



## **“EasyHome by K&M Real Estate”**

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
PARTE I

Alumno: Sebastián Klodda

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, enero 2021

## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	I
Índice de Tablas	III
Resumen ejecutivo	1
1. Oportunidad de negocio	2
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
2.1. Industria	4
2.1.1. Análisis Pestel	5
2.1.2. Análisis de las fuerzas de Porter	6
2.2. Competidores	7
2.3. Mapa de posicionamiento de la industria	9
2.4. Clientes	10
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	11
3.1. Descripción de la empresa	11
3.2. Modelo de Negocios	13
3.3. Ventaja Competitiva	18
3.4. Factores Críticos de Éxito	19
3.5. Estrategia Genérica	19
3.6. Estrategia de Entrada, Crecimiento y Consolidación	19
3.7. RSE y Sustentabilidad	20
4. Plan de Marketing	21
4.1. Objetivos de Marketing	21
4.2. Estrategia de Segmentación	22
4.3. Estrategia de Servicio	24
4.4. Estrategia de Precio	25
4.5. Estrategia de Distribución	27
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas	27
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	29
5. Plan de Operaciones	30
5.1. Estrategia de las operaciones	30
5.2. Flujo de operaciones	30

6.	Equipo del proyecto	31
6.1.	Equipo gestor	31
6.2.	Estructura organizacional	31
7.	Plan Financiero	32
7.1.	Proyecciones de Estados de resultados	32
7.2.	Proyecciones de Flujo de caja	32
7.3.	Balance proyectado	32
8.	Riesgos críticos	33
9.	Propuesta Inversionista	34
10.	Conclusión	35
11.	Bibliografía	36
12.	Anexos	38
11.1.	Resultados encuesta	38
12.2.	Análisis Pestel	43
12.3.	Análisis FODA	44
12.4.	Plan Financiero	45
Índice de Tablas		
	Tabla 1 Análisis Pestel	5
	Tabla 2 Análisis de las 6 fuerzas de Porter	6
	Tabla 3 Competidores	7
	Tabla 4 Servicios principales	8
	Tabla 5 Servicios complementarios	8
	Tabla 6 Mapa de posicionamiento	9
	Tabla 7 Mapa de empatía	10
	Tabla 8 Modelo de negocio CANVAS	13
	Tabla 9 Análisis VRIO	18
	Tabla 10 RSE	20
	Tabla 11 Segmentación de mercado	22
	Tabla 12 Mapa de posicionamiento de EasyHome	24
	Tabla 13 Servicios	24
	Tabla 14 Estructura de Precios	26
	Tabla 15 Cálculo de demanda	28
	Tabla 16 Presupuesto	29

Tabla 17 Cronograma actividades de marketing	29
Tabla 18 Cadena de valor	30
Tabla 19 Flujo de operaciones	30
Tabla 20 Estructura organizacional	31
Tabla 21 Estado de resultados	32
Tabla 22 Flujo de caja	32
Tabla 23 Balance proyectado	32
Tabla 24 Riesgos críticos	33
Tabla 25 Propuesta inversionista	34

## Resumen ejecutivo

En Chile las personas que registran dos o tres inmuebles correspondían a 417.001 personas de hecho, según información del Servicio de Impuestos Internos a 2017, cerca 26.500 corresponden a casa o departamento que se arriendan para estadías de corta duración mediante una plataforma digital, de acuerdo con la información de la Comisión Nacional de Productividad a 2018, es más, existe número indeterminado de inmuebles gestionados principalmente por sus dueños y en menor medida por corredores de propiedades, sin embargo, de acuerdo a la encuesta realizada, un 85% de los propietarios de inmuebles estarían dispuestos a alquilar su propiedad bajo esta modalidad.

Sin ir más lejos, se hospedaron más de 542 mil huéspedes en dichos inmuebles, en efecto, el crecimiento de este tipo de estadías fue de 150% de 2015 a 2016.

A propósito, del estudio de mercado se observó que, los gestores actuales de arriendo no satisfacen todas las necesidades actuales. Es ahí donde nace esta idea de negocio, la cual satisface la necesidad de gestión de hospedaje integral para estadías de corta duración, que por un lado permite a quienes tienen una propiedad para uso esporádico o inversión y no tienen tiempo o deseo de realizar labores tales como recepción de los huéspedes en persona, preparar el espacio para los huéspedes, hacerse cargo de la limpieza y el mantenimiento, atender imprevistos o requerimientos especiales de los huéspedes, entre otras actividades o viven en una región distinta en la cual se encuentra la vivienda, disponer su propiedad para el arriendo en esta modalidad de estadías sin preocuparse de los quehaceres cotidianos que hoy no brindan los oferentes del mercado de gestión de arriendos inmobiliarios.

En términos financieros EasyHome requiere una inversión de \$51.381.100, a los cuales se suman \$20.330.457 corresponde a capital de trabajo. De ahí que se espera que el proyecto a 5 años genere un VAN de \$70.068.658, de hecho, se espera un payback en 3 años y 4 meses. A todo esto, se puede señalar que la TIR es de 33% y la tasa de descuento del proyecto es de 11,7%.

Así pues, para concretar esta oportunidad de negocio el proyecto es liderado por los señores Willians Mallqui, y Sebastián Klodda, de hecho, ambos emprendedores cuentan con inversiones inmobiliarias en Chile y en el extranjero, las cuales gestionan y arriendan para

estadías de corta duración desde hace más de 6 años, siendo testigos de las falencias y oportunidades del mercado de gestión de hospedajes presenta.

## 1. Oportunidad de negocio

Al mercado inmobiliario, en su concepto más amplio, concurren distintos agentes económicos con variadas necesidades, tales como quienes desean disponer de un alojamiento temporal o vacacional, o realizar una inversión que le otorgue rentabilidad a través del arriendo, si bien ambos segmentos buscan distintos beneficios, el arriendo temporal del bien inmueble puede generar ingresos tanto para sustentar los gastos propios de la propiedad como para generar rentabilidad sobre la inversión incluso mayor a la que puede generar un arriendo de larga estadía. Es por eso, que cada vez más personas naturales y jurídicas optan por ofertar sus propiedades en el mercado del alojamiento temporal.

En este sentido, previo al escenario actual y de acuerdo con la Subdirección de Avaluaciones del Servicio de Impuestos Internos, los chilenos que registraban dos o tres predios habitaciones correspondían a 417.001 personas, según la información registrada en las bases de datos de dicha entidad.

En esa misma línea, la Comisión Nacional de productividad, en su informe Tecnologías Disruptivas: Desafíos, Riesgos y Oportunidades de 2018, señala que en 2017 había alrededor de 38.000 espacios ofrecidos en todo Chile por Airbnb, de los cuales cerca 26.500 correspondía a casa o departamento entero, operados por unos 27.400 anfitriones activos. Es del caso señalar, que dicha plataforma es un mercado donde se reúnen propietarios y huéspedes, para realizar una transacción de arrendamiento, y no considera los servicios necesarios y adicionales para disponer el inmueble, tales como limpieza, mantención, atención al huésped, entre otras actividades. Por lo tanto, EasyHome utilizará las plataformas digitales tales como Airbnb para ofrecerle a sus clientes los servicios antes mencionados, y facilitarles su experiencia en el arrendamiento de su propiedad

Por otra parte, realizada una investigación en el mercado de gestión de arriendos inmobiliarios se observó que por el lado de los oferentes existen un número indeterminado de personas que ejercen el corretaje de propiedades para sí o para terceros, así como también coexisten 5.776 empresas dedicadas al corretaje de propiedades a lo largo del país, de acuerdo con la información obtenida del sitio web amarillas.com, y así mismo se puede señalar que las plataformas digitales presentes en el mercado chileno son al menos 35,

según los datos obtenidos de Google Play y App Store. Todos estos gestores de arriendos ofrecen una limitada variedad de servicios tradicionales, tanto presencial como virtualmente.

En lo concerniente a los demandantes del mercado de alojamientos de corta estadía, los huéspedes, de acuerdo con la división de estudios de la Subsecretaría de Turismo, una vez que las personas se hospedan en este tipo de alojamiento, la probabilidad de que prefieran hospedajes tradicionales se reduce a la mitad, es más, en el caso de Chile, el crecimiento de las estadías fue de 150% de 2015 a 2016.

Ahora bien, para validar la oportunidad de negocio, se realizó un estudio mediante encuestas online, practicadas en la comunidad de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, las cuales fueron contestadas por 73 propietarios de bienes inmuebles con 2 o más propiedades, quienes en total poseen 90 casas y/o departamentos, de los cuales un 96% corresponde a personas naturales, ahora bien, un 85% que estarían dispuestos a arrendar sus propiedades para estadías de corta duración, en concreto el 82% de sus inmuebles se ubican en las Regiones Metropolitana y de Valparaíso, a todo esto, el 81% administra personalmente su propiedad, el 15% mediante corredores de propiedades y el 4% a través de plataformas digitales. Lo cierto es que, el 72% considera probable en algún grado contratar los servicios de gestión de hospedaje, aún más, solo el 25% desea que el inmueble esté disponible para su uso ocasional o vacacional, en otras palabras, las propiedades son ocupadas por sus dueños solo algunos días al año, por lo cual no afecta la disponibilidad de propiedades en el mercado, y por último el 58% está dispuesto a pagar por el servicio de gestión de hospedaje más que \$50.000 pesos.

Así pues, para concretar esta oportunidad de negocio el proyecto es liderado por dos profesionales de amplia experiencia internacional en sus respectivas áreas y con una amplia red de contactos que cuentan con alto patrimonio e inversiones en distintos instrumentos. A saber, don Willians Mallqui, de profesión contador auditor posee conocimientos de administración y finanzas en el sector de inversiones tradicionales y el señor Sebastián Klodda, de profesión ingeniero comercial, quien tiene vasta experiencia en las áreas de operaciones, marketing y estrategia. De hecho, ambos emprendedores cuentan con inversiones inmobiliarias en Chile y en el extranjero, las cuales gestionan y arriendan para estadías de corta duración desde hace más de 6 años, siendo testigos de las falencias y oportunidades del mercado de gestión de hospedajes presenta.



## 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1. Industria

EasyHome operará en la industria de la gestión de hospedaje, específicamente prestando apoyo a los propietarios con la limpieza y mantenimiento de su inmueble, en la atención a sus huéspedes y en la atención de requerimiento especiales de sus huéspedes, de ahí que EasyHome es un complemento de la industria de alojamiento temporales bilateral, en la cual participan personas naturales, corredores de propiedades y plataformas digitales.

De hecho, la investigación de mercado realizada mostró que, en Chile, actualmente los propietarios de una vivienda para el arriendo temporal o para la inversión, sin importar si la gestión de la administración del inmueble la realiza personalmente (81%), un corredor de propiedades (15%) o mediante una plataforma digital (4%), a la hora de requerir el servicio de gestión de hospedaje recurren a personas conocidas para la atención de sus huéspedes, como el conserje del edificio, un familiar, un amigo o un vecino, entre otros y en el caso del mantenimiento y limpieza de la vivienda recurren a personal de limpieza o mantención independiente, referido por algún conocido.

En ese mismo estudio, se advirtió que en países de la región como Perú, Colombia o México el servicio gestión de hospedaje por parte de empresas ya está instalado en el mercado de alojamientos temporales, es más, existen varios participantes en el mercado, quienes prestan algunos de los siguientes servicios: captura de fotografías, entrega de llaves, check out y limpieza por nombrar algunos.

Como se mencionó anteriormente, los chilenos que registraban dos o tres predios habitacionales correspondían a 417.001 personas, según la información registrada en las bases de datos del Servicio de Impuestos Internos. Ahora bien, en cuanto a la información obtenida de las encuestas realizadas un 96% de los propietarios corresponde a personas naturales, lo que corresponde a 400.321 propiedades, el 85% estaría dispuestos a arrendar sus propiedades para estadías de corta duración, lo que equivale 340.273 viviendas, de las cuales el 82% se ubican en las Regiones Metropolitana y de Valparaíso, lo que equivale a 279.024 propiedades. Asimismo, el 72% considera probable en algún grado contratar los servicios de gestión de hospedaje, correspondiente a 200.897 propiedades y por último el 42% está dispuesto a pagar por el servicio de gestión de hospedaje hasta \$50.000 pesos y 58% estaría dispuesto a pagar sobre dicho monto.

Por otra parte, de acuerdo con la información publicada en el informe Tecnologías Disruptivas: Desafíos, Riesgos y Oportunidades de 2018, de la Comisión Nacional de productividad, en 2017, en promedio cada inmueble disponible para estadias de corta duración fue arrendado 14 veces en el año. Por lo tanto, considerando 200.897 propiedades, \$50.000 pesos como precio mínimo por servicio y que cada inmueble se arrienda 14 veces y solo utiliza el servicio de gestión de hospedaje básico, el tamaño de mercado es de \$140.627.949.396

### 2.1.1. Análisis Pestel

A continuación, se presenta una tabla resumen del análisis PESTEL efectuado al macroentorno de la industria de gestión de hospedaje, definido anteriormente:

Tabla 1 Análisis Pestel

Ámbitos	Riesgos	Conclusión
Político	Inestabilidad del poder ejecutivo	En corto y mediano plazo posicionarse como un comercio justo, mitiga los riesgos de políticos, siempre teniendo presente que debe recuperarse la inversión en un plazo no superior al próximo gobierno.
	Inestabilidad del poder legislativo	
	Incertidumbre constitucional	
	Nuevo estallido social	
Económico	Aumento del desempleo	Constituir una empresa de estructura ligera, que se adapte a los cambios del entorno, considerando un escenario realista y desmejorado.
	Lenta recuperación post pandemia	
	Bajo crecimiento	
	Alza de impuestos	
	Devaluación del peso	
	Baja confianza del consumidor	
Social	Disminución en patrones de compra	Estar atento a las necesidades de sanidad y expectativas de los huéspedes y propietarios.
	Mala opinión de los clientes	
	Reducción de ingresos	
Tecnológico	Perdida de datos propios	Utilizar tecnologías propias eficientes y concordantes con el enfoque de marketing.
	Restricciones de uso de energía	
	Obsolescencia tecnológica	
Ecológico	Contaminación ambiental	Elegir productos higiénicos certificados y que den seguridad a los huéspedes y tomar las medidas necesarias para el contacto físico y que no dañen el medioambiente.
Legal	Normativas sanitarias restrictivas	Mantener una óptima sanidad en todo el proceso hacia el huésped.
	Aumento de regulación de servicios de arriendo	Mantenerse actualizado en las regularizaciones pertinentes con el fin de asesorar al cliente arrendador.

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que respecta al análisis se puede concluir que los principales riesgos son transversales a todas las empresas y potenciales entrantes que operen en el territorio chileno dado los cambios emergidos desde el estallido social y la pandemia sanitaria. En cuanto a los riesgos propios de la industria de la gestión de hospedaje se puede señalar que tienen relación con las condiciones sanitarias del alojamiento y la interacción con los huéspedes.

Por otro lado, la industria de gestión inmobiliaria de corta estadía se ve enfrentada a riesgos de nuevas regulaciones, lo que indirectamente afecta la demanda por servicios de gestión de hospedaje.

Para terminar, se puede concluir que para los riesgos transversales EasyHome debe tener una estructura liviana, que se adapte a los cambios del entorno, al mismo tiempo de posicionarse como un comercio justo, además en el caso de los riesgos propios de la industria, la empresa debe estar pendiente a las necesidades de sanidad tanto de sus clientes como las exigidas por el gobierno y asimismo, a las expectativas de los huéspedes y propietarios, en cuanto a los servicios de atención directa a los huéspedes y finalmente, en lo relativo al riesgo indirecto, K&M Real Estate puede ser proactiva generando una unidad de negocio dedicada a la asesoría legal, considerando que algunas plataformas digitales y personas naturales no están necesariamente informadas de las normativas legales.

#### 2.1.2. Análisis de las fuerzas de Porter

En seguida, se presenta la tabla del análisis de las 6 fuerzas de Porter efectuado al microentorno de la industria de gestión de hospedaje, definido anteriormente:

Tabla 2 Análisis de las 6 fuerzas de Porter

Fuerza	Fuerza	Nivel de atractivo
Rivalidad entre los competidores existentes	Alta	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Alta	Bajo
Poder de negociación de los clientes	Alta	Bajo
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Alta	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Baja	Alto
Complementariedad	Alta	Alto

Fuente: Elaboración Propia

A propósito del análisis se puede concluir que el nivel de atractivo de la industria de gestión de hospedaje es Bajo, en cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes, el atractivo es bajo debido a que todos los competidores son parecidos, por su parte, la amenaza de nuevos competidores debido a las facilidades que enfrentan los posibles concurrentes genera un bajo nivel de atractivo, con respecto al poder de negociación de los clientes, si bien la demanda no está concentrada ni la forma de llegar a ellos, el cliente decide con quién y cuándo, haciendo bajo el atractivo, en lo concerniente con la amenaza de productos y servicios sustitutos, las características de los servicios actuales sino lo hace él mismo muestran un nivel bajo de atractivo, en relación con el poder de negociación de los

proveedores es escaso dado su desconcentración y baja especialización lo que genera un alto nivel de atractivo de la industria y finalmente la complementariedad asociada a la economía de ámbito que presentaría un nuevo servicio de gestión de hospedaje integral lleva a que el atractivo de esa fuerza sea alto.

En resumidas cuentas, la principal oportunidad que tiene K&M Real Estate en la industria es ingresar con un servicio de gestión de hospedaje integral confidencial, que genere economías de ámbito, con un enfoque en el cliente e incentive a las personas naturales que hoy autogestionan sus propiedades o son ayudados por un conocido a migrar a un servicio profesional, además de crear alianzas estratégicas con las principales plataformas digitales y corredoras de propiedades para atraer a los inversionistas inmobiliarios, lo anterior fue confirmado mediante los resultados de la encuesta practicada para el presente plan de negocio donde solo el 32% de encuestados señaló que su actual servicio de gestión de hospedaje es de calidad o de alta calidad.

## 2.2. Competidores

Como se presentó anteriormente en este capítulo, la industria de la gestión de hospedaje consiste en dos grupos de prestadores de servicios, el de limpieza y mantenimiento del inmueble y el de atención a los huéspedes. En la actualidad se puede señalar que los servicios de limpieza y mantenimiento están siendo cubiertos principalmente por el propietario o asesoras del hogar independiente, y en cuanto a la atención a los huéspedes están siendo prestados principalmente por los dueños, conserjes, vecinos, familiares y amigos.

La siguiente tabla muestra una tabla comparativa de los actuales competidores

Tabla 3 Competidores

Servicios	Competidor	Precio	Fortaleza	Debilidad
Limpieza y mantenimiento del inmueble	Asesora del hogar	\$15.000	Servicio especializado	Menor control de servicio
	Propietario	Gratis	Confidencialidad	Disponibilidad
Atención a los huéspedes	Conserjes	Gratis/ Pago Voluntario	Disponibilidad	Servicio no personalizado
	Vecinos	Gratis/ Pago Voluntario	Disponibilidad	Servicio no personalizado
	Familiares	Gratis/ Pago Voluntario	Disponibilidad	Servicio no personalizado
	Amigos	Gratis/ Pago Voluntario	Disponibilidad	Servicio no personalizado
	Propietario	Gratis	Confidencialidad	Disponibilidad

Servicios	Competidor	Precio	Fortaleza	Debilidad
Gestión total del inmueble	Multifamily	Incluido en la tarifa de estadía	Servicio completo	Servicio no personalizado
Gestión de hospedaje	Okeyschile	30% de la tarifa de estadía	Servicio completo	Servicio no personalizado
	Co-hostingchile	30% de la tarifa de estadía	Servicio completo	Servicio no personalizado

Fuente: Elaboración Propia

En concreto, la siguiente tabla muestra algunos de los servicios principales que se prestan en cada uno de los grupos

Tabla 4 Servicios principales

Limpeza y mantenimiento del inmueble	Atención a los huéspedes
Prepara el espacio para los huéspedes	Administra los detalles menores del anuncio
Se hace cargo de la limpieza y el mantenimiento	Recepción de los huéspedes en persona
Compra de artículos de aseo	Soluciona los imprevistos menores
Entrega servicio de lavandería	Realiza check out

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente la siguiente tabla muestra algunos de los servicios extras que prestan algunas empresas de gestión de hospedaje en el mundo, relacionadas con los dos grupos anteriores y con el servicio de gestión inmobiliaria enfocada en estadías de corta duración

Tabla 5 Servicios complementarios

Servicios complementarios
Captura fotografías profesionales
Envía mensajes y evalúa a los huéspedes
Administra la configuración de reservaciones
Entrega de kit de bienvenida
Controla el inventario

Fuente: Elaboración Propia

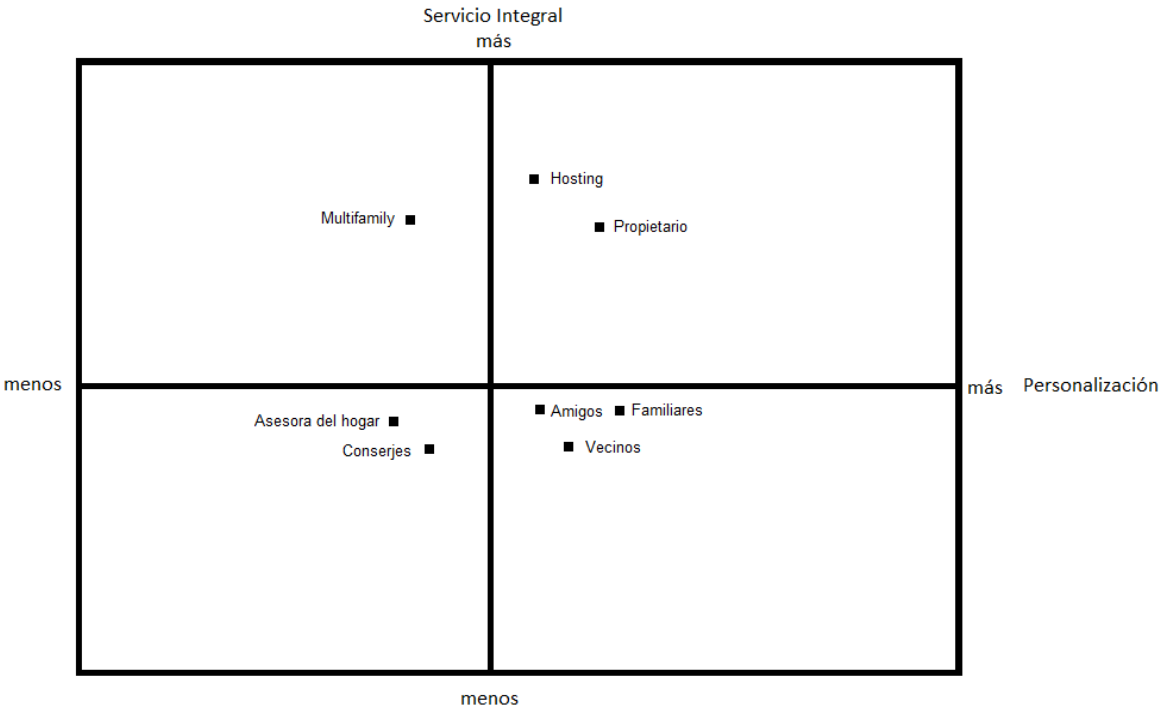
A propósito de lo anterior, en Chile actualmente se encuentran dos tipos de servicios de gestión de hospedaje empresarial, el primero, de origen norteamericano conocido como multifamily, que consiste en un arriendo de estándar hotelero y de servicio personalizado prestado por la empresa dueña de los inmuebles, generalmente edificios y además se ocupan de la administración y mantención. Mientras que el segundo tipo de servicio conocido como hosting, consiste en los servicios de limpieza y mantención del inmueble y atención al cliente anteriormente descritos. Al respecto de este último de acuerdo con la investigación de mercado, es actualmente ofrecido solo en algunas comunas por dos empresas, Okeyschile y

Co-hostingchile, ambas creadas en 2019, con escasa presencia y actividad en las plataformas digitales, a saber, sitios web propios, Facebook e Instagram, e inexistentes en las comunidades de usuarios de servicios de alojamiento temporales, como Airbnb, HomeAway (Vrbo) y Booking, entre otras, de hecho, en la actualidad sólo se encuentran prestadores de servicios individuales que se ofrecen para efectuar el check in y check out de los huéspedes y la limpieza del inmueble, a diferencia de lo que ocurre con empresas de hosting en el extranjero que son activas en las plataformas digitales. Por consiguiente, es de vital importancia estar activo en las plataformas digitales considerando que Airbnb en Chile concentra el 99% de las ofertas de alojamientos temporales en plataformas digitales, donde se encuentran las principales comunidades de usuarios.

2.3. Mapa de posicionamiento de la industria

El siguiente mapa de posicionamiento de la industria, localiza a los actuales competidores de acuerdo con la integralidad de los servicios, expuestos en el punto anterior y el grado de personalización de los servicios, relacionados principalmente servicios complementarios del punto anterior.

Tabla 6 Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Clientes

### B2C (96%)

Al respecto, se puede señalar que actualmente el mercado está compuesto por los propietarios de viviendas para estadias de corta duración quienes demandan servicios de gestión de hospedaje integral y por otro lado está integrado por los huéspedes de dichos inmuebles los cuales demandan directamente los servicios complementarios e indirectamente el resto de los servicios como parte de su estadía en el alojamiento.

### Influenciadores

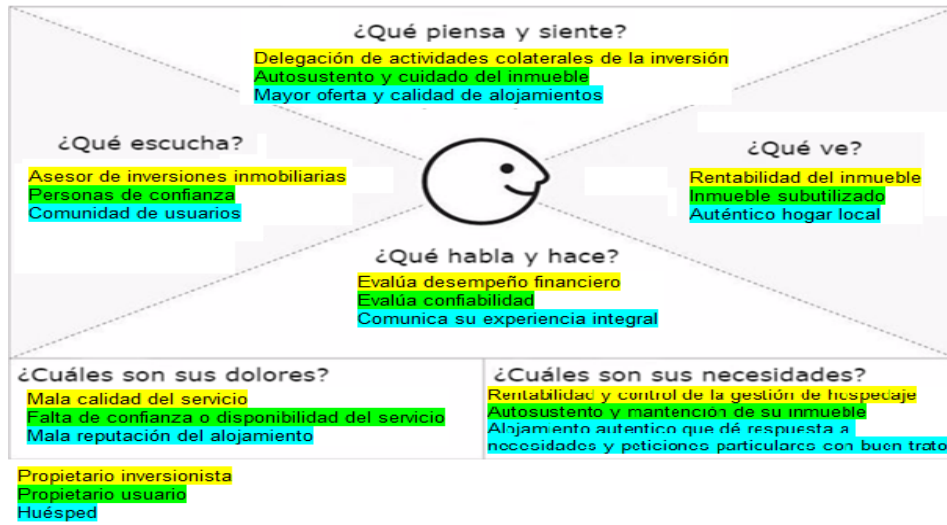
Como se señaló anteriormente, el servicio de gestión de hospedaje cuando no es efectuado por el propio dueño es delegado a una persona de confianza o referida, por lo cual es de suma importancia generar alianzas estratégicas con las plataformas digitales, corredores de propiedades y administración de condominios. Sin perjuicio de la publicidad dirigida al cliente principalmente en los casos que no se puede llegar a él por medio de un influenciador.

### B2B (4%)

Como se señaló antes, actualmente existen empresas llamadas multifamily, que consiste en un arriendo de estándar hotelero y de servicio personalizado prestado por la empresa dueña de los inmuebles, generalmente edificios y además se ocupan de la administración y mantención, en otras palabras, ellos mismos desarrollan todas las actividades en el mercado de alojamiento y hospedaje, tal como los hoteles.

Tabla 7 Mapa de empatía





### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1. Descripción de la empresa

K&M Real Estate mediante EasyHome ofrecerá el servicio de gestión de hospedaje integral, dirigido a personas naturales y jurídicas que posean al menos un bien inmueble para su arriendo de corta estancia. Permitiéndoles delegar las funciones de limpieza y mantenimiento de su alojamiento, asimismo de atender las solicitudes de reservación, dar la bienvenida y el apoyo requerido por sus huéspedes durante la estancia, entre otros.

En efecto, quienes contraten este servicio podrán elegir entre dos paquetes de servicios previamente diseñados de acuerdo con las necesidades y deseos manifestados en las encuestas realizadas, esto es, servicios de limpieza y mantenimiento del alojamiento, de atención a los huéspedes y de servicios complementarios.

En concreto, EasyHome ofrecerá los servicios de preparación del espacio para los huéspedes, limpieza y mantenimiento del inmueble, solución de imprevistos, control de inventarios, administración de los detalles del anuncio, los precios y el calendario, envío de mensajes y evaluación a los huéspedes, administración de la configuración de reservaciones, recepción de los huéspedes en persona, administración de la información del contribuyente y del pago, desactivación su anuncio, entre otros. Los cuales fueron determinados por la información obtenida en la encuesta y de los servicios ofrecidos por los competidores actuales.

Así pues, K&M Real Estate a través de EasyHome será el primer proveedor de este servicio de gestión de hospedaje integral y confidencial, que permitirá que sus clientes deleguen una actividad tan esencial como la atención presencial y virtual a sus huéspedes sin la necesidad de disponer de su tiempo o de la buena voluntad de sus conocidos y/o referidos.

En resumen, EasyHome nace para satisfacer la necesidad de gestionar el servicio hospedaje de inmuebles arrendados para estadías de corta duración, permitiendo a quienes tienen una propiedad para inversión o vacacional materializar todas las oportunidades de arrendamiento que se presenten y así alcanzar sus beneficios buscados.

#### Misión de EasyHome

Entregar un servicio integral y confidencial de gestión de hospedajes tanto para propietarios como a sus huéspedes.

## Visión de EasyHome

Ser la empresa de servicios de hospedaje de mayor confianza en el mercado, permitiendo a todos quienes tengan una propiedad disponible para el arriendo temporal no tener excusas para no aprovechar su máximo potencial financiero.

## Principios y valores de K&M Real Estate

### Dignidad

Comportamiento responsable, serio y con respeto hacia los demás.

### Confianza

Seguridad en la correcta prestación de servicios de la forma informada y vendida.

### Salario justo

Remuneración suficiente para satisfacer las necesidades propias y de su familia.

### Preservación del medio ambiente

Conservar el estado del medio ambiente existente en el lugar previo a la prestación del servicio.

### Condiciones de seguridad e higiene adecuadas

Proporcionar condiciones adecuadas de higiene y seguridad en el trabajo, elementos de protección personal, y medios para el acceso adecuado y oportuno de atención médica.

### Igualdad de oportunidades para las mujeres y minorías étnicas

Promover la igualdad laboral de mujeres y minorías étnicas con hombres y mayorías étnicas.

### Confidencialidad

Prestar los servicios a los propietarios y huéspedes con la debida reserva y secreto.

### 3.2. Modelo de Negocios

Tabla 8 Modelo de negocio CANVAS

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
Inmobiliarias Corredores de propiedades Administradores de condominios Plataformas de alojamiento	Desarrollo y mantención de la plataforma digital Control de calidad de servicios Mantención de confianza y reputación de la marca Crear una comunidad de propietarios y huéspedes Confidencialidad	Propietarios inversionistas: Delegar y controlar remotamente la gestión de hospedaje. Rentabilidad de su inversión  Propietarios uso ocasional: Autosustento y mantención de su inmueble  Huéspedes: Confianza y calidad del alojamiento y experiencia de viaje	Autoservicio Asistencia personal Comunidades	Propietarios inversionistas  Propietarios uso ocasional  Huéspedes
	<b>Recursos Claves</b>  Plataforma digital  Marca  Confianza  Recursos Humanos		<b>Canales</b>  Sitio web Play Store y App Store Campañas digitales Redes sociales Boca a boca Relaciones públicas	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingresos</b>		
Publicidad Implementación y mantención de plataforma Dominio y hosting plataforma Gastos de personal Gastos de oficina Impuestos		Lista de precios según servicios: Comisión por servicio de mantenimiento Comisión por servicio de atención Comisión por servicio de gestión complementaria		

Fuente: Elaboración Propia

#### Segmento de mercado

EasyHome se dirigirá a mercados multilaterales, en primer término, se orientará a los segmentos de propietarios de inmuebles para inversión y uso ocasional (85%), quienes requieren los servicios de gestión de hospedaje para poner a disposición su propiedad para alojamientos de corta estancia. Si bien ambos segmentos no tienen la misma necesidad, a saber, generar rentabilidad o ingresos extra, éstas se pueden satisfacer de una manera similar, con el servicio de gestión de hospedaje. Del mismo modo, la unidad estratégica de

negocio se orientará al mercado de huéspedes, quienes por diversos motivos requieren de un alojamiento para una corta estadía y esperan un servicio de atención de acuerdo con sus necesidades, y no menos importante desean que el alojamiento éste limpio y mantenido.

#### Propuesta de valor

La propuesta de valor dirigida a los propietarios inversionistas (25%) consistirá en la posibilidad de delegar y controlar remotamente la gestión de hospedaje, los cuales pueden ser divididos en tres categorías: mantenimiento y aseo del inmueble, atención a los huéspedes y servicios complementarios, de acuerdo con el perfil de sus clientes, de manera tal de maximizar la utilidad obtenida por el arriendo del inmueble.

A su turno, la propuesta de valor ofrecida a los propietarios de uso ocasional (75%) reside en la posibilidad de autosustento y mantención de su inmueble de uso ocasional, mediante la gestión de hospedaje sin la necesidad de destinar su tiempo o de la buena voluntad de sus conocidos. Para lo anterior, EasyHome dispondrá de los tres servicios anteriormente señalados, de esa forma el propietario usuario puede generar ingresos extras para destinar a la mantención y sustento de su propiedad.

Entretanto, la propuesta de valor brindada a los huéspedes radicará en la confianza de que el alojamiento escogido se encuentre en perfectas condiciones para ser habitado tanto en higiene como en el estado de la propiedad, aún más será complementado con todos los servicios que necesite para tener una excelente experiencia de viaje.

#### Canales

Sobre este punto, EasyHome tendrá como principal canal de contacto con sus clientes y usuarios las plataformas digitales, así pues, el sitio web y la app propia son los canales por los cuales los propietarios de inmuebles contratarán el servicio de gestión de hospedaje de acuerdo con sus necesidades y obtendrán servicio al cliente cuando así lo requieren. En lo relativo, a los usuarios, ellos podrán acceder a los servicios complementarios mediante las plataformas con que cuenten los gestores de administración de alojamiento. Por otro lado, los sitios webs externos y redes sociales son los canales digitales mediante los cuales se comunicará la propuesta de valor a los clientes y los beneficios a los usuarios. Asimismo, las relaciones públicas y el boca a boca serán canales presenciales mediante los cuales se comunicará la propuesta de valor a los clientes. Y finalmente, la atención al usuario será el

canal presencial por el cual se prestarán los servicios de atención al cliente y complementarios.

#### Relaciones con clientes

A propósito, EasyHome surge de la necesidad de gestionar el servicio de hospedaje mediante un tercero, liberando de tiempo y responsabilidades al propietario de un inmueble disponible para su arriendo temporal, es en este sentido que los canales digitales permitirán al propietario controlar y delegar su gestión desde cualquier lugar y cuando sea a un tercero confiable, EasyHome, que entregará un servicio de calidad que atraerá nuevos huéspedes. En definitiva, las plataformas digitales permitirán el autoservicio de los clientes sin limitaciones geográficas o temporales.

En consecuencia, los servicios de gestión de hospedaje contratados por los clientes serán prestados al usuario mediante las plataformas digitales tal como se expuso anterior y específicamente los servicios de atención al huésped y servicios complementarios serán prestados personalmente, a todo esto, es importante señalar que algunos servicios adicionales serán contratados directamente por el huésped en la medida que los necesite.

Así pues, las experiencias de ambos mercados serán llevadas a una comunidad de usuarios para profundizar en la relación con los clientes, posibles clientes y usuarios, y así facilitar el contacto entre miembros de la comunidad además de permitir a la empresa conocer mejor a los clientes y usuarios.

#### Fuentes de ingresos

La empresa poseerá una lista de precios de acuerdo con los tipos de servicios de que desee contratar el cliente, con esto se quiere decir que se cobrarán comisiones por los servicios de mantenimiento, atención y gestión complementaria, o en caso de ser el usuario que solicite un servicio complementario se le cobrará directamente.

#### Recursos claves

Como los principales canales y relaciones con clientes serán digitales, uno de los recursos claves son las plataformas digitales propias y públicas y quien las maneje. En cuanto a las plataformas digitales propias, EasyHome contará con un sitio web y una aplicación interactivos, que permitirán un uso intuitivo y fácil por parte del usuario, quien podrá

contratar, seleccionar prestaciones de servicios y controlar su propiedad. Además, contará con una sección de comunidad para que clientes y potenciales clientes interactúen.

De igual forma, la unidad estratégica de negocio utilizará las plataformas digitales públicas o de empresas complementarias para comunicar la propuesta de valor a los clientes y los beneficios a los usuarios.

Por otra parte, los procedimientos para la prestación de servicios y quienes los realicen son un recurso clave para atender adecuadamente a los clientes y sus necesidades. En este mismo sentido la satisfacción de los clientes con dichos servicios genera un nuevo recurso clave, el stock de propiedades a atender.

Aparte, tal como se señaló anteriormente la confianza es un factor decisivo a la hora de contratar un servicio de gestión de hospedaje en el caso del segmento de propietarios usuarios, y, por cierto, de los servicios en general, más si se trata de un entorno online, asimismo es una de las características propias de un comercio justo, como se plantea la organización de la empresa.

#### Marca

Ante todo, la marca comunicará las virtudes fundamentales del servicio de gestión de hospedaje potenciando los arriendos de corta estancia, sin importar si estos son gestionados por una empresa o por el dueño. En este sentido, para los huéspedes es esencial contar con servicios de atención, mantención y limpieza mínimos a la hora de seleccionar un hospedaje y en cuanto a los arrendatarios estos desean que sus propiedades sean rentables o generen ingresos extras. Por lo anterior crear una marca que transmita calidad y confianza beneficia a ambos segmentos de mercado permitiendo el éxito de la empresa.

#### Actividades Claves

Como se indicó anteriormente las plataformas digitales serán uno de los recursos claves, por lo cual es de importancia crítica desarrollar canales digitales que permitan un uso intuitivo y fácil por parte del usuario, además de ser desarrolladas en un lenguaje de programación versátil que permita implementarla en múltiples plataformas y dispositivos, y además que sean escalable a medida que se incrementa la comunidad de clientes y usuarios.

Asimismo, es clave crear una comunidad digital de propietarios y huéspedes donde los usuarios puedan mantener contacto entre los miembros del grupo, lo que permitirá conocer

mejor a los propietarios y huéspedes, perfeccionando y adaptando los servicios de hospedaje.

En esa misma línea, se considera como actividades claves el manejo de las redes sociales y la realización de una encuesta de satisfacción en las plataformas digitales.

De igual importancia será el control de calidad de los distintos servicios prestados por la empresa, detallados en el capítulo Plan de Marketing, es decir, inspeccionar aleatoriamente los servicios de mantenimiento y aseo realizado por los distintos colaboradores, realizar encuestas post estadía a los huéspedes sobre los servicios de atención y complementarios. Además de realizar encuestas de satisfacción a los clientes concernientes a los servicios contratados.

Por otro lado, mantener la confianza y reputación de la marca es esencial y factor crítico de éxito para la penetración, permanencia y crecimiento del servicio en el mercado, dado que son servicios que presentan gran cantidad de prestadores de servicios o cercanos que actualmente realizan esta función, tales como asesoras del hogar, conserjes, vecinos, familiares, amigos o el propio dueño, e incluso algunos propietarios prefieren no arrendar sus inmuebles por falta de confianza.

#### Asociaciones clave

Sobre este punto, EasyHome buscará distintos tipos de asociaciones claves tales como alianzas estratégicas y relaciones cliente-proveedor, de acuerdo con las condiciones de los participantes de otros mercados complementarios de administración de propiedades como las plataformas digitales de alojamiento, inmobiliarias, corredoras de propiedades y administradores de condominios entre otros, que permitirán generar economías de escala, facultando que los socios se dediquen a la administración de la propiedades y EasyHome a la gestión del hospedaje o simplemente ser el proveedor de servicios de hospedaje para una empresa de administración de propiedades.

#### Estructura de Costos

Para comenzar, dentro de los costos se encontrarán la publicidad y comunicación de la propuesta de valor y beneficios que entrega el servicio de gestión de hospedaje.



También dentro de los costos estarán los desembolsos destinados a la implementación y mantenimiento de plataforma, junto con los incurridos en el dominio y hosting de las distintas plataformas digitales.

Asimismo, se debe considerar los gastos incurridos en los colaboradores, quienes prestarán los distintos servicios ofrecidos por EasyHome, que en un comienzo se considera adquirir sus servicios mediante prestación personal de servicios.

Análogamente, se considerarán los gastos propios de una oficina de administración y coordinación de las actividades.

Y desde luego, se considerarán los impuestos devengados de la actividad comercial propia de EasyHome.

3.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva estará dada por la combinación de recursos y actividades claves que presenta el modelo de negocio de EasyHome antes presentado y detallado. Es así como se observa la competencia central del modelo, la gestión de hospedaje integral para los clientes y huéspedes desde una mirada digital, siendo el primer competidor en la industria que utiliza las plataformas digitales de manera intensiva, por ejemplo, se considera la presencia activa en las comunidades de usuarios con el propósito posicionar a EasyHome, tal como se menciona en el plan de marketing y en el modelo de negocio. En otras palabras, contar con plataformas digitales bien administradas donde se disponen toda la variedad de servicios para ser contratados y monitoreados, personal de confianza y capacitado en los procedimientos para prestar adecuadamente los servicios, el control de calidad de dichos servicios y la disponibilidad de servicios 24/7, serán la fuente de la competencia central y por ende de la ventaja competitiva.

A continuación, se presenta el análisis de valor, raro, inimitable y organización (VRIO) que permite identificar la ventaja competitiva.

Competencia central

Tabla 9 Análisis VRIO

Actividades y Recursos Claves	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja competitiva
Plataformas digitales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Control de calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito de EasyHome serán sus actividades y recursos claves de confianza y marca, asociados a la calidad de los servicios de gestión de hospedaje, en la misma línea se encuentran los recursos y actividades claves correspondientes a la plataforma digital, debido a que ésta permitirá que los propietarios puedan controlar la gestión delegada en cualquier momento y lugar, de igual forma facilitará que los potenciales huéspedes pueden seleccionar el alojamiento de igual forma, además de poder acceder a una comunidad de usuarios en la cual encontrarán información relevante de servicios y calidad. Finalmente, un factor que podría facilitar el crecimiento y desarrollo de la empresa serán las asociaciones claves que permitirán el ingreso a redes de usuarios y contactos con operadores de industrias relacionadas.

### 3.5. Estrategia Genérica

A propósito del análisis anterior, para aprovechar la oportunidad de negocio y obtener el mejor resultado con las ventajas competitivas de EasyHome, la estrategia para competir será la solución integral al cliente. En otras palabras, implicará poner el foco en conseguir un conjunto completo de servicios que satisfagan todas las necesidades de gestión de hospedaje de los propietarios y huéspedes. Así como también, poner el foco en sustituir las actividades de gestión de hospedaje que son realizadas por el propietario del inmueble, conocido o referido. Y para el caso de asociaciones del tipo relaciones cliente-proveedor colocar el foco en la experiencia de gestión integral del arriendo tanto del propietario como la del huésped, no obstante, lo anterior, cabe destacar que EasyHome seguirá realizando solamente la gestión del hospedaje.

### 3.6. Estrategia de Entrada, Crecimiento y Consolidación

Desde el inicio de las actividades EasyHome seguirá el modelo de negocio anteriormente descrito, captando potenciales clientes mediante las plataformas digitales y relaciones públicas, al mismo tiempo se realizarán reuniones con potenciales socios claves de forma tal

de entregar soluciones integrales a los clientes. Concretamente, se realizará el primer servicio de limpieza y mantenimiento gratis, durante el primer mes de funcionamiento.

En ese sentido, en la etapa de entrada al mercado, los esfuerzos se focalizarán en las Regiones Metropolitana y de Valparaíso que concentran la mayor cantidad de inmuebles en arriendo para estancias cortas, mediante un equipo de prestadores de servicios personales.

A su turno, en la etapa de crecimiento, los esfuerzos se focalizarán en la expansión de los servicios de gestión de hospedaje al resto de las regiones de Chile. Además de la formación progresiva del equipo de colaboradores permanentes de la empresa en cada una de las regiones y ciudades más demandadas.

Finalmente, en la etapa de consolidación, los esfuerzos estarán dirigidos en mantener y aumentar la participación de mercado en todos los segmentos, aumentando los servicios de gestión de hospedaje. Y en atención a los resultados obtenidos y nuevos estudios de mercados, se considerará una integración horizontal con servicios de administración de propiedades e inversiones inmobiliarias mediante nuevas unidades estratégicas de negocio de K&M Real Estate.

### 3.7. RSE y Sustentabilidad

El siguiente análisis de prácticas de responsabilidad social empresarial da a conocer los objetivos para cada uno de los grupos de interés además de las estrategias para alcanzarlos.

Tabla 10 RSE

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De Impacto +	De Impacto -	
Personal	Cumplimiento de las expectativas de los clientes y usuarios	Alto	Alto	Motivar la buena atención al cliente, la mantención adecuada del inmueble y su limpieza	No incentivar ni controlar la atención al cliente y la mantención y limpieza de la propiedad	Mantener constante comunicación y retroalimentación con los prestadores de servicios y/o colaboradores y clientes
Propietarios	Maximizar la utilidad del ejercicio	Alto	Alto	Involucramiento activo, a nivel estratégico y funcional	Bajo compromiso en los procesos claves del negocio	Supervisión periódica de los procesos claves y sus resultados de forma
Comunidad	Ser un comercio justo	Alto	Alto	Transmitir y actuar de acuerdo con los principios y valores de la empresa con sus stakeholders	Incumplir o trasgredir los valores y principios por un objetivo de corto plazo	Revisar periódicamente las actuaciones de la empresa y sus colaboradores
Proveedores y asociaciones claves	Ser un comercio justo y generar asociaciones claves	Alto	Alto	Compartir los principios y valores de un comercio justo tanto a los proveedores como socios	Incumplir o trasgredir los valores y principios por un objetivo de corto plazo	Revisar periódicamente las actuaciones de la empresa con sus proveedores y socios
Gobierno	Pago de compromisos legales	Alto	Alto	Pago de remuneración, salud, AFP, AFC, patente, derechos, e impuestos	Incumplimiento de pagos legales	Devengo y pago oportuno de compromisos legales

Cie ntes	Confianza y calidad de servicio	Alto	Alto	Entregar una buena calidad de servicios de gestión de hospedaje	Descuidar los servicios de gestión de hospedaje	Mantener constante comunicación y retroalimentación con los clientes
-------------	------------------------------------	------	------	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

## 4. Plan de Marketing

### 4.1. Objetivos de Marketing

#### Market Share

Se espera atender al 0,5% del mercado disponible, equivalente a unas 950 propiedades lo que corresponde a un total de 14.000 huéspedes aproximadamente durante el primer año e incrementar la participación en un 10% más que el año anterior durante los siguientes periodos. Para alcanzar este objetivo, la empresa utilizará plataformas digitales, las comunidades de usuarios y asociaciones claves, además para los periodos siguientes el logro de los objetivos de posicionamiento y fidelización fomentaran el crecimiento de la EasyHome.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Cantidad de clientes de la empresa}}{\text{Cantidad de clientes del mercado}} \geq 0,5\% \text{ y } 10\%$$

#### Posicionamiento

Generar una marca fuerte que transmita confianza y calidad en el servicio de gestión de hospedaje tanto para propietarios como huéspedes, diferenciando el mensaje teniendo en cuenta las distintas necesidades de cada segmento de mercado y cada una de las propuestas de valor anteriormente definidas.

Este objetivo será medido mediante la cantidad de menciones positivas y recomendaciones del servicio de hospedajes y del alojamiento en internet mensualmente. Se espera alcanzar cerca de 8500 menciones o recomendaciones positivas por parte de los huéspedes el primer año y 600 menciones o recomendaciones positivas por parte de los propietarios el primer año. Considerando que solamente el 1% del mercado disponible de alojamiento de corta estadía participe en las comunidades de las distintas plataformas digitales (3.800 huéspedes y 256 propietarios, cuyos mensajes son interpretados, contestados o replicados de manera positiva 1 vez en el 80% de los casos, 2 veces el 16% y 3 o más veces el 4%).

$$\text{Cantidad de menciones positivas} = \text{Cantidad de menciones totales} - \text{Cantidad de menciones negativas} \geq 9$$

#### Fidelización

Lograr la retención de los clientes para generar utilidades en K&M Real Estate, mediante la cercanía con los clientes, generando asociaciones claves, además del objetivo anterior de posicionamiento.

El objetivo se alcanzará implementando plataformas digitales de uso intuitivo y que permitan la creación de comunidades de propietarios y huéspedes. Lo anterior será medido contabilizando la variación de usuarios registrados en las plataformas propias y las interacciones reiterativas de los usuarios en todas las plataformas digitales en las que éste presente la empresa, esta actividad está fuertemente ligada al objetivo anterior y sus resultados.

$$\text{Promedio de comentarios positivos por usuario} = \frac{\text{Cantidad de comentarios o recomendaciones positivas}}{\text{Cantidad total de usuarios}}$$

De igual manera, la generación de asociaciones claves con gestores de arriendos o propietarios inversionistas será medida a través de la tasa de retención anual, esperando alcanzar un piso de 80%, dado las características propias de sus necesidades y propuesta de valores

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Cantidad total de clientes propietarios en el año}}{\text{Cantidad total de clientes propietarios durante el año}} \geq 80\%$$

#### 4.2. Estrategia de Segmentación

Al respecto, del estudio de mercado realizado mediante distintos medios a la industria de gestión de hospedaje se pueden distinguir tres segmentos de clientes: los propietarios inversionistas, los propietarios de uso ocasional y los huéspedes. A continuación, se exponen las variables de segmentación que fueron utilizadas para segmentar y generar las propuestas de valor adecuadas.

Tabla 11 Segmentación de mercado

	Propietarios inversionistas	Propietarios uso ocasional	Huéspedes
Perfil del inversionista	Moderado - Agresivo	Conservador	-
Cantidad de inmuebles	1 +	1 - 3	-
Tipo Inmueble	Departamento	Departamento - Casas	Departamento - Casas
Ubicación geográfica	Todas las regiones de Chile	Todas las regiones de Chile	Todas las regiones de Chile
Tipo de persona	Natural - Jurídica	Natural	Natural
Edad	18 +	18 +	18 - 40
Ingresos	Medios - Altos	Medios - Altos	Bajos - Medios - Altos
Ciclo de vida	Indiferente	Indiferente	Joven con y sin hijos
Tipo de estadía	Corta duración	Corta duración	Corta duración
Beneficio buscado Alojamiento	Rentabilidad	Uso particular Ingresos extras	Interacción con gente local Sensación de hogar Economía colaborativa Autenticidad
Beneficio de servicio de hospedaje	Delegar y controlar la gestión de hospedaje	Autosustento y mantención de su inmueble	Respuesta a necesidades y peticiones particulares Disponibilidad de servicios

	Propietarios inversionistas	Propietarios uso ocasional	Huéspedes
			Buen trato

Fuente: Elaboración Propia

### Propietarios inversionistas

Son personas naturales y jurídicas, en el caso de las primeras, son mayores de edad con ingresos medios a altos, con un perfil de inversionista moderado o agresivo, que poseen uno o más inmuebles, de preferencia departamentos para arriendos de corta duración en alguna de las regiones de Chile, con el fin de obtener rentabilidad de su inversión. En cuanto al beneficio buscado en el servicio de hospedaje desean delegar y controlar a distancia la gestión de hospedaje.

### Propietarios de uso ocasional

Son personas naturales mayores de edad con ingresos medios altos, con un perfil de inversionista conservador, que posee de uno a tres inmuebles, casas y departamentos para sus uso ocasional o vacacional, que está dispuesto a arrendar su inmueble para estadías de corta duración en alguna de las regiones de Chile, con el fin de obtener ingresos extras. En cuanto al beneficio buscado en el servicio de hospedaje desean generar el autosustento y mantención del inmueble.

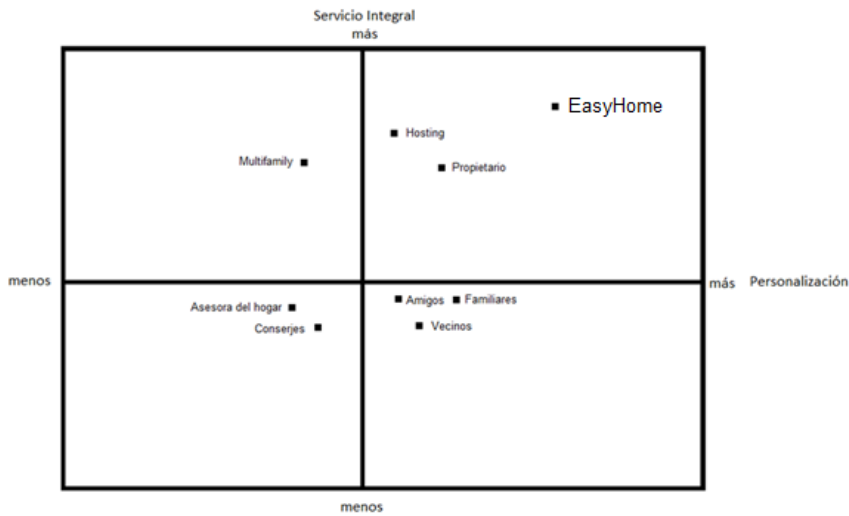
### Huéspedes

Son personas naturales jóvenes en el rango de 18 a 40 años, con y sin hijos, sus ingresos se encuentran en todos los niveles, y su presupuesto es menor a quienes prefieren la oferta tradicional de alojamiento, en sus viajes de corta estancia buscan interacción con gente local, sensación de hogar, economía colaborativa y autenticidad independiente si el inmueble es una casa o departamento en cualquiera de las regiones de Chile. En cuanto al beneficio buscado en el servicio de hospedaje desean respuesta a sus necesidades y peticiones particulares, disponibilidad de servicios y buen trato, por otra parte, los factores asociados a la insatisfacción son la condición higiénica y errores a la prestación de servicios.

### Mapa de posicionamiento de EasyHome

A continuación, se presenta el mapa de posicionamiento de la Industria con EasyHome como competidor del mercado. La posición de la empresa se justifica dado los servicios descritos en el siguiente punto comparados con los detallados anteriormente en el análisis de los competidores.

Tabla 12 Mapa de posicionamiento de EasyHome



Fuente: Elaboración Propia

### 4.3. Estrategia de Servicio

EasyHome tiene como objetivo satisfacer las necesidades de cada uno de sus segmentos de mercado mediante la gestión de servicios de hospedaje. Para lograrlo la empresa mantendrá el servicio esperado alineado con el servicio percibido por los clientes, a través de la fiabilidad implementada por los recursos y actividades claves, capacidad de respuesta, seguridad y empatía entregada por los colaboradores de la empresa, y elementos tangibles a través de los servicios de mantenimiento y aseo del inmueble.

Entonces, una vez que el propietario decide arrendar su propiedad de manera personal o a través de un tercero para estancias de corta duración, la empresa dispone de los siguientes servicios a su disposición agrupados en tres grupos de acuerdo con su naturaleza:

Tabla 13 Servicios

Mantenimiento de su inmueble
Preparación del espacio para los huéspedes
Mantenimiento del inmueble
Servicio de lavandería
Control del inventario
Gestión del pago de servicios

Fuente: Elaboración Propia



Atención a los huéspedes
Recepción de los huéspedes presencial o remota
Mensaje de bienvenida
Ayuda con el equipaje
Entrega de kit de bienvenida
Disponibilidad de artículos de aseo personal
Soluciona los imprevistos
Realiza check out
Entrega concierge service
Custodia de equipaje
Kit primeros auxilios

Fuente: Elaboración Propia

Servicios complementarios de hospedaje
Disponibilidad de software inmobiliario
Creación y actualización del anuncio con información concerniente a la ubicación, disponibilidad de fechas, restricciones, requisitos, tarifas.
Actualización del anuncio
Dar de baja el anuncio
Captura profesional de fotografías y/o videos
Gestión de reservas
Gestión de cancelaciones
Cobro por alojamiento y servicios de hospedaje
Gestión para el desalojo del inmueble si el huésped excede la estadía acordada
Community manager en las distintas plataformas digitales de comentarios y evaluaciones
Asesoría en la contratación de un seguro adecuado a su inmueble en caso de que lo desee
Asesoría en la contratación de servicios legales de ser necesarios
Administra de la información del contribuyente y del pago
Dispone la información del retorno de la inversión
Elaboración de manual de uso de electrodomésticos
Registro en SERNATUR
Decoración
Análisis de la competencia

Fuente: Elaboración Propia

En concreto, K&M Real Estate estará organizada en unidades estratégicas de negocios, el presente plan de negocios presenta solamente el negocio relacionado a servicios de gestión de hospedaje bajo la marca EasyHome, en cuanto a las otras unidades estratégicas de negocio, relacionadas a esta industria, serán contempladas para su estudio e implementación en la etapa de consolidación de la marca en industria inmobiliaria.

Relacionado con el siguiente punto los servicios de EasyHome se dividen en 2 grupos, el plan básico que consiste en una amplia variedad de servicios que son indispensables para el arrendamiento del inmueble y, por otro lado, los servicios que no son intrínsecamente necesarios para el arriendo del inmueble.

#### 4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de fijación de precio de EasyHome estará definida tomando en consideración, por una parte, la presentación de precios en el mercado de arriendo inmobiliario, en el cual se cobra una comisión de acuerdo con la tarifa de alojamiento e igualmente se utilizará para la prestación de servicios ocasionales. Y, análogamente, los precios se fijarán considerando el estudio de mercado y los costos incurridos, en cuanto al primero de acuerdo con los resultados de la encuesta el 58% de los participantes señalo que tiene disposición a pagar más de \$50.000 pesos por servicio, entendiendo que un servicio se inicia con la preparación del inmueble antes de la llegada del huésped y termina con la limpieza una vez retirado el huésped y finalmente los costos son detallados en el capítulo del Plan Financiero.

Tabla 14 Estructura de Precios

Mantenimiento de su inmueble	Precio	Porcentaje
Preparación del espacio para los huéspedes	Comisión de la tarifa de alojamiento	20%
Servicio de lavandería	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Control del inventario	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Atención a los huéspedes	Precio	
Recepción de los huéspedes presencial o remota	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Mensaje de bienvenida	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Ayuda con el equipaje	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Entrega de kit de bienvenida	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Disponibilidad de artículos de aseo personal	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Realiza check out	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Custodia de equipaje	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Kit primeros auxilios	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Servicios complementarios de hospedaje	Precio	
Disponibilidad de software inmobiliario	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Gestión de reservas	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Gestión de cancelaciones	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Cobro por alojamiento y servicios de hospedaje	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Gestión para el desalojo del inmueble si el huésped excede la estadía acordada	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Asesoría en la contratación de un seguro para su inmueble en caso de que lo desee	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Asesoría en la contratación de servicios legales de ser necesarios	Comisión de la tarifa de alojamiento	
Registro en SERNATUR	Comisión de la tarifa de alojamiento	

Fuente: Elaboración Propia

Mantenimiento de su inmueble	Precio	Porcentaje
Gestión del pago de servicios	Comisión según consumo	20%
Mantenimiento del inmueble	Comisión según presupuesto	
Servicios complementarios de hospedaje	Precio	
Soluciona los imprevistos	Comisión según presupuesto	
Entrega concierge service	Comisión según servicio	
Servicios complementarios de hospedaje	Precio	

Creación y actualización del anuncio con información concerniente a la ubicación, disponibilidad de fechas, restricciones, requisitos, tarifas.	Comisión según presupuesto
Actualización del anuncio	Comisión según presupuesto
Dar de baja el anuncio	Comisión según presupuesto
Captura profesional de fotografías y/o videos	Comisión según presupuesto
Community manager en las distintas plataformas digitales de comentarios y evaluaciones	Comisión según presupuesto
Administra de la información del contribuyente y del pago	Comisión según presupuesto
Dispone la información del retorno de la inversión	Comisión según presupuesto
Elaboración de manual de uso de electrodomésticos	Comisión según presupuesto
Decoración	Comisión según presupuesto
Análisis de la competencia	Comisión según presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. Estrategia de Distribución

EasyHome en un comienzo prestará sus servicios de gestión de hospedaje en las Regiones Metropolitana y Valparaíso para luego en la etapa de crecimiento cubrir todo el territorio chileno, y finalmente en su etapa de consolidación explorar nuevas oportunidades de negocio en el rubro inmobiliario.

En concreto, estos servicios tendrán como principal canal de contacto con sus clientes y usuarios las plataformas digitales, en primer lugar, el sitio web y la app son los canales por los cuales los propietarios de inmuebles contratarán el servicio de gestión de hospedaje de acuerdo a sus necesidades y obtienen servicio al cliente cuando así lo requieren, con respecto a los usuarios, ellos podrán acceder a los servicios complementarios mediante las plataformas con que cuenten los gestores de administración de alojamiento. En segundo lugar, los sitios webs externos y redes sociales serán los canales digitales mediante los cuales se comunicará la propuesta de valor a los clientes y los beneficios a los usuarios. En tercer lugar, las relaciones públicas y el boca a boca serán canales presenciales mediante los cuales se comunicará la propuesta de valor a los clientes. Finalmente, la atención al usuario será el canal presencial por el cual se prestarán los servicios de atención al cliente y complementarios.

#### 4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Las actividades de comunicación y ventas ejecutadas por EasyHome tendrán como objetivo transmitir a los clientes la propuesta de valor de tal manera que capture su atención, genere un interés y consiguientemente gatille la acción de compra del servicio de gestión de hospedaje por parte de los propietarios y la reserva del alojamiento por parte del huésped, dado que entrega el beneficio buscado.

En ese sentido, los servicios de gestión de hospedaje contratados por los clientes serán prestados al usuario mediante las plataformas digitales tal como se expuso anterior y específicamente los servicios de atención al huésped y servicios complementarios serán prestados personalmente, es importante señalar que algunos servicios adicionales serán contratados directamente por el huésped en la medida que los necesite.

Para que el mensaje sea realmente efectivo y termine en la compra del servicio se planificó la siguiente mezcla de comunicaciones:

#### Relaciones publicas

Programas dirigidos a los potenciales socios claves para promover las asociaciones estratégicas o los beneficios de poder ofrecer a sus clientes la posibilidad de delegar el resto de las tareas relacionadas al arriendo de inmuebles para estadías de corta duración que ellos no prestan y que sean dirigidos a la empresa.

#### Marketing directo e interactivo

Actividades dirigidas a todos los segmentos de clientes de EasyHome mediante las distintas plataformas digitales donde la empresa se encuentre presente para transmitir la propuesta de valor, además de campañas mediante correo electrónicos dirigidos a los segmentos de propietarios con información referente a las novedades en los servicios de gestión de hospedajes.

#### Marketing de boca a boca

Canal digital de tipo comunidad donde los propietarios, huéspedes y socios claves pueden interactuar compartiendo sus experiencias y deseos sobre los servicios de gestión de hospedajes comprados

#### 4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda para los servicios de gestión de hospedaje de EasyHome se consideran los resultados de las encuestas realizadas, los datos obtenidos de la investigación de mercado en la industria del alojamiento y los esfuerzos de marketing descritos anteriormente. El siguiente cuadro muestra los cálculos utilizados para estimar la demanda y las proyecciones de crecimiento.

Tabla 15 Cálculo de demanda

Determinantes de la demanda	Porcentaje	Cantidad
Oferta de inmuebles para arriendos	100%	417.001
De personas naturales	96%	400.321
Para estadías de corta duración	85%	340.273
En las Regiones Metropolitana y de Valparaíso	82%	279.024
Probablemente contrataría los servicios de gestión de hospedaje	72%	200.897
Promedio de servicios por año (14)		2.812.559
Estrategia de marketing primer año servicio básico	0,5%	14.000
Precio promedio por estadía (\$69.750)		\$976.500.000
Comisión por servicio básico	20%	\$195.300.000
Estrategia de marketing primer año servicio adicional	5%	700
Precio promedio por servicio básico (\$69.750)		\$48.825.000
Comisión por servicio adicional	20%	\$9.765.000
Pronóstico de demanda servicios básicos primer año		\$205.065.000
Pronóstico de demanda servicios básicos segundo año		\$232.338.645
Pronóstico de demanda servicios básicos tercer año		\$263.239.685
Pronóstico de demanda servicios básicos cuarto año		\$298.250.563
Pronóstico de demanda servicios básicos quinto año y siguientes		\$337.917.888

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

A continuación, se detalla el presupuesto de las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos plasmados en el plan de marketing para el primer año, los siguientes años se encuentran detallados en el Plan Financiero.

Tabla 16 Presupuesto

Actividades y Recursos	Anual	Proyecto	Lanzamiento
Desarrollo web		540.000	
Desarrollo app		27.821.100	
Hosting	499.900		
Dominio	8.362		
Play store		20.000	
App store		80.000	
Community manager	6.964.300		2.000.000
Google Ads	2.599.880		1.000.000
Relaciones públicas (250 café)	1.000.000		500.000
Total	11.072.442	28.461.100	3.500.000

Fuente: Elaboración Propia

En concreto, los recursos y actividades claves se ejecutarán de según el siguiente cronograma de actividades de marketing

Tabla 17 Cronograma actividades de marketing

Actividades	Inversión Previa	Año																
		1												2	3	4	5	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Implementación plataformas digitales																		
Relaciones publicas																		
Marketing directo e interactivo																		
Marketing de boca a boca																		

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia de las operaciones

Tabla 18 Cadena de valor

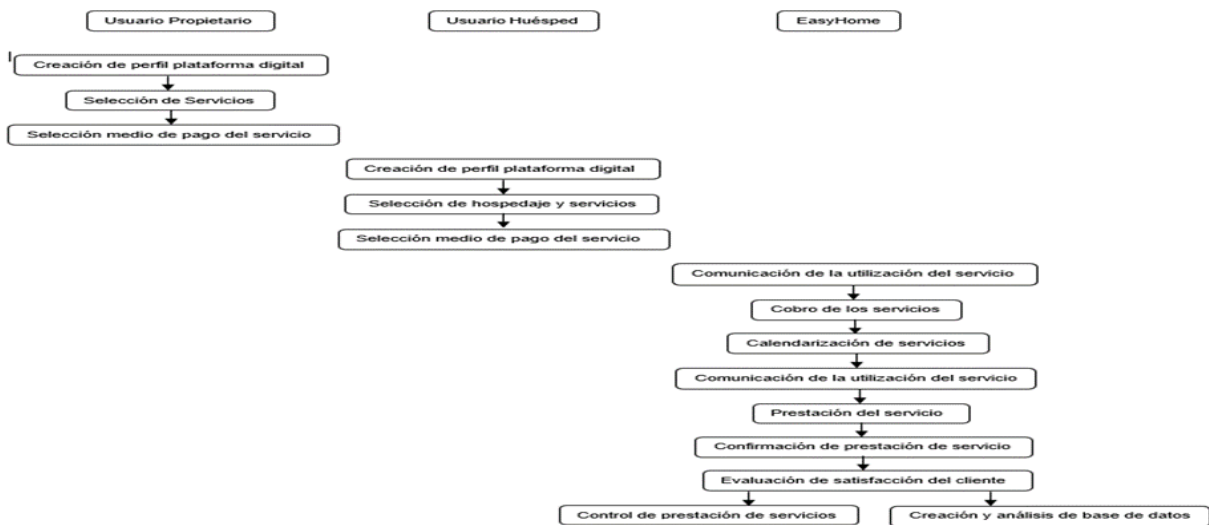


Fuente: Elaboración Propia

### Actividades de apoyo

### 5.2 Flujo de operaciones

Tabla 19 Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración Propia

El detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios.



## 6. Equipo del proyecto

### 6.1. Equipo gestor

El proyecto será encabezado por dos profesionales de extensa experiencia internacional en sus respectivas áreas y con una amplia red de contactos que cuentan con alto patrimonio e inversiones en distintos activos financieros. Don Willians Mallqui, de profesión contador auditor, con práctica en finanzas internacional, con quince años de experiencia en áreas estratégicas de diferentes empresas, además de conocimientos específicos en el área de gestión en el sector de inversiones inmobiliarias tanto en Perú como en Chile y el señor Sebastián Klodda, de profesión ingeniero comercial, con trayectoria en operaciones, marketing y estrategia, con seis años de experiencia en inversiones de bienes raíces, propias y de terceros, arrendándolos para estadías de corta duración en Airbnb y otra agencia, obteniendo una calificación de 4,8 de 5 como gestor de hospedaje. Ambos socios están a cargo de la planificación estratégica y funcional de K&M Real Estate y EasyHome.

### 6.2. Estructura organizacional

Tabla 20 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia

El diseño organizacional de EasyHome es una estructura simple, que inicialmente cuenta con prestadores de servicios externos que a medida que aumenta la participación de mercado y la extensión geográfica incorporará a colaboradores tal como lo muestra la figura anterior.

El detalle de las funciones e incentivos de para cargo se encuentra en la parte II del plan de negocios.

## 7. Plan Financiero

A continuación, se presentan los principales estados financieros para la valuación del proyecto.

### 7.1. Proyecciones de Estados de resultados

Tabla 21 Estado de resultados

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total ingresos	205.065.00 0	232.338.64 5	263.239.68 5	298.250.56 3	337.917.88 8
Total costo de ventas	148.237.66 2	152.684.79 1	157.265.33 5	161.983.29 5	166.842.79 4
Margen de contribución	56.827.339	79.653.854	105.974.35 0	136.267.26 8	171.075.09 4
Total gastos de administración y ventas	56.654.044	58.353.665	60.104.275	61.907.404	63.764.626
EBITDA	173.295	21.300.188	45.870.074	74.359.864	107.310.46 8
Total depreciación	8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220
EBIT	-8.338.926	12.787.968	37.357.854	65.847.644	98.798.248
Otros gastos no operacionales	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	-8.338.926	12.787.968	37.357.854	65.847.644	98.798.248
Impuesto a la renta	0	1.201.242	10.086.621	17.778.864	26.675.527
Utilidad después de impuesto	-8.338.926	11.586.727	27.271.234	48.068.780	72.122.721

Fuente: Elaboración Propia

### 7.2. Proyecciones de Flujo de caja

Tabla 22 Flujo de caja

Flujo de caja	Inversión	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad después de impuesto	0	-8.338.92 6	11.586.727	27.271.23 4	48.068.78 0	72.122.72 1
Depreciación	0	8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220
Inversión total activos	-50.171.10 0			-1.210.000		
Inversión en capital de trabajo	-20.330.45 7					
Flujo neto puro activos	-70.501.55 7	173.295	21.300.18 8	39.270.23 9	56.581.00 0	80.634.94 1
Valor residual						
Recuperación del capital de trabajo						20.330.45 7
Valor desecho activos						8.820.000
Flujo neto puro activos + valores residuales	-70.501.55 7	173.295	20.098.94	34.573.45	56.581.00 0	109.785.3 9

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3. Balance proyectado

Tabla 23 Balance proyectado

Balance					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Activos corrientes	20.503.752	41.803.940	81.074.179	137.655.180	218.290.121
Activos no corrientes	41.658.880	33.146.660	25.844.440	17.332.220	8.820.000
Total activos	62.162.632	74.950.600	106.918.619	154.987.400	227.110.121
Capital	70.501.557	62.162.632	74.950.600	106.918.619	154.987.400
Resultados	-8.338.926	12.787.968	31.968.019	48.068.780	72.122.721
Total pasivos y patrimonio	62.162.632	74.950.600	106.918.619	154.987.400	227.110.121

Fuente: Elaboración Propia

El detalle y análisis financieros complementarios se encuentra en la parte II del plan de negocios.

## 8. Riesgos críticos

La siguiente tabla muestra los riesgos críticos del proyecto tanto para los stakeholders como para H&M Real Estate.

Tabla 24 Riesgos críticos

Riesgo	Tipo de Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Cambios de los beneficios buscados	Estratégico	Bajo	Análisis continuo de la tecnología esperada por los clientes
Baja demanda de los servicios	Funcional	Medio	Control de calidad de todos los procesos y servicios de la empresa
Erros en la prestación de servicios	Operacional	Medio	Sistema de validación de servicios prestados
Retraso en la prestación de servicios	Operacional	Medio	Sistema de validación de servicios prestados
Cargos erróneos en servicios	Operacional	Bajo	Conciliaciones de cuentas
Prestadores de servicios poco comprometidos	Funcional	Medio	Políticas de desarrollo de personal
Mala reputación	Operacional	Alto	Encuestas de satisfacción de los cliente y solución de brechas de expectativas
Daños en la propiedad	Operacional	Medio	Control del estado de la propiedad y sugerencia de contratación de seguros
Obsolescencia del sistema	Funcional	Alto	Mantenimiento y desarrollo de nuevas plataformas digitales
Errores en el proceso de business intelligence	Operacional	Medio	Manual de procedimiento para el tratamiento de la información
Hackeo plataformas digitales	Operacional	Alto	Actualización y control de seguridad Informática
Perdida de información de clientes	Operacional	Alto	Mantener actualizadas y completas las bases de datos
Falta de recursos financieros	Funcional	Bajo	Control del capital de trabajo
Catástrofes naturales	Funcional	Alto	Diversificación de servicios en el mercado inmobiliario
Políticas restrictivas	Funcional	Medio	Actualización legal continua
Aumento en los costos	Funcional	Medio	Control de los precios de insumos y sustitutos

Fuente: Elaboración Propia

## 9. Propuesta Inversionista

EasyHome ofrece la opción de adquirir a hasta un tercio de la propiedad, que facultaran al inversionista el retiro de utilidades de acuerdo con su porcentaje de participación. La siguiente tabla detalla la propuesta al inversionista.

Tabla 25 Propuesta inversionista

Inversionista	Participación	Inversión
Sebastián Klodda	33,3%	23.903.852
Willians Mallqui	33,3%	23.903.852
Inversionista	33,3%	23.903.852
Total	100%	71.711.557

Fuente: Elaboración Propia

## 10. Conclusión

EasyHome viene a satisfacer las necesidades no resueltas por los actuales competidores de la industria de gestores de arriendos temporales, además de generar nuevas oportunidades de negocios para quienes hoy no son parte del mercado, en otras palabras EasyHome atenderá la necesidad de gestión de hospedaje integral para estadías de corta duración, que por un lado permite a quienes tienen una propiedad para uso esporádico o inversión y no tienen tiempo o deseo de realizar labores tales como recepción de los huéspedes en persona, preparar el espacio para los huéspedes, hacerse cargo de la limpieza y el mantenimiento, atender imprevistos o requerimientos especiales de los huéspedes, entre otras actividades o viven en una región distinta en la cual se encuentra la vivienda, disponer su propiedad para el arriendo en esta modalidad de estadías sin preocuparse de los quehaceres cotidianos que hoy no brindan los oferentes del mercado de gestión de arriendos inmobiliarios.

De hecho, la competencia central del modelo es la gestión de hospedaje integral para los arrendadores y huéspedes de alojamientos para estadías de corta duración con confidencialidad. En otras palabras, la combinación de los recursos y actividades claves relacionadas con las plataformas digitales bien administradas, personal de confianza y capacitado en los procedimientos para prestar adecuadamente los servicios, el control de calidad de dichos servicios y la disponibilidad de servicios 24/7, generarán la ventaja competitiva de EasyHome haciéndola la opción para gestionar el hospedaje en las Regiones Metropolitana y de Valparaíso.

En lo que se refiere al aspecto financiero de EasyHome, el proyecto evaluado a 5 años requiere una inversión de \$51.381.100, de los cuales \$20.330.457 corresponde a capital de trabajo. De esta manera se espera que un VAN de \$70.068.658, aún más, el payback fue proyectado en 3 años y 4 meses. A todo esto, se puede señalar que la TIR es de 33% y la tasa de descuento del proyecto es de 11,7%.

En conclusión, EasyHome es una empresa única en el mercado, que está sustentado por su modelo de negocio detallado en el presente plan, en otras palabras, EasyHome es un negocio rentable en el tiempo y además escalable.

## 11. Bibliografía

Airdna. [www.airdna.co/vacation-rental-data](http://www.airdna.co/vacation-rental-data)

Amarillas. [www.amarillas.com](http://www.amarillas.com)

Apple. App Store

Cámara Chilena de la construcción, Gerencia de Estudios. Informe de macroeconomía y construcción (MACH 53).

Carmona Lavado y Leal Millán. La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente 1998.

Co-hostingchile. [www.co-hostingchile.com](http://www.co-hostingchile.com)

Comisión Nacional de productividad. Tecnologías Disruptivas: Desafíos, Riesgos y Oportunidades de 2018.

Community manager. [www.communitymanager.cl/redes-sociales/](http://www.communitymanager.cl/redes-sociales/)

Cursor. [www.cursor.cl/cotizador](http://www.cursor.cl/cotizador)

Google, Android. Google Play

Google. [www.support.google.com/googleplay/thread/17857232?hl=es](http://www.support.google.com/googleplay/thread/17857232?hl=es)

Hosting. [www.hosting.cl/hosting-ecommerce-wordpress.php](http://www.hosting.cl/hosting-ecommerce-wordpress.php)

Melgarejo, Kevin. [www.kevinmelgarejo.com/cuanto-cuesta-subir-una-app-a-play-store-google](http://www.kevinmelgarejo.com/cuanto-cuesta-subir-una-app-a-play-store-google)

Nic Chile. [www.nic.cl/dominios/tarifas.html](http://www.nic.cl/dominios/tarifas.html)

OBS Business School. Ustrov, Yuri. Turismo de masas y Airbnb. Las nuevas formas de alojamiento de los turistas 2019.

Periódico Viaje. Entrevista a Andrea Wolleter, directora nacional de Servicio Nacional de Turismo, julio de 2020.

Porter, Michael. Desde la ventaja competitiva.

Porter, Michael. Estrategia competitiva.

Reistock.com. Cambios en perfil de inversionista inmobiliario.



Rocha, Francisco. ¿Cuál es el perfil del inversionista inmobiliario en Chile?

Servicio de Impuestos Internos, Subdirección de Avaluaciones. SII: 417 mil personas poseen más de una vivienda en Chile.

Starbucks. [www.starbucks.cl/](http://www.starbucks.cl/)

Subsecretaria de Turismo, División de Estudios. Informe Airbnb

Superred. [www.superred.cl/dise%C3%B1o-paginas-web.html](http://www.superred.cl/dise%C3%B1o-paginas-web.html)

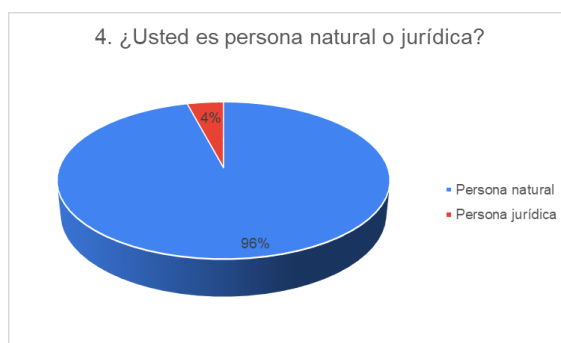
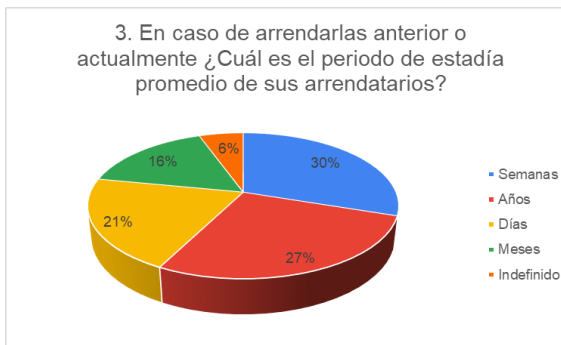
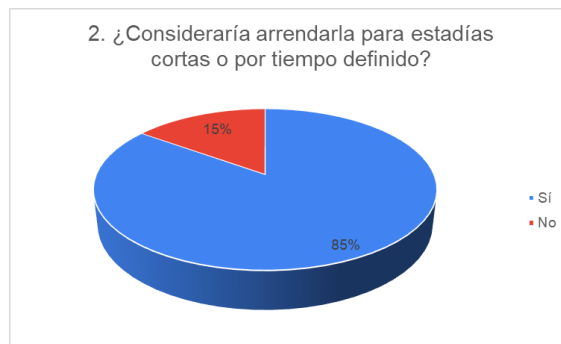
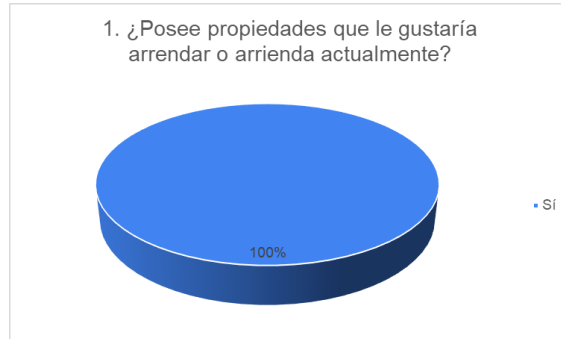
Tus clicks. [www.tusclicks.cl](http://www.tusclicks.cl)

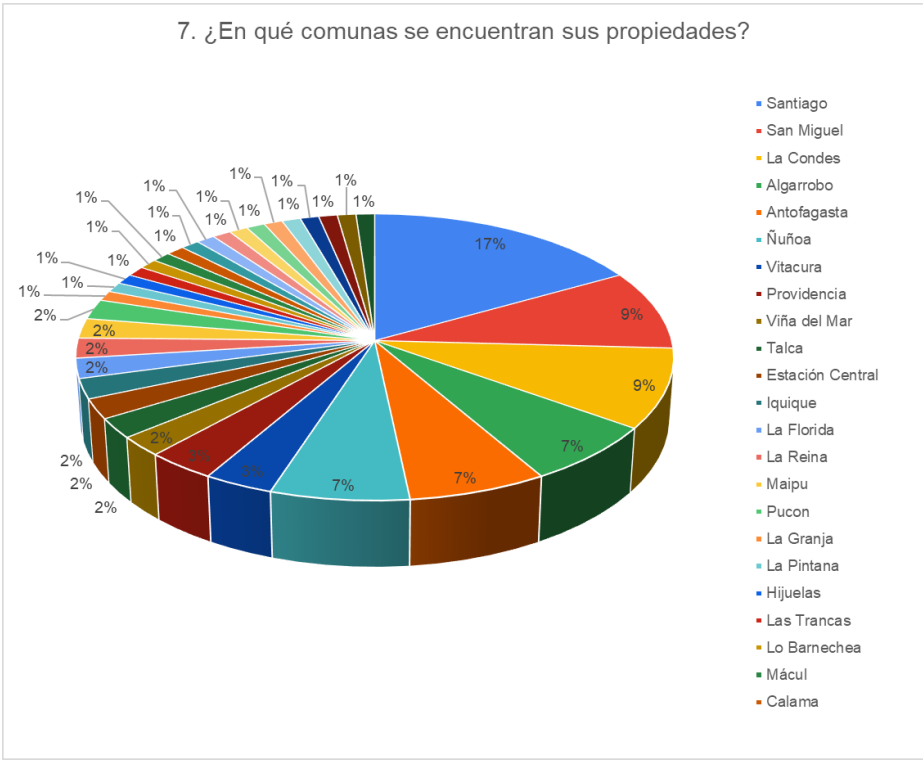
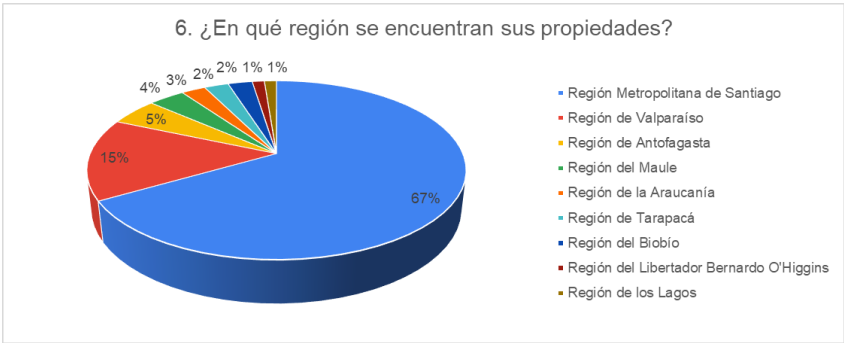
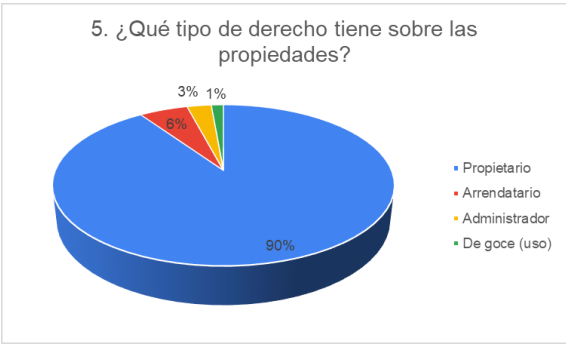
Universidad de Chile. Marketing Industrial en el sector B2B: Rol en economías emergentes.

Universidad de Playa Ancha, Facultad de Ciencias Sociales. Interactividad en medios digitales. La participación de los usuarios en los medios digitales españoles durante el juicio de Francisco Camps.

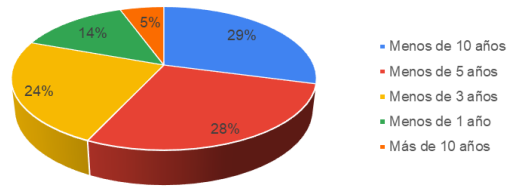
## 12. Anexos

### 11.1. Resultados encuesta

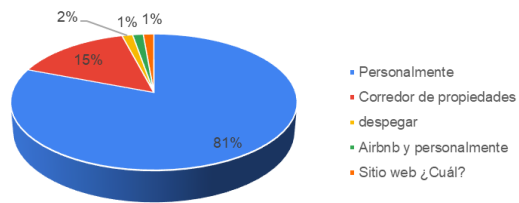




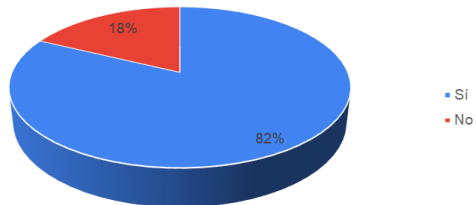
8. ¿Hace cuánto tiempo posee viviendas que podría arrendar para estancias cortas o tiempo definido?



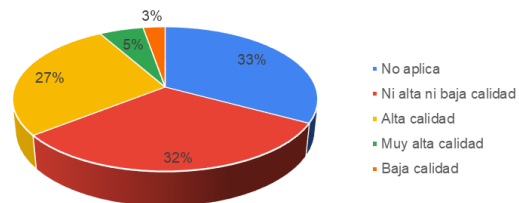
9. ¿Cómo administra sus propiedades?



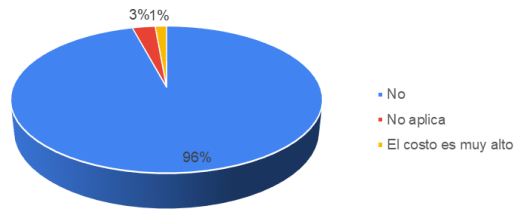
10. ¿Consideraría arrendar los inmuebles amoblados?



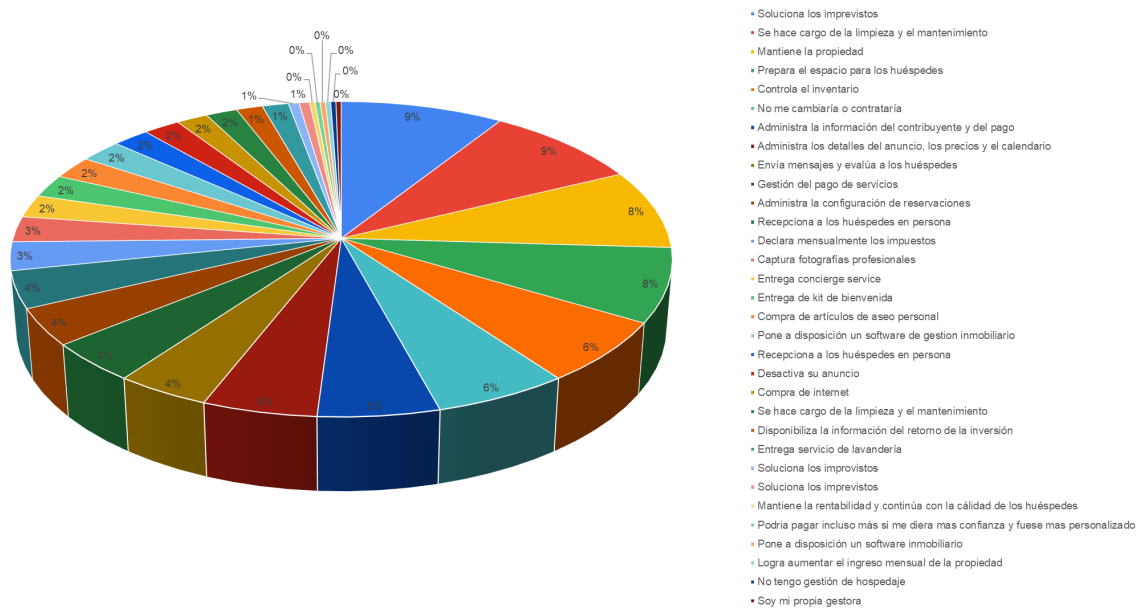
11. ¿Como calificaría la calidad del servicio de su actual gestor de hospedaje?



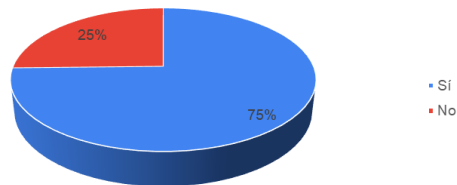
12. ¿Ha tenido algún problema o reclamo sobre su gestor de hospedaje?



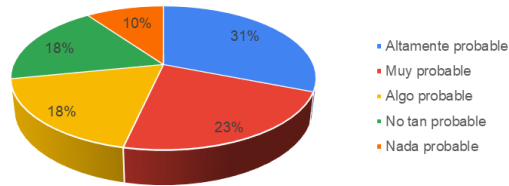
13. ¿Contrataría o se cambiaría de gestor de hospedaje si el nuevo gestor...?



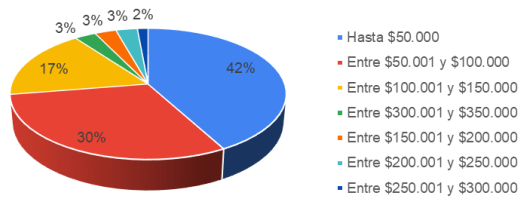
14. Seria interesante para Ud. propietario poder arrendar el departamento pero tambien usarlo en tiempos libres ?



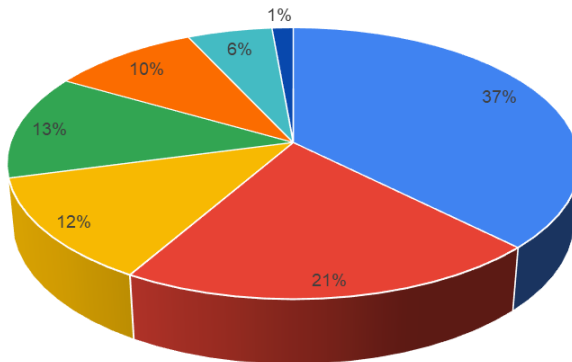
15. Si el servicio estuviera disponible hoy ¿qué tan probable sería que usted lo contrate o reemplace su gestor actual?



16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de gestión de hospedaje?



17. ¿Cuál es la frase que más lo identifica como persona natural o jurídica según sea el caso?



- "La vida es para ser feliz, para atreverse a experimentar y disfrutar"
- "En la vida las cosas no se regalan, hay que esforzarse para ganarlas y luego cuidarlas"
- "Lo más importante para mí es pensar libremente y actuar acorde a mis propias convicciones"
- "Siempre me ha gustado cuidar a otros; me importa establecer vínculos y tener relaciones fuertes con las personas"
- "No tolero la injusticia y estoy dispuesto a luchar por lograr una mejor sociedad para todos"
- "Me importa que me valoren y ser alguien importante en la sociedad"
- "Lo más importante es cuidar las tradiciones, que permanezca en el tiempo y que no pasen cambiando como modas"

## 12.2. Análisis Pestel

Ámbitos	Riesgos	Detalle	Oportunidad	Conclusión
Político	Inestabilidad del poder ejecutivo	A octubre de 2020 no existe candidato presidencial real, candidatos polarizados y de extremos, gobiernos regionales y comunales irrelevantes	Posicionarse como un comercio justo, es decir, todas las relaciones comerciales se establen bajo una exigencia de mayor equidad a partir del diálogo y la transparencia. (costos y precios).	En corto y mediano plazo posicionarse como un comercio justo mitiga los riesgos de políticos, siempre teniendo presente que debe recuperarse la inversión en un plazo no superior al próximo gobierno.
	Inestabilidad del poder legislativo	Parlamento polarizado y sin prioridades legislativas		
	Incertidumbre constitucional	Incertidumbre total, buenas intenciones y campaña del terror		
	Nuevo estallido social	Reinicio de manifestaciones por descontento con el modelo socioeconómico		
Económico	Aumento del desempleo	Aumento del desempleo y números ocultos, ley de protección del empleo	Participar de la reactivación económica local con una estructura empresarial sana y estudiada. Además, con mayor conocimiento de los riesgos sanitarios y su mitigación.	Constituir una empresa de estructura ligera, que se adapte a los cambios del entorno, considerando un escenario realista y desmejorado.
	Lenta recuperación post pandemia	Incertidumbre de la velocidad de recuperación de la economía, formas de U, V o K		
	Bajo crecimiento	Expectativas de crecimiento por debajo de pre-estallido social	Estructura empresarial ligera y lineal, capaz de adaptarse a los cambios	
	Alza de impuestos	Permanente modificación tributaria	Estabilidad de la moneda (costos planificados a este tipo de cambio)	
	Devaluación del peso	Devaluación real y esperada del peso cercana a 800 a lo menos hasta 2022	Determinación del mercado bajo estas condiciones	
	Baja confianza del consumidor	Expectativas de alto desempleo y salarios bajos		
Social	Disminución en patrones de compra	La pandemia ha disminuido los viajes de turismo, posiblemente exista una recuperación a mediano o largo plazo	Ofrecer seguridad sanitaria en todo el proceso tanto para el huésped como el propietario	Estar atento a las necesidades de sanidad y expectativas de los huéspedes y propietarios.
	Mala opinión de los clientes	Creciente importancia de la opinión de los clientes	Atención de calidad y oportuno, para tener buenas calificaciones en las plataformas digitales y en el boca a boca	
	Reducción de ingresos	El estallido social, la pandemia, migración y la transformación tecnología ha reducido los puestos de trabajo e ingresos	Adaptar la oferta a la demanda	
Tecnológico	Perdida de datos propios	Las plataformas digitales no comparten la información del cliente final con su cliente	Adaptar nuevas plataformas digitales	Utilizar tecnologías propias eficientes y concordantes con el enfoque de marketing.
	Restricciones de uso de energía	Aumento desmedido de precio de servicios	Uso eficiente de energías, de acuerdo con patrones de compra	
	Obsolescencia tecnológica	Rápida adaptación de productos por parte del consumidor que puede implicar nuevas tecnologías	Adoptar tecnología versátil	
Ecológico	Contaminación ambiental	Racionamiento de energía debido a cambio climático	Elección de tecnologías menos contaminantes y eficientes	Elegir productos de higiénicos certificados y que den seguridad a los huéspedes y tomar las medidas necesarias para el contacto físico y que no dañen el medioambiente.
Legal	Normativas sanitarias restrictivas	Cambios en las condiciones atención dado el distanciamiento físico	Adoptar protocolos sanitarios en la interacción y preparación del alojamiento	Mantener una óptima sanidad en todo el proceso hacia el huésped.
	Aumento de regulación de servicios de arriendo	Ordenanzas y normativa que restrinja la actividad de arriendos temporales	Implementar servicio de formalización de actividad inmobiliaria para arrendador	Mantenerse actualizado en las regularizaciones pertinentes con el fin de asesorar al cliente arrendador.

Fuente: Elaboración Propia

### 12.3. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Conocimiento del mercado de inversiones Conocimiento del mercado inmobiliario Conocimientos de administración Estructura ágil Redes de contacto Variedad de servicios	Búsqueda de nuevas experiencias de viaje Capacidad ociosa de viviendas de veraneo Cobertura geográfica Crecimiento de la inversión inmobiliaria Estrategia de océano azul
Debilidades	Amenazas
Baja estandarización de los servicios Dependencia del mercado de alojamiento Nuevo servicio, nuevo mercado	Desconfianza hacia los empresarios en general Lenta recuperación del turismo Nuevos competidores Regulaciones restrictivas en el mercado de alojamiento

Fuente: Elaboración Propia



## 12.4. Plan Financiero

### Proyección Estado de resultados a 5 años

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos					
Ingresos por servicios básicos	195.300.00 0	221.274.90 0	250.704.46 2	284.048.15 5	321.826.56 0
Ingresos por servicios adicionales	9.765.000	11.063.745	12.535.223	14.202.408	16.091.328
Total ingresos	205.065.00 0	232.338.64 5	263.239.68 5	298.250.56 3	337.917.88 8
Costo de ventas					
Comisión tarjeta	6.049.418	6.230.900	6.417.827	6.610.362	6.808.673
Recepcionista	18.425.813	18.978.587	19.547.945	20.134.383	20.738.415
Asesora del hogar	32.255.163	33.222.818	34.219.502	35.246.087	36.303.470
Asistente mantención	12.358.268	12.729.016	13.110.887	13.504.213	13.909.340
Movilización	29.400.000	30.282.000	31.190.460	32.126.174	33.089.959
Papel higiénico	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
Lavado de ropa de cama y toallas	25.200.000	25.956.000	26.734.680	27.536.720	28.362.822
Guantes desechables	3.500.000	3.605.000	3.713.150	3.824.545	3.939.281
Mascarilla	1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
Bolsas de basura	2.100.000	2.163.000	2.227.890	2.294.727	2.363.569
Paños de microfibra	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
Limpiador multiusos	2.100.000	2.163.000	2.227.890	2.294.727	2.363.569
Limpiavidrios	2.100.000	2.163.000	2.227.890	2.294.727	2.363.569
Crema para muebles y maderas	2.100.000	2.163.000	2.227.890	2.294.727	2.363.569
Crema cocina	2.100.000	2.163.000	2.227.890	2.294.727	2.363.569
Lentes de seguridad	63.000	64.890	66.837	68.842	70.907
Delantales	420.000	432.600	445.578	458.945	472.714
Escoba	42.000	43.260	44.558	45.895	47.271
Pala	28.000	28.840	29.705	30.596	31.514
Balde	63.000	64.890	66.837	68.842	70.907
Plumero	35.000	36.050	37.132	38.245	39.393
Trapeador	42.000	43.260	44.558	45.895	47.271
Cepillo para tallar	28.000	28.840	29.705	30.596	31.514
Cepillo para inodoro	28.000	28.840	29.705	30.596	31.514
Total costo de ventas	148.237.66 2	152.684.79 1	157.265.33 5	161.983.29 5	166.842.79 4
Margen de contribución	56.827.339	79.653.854	105.974.35 0	136.267.26 8	171.075.09 4
Gatos de administración y ventas					
Oficina	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
Gatos de oficina	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Hosting	499.908	514.905	530.352	546.263	562.651
Dominio	8.364	8.615	8.873	9.140	9.414
Google Ads	3.599.880	3.707.876	3.819.113	3.933.686	4.051.697
Relaciones públicas (250 café)	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Administrador de Servicios	15.484.567	15.949.104	16.427.577	16.920.404	17.428.017
Ingeniero informático	11.550.000	11.896.500	12.253.395	12.620.997	12.999.627
Community manager	10.211.325	10.517.665	10.833.195	11.158.191	11.492.936
Contador	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Total gastos de administración y ventas	56.654.044	58.353.665	60.104.275	61.907.404	63.764.626
EBITDA	173.295	21.300.188	45.870.074	74.359.864	107.310.46 8
Depreciación					
Desarrollo app	5.564.220	5.564.220	5.564.220	5.564.220	5.564.220
Lavadoras	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Desarrollo web	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
Aspiradora	143.333	143.333	143.333	143.333	143.333
Caja de herramientas	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
App store	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Play store	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Computador	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667
Escritorio	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Silla	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Total depreciación	8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220
EBIT	-8.338.926	12.787.968	37.357.854	65.847.644	98.798.248
Otros gastos no operacionales	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	-8.338.926	12.787.968	37.357.854	65.847.644	98.798.248

Impuesto a la renta	0	1.201.242	10.086.621	17.778.864	26.675.527
Utilidad después de impuesto	-8.338.926	11.586.727	27.271.234	48.068.780	72.122.721

### Proyección de Flujo de caja a 5 años

Flujo de caja	Inversión	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad después de impuesto		-8.338.926	11.586.727	27.271.234	48.068.780	72.122.721
Depreciación		8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220	8.512.220
Desarrollo app	-27.821.100					
Lavadoras	-18.000.000					
Desarrollo web	-540.000					
Aspiradora	-430.000			-430.000		
Caja de herramientas	-180.000			-180.000		
App store	-80.000					
Play store	-20.000					
Computador	-2.500.000					
Escritorio	-300.000			-300.000		
Silla	-300.000			-300.000		
Inversión en capital de trabajo	-20.330.457					
Flujo neto puro activos	-70.501.557	173.295	20.098.947	34.573.454	56.581.000	80.634.941
Valor residual						0
Recuperación del capital de trabajo						20.330.457
Valor desecho activos						8.820.000
Flujo neto puro activos + valores residuales	-70.501.557	173.295	20.098.947	34.573.454	56.581.000	109.785.398

### Balace a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes	173.295	21.473.483	60.743.722	117.324.722	197.959.664
Capital de trabajo	20.330.457	20.330.457	20.330.457	20.330.457	20.330.457
Activos no corrientes	50.171.100	50.171.100	51.381.100	51.381.100	51.381.100
Depreciación acumulada	-8.512.220	-17.024.440	-25.536.660	-34.048.880	-42.561.100
Total activos	62.162.632	74.950.600	106.918.619	154.987.400	227.110.121
Capital	70.501.557	70.501.557	71.711.557	71.711.557	71.711.557
Utilidad del ejercicio	-8.338.926	12.787.968	31.968.019	48.068.780	72.122.721
Utilidades retenidas	0	62.162.632	74.950.600	106.918.619	154.987.400
Total pasivos y patrimonio	62.162.632	74.950.600	106.918.619	154.987.400	227.110.121

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en capital de trabajo anual	0	0	0	0	0
Saldo anterior	20.330.457	20.330.457	20.330.457	20.330.457	20.330.457
capital de trabajo anual	20.330.457	20.330.457	20.330.457	20.330.457	20.330.457
caja anual	173.295	21.300.188	39.270.239	56.581.000	80.634.941
saldo anterior caja	0	173.295	21.473.483	60.743.722	117.324.722
total caja anual	173.295	21.473.483	60.743.722	117.324.722	197.959.664
Total anual activos corrientes	20.503.752	41.803.940	81.074.179	137.655.180	218.290.121