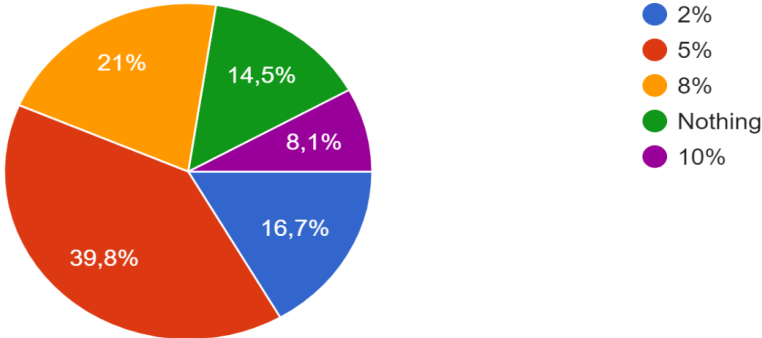
Would you be willing to pay a little more for the service, but ensuring that it is reliable and exactly what you need?

186 respuestas



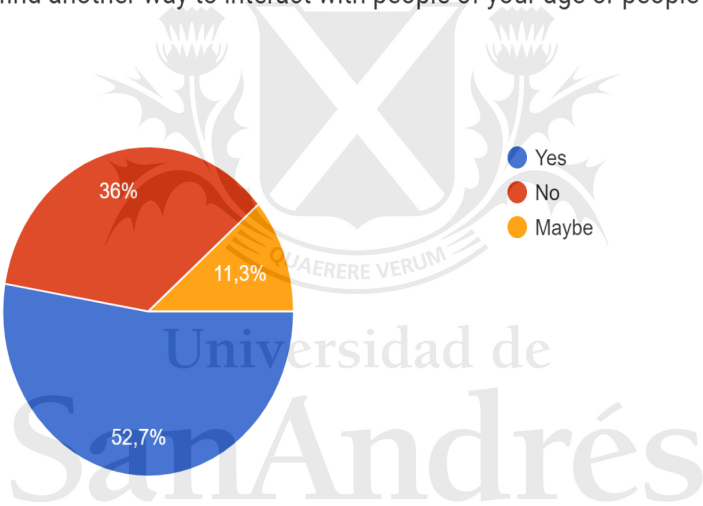
How much would you be willing to pay in fees for a service like this?

186 respuestas



Would you like to find another way to interact with people of your age or people who share your same interests?

186 respuestas



Se puede ver la encuesta en: <https://forms.gle/LRPKJN1x6UT4C56RA>

Anexo 6: Business Model Canvas de Joyhood

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Embajadores Organizaciones benéficas y ONGs Inversionistas	Desarrollar red de embajadores amplia Creación de contenido audiovisual de utilidad para los usuarios Conformar una red de usuarios potente Atraer y retener usuarios/empresas Marketing de marca	<u>Usuarios:</u> Plataforma de sociabilización en comunidad de pares Personalización de contenido en base al perfil del usuario Simplificación y seguridad en la contratación: perfiles calificados y verificados Plataforma integral: búsqueda de propósito, inspiración e independencia <u>Empresas:</u>	Relación de apoyo e integración en comunidad a través de la plataforma Información acerca de productos/servicios y grupos de la plataforma Herramienta para la realización y bienestar personal	<u>Usuarios:</u> Personas mayores de 50 años resididas en Estados Unidos <u>Empresas:</u> Empresas prestadoras de servicios cuyo segmento de mercado objetivo sean personas mayores
	Recursos clave Red de embajadores Comunidad de usuarios Plataforma	Nuevo canal de venta Medio de publicidad de amplio alcance enfocado en un segmento específico	Canales Página Web Aplicación móvil (IOS y Android) Perfiles en redes sociales	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Personal Embajadores y creadores de contenido Inversión en Marketing Mantenimiento de la plataforma		Publicidad dentro de la plataforma Comisiones por ventas		

Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Página de inicio - Web app del Producto Mínimo Viable de Joyhood.

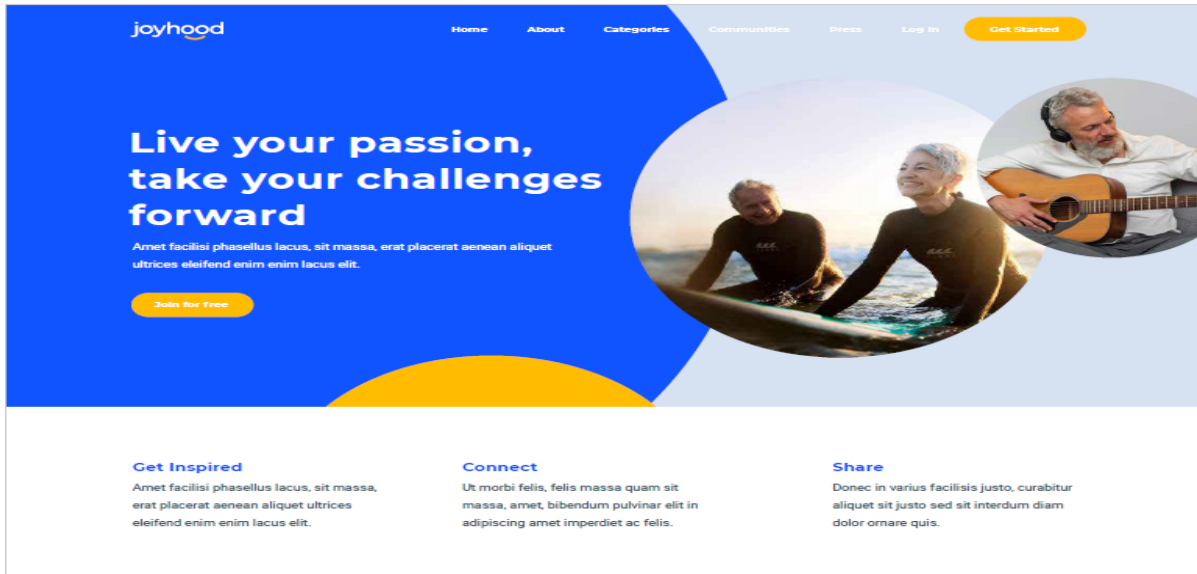


Imagen recuperada de la página de Joyhood: <https://site2.interactivityagencia.com/joyhood/>

Anexo 8: Sección de comunidades - Web app del Producto Mínimo Viable de Joyhood.

Communities

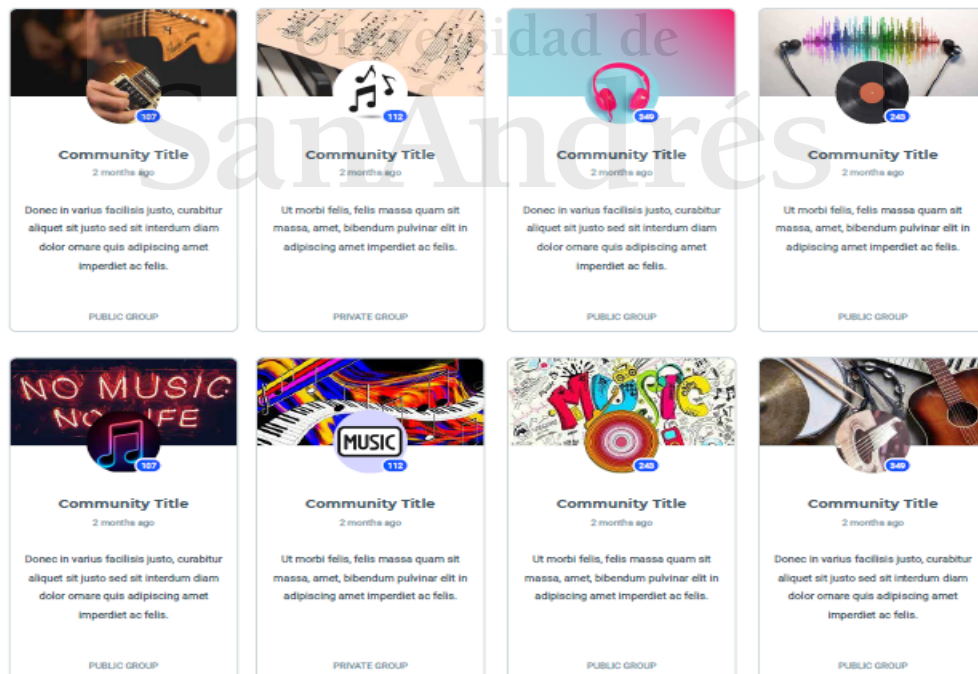
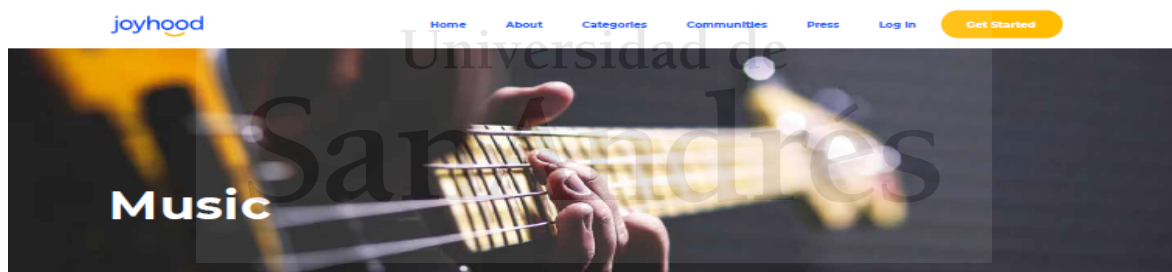


Imagen recuperada de la página de Joyhood: <https://site2.interactivityagencia.com/joyhood/>

Anexo 9: Sección videos y tips - Web app del Producto Mínimo Viable de Joyhood.



Tips & Hacks

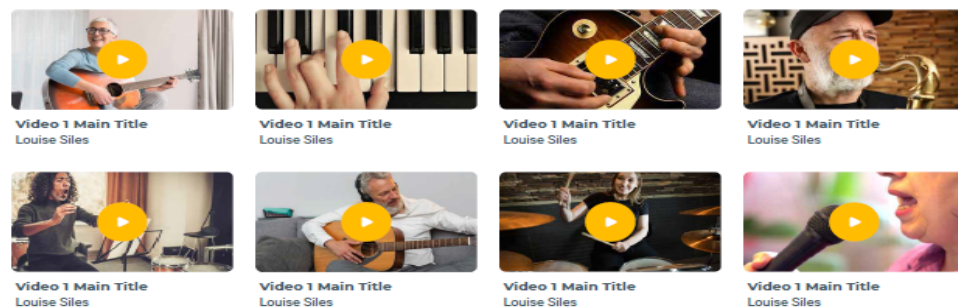


Imagen recuperada de la página de Joyhood: <https://site2.interactivityagencia.com/joyhood/>

Anexo 10: Sección comunidad - Web app del Producto Mínimo Viable de Joyhood.

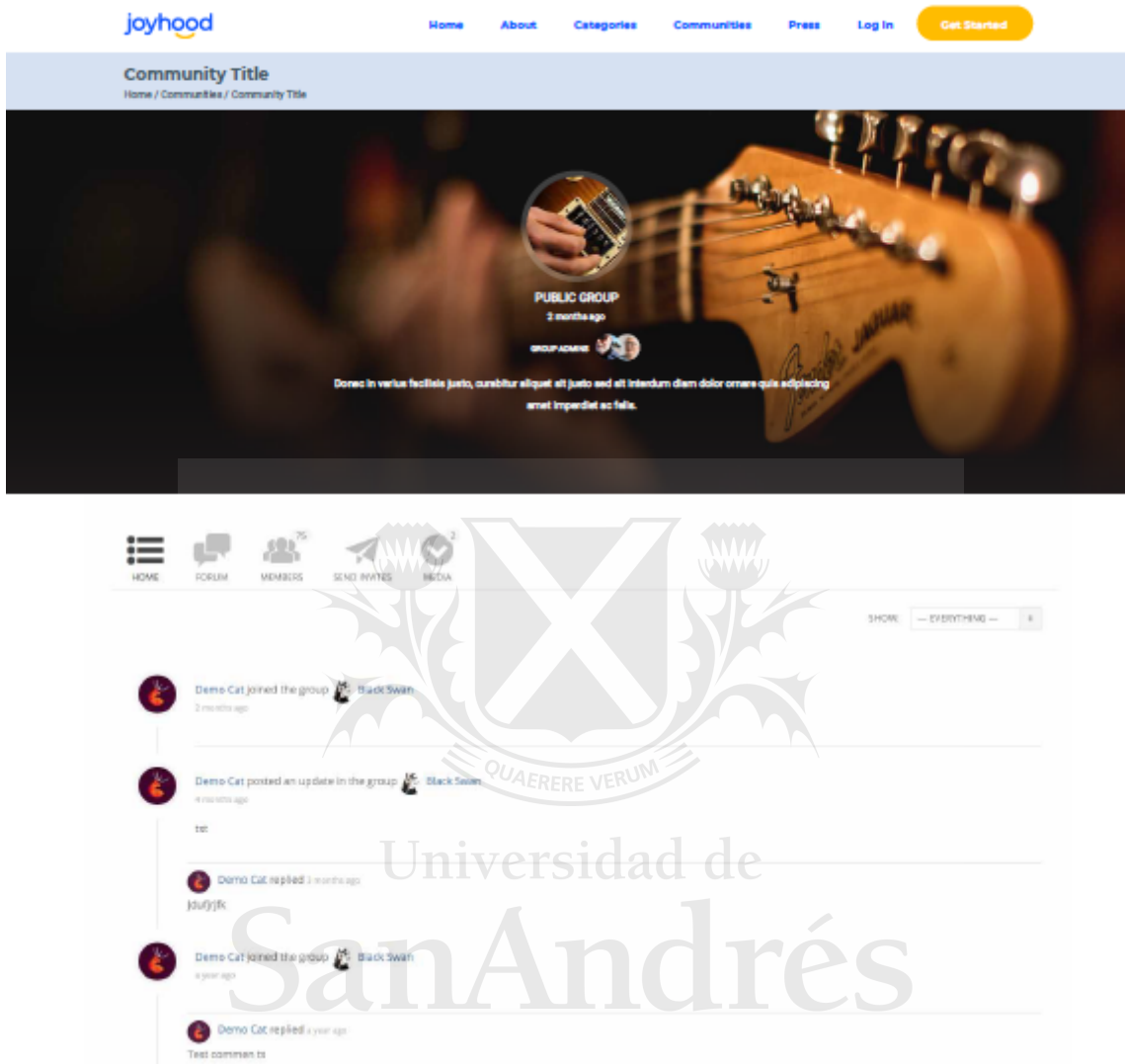
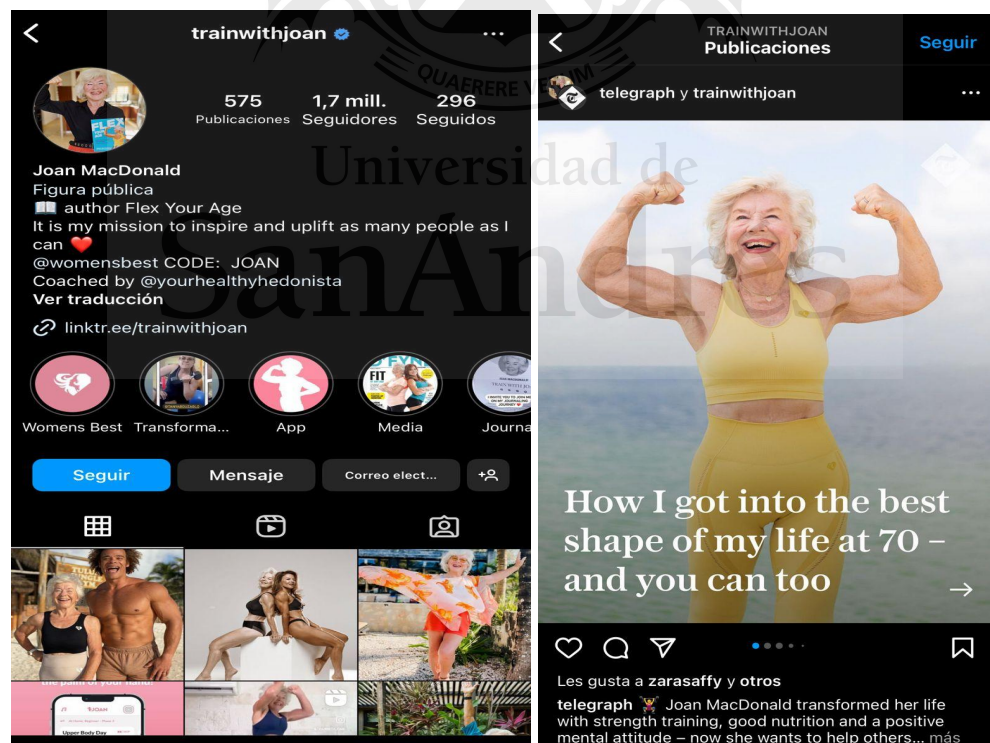
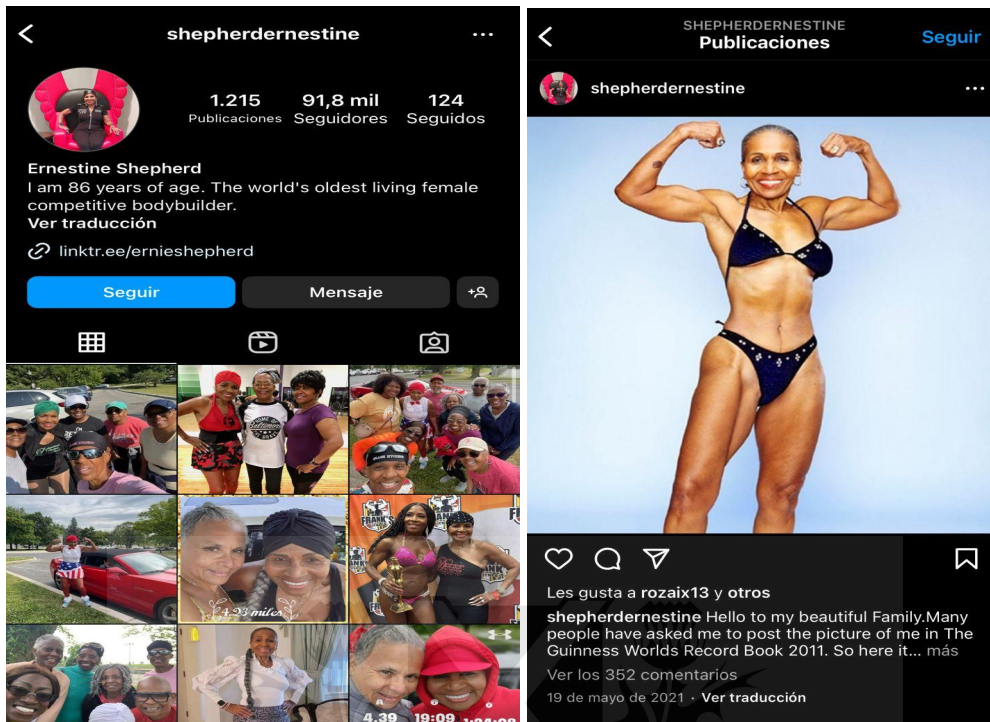


Imagen recuperada de la página de Joyhood: <https://site2.interactivityagencia.com/joyhood/>

Anexo 11: Cuentas de influencers objetivo para la plataforma



iris.apfel

1,586 Publicaciones **2,6 mill.** Seguidores **216** Seguidos

Iris Apfel
 Figura pública
 More is more & less is a bore.
 #IrisApfel #IrisYourCloset #Iris100
 Ver traducción

irisapfel.komi.io

siguen esta cuenta

Seguir Mensaje Correo elect... +

IRIS.APFEL **Seguir**

Publicaciones

iris.apfel

Les gusta a **jeremiasdq.ok** y otros

iris.apfel Hear, hear... my @hm collection made one whole year! 🌈🌟👁️💛 #IrisApfelxHM

Ver los 854 comentarios

cookingwithlynja

376 Publicaciones **1,3 mill.** Seguidores **46** Seguidos

Lynja
 Cocina
 NYC
 Just a regular mom with killer cooking skills 🤪
 @charliexwl Grandma más
 Ver traducción

immieats.com/lynja

Seguir Mensaje Correo elect... +

COOKINGWITHLYNJA **Seguir**

Publicaciones

25 de agosto de 2021 · Ver traducción

cookingwithlynja
 cookingwithlynja · Audio original

Freeeeesh Gazpacho

Anexo 12: Programas de fidelidad

Programa Fidelidad de Proveedores

Año	3			4			5			
Valor de las operaciones realizadas por Joyhood	\$	43,820,244	\$	58,426,992	\$	77,142,000				
% que pagan los proveedores	10% paga 9%	90% paga 10%	5% paga 8%	15% paga 9%	80% paga 10%	5% paga 7%	8% paga 8%	20% paga 9%	67% paga 10%	
	\$	4,382,024	\$	39,438,220	\$	2,921,350	\$	8,764,049	\$	46,741,594
Comisiones cobradas x tipo de Proveedor	\$	394,382	\$	3,943,822	\$	233,708	\$	788,764	\$	4,674,159
Comisiones totales cobradas al Proveedor	\$	4,338,204	\$	5,696,632	\$	7,320,776				
Programa de lealtad	\$	(43,820)	\$	(146,067)	\$	(393,424)				

Supuestos:

Suponemos que en el año 3 un 10% de los proveedores llegó al descuento en las comisiones y paga 9%

Suponemos que en el año 4 un 5% de los proveedores paga 8% y un 15% paga 9%

Suponemos que en el año 5 un 5% de los proveedores paga 7%, un 8% paga 8% y un 20% paga 9%

Programa Fidelidad de Clientes

Año	3			4			5			
Valor de las operaciones realizadas por Joyhood	\$	43,820,244.00	\$	58,426,992.00	\$	77,142,000.00				
% que pagan los Clientes	5% paga 4%	95% paga 5%	1% paga 3%	10% paga 4%	89% paga 5%	3% paga 3%	15% paga 4%	82% paga 5%		
	\$	2,191,012.20	\$	41,629,231.80	\$	584,270	\$	5,842,699	\$	52,000,023
Comisiones cobradas x tipo de Cliente	\$	87,640.49	\$	2,081,461.59	\$	17,528	\$	233,708	\$	2,600,001
Comisiones totales cobradas al Cliente	\$	2,169,102.08	\$	2,851,237	\$	3,695,102				
Programa de lealtad	\$	(21,910)	\$	(70,112)	\$	(161,998)				

Supuestos:

Suponemos que en el año 3 un 5% de los clientes llegó al descuento en las comisiones y paga el 4%

Suponemos que en el año 4 un 10% de los clientes paga 4% y un 1% paga 3%

Suponemos que en el año 5 un 15% de los clientes paga 4%, un 5% paga 3%

Tablas de elaboración propia

Anexo 13: Costos variables

TABLA DE COSTOS VARIABLES

Tasa de crecimiento	15%		18%		20%		32%	
Costos Variables	1	2	3	4	5			
Bases de Datos RDS (AWS)	\$ 64,000	\$ 73,600	\$ 86,848	\$ 104,218	\$ 137,567			
Computación en la nube EC2 (AWS)	\$ 100,000	\$ 115,000	\$ 135,700	\$ 162,840	\$ 214,949			
Otros servicios	\$ 20,000	\$ 23,000	\$ 27,140	\$ 32,568	\$ 42,990			
Costos Variables Totales	\$ 184,000	\$ 211,600	\$ 249,688	\$ 299,626	\$ 395,506			

Tabla de elaboración propia

Anexo 14: Costos fijos

TABLA DE COSTOS FIJOS

Costos Fijos	1	2	3	4	5
Sueldos	\$ 410,000	\$ 420,000	\$ 615,000	\$ 1,015,000	\$ 1,580,000
Alquiler Co-Work	\$ 15,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquiler Oficinas	\$ -	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 80,000	\$ 90,000
Campañas de Marketing	\$ 1,076,400	\$ 1,856,790	\$ 3,253,653	\$ 4,273,934	\$ 5,507,939
Gastos de Oficina	\$ -	\$ 2,000	\$ 2,500	\$ 3,400	\$ 6,000
Total	\$ 1,501,400	\$ 2,328,790	\$ 3,921,153	\$ 5,372,334	\$ 7,183,939

Tabla de elaboración propia

Anexo 15: Sueldos y salarios

TABLA DE SUELDOS

Sueldos	1	2	3	4	5
Equipo IT	\$ 130,000	\$ 140,000	\$ 160,000	\$ 250,000	\$ 350,000
Equipo de marketing	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 100,000	\$ 200,000	\$ 350,000
Equipo de ventas	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 100,000	\$ 150,000	\$ 300,000
Equipo de operaciones	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 75,000	\$ 115,000	\$ 180,000
Equipo de contabilidad y finanzas	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 80,000	\$ 150,000	\$ 200,000
Socios	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 100,000	\$ 150,000	\$ 200,000
Total	\$ 410,000	\$ 420,000	\$ 615,000	\$ 1,015,000	\$ 1,580,000

Tabla de elaboración propia

Anexo 16: Costos campañas de marketing - Proveedores

TABLA GASTOS CAMPAÑAS DE MARKETING

Campañas de Marketing	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 2,152,800	\$ 3,713,580	\$ 6,507,306	\$ 8,547,869	\$ 11,015,878
% destinado a campañas	50%	50%	50%	50%	50%
Presupuesto Campañas	\$ 1,076,400	\$ 1,856,790	\$ 3,253,653	\$ 4,273,934	\$ 5,507,939

Campañas Proveedores	1	2	3	4	5
% destinado a Proveedores	50%	40%	35%	30%	20%
Presupuesto campañas Prov.	\$ 538,200	\$ 742,716	\$ 1,138,779	\$ 1,282,180	\$ 1,101,588
LinkedIn InMail	\$ 322,920	\$ 445,630	\$ 569,389	\$ 512,872	\$ 330,476
LinkedIn Feed & Display	\$ 107,640	\$ 148,543	\$ 284,695	\$ 384,654	\$ 385,556
Facebook Feed & Display	\$ 107,640	\$ 148,543	\$ 284,695	\$ 384,654	\$ 385,556
Costo Campañas Prov.	\$ 538,200	\$ 742,716	\$ 1,138,779	\$ 1,282,180	\$ 1,101,588

Supuestos:

Primeros dos años de funcionamiento, el presupuesto se divide en 60% para LinkedIn InMail, y el 40% restante se divide en partes iguales para Facebook y LinkedIn Feed & Display

Tercer año, el presupuesto se divide en 50% para LinkedIn InMail y el otro 50% restante para Feed & Display en Facebook y LinkedIn
Cuarto año, el presupuesto se divide en 40% para LinkedIn InMail y el otro 60% restante para Feed & Display en Facebook y LinkedIn
Cuarto año, el presupuesto se divide en 30% para LinkedIn InMail y el otro 70% restante para Feed & Display en Facebook y LinkedIn

Anexo 17: Costos campañas de marketing - Clientes

Campañas Clientes	1	2	3	4	5
% destinado a Clientes	50%	60%	65%	70%	80%
Presupuesto campañas Cliente	\$ 538,200	\$ 1,114,074	\$ 2,114,875	\$ 2,991,754	\$ 4,406,351
Embajadores de contenido					
Cantidad de embajadores	20	25	40	50	50
- Cantidad de micro-influencers	20	20	30	30	30
Contenido anual x embajador	24	24	24	24	48
Precio	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Total contenido	\$ 144,000	\$ 144,000	\$ 216,000	\$ 216,000	\$ 432,000
Posteos y publicidades anuales	24	24	24	24	48
Precio	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Total posteos y publicidad	\$ 72,000	\$ 72,000	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 216,000
- Total micro-embajadores	\$ 216,000	\$ 216,000	\$ 324,000	\$ 324,000	\$ 648,000
- Cantidad de macro-influencers	0	5	10	20	20
Contenido anual x embajador	0	24	24	24	35
Precio	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Total contenido	\$ -	\$ 240,000	\$ 480,000	\$ 960,000	\$ 1,400,000
Posteos y publicidades anuales	\$ -	24	24	24	35
Precio	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
Total posteos y publicidad	\$ -	\$ 180,000	\$ 360,000	\$ 720,000	\$ 1,050,000
- Total macro-embajadores	\$ -	\$ 420,000	\$ 840,000	\$ 1,680,000	\$ 2,450,000
Total Embajadores	\$ 216,000	\$ 636,000	\$ 1,164,000	\$ 2,004,000	\$ 3,098,000
Publicidad en redes					
Google Search Ads	\$ 177,210	\$ 262,941	\$ 522,981	\$ 543,265	\$ 719,593
Facebook Feed & Display	\$ 64,440	\$ 95,615	\$ 190,175	\$ 197,551	\$ 261,670
Instagram Feed & Display	\$ 64,440	\$ 95,615	\$ 190,175	\$ 197,551	\$ 261,670
Email Marketing	\$ 16,110	\$ 23,904	\$ 47,544	\$ 49,388	\$ 65,418
Total publicidad	\$ 322,200	\$ 478,074	\$ 950,875	\$ 987,754	\$ 1,308,351
Gastos Campañas Clientes	\$ 538,200	\$ 1,114,074	\$ 2,114,875	\$ 2,991,754	\$ 4,406,351

Tabla de elaboración propia

Anexo 18: Amortizaciones

Amortizaciones	Inversión	Vida útil	Amortización anual
Página Web	\$ 60,000	5	\$ 12,000.00
Aplicación	\$ 40,000	5	\$ 8,000.00
Equipos de computación	\$ 20,000	5	\$ 4,000.00
Total			\$ 24,000.00

Tabla de elaboración propia