



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Trabajo de Fin de Máster

Proyecto Empresa Marketplace

“Camino Dorado”

Presentado por:

Gabriel Cuartas Guerra

Tutelado por (a cumplimentar voluntariamente):

Victor Martin Perez

Isabel Prieto Pastor

Resumen

El proyecto "Camino Dorado" se enfoca en crear un marketplace dirigido a adultos mayores en España. Su objetivo operativo será alcanzar el 60% de los usuarios de internet mayores de 65 años en 42 meses, logrando así 2.34 millones de usuarios. Los ingresos principales se generarán a través de comisiones por ventas de productos y servicios. Las estrategias clave incluyen campañas de marketing digital, alianzas estratégicas y diversificación del catálogo de productos. Para superar la brecha digital, se implementarán programas de educación y capacitación, junto con medidas de seguridad robustas para proteger los datos de los usuarios. Será fundamental mantener la diferenciación, innovación y una gestión efectiva de proveedores, aprovechando políticas gubernamentales que favorecen el bienestar de los adultos mayores, facilitando acceso a financiamiento y colaboraciones estratégicas. El proyecto también abordará desafíos como la brecha digital y la dependencia de proveedores específicos. La seguridad digital será fundamental para proteger la información de los usuarios y ganar su confianza.

Palabras clave: mercado de adultos mayores, brecha digital, seguridad digital, alianzas estratégicas.

Summary

The "Camino Dorado" project focuses on creating a marketplace aimed at senior citizens in Spain. Its goal is to reach 60% of internet users over 65 years old within 42 months, achieving 2.34 million users. The main revenue will be generated through commissions on product and service sales. Key strategies include digital marketing campaigns, strategic alliances, and product catalog diversification. To overcome the

digital divide, education and training programs will be implemented, along with robust security measures to protect user data. It will be essential to maintain differentiation, innovation, and effective supplier management, leveraging government policies that favor the well-being of senior citizens, facilitating access to financing and strategic collaborations. The project will also address challenges such as the digital divide and dependence on specific suppliers. Digital security will be fundamental to protect user information and gain their trust.

Códigos de la Clasificación JEL

L86 - Information and Internet Services; Computer Software

J14 - Economics of the Elderly; Economics of the Handicapped; Non-Labor Market Discrimination

O33 - Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes

M1- Business and

Contenido

1	INTRODUCCION	6
2	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
2.1	Identificación	7
2.2	Objetivos del proyecto y elementos clave	7
2.2.1	Objetivo principal	7
2.3	Los elementos clave del proyecto	7
2.4	Descripción del servicio o actividad	8
2.4.1	Características	8
2.4.2	Elementos innovadores	10
2.4.3	Categorías de productos.....	10
2.5	PÚBLICO OBJETIVO.....	11
2.5.1	Demografía	11
2.5.2	Psicografía	12
2.5.3	Segmentación	12
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
3.1	Contexto.....	14
3.2	Análisis del Macroentorno	15
3.2.1	Entorno político	15
3.2.2	Entorno económico	16
3.2.3	Entorno Social.....	20
3.2.4	Entorno Tecnológico	22
3.3	Análisis del microentorno o sector (Modelo Porter).....	24

3.3.1	Amenaza de Nuevos Competidores	25
3.3.2	Amenaza de productos sustitutivos	25
3.3.3	Poder de negociación de proveedores	26
3.3.4	Poder de negociación de los clientes.....	26
3.3.5	Rivalidad entre los competidores	27
3.4	Análisis de la competencia.....	28
3.4.1	Competidores directos	28
3.4.2	Competidores indirectos	29
3.4.3	Fortalezas y debilidades: Comparación	29
3.5	Análisis DAFO.....	30
3.5.1	Debilidades	31
3.5.2	Amenazas	32
3.5.3	Fortalezas:	32
3.5.4	Oportunidades:	33
3.5.5	Conclusiones:	34
4	El modelo de negocio: una aproximación de 'Camino Dorado', desde la propuesta del Modelo de Negocio Canvas.....	35
4.1	Segmentos de clientes.....	36
4.2	Propuesta de valor.....	37
4.3	Canales.....	38
4.4	Relación con los clientes.....	40
4.5	Recursos clave	41
4.6	Actividades clave	43
4.7	Socios clave.....	44
4.8	Estructura de costes	46

4.9	Fuentes de ingreso	47
5	BREVE PROPUESTA DE PLAN DE EMPRESA	49
5.1	Fases del proyecto.....	49
5.1.1	Fase 1: Investigación y desarrollo (desde el mes-6 hasta el mes 0)	49
5.1.2	Fase 2: Lanzamiento y primer año (desde el mes 0 hasta el mes 12) 49	
5.1.3	Fase 3: Expansión (desde el mes 13 hasta el mes 24)	50
5.1.4	Fase 4: Consolidación (desde el mes 25 hasta el mes 36).....	50
5.2	Proyecciones operativas y financieras.....	51
5.2.1	Proyecciones operativas.....	51
5.2.2	Proyecciones financieras	51
6	CONCLUSIONES.....	53
7	BIBLIOGRAFÍA.....	55
8	ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Características del marketplace "Camino Dorado"	9
Tabla 2.	<i>Categorías de productos</i>	11
Tabla 3.	<i>Indicadores Macroeconómicos (INE 2023)</i>	17
Tabla 4.	<i>Distribución del consumo por grupo de edad (INE 2019)</i>	18
Tabla 5.	<i>Ingresos por tramo medio de edad (INE 2019)</i>	18
Tabla 6.	<i>Porcentaje sobre el total de viajeros residentes en España de viajes realizados en territorio nacional (INE 2023)</i>	22
Tabla 7.	<i>Uso del comercio electrónico, por motivos particulares, por características demográficas y frecuencia de uso de compra.</i>	23
Tabla 8.	Fortalezas y debilidades de los diferentes tipos de competidores.	29

Tabla 9. Resumen DAFO	31
Tabla 10. Business Model Canvas original de Alexander Osterwalder".....	35
Tabla 11. Modelo Canvas "Camino Dorado".....	36
Tabla 12. Fases de captación de usuarios de "Camino Dorado".....	51
Tabla 13. Resumen flujo de ingresos por comisión.	52
Tabla 14. Desglose y participación de costes de "Camino Dorado"	53
Tabla 15. Flujo de ingresos por comisión	59

1 INTRODUCCION

El Marketplace "Camino Dorado" se ha establecido con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores en España. Para desarrollar este proyecto, se utilizaron diversas herramientas de análisis estratégico. Estas herramientas permitieron identificar políticas públicas favorables hacia los adultos mayores, así como una recuperación económica postpandemia con desafíos inflacionarios, un aumento en la digitalización y un enfoque cultural en el envejecimiento activo.

Se encontró que el mercado presenta barreras de entrada y una alta fragmentación competitiva; sin embargo, también ofrece oportunidades significativas de crecimiento impulsadas por el envejecimiento de la población y la creciente demanda de productos especializados. Se identificaron tanto las debilidades y amenazas que el proyecto debe gestionar, como las fortalezas y oportunidades que puede aprovechar. Además, se estructuraron los componentes clave del negocio para asegurar su desarrollo efectivo y sostenible.

El Marketplace "Camino Dorado" representa una excelente respuesta al desafío significativo del envejecimiento poblacional. Socialmente, mejora la calidad de vida de los adultos mayores mediante soluciones inclusivas y digitales. Económicamente, capitaliza la creciente demanda de productos y servicios especializados. Su modelo de negocio escalable está diseñado para satisfacer una

demanda clara y en expansión. Además, ofrece una valiosa oportunidad académica para aplicar conocimientos del máster y contribuir al desarrollo de nuevo conocimiento en el campo del envejecimiento poblacional y la inclusión digital. Estos aspectos fundamentan la elección de este apasionante tema.

2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.1 Identificación

El proyecto de empresa que presentamos en este Trabajo Fin de Máster se denomina "Camino Dorado", y consiste en un marketplace innovador y especializado que se enfoca en satisfacer las diversas necesidades de los adultos mayores en España. Este proyecto surge como una respuesta a la creciente población de adultos mayores y la necesidad de un servicio adaptado específicamente a sus requerimientos.

2.2 Objetivos del proyecto y elementos clave

2.2.1 Objetivo principal

El objetivo principal de "Camino Dorado" es proporcionar una plataforma integral que facilite el acceso a productos y servicios de alta calidad, mejorando significativamente la calidad de vida de los adultos mayores.

2.3 Los elementos clave del proyecto

Plataforma segura y amigable: Un entorno donde los usuarios puedan encontrar todo lo que necesitan, desde artículos de salud y bienestar hasta actividades recreativas y educativas.

Selección cuidadosamente escogida y calificada de productos y servicios: Ofrecer una selección de productos adaptados específicamente a las necesidades de los usuarios.

Experiencia de usuario optimizada: Un diseño intuitivo y fácil de usar, con un enfoque en la accesibilidad.

Atención al cliente personalizada: Un equipo capacitado para ofrecer soporte especializado y empático.

Alianzas estratégicas: Acuerdos con proveedores de renombre para asegurar la calidad y confiabilidad de los productos y servicios ofrecidos.

2.4 Descripción del servicio o actividad

2.4.1 Características

“Camino Dorado” es un marketplace que, en un ambiente amable y seguro, ofrece una variedad de productos y servicios dirigidos específicamente a los adultos mayores, incluyendo:

Productos de salud y bienestar: Dispositivos médicos, suplementos nutricionales, productos de movilidad.

Tecnología adaptada: Teléfonos inteligentes, tabletas y sistemas de seguridad diseñados para ser fáciles de usar por adultos mayores.

Servicios de salud y cuidado: Consultas médicas online, cuidado en el hogar, programas de rehabilitación.

Actividades recreativas y educativas: Cursos online, talleres presenciales, viajes y excursiones.

Información de interés: Artículos sobre actualidad, salud y bienestar, psicología, reportajes y textos inspiradores.

Tabla 1. Características del Marketplace "Camino Dorado"

Característica	Descripción
Personalización y Recomendaciones	Algoritmos para generar recomendaciones personalizadas basadas en el historial de compras y preferencias del usuario.
	Perfiles de usuario detallados para mejorar la precisión de las recomendaciones y la experiencia del usuario.
Accesibilidad	Interfaz intuitiva y fácil de usar, con opciones para personalizar el tamaño de texto, contraste de colores y otras configuraciones.
	Compatibilidad multiplataforma (web, móvil, tablet) y asistencia por voz para una mayor accesibilidad.
Comunidad y Redes Sociales	Foros de discusión y grupos temáticos para fomentar la interacción y el intercambio de información entre usuarios.
	Chats privados y públicos para facilitar la comunicación entre usuarios y la creación de comunidades de interés.
	Integración con redes sociales populares para compartir experiencias y conectar con otros adultos mayores.
Soporte y Atención al Cliente	Centro de ayuda con preguntas frecuentes, tutoriales y guías de usuario para resolver problemas comunes.
	Opciones de soporte multicanal (chat en vivo, correo electrónico, línea telefónica) para atender a las preferencias de cada usuario.
	Asesoramiento personalizado por parte de profesionales en salud, nutrición y bienestar para ofrecer una atención integral.
Gestión de Inventarios y Logística	Sistema avanzado para la gestión de inventarios, seguimiento de pedidos en tiempo real y control de stock.
	Integración con proveedores y servicios de envío eficientes para garantizar entregas rápidas y seguras.
Comunicación y Notificaciones	Notificaciones personalizadas sobre ofertas, recordatorios de productos, actualizaciones de pedidos y mensajes importantes.
	Herramientas de mensajería directa para facilitar la comunicación con el soporte y otros usuarios.
Seguridad y Cumplimiento Legal	Cumplimiento de las leyes y regulaciones sobre protección de datos y derechos del consumidor para garantizar la privacidad y seguridad de la información.
	Sistemas de seguridad robustos para proteger la información personal y financiera de los usuarios.
Análisis y Mejora Continua	Herramientas de informes y paneles personalizables para monitorear el rendimiento del marketplace y obtener información valiosa sobre el comportamiento de los usuarios.
	Recolección de feedback de los usuarios a través de encuestas, reseñas y comentarios para identificar áreas de mejora y nuevas oportunidades.
Flexibilidad y Escalabilidad	Arquitectura modular que permite la integración con API de terceros y la expansión de funcionalidades en el futuro.
	Capacidad de escalar para acomodar un aumento en la demanda, la diversificación de la oferta y la incorporación de nuevos usuarios.

2.4.2 Elementos innovadores

“Camino Dorado” se destaca por varios elementos innovadores que lo diferencian de otros marketplace como son:

Algoritmos de recomendaciones personalizadas: Utilización de inteligencia artificial para aprender de las interacciones del usuario y mejorar las recomendaciones con el tiempo.

Búsqueda avanzada y filtrado: Funcionalidades que permiten a los usuarios encontrar productos específicos por categoría, marca, precio y características.

Métodos de pago seguros y flexibles: Integración de diversas pasarelas de pago para ofrecer opciones seguras y confiables.

Gestión eficiente de pedidos y devoluciones: Sistema de seguimiento en tiempo real y una política de devoluciones flexible.

Servicio de atención al cliente personalizado: Múltiples canales de atención con un equipo capacitado y dedicado.

Estrategias de marketing y promoción: Campañas dirigidas a adultos mayores y colaboración con influencers y líderes de opinión.

2.4.3 Categorías de productos

Basado en el análisis profundo de las características psicográficas del público objetivo de adultos mayores en España, junto a las necesidades y motivaciones que se desprenden de ellas, se propone la siguiente estructura de categorías de productos y servicios para el Marketplace:

Tabla 2. Categorías de productos

Categoría	Subcategoría	Ejemplo de Productos o Servicios
Bienestar y Salud	Bienestar Físico	Equipos de ejercicio adaptados, ropa deportiva cómoda, suplementos alimenticios, monitores de salud, telemedicina y atención médica a domicilio.
	Bienestar Mental	Recursos para el manejo del estrés, actividades de estimulación cognitiva, servicios de psicología y terapia online, grupos de apoyo y comunidades virtuales.
	Bienestar General	Productos de higiene personal y cuidado de la piel, asistencia para la movilidad, equipos de descanso y ergonomía, servicios de fisioterapia y rehabilitación.
Hogar y Confort	Accesibilidad y Seguridad	Barras de apoyo, rampas y plataformas elevadoras, sistemas de alarma y cámaras de vigilancia, iluminación inteligente, muebles ergonómicos y adaptados.
	Tecnología para el Hogar	Dispositivos de asistencia de voz, robots aspiradores y otros aparatos de limpieza automatizados, sistemas de domótica, asistencia técnica y soporte a domicilio.
	Ocio y Entrenimiento en el Hogar	Libros, películas y series de televisión adaptadas, juegos de mesa, puzzles y actividades de ocio en familia, suscripciones a servicios de streaming, talleres online de hobbies y manualidades.
Socialización y Comunidad	Actividades Sociales y Eventos	Organización de talleres, grupos de interés y actividades comunitarias, excursiones, viajes y paquetes turísticos adaptados, oportunidades de voluntariado y participación en proyectos sociales, plataformas online para conectar con otros adultos mayores.
	Servicios de Apoyo Social	Asistencia psicológica y social, grupos de apoyo y terapia grupal, servicios de acompañamiento y asistencia personal a domicilio, orientación y asesoramiento legal, financiero y administrativo.
Aprendizaje y Desarrollo Personal	Cursos y Talleres Online	Idiomas, informática, nuevas tecnologías, artes, música, desarrollo personal, crecimiento emocional y espiritual, emprendimiento, temáticas relacionadas con la salud, el bienestar y la calidad de vida.
	Recursos Educativos y de Autoaprendizaje	Libros, artículos y materiales descargables, conferencias, webinars y charlas online, tutorías y mentorías personalizadas, comunidades online de aprendizaje e intercambio de experiencias.
Servicios para Familiares y Cuidadores	Herramientas de Gestión y Apoyo	Agendas compartidas, calendarios y recordatorios, plataformas de comunicación y colaboración, servicios de monitoreo remoto y alertas de emergencia, asesoramiento legal y financiero.
	Servicios Profesionales de Cuidado	Cuidadores a domicilio, servicios de enfermería y fisioterapia a domicilio, asistencia en la gestión de trámites administrativos, asesoramiento psicológico y emocional.

2.5 PÚBLICO OBJETIVO

2.5.1 Demografía

El perfil del público objetivo de "Camino Dorado" está compuesto por adultos mayores de 65 años en España, un grupo demográfico significativo que actualmente representa el 20,17% de la población, equivalente a 9.722.600 personas. Se espera que para 2040, esta cifra aumente a más de 14,2 millones, constituyendo el 27,4% de una población total estimada en 52 millones. En 2023, las mujeres mayores de 65 años sumaban 5.472.700, superando en un 28,77% a los hombres, que eran 4.249.900. Además, 3,9 millones de adultos de 65 a 74 años utilizaron internet

durante el último año, y 1,6 millones de ellos realizaron compras en línea, destacando la relevancia de este grupo en el ámbito digital y su creciente participación en el comercio electrónico.

2.5.2 Psicografía

Los adultos mayores valoran profundamente la seguridad en todos los aspectos de la vida, incluyendo salud, finanzas y entorno social. Buscan mejorar su bienestar general y disfrutar plenamente de cada etapa de la vida. Sus estilos de vida varían entre activos y participativos o tranquilos y hogareños, influenciados por su entorno social y estado de salud. Necesitan apoyo emocional y social, así como acceso seguro a tecnología y protección contra amenazas en línea. Además, aspiran a encontrar propósito y realización personal, buscando oportunidades para contribuir a la sociedad y dejar un legado positivo para las generaciones futuras.

2.5.3 Segmentación

En Camino Dorado se tendrá muy en cuenta la segmentación detallada a continuación para establecer el portafolio de productos y servicios a ofrecer y la orientación específica del marketing y la comunicación:

2.5.3.1 *Segmentación Geográfica*

De acuerdo con la segmentación por ubicación geográfica Camino Dorado enfocará sus esfuerzos en las ciudades españolas con mayor cantidad de habitantes mayores de 65 años y menor brecha digital como: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Murcia y Bilbao.

2.5.3.2 *Segmentación por Grado de Dependencia (SAAD)*

En "Camino Dorado", la segmentación por grado de dependencia tendrá grandes implicaciones en la construcción del marketplace y la conformación del portafolio de productos y servicios. Para ello, tomará como referencia las clasificaciones determinadas por el Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD), que clasifica a los adultos mayores en cuatro grados según su nivel de autonomía y necesidad de asistencia:

Grado III (Gran dependencia): Adultos mayores que requieren asistencia continua para actividades básicas de la vida diaria.

Grado II (Dependencia severa): Necesidad de ayuda frecuente para tareas cotidianas.

Grado I (Dependencia moderada): Requieren cierta asistencia para algunas actividades.

Sin grado (Autonomía): Adultos mayores independientes que no califican para asistencia del SAAD pero que tienen necesidades específicas de productos y servicios.

2.5.3.3 Segmentación por Nivel Socioeconómico

La segmentación por nivel socioeconómico, determinada internamente en Camino Dorado de acuerdo con los niveles de ingreso por pensiones de los jubilados en España, será crucial al momento de la conformación del portafolio de productos y servicios. Esta segmentación considera la accesibilidad de los productos y servicios a los diferentes públicos según su capacidad adquisitiva, permitiendo ofrecer opciones adaptadas tanto a aquellos con pensiones más altas como a los que cuentan con ingresos más limitados.

Ingreso Alto: Adultos mayores con ingresos mensuales superiores a 1.650 euros, quienes pueden acceder a productos y servicios de alta calidad y experiencias exclusivas.

Ingreso Medio: Incluye aquellos con ingresos mensuales entre 1.237 euros y 1.650 euros, abarcando la mayoría de los jubilados con ingresos cercanos a la media nacional.

Ingreso Bajo: Adultos mayores con ingresos mensuales inferiores a 1.237 euros, quienes enfrentan dificultades para cubrir necesidades básicas y buscan opciones económicas y accesibles.

2.5.3.4 Otros criterios

Otros criterios de segmentación adicionales serán desarrollados a medida que se recopile información en la base de datos de Camino Dorado:

Estado de salud: Evaluación de las condiciones de salud específicas de cada grupo de adultos mayores.

Actividad física: Segmentación basada en el nivel de actividad física y las preferencias individuales de los usuarios.

Intereses y pasatiempos: Identificación de los intereses y pasatiempos característicos de cada segmento.

Necesidades emocionales: Comprensión de las necesidades emocionales particulares de cada grupo de adultos mayores.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno en "Camino Dorado" es esencial para identificar factores externos que pueden impactar su éxito, permitiendo tomar decisiones estratégicas informadas y adaptarse a oportunidades y amenazas del mercado.

3.1 Contexto

El proyecto "Camino Dorado" se desarrolla en un contexto de notable aumento de la población de adultos mayores en España, lo que genera una demanda creciente de productos y servicios adaptados a sus necesidades. Económicamente, aunque el PIB muestra una recuperación postpandemia, la inflación ha reducido el poder adquisitivo de este grupo. Las políticas públicas apoyan la seguridad social y la inclusión de los adultos mayores. La digitalización es una tendencia creciente, aunque algunos enfrentan dificultades para adaptarse. Culturalmente, hay un enfoque en el envejecimiento activo y la participación ciudadana. Las oportunidades incluyen la digitalización y el apoyo gubernamental, mientras las dificultades provienen de la brecha digital y la fluctuación económica.

3.2 Análisis del Macroentorno

En esta sección, se analizarán las variables externas que afectan a "Camino Dorado" debido al ámbito geográfico en el que opera. Para este análisis, se utilizará el modelo PEST, que permite evaluar factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que influyen en el entorno empresarial.

3.2.1 Entorno político

En España, las políticas públicas para mayores de 65 años se centran en la seguridad social, la salud, la inclusión social y la promoción del envejecimiento activo. Estas políticas garantizan pensiones, acceso a servicios de salud y fomentan la participación social y la inclusión digital de este grupo etario. Además, el gobierno español dispone de una actitud proactiva hacia la inversión tanto pública como privada en el sector de los adultos mayores.

La evolución de las pensiones en España está influenciada por cambios demográficos, como el aumento de la esperanza de vida y las bajas tasas de natalidad. Esto se ha traducido en un mayor número de personas recibiendo pensiones por más tiempo, lo que ejerce presión sobre el sistema de reparto, donde los trabajadores activos financian las pensiones de los jubilados. La menor proporción de trabajadores activos por jubilado pone en riesgo la sostenibilidad del sistema a largo plazo.

El gobierno español ha destinado un presupuesto significativo para mejorar la atención médica y los servicios sociales para los adultos mayores, incluyendo atención a domicilio, residencias y centros de día. Se han invertido en infraestructuras adaptadas, como viviendas accesibles y transporte inclusivo, y se ha apoyado la investigación en envejecimiento activo. Para atraer inversión privada, se han establecido incentivos fiscales y se han fomentado colaboraciones público-privadas. España ofrece un entorno favorable para la inversión, con un sector inmobiliario en crecimiento y apoyo del sistema financiero y el gobierno. Se espera que el sector de residencias para mayores supere las 400,000 plazas en 2024.

3.2.1.1 Oportunidades

El entorno político en España ofrece múltiples oportunidades para Camino Dorado, es así como puede aprovechar políticas públicas que priorizan la inclusión social y digitalización de los mayores de 65 años, accediendo a subvenciones y programas de financiación. Además, puede beneficiarse de campañas de promoción gubernamentales y establecer colaboraciones con instituciones gubernamentales para acceder a más recursos y usuarios. Las políticas de inclusión digital permiten desarrollar programas de capacitación y contenido digital accesible, alineándose con iniciativas gubernamentales. Camino Dorado puede destacarse en la promoción del envejecimiento activo y mitigar la brecha digital, participando en proyectos de infraestructuras adaptadas y liderando la innovación en servicios de salud y bienestar.

3.2.1.2 Amenazas

Las amenazas políticas en España que podrían afectar a Camino Dorado incluyen cambios en políticas públicas, ajustes en el sistema de pensiones, nuevas regulaciones, inestabilidad política, competencia por fondos públicos, reformas fiscales, políticas de austeridad y desigualdad regional en la implementación de políticas. Para mitigar estas amenazas, se pueden considerar estrategias como diversificar fuentes de financiación, monitorear y adaptarse a cambios regulatorios, fortalecer relaciones institucionales, innovar y mejorar la eficiencia operativa, diversificar geográficamente y en servicios, planificar financiera y fiscalmente, y desarrollar un plan de comunicación y gestión de crisis.

3.2.2 Entorno económico

Para “Camino Dorado” es fundamental considerar las tendencias macroeconómicas como el PIB, la inflación y las tasas de interés, ya que estos factores influyen en la disposición de su público objetivo para gastar en productos y servicios.

3.2.2.1 Producto Interior Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor total de los bienes y servicios producidos en un país y es un indicador clave de la salud económica. Para los adultos mayores, un PIB en crecimiento significa mayor poder adquisitivo y mejor acceso a bienes y servicios esenciales.

Tabla 3. Indicadores Macroeconómicos (INE 2023)

Año	PIB Variación (%)	Tasas de Interes (%)	Variacion Inflacion Interanual(%)
2018	2,28	0.0	2.3
2019	1,98	0.0	2.1
2020	- 11,17	0.0	0.4
2021	6,40	0.0	6.5
2022	5,77	2.5	6.1
2023	2,50	4.0	3.3

El PIB de España mostró varias tendencias significativas entre 2018 y 2023. Inicialmente (2018 y 2019), hubo un crecimiento acumulado del 4,3% (sumados los dos años) impulsado por el consumo interno, la inversión y las exportaciones. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 en 2020 causó una caída del PIB del -11,17%. La recuperación comenzó en 2021 con un crecimiento del 6,4%, continuando en 2022 con un 5,77% a pesar de la guerra en Ucrania. En 2023, el crecimiento se ralentizó al 2,5% debido a la incertidumbre global y la inflación.

A pesar de las fluctuaciones del PIB, los adultos mayores pensionistas en España conforman un segmento poblacional con alto poder adquisitivo que contribuye activamente al PIB a través del consumo. Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) de 2019, este grupo destina principalmente su gasto a vivienda, alimentación y salud, como se detalla en la Tabla 4:

Tabla 4. Distribución del consumo por grupo de edad (INE 2019)

Grupo de edad	Vivienda, combustible y energía	Transporte	Productos alimenticios y bebidas no alcohólicas	Restaurantes y hoteles	Ocio y cultura	Ropa y calzado	Bienes y servicios para el hogar	Comunicación	Salud	Educación	Alcohol y tabaco	Otros
65-69	35%	10%	16%	8%	5%	4%	5%	3%	4%	0%	2%	8%
70-74	39%	8%	16%	7%	4%	4%	5%	3%	4%	0%	1%	8%
75-79	40%	7%	17%	5%	4%	3%	5%	3%	5%	0%	1%	8%
80+	46%	4%	16%	4%	2%	3%	7%	3%	5%	0%	1%	10%

Como se observa en la Tabla 5, los adultos mayores se posicionan como el grupo poblacional con mayor ingreso promedio por tramo medio de edad, tal y como lo indica el INE en 2019:

Tabla 5. Ingresos por tramo medio de edad (INE 2019)

Tramo de edad	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	10.531	10.391	10.419	10.708	11.074	11.412	11.680
Menos de 16 años	7.741	7.726	7.841	8.078	8.354	8.919	8.899
Entre 16 y 29 años	9.438	9.004	8.935	9.373	9.815	10.156	10.345
Entre 30 y 44 años	10.543	10.348	10.353	10.536	11.040	11.397	11.422
Entre 45 y 64 años	11.921	11.626	11.591	11.931	12.311	12.550	12.988
Más de 65 años	11.960	12.183	12.206	12.416	12.528	12.758	13.315

Este poder adquisitivo y capacidad de ahorro de los adultos mayores estimulan el mercado y generan demanda en diversas industrias, impulsando así el crecimiento económico. Además, cabe destacar su capacidad de ahorro resiliente y la protección de sus pensiones frente a la inflación mediante la revalorización anual, garantizando un poder adquisitivo relativamente estable.

En definitiva, los adultos mayores representan un segmento poblacional de decisiva importancia en la economía española, actuando como un motor fundamental del PIB a través de su consumo y capacidad de ahorro. Su bienestar y poder adquisitivo son esenciales para el desarrollo económico y social del país.

3.2.2.2 Tasas de interés

Las tasas de interés representan el costo del dinero prestado y afectan tanto a los ahorros como a las inversiones. Para los adultos mayores, tasas de interés bajas reducen los rendimientos de sus ahorros, mientras que tasas altas pueden mejorar estos rendimientos, pero también aumentar el costo de vida. Entre 2018 y 2023, las

tasas de interés bajas afectaron negativamente los ahorros de los adultos mayores. Desde 2022, el aumento de las tasas mejoró los rendimientos de inversiones, pero la alta inflación erosionó su poder adquisitivo. Las medidas gubernamentales durante la pandemia proporcionaron alivio temporal, pero el costo de vida sigue siendo un desafío. En 2024, se espera que las tasas altas pero estabilizadas continúen afectando tanto positivamente los rendimientos de inversiones como negativamente el poder adquisitivo debido a la inflación.

3.2.2.3 Inflación

La inflación mide el aumento general de los precios y tiene un impacto directo en el poder adquisitivo. Para los adultos mayores, esto implica que su dinero vale menos. Aunque el poder adquisitivo de sus pensiones está asegurado mediante la revalorización anual, sus ahorros e inversiones están expuestos a las fluctuaciones de la inflación.

Entre 2018 y 2023, la inflación en España experimentó fluctuaciones significativas. Fue baja y estable en 2018 y 2019, pero en 2020, debido a la pandemia, se redujo a 0,4%. En 2021, aumentó considerablemente, alcanzando un 6,5%, y en 2022 llegó a un pico del 10,2% debido a la alta demanda de energía y la guerra en Ucrania, para luego moderarse a un 6,1% a fin de año. En 2023, la inflación descendió a 3,3%. Se espera que continúe disminuyendo en 2024 y 2025, lo que podría contribuir a recuperar parte del poder adquisitivo perdido.

3.2.2.4 Oportunidades

El crecimiento del PIB en España y la mejora de la renta disponible entre los pensionistas crean un entorno favorable para el desarrollo del Marketplace "Camino Dorado", ya que este incremento en el poder adquisitivo predispone a los adultos mayores a gastar más. La moderación prevista de la inflación en los próximos años contribuirá a recuperar parte del poder adquisitivo perdido, lo que puede traducirse en un mayor gasto en la plataforma. Además, la expansión del consumo interno y la digitalización aumentan la demanda de productos y servicios diversos, posicionando al Marketplace como un intermediario estratégico. La inversión inmobiliaria y el mejor acceso a la financiación, junto con el crecimiento significativo de la población

de adultos mayores, ofrecen oportunidades rentables y de crecimiento para "Camino Dorado".

3.2.2.5 Amenazas

La posibilidad de una desaceleración en el crecimiento económico y el aumento de las tasas de interés representan amenazas significativas para "Camino Dorado", ya que pueden afectar el consumo y el poder adquisitivo de los adultos mayores. Además, la inflación, aunque moderada en años recientes, sigue siendo una amenaza para los ahorros e inversiones de este grupo demográfico. La empresa deberá ser flexible y adaptarse rápidamente a los cambios en las condiciones económicas, ofreciendo opciones de financiación atractivas y manteniendo precios competitivos. La creciente competencia en el sector de marketplaces dirigidos a adultos mayores también representa un desafío que "Camino Dorado" deberá enfrentar mediante estrategias de fidelización y diferenciación de su oferta.

3.2.3 Entorno Social

Los factores sociales externos son fundamentales para comprender el entorno del mercado dirigido a los adultos mayores en España, ya que influyen en sus oportunidades, desafíos y capacidad para satisfacer las expectativas de un segmento poblacional en crecimiento.

Para los adultos mayores en España, la vivienda es crucial, pero la mayoría espera hasta los 71 años para adaptar sus hogares debido a barreras económicas e informativas, a pesar de preocupaciones sobre su capacidad para valerse por sí mismos. "En cuanto a la vivienda, la mayoría de los señores son propietarios (ocho de cada diez), pero no la tienen adaptada para la dependencia (siete de cada diez)"¹.

El crecimiento de la población de adultos mayores en España está aumentando las enfermedades crónicas y las discapacidades, incrementando así la dependencia. Esto está presionando los sistemas de servicios y apoyo social, mientras que el

¹ <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/barometro/iv-barometro-del-consumidor-senior/>

mercado laboral se ajusta para incluir a aquellos mayores que desean seguir activos profesionalmente. Además, la mayor esperanza de vida está tensionando el sistema de pensiones, ya que provoca que los jubilados cobren la pensión por un mayor número de años y afecta la ratio de cotizantes por pensionista.

Este cambio demográfico está generando una demanda creciente de nuevos productos y servicios diseñados para las necesidades específicas de los adultos mayores.

Los adultos mayores en España tienen acceso a centros de salud y día que promueven el envejecimiento activo y ofrecen atención psicosocial. Aunque la teleasistencia benefició a más de 931,000 personas y se proporcionó ayuda a domicilio a 473,000 en 2020, la movilidad reducida y la pérdida de redes sociales aún afectan negativamente su participación en actividades sociales y contacto con otros.

La disminución en el tamaño de las familias y el aumento de hogares con adultos mayores viviendo solos están directamente relacionados con el incremento de la soledad y el aislamiento social. Más del 30% de las personas mayores de 85 años reportan sentirse solas frecuentemente, lo que puede llevar a problemas de salud y dependencia. La brecha digital agrava esta situación al dificultar la conexión con familiares y amigos, limitando la participación social y aumentando el riesgo de problemas emocionales y físicos.

El maltrato a personas mayores en España es un problema serio, relacionado con la dependencia, la soledad, problemas de salud mental y conflictos familiares.

Desde el punto de vista del turismo, los adultos mayores en España, con mayor poder adquisitivo y tiempo libre, constituyen un segmento clave del turismo nacional, realizando aproximadamente el 12% de los viajes internos (véase tabla 6). Prefieren destinos de corta y media duración en primavera y otoño, especialmente cerca del Mediterráneo, las Islas Canarias y ciudades con un rico patrimonio cultural e histórico. Este tipo de turismo no solo beneficia a los mayores, sino que también impulsa el desarrollo económico y cultural de las áreas visitadas. El turismo

geriátrico contribuye significativamente a la economía turística, representando entre el 10% y el 15% de los ingresos totales.

Tabla 6. Porcentaje sobre el total de viajeros residentes en España de viajes realizados en territorio nacional (INE 2023)

Edad/año	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
65 y más años (% de participación)	12%	9,42%	12,07%	11,75%	11,83%	11,79%	11,67%

3.2.3.1 Oportunidades

El panorama social en España ofrece al Marketplace oportunidades significativas, como la demanda creciente de viviendas adaptadas y productos de domótica, así como la necesidad de servicios de salud preventiva y telemedicina. También existe la posibilidad de combatir la soledad digital y promover la seguridad para este grupo demográfico. En el sector turístico, hay espacio para ofrecer experiencias personalizadas y sostenibles, aprovechando el crecimiento continuo de adultos mayores con mayor poder adquisitivo y familiaridad con la tecnología.

3.2.3.2 Amenazas

El Marketplace enfrenta desafíos como barreras económicas que limitan el acceso a innovaciones, la complejidad del sector social que exige colaboraciones múltiples, y la adaptación a cambios culturales y regulaciones específicas para adultos mayores. En el turismo, la competencia intensa y la necesidad de diferenciarse con propuestas únicas, así como la gestión de la estacionalidad y fluctuaciones económicas, son aspectos clave que requieren flexibilidad y adaptabilidad.

3.2.4 Entorno Tecnológico

El uso de herramientas digitales entre adultos mayores en España está en aumento. La mayoría de los hogares tienen acceso a banda ancha y poseen ordenadores. Cerca de 4 millones de adultos entre 65 y 74 años son usuarios de internet, con más de 1.6 millones realizando compras en línea. Además, una proporción significativa de adultos mayores utiliza plataformas como Google, Facebook, y servicios como Amazon y Spotify. Aunque la adopción digital es alta en el grupo de 65 a 74 años,

disminuye notablemente en grupos de mayor edad, donde el uso de internet y las compras en línea son menos frecuentes (véase tabla 7).

Tabla 7. Uso del comercio electrónico, por motivos particulares, por características demográficas y frecuencia de uso de compra.

Edad de las personas del estudio estadístico: 65 a 74 años.	Total personas
Total personas de 65 a 74 años	4.906.836
Usuarios de Internet en los últimos 12 meses	3.997.813
Usuarios de Internet en los últimos 3 meses	3.931.229
Personas que han comprado por Internet en los últimos 12 meses	1.618.176

3.2.4.1 Panorama General de la IA en España

En España, la Inteligencia Artificial (IA) está en auge gracias a inversiones en investigación y desarrollo, y a la creación de nuevas empresas especializadas. La Estrategia Nacional de IA (ENIA) impulsa su adopción en sectores como salud, educación, transporte y administración pública. En el sector público, se usa para diagnósticos médicos y gestión del tráfico, mientras que en el privado se aplica en finanzas, retail y manufactura para mejorar la eficiencia y personalizar servicios. Para los adultos mayores, la IA ofrece asistentes virtuales para gestionar salud y bienestar, mejorando su autonomía y calidad de vida de manera significativa.

3.2.4.2 Ciberseguridad

El entorno digital enfrenta una creciente amenaza de ciberseguridad con ataques cada vez más sofisticados y frecuentes que afectan tanto al sector público como al privado. Los adultos mayores, en particular, son especialmente vulnerables debido a su menor familiaridad con la tecnología y mayor riesgo de ser víctimas de estafas como el phishing y el robo de identidad.

En el sector público, los ciberataques han aumentado, enfocándose principalmente en el robo de datos sensibles y la interrupción de servicios críticos. En el ámbito privado, sectores clave como finanzas, energía, salud y telecomunicaciones son blancos frecuentes de ataques que comprometen tanto las operaciones como la reputación empresarial, incluyendo extorsiones mediante ransomware y robo de información financiera.

Aunque los adultos mayores son cada vez más conscientes de los riesgos cibernéticos, muchos aún sienten inseguridad y temor al utilizar tecnologías digitales.

3.2.4.3 Oportunidades

El mercado de adultos mayores en España se beneficia de un entorno tecnológico en crecimiento. Con la expansión de internet y dispositivos móviles, hay oportunidades para ofrecerles compras seguras y personalizadas, así como servicios digitales como telemedicina y banca online. La inteligencia artificial permite personalizar recomendaciones y optimizar operaciones, mientras que la ciberseguridad ofrece la oportunidad de protegerlos con soluciones específicas y promover un entorno digital seguro.

3.2.4.4 Amenazas

El mercado de adultos mayores en España enfrenta amenazas tecnológicas significativas, incluyendo la brecha digital, la vulnerabilidad a fraudes online, y la necesidad de adaptar servicios a sus necesidades específicas. Además, en inteligencia artificial, se destacan problemas como la falta de comprensión y confianza, sesgos en sistemas de IA, costes elevados, y preocupaciones éticas y de privacidad. La gestión de riesgos cibernéticos y el cumplimiento de regulaciones de protección de datos son cruciales para mantener la confianza y seguridad en el Marketplace.

3.3 Análisis del microentorno o sector (Modelo Porter)

Esta sección analiza el entorno competitivo del Marketplace “Camino Dorado” utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter con el cual evaluaremos la competencia, las barreras de entrada, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos para determinar su posicionamiento estratégico en el mercado de adultos mayores en España.

El mercado de marketplaces para adultos mayores en España presenta un atractivo moderado a alto, con significativas oportunidades de crecimiento impulsadas por el envejecimiento de la población, la creciente demanda de productos y servicios

especializados, los avances tecnológicos y el aumento de la renta disponible entre los pensionistas. Este último factor es crucial, ya que, en los últimos años, los pensionistas han sido el segmento poblacional menos afectado por el aumento general de precios, gracias a la revalorización de sus pensiones y los rendimientos de sus ahorros e inversiones. No obstante, enfrenta amenazas importantes, como la intensa competencia debida a la alta fragmentación y diversidad de competidores, así como el alto poder de negociación de clientes y proveedores en áreas con una amplia oferta y tecnologías únicas, respectivamente. Las barreras de entrada, que incluyen altas inversiones en investigación y desarrollo, la necesidad de conocimiento especializado y regulaciones estrictas, aunque presentes, no son insuperables. Una gestión eficiente de la producción y las cadenas de suministro es esencial para reducir costes y mejorar la calidad del servicio, permitiendo a las empresas destacarse en un mercado dinámico y en expansión. Además, deberán innovar, diferenciarse y ofrecer productos y servicios de alta calidad y personalizados para aumentar sus probabilidades de lograr rentabilidad y crecimiento sostenido.

3.3.1 Amenaza de nuevos competidores

A pesar de que el mercado de adultos mayores en España presenta desafíos significativos para nuevos competidores, como las altas inversiones en I+D, la necesidad de conocimiento especializado del mercado, la lealtad a marcas establecidas, las regulaciones y la barrera de red consolidada; también existen facilidades como el envejecimiento de la población, la demanda creciente de productos especializados, avances tecnológicos como la IA y la telemedicina, mayor conciencia sobre el bienestar de los adultos mayores, y potenciales apoyos gubernamentales para emprendedores en el sector, lo que determina una amenaza de entrada moderada de nuevos competidores.

3.3.2 Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de adultos mayores en España, la creciente disponibilidad de productos y servicios sustitutos, impulsada por su atractiva relación calidad-precio y las tendencias del mercado, plantea desafíos significativos. Sin embargo, los

costos de cambio, la resistencia a adoptar nuevos productos y la lealtad a marcas establecidas mitigan esta amenaza, limitando la capacidad de los sustitutos para capturar una mayor cuota de mercado. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos se considera moderada-alta.

3.3.3 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el mercado de adultos mayores en España varía según la categoría de producto o servicio. En alimentos especiales, vestuario adaptado y servicios de ocio y entretenimiento, el poder es moderado, aunque algunos proveedores especializados tienen mayor influencia. En ayudas técnicas, el poder es moderado a alto, especialmente para proveedores con tecnologías únicas. En sistemas de comunicación y monitoreo, el poder es alto debido a la unicidad de insumos y baja disponibilidad de sustitutos. En servicios de cuidado personal, el poder varía, con empresas grandes teniendo mayor influencia y profesionales independientes más flexibilidad. Estas variaciones afectan el atractivo del mercado, siendo crucial para las empresas considerar estas dinámicas en sus estrategias.

3.3.4 Poder de negociación de los clientes

En el mercado de adultos mayores en España, el poder de negociación varía según el tipo de producto o servicio. En sectores como ocio, entretenimiento y educación, donde la oferta es amplia y los clientes tienen acceso a información comparativa, estos pueden evaluar y seleccionar entre varios proveedores, lo que les otorga poder de elección. Sin embargo, esto no necesariamente se traduce en un poder de negociación, ya que la mayoría de los clientes optan por cambiar de proveedor si el precio no es aceptable.

En sectores especializados como accesibilidad, seguridad y servicios profesionales de cuidado, el poder de negociación de los clientes es mínimo. La alta especialización de los productos y los costes elevados asociados al cambio de proveedor limitan la capacidad de los clientes para obtener condiciones más ventajosas durante las negociaciones.

Adicionalmente, cuando los productos son adquiridos por asociaciones o grupos de adultos mayores, como asociaciones de jubilados o residencias de ancianos, el poder de negociación frente a los proveedores se ve considerablemente fortalecido gracias al volumen de compras colectivas. En contraste, las compras individuales reducen la relevancia del poder de negociación del comprador.

3.3.5 Rivalidad entre los competidores

Aunque podría parecer que el micro sector de los adultos mayores no es altamente competitivo debido a los ingresos fijos, menor sensibilidad a las tendencias e intereses estables de su público, la realidad es diferente. La rivalidad en el mercado de productos y servicios para adultos mayores en España es intensa por su alta fragmentación y diversidad. Estos competidores operan bajo diferentes modelos de negocio, incrementando la rivalidad al buscar diferenciarse y captar porciones del mercado.

El mercado ha crecido significativamente y lo seguirá haciendo, con un aumento del 48% en la población de adultos mayores previsto entre 2024 y 2040, estimulando la competencia y atrayendo nuevos entrantes. La dinámica de rivalidad varía según el tipo de producto: los dispositivos médicos estandarizados y suplementos nutricionales, al ser homogéneos, enfrentan una competencia intensa basada principalmente en el precio. Por otro lado, la tecnología adaptada y los servicios de salud y cuidado, altamente diferenciados en términos de calidad y servicio, reducen la rivalidad al enfocarse en características únicas y especializadas.

La estructura de costes varía según el competidor y su estrategia. Los costes fijos incluyen infraestructura, personal, tecnología y marketing, mientras que los costes variables dependen del nivel de producción o ventas, incluyendo adquisición de productos, logística y comisiones por ventas. La estrategia de precios depende de estos costes y del rol competitivo elegido: liderazgo en cuotas de mercado con precios agresivos para economías de escala, enfoque en nichos con precios flexibles, o una posición intermedia con precios ajustables según demanda y competencia.

La gestión eficiente de la producción y las cadenas de abastecimiento es esencial para reducir costes, aumentar la flexibilidad, mejorar la calidad y satisfacción del cliente, y obtener una ventaja competitiva diferencial. Estos factores permiten a las empresas destacarse en un mercado altamente competitivo y atraer a su público objetivo de manera efectiva. Además, el sector presenta barreras de salida moderadas debido a costes de cierre, contratos a largo plazo y relaciones sólidas con los clientes, complicando la salida del mercado sin perder una base de clientes valiosa y sin dañar la reputación.

3.3.5.1 Conclusión

El microentorno de los adultos mayores en España representa para Camino Dorado un interés Moderado-Alto, donde buscará diferenciarse con una propuesta única, innovar constantemente, ofrecer productos y servicios de alta calidad, brindar un excelente servicio al cliente, establecer alianzas estratégicas y utilizar eficazmente el marketing digital.

3.4 Análisis de la competencia

En el mercado de adultos mayores en España, los competidores se pueden clasificar en directos e indirectos, cada uno ofreciendo una variedad de productos y servicios adaptados a este grupo demográfico.

3.4.1 Competidores directos

Tiendas locales especializadas: Farmacias, ortopedias y mercados locales que ofrecen productos básicos para adultos mayores.

Tiendas físicas especializadas con presencia digital: La Tienda de Yaya, La Casa del Enfermo, SeniorMundo.

Tiendas digitales especializadas: Online Medical, Ortopedia Ortoespaña, Ortopedia.com, Campo Frío Health Care, Mundo Dependencia.

Tiendas online generalistas para adultos mayores: Mundo Dependencia, Ortopedia en Casa, Asister.

3.4.2 Competidores indirectos

Tiendas generalistas con extensión digital: Carrefour, El Corte Inglés, Lidl.

Tiendas generalistas digitales: Amazon, Temu, Aliexpress, Milanuncios, Wallapop.

Webs de fabricantes: Trac mí, SENIORCARE, TKE, Home Solutions.

Proveedores de servicios especializados: Residencias y centros de día, empresas de teleasistencia, servicios de acompañamiento, asistencia en el hogar, establecimientos financieros, de transporte y telecomunicaciones.

Fundaciones sin fines de lucro y ONG: Cruz Roja, Caritas, Fundación Caixa, Fundación Mayores, Cáritas Española, Cruz Roja Española, CEOMA, FEDAM, Fundación Derechos Mayores, CERMI, Plataforma de Mayores y Pensionistas.

Organizaciones gubernamentales: Ministerio de Derechos Sociales e IMSERSO a nivel nacional, Consejerías de Sanidad, Servicios Sociales, Familia o Igualdad a nivel autonómico.

Estos competidores se diferencian por sus canales de distribución, propuestas de valor y enfoques específicos, representando un panorama diverso que Camino Dorado deberá considerar al desarrollar su estrategia de mercado para adultos mayores en España.

3.4.3 Fortalezas y debilidades: Comparación

Tabla 8. Fortalezas y debilidades de los diferentes tipos de competidores.

Competidores	Fortalezas	Debilidades
Tiendas Locales	Proximidad Geográfica, Relaciones Personales, Experiencia del Cliente, Inmediatez en la Compra	Stock Limitado, Menor Poder de Negociación, Disponibilidad Horaria, Innovación Lenta
Tiendas Físicas Especializadas con Presencia Digital	Expertise en el Sector, Atención Personalizada, Selección Curada, Confianza y Reputación	Limitaciones Geográficas, Menor Variedad, Plataformas Digitales Menos Avanzadas, Limitaciones en Entrega
Tiendas Digitales Especializadas	Oferta Extensa, Disponibilidad 24/7, Alcance Global, Personalización	Falta de Interacción Directa, Barreras Tecnológicas, Dependencia de Envío, Desconfianza
Tiendas Online Generalistas para adultos mayores	Amplia Variedad de Productos, Precios Competitivos, Conveniencia, Ofertas y Descuentos	Falta de Especialización, Experiencia de Compra Variable, Dificultad para Relaciones, Oferta No Adaptada
Tiendas Generalistas Físicas con Extensión Digital	Omnicanalidad, Precios Competitivos, Logística Eficiente, Promociones Frecuentes	Falta de Especialización, Interfaz no Optimizada, Variedad de Productos, Menor Capacidad de Adaptación
Tiendas Generalistas Digitales	amplia gama de productos, precios competitivos, disponibilidad 24/7, opciones de envío y devolución, facilidad de compra, reputación y confianza.	falta de especialización, experiencia de compra variable, dificultad para construir relaciones, oferta no siempre adaptada, navegación abrumadora, variedad desorientadora de marcas y calidades.
Web de Fabricantes	Control de Calidad, Conocimiento Experto, Innovación, Relación Directa con el Cliente	Oferta Limitada, Remisión a Distribuidores, Visibilidad, Logística
Proveedores de Servicios Especializados	Personalización, Gama Completa, Personal Capacitado, Servicios Presenciales	Costo, Disponibilidad Geográfica, Burocracia, Dependencia de Personal
Fundaciones y ONGs	Misión Social, Sin Fines de Lucro, Servicios Accesibles, Gama Amplia	Falta de Recursos, Burocracia, Disponibilidad Limitada, Falta de Especialización
Organizaciones Gubernamentales	Cobertura Universal, Costos Bajos, Enfoque Integral, Financiamiento Público	Burocracia, Falta de Personal, Saturación, Limitaciones Presupuestarias

3.5 Análisis DAFO

El análisis DAFO del mercado para adultos mayores busca identificar las debilidades y amenazas que Camino Dorado deberá gestionar para avanzar, así como las fortalezas y oportunidades que puede aprovechar en este mercado. Este

análisis ofrece una visión completa de la situación actual y del potencial futuro del Marketplace, identificando los factores clave para asegurar su éxito a largo plazo.

Tabla 9. Resumen DAFO

Debilidades	Amenazas
Falta de Conocimiento y Comprensión Competencia Intensa y Diferenciación Dependencia de Proveedores y Recursos Dependencia de la Tecnología y Logística	Crisis Económicas y Poder Adquisitivo Cambios en la Regulación y en las Políticas Públicas Riesgos Tecnológicos Competencia Intensificada Resistencia al Cambio Barreras Económicas
Fortalezas	Oportunidades
Accesibilidad y Comunicación Efectiva Especialización y Adaptación al Mercado Variedad y Servicios Complementarios Seguridad y Confianza del Usuario Apoyo Comunitario y Social	Cambios Demográficos Necesidades Diversas y Especialización Tecnología y Digitalización Envejecimiento Activo Políticas Públicas Favorables Expansión Geográfica Alianzas Estratégicas Entorno Económico Favorable Entorno Social Propicio

3.5.1 Debilidades

Falta de conocimiento y comprensión: Necesidad de investigar y comprender mejor las necesidades de los adultos mayores mediante estrategias como la investigación de mercado, el diseño centrado en el usuario y la colaboración con organizaciones.

Competencia intensa y diferenciación: Importancia de desarrollar una propuesta de valor única y atractiva, ofreciendo productos exclusivos y un servicio al cliente excepcional.

Dependencia de proveedores y recursos: Necesidad de diversificar proveedores y gestionar eficientemente los inventarios para asegurar la calidad y disponibilidad de productos.

Dependencia de la tecnología y logística: Mitigar la dependencia mediante la diversificación de proveedores, inversión en tecnología propia y optimización de procesos logísticos.

3.5.2 Amenazas

Crisis económicas y poder adquisitivo: Implementar estrategias como el marketing flexible y la diversificación de productos para mitigar el impacto de crisis económicas.

Cambios en la regulación y las políticas públicas: Monitoreo proactivo y colaboración con las autoridades y gestión del cambio.

Riesgos tecnológicos: Estrategias de seguridad cibernética y actualización tecnológica constante para mitigar riesgos.

Competencia Intensificada: Monitoreo competitivo, diferenciación de la oferta y fidelización de clientes para mantener la ventaja competitiva.

Resistencia al cambio: Superar el desconocimiento y las barreras de aprendizaje mediante programas de capacitación efectivos.

Barreras económicas: Ofrecer alternativas de coste y opciones de financiación para facilitar la adopción de nuevas soluciones por parte de los usuarios con limitaciones económicas.

3.5.3 Fortalezas:

Accesibilidad y comunicación efectiva: Diseño accesible y comunicación clara para fortalecer la relación con los clientes y mejorar su experiencia.

Especialización y adaptación al mercado: Innovación constante y construcción de relaciones sólidas con proveedores para ofrecer productos y servicios especializados.

Variedad y servicios complementarios: Amplia gama de productos y servicios complementarios que aumentan la satisfacción del cliente.

Seguridad y confianza del usuario: Implementación de medidas robustas de seguridad cibernética y políticas claras de privacidad para proteger a los usuarios y fortalecer la confianza.

Apoyo comunitario y social: El apoyo comunitario y social de Camino Dorado es una fortaleza que permite a los adultos mayores interactuar, compartir experiencias y recibir apoyo emocional y social. Esto se logra a través de plataformas de interacción comunitaria y servicios que abordan sus necesidades emocionales y sociales.

3.5.4 Oportunidades:

Cambios demográficos: Adaptación proactiva a las necesidades emergentes de los adultos mayores y diversificación de la oferta.

Necesidades diversas y especialización: Desarrollo de productos específicos para diferentes subgrupos dentro del segmento demográfico.

Tecnología y digitalización: Adopción de innovaciones tecnológicas para mejorar la experiencia del usuario. Facilidades de capacitación y orientación para acercar a los adultos mayores a los recursos disponibles en el entorno digital.

Envejecimiento activo: Desarrollo de productos y servicios que fomenten un envejecimiento activo y colaboraciones con organizaciones de salud.

Políticas públicas favorables: Participación en programas de apoyo gubernamental y colaboración con organismos gubernamentales.

Expansión geográfica: Identificación de oportunidades en diferentes geografías y adaptación de la oferta a necesidades regionales específicas.

Alianzas estratégicas: Colaboraciones con proveedores, organizaciones de salud y ONG para fortalecer la oferta y ampliar el alcance del Marketplace.

Entorno económico favorable: Crecimiento del PIB y mejora de la renta disponible entre pensionistas. Moderación de la inflación y recuperación del poder adquisitivo.

Expansión del consumo interno. Oportunidades en inversión inmobiliaria y mejor acceso a la financiación.

Entorno social propicio: Un entorno social decidido a la mejora de la vida de los adultos mayores al interior y en exterior de sus viviendas.

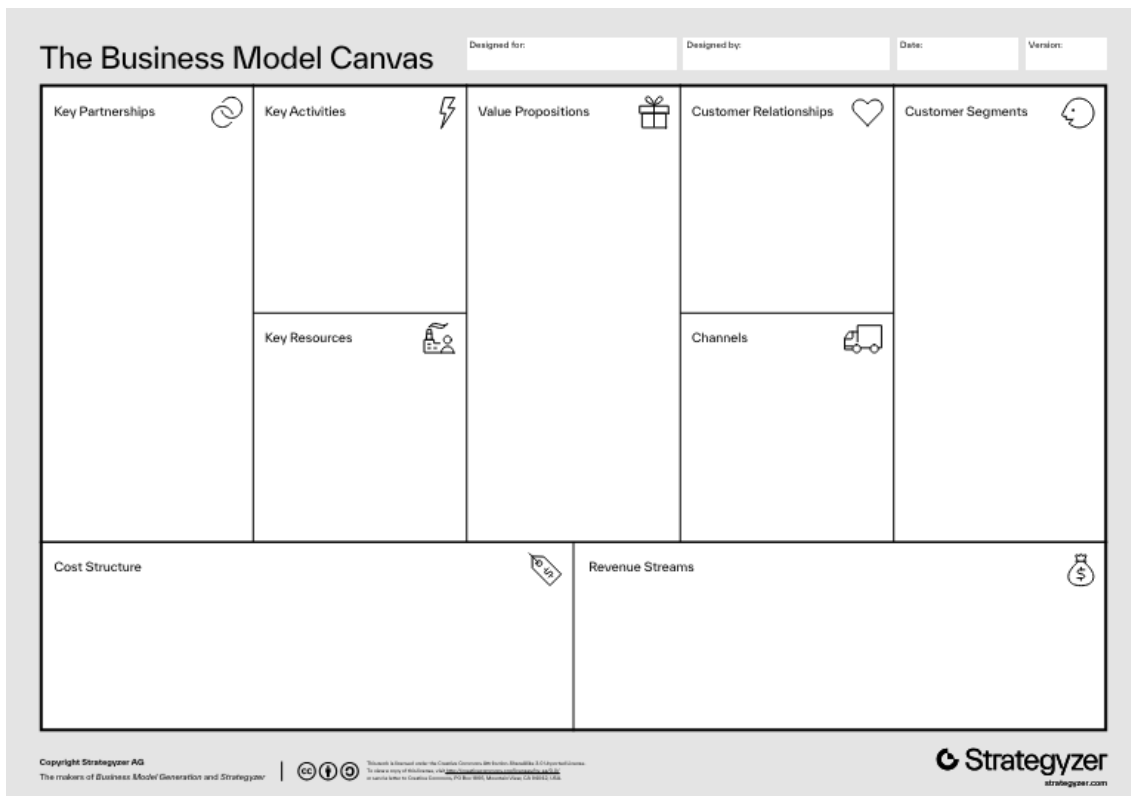
3.5.5 Conclusiones:

El análisis DAFO de Camino Dorado destaca dificultades como competencia intensa, dependencia de proveedores y adaptación a cambios regulatorios y tecnológicos. No obstante, el Marketplace contará con fortalezas como la accesibilidad de su plataforma, especialización en adultos mayores y una amplia oferta de productos. Oportunidades como el crecimiento demográfico y apoyo gubernamental brindan potencial para expansión. Para asegurar éxito a largo plazo, debe fortalecer sus ventajas, mitigar debilidades y aprovechar oportunidades en el mercado de adultos mayores en España.

4 El modelo de negocio: una aproximación de 'Camino Dorado', desde la propuesta del Modelo de Negocio Canvas

El modelo "Business Model Canvas" que fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y publicado en su libro "Business Model Generation" en 2010 es una herramienta estratégica que permite desarrollar, visualizar y describir un modelo de negocio de manera sencilla y estructurada. Se compone de nueve bloques básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos.

Tabla 10. Business Model Canvas original de Alexander Osterwalder"



Para "Camino Dorado", un marketplace enfocado en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, el Canvas permite identificar y organizar los componentes esenciales del negocio, facilitando su comprensión y optimización. A continuación, se presenta su aplicación al proyecto:

Tabla 11. Modelo Canvas "Camino Dorado"



4.1 Segmentos de clientes

En "Camino Dorado", los segmentos de clientes son clave para definir su enfoque en el Marketplace. El servicio está principalmente enfocado en adultos mayores de 65 años residentes en España, con familiares y cuidadores como segmentos secundarios que frecuentemente gestionan las compras, además de asociaciones de jubilados que buscan beneficios para sus afiliados. Este enfoque integral no solo mejora la calidad de vida de los adultos mayores, sino que también fortalece sus redes de cuidado y grupos de apoyo.

4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de "Camino Dorado" se basa en ofrecer una experiencia personalizada y adaptada a las necesidades específicas de los adultos mayores. La plataforma promete facilidad de uso, accesibilidad y una amplia variedad de productos y servicios de alta calidad. Además, prioriza la confianza y seguridad en las transacciones, junto con el fomento de una comunidad de apoyo mutuo entre los usuarios.

Experiencia personalizada: "Camino Dorado" se enfoca en adaptar sus servicios a las necesidades individuales de cada usuario. Esto se logra mediante la recopilación de datos y el análisis de las preferencias y comportamientos de los usuarios, permitiendo ofrecer recomendaciones personalizadas y contenido relevante. La plataforma también ofrece opciones de personalización en productos y servicios, asegurando que cada usuario reciba exactamente lo que necesita para mejorar su calidad de vida.

Facilidad de uso y accesibilidad: La plataforma de "Camino Dorado" estará diseñada para ser intuitiva y fácil de navegar, incluso para aquellos con poca experiencia en tecnología. Se implementarán interfaces simples y accesibles, con asistencia técnica adecuada para guiar a los usuarios en cada paso del proceso de compra. Además, el sitio web y las aplicaciones móviles estarán optimizados para una navegación sencilla, permitiendo a los usuarios encontrar y adquirir productos sin complicaciones.

Variedad y calidad: "Camino Dorado" ofrecerá una amplia gama de productos y servicios de alta calidad, específicamente seleccionados para satisfacer las necesidades de los adultos mayores. Esto incluye productos de salud y bienestar, tecnología adaptada, servicios de salud y cuidado, actividades recreativas y educativas, y una variedad de información de interés. La calidad de los productos y servicios es una prioridad, asegurando que los usuarios reciban lo mejor del mercado.

Confianza y seguridad: La plataforma proporcionará un entorno seguro para compras en línea, protegiendo la información de los usuarios y cumpliendo con las normativas de protección de datos y comercio electrónico. “Camino Dorado” se compromete a mantener altos estándares de seguridad, garantizando que las transacciones sean seguras y que la privacidad de los usuarios esté protegida en todo momento.

Comunidad y apoyo: “Camino Dorado” fomenta la creación de una comunidad de usuarios que ofrece apoyo mutuo. Se crearán espacios de interacción donde los usuarios pueden compartir experiencias, recibir apoyo y participar en actividades comunitarias, tanto online como offline. Además, la plataforma proporcionará contenido educativo y de apoyo, ofreciendo información valiosa y consejos útiles para los adultos mayores y sus familias.

Conclusión: La propuesta de valor de "Camino Dorado" se centra en mejorar la vida de los adultos mayores mediante un enfoque personalizado y seguro, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios de calidad que satisfacen sus necesidades específicas.

4.3 Canales

"Camino Dorado" utilizará diversos canales para llegar a su audiencia, siendo el principal su plataforma en línea. A través del sitio web, se proporcionará un catálogo de productos y servicios, así como contenido educativo relevante. Otros canales incluyen el uso de medios tradicionales como prensa, radio y televisión, y programas de afiliados para expandir su alcance.

Plataforma online: El sitio web principal de “Camino Dorado” actúa como el núcleo del Marketplace, ofreciendo una experiencia de compra centralizada y accesible. La plataforma estará diseñada para ser intuitiva y fácil de usar, permitiendo a los usuarios navegar y adquirir productos y servicios con facilidad.

Aplicaciones móviles: Las aplicaciones móviles para dispositivos iOS y Android complementan el sitio web, proporcionando acceso a los servicios de “Camino Dorado” en cualquier momento y lugar. Estas aplicaciones estarán optimizadas para

una navegación sencilla y ofrecen notificaciones personalizadas para mantener a los usuarios informados sobre ofertas y novedades.

Redes sociales: La presencia en plataformas sociales como Facebook, Instagram y Twitter permite a “Camino Dorado” interactuar directamente con su audiencia, compartir contenido relevante y promocionar productos y servicios. Las redes sociales también servirán como un canal para recibir feedback y mejorar continuamente la oferta.

Marketing directo: El uso de correos electrónicos y llamadas telefónicas permite una comunicación directa y personalizada con los clientes. A través de campañas de email marketing, “Camino Dorado” enviara newsletters, ofertas exclusivas y actualizaciones importantes a una base de datos segmentada.

Colaboraciones con organizaciones: Establecer asociaciones con entidades que trabajan con adultos mayores, como asociaciones de jubilados y centros de día, permite a “Camino Dorado” llegar a un público más amplio y ofrecer beneficios exclusivos a los miembros de estas organizaciones.

Publicidad en medios especializados: La colocación de anuncios en revistas y otros medios dirigidos específicamente a adultos mayores ayudara a aumentar la visibilidad de “Camino Dorado” entre su público objetivo. Estos medios especializados son una fuente confiable de información para los adultos mayores y sus familias.

Eventos y ferias: Participar en eventos y ferias relevantes permite a “Camino Dorado” interactuar directamente con su audiencia, presentar nuevos productos y servicios, y fortalecer la relación con los clientes. Estos eventos también ofrecen oportunidades para recibir feedback y mejorar la oferta.

Programas de afiliados: Colaborar con otros servicios y plataformas a través de programas de afiliados ayudara a atraer nuevos clientes y expandir el alcance de “Camino Dorado”. Estos programas permiten a los afiliados ganar comisiones por referir clientes al Marketplace.

Canales tradicionales: El uso de medios tradicionales como prensa, radio y televisión seguirá siendo relevante para llegar a un segmento de la población menos familiarizado con plataformas digitales, aumentando así la visibilidad y credibilidad de "Camino Dorado".

Conclusión: La diversificación de los canales de "Camino Dorado" permitirá una mayor accesibilidad y alcance, asegurando que los adultos mayores y sus familias puedan interactuar con la plataforma a través de múltiples medios.

4.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes en "Camino Dorado" se caracterizará por una atención personalizada y programas de fidelización. Se buscará mantener una comunicación constante y fluida, ofreciendo soporte a través de diversos canales y fomentando una comunidad tanto en línea como fuera de línea para que los usuarios puedan interactuar y apoyarse mutuamente.

Atención personalizada: "Camino Dorado" ofrecerá servicios adaptados a las necesidades individuales de cada usuario. Esto incluye la personalización de recomendaciones de productos y servicios basadas en el historial de compras y las preferencias del usuario. Además, se proporcionará asistencia técnica y soporte especializado.

Programas de fidelización: Para mantener a los clientes comprometidos y satisfechos, "Camino Dorado" implementará programas de fidelización que ofrezcan incentivos como descuentos exclusivos, puntos de recompensa y acceso anticipado a nuevas ofertas. Estos programas reconocerán y recompensarán la lealtad de los clientes, fomentando relaciones a largo plazo.

Comunicación regular: Mantener un contacto constante con los clientes es esencial para "Camino Dorado". Esto se logrará a través de newsletters, correos electrónicos personalizados y notificaciones en la aplicación móvil. La comunicación regular permitirá informar a los clientes sobre nuevas ofertas, actualizaciones de productos y eventos especiales, manteniéndolos siempre conectados con la plataforma.

Comunidad online y offline: "Camino Dorado" fomentará la creación de una comunidad tanto online como offline, donde los usuarios podrán interactuar, compartir experiencias y recibir apoyo mutuo. Se crearán foros y grupos en línea, así como eventos presenciales y talleres, para promover la interacción social y el sentido de pertenencia entre los usuarios.

Asesoramiento personalizado: La plataforma ofrecerá servicios de consejo y ayuda personalizados, donde los usuarios pueden recibir asesoramiento sobre productos y servicios específicos. Un equipo de atención al cliente capacitado estará disponible para responder preguntas, proporcionar recomendaciones y ayudar a los usuarios a tomar decisiones informadas sobre sus compras.

Conclusión: Una relación cercana y personalizada con los clientes es esencial para "Camino Dorado", ya que asegura la satisfacción y fidelización de los usuarios, mejorando su experiencia general y promoviendo un entorno de apoyo integral.

4.5 Recursos clave

Los recursos clave de "Camino Dorado" incluirán una plataforma tecnológica robusta, un equipo especializado en desarrollo y marketing, una marca reconocida, una base de datos detallada de clientes, capital inicial adecuado y una red de colaboradores estratégicos.

Plataforma tecnológica: "Camino Dorado" contará con una infraestructura digital robusta para su marketplace, asegurando seguridad, escalabilidad y accesibilidad conforme a WCAG 2.1 y compatibilidad con lectores de pantalla. La tecnología avanzada asegurará una experiencia de usuario eficiente y fluida, facilitando el uso incluso para personas con poca experiencia tecnológica.

Equipo de desarrollo y marketing: El éxito de "Camino Dorado" se basará en un equipo especializado en tecnología y marketing. Este equipo estará compuesto por desarrolladores de software dedicados a mantener y mejorar la plataforma, junto con expertos en marketing encargados de diseñar y ejecutar estrategias para atraer y retener clientes.

Marca: La marca "Camino Dorado" será reconocida y respetada en el mercado, lo que generará confianza entre los usuarios. El reconocimiento de la marca se construirá a través de una propuesta de valor clara, una comunicación efectiva y una experiencia de cliente positiva. La reputación de la marca será un recurso clave que diferenciará a "Camino Dorado" de sus competidores.

Base de datos de clientes: "Camino Dorado" empleará una base de datos de clientes para personalizar la experiencia de compra y mejorar la oferta de productos y servicios. Esta base de datos analizará las preferencias y comportamientos de los clientes, permitiendo ofrecer recomendaciones personalizadas y contenido relevante. La protección de datos será prioritaria, cumpliendo con las normativas de protección de datos vigentes.

Capital inicial: Los recursos financieros son fundamentales para comenzar y mantener las operaciones del Marketplace. El capital inicial permitirá la inversión en tecnología, marketing y recursos humanos, asegurando que "Camino Dorado" pueda ofrecer una plataforma de alta calidad desde el principio.

Red de colaboradores: "Camino Dorado" formará alianzas estratégicas con proveedores de productos y servicios, asociaciones de adultos mayores, profesionales de la salud, empresas de logística y otros socios clave. Estas colaboraciones permitirán ofrecer una amplia gama de productos y servicios de alta calidad, asegurando una entrega eficiente y un soporte adecuado para los usuarios.

Centros de atención física: Además de la plataforma online, "Camino Dorado" contará con espacios físicos donde los clientes podrán interactuar directamente con el personal, recibir asesoramiento personalizado y participar en actividades comunitarias.

Conclusión: Contar con recursos clave sólidos y bien gestionados es fundamental para el éxito de "Camino Dorado", permitiendo una operación eficiente y el mantenimiento de altos estándares de calidad y seguridad.

4.6 Actividades clave

Para "Camino Dorado", las actividades clave incluyen la selección juzgada de productos, gestión de relaciones con clientes y la investigación de mercado. Estas actividades aseguran que la oferta del Marketplace esté alineada con las necesidades y expectativas de los adultos mayores.

Selección y curaduría de productos: "Camino Dorado" se dedicará a elegir y mantener una oferta de productos y servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades específicas de los adultos mayores. Esto implica una constante evaluación y actualización del catálogo, asegurando que los productos sean relevantes, útiles y de la mejor calidad posible.

Gestión de relaciones con los clientes: La gestión de relaciones con los clientes en "Camino Dorado" se centrará en mantener y mejorar la satisfacción del cliente mediante un servicio personalizado y empático que incluirá soporte técnico, asesoramiento en compras y resolución de problemas. La retroalimentación de los clientes se utilizará de manera continua para mejorar la experiencia del usuario.

Investigación de mercado: Entender las necesidades y tendencias del mercado es crucial para "Camino Dorado". Se realizarán estudios de mercado regulares para identificar nuevas oportunidades, comprender las preferencias de los clientes y adaptar la oferta de productos y servicios en consecuencia, incluyendo el análisis de datos y la observación de tendencias emergentes.

Protección de datos y seguridad: Garantizar la seguridad de la información de los usuarios es fundamental. "Camino Dorado" implementará medidas de seguridad robustas para proteger los datos personales y financieros de los clientes, cumpliendo con las normativas de protección de datos y comercio electrónico.

Alianzas estratégicas: Camino Dorado establecerá y gestionará alianzas estratégicas con proveedores, asociaciones de jubilados, profesionales de la salud y otros socios clave. Esto permitirá ampliar la oferta de productos y servicios, optimizar la logística y añadir valor significativo para los clientes.

Adaptación de canales y servicios: Mejorar continuamente los métodos de entrega y servicio es esencial para "Camino Dorado". Esto implica optimizar la plataforma online, desarrollar aplicaciones móviles, implementar nuevas tecnologías y mejorar los procesos logísticos para asegurar una entrega rápida y eficiente.

Capacitación del personal: Asegurar que el equipo esté bien entrenado es vital para ofrecer un servicio de alta calidad. "Camino Dorado" invertirá en la formación continua de su personal, enfocándose en habilidades técnicas, atención al cliente y conocimiento de productos.

Creación de contenido educativo: Proporcionar información valiosa a los usuarios es una parte integral de la propuesta de valor de "Camino Dorado". Se creará y distribuirá contenido educativo que abarca temas de salud, bienestar, tecnología y otros intereses relevantes para los adultos mayores. Este contenido ayuda a los usuarios a tomar decisiones informadas y a mejorar su calidad de vida.

Conclusión: Las actividades clave bien definidas y ejecutadas garantizan que "Camino Dorado" pueda ofrecer productos y servicios de calidad, manteniendo una relación sólida con sus clientes y adaptándose a las tendencias del mercado.

4.7 Socios clave

Los socios clave para "Camino Dorado" incluyen proveedores de productos y servicios, asociaciones de adultos mayores, profesionales de la salud y empresas de logística. Estas alianzas estratégicas son vitales para ampliar la oferta y asegurar un servicio eficiente y de alta calidad.

Proveedores de productos y servicios: "Camino Dorado" trabajara con diversas empresas que ofrecen productos y servicios de alta calidad para adultos mayores. Estos proveedores son esenciales para mantener una oferta variada y relevante, asegurando que los usuarios tengan acceso a lo mejor del mercado.

Asociaciones y organizaciones de adultos mayores: Las asociaciones y organizaciones de adultos mayores son socios estratégicos clave para "Camino Dorado". Ayudan a comprender mejor las necesidades de los adultos mayores,

ofrecer productos y servicios beneficiosos, y promover el Marketplace entre sus miembros.

Profesionales de la salud: Los profesionales de la salud son cruciales para "Camino Dorado", aportando productos y servicios relacionados con el bienestar de los adultos mayores, como dispositivos médicos, suplementos nutricionales y servicios de telemedicina, asegurando soluciones de salud confiables y efectivas.

Empresas de desarrollo de software: Las empresas de desarrollo de software son esenciales para "Camino Dorado", proporcionando herramientas y soporte para mantener y mejorar la plataforma, asegurando que sea segura, eficiente y fácil de usar, adaptándose a nuevas tecnologías y necesidades de los usuarios.

Empresas de publicidad y marketing: Para promover el Marketplace "Camino Dorado" y atraer nuevos usuarios, colabora con empresas de publicidad y marketing para diseñar y ejecutar campañas que incrementen la visibilidad y reconocimiento de la marca.

Empresas de logística: La gestión eficiente de la entrega de productos es esencial para la satisfacción del cliente. "Camino Dorado" trabaja con empresas de logística que garantizan una entrega rápida y segura.

Empresas de capacitación: La formación continua tanto para empleados como para usuarios es vital. Las empresas de capacitación ofrecen programas que mejoran las habilidades del personal y ayudan a los usuarios a aprovechar al máximo la plataforma, así como los productos y servicios disponibles.

Consultoras especializadas: Las consultoras proporcionan asesoramiento en estrategia de negocio, marketing, tecnología y cumplimiento normativo, permitiendo a "Camino Dorado" tomar decisiones informadas y mejorar constantemente su oferta y operaciones.

Aportantes del capital inicial: Los diversos aportantes que proporcionan los recursos económicos necesarios para financiar el inicio y el crecimiento del Marketplace son también socios clave. Su inversión permite a "Camino Dorado" desarrollar y mantener una plataforma de alta calidad y expandir su alcance en el mercado.

Conclusión: Las alianzas estratégicas fortalecen la propuesta de valor de "Camino Dorado", permitiendo una oferta diversificada y de calidad, y asegurando operaciones logísticas eficientes.

4.8 Estructura de costes

La estructura de costes de "Camino Dorado" incluye inversiones en tecnología, marketing, personal, y operaciones. Estos costes son necesarios para desarrollar y mantener una plataforma robusta y segura, además de posicionar efectivamente la marca en el mercado.

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: comprende los costes de servidores, actualizaciones de software, integración con otros servicios, seguridad cibernética y mejoras continuas, cruciales para asegurar que la plataforma de "Camino Dorado" sea segura, eficiente y fácil de usar.

Marketing y publicidad: incluye campañas de marketing digital, publicidad en medios tradicionales, promociones en redes sociales, colaboraciones con influencers y medios especializados, todo enfocado en la adquisición de clientes y aumento de la visibilidad de "Camino Dorado".

Sueldos y salarios del personal: incluye sueldos y beneficios para desarrolladores, especialistas en marketing, personal de atención al cliente, gerentes y otros empleados clave que contribuyen al funcionamiento y crecimiento de la plataforma.

Costes de operación y logística: engloban los gastos diarios de funcionamiento y distribución, como los costes de procesamiento de pagos, de almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, entrega y mantenimiento de las instalaciones físicas.

Alianzas estratégicas: incluye los costes de co-marketing, colaboraciones en eventos y todo lo relacionado con mantener las colaboraciones con proveedores, asociaciones de adultos mayores, profesionales de la salud y otros socios estratégicos.

Costes legales y de cumplimiento: incluye gastos en asesoría legal, cumplimiento de normativas de protección de datos, comercio electrónico, impuestos y otras regulaciones relevantes.

Servicios de atención al cliente: inversión continua en personal capacitado, herramientas de soporte y sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM).

Costes de adaptación y capacitación: incluye programas de capacitación, talleres y cursos para el personal, así como la adaptación de la plataforma y los servicios a las nuevas tecnologías y necesidades del mercado.

Costes de investigación y desarrollo: incluye el desarrollo de nuevos productos y servicios, la mejora de los existentes y la implementación de nuevas tecnologías para mantener la plataforma a la vanguardia.

Costes de certificaciones y auditorías: incluye inversiones en certificaciones y auditorías regulares, asegurando que "Camino Dorado" cumpla con las normativas de calidad y seguridad, lo cual fortalece la confianza entre usuarios y socios.

Costes de infraestructura y tecnología accesible: comprende todas las inversiones necesarias para mantener una plataforma inclusiva y accesible. Esto implica inversiones en infraestructura tecnológica que cumpla con las pautas de accesibilidad, incluyendo el desarrollo de interfaces amigables para usuarios con discapacidades y la implementación de tecnologías que faciliten el acceso universal.

Conclusión: Una gestión adecuada de la estructura de costes es crucial para la sostenibilidad financiera de "Camino Dorado", permitiendo un crecimiento sostenible y la capacidad de ofrecer productos y servicios de alta calidad.

4.9 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso de "Camino Dorado" provienen principalmente de las ventas de productos y servicios a través de su plataforma. Adicionalmente, se consideran ingresos por comisiones de programas de afiliados y posibles servicios de suscripción para contenido exclusivo.

Comisiones por ventas: La principal fuente de ingresos de Camino Dorado proviene de las comisiones que cobrará a sus proveedores por cada venta realizada dentro del Marketplace. Estas comisiones están estructuradas para incentivar a los proveedores a ofrecer productos de alta calidad, atraer más compradores, aumentar las ventas, impulsar el crecimiento, mejorar la rentabilidad y fortalecer la posición de Camino Dorado en el mercado.

Suscripciones: Se ofrecerán membresías con beneficios adicionales, como descuentos exclusivos, acceso anticipado a nuevos productos y servicios personalizados.

Publicidad y patrocinios: La plataforma implementará una política comercial definida para la venta de espacios publicitarios, con el objetivo de generar ingresos recurrentes y crecientes.

Servicios de valor añadido: “Camino Dorado” ofrecerá servicios adicionales como asesoramiento personalizado, instalación de productos tecnológicos y programas de bienestar. Estos servicios no solo añaden valor para los usuarios, sino que también generan ingresos adicionales para la plataforma.

Cuotas de membresía premium: Camino Dorado ofrecerá membresías especiales que proporcionarán beneficios exclusivos como atención al cliente prioritaria, acceso a eventos exclusivos y descuentos adicionales, generando así ingresos adicionales para la plataforma.

Venta de datos agregados: Se generará una base de datos anonimizada a partir de la interacción con el público objetivo, la cual podrá ser comercializada a empresas interesadas en comprender mejor el mercado de adultos mayores. Estos datos podrán ser utilizados para estudios de mercado y desarrollo de productos, siempre cumpliendo con las normativas de protección de datos.

Eventos y actividades especiales: Se organizarán eventos como talleres, seminarios y ferias para obtener ingresos a través de la venta de entradas, patrocinios y colaboraciones.

Conclusión: "Camino Dorado" contempla diversas fuentes de ingreso para tener mayores oportunidades de sostenibilidad financiera y crecimiento.

5 BREVE PROPUESTA DE PLAN DE EMPRESA

El plan de negocio para "Camino Dorado" se estructura en cuatro fases estratégicas y contempla proyecciones operativas y financieras.

5.1 Fases del proyecto

5.1.1 Fase 1: Investigación y desarrollo (desde el mes-6 hasta el mes 0)

Investigación de mercado: Realización de estudios para identificar las necesidades específicas de los adultos mayores mediante encuestas, entrevistas y análisis de tendencias.

Desarrollo de la plataforma online: Diseño y desarrollo de la interfaz de usuario, asegurando su accesibilidad y facilidad de uso para el público objetivo. Desarrollo de las funcionalidades básicas de la plataforma.

Establecimiento de alianzas: Búsqueda y establecimiento de alianzas con proveedores de productos y servicios relevantes para los adultos mayores.

Marketing y campañas de captación de usuarios: Lanzamiento de campañas de marketing digital y relaciones públicas para atraer a los primeros usuarios y crear conciencia sobre la plataforma, con el objetivo de captar al 20% (798,000) de los adultos mayores para el lanzamiento.

5.1.2 Fase 2: Lanzamiento y primer año (desde el mes 0 hasta el mes 12)

Lanzamiento de versión beta: Lanzamiento de una versión preliminar de la plataforma en ciudades seleccionadas para probar su funcionamiento y aceptación.

Evaluación y ajustes: Recopilación de feedback de los usuarios beta y realización de ajustes necesarios en la plataforma.

Campañas de marketing digital continuadas: Continuación de las campañas de marketing para atraer más usuarios y mantener la conciencia sobre la plataforma, con un crecimiento mensual del 6.5%.

5.1.3 Fase 3: Expansión (desde el mes 13 hasta el mes 24)

Expansión nacional: Extensión de la disponibilidad de la plataforma a nivel nacional, incorporando más ciudades y regiones.

Ampliación del portafolio: Adición de nuevos productos y servicios en función de la demanda de los usuarios.

Fortalecimiento de alianzas: Búsqueda de colaboraciones con entidades gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro para aumentar el alcance y la credibilidad.

Marketing y crecimiento de usuarios: Campañas continuas para alcanzar un crecimiento mensual del 2.1% en captación de nuevos usuarios.

5.1.4 Fase 4: Consolidación (desde el mes 25 hasta el mes 36)

Estabilización de la plataforma: Optimización de los procesos operativos y logísticos para mejorar la eficiencia.

Nuevas funcionalidades: Introducción de funcionalidades avanzadas utilizando tecnologías emergentes como inteligencia artificial y realidad aumentada.

Evaluación continua: Monitoreo constante del mercado para adaptar la oferta a nuevas tendencias y necesidades.

Marketing y crecimiento de usuarios: Continuación de las campañas de marketing para alcanzar un crecimiento mensual del 1.55%, logrando al mes 36 el 60% (2.34 millones) de los adultos mayores usuarios de internet.

5.2 Proyecciones operativas y financieras

5.2.1 Proyecciones operativas

5.2.1.1 Captación de usuarios

En España, hay 3.9 millones de adultos mayores que utilizan internet. El Marketplace aspira a captar al 60% de ellos como usuarios en un plazo de 42 meses, desglosado de la siguiente manera:

Tabla 12. Fases de captación de usuarios de "Camino Dorado"

Fase	Meses	Usuarios objetivo al termino de cada fase	Crecimiento mensual	Captacion acumulada esperada al final de cada fase
Fase 1: Pre-Lanzamiento	-6 a 0	798.000	C.i	20%
Fase 2: Lanzamiento y Expansión Inicial	1 a 12	1.590.000	6.5%	40%
Fase 3: Crecimiento Sostenido	13 a 24	1.990.000	2.1%	50%
Fase 4: Consolidación	25 a 36	2.340.000	1.55%	60%

C.i= Captacion inicial

5.2.1.2 Proveedores asociados

Lanzamiento (mes 0): Iniciar con tres o cuatro proveedores para cada categoría, totalizando un mínimo de 45 proveedores.

Expansión (desde el mes 13 hasta el mes 36): Aumentar a seis o siete proveedores para cada categoría en tres años, alcanzando alrededor de 80 proveedores.

5.2.2 Proyecciones financieras

5.2.2.1 Ingresos

Comisiones: Los ingresos principales provendrán de las comisiones sobre las ventas de productos y servicios a través de la plataforma los cuales se estructuran sobre los siguientes datos:

Como marketplace especializado, “Camino Dorado” anticipa alcanzar un margen de conversión de al menos el 3% (porcentaje de clientes compradores). Con un ticket promedio de 60 euros por persona al mes y una comisión del 10% sobre la facturación, se proyecta el siguiente flujo de ingresos por comisión por ventas (ver tabla completa en anexos).

Tabla 13. Resumen flujo de ingresos por comisión.

Mes	Usuarios vinculados	Clientes efectivos	Facturación acumulada (€)	Ingresos por comisión acumulados (€)
(- 6 al -1)	En proceso			
0	798.000	23.940	1.436.400	143.640
6	1.164.396	34.932	12.242.250	1.224.225
12	1.596.000	47.880	27.824.090	2.782.409
24	1.995.000	59.850	67.289.933	6.728.993
36	2.399.397	71.982	114.980.028	11.498.003

Otros ingresos: Ingresos adicionales se generarán a través de publicidad dirigida, programas de afiliados, organización de eventos, servicios de valor añadido, venta de datos anonimizados y otros.

5.2.2.2 Costes

Los costes del Marketplace Camino Dorado incluyen todas las inversiones y gastos necesarios para el desarrollo, operación y mantenimiento de la plataforma. Estos costes se detallan exhaustivamente en las siguientes categorías, donde también se muestra su participación dentro del total de los gastos de Camino Dorado:

Tabla 14. Desglose y participación de costes de "Camino Dorado"

Rubro	Porcentaje
Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma	20%
Marketing y Publicidad	15%
Sueldos y Salarios del Personal	25%
Costes de Operación y Logística	10%
Alianzas Estratégicas	5%
Costes Legales y de Cumplimiento	5%
Servicios de Atención al Cliente	5%
Costes de Adaptación y Capacitación	5%
Costes de Investigación y Desarrollo (I+D)	5%
Costes de Certificaciones y Auditorías	3%
Costes de Infraestructura y Tecnología Accesible	2%
Total	100%

6 CONCLUSIONES

El Marketplace "Camino Dorado" enfrenta una oportunidad única en el contexto del creciente envejecimiento de la población en España. La demanda de productos y servicios especializados para los adultos mayores está en auge, lo cual brinda a Camino Dorado la posibilidad de establecerse como un proveedor confiable y accesible, ofreciendo soluciones precisas y asequibles que mejoren la calidad de vida de este grupo demográfico.

La plataforma puede beneficiarse enormemente de las políticas gubernamentales que promueven el bienestar y la inclusión social de los adultos mayores. Estas políticas no solo crean un entorno favorable para el crecimiento del Marketplace, sino que también facilitan el acceso a financiación y colaboraciones estratégicas que pueden impulsar su desarrollo y consolidación en el mercado.

Sin embargo, la brecha digital entre los adultos mayores representa un desafío que Camino Dorado debe abordar. Ofrecer programas de educación y capacitación digital es crucial para empoderar a este segmento de la población, aumentando su confianza y competencia en el uso de la plataforma, lo cual a su vez potenciará el crecimiento y la adopción del Marketplace.

El mercado de plataformas para adultos mayores es altamente competitivo, con numerosos actores establecidos y nuevos competidores emergentes. Para diferenciarse y destacar, Camino Dorado debe enfocarse en la innovación constante, la especialización en productos y servicios, y un servicio al cliente excepcional que fidelice a los usuarios.

Un aspecto crítico para el éxito del Marketplace es la gestión de proveedores. La dependencia de proveedores específicos puede incrementar los riesgos operativos. Por lo tanto, es esencial diversificar las fuentes de abastecimiento y negociar eficazmente para asegurar la disponibilidad de productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

En el entorno digital, la amenaza de fraude y ciberataques es una preocupación creciente. Camino Dorado debe implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información personal y financiera de sus usuarios. La confianza y la transparencia en la gestión de datos serán fundamentales para construir una relación sólida y duradera con los clientes.

Las proyecciones financieras y operativas de Camino Dorado muestran un plan ambicioso pero alcanzable. La plataforma espera atraer a un número significativo de usuarios activos en los primeros años, lo cual es crucial para alcanzar un volumen de transacciones que garantice la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

La estrategia de marketing y comunicación debe ser meticulosa y bien ejecutada. Desde campañas digitales hasta relaciones públicas con líderes de opinión y asociaciones relevantes, es esencial posicionar a Camino Dorado como la plataforma de referencia para los adultos mayores.

Finalmente, la innovación continua y la adaptabilidad son vitales para el éxito a largo plazo de Camino Dorado. Implementar mejoras basadas en el feedback de los usuarios y desarrollar nuevas funcionalidades, como recomendaciones personalizadas y asistentes virtuales, garantizarán que la plataforma no solo mantenga su relevancia, sino que también se convierta en un líder en el mercado.

7 BIBLIOGRAFÍA

Adaptive clothing for seniors, elderly & disabled - silverts. (s. f.). Silverts.com. Disponible en <https://www.silverts.com/> (consultado 23/05/2024).

AGE platform Europe. (s. f.). Disponible en <https://www.age-platform.eu/> (consulta: 10/05/2024).

Age-friendly city toolkit. (s. f.). Afctoolkit.Eu. Disponible en <https://www.afctoolkit.eu/> (consulta: 10/05/2024).

Alfabético, I. P. O. (s. f.). Estadísticas de tipos de interés. Banco de España. Disponible en <https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/temas/tipos-interes.html> (consulta: 10/05/2024).

Bastero, M. (2023, mayo 11). Cómo compramos en marketplaces en España (Tandem up, 2023). Marketing4eCommerce. Disponible en <https://marketing4ecommerce.net/como-compramos-en-marketplaces-en-espana-tandem-up/> (consulta: 10/05/2024).

Burgos recibe a la primera fundación que promociona la «edad-experiencia» en el trabajo. (s. f.). Laboral-social.com. Disponible en <https://www.laboral-social.com/fundacion-promociona-edad-experiencia-trabajo.html> (consulta: 10/05/2024).

de Castilla y León, J. (s. f.). Club de los 60. Envejecimiento activo. Jcyl.es. Disponible en <https://serviciosociales.jcyl.es/web/es/personas-mayores/club-envejecimiento-activo.html> (consulta: 10/05/2024).

De junio de, M. 11. (s. f.). Director General de Economía y Estadística. Bde.es. Disponible en <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2024-06-11-gavilan-es-or.pdf> (consulta: 12/06/2024).

de la Dependencia, N.-N. y. G. (2022, abril 25). Quiénes Somos. NGD - Noticias y Gestión de la Dependencia. Disponible en <https://gestionydependencia.com/quienes-somos> (consulta: 10/05/2024).

De marzo de, M. 12. (s. f.). Director General de Economía y Estadística. Bde.es. Disponible en <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/IIPP-2024-03-12-gavilan-es-or.pdf> (consulta: 10/05/2024).

El Cenio Enero de, I. P. (s. f.). EL IMPACTO DE LA EDAD EN EL MERCADO DE TRABAJO Y EN LA RESILIENCIA DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA. Asociación-centro.org. Disponible en <https://asociacion-centro.org/wp-content/uploads/2024/01/El-impacto-de-la-edad-en-el-mercado-de-trabajo-y-en-la-resiliencia-de-las-empresas-en-Espana-publicacion.pdf> (consulta: 10/05/2024).

Envejecimiento saludable, envejecimiento activo y trabajo sénior. (s. f.). Fundación Mutualidad. Disponible en <https://fundacionmutualidad.org/recurso/envejecimiento-saludable-envejecimiento-activo-y-trabajo-senior/> (consulta: 10/05/2024).

Euribor 2023. (s. f.). Euribor-Rates.Eu. Disponible en <https://www.euribor-rates.eu/en/euribor-rates-by-year/2023/> (consulta: 10/05/2024).

European Central Bank. (s. f.). European Central Bank. Disponible en <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html> (consulta: 10/05/2024).

Fundación Mayores: comprometidos con la sociedad. (2023, octubre 16). Fundación Mayores. Disponible en <https://fundacionmayores.org/> (consulta: 10/05/2024).

Grandes Amigos - creamos relaciones de amistad y vecindad con personas mayores. (2018, diciembre 10). Grandes Amigos. Disponible en <https://grandesamigos.org/> (consulta: 10/05/2024).

Guía del Complemento para reducir la brecha de género - Revista Seguridad Social - Seguridad Social. (s. f.). Revista Seguridad Social. Disponible en

<https://revista.seg-social.es/-/guia-complemento-reducir-brecha-genero> (consulta: 10/05/2024).

HelpAge International España. (2021, junio 8). HelpAge España; HelpAge International España. Disponible en <https://www.helpage.es/helpage-international-espana/> (consulta: 10/05/2024).

INE. Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). INE. Disponible en <https://www.ine.es/index.htm> (consulta: 10/05/2024).

Inicio. (s. f.). Org.es. Disponible en <https://www.pmp.org.es/> (consulta: 10/05/2024).

Inmunofitness - La salud también se entrena. (2022, febrero 22). Inmunofitness. Disponible en <https://inmunofitness.es/> (consulta: 10/05/2024).

IV Barómetro del Consumidor Sénior. (2023, diciembre 13). Ageingnomics. Disponible en <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/barometro/iv-barometro-del-consumidor-senior/> (consulta: 10/05/2024).

Mayores a un clic. (s. f.). Instituto de Mayores y Servicios Sociales. Disponible en <https://imserso.es/espacio-mayores/estadisticas/mayores-un-clic> (consulta: 7/06/2024).

No title. (s. f.). Oecd.org. Disponible en <https://data-explorer.oecd.org/?lc=en> (consulta: 10/05/2024).

Observatorio archivo - Fundación Edad&Vida. (s. f.). Fundación Edad&Vida. Disponible en <https://www.edad-vida.org/observatorio/> (consulta: 10/05/2024).

Quiénes somos. (2017, abril 21). Fundación PEM. Disponible en <https://fundacionpem.org/quienes-somos/> (consulta: 10/05/2024).

VIVIR MEJOR en casa. (s. f.). Vivirmejorencasa.org. Disponible en <https://www.vivirmejorencasa.org/> (consulta: 10/05/2024).

(S. f.-a). Disponible en <https://ceoma.org/> (consulta: 10/05/2024).

(S. f.-b). Fundacionlacaixa.org. Disponible en <https://fundacionlacaixa.org/es/personas-mayores> (consulta: 10/05/2024).

(S. f.-c). Boe.es. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-21990-consolidado.pdf> (consulta: 10/05/2024).

(S. f.-d). Gob.es. Disponible en <https://www.hacienda.gob.es/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/SituacionEconomia2023.pdf> (consulta: 10/05/2024).

(S. f.-e). Oecd.org. Disponible en <https://www.oecd.org/> (consulta: 10/05/2024).

(S. f.-f). Disponible en http://file:///C:/Users/gjcua/Downloads/Sociedad_Digital_en_Espana_2023.pdf (consulta: 14/05/2024).

(S. f.-g). Ine.es. Disponible en https://ine.es/prensa/tich_2022.pdf (consulta: 14/05/2024).

8 ANEXOS

Tabla 15. Flujo de ingresos por comisión

Mes	Usuarios vinculados	Clientes efectivos	Facturacion mes (€)	Facturacion acumulada (€)	Ingresos por comision mes (€)	Ingresos por comision acumulados(€)
-6						
-5						
-4						
-3						
-2						
-1						
0	798.000	23.940	1.436.400	1.436.400	143.640	143.640
1	849.870	25.496	1.529.766	2.966.166	152.977	296.617
2	905.112	27.153	1.629.201	4.595.367	162.920	459.537
3	963.944	28.918	1.735.099	6.330.466	173.510	633.047
4	1.026.600	30.798	1.847.880	8.178.346	184.788	817.835
5	1.093.329	32.800	1.967.992	10.146.338	196.799	1.014.634
6	1.164.396	34.932	2.095.912	12.242.250	209.591	1.224.225
7	1.240.081	37.202	2.232.146	14.474.397	223.215	1.447.440
8	1.320.687	39.621	2.377.236	16.851.632	237.724	1.685.163
9	1.406.531	42.196	2.531.756	19.383.389	253.176	1.938.339
10	1.497.956	44.939	2.696.320	22.079.709	269.632	2.207.971
11	1.595.323	47.860	2.871.581	24.951.290	287.158	2.495.129
12	1.596.000	47.880	2.872.800	27.824.090	287.280	2.782.409
13	1.629.516	48.885	2.933.129	30.757.219	293.313	3.075.722
14	1.663.736	49.912	2.994.725	33.751.943	299.472	3.375.194
15	1.698.674	50.960	3.057.614	36.809.557	305.761	3.680.956
16	1.734.346	52.030	3.121.824	39.931.380	312.182	3.993.138
17	1.770.768	53.123	3.187.382	43.118.762	318.738	4.311.876
18	1.807.954	54.239	3.254.317	46.373.079	325.432	4.637.308
19	1.845.921	55.378	3.322.658	49.695.737	332.266	4.969.574
20	1.884.685	56.541	3.392.433	53.088.170	339.243	5.308.817
21	1.924.264	57.728	3.463.674	56.551.845	346.367	5.655.184
22	1.964.673	58.940	3.536.412	60.088.256	353.641	6.008.826
23	2.005.931	60.178	3.610.676	63.698.933	361.068	6.369.893
24	1.995.000	59.850	3.591.000	67.289.933	359.100	6.728.993
25	2.025.923	60.778	3.646.661	70.936.593	364.666	7.093.659
26	2.057.324	61.720	3.703.184	74.639.777	370.318	7.463.978
27	2.089.213	62.676	3.760.583	78.400.360	376.058	7.840.036
28	2.121.596	63.648	3.818.872	82.219.232	381.887	8.221.923
29	2.154.480	64.634	3.878.065	86.097.297	387.806	8.609.730
30	2.187.875	65.636	3.938.175	90.035.471	393.817	9.003.547
31	2.221.787	66.654	3.999.216	94.034.688	399.922	9.403.469
32	2.256.225	67.687	4.061.204	98.095.892	406.120	9.809.589
33	2.291.196	68.736	4.124.153	102.220.045	412.415	10.222.004
34	2.326.710	69.801	4.188.077	106.408.122	418.808	10.640.812
35	2.362.774	70.883	4.252.992	110.661.115	425.299	11.066.111
36	2.399.397	71.982	4.318.914	114.980.028	431.891	11.498.003