



GOT IT! MARKETPLACE DE ARRENDAMIENTO

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

PARTE II

Alumnos:

Pablo Costella, 15.825.629-0

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, julio de 2018

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la Industria	6
2.1 Industria	6
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes	7
2.3.1 Caracterización y motivaciones del arrendador	7
2.3.2 Caracterización y motivaciones del arrendatario	7
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	8
3.1 Modelo de negocio	8
3.1.1 Descripción del funcionamiento y la propuesta de valor	8
3.1.2 Categorías de Productos Ofrecidos	8
3.1.3 Elementos diferenciadores y de ventaja competitiva	9
3.2 Descripción de la empresa, RSE y Sustentabilidad	9
3.3 Estrategia de crecimiento	11
4. Plan de Marketing	13
4.1 Objetivos de Marketing	13
4.1.1. General	13
4.1.2. Específicos	13
4.2 Estrategia de segmentación	13
4.3 Estrategia de Servicio	14
4.4 Estrategia de Precio	14
4.5 Estrategia de Distribución	14
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	14
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	15
4.7.1 Estimación Perfiles Creados	15
4.7.2. Estimación número de transacciones	15
4.7.3. Estimación evolución del precio promedio	15
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	16
5. Plan de Operaciones	17
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	17
5.2 Flujo de operaciones	18

5.3	Dotación.....	19
5.4	Plan de desarrollo e implementación	22
6.	Equipo del proyecto	23
6.1	Equipo gestor.....	23
6.2	Estructura organizacional (Organigrama)	24
6.3	Incentivos y compensaciones	24
7.	Plan financiero.....	26
7.1	Crecimiento Proyectado	26
7.2	Estado de Resultado.....	26
7.3	Flujo de Caja	27
7.4	Balance.....	28
7.5	Fuentes de Financiamiento.....	28
7.6	Valle de la Muerte.....	29
7.7	Estrategia de Salida.....	29
7.8	Uso de Fondos.....	30
8.	Riesgos críticos.....	31
9.	Propuesta al Inversionista	32
9.1	Múltiplo a utilizar	32
9.2	Valorización.....	32
9.3	Rentabilidad para el inversionista.....	33
9.4	Valoración Pre Money	33
9.5	Resumen Propuesta.....	33
9.6	Clausulas	34
10.	Conclusiones.....	35
	Bibliografía.....	36
	Anexos.....	37

Resumen ejecutivo

El consumo colaborativo es un fenómeno que gracias a los avances de los últimos años en tecnologías digitales se ha propagado rápidamente a nivel global, dando lugar a miles de aplicaciones y plataformas que utilizan este modelo de negocio, entre las más populares Uber y Airbnb.

La idea principal es simple y plantea un cambio en la forma en que transamos bienes y servicios. En el sentido prima el poder de tener acceso a los beneficios de una infinidad de bienes y servicios a un costo no tan elevado por sobre la propiedad. De acuerdo con los estudios más recientes de prestigiosas consultoras como PWC, EY, o BCG el sector crecerá a un CAGR de 139% y alcanzará USD 335.000 millones el 2025 en el mundo.

En Chile las altas tasas de bancarización, penetraciones de tecnologías digitales y tasas de crecimiento del e-commerce del 20% anuales están generando un ambiente propicio para los emprendimientos tecnológicos. Emprendimientos como Awto y Mobike con modelos de negocio colaborativos están floreciendo rápidamente en el sector del transporte urbano. Aún quedan muchas oportunidades y mercados de nicho por explotar.

GOT IT es una empresa que propone un modelo de negocio basado en la economía colaborativa, donde las personas y las empresas pueden acceder a bienes y servicios a través de un market place digital como nunca antes se ha visto en Chile.

La plataforma pretende explotar un mercado de USD 350 millones que actualmente está siendo desatendido y generar numerosos beneficios para sus usuarios en términos de generación de rentas, ahorro, acceso, flexibilidad y conveniencia. GOT IT tiene como objetivo fomentar el consumo responsable y sustentable, poner a disposición de la comunidad bienes que están subutilizados, generar confianza y desarrollar una comunidad más fuerte.

La innovadora plataforma digital pretende alcanzar 56.600 usuarios activos, 240.000 transacciones, ingresos de USD 3,7 millones y un EBITDA de 47% al cabo de 5 años. Al inversionista se le ofrece una TIR del 35% por un aporte de capital de \$370 millones de pesos.

1. Oportunidad de Negocio

Chile es un país inmerso en un mercado global, donde a pesar de toda la tecnología existente y el uso de redes sociales que suelen viralizar contenidos o el uso de ciertas aplicaciones, se ha quedado atrás en el desarrollo de plataformas virtuales del tipo “market place” que permitan arrendar bienes entre usuarios.

Lo anterior viene fundamentado de tendencias mundiales existentes del desarrollo del consumo colaborativo, y que aun no se ha desarrollado en el país. Chile en la actualidad tiene transacciones inlives de USD3.7bn, proveniente principalmente de transacciones de empresas de retail.

Sin embargo, existe un mercado que está desatendido, el que tiene que ver con nuevas conductas de consumo, que lo desea hacer por medio de plataformas virtuales, con una consciencia del consumo colaborativo, y por ende con fuerte énfasis en el arriendo de bienes¹ y también generación de ingresos extra.² Es decir, enfocarse en ofrecer acceso a productos sin tener que comprarlos, de tal manera de generar fuentes alternativas de ingreso, ahorro de dinero, tiempo, y espacio en el hogar. En este sentido existe una oportunidad de negocio que se pretende aprovechar a través de la plataforma digital.

¹ Estudio ADN del consumidor chileno (2015), Comprador online (2016), Estudio de Reputación Corporativa (2017).

² Anexo 1. Generación Ingresos Extras (Resultados Estudio Primario, noviembre 2017).

2. Análisis de la Industria

2.1 Industria

Para el año 2025 el mercado de consumo colaborativo debería ser mayor a USD 335bn³ con un gran potencial de crecimiento en países emergentes⁴. Se observa que en el año 2016 existe una fuerte entrada de diferentes inversionistas a este modelo de negocios⁵. Para mayor detalle consultar la parte I de la tesis.

En términos locales existe alta bancarización y penetración tanto de smartphones como internet, lo que se convierte en la infraestructura necesaria para el desarrollo del ecommerce.⁶ Para detalles del tamaño potencial consultar a la parte I

Relevante resulta a su vez identificar los actores relevantes de la industria, donde los hemos categorizado en: 1) Grandes market places digitales orientados a la venta de productos y servicios. 2) Grandes plataformas e-commerce de grandes retailers. 3) Aplicaciones móviles y medianas plataformas orientadas a la movilidad urbana. 4) Market places en redes sociales orientados a la venta y trueque de bienes ociosos. 5) Plataformas y market places turísticos y de hospedaje. 6) Pequeñas tiendas e-commerce de nicho y páginas web de pymes orientadas a la venta y en algunos casos al arriendo. En el anexo 6, se expone análisis comparativo de actores relevantes

2.2 Competidores

Los competidores detectados en la investigación a continuación (para mayor detalle referirse a parte I):

- a. Empresas del Retail:
- b. Mercados virtuales, plataformas Online y redes sociales
- c. Empresas (locales) que venden u ofrecen servicios de arrendamiento
- d. Aliados estratégicos. Definidos como aquellos que aportan a la propuesta de valor y a la vez son indispensables para el desarrollo y desempeño del negocio:

³ Estudio PWC (2015). The Sharing Economy

⁴ Estudio de Ernst & Young (2015). The rise of the Sharing Economy

⁵ BCG (2017): "What's next for sharing economy"

⁶ Conclusiones del eCommerce Day Santiago 2017. www.ecommerceday.cl

	ALIADO ESTRATEGICO	VALOR AGREGADO
SEGURO	Zurich, Wesura, AIG, Keep Seguro	Confianza y disponibilidad de productos
DELIVERY	Beelivery, Shippify, Eboy	Conveniencia y flexibilidad
TURISMO	Tripadvisor, Booking.com, Atrapalo, Trivago, Despegar y Airbnb	Mayor acceso al segmento turistas, Posicionamiento de marca
PAGOS	PaySmarter, PayPal, Mercado Pago	Confianza, conveniencia, flexibilidad, ahorro, financiamiento
PROVEEDORES DE BIENES	Tiendas especializadas, mercados virtuales, empresas, otros	Disponibilidad de productos, expansión de red de usuarios

2.3 Clientes

Se ha definido 2 tipos: (a) persona y/o empresa dueña del bien que desea arrendar y (b) personas y/o empresa que desea tener acceso vía arrendamiento a un determinado bien

2.3.1 Caracterización y motivaciones del arrendador

- Rentabilizar bienes.
- Liquidez.
- No realizar un desprendimiento definitivo del bien en cuestión.⁷
- Traspasar el umbral de la desconfianza en la transacción⁸
- Complementar la experiencia de compra tradicional.

2.3.2 Caracterización y motivaciones del arrendatario

Detalle de investigación sobre consumidor online chileno contenidos con mayor detalle en la parte I de esta tesis⁹. Destacar que 75% de encuestados le gusta la idea de una plataforma que le permita probar productos antes de comprarlos.¹⁰ (Try First Customers).

Caracterización de potenciales clientes:

- a. *Millenials*
- b. *Turistas (vacacionales / vinculados / negocios)*.Detalle sub segmentos en tesis parte I.
- c. *Empresas*

⁷ Anexo 7: Destino bienes Ociosos, Estudio Primario (noviembre 2017).

⁸ Anexo 8: Mitigadores de desconfianza (Resultados Estudio Primario, noviembre 2017)

⁹ GfK Adimark (2015): El Comprador Online. Visión Humana (2016): ADN del Consumidor Chileno 2015.

¹⁰ Anexo 10: Valoración atributos de la plataforma, Estudio Primario (noviembre 2017).

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de negocio

3.1.1 Descripción del funcionamiento y la propuesta de valor

Es una comunidad basada en: (1) creación de perfil, (2) uso de tarjeta de crédito y (3) cuenta bancaria formal, donde los usuarios pueden interactuar en el arriendo de los bienes contando con sugerencias de precios y especificaciones, además de un sistema de feedback entre usuario.

Arrendatarios eligen productos por categorías, observando las fechas disponibles de reserva, y donde una vez completada la transacción se les cobrará una comisión de 20% o 25% según corresponda de acuerdo con la estrategia de precio que se detalla en el capítulo 4.4.¹¹ Una descripción más detallada de los procesos y funcionamiento de la plataforma se encuentra en el capítulo 5.2.

La propuesta de valor para los usuarios de la plataforma incluye lo siguiente:

1. Seguridad y Confianza.
2. Acceso a bienes a los que quizás de forma tradicional sería muy costoso acceder.
3. Generación de valor económico en términos de ingresos
4. Ahorros.
5. Conveniencia y flexibilidad.
6. La satisfacción de contribuir a la sociedad.

3.1.2 Categorías de Productos Ofrecidos

Fundamental en el análisis resultan las categorías en las que se desarrollará la plataforma, a continuación las categorías con mayor valor en base a benchmark de 9 plataformas digitales consultadas, basados en: 1) ticket promedio, 2) Bienes con alta frecuencia de uso, 3) Número de Listings (anuncios) en Mercado Libre y Yapo¹², 4) Grado en que la categoría satisface necesidades de nuestros clientes objetivos.

¹¹ Anexo 11: De acuerdo al estudio de mercado donde se analizaron más de 15 modelos de negocio similares en Chile y en el extranjero una comisión en torno al 20% por servicios es el estándar de la industria.

¹² Con el fin de cuantificar la oferta o escases que podría tener un bien en la plataforma se hizo un estudio del número de anuncios (listings) de 67 productos de distintas categorías con valor mínimo de \$200.000 pesos. Los datos están disponibles en un archivo Excel a petición de los evaluadores.

Atractividad de categorías para dueños de bienes / empresa

CATEGORIAS	TICKET PROMDIO GOT IT	# LISTINGS ESPERADO	FRECUENCIA	ATRACTIVIDAD
AUTOS, MOTOS Y OTROS	42.994	7.943	0,5x	0,21
ELECTRONICA	10.993	12.140	7,0x	0,21
OTROS	5.350	16.782	2,4x	0,16
CAMARAS Y ACCESORIOS	8.223	10.676	5,0x	0,16
INSTRUMENTOS MUSICALES	18.399	2.032	4,0x	0,13
DEPORTES Y AIRE LIBRE	7.374	2.774	7,0x	0,13
TOTAL	15.538	52.347	3,9x	1,00

3.1.3 Elementos diferenciadores y de ventaja competitiva

ELEMENTOS DIFERENCIADORES		Got It!	MARKET PLACES (YAPO, MERCADO LIBRE)	GRANDES PLATAFORMAS E-COMMERCE	REDES SOCIALES	E-COMMERCE (PEQUEÑOS)	PLATAFORMAS / APPS MOBILES (MOVILIDAD)
Estrategía	Enfoque en Nicho	Si (Mkt Place / Arriendo de bienes subutilizados)	No	No	Si (Intercambio)	No	Si (APPS para Autos / Bicicletas)
Beneficios	Variedad de Categorías	Alta	Alta	Media	Alta	Baja	Baja
	Estrategia comercial	C2C, B2C, B2B	C2C, B2C	B2C	C2C	B2C	B2C
	Conveniencia (Delivery / Entrega flexible)	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Alta
	Seguridad transaccional	Si	Si	Si	No	Si	Si
	Rentabilidad e Ingresos	Si	Si	No	Si	No	No
	Optimización Bienes / Espacios / Recursos	Si	+/-	No	+/-	No	No
	Sustentabilidad / Consumo responsable	Si	No	No	No	No	Si
Tecnología	Pago con criptomoneda / Ahorro en comisión bancaria	Si	No	No	No	No	No
	APP móvil para transacciones Aspectos funcionales de la plataforma	Si	Si	(No tienen APPS móviles para transacciones)	Si	(No tienen APPS móviles para transacciones)	Si
Infraestructura Física	Requiere poco KT e Inversión en AF (Tiendas, centro de distribución, etc)	Si	Si	no	Si	no	Si / No (Awto tiene flota propia)

Resulta diferenciador contar con app móvil, realizando las transacciones tanto de forma tradicional como por medio de criptomonedas, con poco requerimiento de inversiones en activo fijo, infraestructura logística y capital de trabajo. Lo que también se convierte en potencial fuente de riesgo al contar con bajas barreras de entrada

3.2 Descripción de la empresa, RSE y Sustentabilidad

Visión: Ser la plataforma de consumo colaborativo más importante de la región que facilita acceso a bienes de calidad y que le genera rentabilidad a sus usuarios por sus bienes.

Misión: Proporcionamos un lugar virtual seguro donde las personas y empresas puedan hacer transacciones de manera segura, efectiva y eficiente. Donde puedan prosperar las relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza y respeto por la propiedad del otro. Relaciones que agreguen valor a los clientes, proveedores, aliados y las comunidades en las que se opera.

RSE abordado en nuestro emprendimiento bajo 4 pilares:

- a. Optimización de los recursos y los espacios
- b. Consumo responsable y sustentabilidad a través del uso eficiente de las cosas
- c. “Micro-entrepreneurs”
- d. Convivencia, Confianza, Comunidad más fuerte

3.3 Estrategia de crecimiento

A continuación detalles del plan de escalamiento en Chile, para mayores detalles referirse a la parte I de la tesis:

		40%		20%		20%		20%				
	REGION	INGRESO MEDIO*	Rank IM	POBLACION OBJETIVO	Rank PO	TURISTAS	Rank TU	EMPRESAS (PYME)	Rank EM	RANK POND.	PRIORIDAD	
AÑO 1	ETAPA 1	METROPOLITANA	590,8	4	4.639.181	1	2.523.878	1	376.357	1	2,20	1
		VALPARAÍSO	512,7	6	1.127.736	3	1.235.463	2	89.002	3	4,00	2
		ANTOFAGASTA	652,3	2	409.396	9	202.314	8	27.475	9	6,00	3
AÑO 2	ETAPA 2	LOS LAGOS	464,6	8	525.427	7	516.378	4	46.864	6	6,60	4
		BIOBÍO	431,5	10	1.275.414	2	5.413	14	93.444	2	7,60	5
		TARAPACÁ	538,1	5	214.574	11	300.734	7	17.090	11	7,80	6
AÑO 3	ETAPA 3	MAGALLANES	623,9	3	107.396	14	441.613	5	10.271	14	7,80	7
		AYSÉN	726,1	1	65.958	15	152.958	9	7.140	15	8,20	8
		COQUIMBO	452,0	9	467.028	8	52.507	10	35.415	8	8,80	9
		MAULE	385,5	14	648.625	4	52.048	11	60.516	4	9,40	10
		LA ARAUCANÍA	383,9	15	589.740	5	411.853	6	43.917	7	9,60	11
		O'HIGGINS	414,7	12	568.810	6	0	15	48.561	5	10,00	12
AÑO 4	ETAPA 4	ATACAMA	485,9	7	179.245	12	13.071	12	14.387	12	10,00	13
		LOS RÍOS	420,9	11	239.667	10	12.920	13	19.435	10	11,00	14
		ARICA Y PARINACOTA	397,4	13	141.885	13	528.733	3	13.057	13	11,00	15
		517,50		11.200.082		6.449.883		902.931		120		

* Ingreso promedio en miles \$CLP

Fuente: Elaboración propia en base a ESI 2016, Censo 2017, Sernatur (Estadísticas turísticas 2017)

Potenciales mercados en Latam, en base a: penetración de internet, población activa, penetración de smartphones y tarjetas de crédito a continuación:

	Chile	Argentina	Colombia	Perú	Brasil	México
Población (mm hab)	17,0	43,9	48,6	31,7	207,7	127,5
Población con Internet	80%	79%	64%	41%	56%	68%
Usuarios Internet	13,6	34,7	31,1	13,0	116,3	86,7
X veces Chile	-	2,55x	2,29x	0,95x	8,55x	6,38x
Penetración Smartphones	65%	48%	35%	33%	41%	35%
Usuarios Smartphones	11,05	21,072	17,01	10,461	85,157	44,625
X veces Chile	-	1,91x	1,54x	0,95x	7,71x	4,04x
Penetración Tarjetas de Crédito	28%	27%	30%	10%	32%	18%
Usuarios Tarjetas	4,76	11,853	14,5	3,2968	66,464	22,95
X veces Chile	-	2,49x	3,05x	0,69x	13,96x	4,82x

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

4.1.1. General

Se busca promocionar la plataforma de forma agresiva, educando a la población respecto de los beneficios del uso de la plataforma y de esta forma ir capturando las tasas de crecimiento esperados por el ecommerce en Chile y la región.

4.1.2. Específicos

Detalle de métricas de acuerdo a etapas del mercado a continuación:

Objetivo	Métrica	Meta	Plazo
Dar a conocer la plataforma y posicionar marca	1. Número de perfiles creados	1.650	06 meses
	2. Número de Listings (anuncios)	660	
	3. Número de seguidores en redes	29.400	
Uso satisfactorio de la aplicación por parte de los usuarios	1. Tasa de satisfacción de usuario (encuesta de servicio) 2. Número de reclamos total / Número de transacciones	1. De una escala de 1 a 7 tener en promedio una nota promedio de 6.0 2. 80% de usuarios que hayan realizado transacciones no registren reclamos una vez finalizada esta	06 meses (2 evaluaciones cada 3 meses cada una)

(*) Anexo 16. Evolución esperada #perfiles por red social (60 meses)

(**) Anexo 16. Evolución esperada Interacciones esperadas en canal online (60 meses)

4.2 Estrategia de segmentación

Se ocuparon variables: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales en relación al servicio ofrecido con perfiles detallados en el capítulo 2.3. (Mayor detalle de la estrategia de segmentación en la parte I de la tesis)

- Geográficas. Definición de polos de crecimiento.
- Psicográficas. Investigar atributos en común en los segmentos, además de uso de tarjetas de crédito y usabilidad de plataformas.¹³ Y uso de la tecnología.¹⁴

Con lo anterior se definieron 3 segmentos: millenials, turistas y empresas.

¹³ GfK Adimark (2015): El Comprador Online. Visión Humana (2016): ADN del Consumidor Chileno 2015. GfK Adimark (2016): Grandes segmentos a observar 2016. GfK Adimark 2016: Quiénes y cómo son los compradores Online Chilenos.

¹⁴ Anexo 13: Subtel 2016. Estadísticas sobre la evolución el acceso y uso de internet según tramo de edad, regiones etc.

4.3 Estrategia de Servicio

Atributo	Descripción
Fácil Accesibilidad	Sólo se debe bajar la aplicación y crear un perfil via cuenta de Facebook o Google y contar con tarjeta de crédito operativa.
Garantía	Consistente cargos a la tarjeta de crédito en caso de daños, un seguro que cubre valor de bienes y un sistema de perfiles.
Fiabilidad del Sistema	Sistema de rating y feedback tanto para usuarios prestadores de bienes como para los arrendatarios, que será visible para todos los que ocupen la plataforma.
Experiencia de Consumo	La plataforma promueve el consumo de bienes de forma colaborativa. Esto implica que recopila un stock de bienes que están siendo subutilizados y los pone a disposición de la comunidad para que sean aprovechados. Además, fomenta una cultura más responsable basado en una filosofía de que se consume solo lo necesario para vivir.
Flexibilidad	Dentro de la plataforma se puede optar por entregar los bienes de forma personal, irlos a buscar e incluso optar por un servicio adicional de delivery (pagado extra)
Opción de Compra	Una vez terminado el arrendamiento, el sistema permitirá a los usuarios realizar ofertas para quedarse de forma definitiva con el bien.
Segmentación de mercado	Por medio de todo la data de arriendos en la plataforma se podrá segmentar de forma efectiva a las personas en ésta de acuerdo a las conductas de consumo que estas tengan. Permitiendo a las empresas capturar tendencias y/o feedback de usuarios respecto a los productos.

4.4 Estrategia de Precio

Se carga al arrendatario, donde luego de la investigación llegamos al 20% de tarifa para los clientes retail y 25% para los clientes B2B resultados del escalamiento al segmento industrial.

Mayores de los detalles de los arquetipos, consultar en la parte I de la tesis.

4.5 Estrategia de Distribución

Dado el modelo de negocios, la empresa no maneja inventario, y el canal de ventas viene dado por los suscriptores a la plataforma digital y de las comisiones que se generan, las que serán descontadas de las tarjetas de crédito de los partícipes. Se usan canales virtuales, mediante la página web y aplicación móvil desarrollada.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Se transmitirá la propuesta de valor consistente en: “Generación de ingresos adicionales de forma socialmente responsable.” , teniendo con consideración los siguientes hitos:

- a. Embajadores de la plataforma en redes sociales.
- b. Alianzas con proveedores estratégicos de bienes (o marcas).
- c. Alianzas con socios estratégicos en el ámbito turístico.
- d. Fuerza de ventas especializadas

Todo lo anterior, acompañado de acciones de marketing destacando lo disruptivo de la plataforma. Detalles de las acciones a continuación

Acción	Descripción
Embajadores	Uno de las formas de difusión mas relevantes para nosotros será la presencia que logremos en internet. Por lo mismo, es que queremos contar con 5 embajadores digitales de nuestra plataforma (con reconocimiento fácil para la sociedad). Y junto a ellos compartir su opinión respecto a la plataforma además de grabar videos de publicidad de ésta.
Brochure explicativos de funcionamiento Got It	Utilización para proceso de entrega física en puntos a definir, con el objetivo de dar a conocer a usuarios como funciona plataforma, beneficios de ésta e iniciar proceso temprano de inscripción en ésta. Objetivo: saber que existe Got iT y que es lo que hace
Merchandising (magnetos, sticker PC	
Publicidad en prensa escrita (medios gratuitos + El Mercurio / La Tercera / Lun)	El objetivo será tener una presencia en medios, tanto escritos como diitales, los que hemos puesto sólo son referenciales. Lo que nos interesa es que sea para un público pluralista y no de nicho (único limitante es el acceso a las tarjetas de crédito y uso de internet)
Publicidad en portales online (cooperativa.cl, latercera.cl, emol.com)	
Publireportajes (canal de TV y/o Lun)	Creemos relevante también el poder invertir en que un medio escrito como LUN y/o canales de TV nos hgan un reportje respecto del fondo que representa Got It (economía sustentable y forma social de gener ingresos). Relevante para conseguir esto, será la calidad de embajadores de la marca que tengamos.
Activación de Marca*	Descrita en el punto siguiente.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Relevante conocer estimación de perfiles creados, número de transacciones y evolución precio promedio. En el anexo 15 se puede ver un detalle de la estimación de demanda mensual para el primer año.

4.7.1 Estimación Perfiles Creados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Perfiles Creados (acum)	4.361	11.777	22.491	37.041	56.599
Var YoY	-	170%	91%	65%	53%
CAGR Período (mom)	11,8%	3,4%	2,8%	2,5%	2,5%
CAGR Acumulada (mom)	11,8%	7,5%	5,9%	5,0%	4,5%

4.7.2. Estimación número de transacciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Transacc (acum)	15.264	44.928	87.784	153.259	241.270
Var YoY	-	194%	95%	75%	57%
# transacc / perfiles (anualizado)	3,5x	3,8x	3,9x	4,1x	4,3x

4.7.3. Estimación evolución del precio promedio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket promedio	4.152	7.499	11.668	16.331	21.517
Var YoY	-	81%	56%	40%	32%
CAGR aumento P° prom mes (período)	7,8%	4,6%	3,3%	2,6%	2,2%
CAGR aumento P° prom mes (acum)	7,8%	6,1%	5,1%	4,5%	4,0%

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

A continuación detalles de los centros de costos (detalles en la parte I del plan de negocios)::

Merchandising.

- Placing (PoP).
- Community Manager.
- Publicidad Online.
- Publicidad Medios escritos..
- Fidelización.

En los anexos 16, 17 y 18 se presenta un detalle mensual y un timeline de los gastos. A continuación, se presenta el presupuesto anualizado de los próximos 5 años agrupado por centro de costos:

Importante recalcar que 20% de los clientes serán proveedores de bienes en la plataforma según nuestras proyecciones.¹⁵

¹⁵ Mercado libre. Full Year Report 2017.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Como se puede ver en el anexo 19, el tamaño de la operación crecerá conforme a las etapas fijadas en el plan de escalamiento, el cual está basado en el despliegue regional de operaciones y el crecimiento del negocio, lo que a su vez se ve reflejado en variables clave, como número de perfiles, número de listings en la plataforma y transacciones por usuario.

En la etapa de introducción del prototipo se pretende alcanzar 1.650 perfiles, 660 listings, y 3,5 transacciones por usuario, empleando una dotación de 5 personas y \$117 millones que cubrirán principalmente gastos de remuneraciones, marketing, oficinas y software. Al cabo de 5 años se estima que la operación crecerá hasta llegar a más de 56.600 usuarios activos, 22.640 listings y una frecuencia de 4,5 transacciones anuales por usuario. Los gastos crecerán conforme a las fases de desarrollo alcanzando un peak en el año 5 de \$915 millones de pesos. Además, se pretende haber alcanzado un posicionamiento de marca en el mercado por lo que el gasto en marketing crecerá moderadamente.

Adicionalmente se estima una inversión de \$30 millones en stock de seguridad que será fundamental al inicio para cubrir descalces de demanda y oferta, particularmente en temporadas altas de turismo, pero que no consideramos reponer una vez el número de listings crezca a 3.080 en la etapa 1 de desarrollo. En el anexo 20 se encuentra un detalle de la inversión en capital de trabajo según las categorías ofrecidas. La inversión en stock de seguridad se hará en base a criterios de frecuencia, escasez estimada de la oferta y la prioridad asignada a la categoría (ver 2.1.2). Por último, cabe mencionar que no se pretende invertir en stock de seguridad en la categoría vehículos, por lo que esto implica en términos de inversión y complejidad operativa.

En términos de dotación se considera comenzar con un equipo de 5 personas, que estará encargado de las principales áreas del negocio: Operaciones comerciales, relaciones estratégicas, IT e infraestructura, administración y finanzas (en el capítulo 5.2 se explica cada área). Se estima que la dotación irá creciendo hasta alcanzar 12 personas conforme al crecimiento del negocio. Para determinar la dotación se consideró la relación de actividades / dotación de plataformas en Chile como Yapo (80 personas) y mercado libre (131 personas).

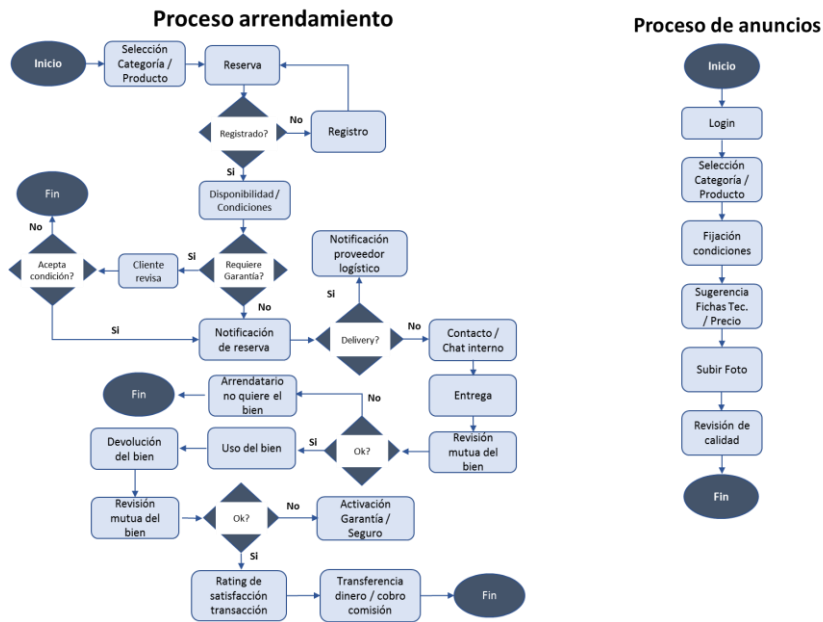
El desarrollo inicial de la plataforma y la aplicación móvil se externalizará a una de las empresas especializadas en el desarrollo de market places digitales (Magneto, Presta Shop, Share tribe), para lo que se pretende invertir aproximadamente \$80 millones. Sin embargo, dado que la plataforma es un activo estratégico fundamental para el negocio, la mantención y el desarrollo se hará internamente, por lo que se contará con infraestructura, un área de IT y recursos mensuales de CLP 1,5 millones que irán aumentando de acuerdo al escalamiento de las operaciones.

A pesar de que las actividades logísticas de entrega y de marketing (en particular el marketing digital) son fundamentales para la propuesta de valor y alcanzar una masa crítica de usuarios, se pretenden tercerizar estas actividades a agencias especializadas en marketing digital y medios, mientras que el delivery se hará mediante alianzas estratégicas con empresas especializadas en logística.

5.2 Flujo de operaciones

Se hace la distinción entre dos tipos de procesos: Procesos internos de la operación y procesos de cara a los clientes. Estos últimos se refieren al proceso de arrendamiento y el proceso de subida de productos (listings) a la plataforma.

El proceso de arrendamiento comienza cuando un usuario selecciona un producto que desea arrendar a través de un botón de reserva. Si el usuario no está registrado aún, procederá a hacerlo mediante a un formulario o su perfil de Facebook, Google y el ingreso de una tarjeta de crédito.

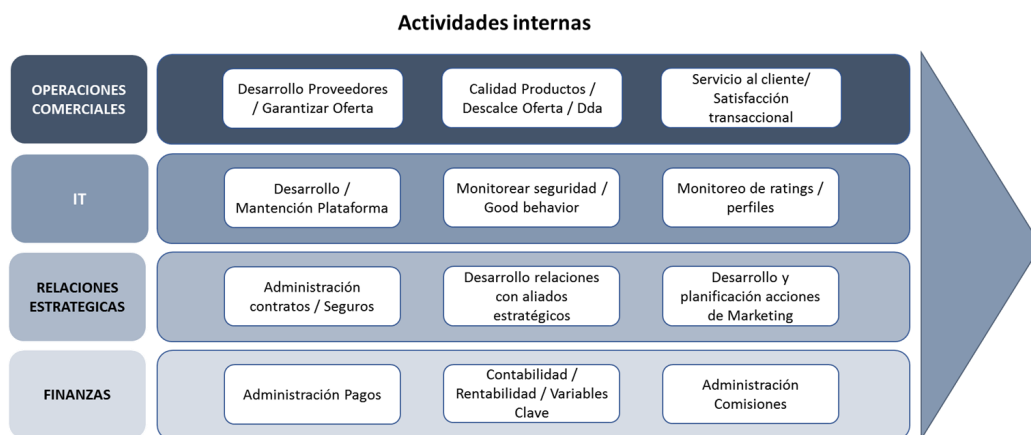


Una vez terminado el registro y el horizonte de tiempo de arriendo (día, fin de semana, mes) fue seleccionado, se procede a determinar las condiciones y disponibilidad del producto. El sistema revisa por ejemplo si el dueño requiere de una garantía o si hay restricciones de tiempo. Si el arrendatario está de acuerdo con las condiciones, el sistema envía una notificación de reserva a ambas partes. Si el arrendatario desea servicio de delivery se envía una notificación al operador logístico. Una vez recibida la notificación de reserva ambas partes pueden comunicarse por el chat interno y acordar punto de encuentro o lugar donde el operador logístico debe recoger el bien. En el momento de entrega ambas partes deben revisar y confirmar mediante un click en la aplicación su mutua satisfacción con el estado del bien. A partir de este momento el arrendatario adquiere la responsabilidad sobre el cuidado del bien arrendado.

Transcurrido el tiempo de arriendo, las dos partes acuerdan por el chat interno el lugar y hora más conveniente para la entrega. Al momento de la entrega ambas partes deben confirmar su conformidad con el estado del bien. De no haber conformidad por parte del dueño se activan el protocolo de garantía y / o seguro. El departamento de servicio al cliente resuelve con ambas partes si se cobra la garantía y / o el seguro. La transacción termina cuando ambas partes evalúan la transacción y se hacen los pagos de arriendo y comisiones.

El proceso de anuncios comienza a través del Login a la plataforma. El cliente o empresa debe seleccionar la categoría y producto que desea poner en arriendo. El sistema verifica que el bien corresponda a una de las categorías ofrecidas por la plataforma y se procede a la fijación de condiciones por parte del dueño (garantía, tiempo, etc.). Para hacer más rápida la publicación el sistema sugiere precios de artículos similares, fichas técnicas y descripciones estandarizadas. El cliente solo debe subir la foto. Una vez terminado el anuncio, el área de operaciones comerciales (encargada de product y category management) debe evaluar y aprobar la aptitud del bien en términos de calidad y condiciones de uso para que pueda ser publicado.

Por otro lado, están los procesos y actividades internas de la operación que llevan a cabo cada una de las áreas: Operaciones Comerciales, IT e Infraestructura, Relaciones Estratégicas y Finanzas. A continuación, las funciones principales de cada área. d



Los procesos y actividades de cada área se describen en más detalle en el anexo 21.

5.3 Dotación

Como se expuso en el capítulo 5.1 y el anexo 19 la dotación ira creciendo en función del plan de escalamiento. A continuación, se detallan las principales funciones y características que deben tener los colaboradores.

Servicio al cliente: Las principales funciones y responsabilidades del encargado de servicio al cliente incluyen: 1) manejo de relaciones con clientes proveedores de bienes para garantizar la oferta de productos en la plataforma. 2) Debe contactar y actuar como mediador entre dueño y

arrendatario cuando no hay conformidad con respecto al estado del bien. 3) Es responsable de la satisfacción tanto dueños como arrendatarios. Debe tener las competencias y habilidades clave: Comunicación, resolución de conflicto, autocontrol, tolerancia a la frustración, excelentes relaciones interpersonales y proactividad. Conocimientos de portugués e inglés.

Product Manager: El cargo comprende las siguientes funciones: 1) Debe gestionar las categorías y los productos para maximizar el valor ofrecido y la rentabilidad para la empresa. 2) Verifica la calidad de los productos, los anuncios y gestiona la variedad y tipos de productos. 3) Mantiene actualizados las fichas estandarizadas y decide y aprueba que se sube a la plataforma. Las competencias y habilidades clave que debe traer consigo: búsqueda de información, organización y orden, excelentes capacidades redacción y conocimiento sobre productos de consumo masivo.

Gerente de operaciones comerciales: Está a cargo de las gestiones de productos y las relaciones con clientes. Dentro de sus principales funciones esta: 1) Gestionar las relaciones con clientes proveedores de bienes y clientes arrendatarios. También debe desarrollar nuevos clientes. 2) Es responsable de gestionar la satisfacción de los clientes y garantizar la calidad de las ofertas en la plataforma. Identificar y mitigar descalces de demanda y oferta. 3) Gestiona las categorías, garantizando la calidad y variedad de productos. Las competencias y habilidades clave que debe tener: liderazgo, comunicación, excelentes relaciones interpersonales, resolución de conflictos, trabajo en equipo y conocimiento sobre productos de consumo masivo, portugués e inglés.

Administrador de la plataforma: Su principal tarea es la mantención de la plataforma. También está encargado de los sistemas de comunicación, infraestructura y datos. Debe velar por la seguridad transaccional y el buen comportamiento de los usuarios. Esta persona debe tener conocimientos de plataformas web, base de datos e infraestructura, aplicaciones, sistemas operativos (Net, Visual, SQL Server, etc.).

Desarrollador de la plataforma: Su función principal es el desarrollo de la plataforma y aplicación móvil. Debe Diseñar y codificar la plataforma web y aplicación. Debe proponer mejoras y nuevas funciones. Es responsable de definir la interfaz gráfica para que resulte atractiva para los usuarios. Esta persona debe tener profundos conocimientos de desarrollo web, aplicaciones, sistemas operativos, Net, Visual, SQL Server, PHP, Andoid, HTML.

Gerente de IT e Infraestructura: A esta persona le reporta el administrador y el desarrollador de la plataforma. Entre sus principales funciones esta la mantención y el desarrollo de los sistemas, plataforma web y aplicación móvil. Debe garantizar la seguridad transaccional, seguridad de los datos y el buen uso de las plataformas. A su vez debe velar por el correcto funcionamiento se los sistemas de comunicación e infraestructura, la calidad y disponibilidad de datos para la gestión del negocio. Las competencias y habilidades clave son: liderazgo, comunicación, pensamiento

analítico, profundos conocimientos y experiencia en desarrollo de plataformas y web y aplicaciones.

Responsables de relaciones estratégicas y Marketing: Las principales funciones de aquellas personas es mantener y desarrollar todas las relaciones con aliados estratégicos (Plataformas turísticas, empresas logísticas, seguros, etc.). Gestionar todos los contratos y acuerdos comerciales. Debe trabajar con las agencias de marketing para diseñar y planificar campañas de marketing y el posicionamiento de marca. Competencias y habilidades clave: liderazgo, comunicación, excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, conocimientos de marketing.

Administración y finanzas: El gerente de administración y finanzas, y su asistente están encargados de planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable, presupuestaria y de tesorería de la compañía. Además, deben generar información financiera relevante para la gestión del negocio. El gerente debe manejar las relaciones e información que se entrega a los inversionistas. Las competencias y habilidades clave son: pensamiento analítico, excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, profundos conocimientos contables y financieros.

5.4 Plan de desarrollo e implementación

Los objetivos e hitos con sus respectivas métricas en cada etapa del plan de implementación se pueden ver en el diagrama Gantt a continuación. Una descripción detallada de cada etapa con sus respectivos hitos y métricas se puede encontrar en el anexo 22

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	ETAPA 0		ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3		ETAPA 4	
	INTRODUCCION		DESARROLLO		DESARROLLO		CRECIMIENTO		CRECIMIENTO	
	0 - 6 Meses	7 - 18 Meses	19 - 24 Meses	25 - 36 Meses	37 - 48 Meses	49 - 60 Meses				
OBJETIVOS E HITOS										
Prototipo / Marcha blanca	Prototipo									
Dar a conocer plataforma	Marketing									
Posicionamiento Marca	Posicionamiento de Marca									
Despliegue en regiones / Int.	Santiago Oriente	Santiago y Valparaiso	Antofagasta, Los Lagos, BioBío	Tarapacá, Magallanes, Aysén, Coquimbo, Maule	Resto de Chile		Preparación expansión Argentina			
Desarrollo alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas									
Fortalecimiento de alianzas	Alianza con al menos uno de los principales portales									
Iniciación de operaciones B2B	Tener alianzas con Mercado Libre; Yapó, Tripadvisor									
Desarrollo alianzas estratégicas	Consolidarse como canal de distribución para los negocios B2C Y B2B.									
Desarrollo alianzas estratégicas	Crecimiento									
Break even point	Break Even									
Salida (Take over)	Take Over (Mercadol Libre)									
METRICAS										
# Perfiles	1.650	6.044	4.083	10.714	14.550	19.558				
# Arrendatarios	1.238	4.533	3.062	8.036	10.913	14.669				
# Dueños	371	1.360	919	2.411	3.274	4.401				
# Trx / Usuario	3,5x	4,0x	4,0x	4,0x	4,5x	4,5x				
# Listings	660	2.418	1.633	4.286	5.820	7.823				
Ticket Promedio	3.042	5.623	8.465	11.668	16.331	21.517				
RECURSOS										
# Personas	5	8	10	12	12	12				
Requerimiento de Capital	-116.950.310	-152.350.782	-59.937.292	-13.303.046	401.047.899	915.016.344				

A modo de ejemplo se explican los principales objetivos principales dentro de la etapa de introducción.

En esta etapa los objetivos principales en esta etapa son: 1) Branding: dar a conocer la plataforma, sus beneficios y comenzar posicionar la marca en la mente de los consumidores mediante a la virilización en redes sociales, eventos familiares y trabajo en terreno en lugares turísticos y outdoor. 2) Ganarse la confianza de los clientes objetivo. 3) Testing: probar la funcionalidad de los sistemas y acoger las sugerencias y comentarios de los usuarios. Monitorear la satisfacción mediante a encuestas de satisfacción y feedback. 4) Desarrollar alianzas estratégicas con portales y empresas turísticas. 4) A más tardar en esta etapa debe quedar operativa la alianza con un proveedor de seguros seleccionados (Zurich, Wesura, AIG, Keep Seguro) que cubra daños de hasta \$5 millones. También debe quedar operativa la alianza con al menos una de las empresas de servicios logísticos seleccionada (Beelivery, Shippify, Eboy). 5) Implementación del novedoso sistema de pagos con criptomonedas PaySmarter. El requerimiento de capital para estos 6 meses es de aproximadamente \$117 millones de pesos.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

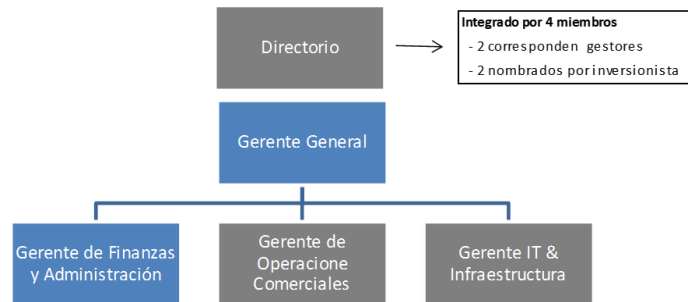
El equipo gestor se encuentra constituido por David Trenkle, Ingeniero Comercial, MBA (en curso) de la Universidad de Chile, quien trabaja en Mathiesen Chile, empresa dedicada a la comercialización de commodities y manejo y elaboración de insumos productivos de orden industrial. Respecto de sus competencias se encuentra el manejo de negocios tanto con proveedores como clientes finales de carácter industrial, conocimiento de sistema de manejo de inventario, como también el conocimiento técnico de sistemas de reporting de carácter financiero y de control de gestión interna de una compañía. Además, cuenta con experiencia de interacción directa y constante con la fuerza de venta de la empresa.

Pablo Costella Pinto, Ingeniero Comercial, MBA (en curso) de la Universidad de Chile, tiene 9 años de experiencia en la industria financiera, trabajando en gestoras de inversión como Compass Group, BTG Pactual, Bicecorp y actualmente en BICE Inversiones AGF, donde se encuentra a cargo de administrar 4 fondos de inversión de Renta Fija Extranjera con un AUM de USD250mm. Pablo posee expertise en lo que se refiere a finanzas corporativas, evaluaciones de proyectos, como también en la valorización de empresas. Adicionalmente está a cargo de realizar la labor comercial de cara a inversionistas institucionales respecto de las estrategias de inversión que maneja, empezando este año 2018 con roadshow comercial por Europa y Estados Unidos, luego de haber realizado la misma tarea con AFPs y compañías de Seguro en los últimos 3 años en territorio nacional.

Tanto David como Pablo son co-gestores de la idea de negocio, ya que desde un comienzo partieron soñando juntos la idea de la plataforma y han ido compartiendo el proceso de ir monetizando por medio del desarrollo de ésta. El rol de cada uno se detalla a continuación:

Gestor	Propiedad (%)	Tareas Asignadas
David Trenkle	50%	Gerente General Liderar proceso TI Contratación agencia de MKTG - fiscalizar cumplimiento de metas Liderar funcionamiento de plataforma Encargado compra de insumos básicos y asentamiento oficina
Pablo Costella	50%	Gerente de Administración y Finanzas Manejo y control de presupuesto Definir contratos de arrendamiento y seguros Roadshow para captar inversionistas y empresas (dueñas de bienes)

6.2 Estructura organizacional (Organigrama)



Los socios gestores como se mencionó anteriormente en este capítulo participarán en la operación de la empresa como Gerente General (David Trenkle) y como Gerente de Administración y Finanzas (Pablo Costella), además de ambos pertenecer al Directorio de la empresa. Por otro lado, las atribuciones y lineamientos de los puestos de Gerente de Operaciones Comerciales y Gerente de IT & Infraestructura están descritos en el capítulo 5.3 (dotación).

6.3 Incentivos y compensaciones

La empresa ha decidido optar por una arquitectura interna más flexible que las empresas tradicionales existentes en el mercado chileno para cumplir con dos objetivos: Primero no internalizar como empresa un aumento del costo de hora hombre trabajada y segundo ponernos en sintonía con las tendencias actuales que dicen relación con el diseño de sistemas de incentivos intrínsecos y extrínsecos que les haga su trabajo más llevadero con su estilo de vida y como consecuencia de lo anterior lograr objetivos de captación y retención de talento dentro de la institución.

De esta forma es que se dará a cada empleado (sin importar el nivel jerárquico dentro de la empresa) un sistema de puntos (16 puntos), que estarán a libre disposición por cada año de ejercicio, no transferibles, no acumulable entre años (se considerará para todo efecto que el año parte el 01 de enero de cada año y termina el 31 de diciembre de ese mismo año, independiente de la fecha de ingreso del funcionario), y no más de 6 puntos a utilizar por mes y que teniendo en consideración esas restricciones podrán utilizar cuando deseen.

A continuación, se puede ver la lista de beneficios descritos con su respectivo valor en puntos y también la estructura salarial del equipo.

Estructura de remuneraciones

	0 - 6 MESES	7 - 18 MESES	19 - 24 Meses	25 - 36 Meses	37 - 48 Meses	49 - 60 Meses
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 5
Gerente General	500.000	1.000.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	4.000.000
Gerente Adm y Finanzas	400.000	800.000	1.600.000	2.200.000	2.500.000	3.000.000
Asistente Contable	0	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Gte. Ops comerciales & Mktg	1.200.000	1.600.000	2.200.000	3.000.000	3.200.000	3.200.000
KAM 1 (Retail)	0	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
KAM 2 (Corporativo)	0	0	900.000	900.000	900.000	900.000
KAM 2 (Corporativo)	0	0	0	900.000	900.000	900.000
Call Center 1	0	0	450.000	450.000	450.000	450.000
Gerente de TI	1.800.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Jefe Plataforma	0	0	0	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Ingeniero Sistemas	0	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Operador Plataforma	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Remuneraciones	4.900.000	9.800.000	14.150.000	19.350.000	20.350.000	21.850.000

Estructura de beneficios

Beneficio	Temporalidad	Puntos
Alargar Fin de Semana	2 horas	1
	1/2 día	2
	1 día	4
Celebraciones	2 horas	1
	1/2 día	2
	1 día	4
Cumpleaños	2 horas	1
	1/2 día	2
	1 día	4
Hijos	2 horas	1
	1/2 día	2
	1 día	4
Trámites	2 horas	1
	1/2 día	2
	1 día	4
Salud	2 horas	1
	1/2 día	2
	1 día	4

7. Plan financiero

7.1 Crecimiento Proyectado

Hemos determinado una tasa de crecimiento de ingresos CAGR para el primer año del proyecto de 21%, donde dicha tasa se encuentra fundamentada en lo que investigamos deberá crecer la industria el e-commerce en Chile en los próximos años, dada la baja penetración de mercado existente en la actualidad (menos del 7% del total de las ventas minoristas efectuadas en el país de forma agregada). Con lo anterior y basados en una moderación de la tasa de crecimiento, es que llegaremos a tener una plataforma con 56.600 clientes activos a fin del año 5.

7.2 Estado de Resultado

Dentro del plan de negocios se considera una proyección mensual de los estados financieros para el primer año de operación. Del año 2 hasta el año 5 hemos diseñado un plan anualizado.

Debido a que el modelo de negocio requiere inventario base, genera cuentas (comisiones) por cobrar en niveles mínimos no es necesario financiarse con proveedores, es que se estima que se requiere una inversión en capital de trabajo acotada en los períodos de operación de la plataforma.

Se observa que al año 5 de operación la empresa alcanza un margen Ebitda de 47%, producto de la dilución de costos fijos principalmente y reportando márgenes positivos (39%) a partir del cuarto año de operación. El anexo 23 muestra los Estados de Resultados desarrollados de forma mensual para el primer año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta Bruto	63.375.979	226.315.637	505.180.954	1.077.169.899	1.905.397.144
Transbank	-1.845.902	-6.591.718	-14.714.008	-31.373.881	-55.497.004
Ingreso por venta Neto	61.530.077	219.723.919	490.466.946	1.045.796.019	1.849.900.140
Gastos de Administración	-88.200.000	-143.700.000	-232.200.000	-244.200.000	-262.200.000
Gastos Oficina	-38.904.000	-57.456.000	-76.608.000	-76.608.000	-76.608.000
Gastos Plataforma	-13.860.000	-15.750.000	-19.656.000	-21.294.000	-25.552.800
Gastos de Marketing	-53.090.000	-57.770.000	-68.720.000	-95.820.000	-110.620.000
Dep & Amortización	-20.500.000	-20.500.000	-20.500.000	-15.000.000	-15.000.000
Desarrollo TI	-30.600.000	-48.600.000	-100.800.000	-223.200.000	-500.400.000
Total Gastos	-245.154.000	-343.776.000	-518.484.000	-676.122.000	-990.380.800
EBIT	-183.623.923	-124.052.081	-28.017.054	369.674.019	859.519.340
Mg Ebit	-298,4%	-56,5%	-5,7%	35,3%	46,5%
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
UAI	-183.623.923	-124.052.081	-28.017.054	369.674.019	859.519.340
Tax	0	0	0	-20.555.359	-232.070.222
Utilidad	-183.623.923	-124.052.081	-28.017.054	349.118.659	627.449.118
EBITDA	-163.123.923	-103.552.081	-7.517.054	384.674.019	874.519.340
Mg Ebitda	-265%	-47%	-2%	37%	47%

7.3 Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	61.530.077	219.723.919	490.466.946	1.045.796.019	1.849.900.140
OPEX	-245.154.000	-343.776.000	-518.484.000	-676.122.000	-990.380.800
Gastos de Administración	-88.200.000	-143.700.000	-232.200.000	-244.200.000	-262.200.000
Gastos Oficina	-38.904.000	-57.456.000	-76.608.000	-76.608.000	-76.608.000
Gastos Plataforma	-13.860.000	-15.750.000	-19.656.000	-21.294.000	-25.552.800
Gastos de Marketing	-53.090.000	-57.770.000	-68.720.000	-95.820.000	-110.620.000
Dep & Amortización	-20.500.000	-20.500.000	-20.500.000	-15.000.000	-15.000.000
Desarrollo TI	-30.600.000	-48.600.000	-100.800.000	-223.200.000	-500.400.000
EBITDA	-163.123.923	-103.552.081	-7.517.054	384.674.019	874.519.340
Tax	0	0	0	-20.555.359	-232.070.222
Capital de Trabajo	-1.518.078	-1.533.643	-3.760.320	-7.712.904	-11.168.113
CAPEX	-1.230.602	-4.394.478	-9.809.339	-20.915.920	-36.998.003
Flujo de Caja Neto	-445.159.518	-165.872.602	-109.480.203	-21.086.713	594.283.002

7.4 Balance

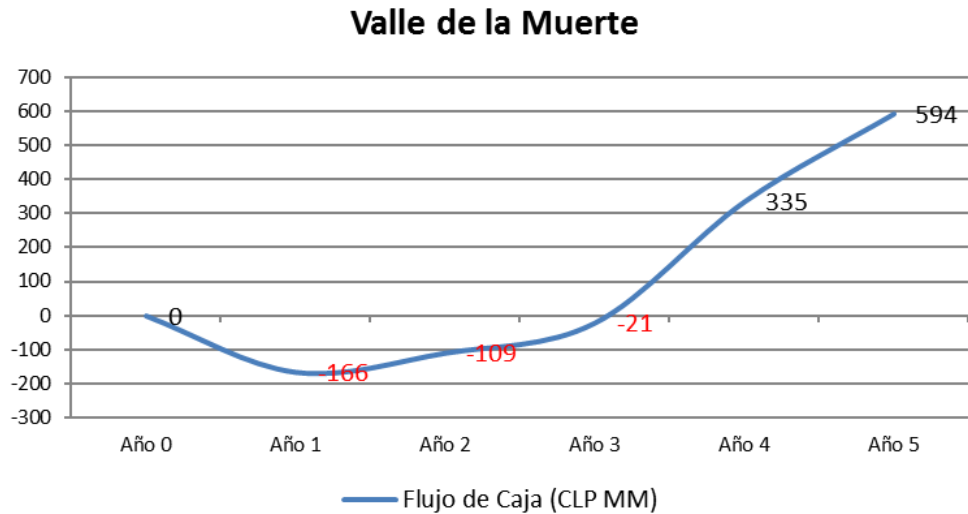
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	261.535.594	137.483.514	109.466.460	458.585.119	1.086.034.237
Activo Circulante	132.084.993	24.138.434	6.812.041	350.014.780	955.465.895
Caja	130.566.915	21.086.713	0	335.489.835	929.772.838
Cuentas por Cobrar	1.518.078	3.051.721	6.812.041	14.524.945	25.693.057
Inventario cp	0	0	0	0	0
Activo Fijo	42.230.602	26.125.080	15.434.419	21.350.339	43.348.342
Muebles Oficina	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Equipamientos (PC)	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000
Inventrio LP	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Otros Activos Repos	1.230.602	5.625.080	15.434.419	36.350.339	73.348.342
Deprec Acumulada	-20.500.000	-41.000.000	-61.500.000	-76.500.000	-91.500.000
Activos Intngibles	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000
Market Place	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Marca	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Software	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000
PASIVO Y PATRIMONIO	261.535.594	137.483.514	109.466.460	458.585.119	1.086.034.237
Pasivo Circulante	0	0	0	0	0
Sueldos por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0
Pasivos LP	0	0	0	0	0
Patrimonio	261.535.594	137.483.514	109.466.460	458.585.119	1.086.034.237
Capital Social	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518
Ut (périd) ejercicio	-183.623.923	-124.052.081	-28.017.054	349.118.659	627.449.118
Ut (périd) acumulda	-183.623.923	-307.676.004	-335.693.058	13.425.601	640.874.719

7.5 Fuentes de Financiamiento

Para financiar el déficit operacional en los primeros años de la operación, es que se ha decidido que los socios fundadores aporten CLP 75 millones de capital en efectivo, lo que se adicionará al aporte en efectivo que se les pedirá a los inversionistas (CLP370 millones), totalizando un aporte en caja para la empresa de CLP 445 millones.

Inversionista	Capital	%
Aporte Socios	75.000.000	16,8%
Aporte Inversionistas	370.159.518	83,2%
	445.159.518	

7.6 Valle de la Muerte



7.7 Estrategia de Salida.

7.7.1 Tasa de Descuento.

Detalle	CLP
BCP	5,5%
Beta IT	1,20x
PRM	5,77%
Premio Liquidez	3,0%
Premio Start Up	2,0%
% Deuda	0,0%
WACC	17,4%

En el anexo 24 se pueden ver los detalles de los cálculos Beta IT, PRM y LR.

7.7.2 Evaluación de Rentabilidad del Proyecto

Dados los flujos del proyecto, estimamos una estrategia de salida al final del año 5, lo que generará un valor de CLP1.197mm (flujos contenidos en los primeros 5 años de operación). Adicional a lo anterior, es que se hizo el ejercicio de calcular la perpetuidad (donde asumimos un crecimiento de 1% anual). Como se explicó en el punto anterior los flujos de la empresa se descuentan a un WACC de 17,4%, lo que da como resultado un valor por DCF (flujo de caja descontado) de CLP 1.197mm. Detalles del ejercicio a continuación:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Neto	-445.159.518	-165.872.602	-109.480.203	-21.086.713	335.489.835	4.255.340.695

TIR	TIR	50,9%
VAN	VAN	1.197.833.163
WACC	WACC	17,4%

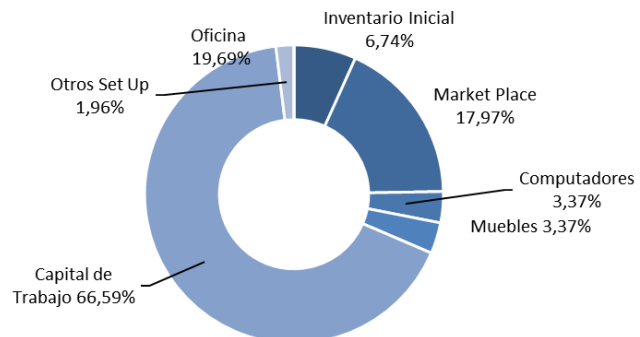
	Tasas
g	1,0%
r	17,4%

Perpetuidad
4.297.894.102

7.8 Uso de Fondos

La operación de nuestra plataforma requiere que existan fondos previos al inicio del proceso de funcionamiento de la plataforma y por lo mismo es que deben estar disponibles antes de partir. Entre ellos está todo lo que corresponde a la habilitación TI subyacente, la oficina, como también el contar con los fondos necesarios para la ejecución del plan de marketing.

Uso de Fondos	CLP
Inventario Inicial	30.000.000
Market Place	80.000.000
Computadores	15.000.000
Muebles	15.000.000
Capital de Trabajo	296.439.518
Otros Set Up	8.720.000
Total	445.159.518



8. Riesgos críticos

Riesgo Operacional (Software y Servidores). Consistente en la potencial caída de la plataforma que no permitiría que se realizaran transacciones durante un período determinado, lo que dificultaría el seguimiento y la cobranza, dependiente del momento en que se produzca.

Mitigación. Dentro de lo que se investigó es que se ha decidido contratar un servidor con sistema de “storage”, el cual permite tener enlaces dedicados tipo espejo y que permite lograr una continuidad operacional en tiempo real.

Riesgo de Reemplazo. Este riesgo viene dado por la potencial entrada de nuevos competidores al mercado, ya sean éstos nuevos en la transaccionalidad de bienes o no, donde se puedan apalancar de potenciales economías de escala y/o ámbito de sus otras operaciones.

Mitigación. Se torna un eje fundamental de desarrollo el plan y ejecución del plan de marketing, además de las alianzas estratégicas que se logren establecer, ya que serán éstos los atributos diferenciadores de la plataforma. Dentro de dichas alianzas se consideran: proveedores (usuarios retail como corporativos), compañías de seguro y empresas que ayuden a mejorar la experiencia con el uso de la plataforma (sistema de delivery opcional), todo lo cual apunta a elevar las barreras de entrada.

Riesgo Reputacional. Existen 2 frentes. Por un lado, en términos de funcionamiento de la plataforma, y escasez de listings (oferta) online de la aplicación, hasta el cumplimiento y robo o mermas que se produzcan en el intercambio de bienes. **Mitigación.** Por el lado de la oferta se considera un stock inicial en la plataforma minimizar exposición a la falta de stock. Y por el lado de la seguridad de la transacción es que se utilizaran transbank (tarjetas de débito / crédito) y por el lado reputacional de los usuarios es que aplicaremos el sistema de scoring colaborativo entre usuarios de la plataforma, además de seguros.

Riesgos Financieros. En un emprendimiento el más recurrente dice relación con la falta de fondos en las primeras etapas del desarrollo del emprendimiento y relacionado con el alto nivel de apalancamiento y no cumplimiento de intereses financieros producto de la toma de deuda adicional. **Mitigación.** Se ha desarrollado un plan de negocios en donde se asegura el financiamiento del déficit de fondos de los primeros 2 años de operación, además de no considerar la toma de deuda, por un lado, como tampoco distribuir dividendos.

9. Propuesta al Inversionista

Para llevar a cabo la idea de negocio expuesta en este plan de negocios se realizará una propuesta de integración propietaria a un inversionista ángel. Debido a que el proyecto se encuentra en una etapa de desarrollo temprana, con un nivel de riesgo natural, se considera que el proyecto ofrece una atractiva relación riesgo / retorno con lo que se promete una TIR de 35% al inversionista. De parte del inversor se requiere un aporte de CLP 370 millones.

9.1 Múltiplo a utilizar

Para la estimación de un múltiplo de valorización justo se sacó una muestra de 15 empresas tanto globales como otras de América Latina. El resultado obtenido es un promedio global de las empresas TI transando a 9.42x EV/Ebitda (el anexo 25 muestra un detalle de las empresas utilizadas). A lo anterior hemos aplicado 3 tipos de descuentos relevantes: (1) diversificación geográfica, (2) startup y (3) liquidez. En base a esto se concluyó que el múltiplo ajustado que se debe aplicar es de **6.7x**.

Detalle	EV/Ebitda
Múltiplo Global	9,42x
Múltiplo Latam	10,35x
Promedio	9,89x
Ajuste Diversif	-1,50x
Ajuste Start Up	-1,00x
Ajuste Liquidez	-0,70x
Múltiplo Ajustado	6,7x

9.2 Valorización

Al 5to año de operación, se estima que la empresa va a generar un Ebitda de CLP874.519.340, lo que de acuerdo al múltiplo calculado anteriormente da un valor de la empresa a ese período de CLP 5.846.161.786.

Valorización 5to año	
Ebitda 5to año	874.519.340
Múltiplo Ajustado	6,7x
Valor Futuro Empresa	5.846.161.786

9.3 Rentabilidad para el inversionista

En el análisis se contempla un horizonte de inversión de 5 años, en los cuales se obtiene una TIR de 35%, lo que da como resultado que con la inversión inicial de CLP 370mm se transforme en CLP 1.659mm al fin del 5to período de operación.

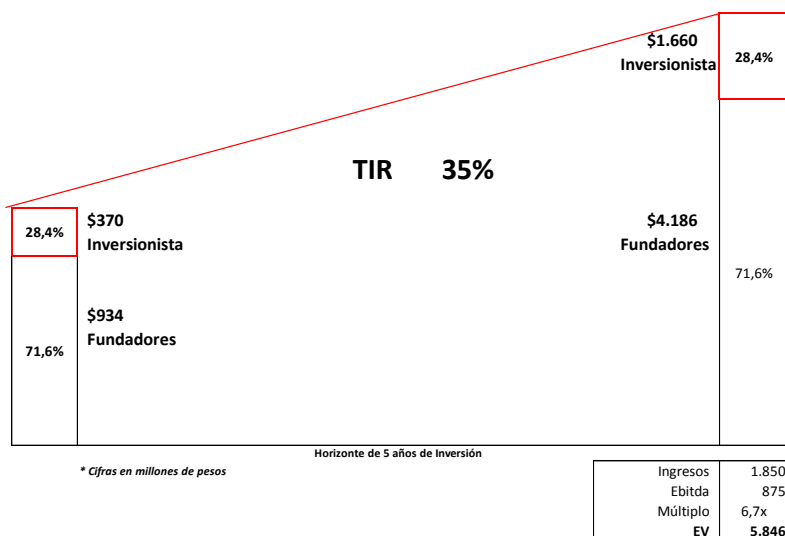
Rentabilidad Inversionista	
Inversión t0	370.159.518
Horizonte Inversión (años)	5,0x
TIR	35%
Valor Futuro Inversionista	1.659.807.654

9.4 Valoración Pre Money

Dado que más arriba ya se calculó el valor de la empresa al 5to año y también ya se determinó por un lado el aporte que se requiere del inversionista como también la rentabilidad ofrecida a éste, es que dadas estas condiciones el inversionista obtendrá a cambio del capital comprometido un 28,4% de propiedad. Y en una valoración Pre Money, estamos hablando de un valor de la empresa de CLP 1.303mm.

Valorización Pre Money			
	Año 0	Año 5	% Propiedad
Inversionista	370.159.518	1.659.807.654	28,4%
Fundadores	933.613.496	4.186.354.132	71,6%
Valorización	1.303.773.013	5.846.161.786	

9.5 Resumen Propuesta



9.6 Clausulas

- **Acciones.** Se emitirán 5.846 acciones. Las cuales 1.660 serán suscritas por el inversionista y 4.186 por los fundadores. Donde el capital requerido en esta ronda de levantamiento corresponde a CLP370mm que debe ser entregado a los gestores en un plazo de 01 mes a partir del cierre del acuerdo.
- **Condiciones precedentes.** Contrato y creación de Spa, de forma de acogerse en términos legales y tributarios a la normativa vigente.
- **Vigencia Propuesta.** 01 mes a partir de fecha de presentación.
- **Prima Incumplimiento.** Se considera un monto de CLP80mm en caso de que una vez firmados los documentos no se suscriba de forma efectivo el aporte de capital comprometido.
- **TIR del proyecto.** Para el inversionista se considera una tasa del 35%.
- **Directorio.** 2 directores por parte del inversionista, 2 directores por parte de los fundadores. El presidente del directorio lo determinan los fundadores.
- **Quórum mínimo.** Se considera un mínimo calificado, correspondiente al 66% de los integrantes del directorio. En caso de no cumplirse y existir un empate, decide el presidente del directorio.
- **Gestión.** Socios fundadores deben permanecer en la gestión activa de la empresa los primeros 03 años de operación, como Gerente de Finanzas y Gerente General. Posterior a este plazo se someterá a votación la elección del management de la empresa.
- **Lock out.** En caso de salir de la sociedad después de los primeros 5 años de operación, los socios gestores no podrán participar en la gestión y/o dirección en la industria TI por los próximos 18 meses.

10. Conclusiones

En un mundo globalizado donde la conectividad online está desarrollándose día a día y penetrando los hogares alrededor Chile y el mundo, nos encontramos frente a consumidores más exigentes, con necesidades y patrones de consumo distintos. El comportamiento de compra no sólo ha venido cambiando, sino también la aproximación del consumidor frente al proceso de compra. En este contexto el e-commerce juega un rol importante demostrando tasas de crecimiento de doble dígito en Chile y por lo menos para los próximos 10 años se espera que esta tendencia se mantenga. Es por eso que se estima que estamos ante la presencia del inicio de la globalización del consumo colaborativo.

El plan de negocios que hemos presentado muestra hitos y metas aterrizadas en un horizonte de tiempo de 5 años, evaluando tasas de penetración en términos de usuarios, frecuencia de uso tanto de dueños de bienes como de arrendatarios, además de yields de arriendos que nos permitirán como plataforma ser competitivos con opciones no directas de arrendamiento que existen en la actualidad. Dando como conclusión la viabilidad en términos técnicos, marketing, operacional, comercial, financiero y escalamiento.

Se ha definido como factor clave de éxito el plan de marketing por un lado, como también el desarrollo de alianzas estratégicas de largo plazo. El plan de marketing resulta fundamental por la necesidad de acelerar la penetración e ir incrementando la usabilidad de la plataforma y alcanzar en el menor tiempo posible los 56.600 usuarios activos. Las alianzas estratégicas dicen relación con elevar las barreras de entrada a la industria y permitirnos a nosotros como desarrolladores el entregar a nuestros usuarios la mejor experiencia de uso, pensado desde el subir un producto a la aplicación, hasta el minuto de recolección o abono de saldos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior es que se logra tener una empresa capaz de generar ingresos por sobre CLP 1.850mm con un margen Ebitda de 47% para el quinto año de operación, lo que da cuenta de la capacidad y estabilidad de flujos una vez se alcance la masa crítica de clientes y frecuencia de uso de éstos.

Es por lo mismo, que la búsqueda de inversionistas para nuestro proyecto estará focalizada en inversionistas que crean en este valor de largo plazo, donde el riesgo asociado sea compensado con un retorno CAGR de 35% en los primeros 5 años de operación, pero que a su vez se interese en seguir el proceso de escalamiento regional (América Latina), ya que nosotros como gestores hemos definido una estrategia de salida después del año 5, valorizando la empresa en CLP 1.303mm.

Bibliografía

- Conclusions del eCommerce Day Santiago 2017. Recuperado de www.ecommerceday.cl
- Correia, Catalina (2016). ¿Quiénes y cómo son los compradores online chilenos?. GfK Adimark. Recuperado de <http://estudios.anda.cl>
- Estudio de Tipificación de la Demanda Turística. Subsecretaría de Turismo (2016). Recuperado de <http://www.subturismo.gob.cl>
- Estudio de Reputación Corporativa (2017). Recuperado de <https://reputacioncorporativa.cl/ranking-2017>
- Eyzaguirre, Jaime (2015). ADN del consumidor chileno. Visión humana. Recuperado de <http://estudios.anda.cl>
- Estudio PWC (2015) "The Sharing Economy". Recuperado de <http://collaboratecorp.com/wp-content/uploads/2015/04/pwc-cis-sharing-economy.pdf>
- GfK Adimark (2015): El Comprador Online. Visión Humana (2016): ADN del Consumidor Chileno 2015. Recuperado de <http://estudios.anda.cl>
- Mercado libre. Full Year Report 2017. Recuperado de <http://investor.mercadolibre.com/>
- Milan, Sheth, Biswsa, Rajan (2015): "The rise of the Sharing Economy". Estudio de Ernst & Young. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-rise-of-the-sharing-economy/\\$FILE/ey-the-rise-of-the-sharing-economy.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-rise-of-the-sharing-economy/$FILE/ey-the-rise-of-the-sharing-economy.pdf)
- Subtel (2016). Uso intensivo internet según tramo de edad. Recuperado de <http://www.subtel.gob.cl>
- Ventura Jose Miguel (2016). Comprador online. GfK Adimark. Recuperado de <http://estudios.anda.cl>
- Wallenstein, Judith/ Urvesh Shelat (2017). What's next for the sharing economy. Boston Consulting Group. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2017/strategy-accelerating-growth-consumer-products-hopping-aboard-sharing-economy.aspx>

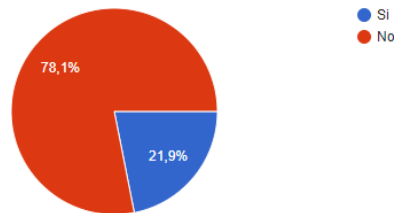
Anexos

1. Generación Ingresos Extras, Estudio Propio (noviembre 2017)

El detalle de la encuesta completa y los resultados del estudio de mercado están disponibles en un archivo Excel a petición de los evaluadores.

¿Has usado aplicaciones como uber, cabify o airbnb para generar ingresos extras?

306 respuestas

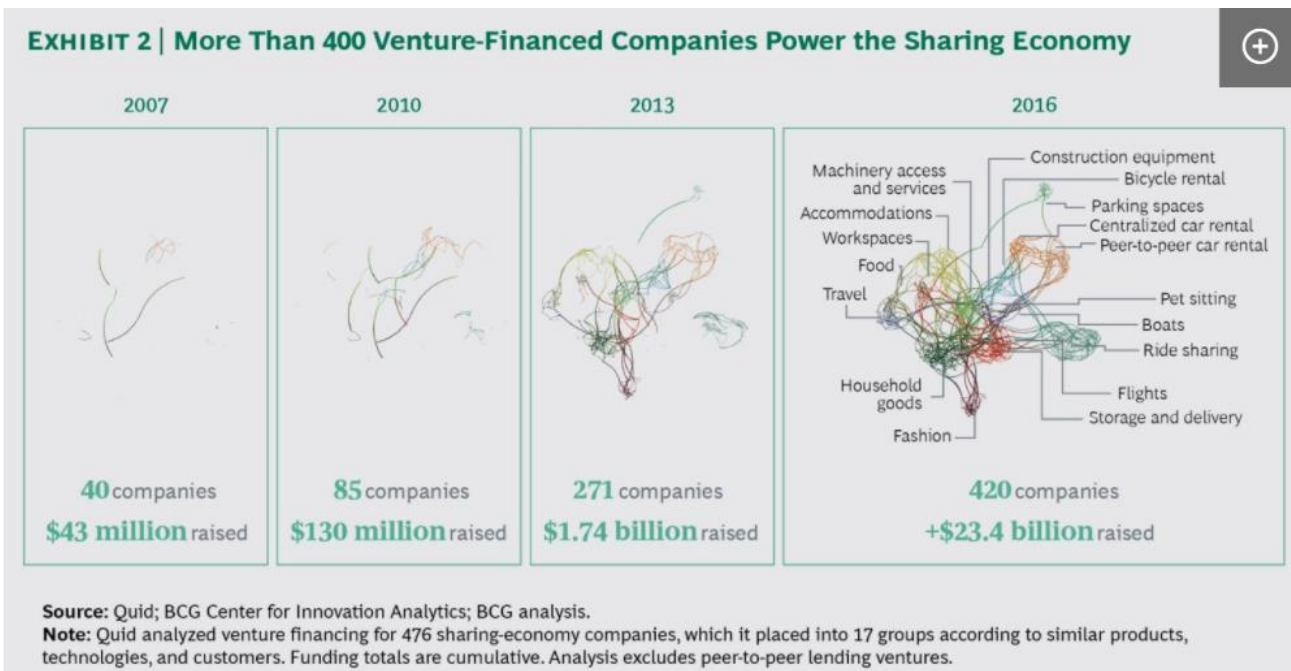


Si tu respuesta fue "no" favor elegir la opción mas acertada de ¿por qué?

244 respuestas



2. Diversificación de capital de riesgo en modelos de negocio colaborativo.



3. Tamaño de Mercado

Lo que se hizo para determinar el tamaño de mercado desde la demanda fue calcular el número de clientes objetivo, tanto empresas como clientes particulares. Después, de acuerdo a lo estudios más recientes sobre el e-commerce se estima que el 22% de la población compra online. En base a estudios de perfilamiento de los turistas en Chile se estima que el 64% de ellos pertenece al segmento de clientes objetivo. Finalmente aplicando el valor del ticket promedio y la frecuencia de uso se llega a un tamaño de mercado de aproximadamente \$US 414 millones.

TAMAÑO DE MERCADO (ENFOQUE DE LA DEMANDA)

	POBLACION ENTRE 15-60	TURISTAS	EMPRESAS (PYME)	TOTAL
# PERSONAS / EMPRESAS	9.992.305	6.449.883	903.157	17.345.345
CLIENTES E-COMMERCE (22%)	2.198.307	908.144	198.695	3.305.145
TICKET (USD)	29	29	29	29
FRECUENCIA	4,3x	4,3x	4,3x	4,3x
TAMAÑO DE MERCADO	275.088.650	113.641.982	24.863.957	413.594.589

Para determinar el tamaño de mercado desde la oferta se tomó como base el valor de ventas del canal e-commerce \$US 3000 millones y el crecimiento anual del 35%. Después se definió que el stock disponible para arriendo corresponde a al valor de compras de los últimos 3 años, ósea \$US 6.900 millones. Como supuesto simplificador se consideraron 3 años para determinar el stock disponible porque se pretende contar con bienes no muy desgastados en la plataforma.

Posteriormente se utilizó la información que nos arrojó el estudio de mercado que se hizo, donde se encontró que un 55% de la población encuestada genera ingresos extras por medio de plataformas existentes o que tendría interés de hacerlo por medio de otras. En base a lo anterior se ajusta el stock bruto anterior y se llega a un stock ajustado de USD 3.8bn para el año 2017.

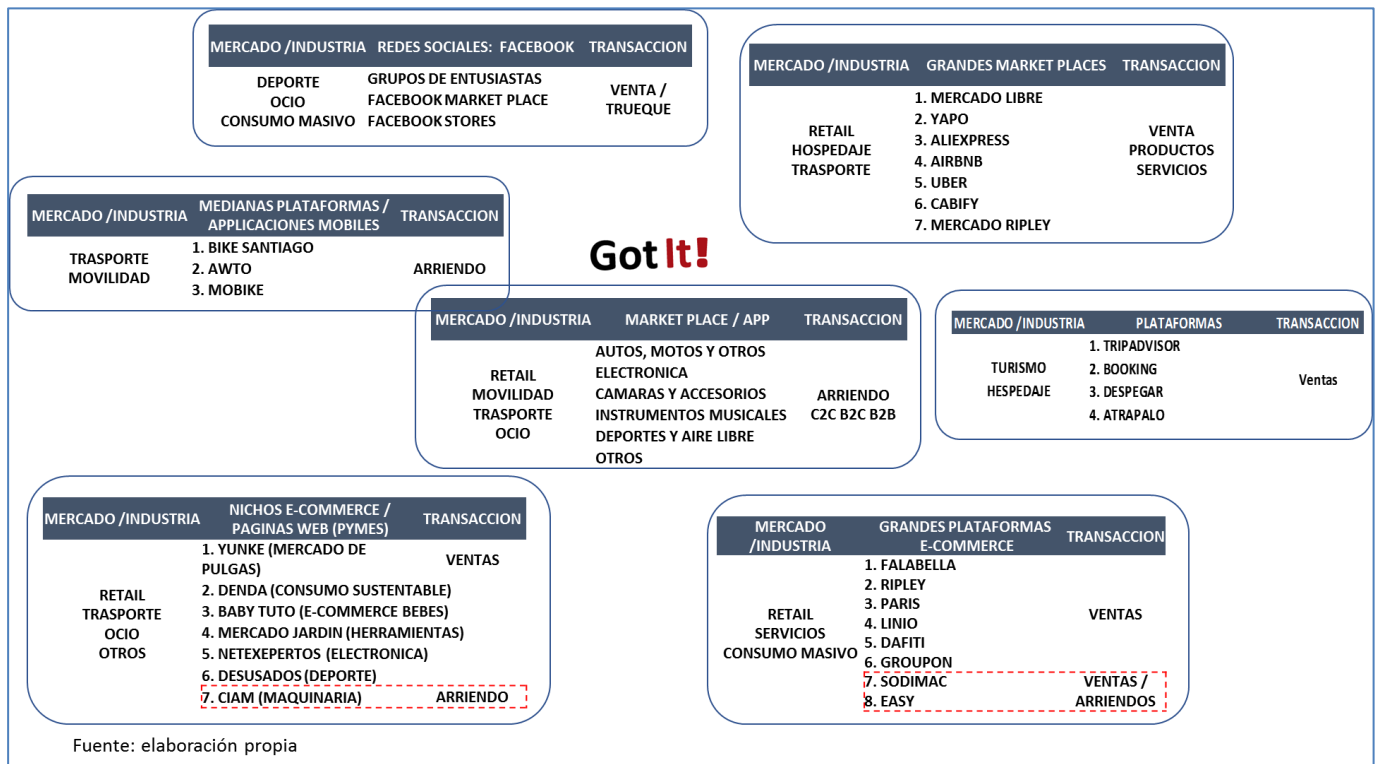
Otro supuesto simplificador, consistente en que a las personas les interesaría recuperar en 2 años y medio de arriendo el costo total del bien que adquirieron. Con lo anterior el stock para ser arrendado para este año estaría en torno a USD 1.5bn.

A su vez, dadas las investigaciones que hemos realizado respecto de las comisiones que cobran las plataformas, hemos encontrado evidencia que 20% de cobro por el uso de plataforma (cargo al dueño del bien), es un estándar del modelo de plataforma. Con lo cual el tamaño para el mercado de plataformas de arriendo es el resultado de USD 1,5bn por la comisión del 20%: ósea USD302mm potenciales para el 2017.

TAMAÑO DE MERCADO (ENFOQUE DE LA OFERTA)

(mm usd)	2015	2016	2017
Ventas eCommerce	1.646	2.222	3.000
crec YoY		35,00%	35,00%
crec acumulado			
Stock Bruto Activos (mm USD)			6.868
crec YoY			
Población Interesada Ingresos Extras			55,00%
Stock Ajustado Activos (mm USD)			3.778
crec YoY			
Vida Util Activos(años)			2,5
Stock Arriendos all in (mm USD)			1.511
Comisión Plataformas			20,00%
Ingresos Industria Plataformas (mm USD)			302

4. Categorización de actores clave del e-commerce



5. Ejemplo proceso de arrendamiento página web Sodimac



The screenshot shows the Sodimac website interface. At the top, there is a navigation bar with the Sodimac logo and a link 'Inicia se'. Below the navigation bar, there are two dropdown menus: 'Mantenciones' and 'Arriendos'. The 'Arriendos' menu is expanded, showing a flow of steps: 'Elija al Experto', 'Descripción y Precio', 'Cómo contratar el Servicio' (highlighted in blue), and 'Cobertura'. Below this, there is a section titled 'Cómo contratar el servicio' with five numbered steps:

- 1 Acércate a nuestro Mesón de Servicio de Arriendo de Herramientas y Maquinaria de tu tienda Sodimac Homecenter o Sodimac Constructor más cercana y consulta a nuestros asesores especialistas sobre la elección de la herramienta o maquinaria que se adecue a las necesidades de tu proyecto. Aquí mismo te cotizarán los valores de arriendo y de la garantía.
- 2 Una vez seleccionada la herramienta, presenta tu cédula de identidad, deja la garantía y suscribe el contrato de arrendamiento.
- 3 Al momento de arrendar tu herramienta o maquinaria recibirás las instrucciones para un uso seguro; además, podrás adquirir los insumos complementarios que requieras.
- 4 Utiliza la herramienta o maquinaria por el tiempo que la necesites, con un máximo de 30 días corridos.
- 5 Transcurrido ese tiempo, acude nuevamente a la tienda y devuelve el producto arrendado, en las mismas condiciones en las que te fue entregado. Paga el arriendo y recupera la garantía depositada.

6. Análisis de grado de competencia y cooperación con actores relevantes

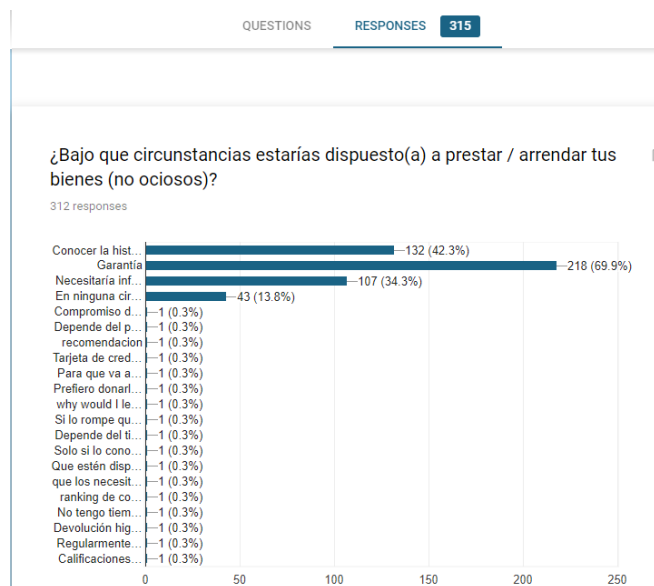
La siguiente tabla categoriza los principales actores de la industria de forma de poder evaluar potenciales relaciones con ellos. En verde están identificados atributos que pueden aumentar la atraktividad del cluster de competidores de cara a los clientes. Por ejemplo, entre más variedad ofrezca un competidor más atractivo será ante sus clientes. En amarillo se identifican potenciales riesgos de competencia para GOT IT por parte de un cluster. En azul se destacan los actores con los que podría haber objetivos en común que permitan una la cooperación.

Dimensiones de competencia / cooperación	Market Places (Yapo, Mercado Libre)	Retail	Redes Sociales	Nichos E-commerce	Plataformas Turísticas	GOT IT
Forma de transar	Compra / Venta	Venta / (Arriendo)	Venta/Intercambio	Venta	Venta	Arriendo / Compra
Variedad de bienes en su plataforma	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta
Estrategia comercial	C2C, B2C	B2C	C2C	B2C	B2C	C2C, B2C, B2B
Conveniencia (Delivery / Entrega flexible)	Alta	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta
Seguridad / Garantía	Si	Si	No	Si	Si	Si
Oportunidad de Ingresos / Ahorro	Si	+/-	Si	No	No	Si
Optimización Bienes / Espacios / Recursos	+/-	No	+/-	No	No	Si
Sustentabilidad / Consumo responsable	No	No	+/-	No	No	Si
Infraestructura necesaria	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Baja
Escenario coyuntural	expansivo	contractivo	expansivo	+/-	expansivo	expansivo
Riesgo de competencia	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	
Alianzas / Complementariedad	Si: Productos / Usuarios	+/-	Si: Productos / Usuarios	Si: como proveedores	Si: como Aliados	

7. Destino de bienes Ociosos, Estudio Propio (noviembre 2017)



8. Mitigadores de Desconfianza. Estudio Propio (noviembre 2017)



9. Caracterización geográfica y de tamaño de este segmento objetivo empresas

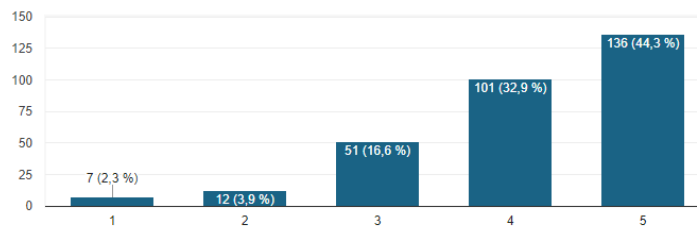
Año Comercial	2015
Ventas (UF)	(Varios elementos)

Suma de Número de Empresas	TIPO								Total general
Etiquetas de fila	MICRO 1	MICRO 2	MICRO 3	PEQUEÑA 1	PEQUEÑA 2	PEQUEÑA 3	MEDIANA 1	MEDIANA 2	Total general
I DE TARAPACA	5.523	3.343	4.014	1.482	1.063	914	432	319	17.090
II DE ANTOFAGASTA	7.374	5.417	7.572	2.968	1.897	1.392	556	299	27.475
III DE ATACAMA	5.030	2.968	3.509	1.247	790	550	179	114	14.387
IV DE COQUIMBO	11.911	7.956	8.895	2.954	1.779	1.256	431	233	35.415
IX DE LA ARAUCANIA	14.545	9.953	10.769	3.834	2.286	1.621	604	305	43.917
SIN INFORMACION	122	36	27	13	15	10	2	1	226
V DE VALPARAISO	27.470	18.756	23.092	8.444	5.125	3.860	1.443	812	89.002
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	15.144	10.763	12.616	4.407	2.771	1.874	623	363	48.561
VII DEL MAULE	20.534	14.015	14.752	4.916	3.147	2.055	714	383	60.516
VIII DEL BIO BIO	30.243	20.910	23.226	8.308	5.037	3.632	1.346	742	93.444
X DE LOS LAGOS	14.526	10.181	12.025	4.356	2.803	1.863	768	342	46.864
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	2.490	1.694	1.740	568	310	242	55	41	7.140
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	2.926	2.089	2.817	1.043	696	467	149	84	10.271
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	91.920	72.014	101.533	42.355	28.734	23.180	10.326	6.295	376.357
XIV DE LOS RIOS	6.373	4.513	4.888	1.669	1.003	664	220	105	19.435
XV DE ARICA Y PARINACOTA	5.033	2.929	3.028	974	562	371	105	55	13.057
Total general	261.164	187.537	234.503	89.538	58.018	43.951	17.953	10.493	903.157

10. Valoración Atributos Plataforma, Estudio Propio (noviembre 2017)

¿Que valor le darías a una plataforma que te permitiera tener acceso a bienes para probarlos antes de comprarlos / o para acceder a ellos fácilmente (Ej: cuando estas de vacaciones)?

307 respuestas



11. Resumen Modelos de Negocio Comparables, Elaboración Propia.

Empresa	Características del negocio	Conclusión
Relendo (España) 2015	<ul style="list-style-type: none"> + Plataforma online / App (Fácil y atractivo) + Presencia en 4 ciudades de España + Sistema de rating / alianza con seguros Zurich / Tarjeta de crédito / Garantías del dueño + Chat interno de comunicación (no revela datos de contacto de las partes) + C2C/B2C /B2B + Comisión del 20% de cada alquiler a la persona que sube el producto. + No presta servicio de logística 	<p>Es un servicio de arriendo de objetos C2C/B2C/B2B, muy similar a lo que deseamos hacer.</p> <p>Tienen la opción de envíos, pero como servicio especial escribiéndoles un mail (no estándar)</p> <p>➔ Buen ejemplo</p>
Zilok (EEUU, Francia,	<ul style="list-style-type: none"> + Tienen una plataforma poco atractiva. No tienen una App + Sistema (complicado) de comisiones y fees con 	<p>El concepto es "rent anything online". Tiene</p>

<p>Holanda, UK)</p>	<p>componente variable (5% a 9%) y fijo. Comisiones por transacción y Fees por anunciar (Business). A individuos no se les cobra listing fee.</p> <p>+B2B/C2C/B2C</p> <p>+ Promotores “Embassador”. Entusiastas del servicio que promueven y capturan nuevos miembros a cambio de dinero.</p> <p>+ Categorías especiales: Viajes/Inmobiliaria/ autos /Luxury (aviones).</p> <p>+ No ofrece ni seguros, ni logística</p>	<p>muchas categorías, pero muchas (luxury planes) están vacías.</p> <p>Plataforma no es atractiva y no soluciona la barrera principal de desconfianza</p> <p>El sistema de comisiones y fees es complejo</p> <p>No ofrece ninguna forma para generar confianza entre usuarios (seguros, garantías, etc.)</p> <p>➔ Mal ejemplo</p>
<p>Mutterfly (India) (2017)</p>	<p>+ No solo arriendan artículos, sino también “experiencias” (servicios de paso en helicóptero, globo, yate)</p> <p>+ Tienen una plataforma / App muy atractiva.</p> <p>+ Se encargan de servicio de logística. Todos los artículos son revisados y por el equipo de logística.</p> <p>+ Es necesario una garantía la cual se paga en cash o transferencia.</p> <p>+ Solo P2P (CxC)</p> <p>+ Mutterfly cobra comisión de 20% al “lender”</p>	<p>El concepto “own less & experience more”</p> <p>Tiene servicio propio de logística y requiere de garantía.</p> <p>Muy similar a lo que queremos hacer.</p> <p>➔ Buen ejemplo</p>
<p>Just4rent (India) 2015</p>	<p>+Tiene una buena plataforma, pero no tiene un App</p> <p>+ Tiene un wishlist. Se encargan de encontrar lo que necesitas, si no lo tienen en su pagina</p> <p>+ También requiere de un depósito o garantía al igual que mutterfly.</p> <p>+ Presente en más de 20 ciudades en india</p> <p>+ No tienen servicio de logística</p> <p>+ No hay transparencia sobre comisiones y costos asociados</p>	<p>Concepto “why buy when you can rent”</p> <p>Tiene fuerte orientación al Mercado y lo que las personas quieren arrendar más allá de las categorías (wishlist)</p> <p>➔ Buen ejemplo</p>
<p>Useley (Alemania) 2015</p>	<p>+ Tiene plataforma y App de fácil uso</p> <p>+ Comisión del 20% con cargo al “lender”</p> <p>+ Sistema de seguro para transacciones con alto valor.</p> <p>+ Recientemente fue comprada por una compañía por lo ya no está disponible la plataforma.</p>	<p>Concepto: “Use, Share, Experience”</p> <p>Muy similar a Relendo. Fue comprada.</p> <p>➔ No queda mucha información</p>

RentMarket (Estonia) 2016	+ Se enfoca en alquiler de herramientas, equipos de construcción, Equipos de limpieza, y Vehículos. + tiene una red de más de 300 empresas proveedoras	Concepto: Alquiler cómodo y asequible de equipos industriales ➔ Buen ejemplo para segmento industrial
Getable (EEUU) 2011	+ Se enfoca en el arriendo de equipo industrial (contenedores, construcción, etc.) y está presente en todo EEUU. + Tienen plataforma y App + Propuesta de valor en base a una red de alianzas con proveedores locales. Te consiguen un precio por día, semana mes. +Propuesta de valor: 1. "the price you see, the price you get. No hidden fees". 2. 100% Customer Satisfaction guaranteed. + Cotizan los precios en base a su red de proveedores aliados locales.	Concepto: "Best source for equipment rentals" ➔ Buen ejemplo para segmento industrial, pero no tiene mucha información
The Quiver	+Servicio de arriendo de surf boards. + Comunidad global de surfistas. + No permite ver cuál es la fuente de ingresos. + No ofrecen servicios ni de logística, ni garantías. Son estrictos en dejar entrar a nuevos miembros.	Servicio especializado en surfboards. "Buy, Sell, Rent anywhere". Creo una red de surfistas a nivel global. El valor ofrecido: Dado que es difícil viajar con tu table, ellos te prestan un espacio para arrendar una en muchos lugares del mundo.
Truequers (Chile)	+ Plataforma que comenzó el 2014 por dos estudiantes de la U. de los Andes Matthew Holinaty y Andres Alemparte + La plataforma llegó a tener 2000 usuarios y 3500 materiales cargados. + Ganaban dinero a través de un sistema de puntos "truix". Al parecer para hacer un trueque tenías que tener un punto truix (que se compraba) + Posibilidad de pagar por mejor "vitrina" para tus artículos + Aunque la plataforma ya no existe, ganaron fondos Corfo.	➔ Dejo de existir.
Nolotiro.org / freecycle.org (EEUU/ España / diversos países)	Plataformas donde sus miembros pueden intercambiar o regalar / vender cosas que ya no necesitan. El número de usuarios en Chile es insignificante. Se financian mediante ads y merchandising (poleras)	➔ Tienen plataformas muy precarias. En Chile estos grupos son prácticamente inexistentes. Las personas no utilizan estas páginas.
Yunke.cl (yunkstr) 2013	+ Creado por Patricio Vidal y Rodolfo Berríos + Funciona como mercado de pulgas online. Puedes vender tus "cachuelos". Se diferencia de Mercado libre, que solo le tomas la foto a tus cosas en "lote" y listo. No es necesario describir nada. + Tiene 43.000 seguidores en FB + La plataforma y la comunidad está activa y en plan de	"Tu Venta de Garage Online. Deshazte de todo lo que ya no usas y descubre cosas increíbles que otros ya no usan." ➔ ¿Como generan ingresos? Publicidad ➔ ¿Cuántos usuarios tiene al día

	<p>expansión a otras ciudades</p> <p>+ En aprox. 6 meses llegaron a tener 5000 usuarios.</p> <p>+ Investigar cuales son las fuentes de ingreso.</p>	de hoy?
Airbnb	<p>+ Comisiones por servicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comisiones por alojamiento: Anfitriones: 3%-5% Huésped: 5%-15% <p>La comisión para huéspedes se calcula en función de diversos factores: subtotal de la reservación, la duración de la estancia y las características del alojamiento. Normalmente cuando más alto es el subtotal, más bajo es el porcentaje.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Comisiones por servicios de “experiencias” y restaurantes. Anfitriones deben pagar una comisión por servicio del 20 %. El monto se calcula según el precio de la experiencia. <p>+ Seguros y garantías</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantía: para proteger las pertenencias del anfitrión por parte de los huéspedes durante su estancia. 2. Seguro de protección para anfitrión: Seguro de responsabilidad civil en caso de daños corporales o a la propiedad por parte de terceros. <p>Póliza de seguros con Lloyd’s of London y Zurich</p>	<p>➔ Airbnb utiliza un sistema de comisión donde cobra tanto a ofertantes como a demandantes en el caso del Alojamiento. La comisión total por servicios ronda el 20% como en otras plataformas de servicio colaborativo.</p> <p>➔ Al igual que Relendo tiene póliza de seguros con Zurich.</p> <p>➔ Zurich trabaja en Chile en a colaboración con el banco Santander.</p>
Meesho	<p>+ Market place para resellers (Fashion, y otras categorías). Tienen una plataforma / App de muy fácil uso.</p> <p>+ Cuentan con una red de resellers 25.000 a los que los proveedores pueden ofrecer sus productos.</p> <p>+ Ofrecen logística</p>	<p>➔ Ofrece logística, pero parece ser tercerizada. Además, las condiciones de mercado en India quizás lo permiten.</p>
Sodimac / Easy	<p>+ Arrendamiento de herramientas y equipos de construcción.</p> <p>+ Este servicio no se hace a través de una plataforma y que requieren ir a una sucursal habilitada para ofrecer el servicio.</p> <p>+ Requiere contrato de arrendamiento por un máximo de 30 días.</p> <p>+ Requiere depósito. ¿Por cuánto?</p> <p>+ Hay mucha fila? Tiempo de espera. Además, no ellos despachan las herramientas / equipos días después y al horario ellos les conviene.</p>	<p>➔ El servicio online no es muy bueno por no decir es un desastre.</p> <p>➔ El cliente está sujeto a sus horarios de servicio y entrega. Ósea cuando les da la gana.</p> <p>➔ Poco conveniente arrendar con estos servicios. Un costo de oportunidad grande para la persona común.</p>
BikeSantiago	<p>+ Arriendo de bicicletas (intercomunal)</p> <p>+ Requiere inscribirse en puntos de atención, y esperar por la tarjeta B-card a que llegue a tu casa. Además, esta tarjeta está ligada a servicios bancarios: cta rut, débito o crédito.</p> <p>+ Se paga una membresía mensual, semestral o anual que va de \$8000 a \$80.000, o de \$12.000 a \$120.000 para servicio premium.</p> <p>+ La membresía te permite ciertos minutos o horas gratis al día. Si utilizas más de lo permitido hay recargos.</p> <p>+ Tienen un plan 1 a 3 días para turistas que va de los \$5000 a los \$10.000.</p>	<p>➔ Es muy poco activo para los turistas por la cantidad de documentación que requiere.</p> <p>➔ En enero 2018 hubo un escándalo por cobros indebidos a los usuarios.</p>

Craigslist	<p>+ Una de las plataformas más antiguas. Tienen una página totalmente desactualizada.</p> <p>+ En Chile nadie postea.</p> <p>+ Su única fuente de ingresos es a través del cobro de avisos clasificados de empleo en ciertas ciudades (\$75 por el anuncio para el área de la bahía de San Francisco; \$25 por el anuncio para Nueva York; Los Ángeles; Boston; Seattle; Washington D.C., y listados de agencias inmobiliarias en Nueva York (\$10 por anuncio))</p> <p>+ en los EEUU en 2015, con 10 millones de visitantes.</p>	<p>➔ Craigslist Chile: prácticamente nadie utiliza esta plataforma en Chile. La mayoría de los enlaces están vacíos.</p> <p>➔ La página parece de otro siglo. Y no toda la información está en español.</p>
Uber	<p>+ Uber comenzó cobrando aproximadamente 20%. Sin embargo, puede variar entre ciudades o dependiendo si hay tarifa dinámica, entre 5% y 20%, aunque en Londres anunciaron un alza a 25% para nuevos conductores.</p> <p>En la página de Uber no especifica la tasa:</p> <p>“Los conductores que utilizan la aplicación deberán pagar la cuota de servicio de Uber, que se aplicará como porcentaje de la tarifa de cada viaje”.</p> <p>En Santiago se La Cuota de Solicitud es una tarifa fija de \$125 pesos, que se sumará a cada viaje con el propósito de desarrollar iniciativas de seguridad y apoyar otros costos operativos. Además, Uber puede cobrar tarifas y cuotas de limpieza, peaje, etc.</p>	<p>➔ Tiene un cobro de aproximado del 20%. En línea con lo que cobran plataformas otras online.</p>
Tschibo	https://www.tchibo.de/	Modelo similar
Mobike	https://mobike.com/global/blog/post/mobike-chile-launch	Modelo similar
Yapo	https://www.yapo.cl/	Modelo relevante (categorías). Aliado
Mercado Libre	https://www.mercadolibre.cl/	Modelo relevante (categorías). Aliado
Amazon	https://www.amazon.com/	Modelo relevante (categorías)
Grover	https://getgrover.com/de-de	Modelo similar
Linio	https://www.linio.cl/	Modelo relevante (categorías)
Groupon	https://www.groupon.cl/	Modelo relevante (categorías)
Spinlister	https://es.spinlister.com/	Modelo similar

12. Etapas de escalamiento y Objetivos específicos del marketing

- (i) Introducción al mercado.

Objetivo	Métrica	Meta	Plazo
Dar a conocer la plataforma y posicionar marca	1. Número de perfiles creados	1.650	06 meses
	2. Número de Listings (anuncios)	660	
	3. Número de seguidores en redes	3.500	
Uso satisfactorio de la aplicación por parte de los usuarios	1. Tasa de satisfacción de usuario (encuesta de servicio) 2. Número de reclamos total / Número de transacciones	1. De una escala de 1 a 7 tener en promedio una nota promedio de 6.0 2. 80% de usuarios que hayan realizado transacciones no registren reclamos una vez finalizada esta	06 meses (2 evaluaciones cada 3 meses cada una)

(*) Anexo 12. Evolución esperada #perfiles por red social (60 meses)

(**) Anexo 13. Evolución esperada Interacciones esperadas en canal online (60 meses)

(ii) Desarrollo de mercado

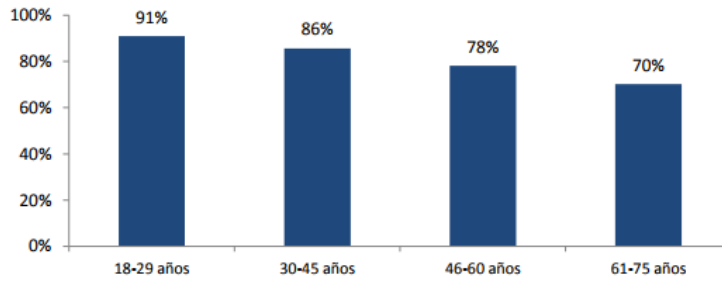
Objetivo	Métrica	Meta	Plazo
Capturar tasas de crecimiento mercado online	1. Número de perfiles creados	6.044	06 - 18 meses
	2. Número de Listings (anuncios)	2.418	
	3. Número de seguidores en redes	46.164	
	4. Ticket promedio mensual	4.763	
Uso satisfactorio de la aplicación por parte de los usuarios	1. Tasa de satisfacción de usuario (2 encuesta de servicio semestrales)	Nota 6	06 - 18 meses
	2. Número de reclamos total / Número de transacciones	5%	
Recurrencia de Uso de plataforma	1. Promedio transacciones mensuales por usuario	6,7x	1. Tener 6,7x transacciones mensuales por perfil creado
Presencia en redes sociales	1. Numero de seguidores en facebook, instagram y twiteer	46.164	1. Crecer en seguidores online (de acuerdo a proyección)
	2. Ratio de perfiles creados vs seguidores en redes sociales	6,0x	2. Mantener ratio de 6x de seguidores online vs perfiles creados en plataforma
	3. Número de interacciones / Total de seguidores online (suma de todas las plataformas)	0,5	3. Tener 23082 interacciones online al mes 18 acumuladas

(iii) Crecimiento de mercado

Objetivo	Métrica	Meta	Plazo
Consolidar tasas de crecimiento	1. Número de perfiles creados 2. Numero usuarios / prouctos en parria 3. Número de seguidores en facebook, twiteer e instagram 4. Ticket promedio de transacciones mensuales	1. Crecer 5% mensul en términos de perfiles creados 2. Aumento de 1,5% de ticket promedio mensual de los meses 19 al 60 3. Mantener relación de 0,4x bienes por usuario inscrito en la página 4. Mantener relación en términos de usuarios activos a seguidores de facebook, instagram y twiteer	19 - 60 meses
Uso satisfactorio de la aplicación por parte de los usuarios	1. Tasa de satisfacción de usuario (encuesta de servicio) 2. Número de reclamos total / Número de transacciones	1. De una escala de 1 a 7 tener en promedio una nota promedio de 6.0 2. 70% de usuarios que hayan realizado transacciones no registren reclamos una vez finalizada esta	19 - 60 meses
Recurrencia de Uso de plataforma	1. Promedio transacciones mensuales por usuario (50% del total - parte arrendataria)	1. Tener una relación no menor de 3.0x transacciones por usuario al mes en promedio de los años 3,4 y 5 de funcionamiento	19 - 60 meses
Presencia en redes sociales	1. Numero de seguidores en facebook, instagram y twiteer 2. Ratio de perfiles creados vs seguidores en redes sociales 3. Número de interacciones / Total de seguidores online (suma de todas las plataformas)	1. Crecer en seguidores online (de acuerdo a proyección) 2. Mantener ratio de 6x de seguidores online vs perfiles creados en plataforma 3. Completar 186.000 interacciones en redes sociales al término del mes 60 (acumuladas)	19 - 60 meses

13. Acceso, penetración y uso de Internet en hogares (Subtel 2016)

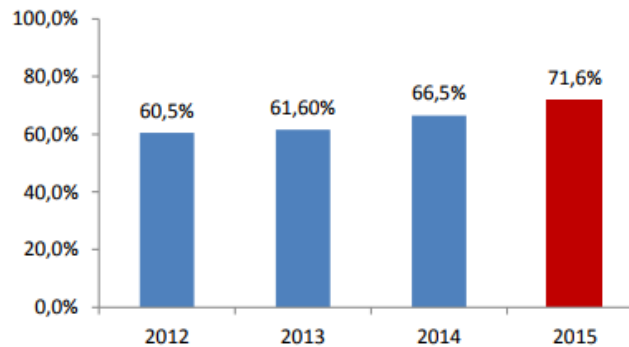
Uso intensivo de Internet según tramo de edad



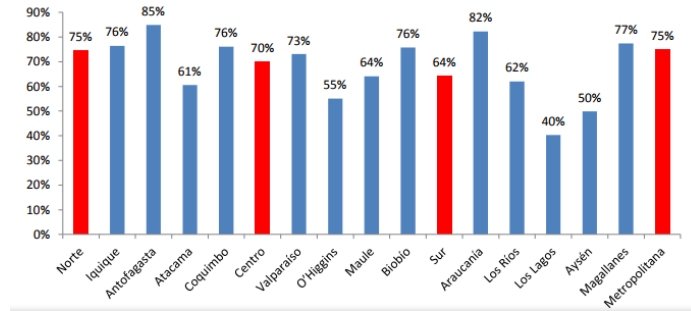
Actividades de Uso de Internet

	Total	16-17 años	18-29 años	30-45 años	46-60 años	61-75 años
ADQUIRIR INFORMACION						
Acercar de bienes o servicios	23,2%	12,9%	24,7%	24,7%	21,8%	20,0%
Acercar de oportunidades laborales	30,8%	11,7%	37,2%	34,4%	24,0%	13,4%
Para realizar trabajos/informes de mi actividad laboral	40,2%	29,4%	45,8%	42,0%	35,2%	23,4%
Para realizar tareas/informes de algún curso, materia o capacitación	43,8%	58,0%	55,0%	43,3%	30,1%	24,4%
Para postular a cursos/carreras/postgrados/capacitación	22,2%	14,3%	34,7%	21,8%	10,5%	4,8%
Relacionada con salud o servicios de salud	25,9%	12,7%	27,8%	27,0%	24,9%	18,9%
Del gobierno u otras organizaciones	20,7%	9,7%	24,3%	23,8%	15,1%	12,4%
Otro tipo de información /navegación en general	43,2%	42,4%	49,2%	44,2%	34,8%	34,0%
COMUNICACIONES						
Realizar una llamada telefónica / videoconferencia	30,1%	32,0%	37,3%	29,1%	23,9%	15,0%
Enviar y/o recibir correos electrónicos	60,2%	57,7%	67,8%	60,8%	51,3%	48,2%
Utilizar redes sociales	64,5%	80,0%	77,9%	64,7%	47,8%	36,9%
Chattear por whatsapp	67,7%	84,3%	79,7%	68,6%	54,8%	30,9%
Crear y subir contenidos a la web	17,9%	16,7%	23,7%	18,0%	10,9%	11,5%
Crear y subir contenidos propios en redes sociales	34,2%	44,2%	43,7%	34,3%	21,8%	16,3%
Compartir contenidos (noticias, memes, links) a través de las redes sociales	30,0%	26,2%	37,2%	32,0%	20,0%	18,3%
Compartir estados de ánimo y reflexiones a través de las redes sociales	23,5%	20,5%	30,9%	23,0%	15,2%	10,1%
ACTIVIDADES RECREATIVAS						
Jugar en línea u obtener juegos de video o para computador	20,3%	37,4%	26,4%	19,0%	12,4%	8,5%
Descargar, o escuchar en línea: música, películas, cortometrajes o imágenes, radio, TV	43,3%	54,1%	54,4%	42,0%	30,9%	20,4%
Descargar o leer en línea: libros en formato digital	26,2%	23,2%	33,6%	26,0%	19,0%	14,9%
Descargar o leer en línea: periódicos o revistas en formato digital	24,4%	18,0%	26,7%	27,1%	17,8%	23,6%
TRATAR CON ORGANISMOS DEL ESTADO (E-GOVERNMENT)						
Descargar o solicitar formularios a organismos del estado	14,9%	4,3%	16,4%	17,0%	11,8%	10,2%
Completar formularios en línea o enviar formularios completos	14,3%	3,4%	18,1%	15,3%	11,7%	6,0%
Realizar consultas, solicitudes o reclamos a organismos del estado	12,1%	2,5%	13,3%	15,1%	8,9%	7,2%
Realizar pagos en línea a organismos del estado	18,5%	2,2%	19,9%	22,7%	15,5%	10,3%
COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE) Y EMPRENDIMIENTO						
Realizar transacciones bancarias	27,4%	8,2%	30,3%	33,6%	19,9%	17,5%
Buscar y descargar ofertas y promociones de bienes o servicios	14,8%	6,6%	17,0%	17,8%	9,7%	9,4%
Realizar pagos en línea de servicios básicos (agua, luz, telefonía, etc)	21,2%	6,7%	22,7%	26,2%	16,9%	10,5%
Vender bienes o servicios en forma ocasional	9,8%	4,1%	11,9%	12,1%	6,2%	2,5%
Vender bienes o servicios de una empresa o negocio propio	5,8%		6,0%	7,6%	3,9%	2,3%
Elaborar y mantener un sitio web para una empresa o negocio propio	4,9%		4,6%	7,4%	3,4%	1,1%
Comprar bienes, servicios o insumos para una empresa o negocio propio	8,7%	1,2%	8,1%	8,7%	6,2%	4,3%
Contactar nuevos clientes y proveedores para una empresa o negocio propio	6,8%		5,4%	9,3%	7,1%	4,1%

Evolución de la penetración de Internet en Hogares

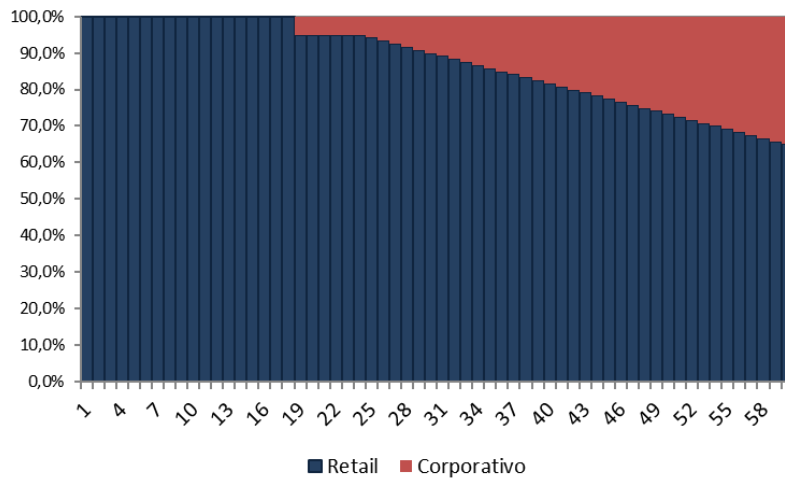


Evolución Acceso a Internet en el hogar, según región del país



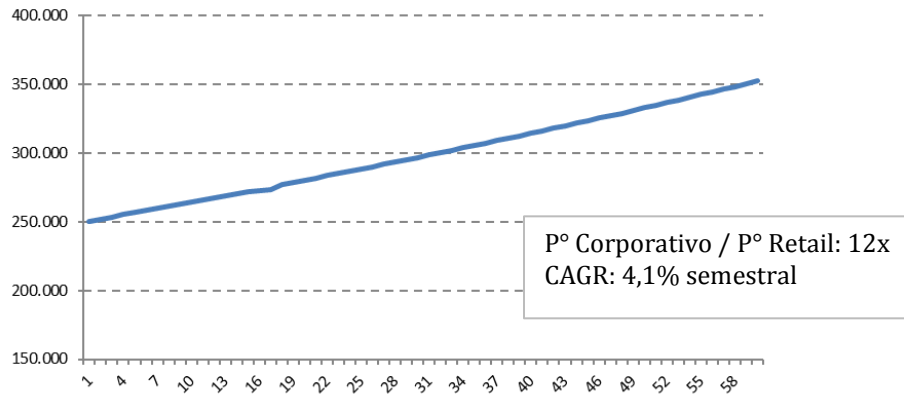
14. Explicación y Supuestos Modelo de Pricing.

Como se explicó en el capítulo 4.4 lo primero que hay que tener en consideración es respecto de la evolución mensual en cuanto al % de la estimación de ventas que vendrán del segmento retail (personas) y corporativo (empresas). De esta forma, creemos que los 18 meses vendrán del segmento personas y que a partir del mes 18 ingresarán los corporativos representando un 5% de las transacciones totales hasta llegar a un 35% en el mes 60. Forecast de evolución a continuación:



Ahora analizando el valor promedio de mercado de los bienes ofrecidos en el segmento retail será de CLP 250.000 y en el caso del corporativo creemos que será 12x este valor (CLP 3mm), donde esperamos con el paso del tiempo ir aumentando el precio promedio de los bienes dentro del portal de acuerdo a la siguiente evolución:

P° Promedio Retail

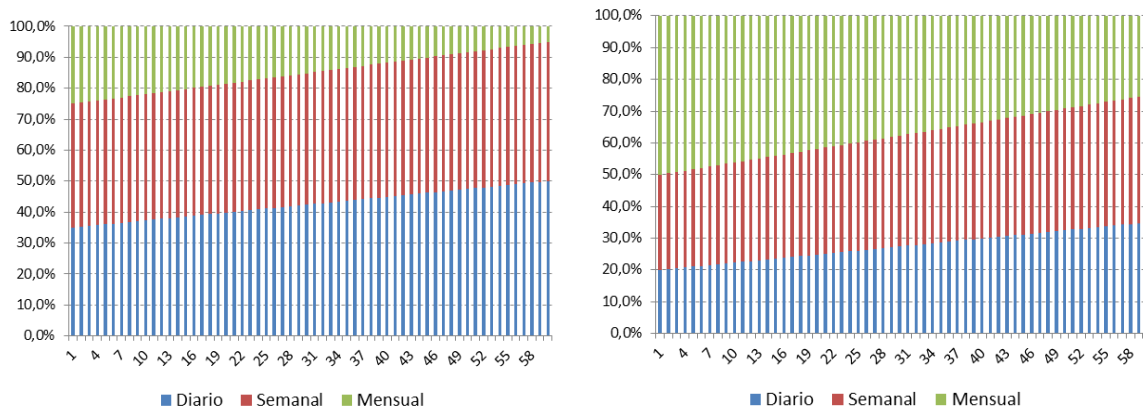


Posteriormente, es que decidimos en el modelo de negocio diferenciar 2 cosas: (1) tarifas de acuerdo a la duración del arriendo (diaria, semanal y mensual) y (2) de acuerdo a si el bien será considerado retail o corporativo (se diferencia de acuerdo al valor de mercado del bien, con un corte en los CLP 3mm). El detalle de los spreads diarios y ejemplo a continuación (spread cobrado al arrendatario del bien):

	Retail	Corp		Diario	Semanal	Mensual		Diario	Semanal	Mensual
Spread Diario	8,00%	0,40%	Arriendo bien 200.000	16.000	10.000	4.000	\$ Contrato Retail	16.000	70.000	120.000
Spread Semanal	5,00%	0,35%	Arriendo bien 10.000.000	40.000	35.000	30.000	\$ Contrato Corp	40.000	245.000	900.000
Spread Mensual	2,00%	0,30%								

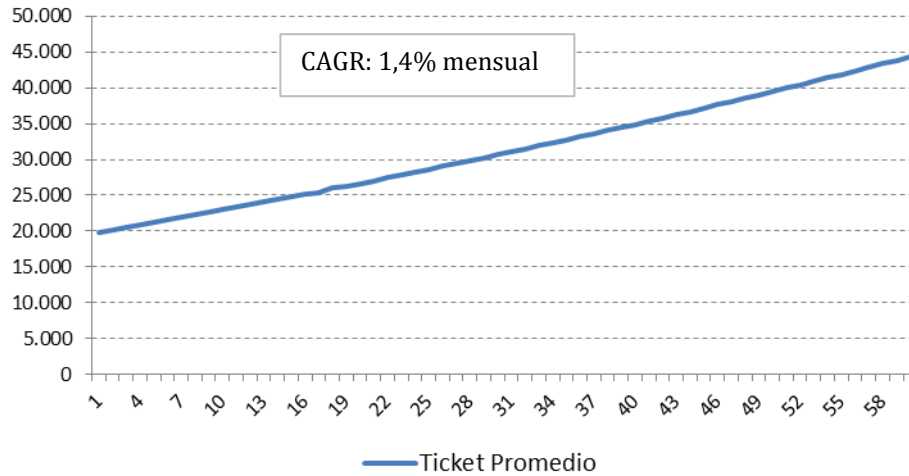
Por otro lado, es importante tener en consideración que a los “ofrecedores” de bienes retail se les cobrará un 20% sobre la comisión total generada por el arriendo (spread detallado arriba), mientras que a los dueños de los bienes industriales (corporativos) un 25%.

Adicionalmente resulta relevante hacer supuestos respecto de la composición del mix de arriendo para los 2 subtipos de bienes a continuación, adjuntamos los movimientos de mix de arriendo para los 60 meses esperados por cada subtipo de bien (retail y corporativo respectivamente):



Teniendo en consideración todos los supuestos explicados anteriormente, es que llegamos a la siguiente proyección de ticket promedio generado por arriendo activado en la plataforma:

Ticket Promedio

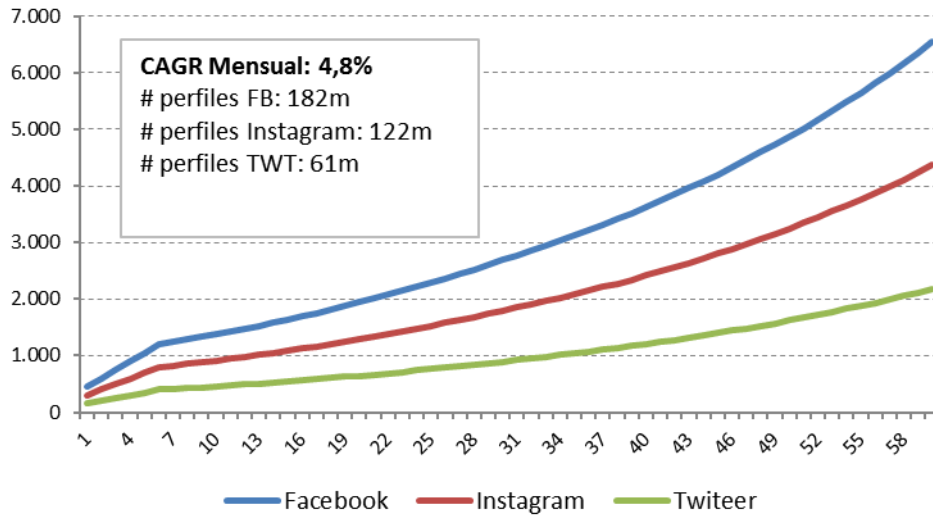


15. Detalle de la estimación de Demanda

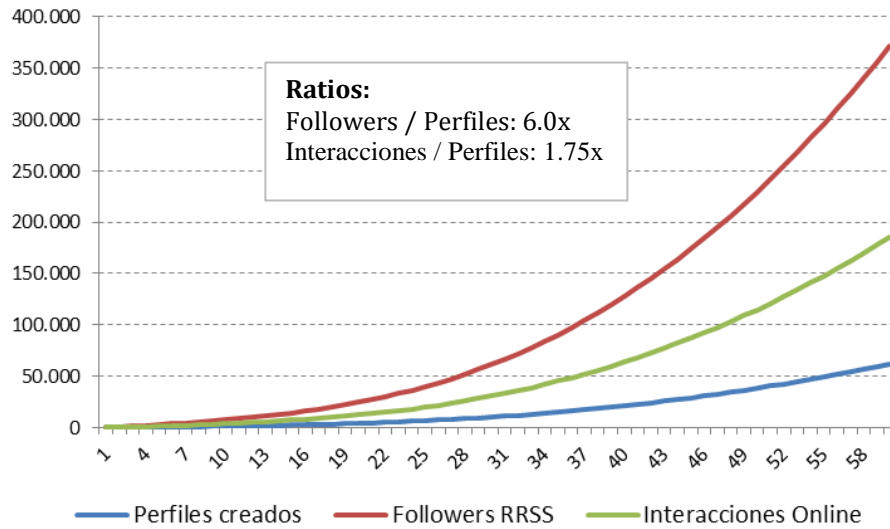
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
# perfiles creados	-	150	200	250	300	350	400	414	428	443	459	475	492	4.361
# transacciones	-	450	600	750	900	1.050	1.200	1.242	1.284	1.329	1.377	1.425	1.476	13.083
ticket promedio (clp)	-	2.385	2.641	2.902	3.168	3.439	3.715	3.993	4.274	4.561	4.852	5.148	5.448	4.152
Ventas (clp)	0	1.073.250	1.584.723	2.176.725	2.851.486	3.611.253	4.458.297	4.958.726	5.488.322	6.061.382	6.681.142	7.335.488	8.041.474	54.322.268

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
# perfiles creados	4.361	7.420	10.961	15.686	22.366	60.794
# transacciones	13.083	29.680	54.805	94.116	156.562	348.246
ticket promedio (clp)	4.152	7.531	11.859	16.848	22.540	17.351
Ventas (clp)	54.322.268	227.521.757	657.714.706	1.600.398.469	3.556.619.258	6.096.576.459

Evolución esperada # perfiles por red social (60 meses) – Creación mensual.



Evolución esperada #interacciones RRSS (números acumulados)



17. Detalle Mensual presupuesto marketing (primer año).

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Merchandising	500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500.000
Placing (PoP)	1.260.000	1.260.000	0	0	0	0	1.260.000	0	0	0	0	1.260.000	0	5.040.000
Embajadores	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	11.400.000
Comunnity Manager	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	10.400.000
Redes Sociales (*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad online	1.700.000	1.700.000	1.700.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	900.000	16.500.000
Publicidad medios escritos	1.500.000	1.500.000	0	0	0	1.000.000	0	0	0	1.500.000	500.000	0	0	6.000.000
Fidelización	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.250.000
TOTAL	6.610.000	6.110.000	3.350.000	2.550.000	2.550.000	4.000.000	4.260.000	3.000.000	3.000.000	5.300.000	4.300.000	5.060.000	3.000.000	53.090.000

(*) corresponde a plataformas como facebook, google, instagram y twiteer

18. Análisis mensual del primer año de operación.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ventas	0	1.252.125	1.848.844	2.539.513	3.326.733	4.213.129	5.201.346	5.785.180	6.403.042	7.071.612	7.794.666	8.558.069	9.381.720	63.375.979
Gastos Publicidad	6.610.000	6.110.000	3.350.000	2.550.000	2.550.000	4.000.000	4.260.000	3.000.000	3.000.000	5.300.000	4.300.000	5.060.000	3.000.000	53.090.000
Publicidad / Ventas	-	488%	181%	100%	77%	95%	82%	52%	47%	75%	55%	59%	32%	84%

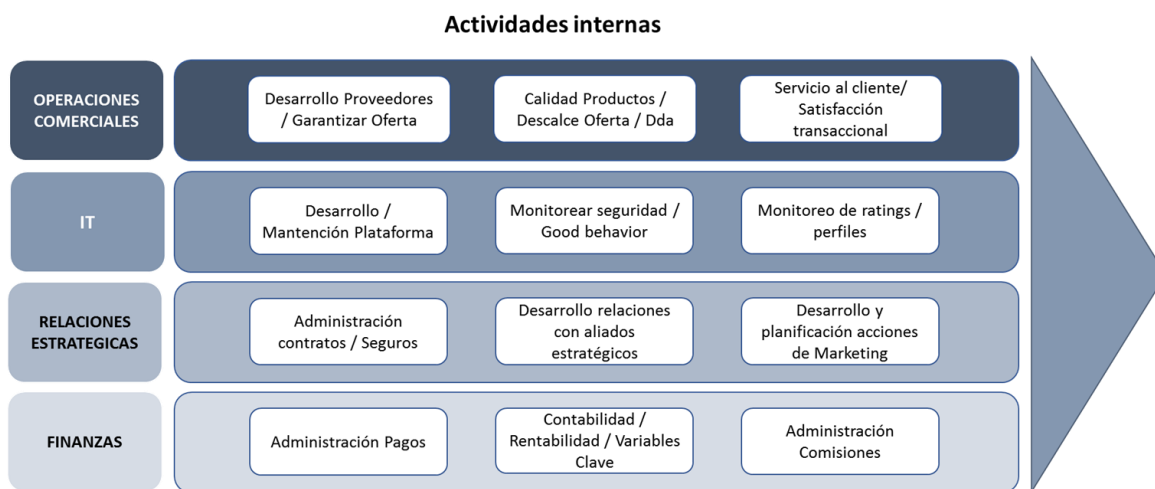
19. Tamaño de las operaciones según etapa de escalamiento

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		ETAPA 0 INTRODUCCION		ETAPA 1 DESARROLLO		ETAPA 2 DESARROLLO		ETAPA 3 CRECIMIENTO		ETAPA 4 CRECIMIENTO	
		6 Meses		12 Meses		6 Meses		12 Meses		12 Meses	
		Santiago Oriente		Despliegue Santiago y Valparaiso		Antofagasta, Los Lagos, BioBío Inicio de operación B2B		Despliegue en Tarapacá, Magallanes, Aysén, Coquimbo, Maule		Despliegue en el resto de Chile	
										Salida via Take Over	
VARIABLES CLAVE	# Perfiles (activos)	1.650	7.694	11.777	22.491	37.041	56.599				
	# Listings	660	3.078	4.711	8.996	14.816	22.640				
	# Trx / Usuario	3,5x	4,0x	4,0x	4,0x	4,5x	4,5x				
DOTACION	Ventas & Servicio al cliente	0	0	1	1	1	1				
	Product Manager	0	1	1	1	1	1				
	Gte. Ops comerciales & Mktg	1	1	1	1	1	1				
	Operaciones Comerciales	1	2	3	3	3	3				
	Relaciones estratégicas	0	0	1	2	2	2				
	Administración	1	1	1	1	1	1				
	Desarrollo	0	1	1	2	2	2				
	Gerente de IT	1	1	1	1	1	1				
	IT e Infraestructura	2	3	3	4	4	4				
	Administración y Finanzas	1	2	2	2	2	2				
Gerencia General	1	1	1	1	1	1					
	TOTAL	5	8	10	12	12	12				
GASTOS	Remuneraciones / Persona	-980.000	-1.225.000	-980.000	-142.361	-104.167	-104.167				
	Gastos de Administración	-29.400.000	-117.600.000	-84.900.000	-232.200.000	-244.200.000	-262.200.000				
	Gastos Oficina	-19.152.000	-39.504.000	-37.704.000	-76.608.000	-76.608.000	-76.608.000				
	Gastos Plataforma	-6.300.000	-15.120.000	-8.190.000	-19.656.000	-21.294.000	-25.552.800				
	Gastos de Marketing	-29.430.000	-52.545.000	-28.885.000	-59.870.000	-62.520.000	-66.220.000				
	Dep & Amortización	-10.250.000	-20.500.000	-10.250.000	-20.500.000	-15.000.000	-15.000.000				
	Desarrollo TI	-10.800.000	-39.600.000	-28.800.000	-100.800.000	-223.200.000	-500.400.000				
	GASTOS TOTALES	-105.332.000	-284.869.000	-198.729.000	-509.634.000	-642.822.000	-945.980.800				
Capital de trabajo	-30.000.000										

20. Detalle de stock de seguridad

DETALLE STOCK DE SEGURIDAD		FRECUENCIA	OFERTA		PRIORIDAD
AUTOS, MOTOS Y OTROS	0	0,5x	7.943	0,15	ALTA
ELECTRONICA	-6.000.000	7,0x	12.140	0,23	MEDIA
CAMARAS Y ACCESORIOS	-6.000.000	5,0x	10.676	0,20	ALTA
INSTRUMENTOS MUSICALES	-6.000.000	4,0x	2.032	0,04	MEDIA
DEPORTES Y AIRE LIBRE	-4.500.000	7,0x	2.774	0,05	MEDIA
ACCESORIOS / INDUMENTARIA VE	-1.500.000	4,0x	3.377	0,06	MEDIA
BEBES	-1.500.000	2,0x	2.464	0,05	BAJA
ELECTRODOMESTICOS	-1.500.000	1,0x	2.091	0,04	BAJA
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS INDUS	-3.000.000	2,5x	8.850	0,17	MEDIA
TOTAL	-30.000.000				

21. Procesos y actividades internas de cada área



El área de operaciones comerciales está encargada de desarrollar y mantener las relaciones con clientes proveedores de bienes para garantizar la oferta de productos. También debe garantizar la calidad de las categorías, productos y anuncios en la plataforma, gestionar los descalces de oferta y demanda y gestionar las relaciones con el cliente arrendatario.

El área de relaciones estratégicas se ocupa de desarrollar todas las relaciones con aliados estratégicos que forman parte de la propuesta de valor. Esta área gestiona y desarrolla nuevos contratos, acuerdos con plataformas turísticas, agencias de marketing digital, proveedores de servicios logísticos y busca nuevas maneras de colaborar con partners comerciales de distintas industrias para generar relaciones estratégicas que agreguen valor. Debe apoyar al área de operaciones comerciales en los casos en que se deba activar la cobertura de un seguro. También deben trabajar junto al área de operaciones comerciales para planificar campañas de marketing digital que estén orientadas a aumentar la rentabilidad de las categorías, satisfacer necesidad de clientes objetivo, reducir descalces de demanda y oferta y por último mejorar las métricas clave en general.

IT e Infraestructura está encargada del desarrollo y mantención de la plataforma e infraestructura tecnológica interna. El área debe garantizar la seguridad de las transacciones y la buena conducta y comunicación de los usuarios a través de canales de comunicación de la plataforma. También debe garantizar buenos canales de comunicación (notificaciones) entre la plataforma, clientes, proveedores y aliados. En este sentido IT apoya el área de operaciones comerciales con la gestión de las calificaciones (ratings) de transacciones y usuarios, provee de información a finanzas para elaborar la reportería necesaria para hacerle seguimiento a variables clave, rentabilidad de categorías, etc.

Finalmente, el área de administración y finanzas debe llevar la contabilidad, gestionar todos los pagos y cobros de comisiones, velar por la salud financiera de la compañía general y apoyar en el control de gestión y elaboración de reportera que permita gestionar el negocio.

22. Etapas de desarrollo e implementación

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
	ETAPA 0	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 4	ETAPA 4	ETAPA 4	
	INTRODUCCION	DESARROLLO	DESARROLLO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	
	0 - 6 Meses	7 - 18 Meses	19 - 24 Meses	25 - 36 Meses	37 - 48 Meses	37 - 48 Meses	37 - 48 Meses	49 - 60 Meses	
OBJETIVOS E HITOS									
Prototipo / Marcha blanca	Prototipo								
Dar a conocer plataforma	Marketing								
Posicionamiento Marca	Posicionamiento de Marca								
Despliegue en regiones / Int.	Santiago Oriente	Santiago y Valparaíso	Antofagasta, Los Lagos, BioBio	Tarapacá, Magallanes, Aysén, Coquimbo, Maule	Resto de Chile		Preparación expansión Argentina		
Desarrollo alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas			Tener alianzas con Mercado Libre; Yapo, TripAdvisor					
Fortalecimiento de alianzas	Alianza con al menos uno de los principales portales			Consolidarse como canal de distribución para los negocios B2C Y B2B.					
Iniccion de operaciones B2B	Crecimiento								
Crecimiento	Break Even								
Break even point	Crecimiento								
Salida (Take over)	Take Over (Mercadol Libre)								
METRICAS									
# Perfiles	1.650	6.044	4.083	10.714	14.550	19.558			
# Arrendatarios	1.238	4.533	3.062	8.036	10.913	14.669			
# Dueños	371	1.360	919	2.411	3.274	4.401			
# Trx / Usuario	3,5x	4,0x	4,0x	4,0x	4,5x	4,5x			
# Listings	660	2.418	1.633	4.286	5.820	7.823			
Ticket Promedio	3.042	5.623	8.465	11.668	16.331	21.517			
RECURSOS									
# Personas	5	8	10	12	12	12			
Requerimiento de Capital	-116.950.310	-152.350.782	-59.937.292	-13.303.046	401.047.899	915.016.344			

Etapas de Introducción: Los objetivos principales en esta etapa son: 1) Branding: dar a conocer la plataforma, sus beneficios y comenzar posicionar la marca en la mente de los consumidores mediante a la virilización en redes sociales, eventos familiares y trabajo en terreno en lugares turísticos y outdoor. 2) Ganarse la confianza de los clientes objetivo. 3) Testing: probar la funcionalidad de los sistemas y acoger las sugerencias y comentarios de los usuarios. Monitorear la satisfacción mediante a encuestas de satisfacción y feedback. 4) Desarrollar alianzas estratégicas con portales y empresas turísticas. 4) A más tardar en esta etapa debe quedar operativa la alianza con un proveedor de seguros seleccionados (Zurich, Wesura, AIG, Keep Seguro) que cubra daños de hasta \$5 millones. También debe quedar operativa la alianza con al menos una de las empresas de servicios logísticos seleccionada (Beelivery, Shippify, Eboy). 5) Implementación del novedoso sistema de pagos con criptomonedas PaySmarter. El requerimiento de capital para estos 6 meses es de aproximadamente \$117 millones de pesos.

Etapas 1 (Desarrollo): Los objetivos principales son: 1) El posicionamiento como marca joven, sustentable que apoya la vida familiar, el deporte al aire libre, el consumo responsable, la

comunidad y valores cívicos. Esto se logrará mediante a una potente campaña de marketing digital en redes sociales, portales aliados como también presencia en los principales atractivos turísticos y eventos urbanos. 2) Continuidad en el desarrollo y fortalecimiento de lazos con proveedores y aliados estratégicos. 3) Desarrollo e implementación de la plataforma y aplicación en inglés y portugués para potenciar el segmento de clientes turistas extranjeros. 4) Desarrollo y adaptación del market place B2B para clientes industriales. 5) Comenzar con el desarrollo de proveedores y clientes del mercado B2B. Esto requerirá de un riguroso plan de visitas a empresas y trabajo en terreno. Los requerimientos de capital para 12 meses alcanzan los \$152 millones de pesos.

Etapas 2 (Desarrollo): El foco de esta etapa es crecer a través de: 1) El despliegue de operaciones en las regiones más atractivas de acuerdo a nuestro plan de escalamiento regional: Antofagasta, Los Lagos, BioBío. 2) Generar alianzas con al menos uno de los principales portales (Mercado Libre, Yapo, TripAdvisor, Despegar, Atrapalo, Booking). 3) Continuidad en las campañas de marketing para lograr un posicionamiento de marca diferenciado. 4) Continuidad en el fortalecimiento de relaciones de confianza con clientes y proveedores que permitan elevar métricas clave del negocio. 5) Alcanzar una masa crítica de clientes y proveedores. 5) Potenciar el negocio B2B mediante a la adquisición constante de nuevos proveedores industriales. En esta etapa de 6 meses se requieren \$60 millones.

Etapas 3 (Crecimiento): todos los esfuerzos estarán enfocados en el crecimiento a través de las siguientes acciones: 1) Despliegue de operaciones en las regiones de Tarapacá, Magallanes, Aysén, Coquimbo, y Maule. 2) Desarrollar alianzas con varios de los principales portales (Mercado Libre, Yapo, TripAdvisor, Despegar, Atrapalo, Booking). 2) Continuidad a las campañas de marketing para lograr un posicionamiento de marca diferenciado. 3) Continuidad en el fortalecimiento de relaciones de confianza con clientes y proveedores para elevar métricas clave. En esta etapa se pretende alcanzar el break-even point.

Etapas 4 (Crecimiento): los principales objetivos serán: 1) El despliegue de operaciones en el resto de Chile. 2) Consolidarse como canal de distribución para los negocios B2C y B2B. 3) Continuidad en las campañas de marketing para lograr un posicionamiento de marca diferenciado. 4) Búsqueda de nuevos clientes y proveedores en los distintos segmentos. 5) Preparar el plan de expansión a mercados de la región: Argentina, Colombia, Perú. 5) Comenzar a buscar comprador interesado desarrollar el modelo de negocio a nivel regional.

Etapas 5 (Expansión y Salida): Concretar el plan de salida via take over de un comprador del rubro tecnología que cuente con la voluntad y recursos financieros para llevar a cabo el plan de expansión a mercados de la región: Argentina, Colombia, Perú, México, Brasil. Por las características del negocio, los recursos a disposición, la presencia en la región y la afinidad con la cultura organizacional sería ideal y el objetivo final lograr que el comprador sea mercado libre.

23. Estados Financieros Mensuales (primer año de operación).

23.1 Estado de Resultados mensuales del primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta Bruto	1.252.125	1.848.844	2.539.513	3.326.733	4.213.129	5.201.346	5.785.180	6.403.042	7.071.612	7.794.666	8.558.069	9.381.720
Transbank	-36.470	-53.850	-73.966	-96.895	-122.712	-151.496	-168.500	-186.496	-205.969	-227.029	-249.264	-273.254
Ingreso por venta Neto	1.215.655	1.794.994	2.465.547	3.229.838	4.090.417	5.049.850	5.616.680	6.216.546	6.865.643	7.567.637	8.308.805	9.108.466
Gastos de Administración	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000
Gastos Oficina	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000
Gastos Plataforma	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000
Gastos de Marketing	-12.720.000	-3.350.000	-2.550.000	-2.550.000	-4.000.000	-4.260.000	-3.000.000	-3.000.000	-5.300.000	-4.300.000	-5.060.000	-3.000.000
Dep & Amortización	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333
Otros Operacionales	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000
Total Gastos	-25.370.333	-16.000.333	-15.200.333	-15.200.333	-16.650.333	-16.910.333	-22.360.333	-22.360.333	-24.660.333	-23.660.333	-24.420.333	-22.360.333
EBIT	-24.154.678	-14.205.339	-12.734.787	-11.970.495	-12.559.917	-11.860.483	-16.743.654	-16.143.787	-17.794.691	-16.092.696	-16.111.529	-13.251.868
Mg Ebit	-1987,0%	-791,4%	-516,5%	-370,6%	-307,1%	-234,9%	-298,1%	-259,7%	-259,2%	-212,7%	-193,9%	-145,5%
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UAI	-24.154.678	-14.205.339	-12.734.787	-11.970.495	-12.559.917	-11.860.483	-16.743.654	-16.143.787	-17.794.691	-16.092.696	-16.111.529	-13.251.868
Tax	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad	-24.154.678	-14.205.339	-12.734.787	-11.970.495	-12.559.917	-11.860.483	-16.743.654	-16.143.787	-17.794.691	-16.092.696	-16.111.529	-13.251.868
EBITDA	-22.446.345	-12.497.006	-11.026.453	-10.262.162	-10.851.583	-10.152.150	-15.035.320	-14.435.454	-16.086.357	-14.384.363	-14.403.195	-11.543.534
Mg Ebitda	-1846%	-696%	-447%	-318%	-265%	-201%	-268%	-232%	-234%	-190%	-173%	-127%

23.2 Flujo de caja

	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Netos	1.215.655	1.794.994	2.465.547	3.229.838	4.090.417	5.049.850	5.616.680	6.216.546	6.865.643	7.567.637	8.308.805	9.108.466
OPEX	-25.370.333	-16.000.333	-15.200.333	-15.200.333	-16.650.333	-16.910.333	-22.360.333	-22.360.333	-24.660.333	-23.660.333	-24.420.333	-22.360.333
Gastos de Administración	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-4.900.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000	-9.800.000
Gastos Oficina	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.192.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000	-3.292.000
Gastos Plataforma	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000
Gastos de Marketing	-12.720.000	-3.350.000	-2.550.000	-2.550.000	-4.000.000	-4.260.000	-3.000.000	-3.000.000	-5.300.000	-4.300.000	-5.060.000	-3.000.000
Dep & Amortización	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333	-1.708.333
Desarrollo TI	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000	-3.300.000
EBITDA	-22.446.345	-12.497.006	-11.026.453	-10.262.162	-10.851.583	-10.152.150	-15.035.320	-14.435.454	-16.086.357	-14.384.363	-14.403.195	-11.543.534
Tax	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-202.609	-96.556	-111.759	-127.382	-143.430	-159.906	-94.472	-99.978	-108.183	-116.999	-123.528	-133.277
CAPEX	-24.313	-35.900	-49.311	-64.597	-81.808	-100.997	-112.334	-124.331	-137.313	-151.353	-166.176	-182.169
Flujo de Caja Neto	-22.673.267	-12.629.462	-11.187.523	-10.454.140	-11.076.821	-10.413.052	-15.242.125	-14.659.763	-16.331.853	-14.652.715	-14.692.899	-11.858.980

23.3 Balance

ACTIVOS	421.004.840	406.799.500	394.064.713	382.094.218	369.534.302	357.673.819	340.930.165	324.786.378	306.991.687	290.898.991	274.787.462	261.535.594
Activo Circulante	273.968.860	261.435.954	250.360.189	240.033.431	229.100.039	218.846.893	203.699.239	189.139.454	172.915.784	158.380.068	143.810.697	132.084.993
Caja	273.766.251	261.136.788	249.949.265	239.495.125	228.418.303	218.005.251	202.763.126	188.103.363	171.771.510	157.118.795	142.425.896	130.566.915
Cuentas por Cobrar	202.609	299.166	410.924	538.306	681.736	841.642	936.113	1.036.091	1.144.274	1.261.273	1.384.801	1.518.078
Inventario cp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	59.815.980	58.143.546	56.484.524	54.840.787	53.214.262	51.606.926	50.010.926	48.426.924	46.855.903	45.298.923	43.756.766	42.230.602
Muebles Oficina	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Equipamientos (PC)	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000
Inventario LP	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Otros Activos Repos	24.313	60.213	109.524	174.121	255.929	356.926	469.260	593.591	730.903	882.256	1.048.432	1.230.602
Deprec Acumulada	-1.708.333	-3.416.667	-5.125.000	-6.833.333	-8.541.667	-10.250.000	-11.958.333	-13.666.667	-15.375.000	-17.083.333	-18.791.667	-20.500.000
Activos Intngibles	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000	87.220.000
Market Place	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Marca	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Software	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000	4.220.000
PASIVO Y PATRIMONIO	421.004.840	406.799.500	394.064.713	382.094.218	369.534.302	357.673.819	340.930.165	324.786.378	306.991.687	290.898.991	274.787.462	261.535.594
Pasivo Circulante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	421.004.840	406.799.500	394.064.713	382.094.218	369.534.302	357.673.819	340.930.165	324.786.378	306.991.687	290.898.991	274.787.462	261.535.594
Capital Social	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518	445.159.518
Ut (péridid) ejercicio	-24.154.678	-14.205.339	-12.734.787	-11.970.495	-12.559.917	-11.860.483	-16.743.654	-16.143.787	-17.794.691	-16.092.696	-16.111.529	-13.251.868
Ut (péridid) acumulada	-24.154.678	-38.360.017	-51.094.804	-63.065.299	-75.625.216	-87.485.699	-104.229.353	-120.373.140	-138.167.831	-154.260.527	-170.372.056	-183.623.923

24. Detalles Modelación WACC

24.1 PRM (premio riesgo de mercado)

Retornos IPSA (mensuales)

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	0,20%	1,29%	-0,57%	15,34%	5,76%	-0,23%	7,59%	3,65%	4,44%	5,97%	-3,80%	1,81%
2004	-5,11%	9,53%	-5,46%	-1,94%	-0,13%	3,79%	2,55%	7,27%	4,63%	3,58%	1,26%	0,34%
2005	0,75%	4,71%	3,51%	-0,24%	0,60%	4,47%	5,75%	-4,08%	3,19%	-3,72%	-2,17%	-3,11%
2006	7,84%	2,28%	0,70%	0,90%	-2,05%	-1,41%	0,26%	3,51%	3,36%	4,38%	7,54%	5,22%
2007	7,50%	-2,89%	4,17%	7,93%	3,74%	5,81%	-3,74%	-0,91%	-1,85%	6,22%	-7,15%	-4,76%
2008	-8,63%	1,74%	2,30%	3,01%	1,99%	-1,61%	0,50%	-3,97%	-4,90%	-9,58%	-3,35%	-1,24%
2009	7,28%	-3,17%	0,42%	7,74%	16,09%	-0,32%	4,39%	-1,58%	6,23%	-1,73%	-1,78%	10,02%
2010	6,35%	0,49%	-1,68%	2,72%	0,55%	4,59%	7,35%	3,69%	5,98%	2,44%	0,90%	-0,59%
2011	-5,16%	-4,89%	4,05%	4,28%	0,53%	-1,08%	-7,70%	-3,11%	-9,32%	11,28%	-3,84%	0,39%
2012	1,99%	6,45%	2,99%	-1,83%	-5,84%	1,90%	-3,92%	-1,70%	1,80%	0,85%	-2,96%	3,90%
2013	5,84%	0,13%	-2,77%	-3,16%	-2,35%	-3,86%	-7,37%	-2,78%	5,38%	2,32%	-3,15%	-2,37%
2014	-7,02%	8,13%	1,45%	3,63%	-0,15%	-0,72%	-0,01%	3,13%	-1,33%	-2,35%	3,66%	-3,53%
2015	-0,37%	3,83%	-1,68%	3,23%	0,05%	-3,67%	-0,69%	-0,78%	-4,04%	3,88%	-4,51%	0,68%
2016	0,70%	0,27%	5,97%	1,64%	-1,68%	1,56%	3,04%	0,04%	-2,53%	6,84%	-1,92%	-1,33%
2017	1,16%	3,82%	9,71%	0,24%	1,26%	-2,23%	6,69%	1,75%	3,66%	4,61%	-10,46%	11,22%
2018	5,23%	-4,31%										
Promedio 60m	0,43%	0,67%	1,05%									
Retorno Anualiz	5,13%	8,02%	12,65%									

Retornos BCU (mensuales)

BCU 10 años

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	3,90%	3,94%	3,79%	3,85%	3,91%	3,86%	3,90%	3,92%	4,22%	4,08%	4,08%	4,30%
2004	3,98%	3,81%	3,53%	3,80%	3,74%	3,80%	3,67%	3,17%	3,28%	3,25%	3,21%	3,26%
2005	3,16%	2,90%	2,81%	2,63%	2,39%	2,33%	2,40%	2,20%	2,26%	2,99%	3,35%	3,26%
2006	3,01%	2,95%	3,01%	3,01%	3,23%	3,30%	3,24%	3,12%	3,07%	2,95%	2,73%	2,67%
2007	2,69%	2,77%	2,65%	2,64%	2,95%	3,21%	3,18%	3,10%	2,96%	3,00%	2,89%	3,02%
2008	3,02%	2,81%	2,67%	2,70%	3,17%	3,42%	3,39%	3,40%	3,40%	3,18%	3,28%	3,20%
2009	2,92%	2,45%	2,40%	2,62%	3,02%	3,03%	2,87%	2,94%	2,87%	2,86%	3,19%	3,29%
2010	3,19%	3,11%	3,12%	3,12%	2,98%	2,99%	2,86%	2,70%	2,84%	3,09%	2,99%	2,91%
2011	3,18%	3,16%	2,92%	2,87%	2,89%	2,91%	2,91%	2,62%	2,24%	2,35%	2,72%	2,60%
2012	2,38%	2,36%	2,57%	2,58%	2,44%	2,46%	2,50%	2,42%	2,34%	2,38%	2,48%	2,54%
2013	2,65%	2,66%	2,57%	2,43%	2,38%	2,34%	2,28%	2,27%	2,28%	2,25%	2,13%	2,14%
2014	2,09%	2,04%	1,99%	1,89%	1,90%	1,83%	1,77%	1,40%	1,55%	1,59%	1,54%	1,50%
2015	1,40%	1,24%	1,23%	1,36%	1,54%	1,64%	1,51%	1,44%	1,55%	1,46%	1,57%	1,59%
2016	1,55%	1,40%	1,40%	1,39%	1,49%	1,53%	1,42%	1,32%	1,25%	1,26%	1,58%	1,47%
2017	1,29%	1,23%	1,26%	1,10%	1,20%	1,25%	1,47%	1,47%	1,47%	1,78%	1,78%	1,91%
2018	1,84%	1,73%										
Promedio 60m	1,66%	2,25%	2,57%									

Inflación (mensual)

Inflación

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	0,10%	0,80%	1,20%	-0,10%	-0,40%	0,00%	-0,10%	0,20%	0,20%	-0,20%	-0,30%	-0,30%
2004	-0,20%	0,00%	0,40%	0,40%	0,50%	0,40%	0,20%	0,40%	0,10%	0,30%	0,30%	-0,40%
2005	-0,30%	-0,10%	0,60%	0,90%	0,30%	0,40%	0,60%	0,30%	1,00%	0,50%	-0,20%	-0,30%
2006	0,10%	-0,10%	0,60%	0,60%	0,20%	0,60%	0,50%	0,30%	0,00%	-0,30%	-0,20%	0,10%
2007	0,30%	-0,20%	0,40%	0,60%	0,60%	0,90%	1,10%	1,10%	1,10%	0,30%	0,80%	0,50%
2008	0,00%	0,40%	0,80%	0,40%	1,20%	1,50%	1,10%	0,90%	1,10%	0,90%	-0,10%	-1,20%
2009	-0,80%	-0,40%	0,40%	-0,20%	-0,30%	0,30%	-0,40%	-0,40%	1,00%	0,00%	-0,50%	-0,38%
2010	0,52%	0,28%	0,09%	0,46%	0,36%	0,00%	0,64%	-0,10%	0,40%	0,10%	0,08%	0,12%
2011	0,27%	0,23%	0,77%	0,32%	0,39%	0,18%	0,13%	0,16%	0,49%	0,49%	0,31%	0,61%
2012	0,09%	0,38%	0,16%	0,05%	0,03%	-0,30%	-0,01%	0,23%	0,77%	0,56%	-0,45%	-0,03%
2013	0,18%	0,12%	0,38%	-0,48%	-0,01%	0,64%	0,26%	0,24%	0,53%	0,15%	0,37%	0,60%
2014	0,18%	0,48%	0,84%	0,62%	0,34%	0,05%	0,23%	0,33%	0,84%	1,04%	0,02%	-0,41%
2015	0,08%	0,36%	0,63%	0,58%	0,18%	0,48%	0,42%	0,68%	0,51%	0,41%	-0,03%	0,01%
2016	0,47%	0,28%	0,38%	0,32%	0,23%	0,44%	0,25%	0,04%	0,25%	0,17%	0,05%	-0,20%
2017	0,54%	0,24%	0,38%	0,24%	0,13%	-0,39%	0,23%	0,21%	-0,16%	0,59%	0,09%	0,15%
2018	0,50%											
Promedio 60m	0,28%	0,26%	0,27%									
Promedio Anual	3,42%	3,14%	3,22%									

De esta forma, hemos calculado promedios históricos para determinar el PRM (premio de riesgo de mercado) en 3 cortes de estudio (5, 10 y 15 años). Y hemos optado por utilizar el PRM en un período de 10 años, lo que nos da como resultado 5,77% (considerando el IPSA como pivote de activo que representa el retorno de mercado).

	5 años		10 años		15 años	
	IPSA	IGPA	IPSA	IGPA	IPSA	IGPA
Tasa Libre de Riesgo	1,66%	1,66%	2,25%	2,25%	2,57%	2,57%
Retorno Nominal Anual de Mercado	5,13%	5,64%	8,02%	8,63%	12,65%	12,48%
IPC Anual	3,42%	3,42%	3,14%	3,14%	3,22%	3,22%
Retorno Real Anual de Mercado	1,71%	2,22%	4,88%	5,49%	9,43%	9,25%
Premio x Riesgo (real)	0,05%	0,56%	2,63%	3,24%	6,86%	6,69%
Premio x Riesgo (nominal)	3,47%	3,98%	5,77%	6,38%	10,09%	9,91%

24.2 Beta IT

Ocupamos el Beta desapalancado ajustado por caja de la página de Damodaran correspondientes a la industria de Software (Internet) correspondiente a 1.2x (datos a enero de 2018). http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

24.3 LR (tasa libre de riesgo)

Lo que se utilizó fueron las tasas de los bonos del banco central en UF, donde se sacó un promedio de los retornos de éste de forma mensual en los últimos 10 años, y se nominalizó al hacer el mismo ejercicio con la inflación informada por el mismo organismo en ese período. Dando como resultado que la tasa libre de riesgo a ocupar fuese de 5,47%.

25. Muestra de empresas utilizadas para cálculo de múltiplo ajustado.

	2017	
	P/E	EV/Ebitda
Linx	19,0 x	14,0 x
SONDA	22,0 x	9,1 x
Totvs	16,6 x	11,2 x
Valid	14,0 x	7,1 x
Accenture	17,5 x	10,4 x
Atos	13,6 x	5,2 x
Capgemini	15,1 x	7,3 x
Cognizant	19,0 x	12,1 x
Computer Sciences	11,8 x	3,7 x
IBM	9,9 x	6,8 x
Indra	20,4 x	9,8 x
Infosys	15,9 x	10,2 x
Tata	18,6 x	12,9 x
Tech Mahindra	17,2 x	9,9 x
Wipro	14,9 x	11,6 x
Media Latam	17,9 x	10,4 x
Media Global	16,4 x	9,4 x
Media Destacados	16,3 x	11,1 x