



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BEYOND
PERIODO 2026-2028”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Angelica Maria Escudero Cavides

Bianca Maria Navarro Boggiano

Diego Martin Arturo Gamero Parra

Victor Enrique Rivera Lopez

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, octubre de 2025

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Anti-plagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BEYOND PERIODO 2026-2028", presentado por los alumnos:

- ANGELICA MARIA ESCUDERO CAVIDES
- BIANCA MARIA NAVARRO BOGGIANO
- DIEGO MARTIN ARTURO GAMERO PARRA
- VICTOR ENRIQUE RIVERA LOPEZ,

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 11 de noviembre de 2025, dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD



Se adjunta el reporte original completo

11 de noviembre de 2025



Wilfredo Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

DEDICATORIAS

A mis seres queridos, quienes me han acompañado a lo largo de este camino, brindándome su apoyo y cariño.

Angélica

Dedico este logro a mi papá, cuyo ejemplo de superación y ansias de crecer me inspiran a seguir construyendo el futuro que él anhelaba.

Víctor

Para todas las mujeres que no se rinden hasta alcanzar sus sueños. A mis padres, a mi esposo y a mis tres hijos, mi mayor inspiración, quienes con su amor incondicional hacen que todo sea posible.

Bianca

Dedico este logro a mi madre, por su esfuerzo y amor incondicional. A mi abuela, por su ejemplo y gran cariño. Y a mi esposa, por su apoyo y compañía a lo largo de este camino académico.

Diego

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios plantea la creación de Beyond, una comunidad *phygital* diseñada para atender de manera integral las necesidades del segmento *silver* en el Perú, grupo de personas conformado por adultos mayores de entre 45 y 70 años. Beyond ofrece un ecosistema híbrido donde los usuarios pueden acceder a información confiable, adquirir productos y servicios especializados a través de una plataforma digital, así como interactuar en comunidades digitales y participar en experiencias presenciales, promoviendo así bienestar, autonomía y conexión social.

Para validar la propuesta, se desarrolló una investigación mixta: entrevistas a expertos y usuarios (fase cualitativa) y encuestas a personas del rango etario objetivo (fase cuantitativa). A ello se sumó la revisión de estudios de referencia, como Data ∞ (2023), United Nations Population Fund – UNFPA (2024). Centro Nacional de Planeamiento estratégico - CEPLAN (2020, 2023 y 2025) e Ipsos Perú (2023), que permitieron dimensionar un mercado potencial estimado en un millón de personas pertenecientes a la Generación Invisible (+45) y la Generación Plateada (+55) de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B. La investigación confirma una demanda insatisfecha y un vacío de propuestas integrales orientadas a este público.

La propuesta de valor de Beyond se diferencia por su carácter inclusivo y personalizado, integrando servicios en áreas clave como turismo, salud, deportes, gastronomía y hogar. A través de un modelo de negocio basado en suscripciones *premium*, comisiones, publicidad segmentada y experiencias exclusivas, Beyond consolida una oferta sostenible y escalable. Su estrategia de crecimiento se centra en la construcción de comunidad mediante un enfoque de *community-centric growth*, dentro de un ecosistema digital, que también incluye experiencias presenciales y un servicio al cliente especializado.

En el plano financiero, el proyecto requiere una inversión inicial de S/ 142 540, financiada con capital propio. Con una tasa de descuento (K_e) de 25 %, Beyond alcanza un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/ 1.4 millones y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 82.8 %, lo que valida su alta rentabilidad y viabilidad.

Beyond no solo constituye una oportunidad innovadora y rentable de negocio, sino también una iniciativa con impacto social, al visibilizar y empoderar a un segmento clave de la población peruana.

Palabras clave: GENERACIÓN INVISIBLE; GENERACIÓN PLATEADA; COMUNIDAD PHYGITAL; ECOSISTEMA DIGITAL; PLATAFORMA DIGITAL.

ABSTRACT

This business plan proposes the creation of Beyond, a phygital community designed to comprehensively address the needs of the silver segment in Peru, a group of older adults between the ages of 45 and 70. Beyond offers a hybrid ecosystem where users can access reliable information, purchase specialized products and services through a digital platform, as well as interact in digital communities and participate in in-person experiences, thus promoting well-being, autonomy, and social connection.

To validate the proposal, a mixed research project was conducted: interviews with experts and users (qualitative phase) and surveys of people in the target age range (quantitative phase). This research was also reviewed by reference studies such as Data ∞ (2023) and the United Nations Population Fund – UNFPA (2024). National Center for Strategic Planning - CEPLAN (2020, 2023 and 2025) and Ipsos Peru (2023), which allowed to dimension a potential market estimated at one million people belonging to the Invisible Generation (+45) and the Silver Generation (+55) of socioeconomic levels (NSE) A and B. The research confirms an unmet demand and a gap in comprehensive proposals aimed at this public.

Beyond's value proposition is distinguished by its inclusive and personalized nature, integrating services in key areas such as tourism, health, sports, gastronomy, and home. Through a business model based on premium subscriptions, commissions, targeted advertising, and exclusive experiences, Beyond consolidates a sustainable and scalable offering. Its growth strategy focuses on community building through a community-centric growth approach, within a digital ecosystem that also includes in-person experiences and specialized customer service.

On the financial front, the project requires an initial investment of S/ 142,540, financed with equity capital. With a discount rate (K_e) of 25%, Beyond achieves an Economic Net Present Value (NEV) of S/ 1.4 million and an Internal Rate of Return (IRR) of 82.8%, validating its high profitability and viability.

Beyond is not only an innovative and profitable business opportunity, but also an initiative with social impact, highlighting and empowering a key segment of the Peruvian population.

Keywords: INVISIBLE GENERATION; SILVER GENERATION; PHYGITAL COMMUNITY; DIGITAL ECOSYSTEM; DIGITAL PLATFORM.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
3. Definición del problema u oportunidad	3
4. Canvas y descripción de la empresa	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	8
1. Análisis del entorno PESTEL	8
1.1 Factores políticos.....	8
1.2 Factores económicos	8
1.3 Factores sociales.....	8
1.4 Factores tecnológicos	8
1.5 Factores ecológicos (ambientales)	9
1.6 Factores legales	9
2. Análisis de la atraktividad en el sector.....	9
2.1 Rivalidad entre competidores existentes	9
2.2 Amenaza de nuevos competidores	10
2.3 Poder de negociación de proveedores	10
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	11
2.5 Amenaza de productos sustitutos	11
2.6 Conclusiones del análisis del sector	12
3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	13
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	14
1. Análisis de la cadena de valor.....	14
2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	17
3. Análisis Matriz VRIO	18
4. Ventaja competitiva y estrategia genérica	19

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	21
1. Objeto de estudio	21
2. Metodología	21
3. Fichas técnicas del estudio de mercado	21
4. Tamaño de la muestra	21
5. Resumen de resultados obtenidos y análisis de datos	22
6. Estimación de la demanda	25
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, MATRIZ FODA Y GENERACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	27
1. Misión y visión	27
1.1 Misión.....	27
1.2 Visión	27
2. Objetivo general y objetivos estratégicos (OE)	27
2.1. Objetivo general	27
2.2. Objetivos estratégicos	27
3. Matriz FODA cruzado	27
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos	29
5. Estrategias para alineamiento de planes funcionales	29
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE.....	30
1. Plan funcional de <i>Marketing</i>	30
1.1 Estrategia de <i>Marketing</i>	30
1.2 Objetivos de <i>Marketing</i>	30
1.3 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados.....	30
1.3.1 Estrategia de segmentación	30
1.3.2 Estrategia de posicionamiento.....	31
1.3.3 Estrategias de <i>marketing mix</i>	31
1.4 Presupuesto de <i>Marketing</i>	39
2. Plan de Operaciones.....	40
2.1 Objetivos del plan de Operaciones.....	40
2.2 Diseño y estrategia operativa de la plataforma	41
2.3 Etapa preoperativa de la plataforma digital.....	41
2.4 Procesos operativos clave.....	43
2.5 Sistemas de pago	44

2.6	Seguridad y cumplimiento	44
2.7	Análisis y mejora continua.....	45
2.8	Atención al cliente y soporte técnico	45
2.9	Presupuesto del plan de Operaciones	45
3.	Plan funcional de Recursos Humanos (RR. HH.).....	48
3.1	Estructura organizacional.....	48
3.2	Objetivos del plan de Recursos Humanos	48
3.3	Acciones por desarrollar en Recursos Humanos.....	49
3.4	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	49
4.	Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	49
4.1	Descripción de los <i>stakeholders</i>	49
4.2	Objetivo del plan de RSE.....	50
4.3	Acciones estratégicas del plan de RSE	50
4.4	Presupuesto de RSE	50
5.	Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera	50
5.1	Objetivo del plan de Finanzas	50
5.2	Supuestos generales del modelo financiero	50
5.2.1	Datos.....	50
5.2.2	Políticas financieras.....	51
5.2.3	Supuestos	51
5.2.4	Monto de inversión inicial.....	52
5.2.5	Política y estructura de financiamiento.....	52
5.2.6	Determinación de la tasa de descuento	52
5.2.7	Proyección de Flujos de Caja.....	52
6.	Evaluación financiera.....	53
7.	Análisis de sensibilidad.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
1.	Conclusiones.....	55
2.	Recomendaciones	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		57
ANEXOS		85
NOTAS BIOGRÁFICAS		85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo	13
Tabla 3. Análisis de la cadena de valor.....	14
Tabla 4. Análisis AMOFHIT	17
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	18
Tabla 6. Matriz VRIO	19
Tabla 7. Estimación del mercado objetivo.....	22
Tabla 8. Estimación de la demanda en número de visitas, suscriptores y <i>leads</i>	26
Tabla 9. Matriz FODA cruzado	28
Tabla 10. Iniciativas estratégicas - Matriz FODA	28
Tabla 11. Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos	29
Tabla 12. Objetivos específicos del plan de <i>Marketing</i>	30
Tabla 13. Contenido de la plataforma Beyond	32
Tabla 14. Tipo de paquete de la plataforma Beyond	34
Tabla 15. Ingresos de la plataforma Beyond en soles.....	35
Tabla 16. Acciones de comunicación	36
Tabla 17. Presupuesto de <i>Marketing</i>	39
Tabla 18. Objetivos del plan de Operaciones	40
Tabla 19. Fases del MVP	41
Tabla 20. Costo estimado mensual de infraestructura (MVP).....	42
Tabla 21. Cálculo del margen de contribución por suscripción.....	45
Tabla 22. Cálculo del margen de contribución por comisiones (viajes <i>premium</i>).....	46
Tabla 23. Cálculo del margen de contribución por comisiones (viajes <i>standard</i>).....	46
Tabla 24. Cálculo del margen de contribución por publicidad.....	47
Tabla 25. Presupuesto del plan de negocio	47
Tabla 26. Objetivos específicos del plan de Recursos Humanos.....	48
Tabla 27. Presupuesto de Recursos Humanos	49
Tabla 28. Descripción de los <i>stakeholders</i>	49
Tabla 29. Objetivo específico del plan de RSE a tres años	50
Tabla 30. Acciones estratégicas del plan de RSE	50
Tabla 31. Rentabilidad esperada	50
Tabla 32. Estado de resultados al tercer año de operación	53

Tabla 33. Flujo de Caja Libre	54
Tabla 34. Sensibilidad de ingresos.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de cómo será diseñada la plataforma	42
Figura 2. Estructura organizacional	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Fichas técnicas de investigaciones	61
Anexo 2. Resultados de la investigación exploratoria	62
Anexo 3. Resultados de encuesta aplicada	64
Anexo 4. Justificación de las metas de crecimiento	67
Anexo 5. Propuesta de valor	72
Anexo 6. Arquetipos de cliente.....	73
Anexo 7. Estrategia de producto/servicio	74
Anexo 8. Estrategia de marca	75
Anexo 9. Tarifario de publicidad	76
Anexo 10. Planes de <i>Marketing</i> y Comunicación.....	77
Anexo 11. Planes promocionales	81
Anexo 12. Detalle del presupuesto de <i>Marketing</i>	83
Anexo 13. Descripción de los perfiles de los puestos.....	84

INTRODUCCIÓN

- El proyecto Beyond fue concebido inicialmente como una hipótesis: ¿necesita la población adulta de entre 45 y 70 años en el Perú una comunidad digital que la represente, la conecte y le ofrezca servicios alineados a sus intereses?
- Esta pregunta motivó el desarrollo de una propuesta que buscó comprender, mediante investigación estructurada, si existe realmente un vacío en la oferta actual para este segmento clave del denominado *silver*.
- En un país que enfrenta un acelerado envejecimiento demográfico y donde más del 20 % de la población será adulta mayor para 2050, es urgente crear soluciones tecnológicas y físicas que acompañen a este grupo en su búsqueda de bienestar, autonomía y pertenencia (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019).
- Beyond no solo propone una plataforma digital, sino un ecosistema *phygital* donde los usuarios puedan acceder a información curada, servicios especializados y una comunidad activa basada en intereses compartidos.
- Los objetivos centrales de este proyecto son: (i) comprender las necesidades profundas del público *silver* en Perú; (ii) diseñar un modelo de negocio centrado en la experiencia, confianza y construcción de relaciones; y (iii) proponer una herramienta de contacto viable, escalable y financieramente sostenible.
- Para ello, se ha empleado una metodología mixta, combinando investigación cualitativa (entrevistas a expertos y *heavy users*) y cuantitativa (encuestas a público objetivo), complementada con revisión de literatura, *benchmarking* internacional y análisis de mercado bajo marcos estratégicos como el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y Porter. Las principales fuentes utilizadas incluyen estudios del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el United Nations Population Fund (UNFPA), Ipsos Perú, Data ∞ y la Organización de las Naciones Unidas – ONU, entre otros.
- Este proyecto es, ante todo, una apuesta por rediseñar la forma en que entendemos el envejecimiento y crear valor para un segmento que ya no quiere ser invisible, sino protagonista.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Consideraciones generales

La evolución demográfica del Perú y América Latina revela una transformación silenciosa, pero profunda: el progresivo envejecimiento de la población. Este fenómeno, ampliamente documentado por organismos internacionales como el United Nations Population Fund (UNFPA) y el Banco Mundial, se refleja en proyecciones que anticipan que, para 2050, más del 20 % de la población peruana superará los 60 años (CEPLAN, 2020; UNFPA, 2024).

Este cambio, no solo impactará las estructuras sociales, laborales y sanitarias, sino que reconfigurará las dinámicas de consumo, generando nuevas demandas de productos y servicios adaptados a un segmento que ha sido tradicionalmente subatendido. En este contexto, emerge el denominado *silver*, entendido como el conjunto de actividades económicas vinculadas a la población adulta mayor. Esta economía representa no solo una respuesta a las necesidades propias del envejecimiento, sino también una oportunidad estratégica para generar valor social y económico (Data ∞, 2023). En países desarrollados, esta tendencia ha catalizado innovaciones en salud, tecnología, turismo y educación. Sin embargo, en el Perú el desarrollo de soluciones integrales para este público aún es incipiente. Esta brecha genera una oportunidad significativa, tanto a nivel económico como social.

El proyecto Beyond nace en este escenario como una plataforma digital con enfoque *phygital*, diseñada para atender de manera integral las necesidades de personas entre 45 y 70 años, pertenecientes a los NSE A y B. Su propuesta combina tecnología, servicios personalizados y comunidad, y busca consolidarse como el primer ecosistema especializado en el *silver* del país.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

- Beyond es una *startup* peruana que se posiciona como una plataforma digital orientada a brindar soluciones integrales al segmento *silver*. Su esencia estratégica radica en conectar personas, servicios e información de manera confiable, personalizada y centrada en las verdaderas motivaciones del público objetivo: autonomía, bienestar, relevancia social y conexión (Ipsos Perú, 2023).
- La misión de Beyond es “crear una comunidad *phygital* (digital y física) que eleve la calidad de vida de los peruanos de entre los 45 y 70 años, facilitando el acceso a servicios, experiencias y redes de apoyo diseñadas para su etapa vital”.

- Su visión es convertirse en la principal plataforma de referencia del segmento *silver* en el Perú y expandirse a mercados regionales en el mediano plazo.
- Desde una perspectiva competitiva, Beyond se diferencia por su enfoque integrador y su modelo de comunidad basada en experiencia de usuario, inteligencia de datos y alianzas estratégicas.
- A diferencia de iniciativas centradas en nichos específicos —como servicios de salud o asistencia geriátrica— Beyond propone una experiencia integral 360°, abarcando desde asesoría financiera hasta actividades recreativas, todo bajo una misma interfaz amigable, accesible y personalizada.

Los valores corporativos se centran en tres pilares:

i) **Inclusión:** entender y atender la diversidad de realidades del segmento;

ii) **Confianza:** garantizar seguridad en la información y curaduría de servicios;

iii) **Conexión:** construir redes significativas para el usuario.

- El equipo fundador está conformado por profesionales con experiencia en estrategia empresarial, *marketing*, finanzas, tecnología y análisis de datos, lo cual sustenta una ejecución sólida. Los cuatro socios tendrán una participación equitativa de 25 % de las acciones y aporte de capital para iniciar operaciones. Se constituirá la empresa como sociedad anónima cerrada, con el nombre de BEYOND SAC.
- Como estructura inicial, la compañía contará con 8 colaboradores en planilla: Gerente General (1), Coordinador de Finanzas y Tesorería (1), Coordinador de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (1), Coordinador de *Marketing* y Ventas (1), Coordinador de Operaciones (1), Ejecutivo de servicio al cliente (1), Ejecutivo de cuentas clave (1), Especialista TI (1). Actividades de soporte se tercerizarán.
- La empresa contará con una oficina alquilada en el distrito de San Borja, en el edificio Comunal. También se dispondrá de salas para atender clientes y proveedores.

3. Definición del problema u oportunidad

- Actualmente, el Perú presenta una brecha significativa entre la oferta de servicios disponibles y las necesidades reales del segmento compuesto por personas entre 45 y 70 años.

- Este grupo etario no solo está en crecimiento, sino que está redefiniendo la manera en que las empresas deben abordar sus necesidades y expectativas (Data ∞, 2023).
- Hasta hace poco, el segmento *silver* estaba dominado por los *baby boomers*; sin embargo, a partir de 2020, una nueva generación comienza a marcar la pauta: la Generación X, una cohorte que ha tenido acceso a mayores oportunidades educativas, laborales y financieras que sus predecesores. Este público enfrenta una propuesta de valor fragmentada, dispersa y escasamente representativa.
- De acuerdo con el estudio *Tsunami LATAM (2022)*, el 54 % de los adultos mayores considera que las marcas no los toman en cuenta, mientras que el 48 % se siente excluido del mercado laboral.
- Según el mismo estudio, el 80 % de los encuestados considera prioritario el cuidado de su salud, no solo desde un enfoque curativo, sino con énfasis en la prevención, lo cual genera oportunidades en servicios de salud integral, deporte adaptado y soluciones tecnológicas orientadas al monitoreo personal.
- Adicionalmente, más del 70 % declara interés en asegurar su autonomía financiera, pero evidencia dificultades para acceder a productos o asesorías especializadas, situación que se agrava en ausencia de plataformas confiables y segmentadas (Data ∞, 2023).
- Esta generación también muestra una creciente necesidad de conexión social: la participación en comunidades digitales y físicas, experiencias de aprendizaje y actividades recreativas personalizadas forman parte de sus motivaciones de consumo (Ipsos Perú, 2023).
- La investigación cuantitativa ejecutada por el equipo de Beyond confirma estas tendencias: el 78 % de los encuestados manifestó interés en recibir información de servicios orientados a sus necesidades, y el 65 % declaró estar dispuesto a pagar por este tipo de soluciones.
- En términos de comportamiento digital, el 93 % de los adultos mayores de 45 años posee un *smartphone*, y el 67 % ha realizado compras por internet en los últimos 12 meses (Data ∞, 2023; INEI, 2024).
- Estos indicadores evidencian que existe una alta disposición tecnológica en este grupo etario, lo cual permite viabilizar propuestas digitales como Beyond, siempre que ofrezcan confianza, facilidad de uso y valor real.

- Desde una perspectiva estratégica, la falta de soluciones integradas constituye un escenario de “océano azul” para iniciativas innovadoras orientadas al segmento *silver*.
- Además, la naturaleza transversal de las necesidades detectadas —salud, finanzas, recreación, comunidad— permite desarrollar una propuesta de valor diversificada, escalable y de alto impacto.

4. Canvas y descripción de la empresa

a) Propuesta de valor

Beyond ofrece una plataforma digital que integra contenido, servicios y comunidad para el segmento *silver* (45-70 años) de los NSE A-B.

La propuesta se basa en:

- Acceso centralizado y confiable a servicios especializados.
- Comunidad digital con experiencias y contenidos relevantes.
- Personalización mediante inteligencia artificial y soporte humano.
- Experiencias físicas enfocadas en construir comunidad.
- Diseño accesible, seguro y adaptable al perfil digital del usuario sénior.

b) Segmentos de clientes

- Adultos entre 45 y 70 años.
- NSE A y B.
- Residentes en Lima Metropolitana, con proyección a regiones.
- Usuarios con hábitos digitales moderados o avanzados.

c) Canales

- Plataforma web responsiva y aplicación móvil.
- Campañas de *marketing* digital en Facebook, WhatsApp y YouTube.
- Eventos presenciales y alianzas estratégicas con entidades afines como clínicas, gimnasios, agencias de viaje y bancos.

d) Relación con clientes

- Atención personalizada a través de asistentes virtuales y humanos.

- Comunidad activa con espacios de interacción y recomendación.
- Programas de fidelización basados en niveles de uso y recompensas.

e) Fuentes de ingreso

- Comisiones por servicios intermediados.
- Suscripciones *premium* mensuales con acceso a contenido exclusivo.
- Publicidad segmentada de marcas afines.
- Ingresos por eventos, *webinars* y experiencias físicas.

f) Actividades clave

- Desarrollo tecnológico y mantenimiento de la plataforma.
- Selección, supervisión y aseguramiento de calidad en oferta de servicios
- Gestión de alianzas con proveedores.
- *Marketing*: generación de contenido y administración de comunidad.
- Gestión de datos y análisis de comportamiento del usuario.

g) Recursos clave

- Plataforma digital escalable y segura.
- Equipo multidisciplinario (tecnología, *marketing*, UX, atención al cliente).
- Base de datos segmentada y enriquecida.
- Red de aliados estratégicos (empresas, instituciones y otras comunidades).

h) Socios clave

- Empresas de salud, turismo, restaurantes, tecnología y servicios financieros.
- Clínicas, clubs, asociaciones de adultos mayores, gremios empresariales.
- Plataformas de pago y logística.

i) Estructura de costos

- Gastos de desarrollo tecnológico e infraestructura.
- Inversión en *marketing* y publicidad
- Sueldos del equipo base

- Gastos en servicios externos
- Comisiones a proveedores y gastos operativos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del entorno PESTEL

1.1 Factores políticos

- Amenaza: La inestabilidad política en Perú, con una baja aprobación presidencial, frecuentes cambios en el gabinete ministerial y conflictos sociales en diversas regiones, puede afectar la percepción del país como destino seguro para el turismo de bienestar, así como la disminución en la inversión en el sector turístico. (Chávarry, 2024; Defensoría del Pueblo, 2024).
- Oportunidad: El aumento de feriados nacionales fomenta el turismo interno, lo que puede incrementar la demanda por experiencias dentro del país. (Gestión, 2024).

1.2 Factores económicos

- Amenaza: El crecimiento proyectado en 3.5 % por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para 2025 favorece el consumo. Sin embargo, la incertidumbre política y externa podría afectar la confianza del consumidor e inversión. (MEF, 2025).
- Oportunidad: La estabilidad del tipo de cambio y el bajo nivel de inflación pueden favorecer la atracción de turistas extranjeros.

1.3 Factores sociales

- Oportunidad: Los adultos mayores en América Latina muestran cada vez más interés en el turismo, el aprendizaje, la tecnología y el bienestar, siendo un segmento en aumento con aspiraciones de independencia y disfrute. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022).
- Amenaza: Existe una alta percepción de inseguridad y temor al delito. De acuerdo con un informe técnico del INEI, la percepción de inseguridad de la población urbana es de 85.3 % (INEI, 2025).

1.4 Factores tecnológicos

- Amenaza: Existe una brecha digital y desafíos en inclusión tecnológica. Incluso la brecha es mayor entre zonas urbanas y rurales.
- Oportunidad: El crecimiento del comercio electrónico y las plataformas digitales favorece la promoción y comercialización de experiencias de servicios digitales. (Ezerskii, 2025).

1.5 Factores ecológicos (ambientales)

- Oportunidad: Creciente interés en el turismo sostenible. (Perú21, 2024).

1.6 Factores legales

- Amenaza: La legislación en protección de datos obliga a plataformas digitales a cumplir con estrictas normas de seguridad de información. (Ministerio de Justicia y DD. HH., 2024).

2. Análisis de la atractividad en el sector

2.1 Rivalidad entre competidores existentes

- En el Perú, el mercado dirigido a la población adulta entre 45 y 70 años se caracteriza por su fragmentación. La mayoría de las empresas ofrecen servicios de forma aislada, sin una propuesta articulada ni focalizada específicamente en este grupo etario.
- Los principales actores operan en sectores como salud, turismo, educación, entretenimiento, gastronomía y servicios financieros, pero sus propuestas suelen estar diseñadas con criterios de segmentación general (edad, NSE, consumo), sin una adaptación estructural a las necesidades del consumidor *silver*.
- Los competidores indirectos están dispersos en categorías específicas: viajes (Nuevo Mundo Viajes), servicios del hogar (Helpers), *delivery* y restaurantes (Rappi, Mesa 24/7). Estos actores no han desarrollado una propuesta segmentada y personalizada para el público *silver*.
- Algunas iniciativas como Timeleft han comenzado a explorar la creación de comunidades basadas en intereses, pero sin enfoque específico en este grupo etario.
- No se ha desarrollado una industria especializada o consolidada que reconozca a este grupo como un segmento prioritario. Las iniciativas existentes en Perú son limitadas en alcance o enfoque, por ejemplo: plataformas de salud (Cuida+), portales de conexión informativa (Conexión Adulto Mayor), tiendas especializadas (La Casa del Abuelo), y propuestas incipientes en turismo *wellness*.
- A nivel internacional, la rivalidad entre competidores es más visible, con modelos consolidados como Silversurfers (UK) o Silver Guardian (Panamá), que ofrecen una propuesta integral.

La intensidad de la rivalidad es baja, dada la falta de consolidación sectorial y ausencia de actores especializados. Esto sugiere una industria en fase incipiente, con alta oportunidad de desarrollo. En conclusión, es una industria atractiva.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

- El crecimiento sostenido del grupo poblacional entre 45 y 70 años (que se proyecta será más del 22 % de la población peruana para 2050) y su creciente poder adquisitivo representan una oportunidad de mercado atractiva para nuevos participantes (CEPLAN, 2020; INEI, 2019).
- Las barreras de entrada son relativamente bajas, especialmente en sectores digitales como plataformas de servicios o comercio electrónico, lo que facilita la aparición de startups o propuestas internacionales que deseen ingresar al país.
- La digitalización acelerada del segmento *silver*, con más del 65 % utilizando redes sociales y más del 50 % realizando compras *on-line* (Data ∞, 2023), aumenta el atractivo para competidores de base tecnológica.
- Actores tradicionales de turismo, salud, *retail* o seguros pueden adaptar rápidamente sus productos para este público si detectan una oportunidad no atendida.

La amenaza de nuevos ingresantes es alta y ello resta atraktividad al sector.

2.3 Poder de negociación de proveedores

- En este sector, los proveedores son diversos y atomizados: profesionales de la salud, operadores turísticos, restaurantes, entrenadores personales, expertos en tecnología educativa, entre otros.
- El poder de estos actores depende del grado de especialización y diferenciación que ofrezcan. Aquellos con alta reputación o certificaciones exclusivas pueden ejercer mayor influencia en la cadena de valor.
- No existe una integración vertical significativa ni una consolidación de proveedores en el sector, lo cual limita su poder negociador de manera estructural.
- Sin embargo, en fases iniciales de desarrollo de servicios integrales para el público *silver*, los proveedores pueden tener mayor capacidad de definir condiciones si la demanda es aún limitada o poco estructurada.
- Algunos proveedores podrían negociar condiciones más ventajosas o replicar la plataforma si logran posicionarse con los usuarios.

El poder de negociación de los proveedores es medio, condicionado por su grado de especialización y la fragmentación del ecosistema actual.

2.4 Poder de negociación de los clientes

- Investigaciones realizadas sobre los cambios demográficos en Perú indican que para 2050 se estima que más del 20 % de la población superará los 60 años (CEPLAN, 2020; Data ∞, 2023).
- Hasta hace poco, la economía *silver* estaba dominada por los *baby boomers*, quienes se integraron al mercado con hábitos y valores distintos. Sin embargo, a partir de 2020, una nueva generación comienza a marcar la pauta: la Generación X, una cohorte que ha tenido acceso a mayores oportunidades educativas, laborales y financieras que sus predecesores
- El segmento de personas entre 45 y 70 está evolucionando hacia un perfil de consumidores más activos, digitales y saludables, con un poder adquisitivo que les permite acceder a experiencias y servicios diseñados para el bienestar, el ocio y la tecnología. Esto les otorga un mayor poder en la toma de decisiones de compra.
- Entre los adultos de 45 a 70 años de Perú, el 54 % siente que las empresas y las marcas no ven a los consumidores de su edad, 48 % se siente descartado por el mercado laboral y 37 % ha sentido algún tipo de discriminación debido a su edad (Data ∞, 2023).
- La alta comparabilidad de precios y servicios en plataformas digitales, así como el acceso directo a proveedores, empodera a los consumidores para exigir mejor calidad, personalización y valor agregado.
- Dado que la oferta especializada es aún limitada, existe cierto margen para que las empresas definan condiciones. Sin embargo, este poder se reducirá conforme aumente la competencia y la digitalización del segmento.

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que es un segmento amplio, no agrupado y sin representatividad como colectivo a nivel oferta en el sector.

2.5 Amenaza de productos sustitutos

- Las principales alternativas sustitutas provienen de canales tradicionales e informales, tales como recomendaciones personales, grupos de redes sociales, búsquedas independientes en internet y contratación directa con proveedores.
- Algunos usuarios prefieren confiar en redes de contacto familiares o personales para acceder a servicios, especialmente en categorías sensibles como salud, asesoría financiera o actividades recreativas.

- Plataformas generalistas (como Rappi, PedidosYa, TripAdvisor o Airbnb) también pueden captar al público *silver* sin adaptar su propuesta, actuando como sustitutos indirectos en algunos rubros.
- Sin embargo, estos sustitutos no suelen ofrecer experiencias adaptadas a las características, intereses y prioridades del público objetivo.
- La mayor amenaza de sustitución proviene de los propios proveedores o intermediarios que ofrecen hoy servicios especializados al mercado total. Las plataformas verticales en sectores como salud, entretenimiento o turismo podrían captar al público *silver* sin requerir intermediarios.

La amenaza de sustitutos es media, determinada por la existencia de canales alternativos, pero con baja personalización y valor agregado frente a soluciones especializadas.

2.6 Conclusiones del análisis del sector

La industria de productos y servicios para adultos de 45 a 70 años en Perú se encuentra en una fase emergente, con alto potencial de crecimiento, pero aún baja madurez estructural. La rivalidad entre competidores establecidos es reducida, lo cual constituye una ventana de oportunidad para nuevas propuestas. No obstante, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes son medianamente elevados, lo que obliga a los actores que busquen participar en este sector a desarrollar propuestas de valor diferenciadas, centradas en confianza, personalización y experiencia de usuario. En este contexto, la especialización, las alianzas estratégicas y la innovación serán claves para consolidar ventajas competitivas sostenibles en el mediano y largo plazo. El sector tiene una atractividad media.

3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se identificaron 6 oportunidades y 4 amenazas clave, cada una ponderada según su importancia e impacto en la estrategia del proyecto.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos		Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades				
1	Aumento de la representatividad de la población 45+ años en Perú	0.15	4	0.60
2	Creciente digitalización de los adultos 45+	0.10	4	0.40
3	Carencia de propuestas integrales en el mercado para el segmento de 45+	0.15	4	0.60
4	Ingreso de Generación X a este segmento con un perfil más desarrollado	0.10	3	0.30
5	Posibilidad de alianzas estratégicas con proveedores diversos	0.05	3	0.15
6	Potencial para adaptar servicios de proveedores para este segmento	0.05	3	0.15

Factores externos		Importancia	Calificación	Valor
Amenazas				
1	Bajas barreras para ingreso de nuevos competidores, principalmente en modelo digital	0.10	2	0.20
2	Riesgo de sustitución por proveedores actuales de servicios que podrían adaptar su oferta en el tiempo	0.10	2	0.20
3	Proveedores construyan capacidades en el tiempo a través de la data y gestión de servicios para el segmento	0.10	2	0.20
4	Poder inicial de proveedores especializados para negociar condiciones comerciales no favorables	0.10	1	0.10
Total		1.000		2.90

Calificación. 4: Respuesta superior, 3: Respuesta sobre el promedio, 2: Respuesta promedio, 1: Respuesta deficiente.
Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

El resultado de 2.90 refiere una posición favorable respecto al entorno, donde se pueden aprovechar las oportunidades claves, especialmente por la falta de una oferta integral y el crecimiento del segmento, defendiéndose de las amenazas de manera razonable.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Considerando que actualmente en el mercado peruano no se cuenta con una empresa que cumpla con la característica integradora de soluciones que ofrece Beyond, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo con factores claves de éxito evaluados en empresas competidoras indirectas.

Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos del éxito	Peso	Beyond		Nuevo Mundo		Helpers		Mesa 24/7	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Oferta de servicios integrales / Diversificación de categorías	20%	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Especialización en público <i>silver</i>	20%	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Comunidad y pertenencia	20%	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Curaduría y personalización	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Capacidad de adaptabilidad y/o innovación del modelo	10%	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Confianza y seguridad de la empresa	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Precio	10%	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Total	100%	3.3		2.3		2.1		2.3	

Calificación. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.
Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

A partir de este análisis, se puede concluir que Beyond podría posicionarse como un líder competitivo emergente en el sector de servicios para el segmento *silver*, con fuertes ventajas en: especialización etaria, propuesta integral, comunidad, confianza, personalización e innovación. En el caso de los competidores indirectos, mantienen una fortaleza a nivel del precio, ya que el primero es un gran operador con precios de bloqueos masivos, el segundo gestiona los servicios directamente y el tercero es gratuito. Sin embargo, sus modelos son transaccionales, sin enfoque ni especialización en el público *silver*, con mediana o baja personalización, y todas sin propuesta de comunidad.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se realiza con el fin de obtener las fortalezas y debilidades de la empresa. Se planteará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual permitirá identificar las fortalezas que se utilizarán para construir la Matriz VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización). Finalmente, este análisis concluirá en la determinación de las ventajas competitivas de la empresa, información que direccionará la selección de la estrategia genérica o competitiva.

1. Análisis de la cadena de valor

En primer lugar, se analizará la cadena de valor de Beyond, puntualizando en las principales fortalezas y debilidades de cada actividad.

Tabla 3. Análisis de la cadena de valor

Actividades primarias			
Actividad	Descripción específica en Beyond	Fortalezas	Debilidades
Logística interna	No aplica directamente por tratarse de una plataforma digital.	Plataforma virtual sin costos logísticos físicos.	Dependencia total de proveedores externos.
Operaciones	Curaduría de servicios, control de calidad en experiencias, validación de aliados.	Foco en personalización y bienestar del usuario.	Escalabilidad limitada por curaduría manual.
Logística externa	Entrega del servicio final depende de aliados (proveedores).	Flexibilidad operativa y variedad de oferta.	Bajo control sobre experiencia final del usuario.
Marketing y ventas	Estrategia basada en penetración, fidelización, generación de comunidad, posicionamiento <i>silver</i> y alianzas con instituciones clave.	Enfoque diferencial en comunidad y pertenencia. Capacidad de monetizar por diversas fuentes: suscripciones, ventas y publicidad.	Presupuesto limitado para campañas de amplio alcance.
Servicio posventa	Acompañamiento al usuario, fidelización mediante actividades y contenido.	Potencial para crear barreras emocionales.	Requiere capacidad de gestión y soporte personalizado en escala.
Actividades de apoyo			
Actividad	Fortalezas		Debilidades
Infraestructura	Estructura ágil y digital; no intensiva en activos físicos.		En etapa temprana, sin sistemas consolidados.
Gestión de RR. HH.	Estructura ligera permite flexibilidad para asumir múltiples roles, adaptarse a cambios y testear modelos sin rigidez organizacional.		Limitada capacidad de escalamiento del equipo Falta de profesionalización en la gestión del talento
Desarrollo tecnológico	Plataforma digital propia, escalable y en constante mejora.		Necesidad de inversión constante para mantenerse competitiva.
Adquisición de insumos	Amplia red potencial de proveedores y alianzas sectoriales.		Riesgo de dependencia operativa de terceros no alineados.

Fuente: Elaboración propia 2025.

En forma adicional se confirmarán los resultados hallados realizando un análisis de los principales recursos y capacidades de Beyond, para identificar fortalezas y debilidades.

Recursos tangibles

- Plataforma digital propia: Beyond contará con una infraestructura tecnológica funcional, desarrollada internamente, que permita operar de manera eficiente bajo un modelo de comunidad digital, con capacidad de integrarse con servicios diversos y con un diseño centrado en el usuario *silver* (UX amigable).
- Estructura operativa ligera: Al no requerir activos físicos significativos, Beyond opera con bajos costos fijos, lo que le otorga agilidad operativa y flexibilidad para adaptarse en etapas iniciales de desarrollo. Escalabilidad potencial sin grandes activos físicos. Sin embargo, esta agilidad operativa también genera un limitado sistema de control sobre la ejecución final del servicio (dependencia de terceros).
- Alianzas con proveedores multisectoriales: La plataforma establecerá relaciones con operadores en categorías como turismo, entretenimiento, salud, entre otras, lo que le permite ampliar su propuesta de valor sin incurrir en inversiones directas en servicios.
- Recursos financieros limitados: La empresa opera con un capital moderado, lo que limita su capacidad para invertir en tecnología, *marketing* o expansión a mayor escala. Esta condición también la expone frente a competidores con mayor respaldo financiero. Sin embargo, este modelo es poco intensivo en capital al inicio, lo que permite un enfoque eficiente en el uso de recursos.
- Falta de infraestructura escalable: Aunque la plataforma será funcional, en los primeros años no se contará con una infraestructura tecnológica robusta que permita operar a gran escala sin riesgos de fricción operativa.
- Ausencia de activos protegidos: Beyond no posee patentes, licencias exclusivas ni tecnología propia registrada, lo que facilita la imitación del modelo por parte de nuevos entrantes.
- Estructura organizacional: Organización ágil, con procesos flexibles que permiten adaptación rápida. Sin embargo, en un inicio habrá una escasa institucionalización; roles múltiples y estructura informal típica de *startups* en fase temprana.

Recursos intangibles

- Propósito organizacional claro y diferenciador: Beyond busca posicionarse como una comunidad con sentido social, centrada en el bienestar del adulto mayor. Esta

orientación genera una conexión emocional con sus públicos y constituye un activo reputacional importante.

- Posicionamiento estratégico en un segmento desatendido: La orientación hacia el público de 45 a 70 años le permite a Beyond diferenciarse claramente de otras plataformas más generalistas y ocupar un espacio único en el ecosistema digital peruano.
- Cultura organizacional alineada con el propósito: La empresa promueve valores de confianza, inclusión y conexión, tanto hacia los usuarios como dentro del equipo, lo que genera cohesión y compromiso interno.
- Marca aún en fase de construcción: Si bien tiene un enfoque diferencial, Beyond todavía no ha consolidado una presencia fuerte en la mente del consumidor, lo que limita su alcance y recordación. Sin embargo, la asociación de la marca al *target* y sus acciones enfocadas en comunidad, representan una potencial fortaleza futura.
- Falta de reconocimiento institucional: La empresa aún no cuenta con certificaciones, premios o respaldos externos que consoliden su legitimidad ante potenciales inversionistas, socios o clientes institucionales.
- Dependencia simbólica del propósito: En entornos altamente competitivos, el propósito social debe complementarse con una propuesta de valor operativa robusta. El riesgo es depender excesivamente de su narrativa sin reforzar los sistemas que la sostienen.

Capacidades organizacionales

- Diseño de experiencias curadas para el público *silver*: Beyond posee una capacidad distintiva para diseñar y validar experiencias que responden a los intereses, necesidades y valores del segmento *silver*, aportando personalización y valor percibido superior.
- Capacidad de adaptación operativa: La estructura ligera, flexible y centrada en la innovación le permite adaptarse con agilidad a cambios en el entorno, nuevas tendencias y oportunidades emergentes.
- Gestión de alianzas estratégicas: La organización estará preparada para identificar y gestionar alianzas con actores complementarios, lo cual amplía su oferta y permite diversificar el portafolio sin necesidad de verticalización.
- Enfoque en comunicación empática y segmentada: Beyond desarrollará una narrativa que conecte emocionalmente con su audiencia objetivo, utilizando un lenguaje y tono acorde a sus valores e intereses.

- Falta de estandarización de procesos: La ausencia de manuales, protocolos y sistemas formales podría dificultar la reproducción de buenas prácticas a medida que la empresa crece, y limita la posibilidad de replicabilidad del modelo.
- Capacidad limitada de escalar sin perder diferenciación: La personalización es una fortaleza, pero también un reto operativo si no se automatizan procesos o se desarrollan sistemas que aseguren consistencia en la calidad.
- Gestión del talento poco estructurada: En un inicio no existirán programas de desarrollo, evaluación o retención del talento, lo que puede afectar la sostenibilidad del capital humano en el mediano plazo.

Finalmente, se realizará un análisis con la herramienta AMOFHIT para examinar las áreas claves de Beyond a través de siete áreas funcionales críticas, con el mismo objetivo de identificar fortalezas y debilidades.

Tabla 4. Análisis AMOFHIT

Área funcional (AMOFHIT)	Fortalezas	Debilidades
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección con propósito social claro. - Liderazgo alineado con tendencias de economía plateada. - Agilidad en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de procesos formalizados. - Estructura organizacional incipiente. - Dependencia operativa del equipo fundador.
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento diferenciado en el segmento <i>silver</i>. - Enfoque en comunidad, bienestar y experiencias. - Curaduría como valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto limitado para campañas de alcance masivo. - Dificultad para competir en posicionamiento frente a marcas generalistas consolidadas.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo <i>phygital</i> adaptable a diferentes categorías (salud, turismo, educación). - Red inicial de aliados validados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitado control sobre la experiencia de servicio final. - Procesos operativos no estandarizados para escalar.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de costos bajos (modelo digital, sin activos físicos intensivos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros limitados. - Alta dependencia de alianzas estratégicas o financiamiento externo para crecer.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo comprometido con la visión y el impacto social. - Sensibilidad hacia las necesidades del público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de especialización técnica en algunas funciones clave (TI, operaciones). - Ausencia de políticas de desarrollo y retención de talento.
Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma digital propia con diseño centrado en la experiencia del usuario <i>silver</i> (UX/UI amigable). 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada automatización de procesos internos. - Infraestructura técnica aún en desarrollo para soportar mayor tráfico y funcionalidades.
Tecnología e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta diferenciadora basada en curaduría, bienestar y comunidad. - Capacidad de co-diseñar experiencias con aliados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo fácil de replicar si no se consolida propiedad intelectual o diferenciación tecnológica clara. - Escasa inversión en innovación continua.

Fuente: Elaboración propia 2025.

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con la Matriz EFI se determinará la solvencia interna de la empresa dando calificación e importancia a las fortalezas y debilidades más relevantes halladas.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos		Importancia	Calificación	Valor
Fortalezas				
1	Enfoque exclusivo de la operación y contenido en el segmento <i>silver</i> , tanto físico como digital	0.10	4	0.40
2	Capacidad para establecer alianzas estratégicas con proveedores	0.10	3	0.30
3	Modelo operativo flexible y ágil	0.10	3	0.30
4	Posibilidad de diversificación de ingresos	0.10	4	0.40
5	Marca con un concepto y narrativa enfocada en adultos +45	0.05	4	0.20
6	Experiencias personalizadas y de comunidad, tanto a nivel digital como físico	0.05	4	0.20
Debilidades				
1	Dependencia de proveedores externos para ejecución del servicio	0.10	1	0.10
2	Falta de procesos estandarizados para escalar	0.10	2	0.20
3	Recursos financieros propios limitados	0.10	2	0.20
4	Infraestructura tecnológica aún no consolidada	0.10	2	0.20
5	Falta de profesionalización en gestión del talento	0.05	1	0.05
6	Ausencia de protección formal del modelo de negocio	0.05	2	0.10
Total		1.000		2.65

Calificación. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

La matriz EFI, con un puntaje total de 2.65, evidencia una posición interna moderadamente fuerte. La empresa cuenta con fortalezas relevantes como su enfoque exclusivo en el segmento *silver*, la capacidad de generar alianzas estratégicas y un modelo operativo ágil con alto potencial de diversificación. No obstante, enfrenta debilidades estructurales importantes, como la falta de procesos estandarizados, limitaciones financieras y tecnológicas, y la ausencia de protección formal de su modelo. Para consolidar su ventaja competitiva, será clave profesionalizar su estructura y reducir la dependencia de terceros en la ejecución del servicio.

3. Análisis Matriz VRIO

A partir de las fortalezas identificadas se construyó la Matriz VRIO para evaluar qué fortalezas podrían constituir ventajas competitivas sostenibles para Beyond.

Tabla 6. Matriz VRIO

Recurso o Capacidad Interna	¿Valioso (V)?	¿Raro (R)?	¿Difícil de Imitar (I)?	¿Organizado (O)?	Resultado Estratégico
Enfoque exclusivo en el segmento <i>silver</i> (físico y digital)	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas estratégicas con proveedores diversos	✓	×			Paridad competitiva
Modelo operativo flexible y ágil	✓	✓	×		Ventaja competitiva temporal
Posibilidad de diversificación de ingresos	✓	×			Paridad competitiva
Marca con un concepto y narrativa enfocada en adultos +45	✓	✓	×		Ventaja competitiva temporal
Experiencias personalizadas y de comunidad	✓	✓	×		Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney y Griffin (1992). Elaboración propia 2025.

El análisis VRIO de Beyond revela que la organización posee al menos un recurso clave —su enfoque exclusivo en el segmento *silver*— que constituye una ventaja competitiva sostenible. Además, posee otras ventajas competitivas temporales, que le permitirán competir con éxito.

4. Ventaja competitiva y estrategia genérica

Beyond posee una ventaja competitiva sostenible al ofrecer una propuesta integral y personalizada dirigida exclusivamente al segmento *silver* (45-70 años), combinando curaduría de experiencias, comunidad, accesibilidad digital y presencia física. Esta diferenciación está sustentada bajo una marca que tendrá un propósito claro, una narrativa enfocada en el segmento, y una relación emocional con un público históricamente desatendido.

Componentes clave de la ventaja:

- Enfoque exclusivo en un nicho en crecimiento. Posicionamiento en el segmento *silver* como plataforma de referencia.
- Curaduría de experiencias con valor emocional y funcional.
- Comunicación empática, con lenguaje y UX adaptado.
- Posibilidad de combinar oferta digital y física.
- Construcción de comunidad como barrera emocional, asociada a una marca pionera en esta oferta, con contenidos de valor para aumentar el *engagement*.
- Alianzas estratégicas con proveedores para ampliar cobertura sin diversificación de rubros.

Respecto a la estrategia genérica, Beyond se enfoca en un segmento específico (adultos de 45 a 70 años) y ofrece una propuesta altamente diferenciada frente a los actores generalistas del mercado, además de tener un precio superior a estos, respaldado por la garantía de los servicios que ofrece en la plataforma y el beneficio que se obtiene al tener acceso a todo el ecosistema de comunidad. Beyond no busca competir por precio, ya que su valor reside en la personalización, confianza, comunidad y experiencia. Compete sobre la base del valor percibido, no de la transacción.

La estrategia de Beyond será de Enfoque con mejor valor, focalizada en un segmento de mercado.

Estrategia de crecimiento

Beyond adoptará una estrategia de penetración de mercado, combinada con un enfoque transversal de fidelización, al operar en un mercado conocido con una propuesta de valor innovadora pero no completamente nueva en términos de categoría. La estrategia se concentrará en generar conocimiento de la propuesta, para llevar tráfico a la plataforma e ir construyendo comunidad, lo que posteriormente permitirá poder generar suscripciones y transacciones.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente plan de negocios es analizar el mercado de servicios para adultos entre los 45 y 70 años. Adicionalmente, esta investigación permitió obtener datos para estimar la demanda con un horizonte de 3 años.

2. Metodología

Para obtener la información sobre el mercado *silver* y la potencial adopción del modelo de negocio de Beyond, se emplearon fuentes primarias y secundarias, utilizando las siguientes técnicas:

Análisis de fuentes secundarias

Las principales fuentes secundarias fueron el estudio *Tsunami Latam (2022)*, que analizó a más de 20 000 personas mayores de 45 años en Latinoamérica; informes de CEPLAN y UNFPA que brindaron datos demográficos; y *benchmarking* de plataformas internacionales. Adicional, también se realizó un *benchmarking* local, para evaluar la oferta de Perú enfocada en este público objetivo. Esta información permitió tener una primera aproximación al potencial del mercado, sus proyecciones y los desafíos para satisfacer sus necesidades futuras.

Análisis de fuentes primarias

Como complemento de la información analizada de las fuentes secundarias, se aplicaron dos instrumentos para levantar información: a) entrevistas a profundidad a un grupo de expertos en el segmento y *heavy users* de propuestas para *seniors*, y b) encuestas a adultos mayores a 45 años, quienes serían los potenciales clientes de Beyond.

3. Fichas técnicas del estudio de mercado

En el Anexo 1 se remiten las fichas técnicas de las investigaciones y la encuesta realizada.

4. Tamaño de la muestra

La investigación cuantitativa se concentró en hombres y mujeres entre 45 y 70 años de los NSE A y B, que viven en Perú. Para estimar la cantidad de población, se utilizaron datos de dos estudios: La Generación Plateada (Ipsos Perú, 2023) y Estudio financiero de la Generación Plateada en Perú (EQUIFAX, 2022). Equifax menciona que existen 9.9 millones de personas mayores a 50 años en Perú, divididas en: a) Generación X (41 %), de 50 a 59 años, b) *Baby*

boomers (39 %), de 60-74 años, y c) Generación Silenciosa (20 %), de 75 o más años. Por su lado, Ipsos Perú (2023), las divide en Generación Silenciosa 9 %, *Baby boomers* 54% y Generación X 37 %. A partir del dato de cantidad total de personas mayores a 50 años, 9.9 millones, se busca concentrar el estudio solo en la Generación X y *Baby boomers*, por lo que se asumiría un 80 % de la muestra, 7.9 millones.

Para determinar la cantidad de personas que pertenecen a los NSE A y B se tomó como referencia el dato de niveles socioeconómicos publicado en el *Informe de Niveles Socioeconómicos 2023-2024* (APEIM, 2024). En este informe se indica que el 12 % del público objetivo pertenecería a estos segmentos, resultando en un mercado objetivo de 1 millón de personas aproximadamente, específicamente 950 400 (ver la Tabla 7).

Tabla 7. Estimación del mercado objetivo

Descripción	Dato	Medida	Fuente
Población + 50 años Perú	9 900 000	número de personas	EQUIFAX (2022)
Generación X y <i>Baby boomers</i>	80%	porcentaje	EQUIFAX (2022), Ipsos Perú (2023)
Población + 50 años Perú de Generación X + <i>Baby boomers</i>	7 920 000	número de personas	
Niveles socioeconómicos A y B	12%	porcentaje	APEIM (2024)
Población + 50 años Perú de Generación X + <i>Baby boomers</i> y de NSE A + B	950 400	número de personas	

Fuente: Elaboración propia 2025.

Utilizando los datos del mercado objetivo como tamaño de la población, para obtener la muestra se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, asumiendo un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, obteniendo un total de 384 encuestas a realizar. Para efectos del proyecto por las limitantes de tiempo y recursos para la investigación, se decidió aplicar la encuesta a un grupo de 380 personas en Lima.

Se consideró realizar las encuestas en Lima, con el fin de priorizar el abordaje de distintas realidades en una misma geografía. Se procuró incluir participantes con diferentes distritos, niveles de ingresos y acceso a tecnologías digitales, dado que estos factores pueden influir en su relación con los productos y servicios analizados en la investigación.

5. Resumen de resultados obtenidos y análisis de datos

Resultados obtenidos del análisis de fuentes secundarias

- Para 2050, la población mayor de 60 años representará el 22.2 % de la población de Perú (CEPLAN, 2020). Actualmente, representan aproximadamente el 13 % de la población total del país y se espera que para 2050 este porcentaje supere el 20 % (Data ∞, 2023).

- El 65 % de los adultos mayores peruanos usa redes sociales, y el 50 % realiza compras en línea de manera regular (Data ∞, 2023).
- La penetración de internet de la población adulta mayor (+60) en Perú es de 47 %, según el informe técnico sobre la Situación de la Población Adulta Mayor elaborado por el INEI (2024).
- En el Perú no existe una plataforma que brinde servicios enfocados en las necesidades y preferencias de los adultos entre 45 y 70 años. La oferta existente se concentra predominantemente en el ámbito de la salud y está orientada a personas mayores de 70 años.

Mayor detalle de la investigación exploratoria, se presentan en el Anexo 2.

Resultados obtenidos de las entrevistas

- Los expertos declaran no conocer acerca de una propuesta de negocio similar a la que aborda el proyecto y encuentran interesante la propuesta de consolidación de una oferta enfocada en la generación plateada. Sin embargo, nos comentan que existen diferentes dolores y necesidades dependiendo del rango etario y nivel socioeconómico de las personas dentro de este grupo.
- Los expertos confirman que para el siguiente decenio la población mayor a 50 años representará el 30 % de la población total en Perú, generando oportunidades para la empresa privada. Se recalca que el principal desarrollo vendrá por la actual Generación X que se encuentra entre los 50 y 60 años.
- A partir de la conversación con clientes del segmento, se puede inferir que buscan personalización en los servicios y puntos de diferenciación frente a las propuestas convencionales que ofrecen las empresas. No existen estudios enfocados en este público que enumeren y jerarquicen los atributos más valorados en un servicio por parte de ellos. Este punto se debe investigar en la siguiente etapa y evaluar las diferencias por rango etario.
- Los entrevistados declaran que existen necesidades generales que este *target* evidencia para hoy y a futuro. Por ejemplo, asesoría financiera, seguros, viajes, actividades académicas, actividades sociales, deporte, emprendimiento y comunidad.
- A partir de la conversación con expertos, se ha identificado que el público objetivo de los niveles socioeconómicos medios (C) y bajos (D y E) presentan necesidades

alrededor de cierre de brechas sociales, oportunidades profesionales, laborales, entre otras. Por esta razón, debido al enfoque preliminar del proyecto, se considera que habría mayor posibilidad de consumo del servicio por parte de los niveles medio alto (B) y alto (A).

- Los entrevistados indican que el filtro de los participantes en la comunidad de usuarios y proveedores que se encuentren en la plataforma va a ser importante en la generación de confianza para el uso de esta.
- Tanto los expertos, especialistas y *heavy users* indicaron que la necesidad de ampliar el círculo de conexiones y tener una comunidad amplia y con muchas opciones son dolores para el segmento *silver*.

Resultados obtenidos de las encuestas

- En el último año, los cinco servicios más consumidos por los encuestados fueron: restaurantes y gastronomía (97 %), viajes y turismo (85 %), servicios del hogar (84 %), servicios de salud física (73 %) y actividades recreativas o culturales (71 %).
- Los atributos con mayores calificaciones dentro del top 3 de importancia al momento de elegir servicios son: calidad (92 %), precio (57 %), experiencia de compra (48 %) y personalización del servicio (44 %).
- Alineado a sus intereses y necesidades actuales y futuras, los encuestados declaran servicios más importantes a contratar, los siguientes: viajes y turismo (73 %), Comunidad y redes de contacto (64 %), servicios de salud física (62 %), servicios del hogar (60 %) y restaurantes y gastronomía (56 %).
- El 92 % declara realizar compras por internet y un 76 % una o varias veces en un mismo mes.
- Un 78 % de los encuestados se encuentra interesado en acceder a una plataforma digital diseñada especialmente para ellos, donde pueda encontrar información relevante y conectarse con una comunidad con intereses. De este grupo, un 82 % pagaría por esta plataforma.
- Un 45 % pagaría por una suscripción mensual/anual; un 28 % prefiere acceso gratuito a la plataforma y pagar solo por los servicios que adquiriera; y un 27 % acceso gratuito a contenidos básicos, y pago por contenidos o funciones *premium*.

Mayor detalle de los resultados se encuentra en el Anexo 3.

6. Estimación de la demanda

Para estimar el mercado objetivo y cuantificar la oportunidad de mercado de Beyond en cantidad de usuarios potenciales se han considerado los siguientes datos.

- Público objetivo: la propuesta de Beyond está enfocada en hombres y mujeres entre 45 y 70 años de los NSE A y B, que viven en Perú.
- Penetración digital: se asumirá un 100 %; debido a que, dirigirnos al segmento A y B facilita asumir un nivel alto de esta variable. Según *Target Group Index (TGI), Release 2*, más del 80 % de este segmento usa *smartphones* e internet (Kantar Ibope Media, 2024). Las encuestas realizadas arrojarán que más del 90 % realiza compras por internet.

Para estimar el universo de personas que componen el público objetivo, se utilizó la estimación presentada en la Tabla 7. Para efectos de la proyección se asumiría que el universo de personas es de 1 millón de personas y un 100 % de penetración digital.

La estimación incluye los siguientes datos.

1. Universo de personas del público objetivo crece 2.5 % anual, crecimiento compuesto calculado a partir de los datos del estudio *Tsunami Latam (2022)* que indica que para el año 2090 la población con más de 50 años representará el 36 % de la población; y el dato de crecimiento poblacional de Perú, que se encuentra en 1 %, acorde a datos del Banco Mundial (CEPLAN, 2025), y que prevé se mantendrá en el tiempo. La población mayor a 50 años debería crecer a un ritmo de 2.5 % anual, por encima del 1% a nivel total población, si es que se proyecta que pese el 36.4% en 2090.
2. 78 % de los encuestados tendría interés en Beyond. Se asumirá un 80 % de interés para el modelo, con lo que se calcula el universo potencial de personas.
3. La inversión en acciones de *marketing* brinda alcances entre 45 % y 55 % respecto al universo de compra para medios: hombres y mujeres 50 a 70 años de los NSE AB. Con esta información, se tendrá el dato de personas alcanzadas por la publicidad.
4. Se estimó un porcentaje de visitas a la página, pudiendo ser estos usuarios nuevos o repetidores. En ninguno de los tres años se supera el número de personas alcanzadas por la publicidad, tocando un máximo de 31 % del universo potencial al cierre del año 3, asumiendo que fueran usuarios diferentes.
5. Se proyectó la variable suscriptores, que refiere a la cantidad de usuarios visitantes que se suscriben a la página, siendo estos usuarios únicos.

6. La tercera variable se refiere a la cantidad de transacciones (*leads*) que se realizan en la página por parte de los usuarios, sean o no suscriptores.

Tabla 8. Estimación de la demanda en número de visitas, suscriptores y *leads*

	2026	2027	2028
Universo Personas	1 000 000	1 024 804	1 050 223
% Interés Plataforma	80%	80%	80%
Universo Potencial	800 000	819 843	840 179
Universo TGI	850 000	871 250	893 031
% Alcance	45.6%	51.1%	55.2%
Personas alcanzadas	387 600	445 209	492 953
%Visitas	10%	22%	31%
Proyección Visitas	39 882	96 770	154 769
%Suscriptores	1.3%	1.8%	2.2%
Proyección Suscriptores	532	1 717	3 353
%Leads	0.4%	0.7%	1.0%
Proyección Leads	162	653	1 495

Fuente: Elaboración propia 2025.

Información detallada sobre las metas de crecimiento y su justificación, se presentan en el Anexo 4.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, MATRIZ FODA Y GENERACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1. Misión y visión

1.1 Misión

La misión de Beyond es “crear una comunidad *phygital* (digital y física) que eleve la calidad de vida de los peruanos entre los 45 y 70 años, facilitando el acceso a servicios, experiencias y redes de apoyo diseñadas para su etapa vital”.

1.2 Visión

Su visión es convertirse en la principal plataforma de referencia del segmento *silver* en el Perú, respondiendo a las necesidades evolutivas de esta etapa del ciclo de vida, ofreciendo soluciones innovadoras que potencien el disfrute, la conexión y el sentido de propósito. En el mediano plazo, se espera expandirse a mercados regionales.

2. Objetivo general y objetivos estratégicos (OE)

2.1. Objetivo general

Beyond se diferencia por su enfoque integrador y su modelo de comunidad basado en experiencia de usuario, inteligencia de datos y alianzas estratégicas; abarcando desde asesoría financiera hasta actividades recreativas, todo bajo una misma interfaz amigable, accesible y personalizada, con una atención al cliente mixta: virtual y con equipo de personas.

2.2. Objetivos estratégicos

- Rentabilidad (OE 1): Alcanzar en el año 2028 un margen EBITDA de 43.0 %.
- Crecimiento (OE 2): Incrementar los ingresos anuales hasta lograr S/ 2 113 626 en el año 2028
- Sostenibilidad (OE 3): Conseguir 3353 suscriptores en el año 2028.

3. Matriz FODA cruzado

Sobre la base de los hallazgos de las matrices EFI y EFE, la matriz FODA cruzado permite definir estrategias clave que permiten integrar las fortalezas internas con las oportunidades externas y permitirán enfrentar las debilidades ante las amenazas del entorno.

Tabla 9. Matriz FODA cruzado

Fortalezas (explotarlas)	Debilidades (minimizarlas)
F1: Enfoque exclusivo de la operación y contenido en el segmento <i>silver</i> , tanto físico como digital	D1: Dependencia de proveedores externos para ejecución del servicio
F2: Capacidad para establecer alianzas estratégicas con proveedores	D2: Falta de procesos estandarizados para escalar
F3: Modelo operativo flexible y ágil	D3: Recursos financieros propios limitados
F4: Posibilidad de diversificación de ingresos	D4: Infraestructura tecnológica aún no consolidada
F5: Marca con un concepto y narrativa enfocada en adultos +45	D5: Falta de profesionalización en gestión del talento
F6: Experiencias personalizadas y de comunidad, tanto a nivel digital como físico	D6: Ausencia de protección formal del modelo de negocio
Oportunidades (aprovecharlas)	Amenazas (superarlas)
O1: Aumento de la representatividad de la población 45+ años en Perú	A1: Bajas barreras para ingreso de nuevos competidores, principalmente en modelo digital
O2: Creciente digitalización de los adultos 45+	A2: Riesgo de sustitución por proveedores actuales de servicios que podrían adaptar su oferta en el tiempo
O3: Carencia de propuestas integrales en el mercado para el segmento de 45+	A3: Proveedores construyan capacidades en el tiempo a través de la data y gestión de servicios para el segmento
O4: Ingreso de Generación X a este segmento con un perfil más desarrollado	A4: Poder inicial de proveedores especializados para negociar condiciones comerciales no favorables
O5: Posibilidad de alianzas estratégicas con proveedores diversos	
O6: Potencial para adaptar servicios de proveedores para este segmento	

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

Tabla 10. Iniciativas estratégicas - Matriz FODA

Estrategias FO (Ofensivas o crecimiento)	Estrategias FA (Defensivas)
FO1: Posicionar a Beyond como referente del ecosistema <i>silver</i> en Perú, aprovechando la creciente digitalización (O2) y el aumento poblacional del segmento (O1), mediante una propuesta integral y diferenciada (F1, F5, F6).	FA1: Usar alianzas estratégicas (F2) y la flexibilidad operativa (F3) para responder rápidamente ante el ingreso de nuevos competidores digitales (A1) y mejorar las condiciones de negociación con proveedores (A4).
FO2: Impulsar alianzas estratégicas con proveedores diversos (O5, O6) para construir una red sólida de servicios adaptados al público <i>silver</i> (F2, F4).	FA2: Reforzar la narrativa de marca (F5) como elemento diferenciador frente a posibles imitaciones por parte de proveedores actuales (A2, A3).
FO3: Aprovechar el ingreso de la generación X (O4) para ofrecer experiencias híbridas y personalizadas que conecten con un perfil más activo (F3, F6).	FA3: Utilizar la diversidad de ingresos (F4) como mecanismo de sostenibilidad ante cambios en condiciones del entorno competitivo (A2, A4).
Estrategias DO (Reorientación o refuerzo)	Estrategias DA (Supervivencia o retiro)
DO1: Aprovechar el contexto de digitalización (O2) y alianzas (O5) para reducir la dependencia de terceros (D1) a través de convenios a largo plazo y transferencia de conocimiento.	DA1: Profesionalizar la gestión del equipo (D5) para mitigar el riesgo de sustitución (A2) y responder ante exigencias del entorno competitivo.
DO2: Capitalizar el bajo desarrollo actual del mercado <i>silver</i> (O3) para escalar operaciones de forma progresiva y ordenada, superando la falta de procesos (D2) y recursos limitados (D3).	DA2: Diseñar políticas claras de estandarización y protección de activos intangibles (D2, D6) que prevengan la imitación de la propuesta y eleven las barreras de entrada (A1, A3).
DO3: Integrar tecnología externa y acelerar la consolidación tecnológica (D4) mediante colaboraciones técnicas y pilotos con proveedores interesados en el segmento (O6).	DA3: Buscar fuentes alternativas de capital y fondos estratégicos que reduzcan la vulnerabilidad frente al poder de negociación de proveedores (D3, A4).

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 11. Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos

Ítem	Estrategia	OE 1: Rentabilidad	OE 2: Crecimiento	OE 3: Sostenibilidad
1	FO1: Posicionar a Beyond como referente del mercado <i>silver</i> en Perú, aprovechando la creciente digitalización y el aumento poblacional del segmento, mediante una propuesta integral y diferenciada.	X	X	X
2	FO2: Impulsar alianzas estratégicas con proveedores diversos para construir una red sólida de servicios adaptados al público <i>silver</i> (F2, F4).		X	X
3	FO3: Aprovechar el ingreso de la Generación X para ofrecer experiencias híbridas y personalizadas que conecten con un perfil más activo.		X	
4	FA1: Usar alianzas estratégicas y la flexibilidad operativa para responder rápidamente ante el ingreso de nuevos competidores digitales y mejorar las condiciones de negociación con proveedores.	X		X
5	FA2: Reforzar la narrativa de marca como elemento diferenciador frente a posibles imitaciones por parte de proveedores actuales.			X
6	FA3: Utilizar la diversidad de ingresos como mecanismo de sostenibilidad ante cambios en condiciones del entorno competitivo.	X	X	X
7	DO1: Aprovechar el contexto de digitalización y alianzas para reducir la dependencia de terceros a través de convenios a largo plazo y transferencia de conocimiento.	X	X	X
8	DO2: Capitalizar el bajo desarrollo actual del mercado <i>silver</i> para escalar operaciones de forma progresiva y ordenada, superando la falta de procesos y recursos limitados.		X	
9	DO3: Integrar tecnología externa y acelerar la consolidación tecnológica mediante colaboraciones técnicas y pilotos con proveedores interesados en el segmento.		X	X
10	DA1: Profesionalizar la gestión del equipo para mitigar el riesgo de sustitución y responder ante exigencias del entorno competitivo.			X
11	DA2: Diseñar políticas claras de estandarización y protección de activos intangibles que prevengan la imitación de la propuesta y eleven las barreras de entrada.			X
12	DA3: Buscar fuentes alternativas de capital y fondos estratégicos que reduzcan la vulnerabilidad frente al poder de negociación de proveedores.	X	X	

Fuente: Elaboración propia 2025.

5. Estrategias para alineamiento de planes funcionales

Beyond seguirá una estrategia genérica de enfoque con mejor valor, dirigida a adultos de 45 a 70 años, basada en diferenciación y valor percibido. Su estrategia de crecimiento será de penetración de mercado con fidelización, priorizando reconocimiento, construcción de comunidad y posterior monetización mediante suscripciones y transacciones.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE

1. Plan funcional de *Marketing*

1.1 Estrategia de *Marketing*

Beyond es una propuesta integral que trasciende lo digital, posicionándose como un movimiento que acompaña a personas mayores de 45 años en una etapa clave de reinversión. Basada en *insights* del ciclo de vida, ofrece experiencias alineadas con los valores y objetivos de esta audiencia. Su modelo de negocio combina suscripciones, comisiones y alianzas, y su estrategia de *marketing* se sustenta en un enfoque de *community-centric growth*, promoviendo una comunidad multicanal donde los usuarios son protagonistas, co-creadores y embajadores, fortaleciendo el vínculo emocional y el compromiso con la marca. La explicación completa de la propuesta de valor se encuentra en el Anexo 5.

1.2 Objetivos de *Marketing*

Tabla 12. Objetivos específicos del plan de *Marketing*

Objetivos específicos	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar el tráfico hacia la página web	Número de visitas registradas en la plataforma (no son usuarios únicos)	39 882	96 770	154 769
Incrementar la base de usuarios que se suscriben a la comunidad	Nº de personas con suscripción anual a la versión <i>premium</i> .	532	1 717	3 353
Generar <i>awareness</i> en el público objetivo	% alcance +1	45%	51%	55%
Incrementar los <i>leads</i> de venta de servicios en Beyond	Nº de transacciones realizadas a través de Beyond	122	597	1410
Ingresos por suscripciones, comisiones y publicidad	Ingresos en soles	S/. 277 440	S/. 1 090 182	S/. 2 113 626

Fuente: Elaboración propia 2025.

1.3 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados

1.3.1 Estrategia de segmentación

Sobre la base de la investigación realizada, se ha definido que el público al que estará dirigido Beyond será el de hombres y mujeres, entre los 45 y 70 años, pertenecientes a los NSE AB.

Dentro de este segmento se han podido identificar diversos perfiles de usuarios, que comparten algunos patrones como:

- Son profesionales activos o jubilados que desean aprovechar su experiencia, tiempo libre y/o recursos, ya sea de forma independiente o grupal.

- Personas en búsqueda de experiencias transformadoras y conexiones sociales significativas (tribu y comunidad).
- Usuarios con capacidad adquisitiva, excedentes y con creciente adopción digital.

Para construir con mayor precisión en plan de *Marketing* de Beyond y la propuesta de valor de esta marca, se construyeron cuatro arquetipos de cliente representativos dentro de este público objetivo, a partir de toda la información recopilada durante las etapas de investigación, enfocando el análisis en las necesidades y motivaciones de estos perfiles. La información se presenta en el Anexo 6.

1.3.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Beyond se centra en consolidarse como una comunidad especializada dirigida a hombres y mujeres entre 45 y 70 años, que facilita el acceso a información, servicios, productos y espacios de interacción. A través de una plataforma digital, Beyond promueve la reinención personal en la madurez, ofreciendo experiencias vinculadas a viajes, servicios del hogar, salud, entretenimiento y vida social. Al reducir el esfuerzo en la búsqueda, selección y adquisición de estas propuestas, Beyond optimiza el tiempo disponible de sus usuarios, fomentando conexiones significativas y actividades compartidas. Su diferencial radica en ser un ecosistema diseñado específicamente para este segmento etario, posicionándose como una herramienta clave para enriquecer su calidad de vida en comunidad.

Este posicionamiento se construirá sobre:

- Experiencias personalizadas: utilizando un motor de recomendación basado en Inteligencia Artificial (IA) generativa que analiza el contexto, el historial, intereses y preferencias para ofrecer propuestas ajustadas al perfil e intereses.
- *Community-led growth*: Creación de comunidades (beyonders) que actúan como embajadores internos, generando contenido auténtico y recomendaciones orgánicas.
- Experiencia *phygital*: Combina el poder del entorno digital (*webinars*, automatización y campañas personalizadas) con encuentros presenciales y *hubs* experienciales.

1.3.3 Estrategias de *marketing mix*

a. Producto/ Servicio:

Beyond es una comunidad que opera bajo una plataforma digital diseñada como un ecosistema dinámico donde los usuarios pueden interactuar, informarse y contratar servicios. El acceso a la

plataforma será gratuito; sin embargo, existirá una versión *premium* para suscriptores con acceso a mayor contenido y funcionalidades. En la plataforma se encontrarán las siguientes pestañas.

Tabla 13. Contenido de la plataforma Beyond

Pestañas (contenido)	Versión gratuita <i>Línea Base de Servicios y Contenido</i>	Versión suscriptores <i>Línea Premium de Servicios y Contenido</i>
Bienestar y Salud	Artículos con información resumida sobre temas relacionados a salud.	Artículos, videos, <i>webinars</i> de profesionales, información sobre planes de salud, establecimientos, centro de artículos relacionados.
Comunidad	Conoce más sobre las historias de usuarios que ya son parte de la comunidad. Información general sobre Beyond.	Muros de información sobre empleo, emprendimientos, talleres, programas educativos. Muros sociales sobre proactividades de la comunidad, historias de usuarios. Información sobre eventos, reuniones, activaciones, promociones del mes, etc.
Viajes y Turismo	Paquetes estándar de destinos seleccionados de venta abierta, con itinerario detallado.	Paquetes de versión gratuita + servicios de atención, capacidad de personalización. Mayor detalle de la experiencia, videos, testimonios. Viajes grupales y experiencias <i>premium</i>
Hogar	Artículos sobre servicios del hogar, recomendaciones de empresas, recetas caseras, nuevos productos, soluciones para el hogar.	Información de la versión gratuita, con mayor detalle y se abre posibilidad de apoyar con dudas o consultas.
Gastronomía	Recomendaciones de lugares, noticias de nuevas aperturas, noticias sobre lugares en tendencia.	Recomendaciones, descuentos, <i>reviews</i> , información de nuevas aperturas y eventos.
Beyonders	No aplica para esta versión	<i>Meet friends</i> <i>Meet your match</i> Eventos organizados por Beyond

Fuente: Elaboración propia 2025.

En los primeros tres años, se ha considerado como principal producto de venta, los paquetes que se ofrecerán en la página de Viajes y Turismo. En la versión gratuita se ofrecerán paquete “estándar” seleccionados trabajados de la mano del proveedor Nuevo Mundo Viajes a destinos no comerciales, con un nivel de hotelería y servicios de 4 estrellas para arriba. En el caso de la versión suscriptores, se ofrecerán paquetes *premium*, trabajados de la mano del mismo proveedor, con oportunidad de personalización, principalmente a destinos 5 estrellas y *deluxe*. Adicional, se ofertarán viajes de experiencias selectas y grupales, que se realizan a destinos exóticos o considerados *premium*. Se ha considerado para el presente plan que el primer año de operaciones el 3 % del total de paquetes vendidos corresponderá a la oferta *premium*, llegando a un 4 % al final del año 3.

Versión premium: suscriptores

Contará con las siguientes funcionalidades y contenido adicional a la versión gratuita.

- Generación de perfil y herramienta IA para conocer sobre intereses y preferencias, de forma que con cada ingreso se coloque en primeras partes el contenido relevante para el usuario.

- Exposición a contenido extendido de artículos y notas de la versión gratuita.
- Exposición a videos, *webinars* y contenido audiovisual relevante
- Promociones y descuentos exclusivos
- Servicios diferenciados, con capacidad de customización y asesoría.
- Atención y asistencia personalizada por ejecutivos Beyond por diferentes medios digitales y/o físicos.
- Acceso al apartado *beyonders*, chat de comunidad interno, sección para conocer amigos y para tener citas.
- Oportunidad de participar de eventos exclusivos
- Acceso a muros de información *premium*, donde también podrán colocar información; por ejemplo, emprendimiento, propuestas laborales, voluntariado, educación y otros temas de interés de la comunidad.

Extensiones a futuro

- *Marketplace* de productos complementarios: Venta de dispositivos tecnológicos, libros, materiales educativos, entre otros.

En el Anexo 7 se brinda más información sobre la estrategia de producto.

Marca

El nombre Beyond es una elección estratégica para la marca, y será asociada directamente a la plataforma y comunidad. Este nombre genera una conexión emocional fuerte, proyecta una imagen innovadora y evita estigmas asociados a la edad. El *selling line* elegido para la marca es “Vive más, siente más”, ya que comunica una promesa de marca inspiradora, invitando al público a ampliar sus horizontes y vivir sin límite. En el Anexo 8 se presenta el planteamiento de los beneficios de la marca.

b. Precio:

La estrategia de precio de Beyond será diferenciada dependiendo si la oferta es B2C o B2B.

- Suscripción: Beyond cuenta con un modelo de suscripción mensual o anual que brinda acceso a la zona suscriptores, donde se puede acceder a contenido *premium*, propuestas de viajes diferenciadas, eventos exclusivos y experiencias personalizadas. El precio de la suscripción será de 59.9 soles mensuales o 718 soles anuales.

- Comisión por servicios integrados: El porcentaje que se cobrará por servicio adquirido desde la plataforma será de 5 % sobre el valor total sin Impuesto General a las Ventas (IGV). El servicio será brindado por un tercero, pero al ser solicitado a través de la plataforma, tendrá este recargo. Este porcentaje se definió, a partir de la investigación cuantitativa.
- Margen por intermediación: Al comercializarse productos y/o servicios directos de proveedores, se considerará un *mark up front* por cada *lead* efectivo, que sería variable dependiendo de la negociación y el tipo de servicio. En los primeros tres años, Beyond se concentrará en la oferta de servicios de viajes y turismo, por los cuáles se tendrán ingresos por un margen *front*, que se revisaron directamente con el operador Nuevo Mundo Viajes, quien definió un 7 % para paquetes estándar y 10 % para paquetes *premium*.

Tabla 14. Tipo de paquete de la plataforma Beyond

Tipo Paquete	Versión	Tique promedio	Mark up beyond	Tique benchmarking
Estándar	Gratuita	S/ 8000	7%	USD 2000 - 3500
Premium	Suscriptores	S/ 16 000	10%	USD 5000 – 10 0000

Fuente: Elaboración propia 2025.

Para el caso de los paquetes de viaje de la versión gratuita el tique promedio de paquete considerado será de 8000 soles, partiendo de que la oferta actual de viajes en bloqueos masivos oscila entre los 1000 y 1500 dólares, y los paquetes a destinos más selectos pueden oscilar entre los 2000 y 3500 dólares. Para el caso de los viajes *premium* o experiencias selectas se manejarán paquetes de un tique aproximado de 16 000 soles. Se ha evaluado que viajes de estas características en el mercado oscilan entre los 5000 y 10 000 dólares.

A este margen de distribución se le sumarán los ingresos por concepto de rebate por cumplimiento de objetivos que representa hasta un 3 % del total de monto facturado.

- Publicidad pagada: se venderán espacios publicitarios dentro de la página. Para el planteamiento del tarifario, se realizó *benchmark* de *ecommerce* exitosos en Perú, y se tomó como referencia el tarifario 2025 de Superpet, página de venta *on-line* de alimento de mascotas que recibe cerca de 450 000 visitas mensuales promedio en su página. Debido a que sus tarifas garantizan un número de *views* importante, Beyond partiría con una tarifa al 50 % de lo que cobra este *ecommerce* a sus anunciantes. Adicional, se considera que la página contará con nueve herramientas publicitarias, algunas instaladas dentro de la página y que se verán en la versión gratuita, y otras que se manejarán a

través de *marketing* directo por *email* y las redes sociales. Beyond tendrá un límite publicitario de contenido que podrá vender, donde el óptimo serán 54 elementos y que podrían extenderse hasta 81. Las tarifas y proyección de venta de espacios publicitarios se pueden ver en el Anexo 9.

A futuro, también se considera que Beyond podría vender activos de Conocimiento. Cada interacción y experiencia se convierte en un dato valioso, permitiendo mejorar continuamente la oferta y generando *insights* que pueden ser monetizados, posicionando a Beyond como una plataforma de referencia en la economía plateada. La venta de datos y activos de conocimiento, a través de la generación de *insights* y analítica avanzada que pueden convertirse en activos valiosos para terceros, siempre respetando la privacidad y normativas vigentes (potencial de monetización en mercados B2B).

Tabla 15. Ingresos de la plataforma Beyond en soles

	2026	2027	2028
Ingresos por suscripciones	30 776	101 638	203 407
Ingresos por comisiones y margen intermediación	135 664	633 343	1 466 219
Ingresos por publicidad	111 000	355 200	444 000
Ingresos netos	277 440	1 090 182	2 113 626

Fuente: Elaboración propia 2025.

Promoción y comunicación

La estrategia de comunicación estará enfocada en construir conocimiento de la propuesta en el público objetivo. Para ello, se construirá un plan que impacte en las principales variables del *funnel*: *awareness*, consideración y compra. El *mix* de medios a desarrollar estará principalmente enfocado en medios digitales, pero sin perder algunas palancas físicas. Se necesita una estrategia de atracción muy bien segmentada y diversificada que encuentre al usuario en sus intereses y conecte con ellos. La clave del éxito no será solo atraer usuarios, sino lograr que se queden, interactúen y recomienden la plataforma.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las acciones de comunicación por etapas, para el periodo de evaluación. En el Anexo 10 se brinda información más detallada.

Tabla 16. Acciones de comunicación

Etapa	Objetivo	Acciones Clave
1. Pre-lanzamiento	Generar expectativa y preparar el posicionamiento orgánico inicial.	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de <i>copy</i> conceptual (30", 15", 10", 6"). - Herramientas de IA y banco de contenidos - Recopilación de contenido <i>SEO-friendly</i> (videos de expertos, artículos, notas propias) para optimizar posicionamiento orgánico en web.
2. Lanzamiento	<p>Construir conocimiento y generar tráfico.</p> <p>Lograr interacción del <i>target</i> con la plataforma.</p> <p>Ganar suscriptores y generar <i>leads</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas en Meta (<i>dark post</i>, imágenes con enlace). - Publicidad en YouTube (Instream, Bumper Ads). - Publicidad programática (Scroller, OTT). - Google Search ads. - Activaciones BTL (clubes, centros laborales, ferias) - Campaña con <i>influencers</i> +50 y <i>microinfluencers</i>. (contenido orgánico y patrocinado)
3. Crecimiento	<p>Convertir usuarios en suscriptores</p> <p>Posicionar versión <i>premium</i> como exclusiva y valiosa.</p> <p>Generar <i>leads</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meta Retargeting, Facebook y Meta Ads. - Google Ads (search, retargeting). - Estrategia SEO (Beyond web) - <i>Marketing</i> de contenido (blog, <i>webinars</i>, <i>email marketing</i>). - Activaciones físicas (Beyond Connect). - Programa de embajadores (testimonios internos) - <i>Influencers</i> con contenido UGC.
4. Mantenimiento	<p>Mantener tráfico y captar nuevos usuarios.</p> <p>Ampliar el alcance a menores de 45 años como público indirecto.</p> <p>Potenciar la recomendación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas Meta y Google renovadas. - LinkedIn Ads para atraer jóvenes profesionales. - <i>Email Marketing</i> - <i>Retargeting</i> continuo. - Nuevas historias y contenido testimonial. - Refuerzo de embajadores e <i>influencers</i>. - Activaciones físicas

Fuente: Elaboración propia 2025.

A nivel promocional, se contarán con las siguientes acciones.

Promociones de venta y *trial*

1. Beyond Pass: Captación de nuevos usuarios vía referidos

Se enviarán códigos de invitación para suscriptores. Si se suscriben bajo un código cinco nuevos usuarios, el dueño recibirá un premio. Periodicidad: Trimestral.

2. Beyond Free: Conversión de usuarios registrados a suscriptores

Promociones con ventanas temporales. Ejemplo: 10 % descuento x tres meses o primer mes gratis. Periodicidad: Trimestral.

3. Beyond Gift: Incentivar la primera compra

Código promocional que exime del *fee* Beyond y recargos. Aplicable a nuevos usuarios. Periodicidad: *Always on*.

Promoción estacional

1. Cyber Beyond: Aprovechar fechas clave para impulsar ventas

Promociones por campañas (Día de la Madre, Fiestas Patrias, Navidad, verano, etc.).

Periodicidad: Trimestral.

Promociones de Fidelización

1. Beyond Bonus: Incrementar el *engagement* y permanencia

Sistema de puntos e insignias por participación, compras o retos.

Periodicidad: *Always on*.

2. Beyond Cumpleaño: Reforzar vínculo emocional y fidelidad

Cupón de descuento o puntos Beyond por cumpleaños. Periodicidad: Anual.

A nivel de acciones para construir comunidad, se ejecutarán las siguientes iniciativas.

Corto plazo (etapa de lanzamiento)

- Comunidad activa: Crear espacios de interacción entre miembros Foros, chats, muros, conversatorios, retos mensuales.
- Embajadores Beyond: Fortalecer liderazgo y *engagement* desde dentro. Selección y formación de líderes influyentes de la comunidad.
- *Webinars* del mes: Generar valor con contenido relevante. Sesiones virtuales mensuales (en vivo o grabadas).
- Testimonios / Casos de éxito: Inspirar y motivar a nuevos usuarios. Difusión de historias reales de miembros activos.
- Microcomunidades: Personalización del *engagement*. Grupos por temáticas específicas: viajes, pasatiempos, bienestar, lectura, arte, etc.
- Redes de apoyo y mentoría: Acompañamiento en transiciones vitales. Espacios para compartir experiencias de cambio, jubilación, reinención profesional.
- Voluntariado y propósito: Fortalecer el sentido de pertenencia. Proyectos de impacto social liderados por la comunidad.
- Emprende hoy: oportunidades profesionales. Plataforma de *networking*, empleo y emprendimiento

Mediano plazo (etapa de crecimiento)

- Beyond Fest: Reforzar identidad de comunidad Beyond. Evento anual de integración de miembros.
- Experiencias *Premium*: Generar diferenciación y exclusividad. Eventos cerrados para la comunidad: cenas, catas, *rooftops*.

- Viajes y Actividades Comunidad: Promover experiencias colectivas memorables. Organización de viajes exclusivos para miembros Beyond. Participar de carreras u otros eventos colectivos como un solo frente.

En el Anexo 11 se brinda información más detallada de todos los planes mencionados.

c. Plaza:

En lo que respecta a los canales que utilizará Beyond para operar, tendremos principalmente tres canales comerciales: página web, aplicación (app gratuita) y la atención directa (WhatsApp, correos electrónicos y oficinas físicas). Lo que se buscará será generar una integración omnicanal, ya que se utilizarán canales digitales y físicos interconectados para informar, evaluar, convertir y dar seguimiento. Beyond estará disponible a nivel Perú total.

d. Personas:

El equipo humano de Beyond constituye un pilar fundamental en la experiencia del cliente y en la ejecución eficiente de la propuesta de valor. La atención al cliente se canalizará a través de una plataforma digital, redes sociales, WhatsApp, un *call center* y atención presencial en oficinas ubicadas en San Borja. Estos puntos de contacto estarán respaldados por los ejecutivos de servicio al cliente, quienes atenderán tanto llamadas como consultas presenciales.

Adicionalmente, los ejecutivos de cuentas gestionarán la relación con proveedores y aliados estratégicos, supervisando el rendimiento comercial de las categorías asignadas. Contarán con un programa de incentivos basado en resultados.

En el área de *Marketing*, un coordinador y un asistente se encargarán de planificar y ejecutar acciones tanto digitales como presenciales. Su labor incluye la administración de contenido en la plataforma, gestión de campañas, publicidad, así como la coordinación con el especialista en tecnologías de la información (TI) para la mejora continua del entorno digital.

Finalmente, la cultura organizacional y el bienestar del equipo se evaluarán mediante encuestas NPS internas, promoviendo un clima laboral positivo y alineado con los objetivos de la marca.

e. Procesos:

Beyond se sustenta en una operación híbrida donde la experiencia del usuario y la eficiencia operativa son fundamentales. Entre los procesos clave destacan:

- Atracción y captación de usuarios mediante estrategias de *marketing* digital segmentadas, activaciones presenciales y referidos, optimizadas por analítica de comportamiento.

- Curaduría y actualización de servicios, que implica seleccionar, validar y actualizar permanentemente una oferta alineada a las necesidades del público objetivo.
- Gestión de comunidad, donde se fomenta la participación activa, la interacción y la creación de contenido colaborativo, posicionando a los usuarios como co-creadores y embajadores.
- Atención personalizada, tanto a través de canales digitales como humanos, asegurando una experiencia cálida, accesible y sin fricciones tecnológicas.
- Procesamiento de pagos y comisiones, asegurando transparencia, trazabilidad y eficiencia en las transacciones con proveedores y usuarios.
- Inteligencia de datos, que permite conocer en profundidad los intereses, hábitos y necesidades de los usuarios, personalizando recomendaciones y mejorando la propuesta de valor.
- Alianzas estratégicas, para generar sinergias con empresas, profesionales y organizaciones afines, ampliando el portafolio de soluciones disponibles.

f. Presentación:

La presentación de Beyond es clave para generar confianza y afinidad con el público adulto mayor. La plataforma ha sido diseñada con una estética limpia, navegación intuitiva, tipografía legible y elementos visuales adaptados a las necesidades cognitivas y tecnológicas del segmento 45+. El diseño busca proyectar profesionalismo, calidez y cercanía, evitando sobrecargas visuales o códigos juveniles que generen distancia. Se prioriza la coherencia gráfica entre la web, redes sociales, comunicaciones y activaciones físicas, reforzando el propósito de Beyond como una comunidad especializada. Además, la inclusión de imágenes reales de usuarios y testimonios refuerza la autenticidad de la propuesta. En un público que valora la calidad y la confianza, la presentación es un factor determinante en la decisión de exploración y permanencia.

1.4 Presupuesto de Marketing

Tabla 17. Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing	Año 2025	2026	2027	2028
Producción	S/ 25 000	S/ 10 000	S/ 15 000	S/ 20 000
Content Marketing	S/ 25 000	S/ 10 000	S/ 15 000	S/ 20 000
Medios digitales		S/ 102 300	S/ 130 800	S/ 153 700
Meta/YT		S/ 42 300	S/ 48 700	S/ 50 300
Google/Programática		S/ 60 000	S/ 82 100	S/ 103 400
Influencers - Embajadores		S/ 15 000	S/ 30 000	S/ 40 000

Presupuesto de <i>Marketing</i>	Año 2025	2026	2027	2028
Acciones BTL		S/ 20 000	S/ 30 000	S/ 48 000
Promociones <i>trial</i>		S/ 0	S/ 30 000	S/ 50 000
Promociones Estac./Fidel.		S/ 0	S/ 10 000	S/ 30 000
Agencia <i>Marketing</i>		S/ 10 000	S/ 10 000	S/ 10 000
TOTAL	S/ 50 000	S/ 167 300	S/ 270 800	S/ 371 700

Fuente: Elaboración propia 2025.

En el Anexo 12 se brinda un detalle del presupuesto de *Marketing*.

2. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de Beyond detalla el funcionamiento técnico y operativo de la plataforma desde la fase de desarrollo de la solución digital como los procesos de implementación, funcionamiento y mejora continua.

2.1 Objetivos del plan de Operaciones

Tabla 18. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivo	Indicador	Cómo se mide	2026	2027	2028
Mejorar cada año la calidad del servicio	CSAT (<i>Customer Satisfaction Score</i>)	Encuesta de satisfacción enviada al finalizar cada experiencia. Escala de 1 a 5 (promedio % de respuestas 4 o 5).	80%	85%	90%
Incrementar el porcentaje de transacciones (compras) en la plataforma	Tasa de conversión = (número de compras / número de visitantes) x 100	Porcentaje de visitantes que realizan una compra en un año.	0.3%	0.6%	0.9%
Incrementar el tiempo promedio de navegación en la plataforma	Duración en minutos que un usuario permanece en la plataforma activo	Tiempo que pasa un usuario navegando hasta salir.	1 min	3 min	5 min
Tasa de abandono de suscriptores (<i>Churn rate</i>)	Tasa de abandono = (Número de suscriptores que cancelan la suscripción en el periodo / número total de suscriptores al inicio de ese periodo) x 100	Medición anual de bajas sobre el total de suscriptores.	30%	25%	20%
Optimizar la eficiencia operativa de la plataforma	Costo operativo por cliente = (Costos operativos totales / clientes activos)	Se calcula sumando la total de gastos de la empresa dividida entre los ingresos generados por suscripción y compras por la plataforma.	63%	39%	27%

Fuente: Elaboración propia 2025.

Usuario: se refiere a la persona que ingresa a la web a navegar en el contenido.

Suscriptor: usuario que ha pagado una suscripción en la web.

Lead: usuario o suscriptor que ha generado una transacción en la plataforma.

Cliente activo: cliente suscriptor y/o cliente que ha realizado una transacción de compra.

2.2 Diseño y estrategia operativa de la plataforma

La estrategia operativa de Beyond se estructura en cuatro ejes principales:

- Validación temprana del modelo de negocio: desarrollo e implementación de un producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés) que permita optimizar recursos, probar la propuesta de valor y realizar ajustes antes de escalar.
- Diseño inclusivo y personalización: el portal se desarrollará como una plataforma web responsiva, con criterios de accesibilidad (tipografías legibles, navegación simple, soporte guiado) y personalización mediante algoritmos de clusterización con inteligencia artificial.
- Cobertura inicial y expansión geográfica: la operación se concentrará inicialmente en Lima, y posteriormente de manera progresiva a otros mercados.
- Infraestructura tecnológica y enfoque *phygital*: la plataforma se desplegará en Amazon Web Services (AWS) (ECS Fargate, API Gateway, RDS MySQL), garantizando escalabilidad y seguridad. La propuesta se complementará con un enfoque *phygital*, que combina comunidad y servicios digitales con experiencias presenciales en alianza con proveedores estratégicos.

2.3 Etapa preoperativa de la plataforma digital

El desarrollo del MVP se divide en cinco fases, con una duración total de 16 semanas (4 meses):

Tabla 19. Fases del MVP

Fase	Actividades Principales	Duración estimada
Fase 1 – Diseño y planificación	Diseño funcional y técnico, definición de arquitectura, diagramas y plan de pruebas	2 semanas
Fase 2 – Desarrollo <i>Backend</i> y <i>Frontend</i>	Desarrollo de interfaces de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés), interfaz web responsive, integración de pasarela de pagos, módulos comunidad y eventos	7 semanas
Fase 3 – Configuración de infraestructura	Creación de entornos en AWS, despliegue en ECS Fargate, configuración de RDS, S3, CloudFront y API Gateway	3 semanas
Fase 4 – Pruebas y ajustes	Pruebas funcionales, de carga y seguridad, ajustes finales	2 semanas
Fase 5 – Lanzamiento y monitoreo inicial	Puesta en producción, monitoreo de métricas de uso, soporte inicial	2 semanas

Fuente: Elaboración propia 2025.

Equipo requerido:

- 1 Líder técnico (coordinación, arquitectura y despliegue).
- 2 Desarrolladores *full stack* (*frontend* y *backend*).
- 1 Diseñador UI/UX (interfaz y experiencia de usuario).
- 1 QA Tester (pruebas funcionales y de carga).

Tabla 20. Costo estimado mensual de infraestructura (MVP)

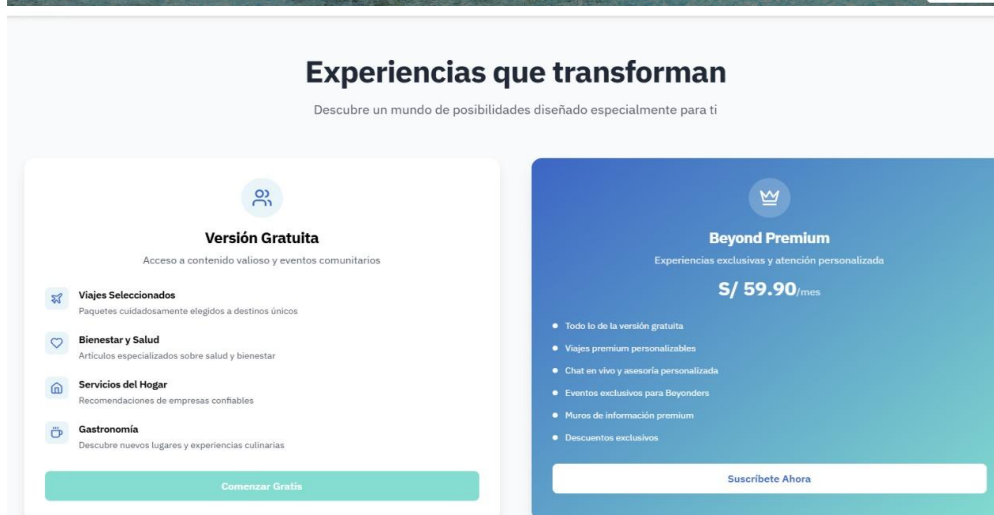
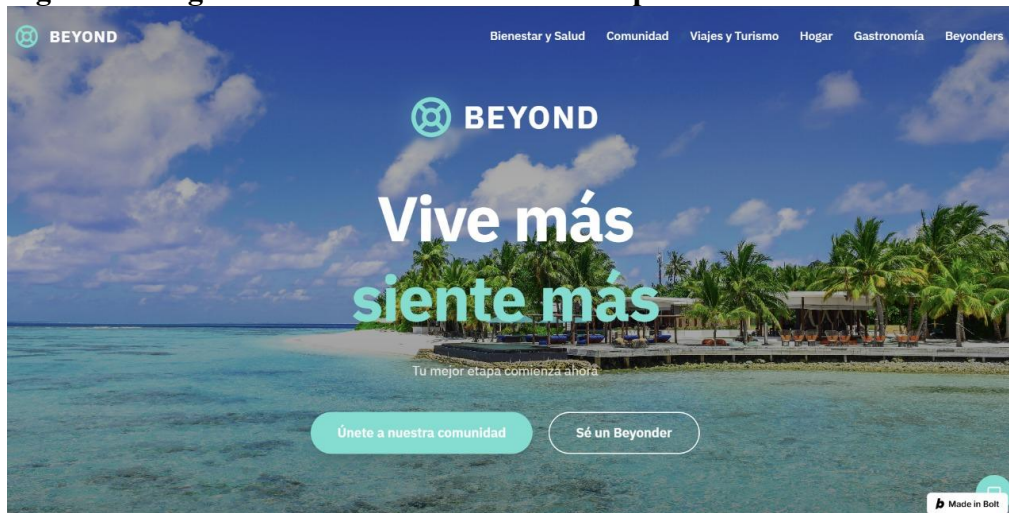
Servicio AWS	Configuración	Costo mensual (USD)
ECS Fargate	2 CPU / 4 GB RAM (uso medio)	80
API Gateway	1M solicitudes	3
Lambda	1M invocaciones (256MB, 1s)	2
RDS MySQL t3.small (Single-AZ)	20 GB almacenamiento	45
S3 + CloudFront	100 GB almacenamiento + 200 GB transferencia	40
CloudWatch	Logs y métricas	10
	Total Estimado	180

Fuente: Elaboración propia 2025.

Diseño inclusivo y accesibilidad

Se priorizarán elementos de diseño universal: botones grandes, tipografías legibles, navegación intuitiva, soporte por voz y opción de asistencia virtual. La plataforma será testeada con usuarios mayores durante todas las fases de diseño y contará con mejoras continuas basadas en retroalimentación directa.

Figura 1. Diagrama de cómo será diseñada la plataforma



Fuente: Elaboración propia 2025. Herramienta Bolt.

2.4 Procesos operativos clave

Cada fuente de ingreso se respalda en un flujo operativo estandarizado que asegura calidad de servicio, escalabilidad y trazabilidad.

1. Suscripciones *premium*

El servicio de suscripción constituye la columna vertebral del modelo de ingresos, garantizando recurrencia y fidelización de usuarios. El proceso inicia con el registro web y creación de perfil, seguido de una clusterización inicial mediante IA, que segmenta al usuario según intereses (viajes, salud, cultura, hogar). Posteriormente, el sistema ofrece un plan gratuito o *premium*.

- En el plan *premium*, el usuario realiza el pago mediante pasarela digital (Niubiz o Izipay), accediendo a beneficios exclusivos: contenidos curados, asesoría personalizada y descuentos en experiencias.
- La gestión del proceso implica: verificación de pagos, activación automática de membresía y soporte al cliente.
- Este proceso busca maximizar el *customer lifetime value* (CLV), apoyado en campañas de retención y *cross-selling*.

2. Comisiones por servicios intermediados: Viajes

El primer vertical de servicios que Beyond implementará es la de viajes y experiencias turísticas. Esta línea de negocio operará bajo un modelo de intermediación, donde Beyond colabora con operadores como *Nuevo Mundo Viajes* y otros aliados estratégicos para ofrecer paquetes atractivos a su comunidad digital.

Flujo Operativo

- El equipo de operaciones de Beyond se encarga de la curaduría de destinos, itinerarios y precios exclusivos, los cuales son luego diseñados comercialmente por el equipo de *marketing* e incorporados a la plataforma web.
- En cuanto a la experiencia del usuario:
 - Usuarios gratuitos: pueden explorar, elegir un paquete y comprarlo directamente, recibiendo una confirmación digital inmediata.
 - Suscriptores *premium*: acceden a asesoría personalizada a través de un ejecutivo para adaptar su experiencia (hospedaje, seguros, servicios complementarios).

Beyond actúa como mediador confiable y retiene una comisión entre el 7 % y el 10 % del valor del paquete.

Controles operativos y tiempos estimados

- Se incluyen mecanismos como la validación de disponibilidad, emisión de comprobante digital y encuestas posventa (CSAT) para asegurar calidad y trazabilidad.
- El proceso de compra está diseñado para ser ágil y fluido (estimado en aproximadamente 10 minutos desde elección del paquete hasta pago, basado en prácticas comunes del mercado).
- La liquidación a proveedores se proyecta dentro de las 48 horas hábiles siguientes.

3. Publicidad y espacios digitales

La tercera fuente de ingresos proviene de la venta de espacios publicitarios segmentados dentro de la plataforma. El flujo operativo se desarrolla en tres etapas:

- Solicitud y diseño de campaña: las marcas afines al segmento (seguros, clínicas, restaurantes, turismo) contactan al equipo comercial de Beyond para definir objetivos, audiencia y formato.
- Validación de contenido: el material se revisa para asegurar su alineación con la filosofía de la comunidad.
- Publicación y métricas: los anuncios se integran en espacios digitales específicos (*banners*, *newsletter*, secciones de comunidad) y se entregan reportes de alcance y clics al anunciante. Este proceso complementa los ingresos recurrentes de la plataforma y se alinea con la estrategia de *marketing* de Beyond, que prioriza la monetización de la comunidad sin afectar la experiencia de usuario.

2.5 Sistemas de pago

Las transacciones se gestionarán mediante tarjetas de débito, crédito y billeteras digitales. La plataforma integrará pasarelas seguras como Niubiz e Izipay, y evaluará opciones de pagos fraccionados y membresías recurrentes para mejorar la retención de usuarios.

2.6 Seguridad y cumplimiento

Beyond cumplirá con la Ley de Protección de Datos Personales y estándares internacionales, aplicando cifrado de la información y controles de seguridad que garanticen la confidencialidad y el manejo responsable de los datos de los usuarios.

2.7 Análisis y mejora continua

La plataforma incorporará un sistema de análisis de datos anónimos y retroalimentación de usuarios y aliados, con el fin de mejorar la personalización, optimizar procesos y desarrollar nuevas funcionalidades. Beyond se mantendrá en constante evolución, adaptándose a tendencias de consumo y necesidades del segmento *silver*.

2.8 Atención al cliente y soporte técnico

El soporte se brindará mediante un esquema híbrido: *chatbots* con IA para consultas simples y ejecutivos humanos para casos complejos. El servicio cubrirá tanto a usuarios como a aliados estratégicos, asegurando acompañamiento oportuno y confiable.

2.9 Presupuesto del plan de Operaciones

El presupuesto de operaciones de Beyond se sustenta en tres fuentes de ingreso: suscripciones, comisiones por intermediación (viajes *standard* y viajes *premium*) y publicidad. La combinación de estas líneas permite diversificar el flujo de ingresos y acelerar la llegada al punto de equilibrio.

Importante tomar en cuenta, que dentro del negocio de comisiones por intermediación, se está considerando un porcentaje mejor de las ventas (4%) se gana por la venta de paquetes de viaje *premium* y el resto de ingresos, por la venta de paquetes de viaje estándar.

Tabla 21. Cálculo del margen de contribución por suscripción

En (S/)	Año 1	Año 2	Año 3
Precio x suscripción	59.90	61.34	62.87
# de suscriptores	532	1717	3353
Ingresos por suscripción	31 892	105 325	210 784
Participación del total de ingresos	10%	8%	8%
Comisión POS (%)	3.50%	3.50%	3.50%
Comisión POS	- 1116	- 3686	- 7377
Gastos <i>Marketing</i>	- 16 406	- 22 227	- 30 631
Gastos por suscripción	(17 522)	(25 914)	(38 009)
	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de Contribución unitario	14 370.13	79 410.92	172 775.58
Margen %	45.1%	75.4%	82.0%

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 22. Cálculo del margen de contribución por comisiones (viajes *premium*)

En (S/)	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de <i>leads premium</i>	5	23	65
Valor de compra <i>premium</i>	16 000.00	16 000.00	16 000.00
% margen intermediación cobrado a proveedores	10%	10%	10%
% comisión por <i>lead</i> cobrado a beyonder	5%	5%	5%
Ingreso por intermediación cobrado a proveedores	7 767.01	37 593.34	103 362.70
Monto rebate	1 165.05	11 278.00	31 008.81
Ingreso por <i>lead</i> cobrado a beyonder	3 883.51	18 796.67	51 681.35
Ingreso viajes <i>premium</i>	12 816	67 668	186 053
Participación del total de ingresos	4%	5%	7%
Gasto POS	- 2 718	- 13 158	- 36 177
Gastos <i>Marketing</i>	- 6 593	- 14 280	- 27 037
Gastos por suscripción (viajes <i>premium</i>)	(9 311)	(27 438)	(63 214)
	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de contribución unitario	3 504.58	40 229.94	122 838.74
Margen % - Ingreso viajes <i>premium</i>	27.3%	59.5%	66.0%

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 23. Cálculo del margen de contribución por comisiones (viajes *standard*)

n (S/)	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de <i>leads standard</i>	157	629	1431
Valor de compra <i>standard</i>	8 000.00	8 000.00	8 000.00
% margen intermediación cobrado a proveedores	7%	7%	7%
% comisión por <i>lead</i> cobrado a beyonder	5%	5%	5%
Ingreso por intermediación cobrado a proveedores	87 896.71	352 333.10	801 252.32
Monto rebate	18 835.01	150 999.90	343 393.85
Ingreso por <i>lead</i> cobrado a beyonder	62 783.37	251 666.50	572 323.09
Ingreso viajes <i>standard</i>	169 515	755 000	1 716 969
Participación del total de ingresos	52%	59%	67%
Gasto POS	- 43 948	- 176 167	- 400 626
Gastos <i>Marketing</i>	- 87 201	- 159 332	- 249 510
Gastos por suscripción (viajes <i>stantard</i>)	(131 150)	(335 499)	(650 136)
	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de contribución unitario	38 365	419 501	1 066 833
Margen % - Ingreso viajes <i>standard</i>	22.6%	55.6%	62.1%
	Año 1	Año 2	Año 3
Total ingresos por comisiones	182 331	822 668	1 903 022

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 24. Cálculo del margen de contribución por publicidad

En (S/)	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso por publicidad	111 000.00	355 200.00	444 000.00
Participación del total de ingresos	34%	28%	17%
Gastos <i>Marketing</i>	- 57 100	- 74 960	- 64 522
	Año 1	Año 2	Año 3
Margen de contribución unitario	53 899.78	280 239.94	379 477.99
Margen %	48.6%	78.9%	85.5%

Fuente: Elaboración propia 2025.

El punto de equilibrio de Beyond se obtiene al conseguir ingresos por S/ 1 125 007 para cubrir los costos fijos y variables. Cabe resaltar que el punto de equilibrio se obtiene en el segundo año (2027) considerando las tres fuentes de ingresos (suscripciones, comisiones por intermediación de viajes y publicidad).

Tabla 24. Punto de equilibrio

AÑO 2				
Fuentes de ingreso	TOTAL	Suscripciones	Comisiones	Publicidad
Ventas brutas	1 283 192	105 325	822 668	355 200
Comisión POS	-193 011	-3 686	-189 324	0
Ventas netas	1 090 182	101 638	633 343	355 200
Costo variable de <i>marketing</i>	-270 800	-22 227	-173 613	-74 960
Mg de contribución	819 382	79 411	459 731	280 240
Costo Fijo y Gasto Fijo	-718 372			
Utilidad Operativa	101 009			
Margen de Contribución % = MgC / Vtas	63.85%	75.40%	55.88%	78.90%
Mg de Vtas % = Ventas producto / Ventas totales	100.00%	8.21%	64.11%	27.68%
Razón MgC ponderado (<i>mix</i>)	63.85%	6.19%	35.83%	21.84%
Punto de Equilibrio = (CyG Fijos totales) / (MgC total/Ventas ponderado)	1 125 007	92 341	721 253	311 413
Ingresos al año 2	1 283 192			

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 25. Presupuesto del plan de negocio

En (S/)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Desarrollo tecnológico (CAPEX)	(78 680)			
Gastos Variable				
<i>Marketing</i>	(50 000)	(167 300)	(270 800)	(371 700)
Gastos Fijos				
Desarrollo tecnológico (OPEX)	(13 860)	(97 028)	(114 474)	(135 393)

En (S/)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
RR. HH. Planilla		(513 000)	(513 000)	(603 000)
Arrendamiento y servicios básicos		(71 880)	(73 320)	(76 296)
Gastos administrativos y operativos		(17 213)	(17 578)	(18 198)
Total Inversión	(142 540)	(866 421)	(989 172)	(1 204 587)

Fuente: Elaboración propia 2025.

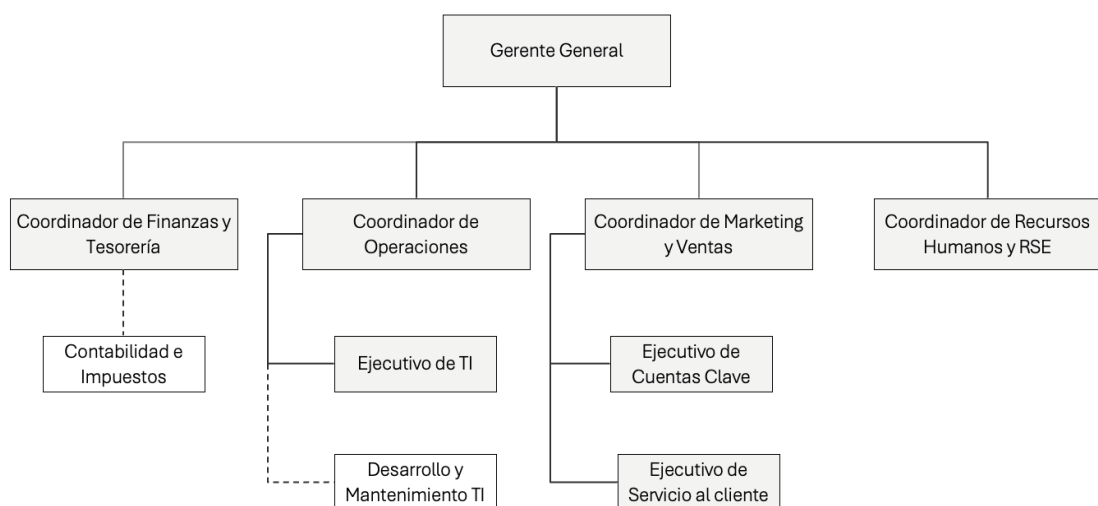
3. Plan funcional de Recursos Humanos (RR. HH.)

3.1 Estructura organizacional

Beyond se constituirá como sociedad anónima cerrada, con el nombre de BEYOND SAC, conformada por los cuatro socios fundadores. Contará con oficinas en San Borja, en el edificio Comunal, donde laborarán los ocho colaboradores de la empresa cuyas funciones se detallan en el Anexo 13.

A continuación, se presenta la estructura organizacional:

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia 2025.

3.2 Objetivos del plan de Recursos Humanos

El objetivo general del plan de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa mediante la gestión estratégica de las personas al promover su desarrollo, bienestar y compromiso, cumpliendo con las buenas prácticas políticas y laborales para lograr su lealtad. Para lograrlo, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

Tabla 26. Objetivos específicos del plan de Recursos Humanos

Objetivos específicos	Indicador	2026	2027	2028
Mejorar nivel profesional de los trabajadores	Evaluación de rendimiento	75%	80%	85%
Lograr un buen clima laboral	% Encuestas con un alto nivel de aceptación	75%	80%	85%

Fuente: Elaboración propia 2025.

3.3 Acciones por desarrollar en Recursos Humanos

Las acciones de administración de recursos humanos son:

- Contratar al personal idóneo para las posiciones que se requieran.
- Automatizar tareas rutinarias.
- Fomentar los equipos diversos y la colaboración.
- Ofrecer formación en materia de creatividad e innovación.
- Estimular un pensamiento que se sale de lo convencional.
- Reconocer y recompensar la creatividad.

3.4 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Tabla 27. Presupuesto de Recursos Humanos

Costo	2026	2027	2028
Planilla	468 000	468 000	558 000
Capacitaciones y reconocimientos	30 000	30 000	30 000
Eventos de integración	15 000	15 000	15 000
TOTAL	513 000	513 000	603 000

Fuente: Elaboración propia 2025.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Será responsable de gestionar el talento humano y liderar las iniciativas de responsabilidad social de Beyond. Tendrá a su cargo la planificación de personal, procesos de selección, clima laboral y cultura organizacional, así como la implementación de políticas de sostenibilidad alineadas al propósito del proyecto. Reportará directamente a la Gerencia General.

4.1 Descripción de los *stakeholders*

A continuación, se detallan los principales *stakeholders* y sus expectativas:

Tabla 28. Descripción de los *stakeholders*

Grupo de interés	Descripción	Expectativas
Accionistas	Personas naturales o jurídicas que aportan capital a Beyond, según consta en la escritura de constitución.	Participar en la toma de decisiones estratégicas y obtener una rentabilidad sostenible sobre su inversión.
Empleados	Equipo humano, compuesto por personal operativo, administrativo y especializado.	Desarrollo profesional y personal, estabilidad laboral, ambiente de trabajo saludable y alineado con un propósito trascendente.
Proveedores	Empresas y profesionales que ofrecen los servicios que brinda Beyond.	Relación comercial transparente, condiciones contractuales justas y pagos oportunos.
Clientes	Personas mayores de 45 años que buscan experiencias significativas para su bienestar físico y emocional.	Servicios de calidad, atención personalizada, experiencias transformadoras, precios justos y comunicación constante adaptada a sus intereses.
Medio Ambiente	Entorno natural impactado directa o indirectamente por las operaciones de Beyond.	Gestión responsable de recursos, reducción de residuos y promoción de prácticas sostenibles.
Estado	Entidades gubernamentales y regulatorias en los ámbitos tributario, laboral, civil, sanitario y ambiental.	Cumplimiento normativo integral, transparencia operativa y contribución formal al desarrollo económico y social.

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.2 Objetivo del plan de RSE

Tabla 29. Objetivo específico del plan de RSE a tres años

Objetivo específico	Indicador	2026	2027	2028
Posicionar a Beyond como una plataforma con impacto social positivo en bienestar y desarrollo sostenible.	% de reconocimiento en encuestas de satisfacción	70%	75%	80%

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.3 Acciones estratégicas del plan de RSE

Tabla 30. Acciones estratégicas del plan de RSE

Acción estratégica	Indicador	2026	2027	2028	Área responsable
Realizar campañas de concientización sobre bienestar en la adultez.	Nº de campañas anuales	2	3	3	Marketing
Formalizar alianzas con proveedores locales certificados bajo criterios de sostenibilidad.	% de proveedores sostenibles	30%	40%	50%	Operaciones
Incluir experiencias con componente social y ambiental en los itinerarios	% de experiencias con propósito	30%	40%	50%	Marketing

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.4 Presupuesto de RSE

El presupuesto de RSE será cubierto con los fondos asignados a las campañas de *marketing*, por lo que no representa un costo adicional para la empresa. De esta forma, Beyond integra sus acciones de sostenibilidad con su estrategia comercial, maximizando el impacto social sin afectar su estructura operativa.

5. Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera

Se presenta la estructura financiera del proyecto Beyond, incluyendo los supuestos clave, las necesidades de inversión, políticas de financiamiento, el cálculo del costo de capital, proyección de flujos de caja, evaluación financiera y análisis de sensibilidad. Esta sección permite evaluar la viabilidad económico-financiera del negocio y sustenta su rentabilidad esperada.

5.1 Objetivo del plan de Finanzas

Alcanzar en el año 2028 un margen EBITDA de 43.0 %.

Tabla 31. Rentabilidad esperada

Objetivo	Indicador	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Rentabilidad Operativa	Margen EBITDA	-212.3%	9.3%	43.0%

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.2 Supuestos generales del modelo financiero

5.2.1 Datos

- Tomando los presupuestos desarrollados en los planes funcionales de *Marketing*, *Operaciones*, y *Recursos Humanos*, se elaboran las proyecciones financieras.

- Iniciativa tecnológica a cargo del proveedor Zeit Perú, que desarrolló la cotización de sus servicios, empresa especializada en desarrollos tecnológicos y quien se encargará de la elaboración del MVP de la plataforma Beyond, incluyendo diseño, módulos principales, integración y soporte inicial.
- Cotización formal recibida donde se detalla los costos del desarrollo tecnológico, constituyendo la base para el cálculo del CAPEX inicial y parte del OPEX tecnológico.

5.2.2 Políticas financieras

- Política de inversión: priorizar la asignación de recursos a desarrollo tecnológico, *marketing* y capital de trabajo, como ejes estratégicos del modelo de negocio.
- Política de financiamiento: iniciar el proyecto con capital propio y evaluar (luego de tener historial de sostenibilidad financiera) deuda a partir del tercer año, cuando se alcance estabilidad operativa.
- Política de gastos operativos: controlar el crecimiento de OPEX a través de procesos de eficiencia, con un incremento máximo proyectado de acuerdo a la curva de ingresos.
- Política de dividendos: se establecerá una política conservadora, reinvertiendo utilidades en la fase inicial de expansión (primeros cinco años). A partir del sexto año, la distribución de dividendos podrá ser evaluada únicamente mediante acuerdo unánime de los socios, y siempre que los resultados financieros superen las metas establecidas en el *business plan*.
- Política de diferencias en cambio: para aminorar el riesgo cambiario, se buscará un calce entre activos y pasivos financieros en moneda extranjera, de modo que se reduzca la exposición y se evite generar pérdidas por diferencia en cambio.
- Política de rentabilización de excedentes: en caso de existir excedentes de caja, se establecerá que al menos el 80 % sea reinvertido en el negocio y el 20 % permanezca como liquidez inmediata, garantizando flexibilidad financiera ante contingencias u oportunidades de corto plazo.

5.2.3 Supuestos

- Inflación estimada en soles entre 2.10 % y 2.50 % anual, dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2025).
- El precio de suscripción mensual aumentará a ritmo de la inflación en soles de manera anual en los años proyectados.
- Se considera que el Impuesto a la Renta será de 29.5 % para el periodo 1 al 5.

5.2.4 Monto de inversión inicial

El proyecto requiere una inversión inicial que contempla las siguientes categorías:

Categoría	Monto estimado (S/)
Desarrollo tecnológico (OPEX)	13 860
Marketing de lanzamiento	50 000
Desarrollo MVP	78 680
Total	142 540

5.2.5 Política y estructura de financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto, se considera una estructura de financiamiento compuesta por:

- Aporte de capital propio: 100 % del total.

5.2.6 Determinación de la tasa de descuento

Para la determinación del costo de capital propio (K_e) de Beyond en soles (PEN), se aplicó el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), considerando los siguientes datos:

$$K_{eUSD} = R_f + \beta * (R_m - R_f) + CRP \quad K_{ePEN} = (1 + K_{eUSD}) * (1 + \pi_{EE.UU.}) / (1 + \pi_{Perú}) - 1$$

Donde:

Tasa Libre de Riesgo (Bono Americano a 10 años)	4.2%
Beta - Damodaran: <i>Software</i> (Internet)	1.6
Prima por Riesgo ($R_m - R_f$)	5.8%
Riesgo País (CRP)	1.7%
K_e : Costo de oportunidad de capital (USD)	15.2%
Inflación Perú	3.0%
Inflación USA	2.0%
K_e : Costo de oportunidad de capital (PEN)	16.3%

El costo de *equity* (K_e), estimado mediante el modelo CAPM ajustado a moneda local, asciende a 16.3 %. Sin embargo, los accionistas han definido como referencia un retorno mínimo exigido del 25 %, en línea con su costo de oportunidad y las expectativas de rentabilidad asociadas al riesgo del proyecto.

5.2.7 Proyección de Flujos de Caja

Se elaborará una proyección de los flujos de caja libres del proyecto (*Free Cash Flow to the Firm* - FCFF) considerando:

- Ingresos: Suscripciones, comisiones, publicidad.
- Costos de ventas y gastos operativos (OPEX).
- Gastos de capital (CAPEX).
- Impuestos sobre la renta.
- Variaciones en el capital de trabajo.

Se presentarán flujos anuales a 5 años.

6. Evaluación financiera

Se aplicarán los indicadores clásicos de evaluación de proyectos:

- Valor Actual Neto Económico (VAN): S/ 1 382 713.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): 82.8 %.
- *Payback*: Cuarto año.

Tabla 32. Estado de resultados al tercer año de operación

	2025	2026	2027	2028
Ingresos	0	277 440	1 090 182	2 113 626
Ingresos por suscripción	0	30 776	101 638	203 407
Ingreso por comisiones	0	135 664	633 343	1 466 219
Ingreso por publicidad	0	111 000	355 200	444 000
Egresos	-63 860	-898 763	-1 065 489	-1 333 007
Desarrollo tecnológico	-13 860	-97 028	-114 474	-135 393
Marketing	-50 000	-167 300	-270 800	-371 700
RR. HH.	0	-513 000	-513 000	-603 000
Arrendamiento y servicios básicos	0	-71 880	-73 320	-76 296
Gastos administrativos y operativos	0	-17 213	-17 578	-18 198
Amortización Tecnología	0	-32 343	-76 316	-128 420
Utilidad Operativa	-63 860	-621 323	24 693	780 619
Mg Operativo	n.a	-223.9%	2.3%	36.9%
Impuesto a la Renta	19 158	186 397	-7 408	-234 186
Utilidad Neta	-44 702	-434 926	17 285	546 433
EBITDA	-63 860	-588 981	101 009	909 039
Mg EBITDA	n.a	-212.3%	9.3%	43.0%

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 33. Flujo de Caja Libre

	2025	2026	2027	2028
EBITDA	-63 860	-588 981	101 009	909 039
(+/-) WK	0	-27 155	-35 754	-46 191
(-) Impuesto a la Renta	0	173 749	-29 798	-268 167
% IR	0%	30%	30%	30%
Flujo de Caja Operativo	-63 860	-442 386	35 457	594 682
(-) CAPEX	-78 680	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-142 540	-442 386	35 457	594 682
Ke (PEN)	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Factor de Descuento	1.00	0.80	0.64	0.51
VP Flujo de Caja Libre	-142 540	-353 909	22 692	304 477
VAN Económico (PEN)	1 382 713			
TIR Económico	82.8%			

Fuente: Elaboración propia 2025.

7. Análisis de sensibilidad

Se sensibilizará los ingresos netos proyectados, con el objetivo de identificar el efecto que tendría su variación en el Valor Actual Neto (VAN) económico del proyecto:

Tabla 34. Sensibilidad de ingresos

Variación de ingresos	VAN económico
-20%	992 530
-10%	1 140 662
Base (0%)	1 382 713
10%	1 543 386
20%	1 752 063

Fuente: Elaboración propia 2025.

La evaluación financiera de Beyond evidencia la solidez y atractivo del proyecto. El VAN económico alcanza S/ 1 382 713, acompañado de una TIR de 82.8 %, lo que refleja una rentabilidad significativamente superior al costo de oportunidad del capital. El análisis de sensibilidad muestra que, incluso con variaciones negativas en los ingresos del -10 % y -20 %, el VAN económico se mantiene positivo, lo que confirma la resiliencia del modelo de negocio frente a escenarios adversos.

Asimismo, se proyecta que el EBITDA se torne positivo a partir del segundo año, lo cual asegura una rápida capacidad de generación de caja, y que el *payback* del proyecto se logre en el cuarto año, fortaleciendo el perfil de “recuperabilidad” de la inversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. El acelerado envejecimiento de la población peruana y la creciente digitalización del segmento 45+ generan una oportunidad única. La ausencia de propuestas integrales favorece la consolidación de Beyond como pionero en el segmento *silver*, con alto potencial de crecimiento y relevancia estratégica en el Perú.
2. Beyond se diferencia por su concepto de comunidad *phygital* que integra comunidad, servicios y experiencias. Su narrativa basada en inclusión, confianza y conexión fortalece la propuesta de valor, otorgándole una ventaja competitiva sostenible frente a iniciativas fragmentadas o generalistas que no atienden al público *silver*.
3. Los resultados financieros proyectados validan la viabilidad del modelo. Con una inversión inicial de S/ 142 540, Beyond alcanza un VAN económico de S/ 1.9 millones y una TIR del 82.8 %, consolidándose como un proyecto atractivo y rentable.
4. El modelo de negocio de Beyond posee fortalezas como su enfoque exclusivo en el segmento *silver*, flexibilidad operativa y diversificación de ingresos; sin embargo, enfrenta debilidades estructurales como dependencia de proveedores, limitaciones financieras y ausencia de procesos estandarizados, que deben gestionarse estratégicamente para garantizar sostenibilidad.
5. La estrategia de *marketing* y operativa es determinante para el éxito del proyecto. El enfoque *community-centric growth* permitirá atraer, fidelizar y retener usuarios, consolidando el posicionamiento de Beyond.
6. El modelo enfrenta riesgos vinculados a la entrada de nuevos competidores, la imitación rápida y el poder de negociación de proveedores especializados. La mitigación requiere innovación continua, fortalecimiento tecnológico, alianzas estratégicas y profesionalización del equipo para asegurar escalabilidad y competitividad sostenida en el tiempo.
7. Beyond genera un impacto social relevante al visibilizar y empoderar al segmento 45+, promoviendo bienestar, autonomía y conexión social. Su contribución al envejecimiento activo y a la reducción de brechas se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, otorgándole legitimidad institucional y valor social.

2. Recomendaciones

1. Aprobar y ejecutar el presente plan de negocios.
2. Consolidar una estrategia de expansión progresiva con fases definidas, iniciando en Lima Metropolitana y extendiéndose a regiones, garantizando adaptabilidad a las particularidades locales y asegurando escalabilidad sostenible en el mediano y largo plazo.
3. Fortalecer la infraestructura tecnológica mediante inversión en ciberseguridad, inteligencia artificial y analítica avanzada, garantizando personalización, confiabilidad y diferenciación sostenida frente a competidores en un entorno digital dinámico y altamente replicable.
4. Diversificar las fuentes de ingresos y desarrollar alianzas estratégicas multisectoriales que amplíen el portafolio de servicios, optimicen el modelo financiero y refuercen la sostenibilidad de la propuesta en contextos competitivos cambiantes.
5. Implementar un sistema de gobierno corporativo y gestión del talento que asegure profesionalización, eficiencia operativa y retención de personal clave, fortaleciendo la capacidad organizacional para sostener el crecimiento y enfrentar la competencia emergente.
6. Desarrollar un modelo de gestión integral basado en datos, que articule *Marketing*, Operaciones y Finanzas mediante indicadores de desempeño. Este sistema permitirá optimizar la adquisición y retención de usuarios, asegurar eficiencia operativa, diversificar ingresos y anticipar riesgos, garantizando la sostenibilidad en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2025). *Reporte de inflación. Septiembre de 2025. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2025-2026*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2025/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2025.pdf>
- Barney, J. B., y Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organisation Strategy, Structure, Behaviour*. Houghton Mifflin Company.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2050*. CEPLAN. <https://peru2050.ceplan.gob.pe/descargas/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2023). *Envejecimiento de la población*. Observatorio CEPLAN. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/m5>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2025). *Incremento de la población*. Observatorio CEPLAN. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t1>
- Chávarry, F. (2024, 15 de diciembre). Dina Boluarte finaliza el 2024 con una aprobación del 3%, según encuesta de Datum. *RPP*. <https://rpp.pe/politica/gobierno/encuesta-datum-aprobacion-de-la-presidenta-dina-boluarte-se-mantiene-en-3-noticia-1604632>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2022). *Envejecimiento en América Latina y el Caribe: inclusión y derechos de las personas mayores*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48567-envejecimiento-america-latina-caribe-inclusion-derechos-personas-mayores>
- Data ∞ (2023). *Tsunami LATAM. (2022)*. <https://data8.com.br/o-que-fazemos/estudos-pesquisas-proprietarios/tsunami-latam-2022/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na. ed.). Pearson Educación.

- Defensoría del Pueblo (2024). *89 conflictos activos en diálogo*. Reporte de Conflictos Sociales N.º 248. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2024/11/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-248-October_2024.pdf
- ECDB (2024). *eCommerce Industry in Peru*. <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/pe/all>
- EQUIFAX (2022). *Perfil Crediticio de los Peruanos de 50+*. <https://ecosistemaplateado.pe/wp-content/uploads/2023/02/1.-Exposicion-Perfil-crediticio-Equifax.pdf>
- Ezerskii, T. (2025, 10 de septiembre). Brecha digital en Perú se reduce a la mitad en cuatro años: 20 mil nuevas antenas rurales levantan internet 4G a miles de familias. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2025/09/11/brecha-digital-en-peru-se-reduce-a-la-mitad-en-cuatro-anos-20-mil-nuevas-antenas-rurales-llevan-internet-4g-a-miles-de-familias/>
- Gestión (2024, 14 de julio). *Feriados en Perú 2024: conoce las 4 fechas que aprobó el Congreso*. <https://gestion.pe/peru/feriados-en-peru-2024-conoce-las-4-fechas-que-aprobo-el-congreso-23-de-julio-6-de-agosto-7-de-junio-9-de-diciembre-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950-2050*. Boletín Especial N.º 24. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1681/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024). *Informe técnico: Situación de la Población Adulta Mayor. Trimestre Abril-Mayo-Junio 2024*. Informe Técnico N.º 3. Septiembre de 2024. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_adulto_mayor_iit24.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2025). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Semestre Móvil: Noviembre 2024 - Abril 2025*. Informe técnico N.º 3. Junio 2025. <https://www.calameo.com/read/0044419196b3cee8522f2>
- Ipsos Perú. (2023). *La generación plateada 2022*. Ipsos Perú. <https://ecosistemaplateado.pe/investigaciones/generacion-plateada-informe-sobre-los-adultos-50-y-el-emprendimiento-en-peru/>
- Kantar Ibope Media (2024). *Target Group Index (TGI), R 2*. Información privilegiada.

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2025). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2025-2028*. Abril.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2025-2028.pdf
- Ministerio de Justicia y DD. HH. (2024). *Ejecutivo aprueba nuevo reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales*. <https://www.gob.pe/institucion/minjus/noticias/1067368-ejecutivo-aprueba-nuevo-reglamento-de-la-ley-de-proteccion-de-datos-personales>
- Organización de las Naciones Unidas [2024]. *World Population Prospects 2024*.
<https://reliefweb.int/report/world/world-population-prospects-2024-summary-results>
- Pasquali, M. (2022). ¿Cuántos internautas visitan tiendas online pero no compran? Statista.
Gráfico: Porcentaje de visitas a tiendas online que resultaron en una compra en 2021.
<https://es.statista.com/grafico/28127/porcentaje-de-visitas-a-tiendas-online-que-resultan-en-una-compra/>
- Perú21 (2024, 04 de junio). *Consumo sostenible: el 65% de peruanos pagaría más por productos ecoamigables*. <https://peru21.pe/economia/consumo-sostenible-el-65-de-peruanos-pagaria-mas-por-productos-ecoamigables-noticia/>
- Shopify (2024, 28 de octubre). *¿Cuál sería una buena tasa de conversión para ecommerce en 2024?* [Blog]. Revisado el 3 de octubre de 2025.
<https://www.shopify.com/es/blog/guia-de-optimizacion-de-tasa-de-conversion>
- United Nations Population Fund [UNFPA]. (2024). *Envejecimiento de la población*. UNFPA.
<https://www.unfpa.org/es/envejecimiento-de-la-poblaci%C3%B3n>

ANEXOS

Anexo 1. Fichas técnicas de investigaciones

FICHA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Tipo de investigación: Cualitativa

Herramienta: Entrevista a profundidad realizada por cada miembro del equipo.

Cantidad: 6

Periodo de toma de datos: diciembre 2024

Procesamiento total: enero 2025

Perfil encuestado: expertos en el segmento *silver, heavy users* de servicios para adultos +50 años, proveedores de servicios para adultos +50 años.

Descripción de la encuesta: Se construyeron 6 guías de entrevista con un aproximado de 15 preguntas abiertas. La duración de cada entrevista fue de 60 minutos.

FICHA DE ENCUESTA

Tipo de investigación: Cuantitativa

Herramienta: Encuesta *on-line* controlada por cada integrante del equipo, a través de la herramienta Google Forms.

Cantidad: 380

Periodo de toma de datos: enero 2025 y junio 2025

Grupo piloto: Se tomó la encuesta en enero 2025 a 40 personas. Se realizaron dos ajustes para facilitar el entendimiento de las preguntas sobre servicios utilizados y se dio mayor contexto previo a preguntas sobre la plataforma Beyond.

Procesamiento total: junio 2025

Perfil encuestado: hombres y mujeres de Lima entre 45 y 70 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B.

Descripción de la encuesta:

La encuesta consistió en 20 preguntas, 7 enfocadas en recopilar datos personales del encuestado que sirvieron de filtro para delimitar la validez de la encuesta por edad y rango de ingresos, y 13 centradas en indagar sobre hábitos de consumo actual y futuro del público, realizar una primera validación de intención de compra del servicio y definir factores críticos del éxito.

A continuación, se presenta la guía de preguntas de la encuesta.

Anexo 2. Resultados de la investigación exploratoria

Análisis del mercado latinoamericano y Perú

En 2020, la población con más de 60 años representaba el 13% en Latinoamérica, con una proyección de crecimiento al 18 % en 2030 y al 36.4% en 2090 (Data ∞, 2023). Dentro de este segmento, se identifican dos subgrupos clave: la Generación Plateada (+55) y la Generación Invisible (+45). La Generación Plateada e Invisible afirman haber conquistado su independencia financiera, quieren mantenerla durante su vejez y no saben cómo o no cuantas con las herramientas para lograrlo (Data ∞, 2023). El consumo de las personas arriba de 50 años involucra 15 billones de dólares anualmente en todo el mundo y son los principales consumidores de todos los sectores de la economía (Data ∞, 2023). 7 de cada 10 latinoamericanos de 45+ realizaron compras *on-line* en el último año; siendo la categoría hogar la que mayor participación tiene en los gastos. Sin embargo, ambas generaciones declaran no estar siendo atendidos por bienes y servicios especializados; 4 de cada 10 latinoamericanos 45+ declararon que no hay oferta para ellos (Data ∞, 2023). Perú presenta el mayor índice de solteros y separados, con más del 50% de los entrevistados, y es donde más se comparte el hogar con algún familiar (Data ∞, 2023). El nivel de soledad declarado es uno de los más altos de la región, donde 4 de cada 10 entrevistados entre 45 y 54 años se sienten así. El 54% de los peruanos siente que las empresas y las marcas no ve a los consumidores de su edad, el 45% de los adultos mayores expresa interés en viajar, pero encuentran pocas opciones adaptadas a sus necesidades.

Perfil digital del segmento *silver*

El 65 % de los adultos mayores peruanos usa redes sociales, y el 50 % realiza compras en línea de manera regular (Data ∞, 2023). El 93 % de los latinoamericanos con más de 45 años tiene *smartphone* e inclusive en la franja 65+ la penetración se mantiene: 9 de cada 10 adultos mayores declaran tener esa herramienta de comunicación (Data ∞, 2023). Entre la población arriba de 65 años, 8 de cada 10 están conectados diariamente. Con una penetración sorprendente en toda la región, WhatsApp está en la rutina social y profesional de toda la población adulta. Con una oferta diversificada, YouTube también es una fuente de aprendizaje para todas las personas y Facebook tiene mayor relevancia como red social (Data ∞, 2023).

Benchmarking de oferta internacional para *silvers*

A nivel internacional, se analizó a “Silversurfers”, la plataforma más grande del mundo enfocada en adultos mayores. De origen británico, es una web diseñada específicamente para personas mayores de 50 años, que ofrece contenido sobre estilo de vida, tecnología, salud, finanzas, viajes y otros tópicos. Al analizar su modelo de negocio, se identificó que la plataforma tiene diversas fuentes de ingresos: venta de espacios publicitarios y patrocinios, ingresos por *marketing* de afiliados, membresías *premium*, *ecommerce* y eventos propios.

Por otro lado, se encuentra Silver Guardian, plataforma digital panameña que opera bajo un ecosistema de muros de información con diferentes funcionalidades, como el muro de empleos, muro de salud y el asistente virtual. Su principal atractivo es el módulo de salud que ofrece en su plataforma. Los suscriptores pueden subir documentos de atención médica, recetas, exámenes, entre otras, y la plataforma las consolida, construyendo un perfil médico a través de la IA que opera en su sistema, para que sirva como una ficha resumen de historial médico, que el usuario puede compartir a través del aplicativo con sus médicos u otros especialistas.

***Benchmarking* mercado peruano**

Al investigar la oferta local, se identificaron iniciativas que abordan de manera parcial las necesidades de este segmento, las cuales se presentan a continuación.

- **Ecosistema Plateado:** Este proyecto busca promover el desarrollo de emprendimientos e iniciativas por parte de los adultos mayores, impulsando su inclusión y participación activa en la comunidad.
- **Conexión Adulto Mayor:** Este portal conecta a los adultos mayores, sus familias y cuidadores con expertos en temas de interés general para este segmento.
- **La Casa del Abuelo:** Es la primera tienda en Perú especializada en productos de asistencia para la vida diaria del adulto mayor. Su enfoque está limitado al ámbito comercial y no abarca una oferta integral de servicios.
- **CUIDA+:** Esta iniciativa propone la creación de una página web y una aplicación móvil que conecten a familiares y responsables de adultos mayores con geriatras especialistas en su cuidado.

Anexo 3. Resultados de encuesta aplicada

Perfil de los encuestados:

- Género: 62 % mujeres y el 38 % hombres
- Situación laboral: 57 % dependientes, 32 % independiente y 11 % jubilados
- Estado civil: 62 % casado o en unión libre, 18 % soltero y 20 % otro.
- Hijos: 82 % tiene hijos
- Ingreso mensual: 6 % (Menos de S/ 5000), 19 % (Entre S/ 5000 y S/10 000), 35 % (Entre S/ 10 001 y S/ 20 000) y 40 % (Más de S/ 20 000)
- 92 % ha realizado compras por internet.
- 44 % realiza compras por internet una vez al mes y un 32 % varias veces al mes.
- 72 % compra por aplicaciones móviles de tiendas, 56 % por páginas web de tiendas y un 54% por aplicaciones de *delivery* (Rappi, PedidosYa, etc.).

Uso de servicios en la actualidad: El porcentaje indica cuantos de los 380 encuestados marcaron “sí” ante la pregunta realizada. Se podía marcar más de una respuesta.

En el último año, ¿ha utilizado o contratado alguno de los siguientes servicios?	
Restaurantes y gastronomía con beneficios especiales	96.6%
Viajes y turismo adaptado	85.0%
Servicios del hogar	83.9%
Servicios de salud física preventiva o correctiva	72.6%
Actividades recreativas o culturales	70.5%
Actividades físicas y bienestar	65.5%
Establecimientos de entretenimiento	60.5%
Cursos de formación o actualización	55.5%
Asesoría financiera o previsional	45.5%
Medicina estética y tratamientos <i>antiaging</i>	34.7%
Acompañamiento emocional o psicológico	34.7%
Experiencias	34.5%
Asesoría profesional especializada	33.2%
Asesoría seguros	29.2%
Comunidad y redes de contacto	9.7%

Uso de servicios futuro: El porcentaje indica cuantos de los 380 encuestados marcaron “sí” ante la pregunta realizada. Se podía marcar más de una respuesta.

Pensando en sus intereses y necesidades actuales y futuras, ¿cuáles de los siguientes servicios le parecen más importantes o cree que contrataría (o seguiría contratando) en los próximos 5 años?	
Viajes y turismo adaptado	72.6%
Comunidad y redes de contacto	64.2%
Servicios de salud física preventiva o correctiva	61.6%
Servicios del hogar	59.7%
Restaurantes y gastronomía con beneficios especiales	55.8%
Asesoría financiera o previsional	55.5%

Pensando en sus intereses y necesidades actuales y futuras, ¿cuáles de los siguientes servicios le parecen más importantes o cree que contrataría (o seguiría contratando) en los próximos 5 años?	
Actividades físicas y bienestar	48.4%
Cursos de formación o actualización	47.9%
Actividades recreativas o culturales	37.4%
Establecimientos de entretenimiento	37.1%
Acompañamiento emocional o psicológico	31.8%
Asesoría seguros	26.3%
Experiencias	24.7%
Asesoría profesional especializada	20.5%
Medicina estética y tratamientos <i>antiaging</i>	18.2%

Atributos valorados: El porcentaje indica cuantos de los 380 encuestados marcaron el *ranking* 1 al 7 por cada característica. Los atributos que se llevaron las mejores valoraciones dentro del top 3 fueron calidad, precio y experiencia.

Al momento de contratar un servicio o adquirir un producto, ¿Cuáles de las siguientes características valora más? Seleccione un valor para cada una de las opciones en orden de importancia del 1 (más importante) al 7 (menos importante).							
	Precio	Disponibilidad	Recomendaciones y referencias	Personalización del servicio	Calidad del producto/servicio	Experiencia de compra	Exclusividad
#1	27.4%	8.2%	4.5%	12.9%	41.1%	2.9%	3.2%
#2	12.9%	5.3%	5.3%	15.0%	42.6%	16.8%	2.1%
#3	16.3%	15.3%	13.2%	15.8%	8.2%	28.4%	2.9%
#4	9.5%	11.3%	36.3%	2.1%	3.2%	17.4%	20.3%
#5	17.1%	14.5%	31.1%	22.1%	3.9%	9.7%	1.6%
#6	14.7%	30.5%	6.6%	22.1%	0.3%	17.1%	8.7%
#7	2.1%	15.0%	3.2%	10.0%	0.8%	7.6%	61.3%
Top 3 box	56.6%	28.7%	22.9%	43.7%	91.8%	48.2%	8.2%

Intención de compra: El 77.6 % de los encuestados estaría interesado en acceder a una plataforma con las características que Beyond propone.

¿Estaría usted interesado(a) en acceder a una plataforma digital diseñada especialmente para personas como usted, donde pueda encontrar información relevante (salud, finanzas, actividades, bienestar, etc.) y conectarse con una comunidad con intereses	
Sí, me interesaría mucho	28.4%
Sí, me interesaría algo	49.2%
No estoy seguro(a)	6.8%
No me interesaría	15.5%

Del 77.6 % de interesados en acceder a la plataforma, un 81.7 % estaría dispuesto a pagar por este acceso, y de estos la suscripción sería la principal modalidad de pago con 45.2 % de preferencia.

¿Estaría usted dispuesto(a) a pagar para acceder a esta plataforma?	
Sí, definitivamente estaría dispuesto(a)	28.5%
Probablemente sí	53.2%
	81.7%
Si estuviera dispuesto(a) a pagar por acceder a esta plataforma digital, ¿Cuál de las siguientes modalidades de pago preferiría?	
Suscripción mensual/anual que me dé acceso completo a todo el contenido.	45.2%
Acceso gratuito a contenidos básicos, y pago por contenidos o funciones <i>premium</i>	27.0%
Acceso gratuito a la plataforma y pago solo por los servicios que adquiera	27.8%

Tique promedio: de los que eligieron el pago por suscripción y uso de funciones *premium*, un 57.9 % indicó que pagaría entre 51 y 70 soles mensuales.

Si eligió la opción de suscripción mensual/anual o pago por funciones <i>premium</i> , ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar al mes por el acceso a la plataforma?	
Hasta S/40	6.9%
De S/41 a S/50	10.3%
De S/51 a S/60	40.8%
De S/61 a S/70	17.2%
De S/71 a S/80	10.3%
De S/81 a S/90	3.4%
De S/91 a S/100	4.6%
Más de S/100	6.3%

Respecto a los que eligieron el pago cuando se adquiera un servicio, el 62.7 % pagaría entre el 4.1 % y 6 % adicional sobre el valor de lo adquirido.

Si eligió la opción de acceso gratuito a la plataforma, pero con pago por los servicios, ¿Qué porcentaje adicional sobre el valor del servicio o contenido estaría dispuesto(a) a pagar por la gestión y facilitación que ofrece la empresa?	
De 2% a 3%	26.9%
De 3.1% a 4%	10.4%
De 4.1% a 5%	41.8%
De 5.1% a 6%	20.9%

Anexo 4. Justificación de las metas de crecimiento

Las metas de crecimiento en número de usuarios, suscriptores y *leads* se encuentran alineadas al plan comercial y de *marketing* de Beyond, en los cuáles se han diseñado actividades comerciales y de comunicación con el objetivo de incrementar, mantener, y fidelizar la base de cliente; para que de esta manera se puedan alcanzar las metas establecidas. El planteamiento de metas de crecimiento en términos de visitas, suscriptores y *leads* se ha basado en porcentajes respecto al universo de personas alcanzadas en consecuencia del plan de *marketing* y *media plan*. Al indagar respecto a indicadores digitales sobre suscripciones y transacciones en plataformas digitales, no se encontraron datos concretos; sin embargo, fuentes como Datatrust Perú, Statista, ECDB y Shopify brindan información sobre tasas de conversión, las cuáles hemos tomado como referencia para las metas porcentuales de suscriptores y *leads* respecto al total de visitas a la plataforma Beyond.

Como principales datos, se tiene:

- Según Statista, en seis países latinoamericanos la tasa de conversión de una visita web no supera el 1.5 %; siendo Perú una de las más bajas con 0.9 %. (Pasquali, 2022).
- Acorde a ECDB en el mercado *ecommerce* de Perú, el ratio de conversión para 2024 fue de 1.6 %. (ECDB, 2024).
- Según Shopify, las tasas de conversión medias en el *ecommerce* rondan entre el 2.5 % y el 3 %. (Shopify, 2024).

Tomando como referencia esta información, se entiende que, a nivel mundial, la tasa de conversión de los *ecommerce* es relativamente baja. Por ejemplo, en Estados Unidos, solo el 2.4 % de las visitas a tiendas en línea resultan en una compra, mientras que en Perú la media es de 0.9 %-1 %. Sin embargo, acorde a los expertos de estas fuentes, una tasa de conversión de 3% es una buena meta inicial para un *ecommerce*.

Las metas de crecimiento se establecieron considerando los niveles de alcance del público objetivo con las acciones del plan de *Marketing*. Para ello, se ha considerado que los tres primeros años los niveles de visitas se encuentren por debajo del total alcance obtenido por pauta publicitaria y acciones comerciales en número de usuarios. En las tablas inferiores, se muestra la proyección evolutiva de métricas sobre la base del alcance de personas del público objetivo obtenido a través de la herramienta Omni Channel Planner (Planning Tool OMG). Esta herramienta utiliza datos del INEI (2024) y Kantar Ibope Media (2024) para realizar proyecciones de inversión, *mix* de medios y *awareness* (alcance total), acorde al universo de compra que se elija del total de opciones, para este caso se eligió el *target* de hombres y mujeres de 50-70 años AB, obteniendo un total de 850 000 personas, número que se ha incrementado en +2.5 % anual asumiendo el crecimiento compuesto anual calculado para el proyecto. El plan de *Marketing* considera un porcentaje de inversión en medios digitales que permitan iniciar el año 1 con un alcance de 45.6 % y terminar el año 3 en 55.2 %. Los tres primeros años, las acciones de *marketing* estarán enfocadas en generar publicidad dirigida al *target*, programarla en los medios más utilizados por el público, brindar contenido gratuito y versión *premium* relevante, y generar acciones físicas (BTL) como eventos, participación en ferias u presencia en establecimientos de contacto para comunicar la propuesta.

En las tablas inferiores, se observa la evolución de personas alcanzadas y visitas. Los primeros tres años el *mix* de medios de la propuesta estará enfocada en generar tráfico, llegando a un pico de 15 775 visitas el último mes del año 3, un 3.2 % del total de personas alcanzadas por la publicidad, que es 492 953 para el mismo mes. Para el año 4 y 5 los niveles de alcance ya

no crecen con rapidez, quedando en 57.3 % y 51.1 %, respectivamente. El alcance irá disminuyendo progresivamente y se mantendrá en estos niveles, debido a que se reduciría la intensidad de la inversión publicitaria para enfocarse en herramientas de promoción y fidelización. La reducción de *awareness* será progresiva, ya que se mantendrán resultados orgánicos producto de las estrategias de SEO, *content*, recomendación directa, el mantenimiento de comunicación en los socios, el *always on* en redes y el resto de las palancas autogestionadas por la propia comunidad. Respecto al porcentaje de suscriptores y transacciones (*leads*), se buscó mantenerse dentro de los porcentajes recopilados de las diferentes fuentes sobre el mercado *ecommerce*, a pesar de que los datos refieren a tasa de conversión, que es el indicador más ácido. En el caso de suscriptores, el año 3 se llega a un porcentaje neto de 2.3 % respecto al total visitas a la página y en el caso de *leads*, se llega a 1.1 %. Al cierre del año 5, se llega a un máximo de 1.7 % de *leads*, alineado al dato obtenido como tasa para el 2024. (ECDB, 2024). La meta de suscriptores final es neta, ya que sobre la proyección inicial se aplicó un porcentaje de desafiliación mensual, que inicia en 30 % para el año 1, se reduce a 25 % en año 2 y para el análisis de los otros tres periodos se considera en 20 %.

Media reach y metas de crecimiento Año 1

CONSTRUCCIÓN DE AWARENESS													
Universe Compra (TGI):	Universe Personas 50-70 AB H y M	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000
		ENE AÑO 1	FEB AÑO 1	MAR AÑO 1	ABR AÑO 1	MAY AÑO 1	JUN AÑO 1	JUL AÑO 1	AGO AÑO 1	SET AÑO 1	OCT AÑO 1	NOV AÑO 1	DIC AÑO 1
Omnicom	Media reach	10.0%	15.7%	18.7%	22.1%	23.4%	26.3%	29.8%	32.7%	35.2%	38.5%	42.1%	45.6%
Alcance Total	Personas alcanzadas	85 000	133 450	158 950	187 850	198 900	223 550	253 300	277 950	299 200	326 910	357 850	387 600

		ENE AÑO 1	FEB AÑO 1	MAR AÑO 1	ABR AÑO 1	MAY AÑO 1	JUN AÑO 1	JUL AÑO 1	AGO AÑO 1	SET AÑO 1	OCT AÑO 1	NOV AÑO 1	DIC AÑO 1
Universe alcanzado		85 000	133 450	158 950	187 850	198 900	223 550	253 300	277 950	299 200	326 910	357 850	387 600
%Vistas		1.0%	1.0%	1.0%	1.2%	1.2%	1.2%	1.4%	1.4%	1.4%	1.6%	1.6%	1.6%
#Vistas		850	1 335	1 590	2 254	2 387	2 683	3 546	3 891	4 189	5 231	5 726	6 202
%Suscriptores		1.1%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.6%	1.7%	1.8%	1.9%	1.9%	2.0%	2.1%
%Churn		30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
#Churn		0	3	5	7	9	11	13	18	21	24	29	34
#Suscripciones		9	16	22	31	38	44	59	68	79	97	115	128
%Suscriptores (neto)		1.0%	1.0%	1.1%	1.1%	1.2%	1.2%	1.3%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.5%
#Suscripciones (neto)		9	13	17	25	29	32	46	51	59	73	86	93
%Leads		0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%
#Leads		2	3	3	7	7	8	14	16	17	26	29	31

Media reach y metas de crecimiento Año 2

CONSTRUCCIÓN DE AWARENESS													
Universe Compra (TGI):	Universe Personas 50-70 AB H y M	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250	871 250
		ENE AÑO 2	FEB AÑO 2	MAR AÑO 2	ABR AÑO 2	MAY AÑO 2	JUN AÑO 2	JUL AÑO 2	AGO AÑO 2	SET AÑO 2	OCT AÑO 2	NOV AÑO 2	DIC AÑO 2
Omnicom	Media reach	40.7%	38.5%	35.2%	37.5%	39.1%	41.3%	43.6%	46.8%	48.3%	49.8%	50.7%	51.1%
Alcance Total	Personas alcanzadas	354 599	335 431	306 680	326 719	340 659	359 826	379 865	407 745	420 814	433 883	441 724	445 209

METAS MENSUALES													
		ENE AÑO 2	FEB AÑO 2	MAR AÑO 2	ABR AÑO 2	MAY AÑO 2	JUN AÑO 2	JUL AÑO 2	AGO AÑO 2	SET AÑO 2	OCT AÑO 2	NOV AÑO 2	DIC AÑO 2
Universe alcanzado		354 599	335 431	306 680	326 719	340 659	359 826	379 865	407 745	420 814	433 883	441 724	445 209
%Vistas		1.8%	1.8%	1.8%	2.0%	2.0%	2.0%	2.2%	2.2%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%
#Vistas		6 383	6 038	5 520	6 534	6 813	7 197	8 357	8 970	9 258	10 413	10 601	10 685
%Suscriptores		2.1%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.3%	2.3%	2.4%	2.4%	2.5%	2.5%
%Churn		25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
#Churn		32	34	33	30	35	38	40	48	52	55	63	66
#Suscripciones		134	130	121	141	151	160	190	209	219	253	265	269
%Suscriptores (neto)		1.6%	1.6%	1.6%	1.7%	1.7%	1.7%	1.8%	1.8%	1.8%	1.9%	1.9%	1.9%
#Suscripciones (neto)		102	97	88	111	116	122	150	161	167	198	201	203
%Leads		0.5%	0.5%	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%	0.7%	0.7%	0.7%	0.8%	0.8%	0.8%
#Leads		32	30	28	39	41	43	58	63	65	83	85	85

Media reach y metas de crecimiento Año 3

CONSTRUCCIÓN DE AWARENESS													
Universo Compra (TGI):	Universo Personas 50-70 AB H y M	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031	893 031
		ENE AÑO 3	FEB AÑO 3	MAR AÑO 3	ABR AÑO 3	MAY AÑO 3	JUN AÑO 3	JUL AÑO 3	AGO AÑO 3	SET AÑO 3	OCT AÑO 3	NOV AÑO 3	DIC AÑO 3
Omnicom	Media reach	48.6%	45.7%	43.5%	44.8%	46.2%	48.7%	49.9%	51.2%	52.7%	53.4%	54.6%	55.2%
Alcance Total	Personas alcanzadas	434 013	408 115	388 469	400 078	412 580	434 906	445 623	457 232	470 627	476 879	487 595	492 953

METAS MENSUALES													
		ENE AÑO 3	FEB AÑO 3	MAR AÑO 3	ABR AÑO 3	MAY AÑO 3	JUN AÑO 3	JUL AÑO 3	AGO AÑO 3	SET AÑO 3	OCT AÑO 3	NOV AÑO 3	DIC AÑO 3
Universo alcanzado		434 013	408 115	388 469	400 078	412 580	434 906	445 623	457 232	470 627	476 879	487 595	492 953
%Vistas		2.6%	2.6%	2.6%	2.8%	2.8%	2.8%	3.0%	3.0%	3.0%	3.2%	3.2%	3.2%
#Vistas		11 284	10 611	10 100	11 202	11 552	12 177	13 369	13 717	14 119	15 260	15 603	15 775
%Suscriptores		2.5%	2.5%	2.5%	2.6%	2.6%	2.6%	2.7%	2.7%	2.7%	2.8%	2.8%	2.9%
%Churn		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
#Churn		54	56	54	51	57	60	63	71	75	77	86	89
#Suscripciones		280	268	256	286	300	316	357	373	385	428	444	452
%Suscriptores (neto)		2.0%	2.0%	2.0%	2.1%	2.1%	2.1%	2.2%	2.2%	2.2%	2.3%	2.3%	2.3%
#Suscripciones (neto)		226	212	202	235	243	256	294	302	311	351	359	363
%Leads		0.8%	0.8%	0.8%	0.9%	0.9%	0.9%	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%
#Leads		90	85	81	101	104	110	134	137	141	168	172	174

Media reach y metas de crecimiento Año 4

CONSTRUCCIÓN DE AWARENESS													
Universo Compra (TGI):	Universo Personas 50-70 AB H y M	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357	915 357
		ENE AÑO 4	FEB AÑO 4	MAR AÑO 4	ABR AÑO 4	MAY AÑO 4	JUN AÑO 4	JUL AÑO 4	AGO AÑO 4	SET AÑO 4	OCT AÑO 4	NOV AÑO 4	DIC AÑO 4
Omnicom	Media reach	53.7%	51.8%	50.1%	51.5%	52.2%	53.1%	54.2%	54.9%	55.6%	56.3%	56.9%	57.3%
Alcance Total	Personas alcanzadas	491 547	474 155	458 594	471 409	477 816	486 055	496 124	502 531	508 939	515 346	520 838	524 500

METAS MENSUALES													
		ENE AÑO 4	FEB AÑO 4	MAR AÑO 4	ABR AÑO 4	MAY AÑO 4	JUN AÑO 4	JUL AÑO 4	AGO AÑO 4	SET AÑO 4	OCT AÑO 4	NOV AÑO 4	DIC AÑO 4
Universo alcanzado		491 547	474 155	458 594	471 409	477 816	486 055	496 124	502 531	508 939	515 346	520 838	524 500
%Vistas		3.4%	3.4%	3.4%	3.6%	3.6%	3.6%	3.8%	3.8%	3.8%	4.0%	4.0%	4.0%
#Vistas		16 713	16 121	15 592	16 971	17 201	17 498	18 853	19 096	19 340	20 614	20 834	20 980
%Suscriptores		2.9%	3.0%	3.0%	3.1%	3.1%	3.1%	3.2%	3.2%	3.2%	3.3%	3.4%	3.4%
%Churn		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
#Churn		90	98	97	94	104	107	109	120	123	125	136	140
#Suscripciones		491	485	471	519	534	544	599	616	626	682	699	706
%Suscriptores (neto)		2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.5%	2.5%	2.6%	2.6%	2.6%	2.7%	2.7%	2.7%
#Suscripciones (neto)		401	387	374	424	430	437	490	497	503	557	563	566
%Leads		1.1%	1.1%	1.1%	1.2%	1.2%	1.2%	1.3%	1.3%	1.3%	1.4%	1.4%	1.4%
#Leads		184	177	172	204	206	210	245	248	251	289	292	294

Media reach y metas de crecimiento Año 5

CONSTRUCCIÓN DE AWARENESS													
Universo Compra (TGI):	Universo Personas 50-70 AB H y M	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241	938 241
		ENE AÑO 5	FEB AÑO 5	MAR AÑO 5	ABR AÑO 5	MAY AÑO 5	JUN AÑO 5	JUL AÑO 5	AGO AÑO 5	SET AÑO 5	OCT AÑO 5	NOV AÑO 5	DIC AÑO 5
Omnicom	Media reach	56.7%	56.1%	55.3%	54.8%	54.1%	53.7%	53.2%	52.7%	52.1%	51.7%	51.3%	51.1%
Alcance Total	Personas alcanzadas	531 983	526 353	518 847	514 156	507 588	503 835	499 144	494 453	488 824	485 071	481 318	479 441

		ENE AÑO 5	FEB AÑO 5	MAR AÑO 5	ABR AÑO 5	MAY AÑO 5	JUN AÑO 5	JUL AÑO 5	AGO AÑO 5	SET AÑO 5	OCT AÑO 5	NOV AÑO 5	DIC AÑO 5
Universo alcanzado		531 983	526 353	518 847	514 156	507 588	503 835	499 144	494 453	488 824	485 071	481 318	479 441
%Vistas		4.2%	4.2%	4.2%	4.4%	4.4%	4.4%	4.6%	4.6%	4.6%	4.8%	4.8%	4.8%
#Vistas		22 343	22 107	21 792	22 623	22 334	22 169	22 961	22 745	22 486	23 283	23 103	23 013
%Suscriptores		3.4%	3.5%	3.5%	3.6%	3.6%	3.6%	3.7%	3.7%	3.8%	3.7%	3.8%	3.8%
%Churn		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
#Churn		141	153	154	153	162	162	161	170	170	169	174	173
#Suscripciones		767	772	765	809	809	805	850	852	845	868	867	864
%Suscriptores (neto)		2.8%	2.8%	2.8%	2.9%	2.9%	2.9%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
#Suscripciones (neto)		626	619	610	656	648	643	689	682	675	699	693	690
%Leads		1.4%	1.4%	1.4%	1.5%	1.5%	1.5%	1.6%	1.6%	1.6%	1.7%	1.7%	1.7%
#Leads		313	309	305	339	335	333	367	364	360	396	393	391

Anexo 5. Propuesta de valor

Valor del producto

El beneficio central es ofrecer un espacio único que integre contenido confiable, servicios especializados y comunidad, diseñado para personas mayores de 45 años. Beyond actúa como una central digital de soluciones que reduce la carga cognitiva de buscar en múltiples plataformas no adaptadas. El usuario accede, en una sola interfaz, a información, servicios y experiencias. Los beneficios esperados incluyen navegación amigable, lenguaje claro, servicios accesibles y alineados a sus hábitos digitales. Los valores añadidos refuerzan la experiencia desde una dimensión emocional y social: sentido de pertenencia, conexión con otros usuarios, visibilidad como referentes, soporte activo e inspiración constante mediante contenidos y experiencias curadas.

Valor de los servicios

Beyond no provee directamente todos los servicios, pero asegura una experiencia de calidad mediante información transparente y completa en todos los puntos de contacto, filtro de calidad en cada proveedor, acompañamiento durante todo el proceso de adquisición y un servicio postventa con canales activos (línea directa, chat o WhatsApp)

Valor de la imagen

Beyond busca posicionarse como una marca asociada al bienestar, la plenitud y el disfrute en la segunda mitad de la vida. Su imagen corporativa está diseñada para transmitir confianza, respaldo y conexión emocional con sus usuarios.

Valor del personal

Aunque el entorno es digital, se prioriza la atención cálida y personalizada. El chat interactivo busca simular una conversación natural, mientras que las consultas complejas son atendidas por asesores reales.

Costos asociados a la propuesta

Financieros: Suscripción, comisiones, precios de productos y servicios.

Temporalidad: Tiempo dedicado a buscar, contratar o esperar la entrega del servicio.

Psicológicos: Riesgos percibidos sobre calidad, transparencia y confianza en la oferta.

Oportunidad: Restricción en la oferta y pérdida del trato directo con proveedores.

Pérdida de experiencia: Se pierde el proceso activo de búsqueda individual.

Anexo 6. Arquetipos de cliente

A partir de todas las etapas de investigación, se definieron cuatro arquetipos que representan perfiles del *target* dentro de la Generación Invisible (45+) y Plateada (55+).

1. “La Búsqueda del Balance”, representado por Raquel, encarna a quienes buscan armonizar sus múltiples roles: madre, profesional, hija y mujer. Sus motivaciones se centran en mantener su independencia económica y emocional, sin descuidar su carrera ni su bienestar. Sus principales necesidades incluyen orientación para planificar su retiro, tiempo para sí misma y servicios de salud emocional. Le preocupa la posibilidad de no estar lista financieramente para el futuro o ser una carga para su familia. Raquel valora el equilibrio, la autonomía y el reconocimiento, y desea vivir una vida más ligera, donde no tenga que probar constantemente su capacidad.

2. “La Fortaleza Silenciosa”, representado por Felipe, es el de aquellos que han sostenido durante años a otros —padres, hijos, empresas— y que hoy buscan apoyo sin renunciar a su autonomía. Divorciado y director financiero, Felipe quiere una jubilación ordenada, sin sobresaltos, y espacios donde pertenecer. Sus dolores giran en torno al agotamiento emocional, la falta de comunidad y el miedo a ser una carga. Desea seguir activo, disfrutar sin culpa y crear conexiones significativas. Valora la estabilidad, la autosuficiencia y la fortaleza interior.

3. “La Libertad”, tiene rostro de Ángela, una mujer separada que, tras 25 años de vida corporativa, ha decidido emprender y redescubrirse. Ella busca propósito, reconectar con su identidad más allá de los roles que ha desempeñado, y sentirse viva nuevamente. Necesita espacios de mentoría, acompañamiento en su emprendimiento, y redes de contención. Le teme a la soledad, a no estar al día con los cambios sociales y tecnológicos, y a sentir que no vivió con propósito. Quiere vivir con libertad, rodeada de una comunidad que la valore y le dé espacio para

4. “La Búsqueda de Tribu” se refleja en Mauricio, un hombre jubilado del sector educación, soltero, sin hijos, que participa activamente en talleres y espacios culturales. Lo motiva sentirse útil, aprender y conectarse con otros. Necesita actividades grupales significativas, información clara sobre servicios para su edad, y propuestas de vida en comunidad como el *cohousing*. Sus dolores son la exclusión, el aislamiento, la monotonía y la percepción de dependencia. Mauricio quiere vivir con libertad, autonomía y estimulación constante, explorando aquello que antes no pudo hacer.

Anexo 7. Estrategia de producto/servicio

Beyond se configura como una comunidad, con un ecosistema integral de información y servicios.

Características del producto

- Plataforma digital multicanal: disponible en versión web y aplicación móvil, asegurando accesibilidad para todos los usuarios.
- Interfaz amigable y accesible: diseño UI/UX adaptado a las capacidades digitales del público *silver*.
- Ecosistema de servicios: categorías especializadas como viajes, salud, comunidad y entretenimiento. En la versión *premium* se puede acceder al portal comunidad, donde existen diferentes herramientas de interacción.
- Personalización basada en IA: algoritmos que recomiendan servicios según el perfil y comportamiento del usuario.
- Sistema de curaduría y certificación: validación de proveedores para garantizar calidad y confianza.
- Red de comunidad y socialización: espacios de interacción, foros y contenido generado por usuarios.
- Seguridad y protección de datos: protocolos avanzados para garantizar la privacidad y seguridad de la información.
- Atención y contacto: *chatbot* de IA, chat interno con ejecutivos y conexión directa con WhatsApp.

Ciclo de vida del producto

La estrategia de producto se planifica en función del ciclo de vida del producto digital:

Introducción: Campañas de educación sobre la plataforma, alianzas estratégicas con actores clave y generación de contenido de valor.

Crecimiento: Expansión de categorías de servicio, optimización de la experiencia del usuario y fortalecimiento de la comunidad.

Madurez: Implementación de nuevos modelos de monetización y diversificación de oferta.

Declive o reinención: Adaptación a nuevas tendencias y evolución hacia nuevas líneas de negocio.

Anexo 8. Estrategia de marca

El nombre Beyond es una elección estratégica para la marca, y será asociada directamente a la plataforma y comunidad. Se considera que es una propuesta ganadora debido a que transmite progreso y positividad, evita estereotipos de la edad, tiene un alto impacto emocional, es corto, global y memorable, es adaptable para una oferta amplia

El *selling line* elegido para la marca es “Vive más, siente más”, ya que comunica una promesa de marca inspiradora, invitando al público a ampliar sus horizontes y vivir sin límites. Conecta con personas que buscan disfrutar plenamente, desde nuevas experiencias hasta relaciones más profundas y significativas.

Beneficios funcionales (lo que hace Beyond):

Brindar comunidad con,

- Plataforma que brinda información y servicios *ad hoc* al *target*.
- Segmenta información y servicios ajustados a los intereses de cada usuario.
- Plataforma intuitiva que simplifica la navegación y gestión de experiencias.
- Conexión con comunidades afines en espacios digitales y presenciales.
- Modelo *phygital* con eventos en vivo, *hubs* experienciales y contenidos *on-line*.
- Soporte continuo y confiable con ejecutivos reales.

Beneficios Emocionales (Lo que hace sentir Beyond)

- Sentido de pertenencia
- Empoderamiento y redescubrimiento
- Renovación personal
- Entusiasmo por lo nuevo
- Seguridad y tranquilidad

Beneficios de autoexpresión (cómo Beyond ayuda a los usuarios a definirse)

- “Soy una persona que sigue creciendo”
- “Soy parte de una comunidad vibrante”
- “Soy creativo y aventurero”:
- “Soy alguien que se cuida y vive plenamente”

Anexo 9. Tarifario de publicidad

Medio	Canal - Detalle	Acciones	Periodo	Tarifario Full	Tarifario Lanzamiento	Cantidad óptima
Digital	Web/App	<i>Landing Premium</i>	Mensual	S/ 1500	S/ 750	2
Digital	Web/App	<i>Banner/Slider Home</i>	1 Semana	S/ 1000	S/ 500	8
Digital	Web/App	Notificación <i>Push</i>	1 Semana	S/ 1000	S/ 500	8
Digital	Web/App	<i>Landing Categoría</i>	1 Semana	S/ 500	S/ 250	8
Digital	Web/App	<i>Banners laterales</i>	1 Semana	S/ 500	S/ 250	8
Digital	Web/App	Posicionamiento (SEM)	1 Semana	S/ 500	S/ 250	8
Digital	Mail	<i>Mail</i>	1 vez por semana	S/ 500	S/ 250	4
Digital	RRSS	<i>Post FB</i>	1 vez por semana	S/ 500	S/ 250	4
Digital	RRSS	Historia IG-FB	1 vez por semana	S/ 500	S/ 250	4

Tarifario de publicidad pagada

Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%Utilización de cantidad	50%	80%	100%	120%	150%
	50% cantidad y tarifa lanzamiento	80% cantidad y tarifa regular	100% cantidad y tarifa regular	120% cantidad y tarifa regular	150% cantidad y tarifa regular
<i>Landing Premium</i>	S/ 750	S/ 2400	S/ 3000	S/ 3600	S/ 4500
<i>Banner/Slider Home</i>	S/ 2000	S/ 6400	S/ 8000	S/ 9600	S/ 12 000
Notificación <i>Push</i>	S/ 2000	S/ 6400	S/ 8000	S/ 9600	S/ 12 000
<i>Landing Categoría</i>	S/ 1000	S/ 3200	S/ 4000	S/ 4800	S/ 6000
<i>Banners laterales</i>	S/ 1000	S/ 3200	S/ 4000	S/ 4800	S/ 6000
Posicionamiento (SEM)	S/ 1000	S/ 3200	S/ 4000	S/ 4800	S/ 6000
<i>Mail</i>	S/ 500	S/ 1600	S/ 2000	S/ 2400	S/ 3000
<i>Post FB</i>	S/ 500	S/ 1600	S/ 2000	S/ 2400	S/ 3000
Historia IG-FB	S/ 500	S/ 1600	S/ 2000	S/ 2400	S/ 3000
	S/ 9250	S/ 29 600	S/ 37 000	S/ 44 400	S/ 55 500
#meses por año	12	12	12	12	12
Ingreso anual	S/ 111 000	S/ 355 200	S/ 444 000	S/ 532 800	S/ 666 000

Fuente: Elaboración propia 2025.

Anexo 10. Planes de *Marketing* y Comunicación

Plan de pre-lanzamiento

Producción de *copy*: se construirá un *copy* conceptual de 30”, con reducciones de 15”, 10” y 6” en distintos formatos para que sea adaptable para las plataformas. Este *copy* se construirá a partir de imágenes generadas por IA, banco de videos y contenido producido.

Generación de contenido: Se recopilarán videos de expertos, artículos públicos y notas propias con información relacionada a los tópicos de interés del *target* en la web con palabras previamente estudiadas, que ayuden al posicionamiento orgánico.

Plan de lanzamiento

La primera fase de la estrategia de comunicación consistirá en atraer y empezar a generar masa crítica y comunidad.

Objetivo: Construir conciencia y generar tráfico inicial a la plataforma.

Medios: Para esta primera fase el *mix* de medios estará compuesto por digital, *influencers*, acciones BTL y *content marketing*/SEO, seleccionados por su alcance y afinidad con la audiencia. Con este *mix* de medios llegaremos a un 45.6 % de alcance en el *target*, acorde a lo arrojado por la herramienta Omni Channel Planner (Planning Tool OMG).

Acciones *awareness*:

- Meta – Dark Post: Anuncios en redes sociales que ayudarán a maximizar el alcance y la interacción, podrían ser diversos formatos entre videos o imágenes estáticas. Se crearán perfiles de Facebook e Instagram, con mayor importancia en Facebook que es la red social más utilizada por este *target*.
- YouTube Instream: Se utilizará este formato para promocionar Beyond con un video, que puede durar hasta 1 minuto bajo formato *non skip* o 15 segundos que sería sin opción a ser omitido. Esta publicidad tendrá un botón *link* con la web. Se hará la compra enfocada en el *target* y filtrando intereses.
- YouTube Bumper Ads: Formato corto que refuerza el mensaje. Tiene una duración de 6 segundos, no se puede omitir.
- Programmatic Scroller Video: Videos que salen en web para captar la atención del usuario y aparecen en la parte media de la página. Esta inversión estará enfocada en espacios publicitarios de webs que visita la audiencia.
- Programmatic OTT Pre-roll: Videos pre roll en plataformas de *streaming* (CTV).

Acciones consideración:

- Meta – Imagen con enlace: Anuncios con un *call to action* para dirigir tráfico a la web/plataforma.
- Google Search – Anuncios de texto: Cuando los usuarios busquen en Google un servicio relacionado colocaremos publicidad en sus resultados. La pauta será segmentada por palabras clave e intereses, y se pagará por clic. Este formato es muy recomendado para dar visibilidad y tráfico de manera rápida a nuevas propuestas.
- Activaciones BTL: Activaciones en centros que reúnen al público como clubes y centros laborales. Se buscará generar conexión con empresas, para poder ingresar en sus eventos de bienestar o ferias corporativas como un proveedor. La presencia en espacios físicos permitirá

acercar información directa de la propuesta al *target* directo o a los hijos que buscan propuestas para sus padres.

- Plan de *influencers*: Se contactará a tres *influencers* locales como Johanna San Miguel, Verónica Pflucker y Patricia Uehara, que han sido reconocidas como *influencers* de +50 del año 2024, en el Premio Ellas Internacional. También se generará un plan de auspicio con 5 *microinfluencers* que se desenvuelven en el mundo de los viajes, deportes, salud y/o restaurantes.

Plan de acción para crecimiento

La segunda fase de la estrategia de comunicación consistirá en construir recomendación, a través de contenido generado por la comunidad que se comunicará a modo de testimonios, con el apoyo de los embajadores Beyond. Esta fase busca promover una estrategia de “*word of mouth*”, que permita amplificar el *awareness* por recomendación directa.

Objetivo:

- Convertir usuarios gratuitos en suscriptores de pago
- Posicionar la versión *premium* como exclusiva y con beneficios tangibles.

Medios:

Para esta etapa que iniciará durante la segunda parte del primer año y se potenciará en el año 2, se buscará continuar explotando los canales digitales, concentrando la táctica en redes sociales, Google ads y SEO, a partir de contenido generado por *beyonders*. Se utilizarán plataformas como Facebook. La clave es contar historias auténticas y testimoniales de los “*beyonders*” (embajadores internos), mostrando cambios reales en la vida de los usuarios.

Se mantendrá una inversión mensual constante en Meta Retargeting, Google Ads Retargeting y SEO para maximizar la conversión y la visibilidad orgánica. En esta segunda fase el foco principal será generar consideración y conversión para asegurar que los usuarios que ya han interactuado con la marca refuercen su interés y se conviertan en suscriptores o usuarios activos. En esta etapa se alcanzará un 51.1 % de alcance como resultado del *mix* de medio.

- Meta Retargeting: estrategia de publicidad digital que busca volver a impactar a usuarios que han interactuado previamente con una marca, pero no han completado una conversión deseada (como una compra o un registro).
- Google Ads – Consideración y Conversión: Anuncios pagados en Google, se enfocan en reforzar la visibilidad, pero ya solo entre los interesados para facilitar la conversión.
- Google Ads Retargeting: se buscará impactar nuevamente a quienes ya han mostrado interés en la plataforma.
- Google SEO – *Awareness* y consideración: se continuará con la estrategia de posicionamiento orgánico.

Adicional, posterior al segundo semestre del año 1 y todo el año 2, se trabajarán una serie de iniciativas digitales y físicas que no involucran *budget* publicitario, sino consistirán en alcanzar al *target* mediante el apalancamiento de los espacios físicos o digitales de socios estratégicos, así como la generación de contenido orgánico en nuestras propias redes utilizando a usuarios de la comunidad o expertos en temas de interés del público y que busquen exposición.

***Influencers* y plataforma de embajadores (Beyonders):**

Se buscará formalizar un programa de embajadores internos que actúen como líderes de opinión y catalizadores del crecimiento. Estos embajadores, que serán personas reales de la

comunidad, generarán contenido bajo la asesoría de Beyond y el material será publicitado en canales *on-line* y *off-line*. Adicional, se continuará con la estrategia de *influencer* para continuar comunicando la propuesta.

Marketing de contenido:

Se continuará optimizando la plataforma y el blog corporativo para búsquedas relacionadas con “nuevas experiencias después de los 45”, “bienestar”, “viajes”, “deporte”, “temas de salud” y “comunidades de la economía plateada”. Esto atraerá tráfico orgánico altamente segmentado.

Email marketing personalizado:

Se clasificará a la audiencia por intereses (viajes, salud, deporte, restaurantes) y se crearán secuencias de email que promuevan el tráfico a la plataforma.

Webinars y lives con expertos (content)

Se realizarán sesiones en vivo y *webinars* temáticos con especialistas en salud, viajes y otros temas de interés del *target*. Esto ayudará a continuar posicionando a Beyond como una comunidad especializada para el *target*; adicional, en estas sesiones se aprovechará para cerrar con ofertas y contenido publicitario de la plataforma.

Activaciones físicas en puntos de contacto (BTL)

Se lanzará una iniciativa llamada “Beyond Connect”, que consistirá en la instalación de módulos informativos en clubs, centro de esparcimiento, gimnasios, centros comerciales o zonas públicas que frecuenta el *target*. La presencia en estos grandes espacios donde asiste la audiencia u otros gestionados con nuestros *partners* directos servirán como puntos de información y recomendación, ampliando el alcance de la comunidad. En estos espacios se comunicará la propuesta, se harán activaciones de marca, se tomarán datos para bases, se presentarán las ofertas, se inscribirá clientes para que les llegue información, entre otras. Adicionalmente, también se podría considerar participar en eventos en supermercados como el “Expovino”, en espacios comerciales de las clínicas y en centros culturales donde el *target* asiste.

Planes de mantenimiento

La tercera fase se mantendrá enfocada en mantener los índices de tráfico a la página, buscando nuevos usuarios y suscriptores. Para ello, se continuará con un plan de inversión digital; sin embargo, se adicionará una palanca enfocada en captar a una nueva audiencia entre los 30 y 45 años, quienes podrían encontrar en la propuesta una oferta interesante para sus padres, conocidos dentro del *target* y/o como opción para su futuro próximo. Adicional, se ejecutarán palancas promocionales enfocadas en la prueba, incentivos a la recomendación y planes estacionales para generar *leads*.

Objetivo:

- Generar tráfico a la plataforma mediante la búsqueda de nuevos usuarios
- Generar confianza en Beyond a través de palancas que promuevan el trial

Medios:

Esta etapa se enfocará en impactar al público objetivo y también a otro segmento de audiencia, adultos menores a 45 años interesados en planificar su futuro y explorar oportunidades para sus padres o familiares. En esta etapa se conseguirá un 55.2 % de *media reach*.

- Meta – *Awareness* / Consideración: Campaña segmentada a la audiencia usuaria (H/M 50-70 años AB). Se utilizarán videos con contenido vivencial, con testimonios y recursos que

generen credibilidad. Con este formato se busca aumentar el reconocimiento de marca y atraer tráfico a la web.

- LinkedIn – Consideración: dirigido a jóvenes profesionales, en quienes se busca apalancar Beyond para atraer nuevos usuarios. Formato banner simple.
- Google Ads – Consideración y Conversión: anuncios dirigidos a usuarios con intención de búsqueda relacionada con salud, bienestar, viajes y entretenimiento, con el objetivo de generar *leads* o suscripciones.
- Google y Meta Retargeting: se continuará con la inversión para impactar nuevamente a usuarios con la propuesta, motivando la consideración.

Se mantendrán elementos del periodo anterior, pero con contenido renovado. Por ejemplo, el plan de embajadores Beyond, *influencer*, *marketing* directo y activaciones.

Anexo 11. Planes promocionales

Planes promocionales y *trial*

- Programa Beyond Pass: programa que consiste en incentivar que los usuarios actuales motiven a su círculo cercano a ingresar y suscribirse a Beyond. Se les brindará un código a los suscriptores de forma que por cada cinco inscritos bajo su código accederán a beneficios concretos como descuentos en su siguiente compra por la plataforma o invitaciones a eventos/sesiones exclusivas. La recomendación personal (campana referidos) es especialmente poderosa en comunidades con fuerte sentido de pertenencia. Esta acción será trimestral, con el objetivo de atraer nuevos clientes.
- Beyond Free: herramienta promocional de periodicidad trimestral que buscará convertir usuarios en suscriptores. El objetivo es promover que nuevos usuarios se suscriban a la página aprovechando bonificaciones por ventanas horarias puntuales. Por ejemplo, se activará una promoción por una semana donde se descontará un 10% del precio de la suscripción los primeros tres meses u otra donde el primer mes es gratis.
- Beyond Gift: promoción por primera compra en la plataforma. Colocando un código se le exonera del *fee* Beyond y la primera compra no tiene ningún recargo. Esto aplicaría a nuevos usuarios, con el objetivo de que se registren y generen transacciones.

Plan de acción estacional

- Cyber Beyond: Promociones estacionales por fechas especiales: día de la madre, día del padre, fiestas patrias o navidad. Adicional, se sacarán promociones exclusivas en ciertos meses del año apalancados de temporada, como promociones de viajes en fechas de vacaciones de verano o fiestas patrias.

Planes de acciones de fidelización

Se buscarán desarrollar dos planes durante el año 2 o 3 de la propuesta, enfocados en generar lealtad e incrementar el *engagement* con Beyond.

Beyond bonus

Se introducirá un sistema de puntos Beyond que permitirá ganar insignias que irán haciendo que los usuarios suban en niveles de membresía, como reconocimiento por su participación y el compromiso. Los “beyonders” pueden desbloquear recompensas especiales al ganar insignias digitales por su acumulación de puntos Beyond. Estos puntos podrán ganarse no solo por hacer compras en la plataforma, sino por participar en actividades, iniciativas o retos propuestos por la página.

Beyond cumpleaños

Cuando un Beyond suscrito cumple años, le llegará un correo con un cupón de descuento para la siguiente compra o un regalo de puntos beyond para que avance en su categoría de insignias digitales.

Planes de construcción de comunidad

Uno de los factores críticos del éxito de esta propuesta es la generación de comunidad, por lo que se realizarán una serie de acciones que estarán bajo el paraguas de una estrategia de “*community-led growth*” enfocada en la plataforma.

- Crear una comunidad activa: se crearán foros o grupos en línea donde los miembros puedan compartir experiencias, consejos y motivación. Fomenta la participación activa con desafíos

y eventos. Esto se realizará utilizando los muros de suscriptores de la plataforma o abriendo conversatorios en el chat interno.

- Embajadores de la comunidad: se identificarán y capacitarán a miembros influyentes dentro de la comunidad para que actúen como embajadores, ayudando a atraer nuevos miembros y mantener el *engagement*.
- *Webinars* del mes: se ofrecerán mensualmente *webinars* o sesiones grabadas con contenido relevante en temas de interés del público.
- Videos de testimonios y casos de éxito: se compartirán historias de éxito de miembros de la comunidad para inspirar y motivar a otros a unirse.
- Crear micro comunidades internas: grupos internos que se centran en la promoción de un tema de interés. Estos espacios permiten a las personas compartir metas, motivarse mutuamente y compartir logros.
- Crear grupos de viajes y experiencias compartidas: comunidades donde las personas planifican y comparten información de viajes y experiencias. Esto fomenta la socialización, el intercambio y la creación de recuerdos compartidos.
- Clubes de intereses específicos: Comunidades centradas en pasatiempos o intereses compartidos como la jardinería, la fotografía, la lectura o el arte. Estos grupos facilitan la conexión entre personas con intereses similares y fomentan la participación activa.
- Plataformas de aprendizaje y crecimiento personal: Comunidades donde los miembros pueden acceder a talleres, cursos o sesiones grupales sobre temas de interés, como *mindfulness*, longevidad activa o emprendimiento en la segunda mitad de la vida.
- Redes de apoyo emocional y mentoría: Espacios donde los participantes pueden compartir experiencias personales, brindar apoyo emocional y ofrecer mentoría a otros en procesos de cambio, como la transición a la jubilación o la reinversión profesional.
- Grupos de voluntariado y propósito compartido: muchas personas en esta etapa de la vida buscan formas de contribuir a la sociedad. Crear comunidades orientadas a proyectos de impacto social puede fortalecer el sentido de pertenencia y propósito.
- Muro de emprendimiento y oportunidades laborales

En el contexto de Beyond respecto al ciclo de vida del público objetivo, estas comunidades pueden servir como un pilar para mejorar la adhesión al programa, el *engagement* y la retención. Además, pueden generar una dinámica de *community-led growth*, donde los propios miembros impulsan el crecimiento y la atracción de nuevos usuarios a través del boca a boca y la recomendación. Esta estrategia de contenido y generación de palancas internas contribuirá a construir una comunidad sólida que impulse la adopción y el compromiso con tu plataforma.

Adicional, como iniciativas de mediano plazo se busca implementar.

- Beyond Fest: evento que reúne anualmente a todos los beyonders en una fiesta de comunidad.
- Experiencias *premium*: bloqueos de *rooftops*, restaurantes, zonas de clubes, entre otros que se cierran por una noche solo para la comunidad Beyond. Eventos exclusivos Beyond que promueven la identificación con la comunidad como cenas o catas de vino, que fomenten la integración y el *networking*.
- Viajes comunidad: bloqueos de viajes vivenciales o experiencias específicamente armadas para la comunidad.

Anexo 12. Detalle del presupuesto de *Marketing*

Este presupuesto involucra todos los planes de medios expuestos en las fases de lanzamiento, crecimiento y mantenimiento.

Por un lado, incluye la inversión de *back office* como el *fee* de agencia de *marketing* y la generación de contenido audiovisual y estático para contenido durante el año. En el año prelanzamiento se invertirá en estos conceptos para la producción de *copy* inicial y material de contenido para la web y comunicaciones durante el lanzamiento

A nivel medios digitales, incluye toda la inversión en pauta, dependiendo de la estrategia y el medio seleccionado. Como ya se ha mencionado, principalmente se invertirá en redes sociales, principalmente Meta, en YouTube y Google.

Se incluye un presupuesto anual de *influencers* y embajadores. El primer año se buscará manejar un acuerdo con un *influencer* representativo y el resto se invertirá en *microinfluencers*, a través de la plataforma Publifyer.

Respecto a las acciones BTL, el presupuesto asignado permite la participación de la marca en 5 a 10 activaciones al año. Se contará con un módulo de la marca y el presupuesto será específico para soporte, *merchandising* y POP.

A nivel promocional, se incluye un estimado de inversión en las promociones trial, estacionales y de fidelización, a partir del año 2. En año 2, las promociones trial permiten realizar la acción Beyond Free y Pass en meses clave de incremento de suscriptores, como son enero, abril, junio, julio, agosto y octubre. El monto asignado, sería el presupuesto máximo que asumiría Beyond en estas promociones al año, lo que llevaría a que se coloque dentro de los términos y condiciones de estas iniciativas. En lo que respecta a Beyond Cyber, el año 2 solo se contará con promociones para vacaciones de verano y fiestas patrias. Este presupuesto representa la inversión por concepto de descuentos y/o bonificaciones producto de estas promociones. Sin embargo, esto no considera el descuento total hacia el cliente final, debido a que estos vendrán negociados directamente con los *partners*, quienes podrían asumir un porcentaje adicional como parte de la mecánica promocional. Para el año 3 en adelante estas dinámicas se intensifican y se agregan iniciativas como Beyond Gift alineadas a los *cyber*, para promover la venta de promociones al eliminar el concepto de comisión. Adicional, se inicia con el plan *always on* de Beyond Bonus para premiar la lealtad.

Anexo 13. Descripción de los perfiles de los puestos

Gerente General: Ejecuta y direcciona la estrategia de negocio definida por los socios y representa legalmente a Beyond. Es responsable del cumplimiento de los objetivos del negocio. Supervisa directamente a los 4 coordinadores. Profesional en desarrollo de negocios digitales y manejo financiero-administrativo.

Coordinador de Finanzas y Tesorería: Responsable de la administración financiera y de tesorería, incluyendo los reportes financieros y tributarios, así como la liquidación de pagos a proveedores y cobranzas a aliados y clientes. Responsable de la gestión de la tercerización de la contabilidad e impuestos. Licenciado en administración, contabilidad o carreras afines con experiencia en contabilidad e impuestos.

Coordinador de Operaciones: Responsable de la administración de los servicios y operatividad de la plataforma y canales de comunicación. A cargo de la gestión de la tercerización de los servicios tecnológicos relacionados al desarrollo y mantenimiento. Gestiona y coordina con socios externos. Licenciado en administración, tecnología o carreras afines con experiencia en tecnología y plataformas digitales.

Coordinador de Marketing y Ventas: Planifica, ejecuta y optimiza las campañas de *marketing*, analiza el rendimiento, crea el contenido y gestiona la presencia *on-line*. Responsable del presupuesto de *Marketing* y el cumplimiento de los objetivos de *marketing*, gestión de clientes y de las alianzas con proveedores estratégicos. Licenciado en administración, con experiencia en digital.

Coordinador de Recursos Humanos y RSE: Gestiona la planilla, el proceso de evaluación de desempeño, promociones y reconocimiento, además de las iniciativas de RSE.

Ejecutivo de TI: Responsable la gestión tecnológica del negocio. Soporte del Coordinador de Operaciones. Perfil de tecnología con experiencia en plataformas digitales.

Ejecutivo de Cuentas Clave (KAM): Responsable de la búsqueda de proveedores, análisis de oferta y construcción de propuestas comerciales. Experiencia en ventas y gestión comercial.

Ejecutivo de Servicio al Cliente: Responsable la atención de los clientes, mediante herramientas en línea y *call center*. Perfil con experiencia en atención al cliente en *call center* y plataformas digitales.

NOTAS BIOGRÁFICAS

VICTOR ENRIQUE RIVERA LOPEZ

Es gestor empresarial con más de 12 años de trayectoria en marketing, especializado en innovación y desarrollo de categorías. Ha liderado marcas en compañías como P&G, Belcorp, Aceros Arequipa, Química Suiza y, actualmente, dirige el departamento de marketing de Rintisa, líder en pet food. Experto en potenciar portafolios y diseñar estrategias de mercado, ha conducido equipos multifuncionales, gestionado proyectos regionales y lanzado más de 50 innovaciones a lo largo de su carrera.

DIEGO MARTIN ARTURO GAMERO PARRA

Es economista con más de 12 años de experiencia en finanzas corporativas y estrategia. Ha trabajado en empresas líderes como Falabella Corporativo Perú, Alicorp y APM Terminals, gestionando deuda, liderando presupuestos y relacionándose con inversionistas y clasificadoras de riesgo. Con experiencia en M&A, estructuración financiera y planeamiento estratégico, actualmente, en su rol en Finanzas Corporativas en Falabella, impulsa la creación de valor financiera del grupo.

ANGELICA MARIA ESCUDERO CAVIDES

Contadora Pública. Líder orientada a la generación de valor y sostenibilidad del negocio, mediante el desempeño de posiciones claves en la gestión de riesgos, control interno y el fortalecimiento de la cultura de ética, control y cumplimiento.

Más de 20 años de experiencia a nivel local y regional en Banca Internacional, Seguros, Salud y Sector Industrial. Miembro de Comités de Gobierno Corporativo de Auditoría, Riesgos y Cumplimiento y Comités de Alta Dirección.

BIANCA MARIA NAVARRO BOGGIANO

Economista con más de 18 años de experiencia en el sector financiero, especializada en banca corporativa, estructuración y derivados financieros. Actualmente se desempeña como Subgerente de Banca Corporativa en Interbank, liderando la relación con las empresas del

Grupo Intercorp. Previamente, gestionó carteras en sectores como minería e industria. A lo largo de su trayectoria profesional ha ocupado posiciones en BBVA, Odebrecht, donde participó en el financiamiento de la Central Hidroeléctrica Chaglla y Gasoducto Sur Peruano.