



GOT IT! MARKETPLACE DE ARRENDAMIENTO

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

PARTE I

Alumno:

David Trenkle, 23.086.851-4

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, julio de 2018

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio.....	5
2. Análisis de la Industria.....	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores.....	9
2.3 Clientes	14
2.3.1 Caracterización y motivaciones del arrendador.....	14
2.3.2 Caracterización y motivaciones del arrendatario	15
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	19
3.1 Modelo de negocio.....	19
3.1.1 Descripción del funcionamiento y la propuesta de valor.....	19
3.1.2 Categorías de Productos Ofrecidos	20
3.1.3 Elementos diferenciadores y de ventaja competitiva.....	21
3.2 Descripción de la empresa, RSE y Sustentabilidad	23
3.3 Estrategia de crecimiento	25
4. Plan de Marketing	27
4.1 Objetivos de Marketing.....	27
4.1.1. General.....	27
4.1.2. Específicos	27
4.2 Estrategia de segmentación.....	27
4.3 Estrategia de Servicio.....	29
4.4 Estrategia de Precio	29
4.5 Estrategia de Distribución.....	30
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	30
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.7.1 Estimación Perfiles Creados	32
4.7.2. Estimación número de transacciones.....	32
4.7.3. Estimación evolución del precio promedio.....	33
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	33
5. Plan de Operaciones	36
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	36
5.2 Flujo de operaciones.....	36

5.3	Dotación	37
5.4	Plan de desarrollo e implementación.....	38
6.	Equipo del proyecto.....	38
6.1	Equipo gestor.....	38
6.2	Estructura organizacional (Organigrama).....	38
6.3	Incentivos y compensaciones.....	39
7.	Plan financiero.....	40
7.1	Estado de Resultado y Caja.....	40
7.2	Balance.....	40
7.3	Fuentes de Financiamiento	41
7.4	Evaluación de la operación.....	41
7.5	Uso de Fondos.....	41
8.	Riesgos críticos	42
9.	Propuesta al Inversionista	43
10.	Conclusiones.....	44
	Bibliografía.....	45
	Anexos	46

Resumen ejecutivo

En Chile las altas tasas de bancarización, penetraciones de tecnologías digitales y tasas de crecimiento del e-commerce del 20% anuales están generando un ambiente propicio para los emprendimientos tecnológicos. Esto ha permitido la proliferación de las llamadas aplicaciones de servicios “On-demand” como Awto, Mobike, Cornershop, Uber o Airbnb.

Muchos de los emprendimientos tecnológicos más recientes que han tenido éxito en Chile y en el extranjero están basados en la tendencia global del consumo colaborativo (Sharing Economy), cuya idea principal es simple y plantea un cambio en la forma en que transamos bienes y servicios.

El consumo colaborativo propone un paradigma de consumo orientado a las necesidades de un nuevo consumidor online emergente que es más exigente, informado, también preocupado por el medio ambiente y el consumo responsable. En este sentido la propiedad de bienes es menos importante que el poder tener acceso a los beneficios de una infinidad de bienes y servicios a un costo no tan elevado.

De acuerdo con los estudios más recientes de prestigiosas consultoras como PWC, EY, o BCG el sector del consumo colaborativo crecerá a un CAGR de 139% y alcanzará USD 335.000 millones el 2025 en el mundo. Además, estas consultoras destacan que la mayoría de los emprendimientos basados en la filosofía colaborativa se han explotado en el sector del transporte, hospedaje o almacenaje y en los últimos años se ha visto una diversificación hacia otros sectores, por lo que aún quedan muchas oportunidades y mercados de nicho por explotar.

GOT IT es una empresa que propone un modelo de negocio basado en la economía colaborativa, donde las personas y las empresas pueden acceder a bienes y servicios a través de un market place digital como nunca antes se ha visto en Chile y en Latinoamérica. Se pretende explotar un mercado de USD 335 millones que actualmente está siendo desatendido y generar numerosos beneficios para sus usuarios a través del arriendo de bienes que están subutilizados. Entre los principales beneficios están: generación de rentas, ahorro, acceso, flexibilidad y sustentabilidad.

Por último, este plan de negocio clarifica como el Marketplace digital propuesto representa una atractiva oportunidad de inversión basada en una comunidad de 56.600 usuarios activos, 240.000 transacciones, ingresos de USD 3,7 millones y un EBITDA de 47% que se pretenden alcanzar en un horizonte de tiempo de 5 años. Esta oportunidad de inversión le ofrece una TIR del 35% por un aporte de capital de \$370 millones de pesos al inversionista.

1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio está basada en lo que hoy día se conoce como consumo colaborativo, una tendencia global que plantea un nuevo paradigma de consumo más eficiente, sustentable y socialmente responsable, basado en el acceso y no la propiedad. Gracias a las nuevas tecnologías de comunicación, el consumo colaborativo mundial ha experimentado un crecimiento exponencial, con un CAGR 139%, dando espacio a plataformas como Uber, Cabify o Airbnb.¹

En Chile y Latinoamérica en general el consumo colaborativo se ha demorado en llegar. Sin embargo, gracias los avances en términos de mayor acceso a internet y tecnologías de comunicación, cada vez hay más personas que utilizan market places digitales y plataformas de consumo colaborativo como Uber o AirBnB, e incluso ya están apareciendo empresas locales y comunidades con modelos de negocio colaborativo como Awto o Nosfuimos.cl.

El mercado online en Chile, estimado en USD 3700 millones, está conformado principalmente por plataformas e-commerce y market places orientados al retail, operados por grandes multinacionales como Falabella, Cencosud, y mercado libre. Plataformas y aplicaciones orientadas al transporte y movilidad urbana. Plataformas e-commerce de miles de pequeños actores de distintas industrias que ofrecen sus productos y servicios, y por último, grupos y market places en redes sociales orientados a la venta y trueques de bienes. Todos estos actores están enfocados a la venta de bienes y servicios.

Por otro lado, las tendencias del consumidor demuestran que las empresas se encuentran con clientes más exigentes, informados e interesados en consumo responsable y justificado. Los consumidores online representados principalmente por los millenials, valoran cada vez más el acceso y las experiencias por sobre la propiedad, y atributos entorno a la conveniencia, flexibilidad, y vivir con menos (optimización de espacio).²

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, existe un nicho que está siendo desatendido entorno a un market place de consumo colaborativo orientado al arriendo y consumo sustentable de aquellos bienes, que las personas y empresas están subutilizando en sus casas o bodegas. Esto se corrobora mediante un estudio de mercado a 315 personas, en el cual más del 55% de los encuestados demostró interés por la idea de arrendar y generar ingresos extra.³

¹ Estudio de Ernst & Young (2015): "The rise of the Sharing Economy"

² Estudio ADN del consumidor chileno (2015), Comprador online (2016), Estudio de Reputación Corporativa (2017).

³ Anexo 1. Generación Ingresos Extras (Resultados Estudio Primario, noviembre 2017).

Es así que la propuesta de valor de GOT IT, hasta el momento única en la región, está construida en torno a una plataforma digital que le permita a sus usuarios (personas particulares o empresas) alquilar o arrendar productos. Se enfoca en ofrecer acceso a productos sin tener que comprarlos, de tal manera de generar fuentes alternativas de ingreso, ahorro de dinero, tiempo, y espacio en el hogar. En este sentido existe una oportunidad de negocio que se pretende aprovechar a través de la plataforma digital.

2. Análisis de la Industria

2.1 Industria

Los estudios más recientes de respetadas consultoras como BCG, PWC y EY analizan el fenómeno de economía colaborativa y echan abajo el mito de que es una tendencia pasajera o de nicho. Según una estimación de PWC el mercado global de consumo colaborativo generó ingresos por USD \$29.000 millones el 2015 y alcanzara los USD \$335.000 el 2025, año en que también se espera que el 64% de los consumidores adultos utilice plataformas de consumo colaborativo, tanto para ahorrar como para obtener una rentabilidad por sus cosas.⁴ Los modelos colaborativos más desarrollados están en países de Europa, como España y Alemania, en EEUU, pero también en países emergentes como India. En países emergentes existe un gran potencial de crecimiento, ya que el modelo colaborativo le permite acceso a bienes a un bajo costo a personas que normalmente no lo tendrían.⁵

Como se puede observar en el anexo 2, la tendencia asociada a los fondos para el financiamiento de negocios colaborativos ha despegado desde el 2010 y acumula aproximadamente más de USD \$23.000 millones a la fecha. Hasta el momento los inversionistas de capital de riesgo han dirigido sus fondos principalmente al financiamiento de negocios de transporte compartido, alojamientos, negocios relacionados al cowork, almacenamiento y delivery. En el 2016 comienza una tendencia hacia la diversificación en otras áreas de negocio colaborativo, particularmente en mercados B2B del área de equipos y herramientas donde los tickets promedio son más atractivos.⁶

¿Y cómo ve el panorama local? Aunque no hay cifras sobre el consumo colaborativo en Chile, el alto nivel de bancarización y penetración de internet y smartphones sugieren que existe un ambiente propicio para emprendimientos tecnológicos. Según el centro de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) el 2017 la economía digital en Chile representó el 5% de la economía chilena, se espera que llegue al 7% para el 2020 y supere los dos dígitos en el mediano-largo plazo. Por otro lado, el e-commerce representó USD \$3.700 millones en ventas el 2017, de las cuales se estima que el 15% fueron hechas a través de smartphones. Los estudios analizados proyectan tasas de crecimiento cercanas al 20% anuales para el comercio digital.⁷

⁴ Estudio PWC (2015). The Sharing Economy

⁵ Estudio de Ernst & Young (2015). The rise of the Sharing Economy

⁶ BCG (2017): "What's next for sharing economy"

⁷ Conclusiones del eCommerce Day Santiago 2017. www.ecommerceday.cl

Para determinar el tamaño del mercado potencial se abordaron dos formas de cuantificarlo, la primera mediante el valor de bienes en oferta y la segunda mediante a la demanda de clientes objetivo (anexo 3). De acuerdo a este análisis se estima que el mercado de plataformas de arriendo en Chile podría estar entre USD \$300 y \$400 millones, lo que corresponde a aproximadamente el 10% del volumen de e-commerce 2017.

El carácter atomizado del e-commerce hace necesario categorizar los actores relevantes del entorno en base a dimensiones como industria o mercado, tipo de plataforma online, tamaño y forma de transar. El anexo 4 muestra un detalle de los actores relevantes de la industria del e-commerce en clusters: 1) Grandes market places digitales orientados a la venta de productos y servicios. 2) Grandes plataformas e-commerce de grandes retailers. 3) Aplicaciones móviles y medianas plataformas orientadas a la movilidad urbana. 4) Market places en redes sociales orientados a la venta y trueque de bienes ociosos. 5) Plataformas y market places turísticos y de hospedaje. 6) Pequeños tiendas e-commerce de nicho y páginas web de pymes orientadas a la venta y en algunos casos al arriendo.

El e-commerce está dominado por los dos primeros grupos: Las plataformas de grandes empresas del retail y los mercados digitales más usados como Mercado Libre o Yapo. Estos están fuertemente orientados a la venta de artículos nuevos o usados tanto para personas como empresas.

Empresas como Sodimac o BikeSantiago tienen servicio de arrendamiento que requieren ir a las sucursales o puntos de atención, contratos de arrendamiento, membresías, u horarios de entrega impuestos por la empresa. Ninguno de los servicios de arrendamiento investigados ofrece un servicio a pedido a través de un market place, donde se pueda elegir o coordinar la entrega al horario más conveniente.⁸

Por otro lado, la mayoría de las plataformas pequeñas y medianas están orientados a la venta y en algunos casos al arriendo de productos, enfocándose en sus respectivos nichos. Yunke, por ejemplo, es una plataforma enfocada en a la venta de artículos en “lote” bajo el concepto “mercado de las pulgas online, donde puedes vender tus cachueros”.

En redes sociales como Facebook también se encuentran espacios donde las personas pueden intercambiar, vender o regalar sus pertenencias. Sin embargo, estos grupos conformados por entusiastas por lo general están especializados en intercambios o venta de productos específicos

⁸ Anexo 5: Ejemplo proceso de arrendamiento página web Sodimac

como bicicletas o videojuegos, pero no arriendo de variedades de productos. Además, no existen garantías ni resguardos ante fraudes.

De acuerdo a lo expuesto el e-commerce está constituido por una amplia gama de actores relevantes: potenciales competidores, clientes, proveedores o aliados. En el anexo 6 se puede encontrar un análisis comparativo que identifica, a partir de características distintivas, el grado de competencia o cooperación de los clusters de actores relevantes.

Aunque GOT IT pretende enfocarse en un nicho poco explotado bajo un modelo de market place digital de arrendamiento, competirá con muchos de estos actores en diversas categorías, como por ejemplo, autos y motos, electrónica y cámaras. Sin embargo, también se buscarán formas de cooperar con otros actores para potenciar el negocio. Esto será abordado en más profundidad en el próximo capítulo.

2.2 Competidores

Aunque actualmente no hay una plataforma de servicio de arrendamiento como la propuesta en Chile, las barreras de entrada son bajas y principalmente dadas por la red de usuarios, proveedores y aliados que logre adquirir una plataforma ya establecida. En este sentido la ventana de oportunidad es importante. Por otro lado, las características del negocio hacen que los límites que diferencian los competidores de los aliados sean difusos. El escenario competitivo está compuesto por los actores que se caracterizaran a continuación:

a. Empresas del Retail:

Desde el 2014 el sector ha vivido un escenario coyuntural contractivo del consumo con tasas de crecimiento que se han mantenido en torno al 3% desde entonces. Este escenario desfavorable los ha obligado a poner foco en la optimización del espacio físico, reduciendo el número de personas por metro cuadrado, mejorando el rendimiento del stock y disminuyendo costos en general. El crecimiento moderado ha potenciado la expansión internacional en países vecinos como Perú y Colombia que muestran tasas de crecimiento más atractivas. En el mercado chileno también se ha evidenciado una tendencia de desaceleración en ritmo de apertura de centros comerciales, lo cual sumado al moderado desempeño de tiendas físicas y la llegada de nuevas tecnologías y preferencias de los consumidores ha obligado a las empresas del rubro a potenciar sus canales de comercio electrónico (Omnicanalidad).

Desde el punto de vista de nuestro negocio vemos con mirada positiva tanto un menor ritmo de aperturas de tiendas físicas como el desarrollo del e-commerce, porque aporta a la educación del consumidor y al desarrollo de confianza con el comercio electrónico.

Existe claramente un riesgo asociado a los bajos precios que puede ofrecer el retail, porque podría influenciar las decisiones de consumo de las personas poniendo presión sobre los tickets promedio de nuestro negocio. En un escenario en el que hay convergencia de precios, los servicios de arrendamiento entrarían a competir con el retail para satisfacer necesidades de consumo. Sin embargo, existen razones para creer que el riesgo es acotado: productos que se vayan commoditizando (lo cual sucede bastante con categorías de electrónicos) son menos atractivos y siempre podrán ir siendo remplazados por nuevos productos y bienes de mayor valor que sean más rentables. Por otro lado, nuestros clientes target son aquellos que entienden y valoran todas las ventajas del consumo a través del acceso por sobre consumo basado en la propiedad. Finalmente, también existe una ventaja competitiva importante del modelo de negocio colaborativo en el sentido que el retail está obligado a sostener grandes infraestructuras de almacenamiento, logística y tiendas físicas.

Por otro lado, creemos que podría existir complementariedad de nuestro servicio con el retail en el segmento de clientes que buscan probar un bien antes de comprar, o que simplemente no lo pueden o desean pagar porque lo utilizarán por un periodo corto. Esto da pie a explorar oportunidades de colaborar y generar alianzas con los principales actores del rubro: Falabella, Cencosud y Ripley. Si consideramos que algunas empresas del retail como Ripley, ya están explorando cada vez más la omnicanalidad y nuevos modelos de negocio a través del lanzamiento del mercado Ripley (un market place B2C, donde proveedores pequeños pueden ofrecerle sus productos al cliente final) la oportunidad de colaboración con una plataforma de arrendamiento no suena tan inviable.

En este sentido se podría trabajar en conjunto con el retail en aquellas categorías de productos (electrónicos, línea blanca, cámaras, instrumentos) que para el retail son poco atractivos por sus bajos márgenes o baja rotación, pero que sean lo suficientemente atractivos para nuestro negocio desde el punto de vista del valor y ticket promedio.

b. Mercados virtuales, plataformas Online y redes sociales

Se consideran relevantes los mercados virtuales y plataformas establecidas en el mercado local como Mercado Libre, Yapo, Yunke, market places y grupos especializados en redes sociales como Facebook que están orientados a la venta y trueque de productos.

Principalmente Yapo y Mercado Libre constituyen actores importantes dado que los servicios de arrendamiento entran a competir con los servicios prestados en estas plataformas, ya que incentivamos a que las personas generen flujos en el tiempo a través de sus bienes, en vez de venderlas en plataformas como Mercado Libre.

La plataforma de Mercado libre cuenta con una red 212 millones de usuarios, con presencia en 18 países y desde el año pasado entró en una alianza con Ebay. Dentro de sus servicios ofrece servicio de compras, ventas, pagos y subastas. Los usuarios pueden vender tanto productos nuevos como usados a precio fijado por ellos mismos o en la modalidad de subastas. MercadoLibre también posee Mercado-Pago, una compañía que ofrece diversas modalidades de cobro a los vendedores. En Chile la empresa ofrece más de 40 mil productos a los consumidores en distintas categorías y ha logrado incrementar sus números de transacciones desde que implementó envíos gratis a regiones en transacciones de productos sobre los 15.000 pesos. Mercado libre es sin duda el líder, la plataforma de compra y venta más exitosa de la región.

Dadas las fortalezas de MercadoLibre y plataformas similares existe un riesgo importante de que estos mercados virtuales, que cuentan con amplias redes de usuarios establecidas, puedan entrar fácilmente a competir con servicios de arrendamiento similares, lo que potencialmente se convertiría en una amenaza a nuestro modelo de negocio.

A pesar de lo anterior, el modelo de negocios basado en consumo colaborativo ofrece ventajas importantes a los dueños de bienes ociosos en comparación a las plataformas de ventas como Mercado Libre y Yapo, dado que las personas pueden optar por obtener flujos de dinero en el tiempo a través del arriendo sin tener que deshacerse de sus bienes. Dado el peso que tiene Mercado Libre como actor principal consolidado en mercados e-commerce de la región y la amplia red de usuarios que tiene es que se considera de alta prioridad explorar una alianza.

En este sentido se propone un acuerdo en el que Mercado Libre proporcioné acceso a su red de clientes para potenciar el número de usuarios de GOT IT, a cambio de participación en los ingresos por comisiones de aquellos clientes que hayan sido captados a través de mercado libre. Por otro lado, también se propone la opción de publicaciones cruzadas entre las plataformas en las que por ejemplo un usuario que no ha podido arrendar su producto en la plataforma GOT IT durante un periodo largo, automáticamente se le dé opciones de subasta o venta provenientes de clientes de Mercado Libre. En contra prestación, usuarios de Mercado Libre que no han podido vender sus bienes reciban ofertas de arriendo de clientes de la plataforma GOT IT. Este sistema de publicaciones cruzadas entre las plataformas (client sharing) estaría apuntando a incrementar los ingresos de ambas plataformas y a alcanzar un mayor nivel de satisfacción de los usuarios. Por otro lado, existen otras plataformas de arriendo online extranjeras, como por ejemplo la española Relendo o Spinlister en EEUU, que son empresas muy nuevas que tienen modelos de negocio similares y aún están en fase de consolidarse en sus mercados locales. Sin embargo, una vez logren posicionarse como líderes en sus mercados sabemos que tienen interés por

ingresar al mercado LATAM y representan potenciales competidores. Plataformas de arrendamiento de bienes ociosos en la región aun no existen. No obstante, hay un riesgo creciente de competencia a futuro con la inminente llegada de los grandes retailers online extranjeros como Amazon, Ikea, y Alibaba, los cuales ofrecen una gama gigantesca de productos a precios competitivos, lo cual representa una amenaza para la industria local y también para el modelo de arrendamiento.

c. Empresas (locales) que venden u ofrecen servicios de arrendamiento

Empresas que venden u ofrecen servicios de arrendamiento de equipos de deporte, herramientas y equipos para eventos, pueden ser considerados como competidores, aliados, o proveedores. En estas áreas existen un sinnúmero de actores pequeños y medianos que se enfocan en una categoría específica de bienes, pero no existe actores importantes o ninguna plataforma de arrendamiento que agregue demanda y oferta en diversas categorías.

La venta y arriendo de bienes de consumo masivo como cámaras, artículos de deporte o herramientas no es nuevo ni en Chile ni en el extranjero. El modelo tradicional requiere de establecimientos que se dedican a esto por lo general ofrece poca conveniencia, requieren tiempo y por lo tanto tiene costos de transacción más elevados para los clientes. El hecho de llevar a cabo el arriendo mediante a una plataforma que le permita al consumidor arrendar variedades de productos con un seguro a través de su smartphone, presenta una ventaja importante a como se hace tradicionalmente en locales y plataformas online existentes. Además, una plataforma como GOT IT ayuda a expandir la demanda y oferta de bienes sin depender del tráfico de personas que muchas veces está ligado a la ubicación de los locales. Por estas razones creemos que existe una gran oportunidad para estos actores de expandir su negocio como proveedores de la plataforma GOT IT.

d. Aliados estratégicos

A diferencia de los otros actores mencionados anteriormente los actores que consideramos aliados estratégicos aportan a la propuesta de valor y son indispensables para el desarrollo y desempeño del negocio. A continuación, se destacan las empresas con las que consideramos indispensable trabajar en conjunto.

Aliados estratégicos y valor agregado al negocio

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

Uno de los pilares del negocio colaborativo es la confianza. Hay que tener mecanismos de seguridad que garanticen transacciones seguras: que aseguren los bienes ante robos, pérdidas o daños y ayuden fomentar la confianza entre los usuarios. A modo de ejemplo la aseguradora Zurich presta servicios de cobertura de hasta €5000 al portal de arrendamiento español Relendo.

Para potenciar el segmento turistas se pretende trabajar con las principales empresas y portales turísticos, de tal manera que estos les ofrezcan a sus usuarios la opción de poder arrendar bienes a través del portal GOT IT. Esto puede funcionar de dos maneras al momento de hacer la reserva del viaje o hospedaje. La primera es a través de un enlace que redirija a los usuarios al portal para que posteriormente puedan buscar los artículos que desean reservar. En este caso GOT IT le concede una participación a la plataforma turística cada vez que se concrete una transacción de arrendamiento. De manera alternativa GOT IT puede posicionarse como un proveedor en la cadena de valor de la plataforma turística, prestando servicios de matching y reserva por los cuales los clientes que utilicen sus servicios le pagan una comisión. Ambas alternativas apuntan a mejorar las propuestas de valor y fuentes de ingresos de GOT IT y las empresas aliadas.

En el ámbito de los métodos de pago ya se cuenta con la disposición a formar una alianza con el novedoso startaup chileno PaySmarter, quien presta servicios de pago basado en criptomonedas permitiendo a sus usuarios ahorrar hasta un 30% en comisiones bancarias. Este método de pago es particularmente atractivo para los segmentos de clientes millenials y turistas quienes cuentan con un perfil más tecnológico y pagan altas comisiones bancarias al hacer transacciones con tarjetas internacionales.

Por último, dadas las tendencias de los consumidores hacia atributos como conveniencia y flexibilidad se hace imprescindible contar con un operador logísticos que preste servicios de Delivery. Igualmente importante son las relaciones con proveedores de bienes de calidad que nos permita tener una amplia variedad y oferta en la plataforma.

2.3 Clientes

GOT IT contempla dos tipos de cliente: el primero correspondiente a un particular o empresa dueña de un bien que desea ponerlo a disposición de la comunidad colaborativa (arrendador), y por otro lado está la persona o empresa que desea tener acceso a bienes a través del arriendo (arrendatario).

2.3.1 Caracterización y motivaciones del arrendador

Desde el punto de vista del arrendador las necesidades principales que lo motivan a utilizar el market place son poder rentabilizar todas aquellas pertenencias que para él aún tienen valor y le podrían generar flujos de ingresos, y a su vez optimizar espacios que se tienen destinados al almacenaje de bienes que probablemente no utilizan regularmente. El arrendador también puede estar pasando por un momento de poca liquidez y tiene bienes de valor que acumulo durante tiempos de bonanzas y ahora resulta una necesidad de generar ingresos para el sustento de su hogar o empresa.

El dueño se hará la pregunta ¿Por qué no vender las pertenencias en Yapo o Mercado libre? Por lo general la respuesta está en que a muchas personas les cuesta desprenderse de sus cosas porque piensan que estas tendrán uso en un futuro cercano o porque sienten un lazo emocional con él bien. Esto último fue avalado por nuestra investigación de mercado donde tan solo el 8% reconoce vender las cosas que no necesita, mientras un 32% reconoce que las guarda. A la pregunta ¿Qué hace con los bienes que no utiliza? 47% reveló que regalan o donan sus cosas. Sin embargo, esta respuesta parece más reflejar un deseo, que la realidad, ya que reconocen no hacerlo con frecuencia y tener cosas que no utilizan en casa. Existe un costo de oportunidad asociado al tiempo, búsqueda de información y traslado al momento de regalar y donar pertenencias. En la práctica las personas acumulan cosas en sus casas y bodegas, muchas veces hasta que se vuelven obsoletas.⁹

Si existiera una manera fácil y conveniente de arrendar las cosas para los dueños la posibilidad de poder rentabilizar sus bienes a través del arriendo podría resultar más atractiva que venderlas, sino fuera por la desconfianza de prestarle sus cosas a un desconocido. En general el arrendador es consciente de que el poner sus pertenencias a disposición de la comunidad colaborativa implica un desgaste por uso y también hay riesgos asociados al extravío o daños a la propiedad. En nuestra encuesta logramos confirmar que también en Chile la desconfianza es la barrera

⁹ Anexo 7: Destino bienes Ociosos, Estudio Primario (noviembre 2017).

principal para el modelo negocio. Sin embargo, las personas están cada vez más dispuestas a participar en el consumo colaborativo si se les presentan mecanismos de garantía y confianza entre los usuarios. De acuerdo a nuestros encuestados las tres principales 3 condiciones para que la gente arriende sus pertenencias son: 1) una Garantía, 2) Conocer el historial de comportamiento de la persona y 3) Información de contacto a través de celular, Facebook, u otro.¹⁰

Por último, empresas que ya ofrecen servicios de arrendamiento y están interesadas en expandir su red de clientes, o también empresas que desean introducir un nuevo producto al mercado y les gustaría hacer un testeo de mercado pueden tener incentivos a utilizar la plataforma. En modelos de negocio similares de arrendamiento investigados se evidencia que existe un gran número de oferentes que son empresas especializadas, por ejemplo, en el arriendo de equipos para eventos, equipos profesionales de fotografía y video o maquinaria y herramientas. Este segmento se explotará en etapas posteriores cuando el modelo de negocio este probado y con tracción sólida.

2.3.2 Caracterización y motivaciones del arrendatario

Desde el punto de vista del arrendatario no solo es importante investigar sus necesidades y motivaciones para desarrollar una propuesta de valor, sino también pensar a qué tipo de cliente está dirigida la plataforma desde un punto de vista socioeconómico. Es por eso que investigaciones sobre el consumidor online chileno nos permite identificar las principales características demográficas, socioeconómicas y psicográficas de éstos.

Al segmento objetivo pertenecen personas con un rango de edad entre los 15 y los 59 años, pertenecientes al GSE ABC1 y C2, con ingresos promedios mensuales sobre los \$800.000, con una tasa de bancarización sobre el 60% y con alto grado de conectividad móvil e internet. Más del 50% de los consumidores online pertenecen a la generación X y Millenials. Ellos buscan principalmente experiencias a la hora de comprar online. Lo que más valoran de la compra online es la comodidad (despacho), conveniencia de precios, y también por la variedad cosas que dicen no poder encontrar en las tiendas físicas.¹¹

En segunda instancia, nos preguntamos ¿Quiénes son nuestros clientes y que los motiva a utilizar una plataforma de consumo colaborativo? A continuación, se identificar y caracterizan los grandes grupos de clientes a los que estará enfocada la propuesta de valor.

¹⁰ Anexo 8: Mitigadores de desconfianza (Resultados Estudio Primario, noviembre 2017)

¹¹ GfK Adimark (2015): El Comprador Online. Visión Humana (2016): ADN del Consumidor Chileno 2015.

a. *Millenials*: aquella generación que alcanzó su vida adulta después del año 2000 creció con la tecnología, por lo que está muy familiarizada con las redes sociales y el consumo online. Estudios antropológicos además los describen como personas que no pasan mucho tiempo en un solo lugar de trabajo, valoran su movilidad, flexibilidad y tiempo libre.

Están entre los 19 y los 35 años, muchos de ellos aun estudian, son padres jóvenes o presionales que aún están al inicio de sus carreras, por lo que en general tienen un poder adquisitivo moderado. Viven en grandes ciudades donde los hogares son cada vez más pequeños y requieren una mejor utilización de espacios, lo cual es considerado a la hora de tomar decisiones de consumo. A la hora de consumir también buscan nuevas formas de consumir y de vivir experiencias. Esto significa que valoran menos ser propietarios de un refugio en la parva, que poder ir a disfrutar de la nieve un fin de semana.

La movilidad y flexibilidad laboral muchas veces los lleva a situaciones de inestabilidad económica. Un aspecto importante que puede ser un potente motivador para experimentar una plataforma que les permita generar fuentes de ingresos y ahorros adicionales con facilidad y flexibilidad. Entre los padres jóvenes se constató el interés por tener acceso a bienes para niños, ya que son bienes que por lo general son caros, se utilizan por poco tiempo y ocupan mucho espacio. Finalmente, las características e idiosincrasia de este grupo permitirá el desarrollo del consumo colaborativo en el mundo y en Chile.

b. *Turistas*: con el fin de determinar el tipo de turista objetivo, con datos de un estudio de tipificación de demanda se elaboró una categorización de tipos de turista en base dimensiones sociodemográficas y motivacionales que están resumidas en la siguiente tabla.

Caracterización del segmento turistas

TURISTAS	MILLENNIALS (18-34 AÑOS)	GENERACION X (35-59 AÑOS)	MÁS DE 60 AÑOS
COMPOSICION	40%	40%	20%
SOLTEROS / CON HIJOS	JOVENES SOLTEROS		TERCERA EDAD (CASADO /
	MEDIANA EDAD CON HIJOS		
MOTIVO PRINCIPAL	VACACIONES / RECREACION / OCIO		
	VISITA A CONOCIDOS / AMIGOS / FAMILIARES NEGOCIOS		
LUGAR DE LLEGADA	EL 60% LLEGA SANTIAGO Y VALPARAISO		
INTERNET / TOMA DE DECISIONES	FUERTE USO		MENOR USO
	AIRBNB, COUCHSURFING, TRIPADVISOR, BOOKING, DESPEGAR		AGENCIA DE VIAJES
GASTO PROMEDIO	\$100-200		\$300-500
DIARIO US\$	Menos de \$100	\$300-500	Más de \$500

Fuente: Elaboración propia con datos de Sernatur

En segundo lugar, se identificaron 3 tipos de turistas: vacacionales, vinculados y de negocios. Se consideran dentro del segmento objetivo los dos primeros tipos de turista que se describen a

continuación.¹²

El perfil de turista vacacional está constituido mayoritariamente por personas cuyo motivo es recreación. Son Millennials entre 18 y 29 años, la mayoría solteros sin hijos, estudiantes o profesionales de nivel universitario. Este grupo es menos planificado que los otros, prefiere viajar sin organizar algo antes de salir de casa y el grupo que más utiliza Internet para informarse y tomar decisiones. Las plataformas que más utilizan para organizar sus viajes son Airbnb, Couchsurfing, Tripadvisor, Booking y Despegar.com. Entre las actividades que más realizan se destacan la visita a atractivos naturales, la playa y frecuentan ciudades como Valparaíso, Viña del Mar y San Pedro.

El grupo de turistas vinculados se encuentra formado principalmente por personas cuyo motivo de viaje es la visita a amigos/conocidos/familiares y quienes se vieron motivadas principalmente por la recomendación o influencia de personas cercanas. La mayor proporción de este grupo se concentra en turistas de países europeos, EEUU, Australia, Colombia y Perú que viajan al sur de Chile: Punta Arenas, Chiloé, Puerto Montt y Valdivia.

Aunque las necesidades y motivaciones de ambos perfiles difieren, tienen como denominador común el no poder traer todas las cosas que les gustaría en sus viajes, y se ven enfrentados al dilema de comprar, arrendar o persistir del consumo de un bien. Ambos tipos turista tienen una predisposición inherente al arriendo por razones de conveniencia en términos económicos, de capacidad, estándares técnicos, etc. Por otro lado, los turistas buscan generar recuerdos y experiencias que enriquezcan sus vacaciones. Una plataforma que les permita tener acceso a bienes ociosos, de deporte, u otros de manera conveniente, les ayudara a satisfacer esas necesidades.

c. En el caso de las empresas muchas veces las fluctuaciones en la actividad económica generadas por estacionalidad o efectos macroeconómicos les significa tener activos inmovilizados, que generan costos de almacenaje importantes, o por el contrario tener necesidad a corto plazo de acceder a activos para poder frente a una mayor demanda. Existen aproximadamente 1 millón de empresas en Chile de las cuales el 97% son pymes que son más susceptibles a fluctuaciones macroeconómicas o del mercado. ¿Qué pasaría si las empresas pudieran minimizar estos riesgos a través de un market place digital que les permitiera acceder a activos en momentos donde lo necesitan o poner a disposición activos cuando no los necesitan? Estas podrían hacer un uso más eficiente de sus activos, podrían optimizar espacios, bodegas,

¹² Estudio de Tipificación de la Demanda Turística. Subsecretaría de Turismo (2016).

incrementar la rotación de inventario e incluso ayudar a mitigar los costos de almacenaje. En el anexo 9 se puede encontrar una caracterización geográfica y de tamaño de este segmento objetivo.

Por último, cabe destacar que la encuesta realizada revela que aproximadamente el 75% de los encuestados le gusta la idea de una plataforma que le permita probar productos antes de comprarlos.¹³ Por ejemplo, un estudiante o aficionado a la fotografía o multimedia que quiere probar diferentes equipos y que por su costo necesita estar seguro antes de tomar la decisión de compra. Aunque este grupo de personas no constituyen un cluster, si se reconoce que hay un sub-segmento de clientes motivados por la necesidad de afirmar su decisión de compra (Try First Customers).

¹³ Anexo 10: Valoración atributos de la plataforma, Estudio Primario (noviembre 2017).

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de negocio

3.1.1 Descripción del funcionamiento y la propuesta de valor

Para poder postear anuncios o arrendar a través de la plataforma los clientes deberán crear un perfil (o ingresar con sus cuentas de Google o Facebook), entregar un número de tarjeta crédito y una cuenta bancaria donde los fondos puedan ser depositados.

El modelo está basado en una comunidad que esté dispuesta a poner a disposición sus pertenencias por lo que aspectos de seguridad y garantía son muy importantes. GOT IT Pretende tener cuatro mecanismos de seguridad: una tarjeta de crédito, depósitos de garantía (opcional para dueños de bienes de mucho valor), un seguro que cubra daños o pérdidas y un sistema de rating de los usuarios y sus productos.

Los dueños podrán subir fácilmente fotos de sus bienes a la plataforma, donde tendrán que fijar el precio y si se requiere algún tipo de garantía. Para facilitar y mejorar la experiencia del usuario la plataforma le hará sugerencia de precios y especificaciones técnicas y descripciones estandarizadas de su producto.

Los arrendatarios podrán elegir productos de distintas categorías, una vez hecha la reserva del producto se podrán comunicar por un chat interno con el dueño, donde podrán acordar el lugar y hora de encuentro que más les convenga. Se pretende tener una alianza con una empresa de servicios logísticos para poder ofrecer la opción de despacho y satisfacer las necesidades de los clientes. Una vez completada la transacción se cobrará una comisión entre 20% y 25% de acuerdo con la estrategia de precio que se detalla en el capítulo 4.4.¹⁴ Una descripción más detallada de los procesos y funcionamiento de la plataforma se encuentra en el capítulo 5.2.

Finalmente, como resultado de las necesidades y motivaciones de los clientes que fueron expuestas en el capítulo 2.3 es que la propuesta de valor para los usuarios de la plataforma incluye lo siguiente:

1. Seguridad y Confianza. A través de distintos mecanismos (a) Transacciones con cargo a tarjeta de crédito, (b) Sistema de creación y eliminación de perfiles, (c) Sistema de evaluación, rating y feedback entre los usuarios, (d) Cobertura a través de un seguro de un aliado estratégico y (e) opciones de depósitos en garantía.

¹⁴ Anexo 11: De acuerdo al estudio de mercado donde se analizaron más de 15 modelos de negocio similares en Chile y en el extranjero una comisión en torno al 20% por servicios es el estándar de la industria.

2. Acceso a bienes a los que quizás de forma tradicional sería muy costoso acceder.
3. Generación de valor económico en términos de ingresos mediante el uso eficiente de los bienes o activos de los cuales se es dueño.
4. Ahorros a través del mejor uso de bodegas y espacios.
5. Conveniencia y flexibilidad. Un usuario arrendador puede de manera fácil y rápida tomarle una foto al objeto que desea arrendar, fijar un precio y subir el anuncio en minutos. La entrega se puede acordar con el arrendatario a conveniencia o se puede optar por servicio externo de Delivery con nuestro aliado estratégico (Beelivery).
6. La satisfacción de contribuir a la sociedad mediante un consumo más responsable y sustentable gracias a la reutilización de sus pertenencias.

3.1.2 Categorías de Productos Ofrecidos

Pilares centrales de la propuesta de valor son la rentabilidad que se ofrece a los usuarios por sus productos y la conveniencia basada en sus necesidades y preferencias. Es por eso que tener una variedad de productos de calidad, disponibles y que generen rentabilidad para los clientes y la empresa es un factor crítico de éxito. A continuación, se describen las categorías con más valor.

Para determinar categorías de productos que generan más valor, tanto para la empresa como para los clientes objetivo, se hizo un benchmark de las categorías ofrecidas por 9 grandes plataformas digitales y se comparó con estudios sobre lo más vendido y más buscado en plataformas de consumo. La atractividad de las categorías se hizo en base a 4 criterios: 1) Valor de ticket promedio externo (bienes con valor mínimo de \$200.000), 2) Bienes con alta frecuencia de uso, 3) Número de Listings (anuncios) en las plataformas Mercado Libre y Yapo¹⁵, 4) Grado en que la categoría satisface necesidades de nuestros clientes objetivos.

Atractividad de categorías para dueños de bienes / empresa

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

¹⁵ Con el fin de cuantificar la oferta o escases que podría tener un bien en la plataforma se hizo un estudio del número de anuncios (listings) de 67 productos de distintas categorías con valor mínimo de \$200.000 pesos. Los datos están disponibles en un archivo Excel a petición de los evaluadores.

Como se puede observar en la tabla las categorías más atractivas desde el punto de vista de los dueños y de la plataforma son vehículos (Autos, Motos, Lanchas, Food trucks, etc), y bienes de electrónica. El grado de atractividad que tiene una determinada categoría es el resultado de una ponderación de los criterios de evaluación. Cabe mencionar que dentro de la categoría otros se resumen las categorías: electrodomésticos, herramientas y equipos industriales, accesorios e indumentaria de vehículos y bebés.

Por otro lado, también se determinó el valor que tiene cada categoría para cada tipo de cliente objetivo en base a 3 criterios: 1) Grado en que la categoría satisface necesidades de del segmento, 2) Grado de dificultad que puede tener un segmento para acceder a un bien, 3) El grado de escasez (oferta) que podría tener la categoría (si hay poca oferta de un bien baja la utilidad de la categoría). Para obtener una matriz de atractividad tanto para el segmento como para la empresa se evaluó (con un sistema de puntos del 0 a 100) cada criterio para cada segmento en las distintas categorías. Finalmente se calculó un promedio ponderado para cada segmento y cada categoría.

Matiz de atractividad de categorías para arrendatarios y empresa

CLIENTES	MILLENIALS	TURISTAS	EMPRESAS	PRIORIDAD
NECESIDADES / CARACTERISTICAS	Experiencias, optimizar espacio, tecnología, +oder adquisitivo moderado, padres jóvenes	Acceso, conveniencia, espacio, recuerdos, experiencias, documentación, ahorro	Optimización de recursos, estacionalidad, ahorro, precios, flexibilidad	
CATEGORIAS				
AUTOS, MOTOS Y OTROS	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
ELECTRONICA	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
CAMARAS Y ACCESORIOS	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA
INSTRUMENTOS MUSICALES	ALTA	BAJA	BAJA	MEDIA
DEPORTES Y AIRE LIBRE	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA
ACCESORIOS / INDUMENTARIA VEHICULOS	ALTA	ALTA	BAJA	MEDIA
BEBES	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA
ELECTRODOMESTICOS	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS INDUSTRIALES	BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA

3.1.3 Elementos diferenciadores y de ventaja competitiva

La propuesta de valor está construida en torno a diversos recursos, capacidades y elementos diferenciadores en términos estratégicos, tecnológicos, infraestructura y de beneficios ofrecidos que otorgan una ventaja competitiva por sobre otros actores en el mercado. A continuación, se muestran los elementos diferenciadores de GOT IT.

Recursos, capacidades y otros elementos distintivos

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

En términos estratégicos el modelo de negocio se enfoca en el nicho “market places digitales” de arriendo de bienes subutilizados con modalidad C2C, B2C y B2B. Este modelo de negocio se diferencia claramente de modelos existentes, que están principalmente orientados a la compra, venta o intercambio de bienes. Como se puede ver en la tabla, si bien los beneficios que ofrece GOT IT existen en cierta medida en el mercado online, no existe ningún actor relevante que ofrezca un paquete de beneficios juntos que abarque: variedad de productos, conveniencia, flexibilidad de entrega (click and collect), seguridad, rentabilidad y optimización de espacios.

Varias de las plataformas e-commerce y apps investigadas tenían deficiencias importantes en términos funcionales. Es por eso que la plataforma GOT IT se distinguirá en aspectos tecnológicos y funcionales que les permitan una mejor experiencia a los usuarios. Dentro de las principales funciones distintivas se encuentran recomendaciones de precios y fichas técnicas estandarizadas que faciliten el proceso de subida de productos. Un chat, buscador interno y filtros que permitan ordenar información por precio, tipo de dueño (particular/empresa), etc.

Un elemento diferenciador importante es tener una aplicación móvil que permita hacer transacciones, ya que muy pocos competidores lo ofrecen. En términos de forma de pagos es la alianza estratégica con el startup PaySmarter que permite realizar transacciones de manera fácil e instantánea con criptomonedas. El beneficio principal para los usuarios se genera en términos de comisiones bancarias y transparencia.

Por último, un aspecto que distingue el modelo de negocio de los competidores de manera fundamental es el hecho que no se requiere de grandes inversiones en activo fijo, infraestructura logística y capital de trabajo. Aunque esto puede otorgar ventajas competitivas en términos de

costos y requerimientos de capital, también puede ser un factor crítico en el sentido que las barreras de entrada para competidores existentes o potenciales son bajas.

Los recursos, capacidades y estrategias que en su conjunto distinguen la propuesta de valor y otorgan fuentes de ventaja competitiva son factores críticos. Son críticos principalmente porque pueden ser replicados y no son sostenibles en el tiempo.

3.2 Descripción de la empresa, RSE y Sustentabilidad

GOT IT es una empresa joven, innovadora y sustentable que quiere aportar a la vida familiar y saludable, el consumo responsable y los valores cívicos de la comunidad a través de las plataformas digitales.

Las actividades de la empresa se enfocan en estructurar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades y preferencias de arrendadores y arrendatarios a través de atributos como ingresos, ahorro, acceso, optimización de espacios, conveniencia, convivencia, flexibilidad, seguridad y sustentabilidad. A continuación, la visión y misión:

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

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

En términos de RSE y sustentabilidad la propuesta de valor que el modelo de negocio colaborativo le ofrece a la comunidad está basado en 4 valores que se explican a continuación:

a. Optimización de los recursos y los espacios

La plataforma recopila un stock de bienes que están siendo subutilizados y los pone a disposición de la comunidad para que sean aprovechados, generando mayor utilidad total para dicha comunidad de usuarios. Entre más usuarios hagan más transacciones entre sí, mayor será la utilidad para todos. Por otro lado, un uso más eficiente también significa que espacios podrán ser utilizados de manera más eficiente. Por ejemplo, en vez de que las personas guarden sus bicicletas en el balcón de su departamento, podrían utilizar ese espacio para tener plantas o una mesa para disfrutar su balcón y contribuir a la descontaminación visual.

b. Consumo responsable y sustentabilidad a través del uso eficiente de las cosas

El consumo colaborativo también fomenta una cultura más responsable basado en una filosofía de que se consume solo lo necesario para vivir. Una utilización más eficiente de las cosas significa a su vez que la comunidad va a generar menos desperdicios y menos basura.

c. “Micro-entrepreneurs”

Este concepto fue utilizado por EY para describir aquellas personas que utilizan un modelo de consumo colaborativo para poner sus bienes, servicios o expertise a disposición de la comunidad generando valor e ingresos a cambio. En este sentido el modelo agrega valor a la comunidad permitiéndole generar ingresos y ahorros a los miembros de esta.

d. Convivencia, Confianza, Comunidad más fuerte

Un aspecto importante del consumo colaborativo es que le ayuda a una sociedad desarrollar valores y comportamientos cívicos basado en la confianza y convivencia. Cosa que muchas veces parece desaparecer en las grandes ciudades. Es así, por ejemplo, que las personas en Santiago han ido aprendiendo a construir comunidades como la de Uber en la que dos perfectos desconocidos, sin importar color de piel, estrato socioeconómico o nacionalidad, se suben a un auto y se ponen de acuerdo para ir a un lugar a otro. Para muchos esto hubiera sido impensable algunos años atrás, por lo que se considera que el consumo colaborativo está influenciando de manera positiva la convivencia entre las personas.

3.3 Estrategia de crecimiento

Para determinar la estrategia de crecimiento a lo largo del país se consideraron cuatro criterios: El ingreso medio mensual más alto, la población objetivo entre 15-60 años, el número de llegadas de turistas y el número de empresas (PYME) por región. Cada criterio fue renqueado de mayor a menor para poder construir un ranking global ponderado de acuerdo a la importancia del criterio para el negocio. A modo de ejemplo, el criterio más relevante fue el ingreso medio de cada región con un peso de 40%. En base a esto se pudo construir el siguiente plan de escalamiento que prioriza por regiones y considera 4 etapas:

Plan de escalamiento regional en Chile

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

* Ingreso promedio en miles \$CLP

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

El alcance de las operaciones, los hitos principales, las estimaciones y métricas de desempeño del plan de crecimiento serán abordadas en más profundidad en el capítulo 5 Plan de operaciones.

Por otro lado, también se considera una estrategia de expansión a países de la región a partir del quinto año de acuerdo a la atractividad de cada mercado. En la siguiente tabla se encuentra un detalle de los factores analizados para determinar el plan de escalamiento en la región en el que se consideran: Población, Penetración de internet, smartphones y bancarización de Argentina, Colombia, Perú, Brasil y México. En vista que al quinto año hay una estrategia de salida via friendly take cover, se espera que un comprador del rubro tecnológico que cuente con la presencia internacional en la región y tenga los recursos y expertise necesarios pueda llevar este plan de expansión.

Plan de escalamiento regional LATAM

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

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

4.1.1. General

El objetivo general es dar a conocer los beneficios que brinda la plataforma en términos de ingresos, acceso y conveniencia, pero también posicionar la marca para que los clientes la perciban como marca una joven, sustentable, que apoya la vida familiar, el deporte al aire libre, el consumo responsable, la comunidad y valores cívicos.

Teniendo en cuenta esto, es que buscamos promocionar la plataforma como un market place digital innovador para el arrendamiento de bienes subutilizados, de manera de fidelizar a los usuarios y así dar continuidad al uso del servicio con el paso del tiempo, capturando las tasas de crecimiento del mercado virtual de los próximos años.

4.1.2. Específicos

Para materializar los objetivos generales se hace relevante establecer objetivos y métricas específicas de seguimiento de acuerdo a cada etapa del plan de escalamiento. Se identifican 3 etapas de cara al mercado: Introducción al mercado, Desarrollo de mercado, Crecimiento de mercado. En el anexo 12 se puede ver un detallado plan de los objetivos específicos y sus respectivas métricas, metas y plazos a cumplir en cada una de las etapas.

A modo de ejemplo se muestran en la siguiente tabla los objetivos, métricas, metas y plazos propuestos para la etapa de introducción al mercado.

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

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

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

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se desarrolló en base a variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales en relación al servicio ofrecido. Sobre esto se definieron los perfiles

de los clientes a los cuales estarán enfocados los beneficios ofrecidos y las acciones del marketing. Estos perfiles de clientes objetivo fueron detallados en el capítulo 2.3.

De esta forma se utilizaron variables geográficas y demográficas para determinar los países, las regiones y las zonas geográficas con mayor número de personas y empresas con características y necesidades que pueden ser cubiertas por la plataforma. Como se puede ver en el capítulo 3.3 donde se detalla la estrategia de crecimiento, el perfil demográfico fue la base para definir polos demográficos más densos tanto en la región como dentro del país, pero también el orden y etapas de introducción a los distintos mercados regionales.

También se investigaron las variables psicográficas del consumidor chileno y consumidor online, las cuales apuntan a atributos en común, como por ejemplo las formas de consumo responsable, medios de compra via internet, estilo de vida saludable y outdoor, pero también el grado de bancarización y penetración de teléfonos inteligentes en los polos urbanísticos.¹⁶

La bancarización resulta clave, ya que el funcionamiento de la plataforma requiere que los usuarios tengan una tarjeta de crédito como herramienta de pago y garantía. Mientras que el uso de smartphones en la población sirve como indicador de potenciales usuarios de la plataforma debido a que son asiduos usuarios de internet.¹⁷

Adicional a lo anterior y también desde una perspectiva del usuario y de la propuesta de valor de la empresa es que se considera relevante ampliar la segmentación de mercados hacia segmentos corporativos o de empresas, donde estas podrán acceder de forma fácil a una plataforma con una masa crítica de usuarios y tener una forma alternativa de generación de ingresos en caso de tener maquinaria y/o bienes parados que no deseen desprenderse de forma definitiva. Desde la perspectiva de GOT IT lo anterior resulta atractivo porque presenta una oportunidad para generar tickets de arrendamiento promedio más altos.

Teniendo en cuenta los parámetros de segmentación propuestos es que se llegó a una segmentación de mercados geográficos donde se definen tres grandes clusters de clientes: millenials, turistas y empresas. Cabe mencionar que los clusters son de carácter genérico y pueden ser segmentados más profundamente, tal como se puede ver en el capítulo 2.3 donde se tipifican distintos tipos de turistas y millenials (con familia, estudiantes, etc.). Por último, también se consideró que existen diferencias importantes en términos conductuales y de necesidades

¹⁶ GfK Adimark (2015): El Comprador Online. Visión Humana (2016): ADN del Consumidor Chileno 2015. GfK Adimark (2016): Grandes segmentos a observar 2016. GfK Adimark 2016: Quiénes y cómo son los compradores Online Chilenos.

¹⁷ Anexo 13: Subtel 2016. Estadísticas sobre la evolución el acceso y uso de internet según tramo de edad, regiones etc.

entre las personas dueñas de bienes y arrendatarios, por lo que se distingue estrictamente ambos tipos de cliente objetivo. Los perfiles correspondientes se encuentran en el capítulo 2.3.

4.3 Estrategia de Servicio

El elemento diferenciador del servicio consiste en las características y funcionalidades con las que contará la plataforma desde la perspectiva de clientes corporativos y personas:

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

En el capítulo 3.1 se abordan en profundidad los aspectos valiosos y diferenciadores frente a los principales actores en la industria del e-commerce.

4.4 Estrategia de Precio

El modelo de ingresos está basado en un sistema comisionista. De acuerdo a los estudios propios sobre plataformas similares es que se determinó cobrar el 20% de comisión con cargo al arrendatario del bien, donde se le descuenta de lo que se genera. En una segunda etapa se pretende comenzar con operaciones B2B industriales donde se pretende cobrar 25% sobre el valor de la transacción.

La plataforma tendrá 2 arquetipos de clientes objetivo desde la perspectiva de la oferta de productos: personas (retail) y corporativos. Desde la perspectiva de la demanda el foco inicial estará puesto en la categoría retail (personas) y posteriormente se adaptará el market place para clientes industriales. Teniendo en consideración lo anterior, es que se desprenden 2 etapas que se explican a continuación.

Etapa 1. Se contemplan los primeros 18 meses de operación y el objetivo principal de esta etapa es lograr las metas establecidas en términos de nuevos usuarios activos como también el número de transacciones mensuales. En este periodo el 100% del foco de las operaciones estará en

transacciones C2C y B2C, donde la estrategia de precio corresponde a cobrar un 20% de comisión descontado del valor de arriendo.

Etapa 2. Una vez que se hayan cumplido los hitos referentes a la usabilidad de la plataforma en términos de transacciones se comenzará con el plan de atracción de empresas (denominados corporativos) y comenzar con operaciones B2B industriales. El objetivo es lograr que al cabo de los 60 meses el porcentaje de representatividad de esta modalidad de operación sea de 35%, donde la tarifa será de 25% – en vez del 20% del otro sub segmento.

Adicional a lo anterior, es que también respecto de los yields de arriendo (tasas de arriendo diarias diferenciadas por duración del arriendo, también se hizo una diferenciación de retorno sobre los segmentos (Anexo 14 Explicación y Supuestos Modelo de Pricing).

4.5 Estrategia de Distribución

Debido a que GOT IT es una empresa de servicios, es que no manejaremos inventario de bienes, sino que lo que se ofrecerá será un servicio externo de empresas que realizan delivery en caso de que los usuarios soliciten este servicio adicional a la transacción.

Los canales de venta vienen por el lado de los suscriptores a la plataforma digital y de las comisiones que se generan, las que serán descontadas de las tarjetas de crédito de los partícipes. Es decir, se utilizarán canales virtuales, mediante la página web y aplicación móvil desarrollada.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación y ventas apuntará a transmitir a los potenciales usuarios y futuros socios estratégicos las cualidades positivas del uso de la plataforma. Se pretende enfatizar aspectos relacionados a la generación de ingresos, el ahorro y uso más eficiente de recursos desde la perspectiva del consumo colaborativo en el mundo. Es decir, se transmitirá un mensaje enfocado en la propuesta de valor de “Generación de ingresos adicionales de forma socialmente responsable.”

Dentro de los hitos relevantes en la concepción de la estrategia se encuentran:

- a. Contar con embajadores de la plataforma en redes sociales: youtubers, bloggers y personas activas en Facebook e Instagram. Su principal función es comunicar la filosofía colaborativa y gestionar la imagen en redes sociales para alcanzar el segmento millenials. Con este fin se pretende subcontratar a la empresa Media Trends.
- b. Desarrollo de alianzas con proveedores estratégicos de bienes (o marcas). Como se explicará en los capítulos 5.2 y 5.3 una función importante de los colaboradores del área

relaciones estratégicas y comercial es promocionar la plataforma como un nuevo canal de apoyo al sistema tradicional de venta en un mundo donde la omnicanalidad se hace cada vez más imprescindible. Por otro lado, también destacar que las personas pueden utilizar la plataforma para probar bienes antes de la compra.

- c. Realizar alianzas con socios estratégicos en el ámbito turístico para alcanzar al segmento turistas. La idea es promocionar la plataforma como un facilitador de bienes ociosos para pasar vacaciones inolvidables. Por otro lado, también potenciar alianzas con market places digitales (Mercado libre o Yapó) con el objetivo de potenciar la base de clientes de forma mutua y no competir con ellos directamente.
- d. Contar con una fuerza de ventas especializada y un área de relaciones estratégicas preparadas para el inicio del negocio B2B y que tengan como foco el desarrollo de clientes y proveedores corporativos a través del marketing industrial.

Se considera que el cumplimiento de los hitos mencionados debe ir acompañado de acciones de marketing que recalquen los aspectos disruptivos de la plataforma. Para materializar esto se hizo un plan de acción en los medios que se detalla a continuación.

En primer lugar, se consideran acciones en medios para dar a conocer la marca. Se pretende tener una presencia intensiva en los diferentes medios de comunicación 2 semanas antes del proceso de activación de la plataforma, donde se dará a conocer cómo funciona la marca, pero también sobre la campaña específica de activación:

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

En segundo lugar, se hará una campaña de activación (2 semanas). Consistirá en dar a conocer a los usuarios que durante 2 semanas al inscribirse en nuestra plataforma y crear su perfil + subir un producto para arrendar, podrán elegir dentro del stock el bien que deseen sin costo por 1 semana (dicho stock será financiado con el levantamiento de capital para que esté disponible).

Campaña Activación	
Creación de perfil (facebook o google)	Permitirá tener base de usuarios, donde deberán incluir en su información: (1) tarjeta de crédito, (2) cuenta bancaria y (3) subir productos disponibles para arriendo
Stock de Inventario	Se partirá con una base de 200 productos disponibles para arriendo (financiados con el levantamiento de capital). Adicionalmente, se hará el servicio de delivery de forma gratuita.
Referidos etapa inicial	Adicionalmente al completar 5 referidos que se inscriban por cada usuario que creó el perfil durante estas 2 semanas, se le cobrará un 10% de comisión de los bienes arrendados los primeros 3 meses desde que se inscribió el último referido.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

De acuerdo a los objetivos propuestos en el plan de acción de marketing y teniendo en consideración que se cobrará una comisión de 20% y 25% en el arriendo total, es que se considera relevante separar la estimación de demanda en 3 funciones: Estimación de perfiles creados, número de transacciones y ticket promedio. En el anexo 15 se puede ver un detalle de la estimación de demanda mensual para el primer año.

4.7.1 Estimación Perfiles Creados

Debido a la naturaleza del negocio los ingresos irán directamente relacionados con la evolución de los perfiles creados en la plataforma. Se estima que para el primer año se alcanzarán 4.361 perfiles creados y para el año 5 de funcionamiento serán 56.600 perfiles activos. Lo que se traduce en un CAGR en los 5 años de 4,5% mes a mes.

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

4.7.2. Estimación número de transacciones

Al término de los 5 años de operación GOT IT debería estar generando 4.3x transacción anual por usuario inscrito. A continuación, el detalle de evolución anual acumulada:

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

4.7.3. Estimación evolución del precio promedio

La estimación se explica detalladamente en el anexo 14 de Pricing. A continuación, el detalle de evolución anual acumulada:

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

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

De acuerdo a los lineamientos definidos con respecto a las acciones de marketing, es que se han agrupado los centros de costos para el presupuesto de la siguiente forma:

Merchandising. Consistente en trípticos explicativos, fichas, como también contenido de bag de cortesía como magnetos, stickers, entre otros.

- Placing (PoP). Se refiere al costo operacional de instalar un stand: contratación de 2 promotoras más la compra de pendones y arriendo del stand.
- Embajadores. Se pretende contar con un equipo de personas embajadoras de la marca (El costo se va diluyendo en el tiempo de acuerdo al timeline establecido en anexos 16, 17, 18). Su función es compartir contenido digital a través de las redes sociales.
- Community Manager. Quien estará a cargo de las redes sociales de la plataforma, como también del presupuesto que se dará para publicitar en estas redes (incluye google, Facebook, instagram y twitter). Adicional al cumplimiento de presupuesto, se le evaluará por la evolución de seguidores del fanpage e interacciones online definidas.
- Publicidad Online. Referida a la presencia en los banners de portales relacionados al e-commerce y turísticas, como también a páginas dedicadas a actividades de ocio como también a páginas referidas a cambios tecnológicos.
- Publicidad Medios escritos. Creemos relevante el contar de forma periódica con publlirreportajes (puede ser TV o diarios de circulación nacional), para que se dé a conocer los beneficios de la plataforma y nuevas tendencias del mundo. Adicionalmente incluimos en el presupuesto alocación de recursos para mantener una presencia relevante en los medios escritos tradicionales del país.
- Fidelización. Relacionado al plan promocional en el que cada usuario tiene la posibilidad de referir la plataforma. Por cada nuevo miembro derivados de ellos se le abonará CLP 1.000

para el próximo arriendo. Por otro lado, también se contabilizará acá será el plan promocional inicial donde será a costo 0 el arriendo por 3 días de los bienes en stock.

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

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Merchandising	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000
Placing (PoP)	5.040.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	2.520.000	15.120.000
Embajadores	11.400.000	14.700.000	27.050.000	55.500.000	66.600.000	175.250.000
Comunnity Manager	10.400.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	48.800.000
Redes Sociales (*)	0	8.250.000	10.350.000	10.800.000	10.800.000	40.200.000
Publicidad online	16.500.000	13.200.000	13.200.000	12.400.000	11.600.000	66.900.000
Publicidad medios escritos	6.000.000	9.000.000	5.500.000	4.500.000	9.000.000	34.000.000
Fidelización	3.250.000	0	0	0	0	3.250.000
TOTAL	53.090.000	57.770.000	68.720.000	95.820.000	110.620.000	386.020.000

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

Adicionalmente y de acuerdo a las proyecciones de ingresos como de gastos de marketing, se calculó la relación publicidad / ventas para los próximos 5 años (análisis mensual del primer año de operación en anexo 18):

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	63.375.979	226.315.637	505.180.954	1.077.169.899	1.905.397.144	3.777.439.614
Gastos Publicidad	53.090.000	57.770.000	68.720.000	95.820.000	110.620.000	386.020.000
Publicidad / Ventas	83,8%	25,5%	13,6%	8,9%	5,8%	10,2%

Como se puede ver la presión se da en el primer y segundo año de operación, ya que viendo las proyecciones acumuladas del proyecto el gasto representa un 7,9% de las ventas totales acumuladas.

Por otro lado, se estimó el costo de adquisición de nuevos usuarios por tipo de usuario.

	Dueños					Acumulado
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
# perfiles (Dueños)	872	1.483	2.143	2.910	3.912	11.320
Costo Adquisición por cliente (der)	18.261	14.120	11.977	11.153	10.230	11.926
Costo Adquisición	15.927.000	17.331.000	20.616.000	28.746.000	33.186.000	115.806.000
	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%

	Arrendatarios					Acumulado
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
# perfiles (Arrendatarios)	3.489	5.933	8.571	11.640	15.646	45.279
Costo Adquisición por cliente (der)	10.652	8.237	6.986	6.506	5.968	6.957
Costo Adquisición	37.163.000	40.439.000	48.104.000	67.074.000	77.434.000	270.214.000
	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%

Tomando información financiera de Mercado Libre se consideró para el cálculo que el 20% de los clientes serán clientes proveedores de bienes en la plataforma.¹⁸ Como se puede observar el costo de adquisición para el horizonte de 5 años de clientes dueños es de CLP 10.580 y el de arrendatarios es de CLP 6.175.

Finalmente, para tener un parámetro de referencia con respecto al valor que genera cada tipo de cliente es que calculamos un CLV sensibilizado tanto en el margen operativo como en la tasa de descuento para los flujos. Como se puede ver a continuación el CLV de un cliente dueño es más del doble que el de un cliente arrendatario. Tal como se hizo en los cálculos mostrados anteriormente se utilizó el ticket promedio y la frecuencia promedio del horizonte de 5 años analizado.

Ticket promedio	15.538						
Frecuencia prom(anual)	7,0						
Duración Relación (años)	5						
CLV (simple)	543.833						
		20%	25%	30%	35%	40%	
		CLV Descotado (Dueños)					
Margen Producto	CLV Real	Tasa Dcto 20%	Tasa Dcto 25%	Tasa Dcto 30%	Tasa Dcto 35%	Tasa Dcto 40%	
95%	516.641	207.626	169.293	139.146	115.218	96.061	
85%	462.258	185.771	151.473	124.499	103.090	85.950	
75%	407.875	163.916	133.652	109.852	90.962	75.838	
65%	353.491	142.060	115.832	95.205	78.833	65.726	
55%	299.108	120.205	98.012	80.558	66.705	55.614	
45%	244.725	98.349	80.191	65.911	54.577	45.503	
35%	190.341	76.494	62.371	51.264	42.449	35.391	

Ticket promedio	15.538						
Frecuencia prom(anual)	3,1						
Duración Relación (años)	5						
CLV (simple)	242.394						
		20%	25%	30%	35%	40%	
		CLV Descotado (Arrendatario)					
Margen Producto	CLV Real	Tasa Dcto 20%	Tasa Dcto 25%	Tasa Dcto 30%	Tasa Dcto 35%	Tasa Dcto 40%	
95%	230.274	92.542	75.456	62.020	51.354	42.816	
85%	206.035	82.801	67.514	55.491	45.949	38.309	
75%	181.795	73.060	59.571	48.963	40.543	33.802	
65%	157.556	63.318	51.628	42.434	35.137	29.295	
55%	133.317	53.577	43.685	35.906	29.731	24.788	
45%	109.077	43.836	35.742	29.378	24.326	20.281	
35%	84.838	34.094	27.800	22.849	18.920	15.774	

¹⁸ Mercado libre. Full Year Report 2017.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

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

A modo de ejemplo se destacan la etapa de introducción en la que se pretende introducir un prototipo en el sector oriente con el que se pretende alcanzar 1.650 perfiles, 660 listings, y 3,5 transacciones por usuario, empleando una dotación de 5 personas y \$117 millones que cubrirán principalmente gastos de remuneraciones, marketing, oficinas y software. Además, se estima una inversión de \$30 millones en stock de seguridad que será fundamental al inicio para cubrir descalces de demanda y oferta.

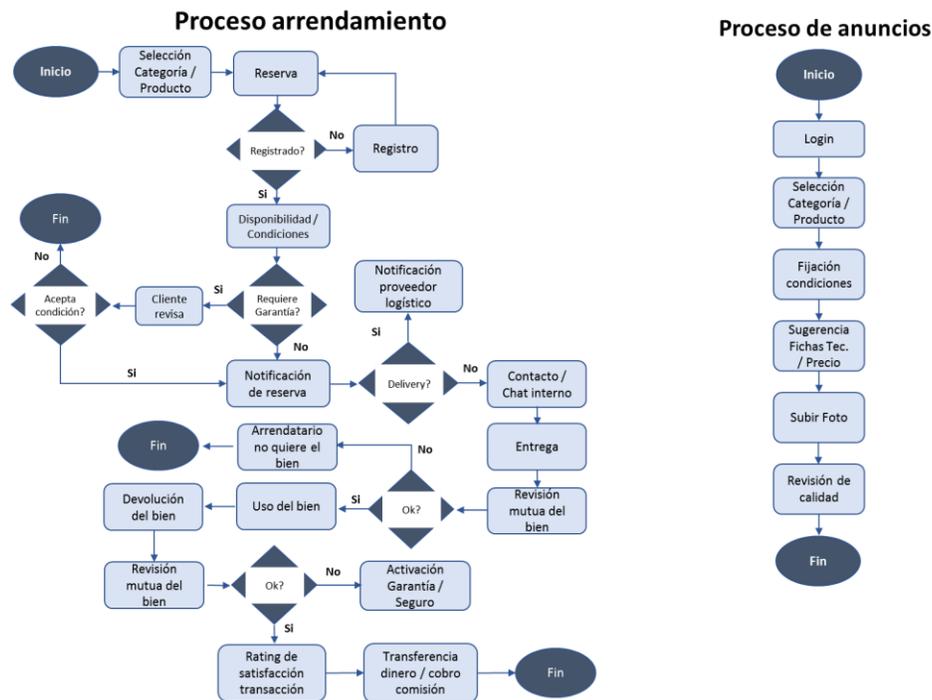
En las siguientes etapas que abarcan un horizonte de 5 años se estima que la operación crecerá hasta llegar a más de 56.600 usuarios activos, 22.640 listings y una frecuencia de 4,5 transacciones anuales por usuario. Se estima que la dotación ira creciendo hasta alcanzar 12 personas conforme al crecimiento del negocio.

Por otro lado, cabe mencionar que el desarrollo inicial de la plataforma y la aplicación móvil se externalizará a una de las empresas especializadas en el desarrollo de market places digitales, como también todas actividades logísticas de entrega y de marketing (en particular el marketing digital).

Un detallado plan de operaciones con sus respectivos objetivos e hitos se puede encontrar en la parte II de este plan de negocio.

5.2 Flujo de operaciones

Los dos tipos de procesos más importantes en relación a al Marketplace digital se refieren al proceso de arrendamiento y el proceso de subida de productos (listings) a la plataforma que se detallan en el siguiente flujograma.



Una detallada descripción de los procesos de arrendamiento, de subida de productos, como también de procesos internos de las áreas de la empresa se pueden encontrar en la segunda parte de este plan de negocio.

5.3 Dotación

La dotación necesaria para llevar a cabo el funcionamiento de la plataforma en cada una de sus etapas se detalla a continuación.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
		ETAPA 0	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
		6 Meses	12 Meses	6 Meses	12 Meses	12 Meses	12 Meses
DOTACION	Ventas & Servicio al cliente	0	0	1	1	1	1
	Product Manager	0	1	1	1	1	1
	Gte. Ops comerciales & Mktg	1	1	1	1	1	1
	Operaciones Comerciales	1	2	3	3	3	3
	Relaciones estratégicas	0	0	1	2	2	2
	Administración	1	1	1	1	1	1
	Desarrollo	0	1	1	2	2	2
	Gerente de IT	1	1	1	1	1	1
	IT e Infraestructura	2	3	3	4	4	4
	Administración y Finanzas	1	2	2	2	2	2
Gerencia General	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	5	8	10	12	12	12	

En la parte II de este plan de negocio se detallan las principales funciones y características que deben tener los colaboradores que se pueden ver en la tabla anterior.

5.4 Plan de desarrollo e implementación

Una descripción detallada de cada una de las etapas del plan de desarrollo e implementación es parte de la segunda parte del plan de negocios. En el siguiente diagrama Gantt se muestra un resumen de los principales hitos, métricas y objetivos de cada etapa.

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

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor se encuentra constituido por David Trenkle y Pablo Costella.

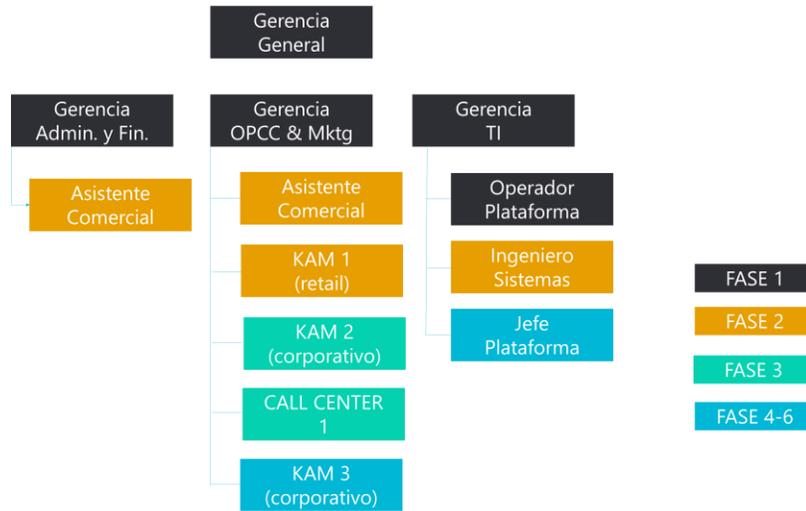
Ingeniero Comercial, MBA (en curso) de la Universidad de Chile, quien trabaja en Mathiesen Chile, empresa dedicada a la comercialización de commodities y elaboración de insumos productivos de orden industrial. Respecto de sus competencias se encuentra el manejo de negocios tanto con proveedores como clientes finales de carácter industrial y conocimiento de sistemas de información empresarial.

Pablo Costella Pinto, Ingeniero Comercial, MBA (en curso) de la Universidad de Chile, tiene 9 años de experiencia en la industria financiera, trabajando en gestoras de inversión como Compass Group, BTG Pactual, Bicecorp y actualmente en BICE Inversiones AGF.

El rol de David Trenkle es de gerente general y el de Pablo Costella de gerente de administración y finanzas. Las funciones de cada miembro se detallan en la segunda parte de este plan de negocios.

6.2 Estructura organizacional (Organigrama)

Como se puede ver en el organigrama la estructura organizacional está encabezada por la gerencia general y las gerencias de finanzas, Operaciones e IT.



Las funciones de cada miembro en el organigrama se detallan en la segunda parte de este plan de negocios.

6.3 Incentivos y compensaciones

La empresa ha optado por un plan de incentivos y compensaciones que vayan en línea con las necesidades de los colaboradores y las de la empresa en cada etapa de escalamiento. Con este fin se ha creado un plan de beneficios tanto monetarios como no monetarios orientados generar un alto nivel de motivación y desempeño, el cual está basado en un plan de puntos en el que cada colaborador puede optar dentro de un paquete de beneficios el que más le convenga. Este sistema de incentivos y remuneraciones se explica en detalle en la segunda parte de este plan de negocio. A continuación, se muestra la estructura de remuneraciones y beneficios.

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

7. Plan financiero

7.1 Estado de Resultado y Caja

La proyección de demanda e ingresos está basada en la penetración de mercado en la que se estima alcanzar 56.600 clientes activos a los que se les cobra una comisión del 20%-25% dependiendo del tipo de cliente. Gracias a esto se logran ingresos de \$1.900 millones de pesos en el quinto año. Por otro lado, la estructura de gastos está constituida principalmente por remuneraciones, gastos de marketing y gastos de mantención y desarrollo de la plataforma.

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

Como se puede observar en el estado de resultados la empresa alcanza un margen Ebitda de 47% al quinto año y un punto de equilibrio para finales del tercer año o el primer trimestre del cuarto año.

Como se puede ver en la segunda parte de este plan de negocio en términos de caja el negocio requiere de una inversión inicial de \$445 millones para poder echar a andar la operación, razón por la cual se pretende buscar a un inversionista. El flujo de caja que se pretende generar al cuarto año es positivo y logra cubrir el déficit de caja de los primeros tres años.

7.2 Balance

Como se puede observar en la segunda parte de este plan de negocio, en el cual se detalla el balance, los principales activos de la empresa están constituidos por los activos fijos, la plataforma y la caja, lo demuestra consistencia con lo expuesto en el análisis de la competencia,

donde se menciona una ventaja competitiva comparado con el Retail dado que se no se requieren grandes inversiones en infraestructura. Por otro lado, la operación pretende financiarse con patrimonio y no tiene pasivos relevantes.

7.3 Fuentes de Financiamiento

Como se mencionó inicialmente el desarrollo de la plataforma requiere de un inversionista que esté dispuesto a asumir el déficit operacional en los primeros años. Las fuentes de financiamiento se destacan a continuación.

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

7.4 Evaluación de la operación

En base a el flujo de caja presentado anteriormente y la tasa de costo de capital del 17,4% es que se hizo una evaluación de la empresa bajo la metodología DCF. Como se puede ver a continuación el VAN del es de \$1.197 millones de pesos y la TIR es del 51%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Neto	-445.159.518	-165.872.602	-109.480.203	-21.086.713	335.489.835	4.255.340.695
TIR		TIR 50,9%				
VAN		VAN 1.197.833.163				
WACC		WACC 17,4%				

Tasas	
g	1,0%
r	17,4%

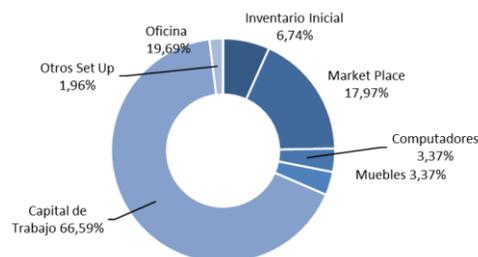
Perpetuidad
4.297.894.102

En la segunda parte de este plan de negocios se explican los cálculos del Beta IT, PRM y LR.

7.5 Uso de Fondos

La puesta en marcha de la operación requiere una inversión de \$445 millones como se mencionó anteriormente. El uso de estos fondos se detalla a continuación.

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



8. Riesgos críticos

Entre principales riesgos críticos del negocio se encuentran los siguientes:

Seguridad y confianza: Entre los factores más críticos del modelo de negocio colaborativo es la seguridad y confianza para que las personas estén dispuestas a arrendar sus bienes. Es por eso que la propuesta de valor esta centra en cuatro medidas que pretenden bajar las barreras de confianza entre las personas: tarjeta de crédito, depósitos de garantía (opcional para dueños de bienes de mucho valor), un seguro que cubra daños o perdidas, y un sistema de rating de los usuarios y sus productos.

Por otro lado, la escasez y calidad de productos ofrecidos en la plataforma es un factor crítico de éxito de la plataforma. Para mitigar estos riesgos es que hay un presupuesto de XX y un equipo (de 3 personas) que esta puramente dedicado a monitorear la calidad de los bienes, como también a buscar y fortalecer lazos con proveedores de bienes. También se cuenta con un stock de seguridad de \$30 millones para mitigar descalces de demanda y oferta en la plataforma. Desde el punto de vista tecnológico se pretende diseñar una plataforma y procesos que le faciliten la subida de productos al usuario.

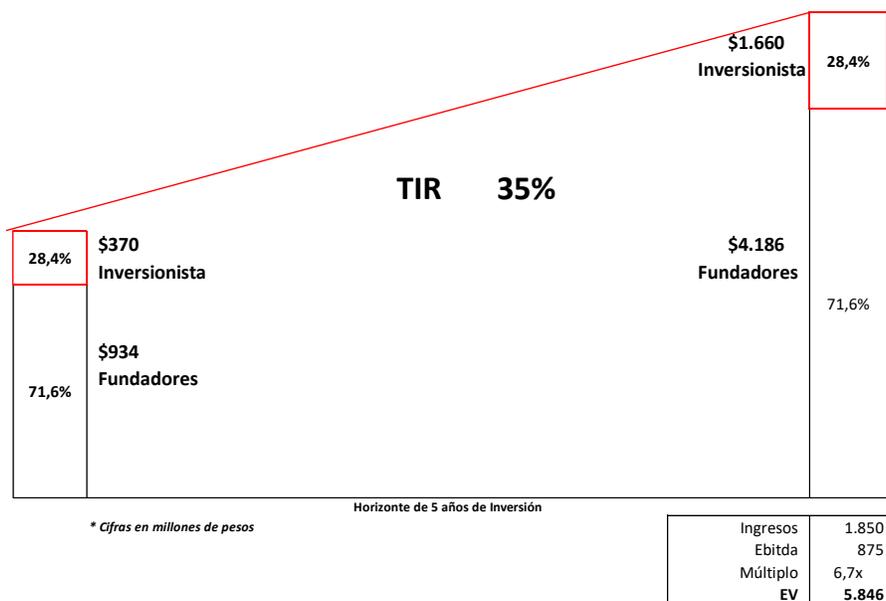
Competidores y bajas barreras de entrada: El modelo de negocio es innovador, acorde a las nuevas tendencias del consumidor online y prácticamente único en la región. También, el entorno e-commerce en el que se desarrolla muestra altas tasas y potencial de crecimiento. Adicionalmente, el negocio no requiere de grandes inversiones en activo fijo, infraestructura logística, capital de trabajo y algunos de sus principales activos, como la plataforma, son fácilmente replicables. Es por el atractivo del negocio y las bajas barreras de entrada que se considera la entrada de nuevos y potenciales competidores como un factor crítico de riesgo.

Para mitigar el riesgo de entrada de competidores se elaboró un plan de escalamiento y marketing agresivo que permita posicionar la plataforma rápidamente en el mercado. El plan de escalamiento también considera un equipo dedicado a generar alianzas estratégicas únicas y duraderas con proveedores que sean difíciles de replicar.

Finalmente, se reconoce que ante la llegada de un actor tecnológico relevante que tenga el expertise y los recursos (como Mercado Libre) es difícil tomar generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Es por eso que la estrategia se enfoca en lograr rápidamente una masa crítica que nos permita alcanzar un volumen y market share lo suficientemente importante para que un competidor prefiera ingresar al nicho mediante a la adquisición de la plataforma en vez de sus propias iniciativas de nuevos negocios.

9. Propuesta al Inversionista

Un detalle de la propuesta al inversionista y como se llegó a la propuesta se puede encontrar en la segunda parte de este plan de negocio. A continuación, se resume la propuesta al inversionista, en la que se destaca una TIR del 35%.



Como se puede ver se requiere una inversión de \$370 millones a cambio del 28% de la propiedad. Por último, entre las principales condiciones de la oferta que se detallan en la parte II del plan de negocio se destacan:

- **Acciones.** Se emitirán 5.846 acciones. Las cuales 1.660 serán suscritas por el inversionista y 4.186 por los fundadores.
- **Prima Incumplimiento.** Se considera un monto de CLP80mm en caso de que una vez firmados los documentos no se suscriba de forma efectivo el aporte de capital comprometido.
- **TIR del proyecto.** Para el inversionista se considera una tasa del 35%.
- **Directorio.** 2 directores por parte del inversionista, 2 directores por parte de los fundadores. El presidente del directorio lo determinan los fundadores.
- **Quórum mínimo.** Se considera un mínimo calificado, correspondiente al 66% de los integrantes del directorio.
- **Gestión.** Socios fundadores deben permanecer en la gestión activa de la empresa los primeros 03 años de operación, como Gerente de Finanzas y Gerente General. Posterior a este plazo se someterá a votación la elección del management de la empresa.

10. Conclusiones

El plan de negocios que se ha presentado muestra una atractiva oportunidad de negocio basada en una innovadora plataforma digital de arrendamiento la cual está orientada un nicho donde las nos encontramos con un consumidor online cada vez más exigente y con preferencias y necesidades de consumo que están siendo desatendidas actualmente.

Con este plan de negocio se ha logrado analizar, evaluar y demostrar el valor de esta idea de negocio en un horizonte de tiempo de 5 años. Un profundo análisis de la industria y de los clientes objetivo ha demostrado que a través de un plan de marketing adecuado se pueden penetrar el mercado e-commerce en Chile. El plan de operaciones e implementación también dan cuenta de la viabilidad operacional de la plataforma con sus respectivos hitos y objetivos en cada etapa de implementación. Por último, se ha logrado demostrar que con una propuesta innovadora se puede alcanzar un número de usuarios, transacciones y tickets promedio lo suficientemente atractivos como para generar una viabilidad financiera y rentabilidad importante, tanto para los dueños como para aquel el inversionista que está dispuesto a aventurarse en este emprendimiento excepcional.

En línea con todo lo expuesto en este plan de negocio es que se logra demostrar que GOT IT es un emprendimiento innovador capaz de generar ingresos por sobre CLP 1.850mm con un margen Ebitda de 47% para el quinto año de operación, lo que da cuenta de la capacidad y estabilidad de flujos una vez se alcance la masa crítica de clientes y frecuencia de uso de éstos.

La búsqueda de un inversionista estará focalizada en inversionistas que crean en este valor de largo plazo y que tenga el interés de seguir el proceso de escalamiento regional (América Latina), en el que al cabo de 5 años se pretende una estrategia de salida mediante al takeover por parte de uno de los gigantes tecnológicos como por ejemplo mercado libre.

En definitiva, como fundadores emprendedores del programa del MBA de la Universidad de Chile es que creemos que hemos presentado una propuesta atractiva y con fundamento para el inversionista. Las condiciones de dicha propuesta comprenden una inversión de \$370 millones a cambio del 28% de la propiedad, lo que implica una TIR del 35% para el inversionista.

Bibliografía

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

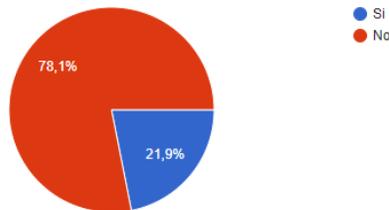
Anexos

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

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

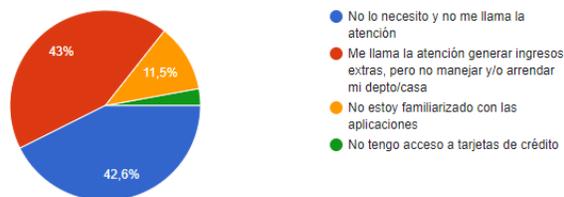
¿Has usado aplicaciones como uber, cabify o airbnb para generar ingresos extras?

306 respuestas

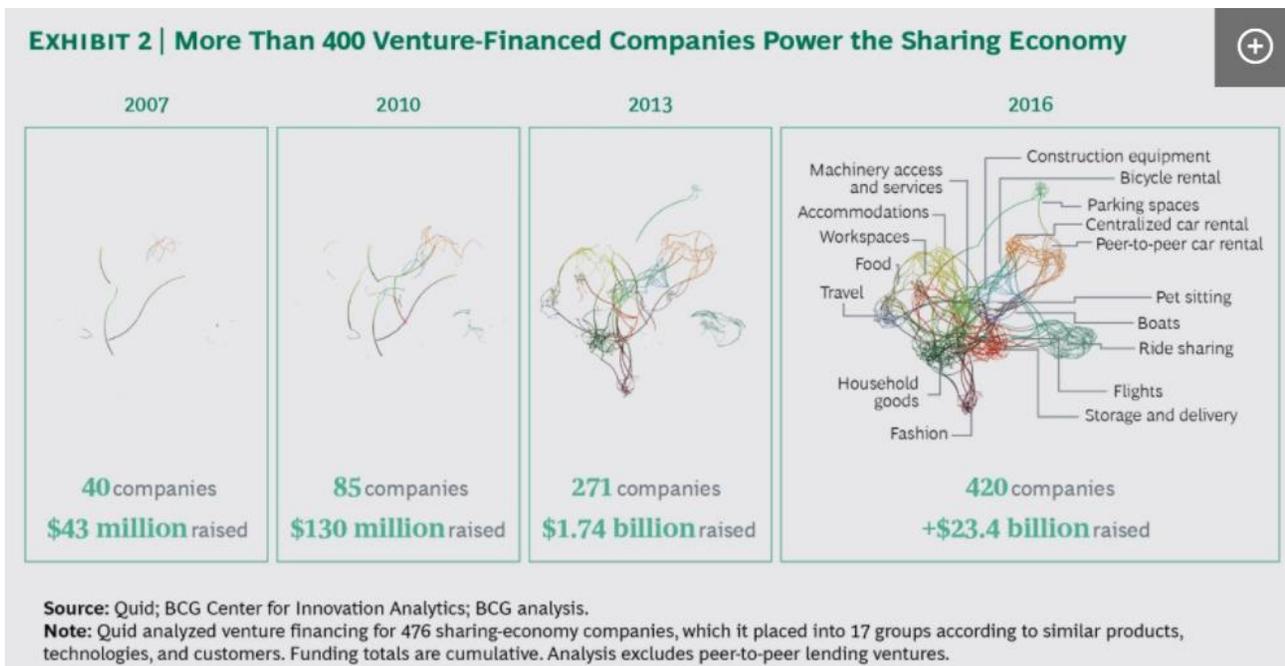


Si tu respuesta fue "no" favor elegir la opción mas acertada de ¿por qué?

244 respuestas



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



3. Tamaño de Mercado

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

TAMAÑO DE MERCADO (ENFOQUE DE LA DEMANDA)

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

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

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

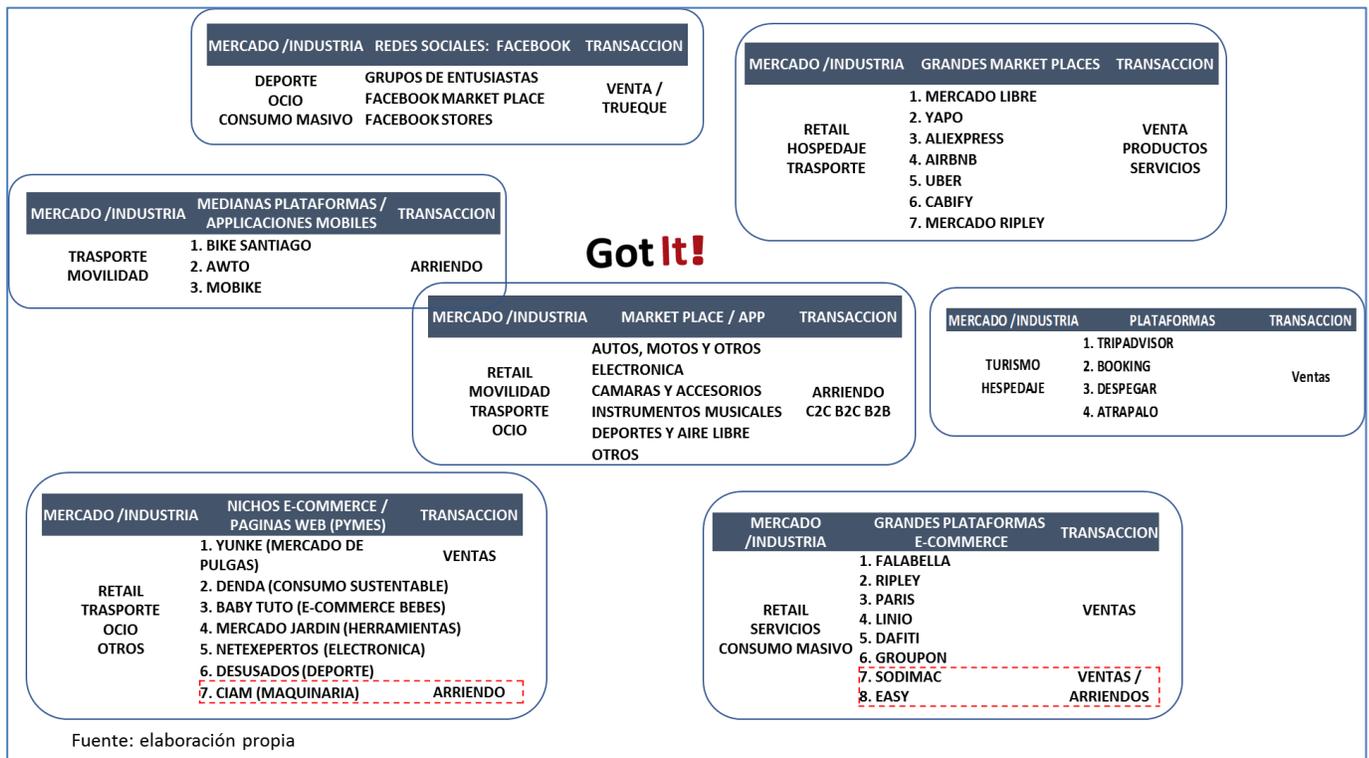
Otro supuesto simplificador, consistente en que a las personas les interesaría recuperar en 2 años y medio de arriendo el costo total del bien que adquirieron. Con lo anterior el stock para ser arrendado para este año estaría en torno a USD 1.5bn.

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

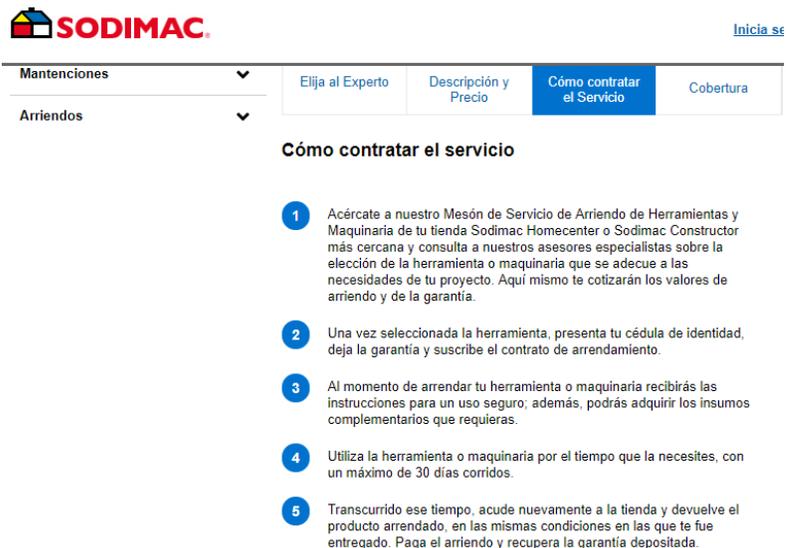
TAMAÑO DE MERCADO (ENFOQUE DE LA OFERTA)

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

4. Categorización de actores clave del e-commerce



5. Ejemplo proceso de arrendamiento página web Sodimac



SODIMAC [Inicia se](#)

Mantenciones ▼
Arriendos ▼

Elija al Experto Descripción y Precio **Cómo contratar el Servicio** Cobertura

Cómo contratar el servicio

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

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

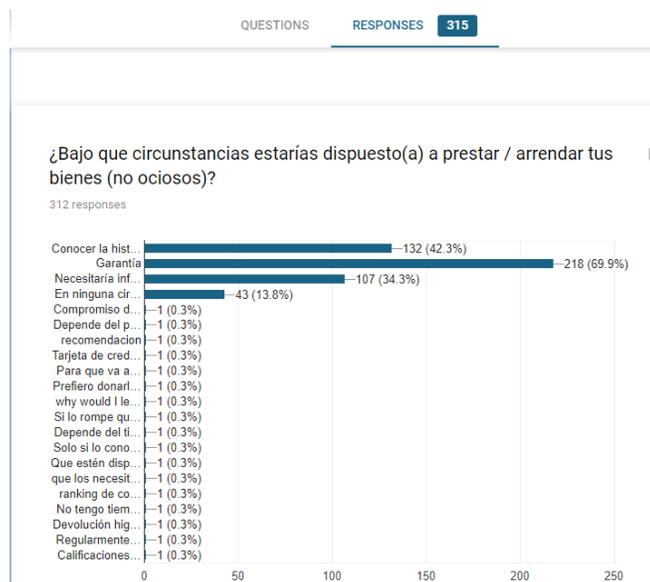
La siguiente tabla categoriza los principales actores de la industria de forma de poder evaluar potenciales relaciones con ellos. En verde están identificados atributos que pueden aumentar la atraktividad del cluster de competidores de cara a los clientes. Por ejemplo, entre más variedad ofrezca un competidor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

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

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



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



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

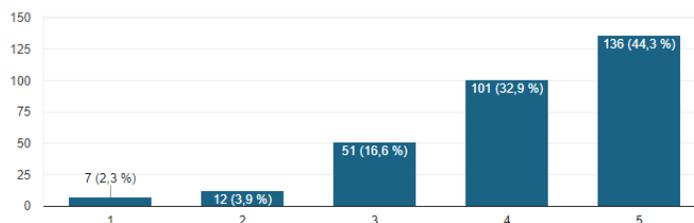
Año Comercial	2015
Ventas (UF)	(Varios elementos)

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

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

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

307 respuestas



11. Resumen Modelos de Negocio Comparables, Elaboración Propia.

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

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

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

	<p>tomas la foto a tus cosas en “lote” y listo. No es necesario describir nada.</p> <p>+ Tiene 43.000 seguidores en FB</p> <p>+ La plataforma y la comunidad está activa y en plan de expansión a otras ciudades</p> <p>+ En aprox. 6 meses llegaron a tener 5000 usuarios.</p> <p>+ Investigar cuales son las fuentes de ingreso.</p>	<p>usas y descubre cosas increíbles que otros ya no usan.”</p> <p>➔ ¿Como generan ingresos? Publicidad</p> <p>➔ ¿Cuántos usuarios tiene al día de hoy?</p>
Airbnb	<p>+ Comisiones por servicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comisiones por alojamiento: Anfitriones: 3%-5% Huésped: 5%-15% <p>La comisión para huéspedes se calcula en función de diversos factores: subtotal de la reservación, la duración de la estancia y las características del alojamiento. Normalmente cuando más alto es el subtotal, más bajo es el porcentaje.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Comisiones por servicios de “experiencias” y restaurantes. Anfitriones deben pagar una comisión por servicio del 20 %. El monto se calcula según el precio de la experiencia. <p>+ Seguros y garantías</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantía: para proteger las pertenencias del anfitrión por parte de los huéspedes durante su estancia. 2. Seguro de protección para anfitrión: Seguro de responsabilidad civil en caso de daños corporales o a la propiedad por parte de terceros. <p>Póliza de seguros con Lloyd's of London y Zurich</p>	<p>➔ Airbnb utiliza un sistema de comisión donde cobra tanto a ofertantes como a demandantes en el caso del Alojamiento. La comisión total por servicios ronda el 20% como en otras plataformas de servicio colaborativo.</p> <p>➔ Al igual que Relendo tiene póliza de seguros con Zurich.</p> <p>➔ Zurich trabaja en Chile en a colaboración con el banco Santander.</p>
Meesho	<p>+ Market place para resellers (Fashion, y otras categorías). Tienen una plataforma / App de muy fácil uso.</p> <p>+ Cuentan con una red de resellers 25.000 a los que los proveedores pueden ofrecer sus productos.</p> <p>+ Ofrecen logística</p>	<p>➔ Ofrece logística, pero parece ser tercerizada. Además, las condiciones de mercado en India quizás lo permiten.</p>
Sodimac / Easy	<p>+ Arrendamiento de herramientas y equipos de construcción.</p> <p>+ Este servicio no se hace a través de una plataforma y que requieren ir a una sucursal habilitada para ofrecer el servicio.</p> <p>+ Requiere contrato de arrendamiento por un máximo de 30 días.</p> <p>+ Requiere depósito. ¿Por cuánto?</p> <p>+ Hay mucha fila? Tiempo de espera. Además, no ellos despachan las herramientas / equipos días después y al horario ellos les conviene.</p>	<p>➔ El servicio online no es muy bueno por no decir es un desastre.</p> <p>➔ El cliente está sujeto a sus horarios de servicio y entrega. Ósea cuando les da la gana.</p> <p>➔ Poco conveniente arrendar con estos servicios. Un costo de oportunidad grande para la persona común.</p>
BikeSantiago	<p>+ Arriendo de bicicletas (intercomunal)</p> <p>+ Requiere inscribirse en puntos de atención, y esperar por la tarjeta B-card a que llegue a tu casa. Además, esta tarjeta está ligada a servicios bancarios: cta rut, débito o crédito.</p>	<p>➔ Es muy poco activo para los turistas por la cantidad de documentación que requiere.</p>

	<p>+ Se paga una membresía mensual, semestral o anual que va de \$8000 a \$80.000, o de \$12.000 a \$120.000 para servicio premium.</p> <p>+ La membresía te permite ciertos minutos o horas gratis al día. Si utilizas más de lo permitido hay recargos.</p> <p>+ Tienen un plan 1 a 3 días para turistas que va de los \$5000 a los \$10.000.</p>	<p>➔ En enero 2018 hubo un escándalo por cobros indebidos a los usuarios.</p>
Craigslist	<p>+ Una de las plataformas más antiguas. Tienen una página totalmente desactualizada.</p> <p>+ En Chile nadie postea.</p> <p>+ Su única fuente de ingresos es a través del cobro de avisos clasificados de empleo en ciertas ciudades (\$75 por el anuncio para el área de la bahía de San Francisco; \$25 por el anuncio para Nueva York; Los Ángeles; Boston; Seattle; Washington D.C., y listados de agencias inmobiliarias en Nueva York (\$10 por anuncio))</p> <p>+ en los EEUU en 2015, con 10 millones de visitantes.</p>	<p>➔ Craigslist Chile: prácticamente nadie utiliza esta plataforma en Chile. La mayoría de los enlaces están vacíos.</p> <p>➔ La página parece de otro siglo. Y no toda la información está en español.</p>
Uber	<p>+ Uber comenzó cobrando aproximadamente 20%. Sin embargo, puede variar entre ciudades o dependiendo si hay tarifa dinámica, entre 5% y 20%, aunque en Londres anunciaron un alza a 25% para nuevos conductores.</p> <p>En la página de Uber no especifica la tasa:</p> <p>“Los conductores que utilizan la aplicación deberán pagar la cuota de servicio de Uber, que se aplicará como porcentaje de la tarifa de cada viaje”.</p> <p>En Santiago se La Cuota de Solicitud es una tarifa fija de \$125 pesos, que se sumará a cada viaje con el propósito de desarrollar iniciativas de seguridad y apoyar otros costos operativos. Además, Uber puede cobrar tarifas y cuotas de limpieza, peaje, etc.</p>	<p>➔ Tiene un cobro de aproximado del 20%. En línea con lo que cobran plataformas otras online.</p>
Tschibo	https://www.tchibo.de/	Modelo similar
Mobike	https://mobike.com/global/blog/post/mobike-chile-launch	Modelo similar
Yapo	https://www.yapo.cl/	Modelo relevante (categorías). Aliado
Mercado Libre	https://www.mercadolibre.cl/	Modelo relevante (categorías). Aliado
Amazon	https://www.amazon.com/	Modelo relevante (categorías)
Grover	https://getgrover.com/de-de	Modelo similar
Linio	https://www.linio.cl/	Modelo relevante (categorías)
Groupon	https://www.groupon.cl/	Modelo relevante (categorías)
Spinlister	https://es.spinlister.com/	Modelo similar

12. Etapas de escalamiento y Objetivos específicos del marketing

(i) Introducción al mercado.

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

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

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

(ii) Desarrollo de mercado

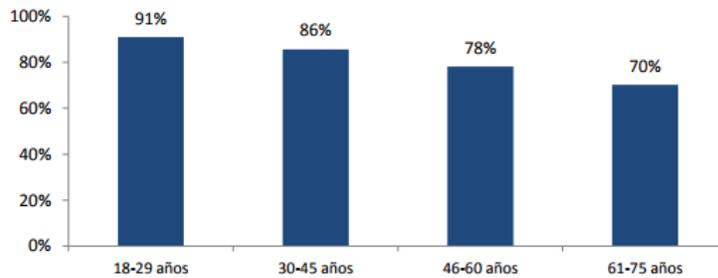
Objetivo	Métrica	Meta	Plazo
Capturar tasas de crecimiento mercado online	1. Número de perfiles creados	6.044	06 - 18 meses
	2. Número de Listings (anuncios)	2.418	
	3. Número de seguidores en redes	46.164	
	4. Ticket promedio mensual	4.763	
Uso satisfactorio de la aplicación por parte de los usuarios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

(iii) Crecimiento de mercado

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

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

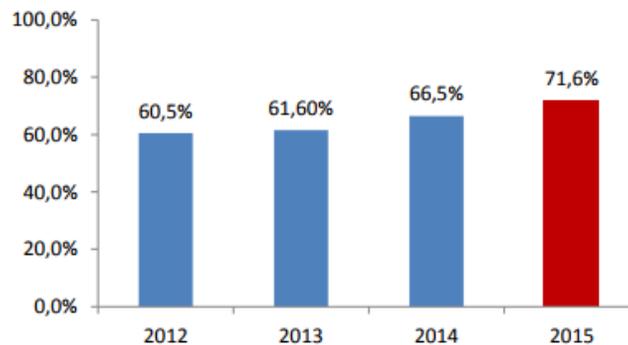
Uso intensivo de Internet según tramo de edad



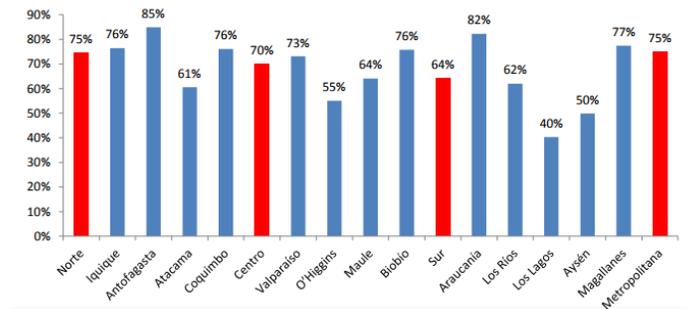
Actividades de Uso de Internet

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

Evolución de la penetración de Internet en Hogares

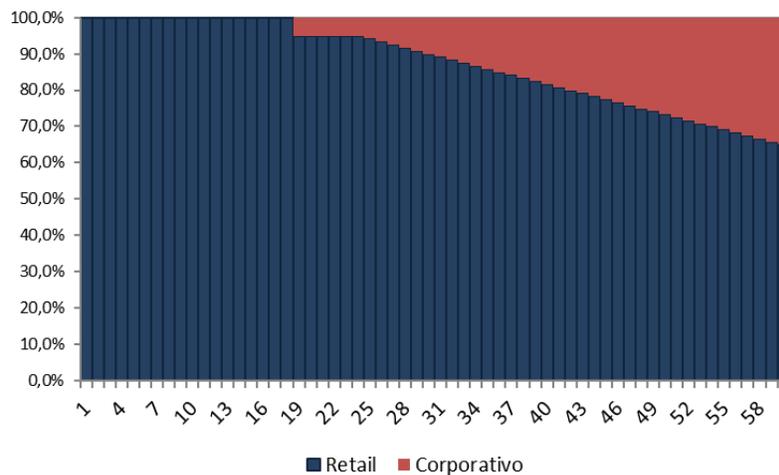


Evolución Acceso a Internet en el hogar, según región del país



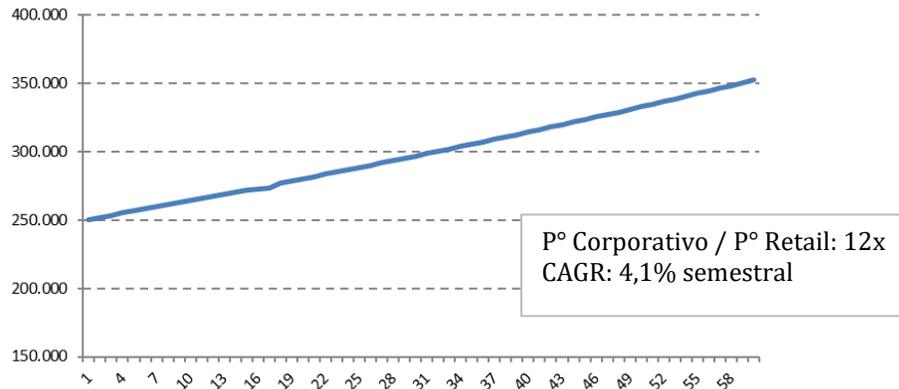
14. Explicación y Supuestos Modelo de Pricing.

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



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

P° Promedio Retail

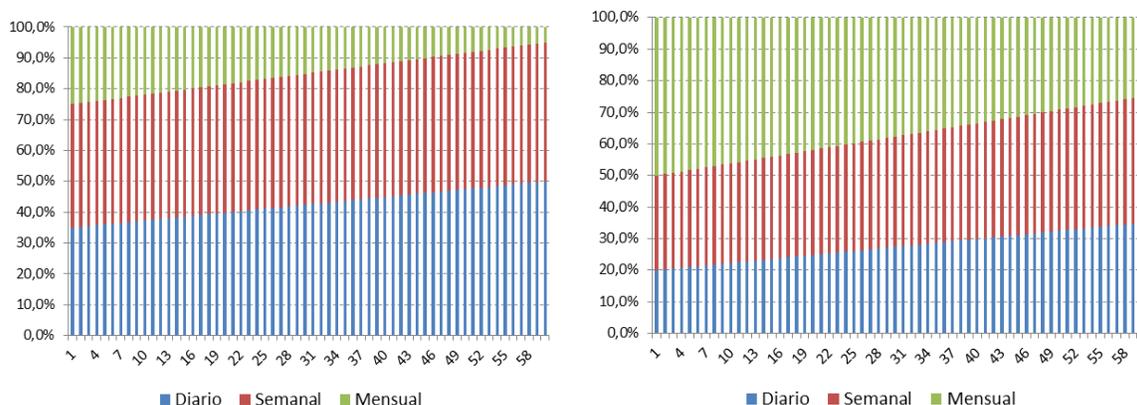


Posteriormente, es que decidimos en el modelo de negocio diferenciar 2 cosas: (1) tarifas de acuerdo a la duración del arriendo (diaria, semanal y mensual) y (2) de acuerdo a si el bien será considerado retail o corporativo (se diferencia de acuerdo al valor de mercado del bien, con un corte en los CLP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

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

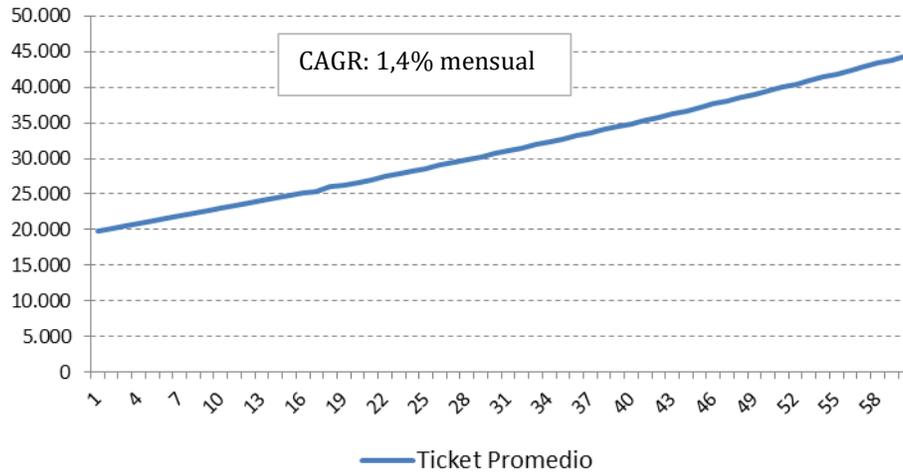
Por otro lado, es importante tener en consideración que a los “ofrecedores” de bienes retail se les cobrará un 20% sobre la comisión total generada por el arriendo (spread detallado arriba), mientras que a los dueños de los bienes industriales (corporativos) un 25%.

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



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

Ticket Promedio

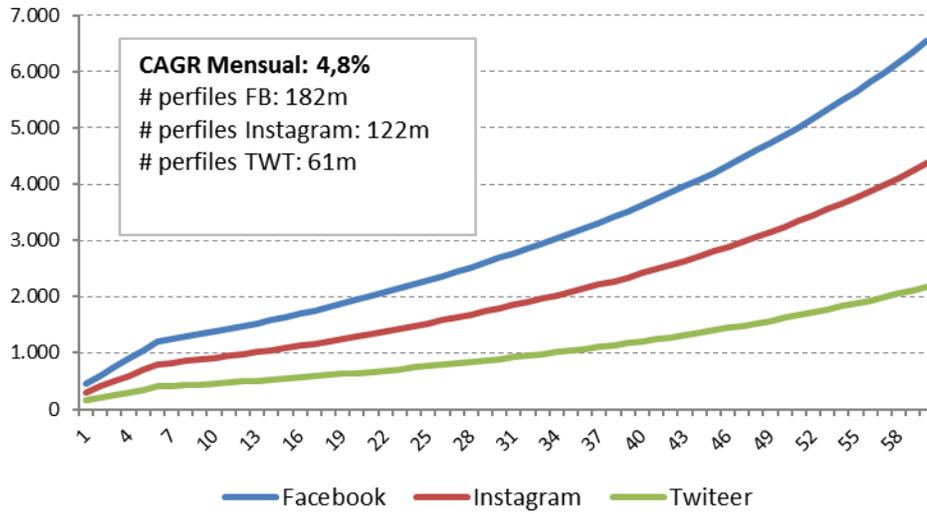


15. Detalle de la estimación de Demanda

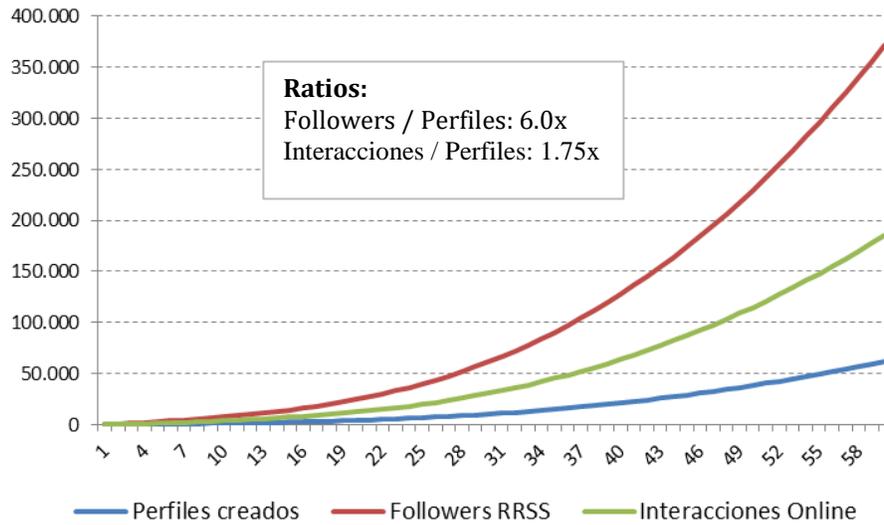
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
# perfiles creados	-	150	200	250	300	350	400	414	428	443	459	475	492	4.361
# transacciones	-	450	600	750	900	1.050	1.200	1.242	1.284	1.329	1.377	1.425	1.476	13.083
ticket promedio (clp)	-	2.385	2.641	2.902	3.168	3.439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

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

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



Evolución esperada #interacciones RRSS (números acumulados)



17. Detalle Mensual presupuesto marketing (primer año).

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

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

18. Análisis mensual del primer año de operación.

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