



BETTER APP

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

Alumno:
Jaime Araya Montes

Profesora guía:
María Soledad Etchebarne

Santiago, Agosto de 2019

Tabla de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	2
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.	4
2.1. INDUSTRIA:.....	4
2.1.1. <i>Macroentorno</i>	4
2.1.2. <i>Análisis de Microentorno</i>	6
<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	6
<i>Poder negociador de los clientes</i>	7
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	7
<i>Existencia de Sustitutos</i>	7
<i>Poder negociador de los proveedores</i>	8
2.2. COMPETIDORES.....	9
2.3. CLIENTES	11
2.4. ESTIMACIÓN TAMAÑO DE MERCADO.....	12
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	14
3.1. MODELO DE NEGOCIOS.....	14
3.1.1. <i>Modelo CANVAS</i>	15
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	17
3.2.1. <i>Visión</i>	17
3.2.2. <i>Misión</i>	18
3.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	18
3.4. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	19
4. PLAN DE MARKETING	21
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING	21
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	22
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	24

4.4.	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	25
4.5.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	25
4.6.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	26
4.6.1.	<i>Comunicación asociada a Marketing:</i>	26
4.6.2.	<i>Comunicación asociada a las operaciones:</i>	27
4.7.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	27
4.8.	PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	28
4.8.1.	<i>Cronograma del plan de marketing</i>	29
5.	PLAN DE OPERACIONES	30
5.1.	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	30
6.	EQUIPO DEL PROYECTO.....	31
7.	PLAN FINANCIERO.....	33
8.	RIESGOS CRÍTICOS.....	34
9.	PROPUESTA INVERSIONISTA	35
10.	CONCLUSIONES.....	36
11.	ANEXOS.....	37
11.1.	ANEXO RESULTADOS ENCUESTA USUARIOS CLIENTES	37
11.2.	ANEXO DETALLE PRESUPUESTO MARKETING	42
11.3.	ANEXO, ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	45
11.4.	ANEXO RESULTADOS ENCUESTA USUARIOS CONTRATISTAS	51

Resumen Ejecutivo

Economías colaborativas, a través del contacto en aplicaciones, así como un creciente mercado de E-Commerce están generando nuevas oportunidades para que los consumidores accedan de nuevas formas a la adquisición de productos y servicios. Los emprendedores observan que existe un nicho de negocio asociado a la intermediación, facilitación de que oferentes y demandantes de servicios de reparaciones y emergencias en el hogar puedan encontrarse de forma más directa y segura. Eso es lo que propone **Better**. Un problema en el hogar y no tener alguien de confianza a quién acudir, o no contar con el monto de la reparación puede finalmente derivar en más problemas. En base a encuesta realizada por el autor, existe mercado desatendido y además el crecimiento del pago con tarjetas a través de distintos E-commerce muestran espacio para que **Better** pueda desarrollarse y crecer.

Una aplicación en línea que facilite esta interacción, con pagos de los servicios con tarjeta de crédito es parte importante de la propuesta de valor del emprendimiento.

Durante la investigación de esta industria, se observó que: la competencia es poco conocida en el mercado; que cuenta con poca valoración de sus servicios post – venta; tampoco presenta la opción de contratar servicios de emergencia, elementos que se transforman en oportunidades que pueden ser aprovechadas para irrumpir en este negocio. El tamaño de mercado potencial estimado para un mercado inicial corresponde a aproximadamente USD 11 Millones anual, lo que hace atractivo este emprendimiento. El modelo de negocio propuesto apunta a obtener una comisión del 15% por sobre cada prestación realizada, la cual se cobrará al usuario cliente. La evaluación a 5 años del proyecto (a tasa de descuento de 21,7%) entrega un VAN de \$MM 217 millones, una TIR de 36% y un payback al tercer año, lo que hace, a juicio de los emprendedores, el proyecto atractivo de desarrollar e invertir.

1. Oportunidad de Negocio

La alta conectividad a internet, aumento del E-Commerce, alto uso actual de Smartphones y poco tiempo libre para dedicarse a labores del hogar¹ son situaciones que llamaron la atención de los emprendedores. También se observó por parte de ellos, la dificultad de encontrar maestros y/o profesionales de confianza disponibles cuando se requería realizar algún arreglo², mejorar o resolver una emergencia dentro de su hogar. Esto los llevó a plantearse la idea de generar alguna solución que pudiera ayudar a satisfacer las distintas necesidades y dificultades recién planteadas, inicialmente en la región metropolitana, en las comunas definidas como objetivo. El alza continua y esperada para 2019 de un 5% de nuevas viviendas en la región metropolitana también indica que se está ante un mercado con necesidades crecientes.³

Para validar si esta idea podía convertirse en una oportunidad, se realizó una encuesta a 131 personas (Ver detalle en Anexo 11.1), la cual fue demostrativa de que existía una oportunidad de negocio principalmente por:

- El 70% de los encuestados manifestó no tener o tener sólo para algunos servicios maestros conocidos para realizar tareas.
- Los usuarios requieren referencias de los “especialistas” y garantía del servicio, el 58% de los encuestados contrataría un servicio en base a seguridad y garantía del servicio.
- Existencia de clientes que son compradores por internet (ver detalle en estimación tamaño de mercado) y que utilizan para ello su tarjeta de crédito, y además con poder adquisitivo.
- Necesidad que se genera de realizar arreglos de emergencia, adicional a poder solicitar trabajos programados. El 57,3% de los encuestados indicó haber contratado servicios por emergencia alguna vez de forma anual.
- Existencia de aplicaciones y comunidades de colaboración y consumo (“Economías Colaborativas” como Airbnb, Uber, Cabify, aplicaciones de delivery de comidas y otros), que permiten a los usuarios informarse y comparar con mayor precisión al momento de tomar de decisiones de uso y compra.

¹ Análisis del macroentorno, en el análisis industrial de este estudio.

² Anexo 11.1. resultados de la encuesta a cliente muestran que los medios más utilizados para buscar algún contratista/maestro es el uso de internet y redes sociales, no directamente alguien de confianza, en donde menos del 50% de los encuestados indicó tener algún maestro permanente que los apoye.

³ Sitio Web Emol.com. “Oferta, precios y tendencias: Las claves para entender el mercado inmobiliario de la RM este 2019”, 12.05.2019, Sitio Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/05/12/947522/Proyecciones-y-tendencia-del-mercado-de-vivienda-2019-nacional.html>

En Chile, el 82% de la población de más de 16 años se conecta a través de internet a través de un Smartphone. Más de la mitad de los chilenos compra a través de su Smartphone o Tablet al menos una vez cada treinta días. Ése es uno de los hallazgos más relevantes que arrojó el estudio Mobile e-commerce, realizado por IAB Chile⁴.

A partir de las tendencias y oportunidades anteriores y la experticia de los autores, es que se visualiza la oportunidad de **facilitar** mediante una **aplicación móvil** una **plataforma** que permita el **encuentro entre personas que necesiten un servicio o reparación en su hogar y los contratistas que estén dispuestos a realizar ese servicio**.

Por parte de los “contratistas o maestros” (anexo 11.5) reconocen como beneficioso contar con una herramienta que les permita cobrar con tarjeta de crédito, herramienta que les permite contar con los recursos dentro de dos a tres día hábiles, pero a su vez le ofrece al cliente final la facilidad del pago en cuotas cuando las reparaciones tienen un costo elevado.

Se estima la existencia de un tamaño potencial de mercado relevante de USD 11 Millones anual en el mercado objetivo inicial determinado (Más detalles en punto 2.4, estimación tamaño mercado).

Además, el equipo emprendedor (Luis Duarte y Jaime Araya) posee conocimientos y experticia que le permiten poder generar un emprendimiento como el que se presenta a continuación, dados sus conocimientos y red de contactos.

⁴ Sitio Web Asociación de investigadores de mercado de Chile AIM Chile. Sin fecha de publicación. “54% de los chilenos compra desde su Smartphone al menos una vez al mes”. Sitio web <http://www.aimchile.cl/54-de-los-chilenos-compra-desde-su-smartphone-al-menos-una-vez-al-mes>

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

2.1. Industria:

La definición de industria del negocio está en el contexto de las llamadas “economías colaborativas”⁵, en donde hay una plataforma que propicia la generación de servicio. En este caso, podemos hablar de que Better se desenvuelve en un “híbrido” de 2 industrias: **Industria de la tecnología y comunicaciones; y la Industria a la cual le prestará el servicio la plataforma que la nombramos como “los servicios para el hogar”**. Better requiere tener y generar experticia y servicios adecuados en ambos casos.

Respecto de los servicios hogar, donde se hace foco en este estudio, son **Gasfitería, Mantenimiento General como pintura, Goteras y Filtraciones, y Obras Menores, instalaciones eléctricas o de artefactos (como lámparas, soportes y mueblería empotrada)**.

A continuación, para analizar la industria se utilizarán brevemente análisis de Macro y de Microentorno:

2.1.1. Macroentorno

Se analizan elementos relevantes del macroentorno en base a algunos elementos del análisis PESTEL:

- Elementos Sociales: Proliferación y alto uso de aplicaciones y comunidades de colaboración, en donde los usuarios se informan con mayor precisión para tomar decisiones de compra⁶; existencia de las nuevas economías colaborativas ya mencionadas, envejecimiento de la población⁷; “hiperpersonalización” en donde consumidores buscan que las soluciones se adapten a sus distintas realidades, demandas, horarios, etc.⁸; convivencia del mundo online y el mundo offline.

⁵ Sitio web “Empresarios en red”. Sin fecha de publicación. “¿En qué consiste la economía colaborativa?”. Sitio web <https://www.empresariosenred.cl/capacitate/articulos/finanzas/conocimientos-practicos/en-que-consiste-la-economia-colaborativa> Extraído el 28.03.19

⁶ Unidad FMCG & Retail (2017). Bienes durables y servicios son las categorías más compradas en línea por los chilenos. 09-06-2017, sitio web <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2017/Bienes-durables-y-servicios-son-las-categorias-mas-compradas-en-linea-por-los-chilenos.html>

⁷ Sitio web “Servicio Nacional del Adulto Mayor SENAMA” (2017). Censo 2017 revela que más del 16% de la población chilena es adulto mayor. 27-12-2017. Página web <http://www.senama.gob.cl/noticias/censo-2017-revelo-que-mas-del-16-de-la-poblacion-chilena-es-adulto-mayor>

⁸ Sitio web “Unblogred” (2018). Cinco tendencias clave en consumo y hogar digital en España. 23-04-2018. Sitio web <https://www.unblogred.es/cinco-tendencias-clave-en-consumo-y-hogar-digital-en-espana/>

- Económicos: El crecimiento del PIB en Chile el año 2018 fue de 4%⁹, y con pronóstico para 2019 algo menor de 3,5%¹⁰, además con condiciones de competitividad económica favorables siendo líder en Latinoamérica¹¹. En otro ámbito, en los últimos años se observa un crecimiento en la cantidad de personas que compran por internet, aumentando a un 27% en 2018¹², con espacios para seguir creciendo.
- Tecnológicos: Chile es uno de los países de la región (Latinoamérica) con mayor penetración de internet¹³, y también con una alta penetración y uso de Smartphone para navegación móvil, siendo este último el dispositivo favorito de los chilenos para conectarse a internet¹⁴, lo que puede ser una tendencia favorable a la idea de negocio presentada en este documento.
- Legales: Entre los aspectos legales relevantes, se debe siempre considerar y conocer el código del trabajo vigente en el país, así como actualizaciones y circulares que se puedan emitir en el futuro. Relevante además será estar atentos al proyecto de ley “Mi Jefe es una App”¹⁵ presentado recientemente por un grupo de diputados chilenos que pudiera afectar la forma en que se dan las relaciones laborales entre dueños de la plataforma y contratistas independientes. Dentro del cumplimiento legal, también es relevante la tendencia de discusión sobre el cumplimiento del pago de impuestos al vender servicios a través de plataformas.
- Políticos: A nivel político, Chile sigue siendo un país estable, reflejado en que está dentro de los países considerados más estables a nivel de riesgo político¹⁶ junto con Uruguay dentro de la región de Latinoamérica, así como con niveles de corrupción bajos (a pesar de la percepción y hechos de corrupción de los últimos tiempos) siendo el segundo país menos corrupto de Latinoamérica¹⁷ actualmente. Esto implica para las empresas mayor tranquilidad a la hora de iniciar negocios en el país. Un tema entre político y legal es la discusión que se está dando actualmente para regular las

⁹ Sitio web La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/pib-chile-crecio-4-2018-empujada-la-inversion/574757/>

¹⁰ Sitio web Cooperativa <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/chile/expertos-recortan-al-3-5-prevision-de-aumento-del-pib-de-chile-en-2019/2019-02-12/111451.html>

¹¹ Blog InvestChile (2018), “WEF: Chile sube en ranking global de competitividad y lidera en América Latina”. 17-10-2018. Página web <https://blog.investchile.gob.cl/blogs/wef-chile-sube-en-ranking-global-de-competitividad-y-lidera-en-am%C3%A9rica-latina>

¹² GFK, (2018). Estudio cuantitativo “Chile Digital 2018”. Presentación de diapositivas, Lámina 18.

¹³ Sitio web “Trecebits”. “¿Cuál es el país más conectado de Latinoamérica? 10-06-2018. <https://www.trecebits.com/2018/06/10/cual-es-el-pais-mas-conectado-de-latinoamerica/>

¹⁴ GFK, (2018). Estudio cuantitativo “Chile Digital 2018”. Presentación de diapositivas, Lámina 12.

¹⁵ Sitio Web 2019 “Mi jefe es una App” (2019), explicativo de proyecto de ley presentado, <https://web.miefeesunaapp.cl/>

¹⁶ Marsh (2018), “Political Risk Map 2018: Tensions and Turbulence Ahead”, Página 4. Informe en formato PDF descargado de sitio web <https://www.marsh.com/co/campaigns/mapa-riesgo-politico-2018.html>

¹⁷ Noticia “Chile no mejora en ranking mundial, pero sigue siendo el segundo país menos corrupto de Latinoamérica”. Sitio web Radio Cooperativa. 29-1-2019, web <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/politica/transparencia/chile-no-mejora-en-ranking-mundial-pero-sigue-siendo-el-segundo-pais/2019-01-29/051043.html>

aplicaciones de taxis, las cuales están dentro del concepto de “economía colaborativa”, por lo cual se debe tener atención a esta discusión a pesar de que en principio no tiene tanta relación con nuestra oportunidad de negocio.

2.1.2. Análisis de Microentorno

Dentro del microentorno de la empresa se considera a clientes, competidores, proveedores, posibles sustitutos, composición de la competencia actual y tamaño de mercado estimado potencial para el ofrecimiento de servicios de hogar.

Parte de este análisis se hace tomando como referencia el análisis industrial de Porter.

Rivalidad entre los competidores existentes

A nivel de competencia, se observa una industria fragmentada a nivel país dada la existencia de varios oferentes de tamaño pequeño, en donde ninguno ha mostrado ser dominante en términos de reconocimiento y poder de mercado.

Existen diversos prestadores de servicios que cubren parte del mercado, pero con distintas propuestas de valor, los que se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Contratistas independientes que ofrecen sus servicios de forma directa como personas naturales.
- Contratistas independientes que ofrecen sus servicios de forma directa como personas jurídicas (empresas).
- Intermediarios o plataforma de encuentro para que interactúen clientes y prestadores/contratistas, pero sin mayor intervención en la prestación del servicio.
- Intermediarios o plataformas de encuentro con distintos niveles de responsabilidad previa o durante la prestación del servicio.

Otra forma, aunque menos utilizada de atender la necesidad es que los posibles clientes realicen los trabajos ellos mismos, pero como se infiere de la encuesta (Ver Anexo 11.1) es alrededor de un 15% de clientes que elegirían esta opción, dado que los tiempos libres de las personas para dedicarse a realizar tareas de hogar son, en general, limitados.

Los competidores, a juicio de los autores, tienen bajas barreras de salida ya que las inversiones principales no son activos fijos ni desarrollos difíciles de darle otros usos. Las principales inversiones están asociadas a desarrollo y mantención de software y marketing. Los competidores actuales son poco intensivos en marketing y publicidad (reflejado en la dificultad de encontrar información de ellos y sus bajas interacciones en redes sociales).

La conclusión es que no hay una competencia agresiva ni dominadores, pero está el riesgo de que al no haber aún un mercado grande se puedan generar competencias por precio.

Poder negociador de los clientes

En base a análisis e investigación, no se ven clientes poderosos en este mercado, al ser en primera instancia el foco en clientes personas naturales, es que los compradores se encuentran atomizados y por lo tanto no considerados como poderosos individualmente. Al no existir compradores poderosos, no se visualiza opción de que puedan influenciar en los precios al no tener poder de compra por volúmenes.

Por otro lado, si existe mayor poder negociador de los compradores al tener costos de cambio de proveedor bajos, y además al tener la posibilidad de utilizar a la vez servicios con distintos competidores.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se puede analizar principalmente en base a las barreras de entradas existentes o posibles de existir. Este tipo de industrias relacionadas con aplicaciones o plataformas móviles de encuentro no poseen grandes barreras de entradas, en términos de costos, conocimientos y capacidades necesarias. Puede haber muchas compañías o emprendedores que pudieran ingresar al mercado, lo que hace que la amenaza de nuevos competidores sea poderosa.

Por otro lado, no se visualizan actualmente impedimentos y normas legales que sean fuertes barreras de entrada.

Existencia de Sustitutos

Si acotamos la competencia de la industria a aquellos más cercanos a la propuesta de valor presenta en este plan de negocios (empresas Zolvers.com, Tuten.cl, Listoco.cl y 2x3.cl, más detalle luego en el apartado de competidores), se podrían considerar como sustitutos a:

- Contratistas independientes que ofrecen sus servicios de forma directa como personas naturales.
- Contratistas independientes que ofrecen sus servicios de forma directa como personas jurídicas (empresas).
- Intermediarios o plataforma de encuentro para que interactúen clientes y prestadores/contratistas, pero sin mayor intervención en la prestación del servicio. Parte de estas plataformas fueron analizadas en la sección anterior.

La existencia de sustitutos estará fuertemente relacionada al cumplimiento de la propuesta de valor proyectada por los autores para el servicio propuesto, y de esa forma no pasar a ser un sustituto más.

Además, podría darse un efecto precio en donde estos sustitutos podrían ofrecer precios más bajos por un mismo servicio, pero con un componente de seguridad y cumplimiento que pudiera ser más bajo y por lo tanto menos confiable.

Dada la existencia de productos de otras industrias que podrían satisfacer la necesidad, se concluye que esta **fuerza es de carácter media**.

Poder negociador de los proveedores

Los proveedores en esta industria se podrían entender de 2 formas:

- Pensando en la industria como proveedores de servicios de hogar, los **Contratistas independientes** que a la vez son usuarios de la plataforma. Estos proveedores al igual que los clientes, se encuentran de forma fragmentada, no existiendo proveedores grandes y que puedan por si solos o en algún tipo de agrupación ejercer un mayor poder de negociación. Existe un riesgo en este sentido, aunque bajo a juicio de los autores de que estos proveedores puedan entrar en la industria y con ello ofrecer a través de plataforma sus servicios directamente. Esta última opción se ve poco probable, ya que, al tratar directo con los contratistas, podría perderse por parte de los clientes la sensación de confianza y respaldo, además de que podrían no tener las capacidades de atraer y gestionar clientes.

Para los servicios iniciales, y en base a la cantidad de prestadores que la competencia actual indica tener (2x3.cl en su sitio web¹⁸ indica más de 10.000 profesionales activos, el círculo de especialistas de Sodimac cuenta con 400.000 socios¹⁹, entre otros ejemplos), puede existir una gran base de proveedores disponibles por lo cual esto también sería positivo al darles menor poder de negociación. Se debe considerar también el riesgo de que estos proveedores trabajen con las aplicaciones de la competencia si sus condiciones de demanda o económicas son mejores.

- **Proveedores de servicios tecnológicos y de servicios de marketing y publicidad**, asociados netamente a nuestra empresa en lo relacionado con el desarrollo y operación de toda nuestra infraestructura. Por el lado de este tipo de proveedores, tampoco se visualiza que existan proveedores grandes y que puedan ejercer gran poder sobre la industria, ya que para los desarrollos y mantenciones de la plataforma tecnológica existen diversas empresas y desarrolladores particulares con las capacidades de realizar el desarrollo y posterior mantención tecnológica de la plataforma.

¹⁸ Empresa 2x3.cl. sin fecha de publicación. Sitio web <https://www.2x3.cl/nosotros>

¹⁹ Sitio web Círculo de Especialistas Sodimac Constructor. Sin fecha de publicación. Sitio web <http://www.circulodeespecialistas.cl/circulo-de-especialistas>

Con respecto a empresas proveedoras de servicios de marketing y publicidad, se considera que tienen poder de negociación bajo a medio, ya que dependiendo del tipo de estrategia de marketing y medios publicitarios que se escojan, pudiera ser más fácil o difícil acceder a proveedores.

Se considera en resumen que el poder de esta fuerza es de carácter media.

Englobando el análisis de la industria, **se tiene una industria con un atractivo medio**, debido principalmente a que no hay una competencia importante y que haya cautivado a los clientes (según lo observado por los autores, más detalle en el análisis de los competidores en Anexo 11.3), por lo que, si se logran hacer las cosas bien en base a entregar atributos valorados para los clientes a un precio competitivo y con la calidad esperada, así como inversión publicitaria, se puede lograr capturar buena parte del mercado y posicionarse. En caso de no lograrlo, se pasará a ser otra empresa más similar a las ya existentes y dando la opción de que ingresen nuevos competidores o que los clientes sigan prefiriendo sustitutos más convenientes en precio.

2.2. Competidores

El análisis detallado realizado de la competencia se encuentra en el Anexo 11.3.

De este análisis se desprende el siguiente panorama competitivo, ilustrado a modo de resumen de un mapa estratégico de competidores, considerando como ejes de diferenciación de posicionamiento:

- Venta directa o a través de plataformas
- Grado de responsabilidad sobre el servicio contratado

De los competidores mencionados y analizados, los más cercanos a lo que se pretende desarrollar como idea por parte de los autores son:

- Zolvers.com: Empresa fundada en Argentina con Operaciones en Argentina, Chile y Colombia que cuenta con Sitio web y App Móvil. Es una plataforma que permite a clientes con necesidades de contratar personal de servicio de hogar, cuidado de adultos (estos dos servicios son su foco) y oficios varios encontrar profesionales para estas necesidades. La plataforma es un facilitador del encuentro entre ambas partes. Un cliente puede cotizar algún servicio en específico, y en un plazo de un par de días la plataforma indica un profesional que cumpla con las características requeridas. El pago o sueldo del contratista es acordado de forma directa con el cliente, ofreciendo zolvers

la opción de ellos administrar y realizar el pago a través de la plataforma. Zolvers cobra una tarifa por el servicio de búsqueda del profesional.

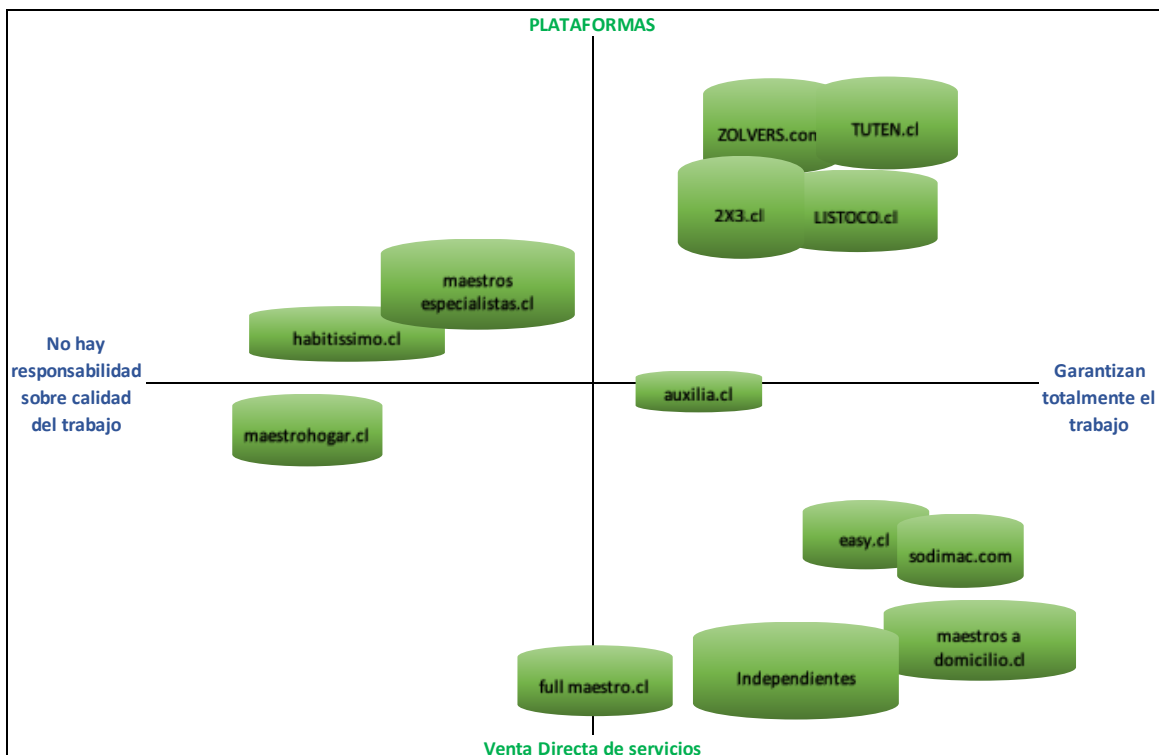
- Tuten.cl: Este es otro de los competidores que tienen una propuesta de negocio que se asemeja a la propuesta de servicio presentada por los emprendedores. Es una empresa emergente relativamente nueva, y se utiliza a través de APP Móvil. En ella el cliente debe escoger el servicio y la fecha en que se requiere y el pago se hace dentro de la App directamente. Se ofrecen precios fijos y formas de pago por WebPay, PayPal. Se ofrecen profesionales destacados y garantía de satisfacción con devolución de dinero si no hay conformidad con el trabajo realizado.
- Listoco.cl: Servicio que se utiliza a través de App Móvil. Posee 30 categorías de servicios, siendo muy diverso en este aspecto. Se enfoca en servicios hogar y también para empresas. Para los clientes las opciones de cotizar son gratis, en donde se reciben 4 cotizaciones al email del cliente después de solicitado un servicio en la App. No es clara la forma de pago. No se visualiza existencia de algún tipo de garantía de satisfacción si el trabajo llegara a tener problemas. Su modelo de cobro es hacia los contratistas, con un plan de suscripción mensual de \$5.990 que se cobra a los prestadores para estar en la App y recibir necesidades de clientes, con algunos beneficios.
- 2x3.cl: Empresa chilena orientada a resolver la problemática de cómo posibles clientes contactan con contratistas dispuestos a ofrecer servicios. Operan a través de sitio web sin aplicación móvil. Poseen servicios muy diversos (más de 500 tipos según declaran en su sitio web). Tienen presencia nacional en las principales ciudades del país. Cuentan dentro del mismo sitio web precios de referencia según el tipo de servicio. El modelo de cobro según se observa es una comisión al contratista cuando algún cliente quiere contactarlo y cuando se acuerda la prestación del servicio.

Las oportunidades que se visualizan a partir del análisis de competencia se resumen en que:

- Los competidores no tienen bien resuelta la posibilidad de entregar el servicio de emergencia, es decir disponibilidad 24x7.
- Pocas de estas plataformas tienen la opción para que el cliente puede pagar con tarjetas en el momento de la contratación del servicio.
- El cómo se asegura confianza en los trabajos en este modelo de contratistas independientes.

- Poca inversión publicitaria y mal manejo de redes sociales, lo que se visualiza como muy relevante y una de las explicaciones a juicio de los autores del por qué esta industria no ha logrado destacar y masificarse.

Figura 1: Mapa de posicionamiento estratégico de competidores



Fuente: Elaboración propia a partir de análisis realizado de la competencia. El tamaño de cada figura no representa necesariamente mayor o menor importancia con respecto a las otras figuras.

2.3. Clientes

Al ser el servicio una aplicación que busca conectar “Demandantes de Servicios” con “Oferentes de Servicios Hogar”, y en base a lo recogido en una investigación de mercado (Ver Anexo 11.1) que permitió obtener ciertos rasgos y caracterizar a los clientes de la siguiente forma:

- **Usuario cliente final:** Hombres y mujeres principalmente entre los 30 y 50 años, con pareja o solteros con ingresos mensuales superiores a \$1.000.000 por familia, de las comunas de Santiago, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura en la Región Metropolitana, con acceso a internet, quienes son usuarios de tarjeta de crédito con la cual realizan compras en E-Commerce, quienes a la hora de requerir este tipo de servicios se apoyan principalmente en datos de vecinos/conocidos y búsqueda en internet. Son usuarios con potencial de requerir

servicios al momento de una **emergencia** o ya sea programando un servicio para una fecha a acordar con el prestador. Estos usuarios valoran principalmente la existencia de garantía del trabajo realizado y la experiencia del contratista por sobre la variable precio.

- **Usuarios contratistas:** Según la encuesta realizada especialistas de diferentes áreas, estos indicaron interés en contar con un servicio que les de mayor seguridad de pago, facilidad para el usuario final al poder utilizar tarjetas de crédito y disposición a enrolarse en el uso de tarjetas si estas les dan la opción de contar con dentro de tres días hábiles. Los contratistas serán profesionales, técnicos o maestros de oficio residentes en la Región Metropolitana (sin restricción de alguna comuna en específico), con certificaciones comprobables en aquellas tareas que cuenten con la opción de certificarse, sin antecedentes penales, con disponibilidad y posibilidad de moverse para atender las solicitudes en las comunas objetivo indicadas donde reside el usuario cliente final, de forma de atender y realizar trabajos de excelente calidad para dichos clientes. Los contratistas deben ser mayores de edad, contar (idealmente) con 2-3 años de experiencia al menos en lo que hacen y se espera que cuenten con recomendaciones previas al ingresar a la plataforma. Los contratistas esperan poder generar dentro de la plataforma trabajos de forma continua, y recibir posteriormente su pago en alguna cuenta indicada para estos efectos. Deben ser usuarios de internet y manejarse con uso de aplicaciones. Esto último podría generar un sesgo de edad en donde contratistas más jóvenes sean la gran parte de los usuarios que trabajen con nuestra propuesta de negocio.

2.4. Estimación Tamaño de Mercado

Se ha estimado un tamaño de mercado potencial para el servicio. Como base, se tiene información de las viviendas ocupadas, con moradores, según Censo 2017 en la Región Metropolitana²⁰. Se consideran ciertas comunas objetivos en donde se concentran los hogares con mayores niveles de ingreso y del perfil de clientes indicado anteriormente en análisis de clientes. Se tiene un total de 558.847 viviendas.

²⁰ Sitio web Censo 2017, Chile. (2017). Resultados por comunas. Sitio web <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

Al considerar algunos datos relevantes de la encuesta (Ver Anexo 11.1) e información estadística, se estima el tamaño potencial para la primera etapa (comunas objetivo-indicadas en tabla de arriba) de la siguiente forma:

- Considerando que en Chile la penetración de E-Commerce estimada es de un 27%²¹, se acota potencial a 150.889 viviendas.
- En base a la nueva clasificación de grupos socioeconómicos (GSE) para la Región Metropolitana, se descartan como clientes potenciales los hogares de los GSE D y E, los cuales representan un 37% de la población²². Con esto se acota el potencial de viviendas a 95.060.
- En base a información recogida en encuesta (Ver Anexo 11.1), la frecuencia de usos potenciales de contratar al año promedio es de 2 servicios, lo que da un potencial de 190.120 transacciones.
- Proyectando un valor promedio de \$40.000²³ por cada servicio (ver Anexo 11.5), se tiene un **tamaño de mercado potencial anual en las comunas objetivo de \$7.604.789.976 (USD 11 Millones aprox.)**.

Tabla 1: Distribución de viviendas en comunas objetivo de la Región Metropolitana

NOMBRE COMUNA	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro)	Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada)	Viviendas Colectivas	TOTAL VIVIENDAS
SANTIAGO	163.947	15.816	12.142	1.358	365	193.628
LAS CONDES	104.821	6.335	5.764	981	106	118.007
ÑUÑO A	80.450	5.740	5.537	394	127	92.248
PEÑALOLÉN	67.524	1.303	1.429	120	18	70.394
PROVIDENCIA	59.838	5.085	4.925	890	227	70.965
LA REINA	28.007	680	948	97	69	29.801
VITACURA	27.855	1.623	2.015	252	32	31.777
LO BARNECHEA	26.405	943	1.947	1.900	30	31.225
	558.847	37.525	34.707	5.992	974	638.045

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Censo 2017 en Chile

²¹ GFK, (2018). Estudio cuantitativo "Chile Digital 2018". Presentación de diapositivas, Lámina 17.

²² Asociación Investigadores de mercado AIM (2018). Documento "Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica 2018". Página 6.

²³ Según encuesta realizada a Maestros de la Región Metropolitana.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor



A modo general, la propuesta de valor de **Better** es entregar una plataforma virtual con tecnología para equipos móviles, que permitirá conectar personas adultas que requieran servicios en su hogar (como gasfitería, pintura, instalaciones varias) con “maestros” / contratistas que puedan cubrir sus necesidades.

Better será “una gran feria donde podrán evaluar y encontrar los servicios que se requieren para mantener el hogar”, **la aplicación buscará acercar a los dueños o arrendatarios, con los diferentes proveedores de servicios para mantener o reparar sus viviendas**, encontrándolos a todos en un mismo lugar sin tener que desplazarse, hacer llamadas telefónicas o buscar datos con terceros.

Los clientes al indicar los servicios requeridos podrán contar con un valor referencial (aproximado del servicio), indicar la urgencia con la que requieren el servicio pudiendo solicitar apoyo de emergencia o programarlo para una fecha a determinar con el contratista, revisar las evaluaciones de los oferentes y pagar los servicios contratados con tarjeta de crédito.

Todos los servicios contarán con un seguro en caso de daños o perjuicios por tareas mal desarrolladas, y el derecho a evaluar al prestador una vez terminada la tarea.

3.1. Modelo de Negocios

Better se plantea como una plataforma de contactos dentro del modelo llamado “Economía Colaborativa” donde el objetivo es transformarse en una herramienta de encuentro entre demandantes de servicios de hogar y “maestros” / contratistas independientes. Al trabajar con esta aplicación los usuarios cuentan con el respaldo de un seguro de responsabilidades y la facilidad de pago con tarjetas de crédito, así como transferencias de fondos directo a las cuentas bancarias de los contratistas una vez recepcionados los fondos.

Better pretende ser una aplicación móvil que permita ser un punto de encuentro entre:

- Demandantes de servicios hogar que requieran ayuda inmediata o programada para mejoras o reparaciones en sus viviendas
- Oferentes de servicios hogar, independientes, que pueden cotizar y entregar el servicio de manera inmediata o programada.

La aplicación entregará las siguientes facilidades de uso:

- Comunicación vía chat interno entre clientes finales y oferentes.
- Facilidad de pago con tarjeta bancaria y/o débito.
- Seguro de responsabilidad civil que protege al cliente final ante fallas y/o daños por tareas no desarrolladas o mal implementadas.
- Historial de servicios, el usuario final podrá contar con un historial de prestadores de servicios y transforma a uno en específico como recurrente.

De esta manera, **Better**, cobrará una comisión por servicio correspondiente a un 15% por sobre el servicio o costo de mano de obra.

3.1.1. Modelo CANVAS

Los clientes serán todos aquellos que viviendo en una propiedad (casa o departamento) requieran mejoras, arreglos o instalaciones en sus viviendas. Estos usuarios deberán contar con tarjeta de crédito por ende calificar como cliente bancario habilitado para el uso de tarjeta y sus ingresos validados para consumo.

Estas solicitudes pueden ser de urgencia inmediata o programada, como también procesos de mejoras de “largo aliento” que deban programarse por varias jornadas.

Dentro de este segmento también se encuentran los proveedores, “maestros” quienes entregaran los servicios.

La propuesta de valor es generar “**un gran mercado, donde los contratistas puedan ofrecer sus servicios y los usuarios puedan cotizarlos, programarlos y evaluarlos**”; permitiendo encontrar todo en un mismo lugar, una plataforma móvil que permita conectar a dueños o arrendatarios de viviendas con contratistas (maestros / gasfiter) que puedan cubrir sus necesidades. Los clientes podrán tener un valor referencial (aproximado del servicio), pagar con tarjeta de crédito, contar con un seguro en caso de daños o perjuicios por tareas mal desarrolladas, revisar las evaluaciones de los oferentes de servicios y también evaluar al prestador una vez terminada la tarea.

El canal de comunicación será la red de comunicación celular, estando la aplicación diseñada para operar en los teléfonos móviles (Smartphone). Aún cuando existirá una plataforma web con información de lo servicios, acceso al perfil de usuarios e información de consumos previos, el canal preferente y promocionado será el Smartphone. Para llegar a los clientes cuando se lance la plataforma, se desarrollará una “Campaña 360°” como herramienta integral de marketing para posicionar la aplicación en el mercado objetivo²⁴.

²⁴ En el apartado “Plan de Marketing” se detallará este proceso y analizará experiencias de otras aplicaciones del mismo esquema como Rappi o Pedidos Ya.

Los ingresos estarán determinados por el cobro de una comisión de un 15% adicional al valor final cobrado por el contratista al usuario. Este valor estará directamente integrado en el valor de cobro que se aplicará al cliente final y se cargará en conjunto al servicio a la tarjeta de crédito.

Los recursos claves para el desarrollo de esta aplicación es contar con una plataforma segura y robusta que permita una fluida comunicación de múltiples usuarios a la vez y que cuente con una estructura de seguridad suficiente que permita todas las transacciones monetarias/bancarias electrónicas correctamente validadas y respaldadas. La plataforma también debe contar con el respaldo suficiente para soportar el historial de uso y consumo de cada cliente final y proveedor, junto con las bases de datos de Clientes / Usuarios de la aplicación.

Un elemento importante es el “servicio de pago con tarjeta” que permite al usuario final enfrentar un servicio de alto costo en “cuotas” y al contratista recibir el pago en dos a tres días hábiles sin los problemas que pueden generar un pago con cheque o incluso realizar visitas que no generen retornos.

Las actividades claves para la operatividad de esta aplicación apuntan principalmente a dos procesos esenciales, “funcionamiento permanente y fluido de la aplicación” y “generación de masa crítica de usuarios y oferentes en este mercado virtual”. De esta manera, procesos y sistema, debe asegurar un funcionamiento 24/7 de la plataforma tanto en sus formatos App como Web, siempre bajo los estándares de seguridad exigidos por los servicios que están integrados a la banca. Junto con lo anterior, se debe mantener un robusto plan de marketing y comunicación que posicione claramente los servicios y la utilidad de la plataforma. El objetivo central de este **plan de marketing será aumentar la cantidad de usuarios y oferentes** dentro de la plataforma.

En referencia la post – venta, todo usuario podrá levantar los reclamos pertinentes y evaluar el servicio de los prestadores y, si existieron daños, serán protegidos por el seguro de responsabilidad civil de Better.

Las alianzas se desarrollarán en dos líneas principales: en miras de generar valor agregado con aquellos participantes de la industria de servicios al hogar que pueden generar una integración de aumento de valor como “**Maestro Especialista**” de Sodimac; y con participantes de la industria de las plataformas de las economías colaborativas, considerando lo relevante que es integrarse hacia las tecnologías que aporten estabilidad a los procesos de comunicación proveedor / cliente final y seguridad / privacidad de la información.

Con foco en los planes de publicidad, la generación de alianzas con influenciadores de la demanda es un paso fundamental. De esta manera participar o contar con respaldo de programas de televisión como “En su propia trampa” o la validación de sus rostros como Emilio Sutherland, quienes en diversas temporadas han validado la “honestidad” de algunos prestadores de servicios recurrentes como gasfiter, electricistas, mantenedores de electrodomésticos entre otros.

También, en una etapa de maduración, la generación de alianzas con entidades educacionales técnicas e instituciones que fomenten la especialización de los “proveedores” de servicios hogar (como SENCE) será relevante, esto de la mano con la propuesta de entregar un servicio con mejor garantía de desempeño.

La estructura de costos contará con una base fija apuntada a los respaldos de servidores y soportes que, por estar en la nube, son fácilmente escalables en la actualidad. Parte de la estructura fija será la de administración y back office donde se tenderá a crecer en la medida que las operaciones se amplíen en distribución geográfica. Las campañas publicitarias implican una fuerte inversión para posicionar la aplicación y la marca en la mente de los clientes.

3.2. Descripción de la empresa

La empresa es una plataforma de comunicación que funciona a través de una aplicación para Smartphone. El principal atributo de la compañía es transformarse en una plataforma estable y segura, que permita a los usuarios relacionarse de manera continua, rápida y cumpliendo con todos los estándares exigidos por los servicios bancarios.

El objetivo es transformarse en un medio rápido y confiable de comunicación, donde los dueños o usuarios (arrendatarios) de propiedades (casas, departamento e incluso oficinas) que requieran resolver, de manera inmediata o programada, una necesidad de reparación o mejora en sus inmuebles, pudiendo comunicarse con múltiples “maestros”, verificando disponibilidad y evaluaciones de estos, contratar el servicio y luego pagar con tarjetas de crédito y en cuotas. Como valor agregado hacia el área de servicios, la compañía tendrá un seguro de responsabilidad civil que respalde al cliente ante posibles daños que pueda causar un mal proveedor de servicios.

3.2.1. Visión

Better es una empresa que día tras día busca facilitar la vida. “Una empresa que espera que cada vez sientas tu hogar mas cómodo, mas seguro”. Como colaboradores todo el equipo de **se compromete a dar lo mejor cada día.**

3.2.2. Misión

Better buscar acercar a los dueños o arrendatarios los diferentes proveedores de servicios para mantener o reparar sus viviendas, encontrándolos a todos en un mismo lugar sin tener que desplazarse, algo así como una gran feria donde se puede evaluar y contar con todos los servicios.

Ofrece desde una gran “intervención programada” como pintar un departamento, hasta instalaciones express como la de un nuevo televisor o esa urgente reparación del calefón o un cerrajero cuando se está puertas afuera. Se espera que **conectando a las personas** se genere desarrollo, se transforme el comercio y se simplifique la vida de los consumidores. Tecnología al servicio y al alcance de todos, para que de esta manera, por medio de una **aplicación que conecta a los clientes con una red de especialistas y maestros** se puedan desarrollar los servicios que les solicitan en nuestra plataforma, y entregarlos en el hogar a la hora señalada... en el momento esperado.

De esta manera el decálogo de la propuesta de **Better** será:

- Facilidad de Pago: Los usuarios podrán pagar con sus tarjetas de crédito y usar los servicios de soluciones de la Banca.
- Fuera Inseguridad: Los proveedores estarán claramente identificados y enrolados, y contarán con un seguro ante daños.
- Servicio de Calidad: En la plataforma solo quedaran los buenos Clientes y los buenos Maestros. Cliente y Proveedores serán evaluados de 1 a 5 estrellas, cuando uno de los actores sea evaluado con 3 o menos estrellas pondremos especial atención levantando los motivos de la baja calificación, si el promedio móvil en mas de tres servicios no repunta, podrá ser eliminado de la plataforma.
- Bonos de Descuento: Por referir a amigos, familiares y conocidos.
- Evaluación: Al final de cada servicio **Better** pedirá que se evalúe, tanto al Maestro como al Cliente.
- Servicio al Cliente: Estará disponible una sección de ayuda donde se podrán levantar problemas de facturación, consultas sobre las tarifas y programaciones, entre otros.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Como foco inicial para iniciar operaciones la compañía buscará enfocarse en 8 comunas que hemos determinadas como “comunas de partida” por los recursos con los que cuentan (según INE) con altos índices de concentración de ingresos. Una vez que las operaciones en estas comunas estén desarrollándose de manera fluida, los pasos de crecimiento serán:

- Otras comunas de Santiago: avanzaremos hacia otras comunas donde la densidad de la población nos implique un crecimiento sostenible para generar una demanda interesante para que a los prestadores de servicios le sea atractivo desarrollar sus actividades.
- Otras Regiones: Una vez estabilizadas las operaciones en un amplio espectro de comunas de Santiago, pretendemos generar operaciones en ciudades de alta densidad de población y con atractivos índices de desarrollo como Valparaíso – Viña del Mar, Concepción y Temuco entre otras.
- Servicios Empresa: Un tercer nivel de desarrollo, que requiere contar con mayor reputación de marca, y con una masa crítica de maestros reconocidos por su buen desempeño, esperamos entrar al segmento empresas ofreciendo servicios facturados, que incluyen obras de mayor complejidad y con pagos a 30 días con ordenes de compra.
- Un cuarto y último nivel de desarrollo que los emprendedores desean explorar es el poder expandir Better fuera de Chile, tomando como primera referencia mercados Sudamérica, los cuales son culturalmente similares a Chile. En este nivel, se podría comenzar con una estrategia de ingreso y crecimiento similar al aplicado en el mercado chileno. Una estrategia de este tipo podría desarrollarse no antes del tercer o cuarto año.

3.4. RSE y Sustentabilidad

Better, es una plataforma que busca apoyar a sus usuarios, en general su concepto es mejorar la calidad de vida mediante la solución de los problemas cotidianos del hogar.

Dentro del concepto de “mejorar la calidad de vida”, **Better** buscará fomentar el consumo sostenible de Energía y Agua, elementos de principal impacto en los servicios solicitados (instalaciones eléctricas, gasfitería, calefacción entre otros). De esta manera, nuestros maestros asociados siempre asesorarán a los usuarios sobre el uso de sistemas de bajo consumo de energía, elementos de plomería altamente eficientes en consumo de agua (baños, duchas, llaves, y otros) como también sistemas de calefacción y sellados de vivienda. Como parte del programa de responsabilidad y desarrollo de **Better**, se buscará desarrollar alianzas con instituciones de capacitación y educación con el objetivo de fomentar la formación formal de proveedores de servicios. Otro de los procesos que se desarrollará será la asistencia los contratistas para formalizar sus negocios. Dentro del programa de capacitación, además de las capacitaciones técnicas, se programarán charlas

de administración y contabilidad para pyme, iniciación de actividades y manejo de tecnologías.

4. Plan de Marketing

El plan de Marketing buscará posicionar en el corto plazo (máximo 1 año) a la empresa en el mercado, aprovechando que la competencia relevante no ha logrado en los últimos años posicionarse en los consumidores de forma importante, esto último concluido por lo autores en base a lo estudiado y desarrollado en este documento. Se espera posicionar el uso de la tecnología móvil (destacando el uso de la aplicación) y posicionado los atributos de “respaldo” y “calidad” como beneficios del servicio.

Lo anterior será apalancado con campañas que den a conocer la aplicación a la población en un corto plazo (de manera intensiva en los primeros meses), buscando con ello sumar usuarios inscritos, tanto demandantes como oferentes con el objetivo de contar con un volumen que permita dar flujo a este mercado virtual.

El plan de marketing tendrá 2 públicos objetivos distintos, uno los usuarios clientes y otro los usuarios contratistas independientes.

4.1. Objetivos de marketing

Se plantean los siguientes objetivos (SMART) de marketing para los primeros meses y primer año (**objetivos asociados a la aplicación**):

Tabla 2: Objetivos de Marketing

Objetivo	Métrica	Indicador de éxito
Lograr conocimiento de la empresa y de la marca durante los primeros 6 meses de funcionamiento	- Cantidad de descargas en App Store y Google Play - Cantidad de seguidores en Facebook, Instagram, Twitter	- 25.000 descargas en tiendas Apps en los primeros 6 meses - 3.000 seguidores en página oficial de Facebook, 5.000 en Instagram y 1.000 en Twitter.
Contar con clientes activos y operando con servicios a través de la aplicación	- Clientes activos en la aplicación, entendiendo con activos a que ingresen y naveguen en la App al menos 1 vez cada 3 meses	- Tener 6.000 clientes activos mensuales en el primer año (activos se entiende clientes con búsquedas de servicios realizadas)

Objetivo	Métrica	Indicador de éxito
Contar con una base sólida de prestadores de servicios que atiendan las distintas solicitudes	- Contratistas activos en la aplicación, entendiendo con activos a que ingresen y naveguen en la App al menos 1 vez cada al mes	- Tener 1.000 contratistas activos mensuales en el primer año
Generar un Ticket promedio atractivo para los contratistas por trabajo realizado	- Generar ticket promedio de \$40.000 entre todos los tipos de prestaciones	- Ticket promedio igual o superior a \$40.000 al finalizar el primer año, sin considerar descuentos por promociones
Tasa de recompra	- % de clientes que contratan algún servicio más de 1 vez en el año	- Que al menos un 50% de los clientes contraten más de una vez algún servicio durante el primer año
Tasa de siniestros	- Porcentaje de siniestros, entendido como devoluciones a realizar a clientes en caso de una mala experiencia	- Tener un máximo de 10% de siniestros durante el primer año
Atención de Post venta con respuestas a los clientes	- Acuerdos de tiempos de respuestas a clientes, independiente del medio de contacto utilizado	- Entregar una primera respuesta a solicitudes, consultas, reclamos en máximo 12 horas corridas desde que se recibió el contacto de parte del cliente.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación asociada al plan de marketing debe considerar como base lo siguiente:

- Atributos más valorados por clientes y que los autores esperan entregar a través de la empresa.
- Variables conductuales (uso del servicio, ocasiones de uso, actitudes, beneficios asociados) y demográficas (edad e ingreso principalmente)

Los usuarios clientes y usuarios contratistas fueron individualizados en el punto 2.3 de este documento. Los autores consideran que lo relevante para poder segmentar y generar el posicionamiento de marketing es observar los atributos relevantes esperados y generar a

partir de ellos la estrategia de posicionamiento, esto por sobre una segmentación más clásica por atributos socio demográficos.

Para el caso del usuario final, se puede considerar lo siguiente para armar el posicionamiento:

- Jefes de hogar. El jefe de hogar no es necesariamente el que paga, sino quien lleva la administración de las necesidades del hogar.
- Usuario de Smartphone y familiarizados con la navegación en aplicaciones móviles. Deben ser además usuarios de tarjetas de crédito bancaria
- Las personas al momento de necesitar el servicio buscan recomendaciones de contratistas conocidos como forma primaria de búsqueda, ya que quieren alguien de confianza.
- El público objetivo podrá utilizar estos servicios en caso de emergencia, no solamente para programar trabajos a futuro como el resto del mercado.
- El público objetivo espera que el servicio a desarrollar además de proveer gente de confianza, realicen trabajos de calidad.
- El público objetivo espera que, si el trabajo por algún motivo no llega a ser de la calidad esperada, la plataforma se haga responsable de esto y entregue respuestas y garantías.
- El público objetivo está entre los 30-50 años, dentro de las comunas objetivo de la Región Metropolitana mencionadas en el dimensionamiento del tamaño de mercado (apartado de análisis de industria)

Para el caso del usuario contratista, se puede considerar lo siguiente para armar el posicionamiento:

- El público objetivo es usuario de Smartphone y familiarizados con la navegación en aplicaciones móviles. Deben tener alguna cuenta bancaria además para recibir sus pagos.
- Parte de el público objetivo ya participa en algún tipo de plataforma en donde al menos pueda publicar sus datos. Esperan poder utilizar esta plataforma para conseguir trabajos en sectores de la región metropolitana que le puedan asegurar buenos ingresos y constantes.
- El público objetivo en base a su experiencia podrá establecer los precios del servicio a prestar al momento de ser requeridos. Se espera de ellos alto profesionalismo en el

desempeño de su trabajo y en el trato con el cliente final, por lo cual parte de los antecedentes que presenten serán validados para asegurar mayor confiabilidad.

En base a las definiciones anteriores, se trabajará en una estrategia de segmentación asociada a **diferenciación** del servicio dentro del mercado objetivo relevante, a través de confianza y garantía de satisfacción, y la existencia de servicios de emergencia como diferenciadores del servicio/producto ofrecido.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Better es un gran mercado que busca acercar a los dueños o arrendatarios los diferentes proveedores de servicios para mantener o reparar sus viviendas, algo así como una gran feria donde puedes evaluar y contar con todos los servicios.

Se podrán encontrar como pintura total de un departamento, hasta instalación express como televisores, reparación urgente del calefont o servicios de serrajería de emergencia. Bajo la estrategia de una tecnología al servicio y al alcance de todos, y por medio de ésta una **aplicación que conecta a los clientes con una red de especialistas y maestros** que puedan desarrollar los servicios que les solicitan en nuestra plataforma, y entregarlos en tu hogar a la hora señalada, en el momento esperado.

Los beneficios de la plataforma como parte de la propuesta básica que se pretende entregar, y otros atributos que diferenciarán el servicio propuesto:

- **Seguridad:** Proveedores claramente identificados y evaluados por **Better**, así como la existencia de seguro ante posibles daños.
- **Formas de Pago:** A través de tarjetas de crédito, sin transacciones directas de efectivo entre cliente y contratista.
- **Servicios de Emergencia:** Disponibilidad de servicios 24x7 a través de la plataforma, mediante turnos de emergencia disponibles para contratar.
- **Servicio y atención de Post Venta de alta disponibilidad:** Respuestas en plazos acotados y soluciones rápidas ante problemas.
- **Promociones y bonos:** Promociones principalmente en etapa de lanzamiento de forma de fomentar la prueba de la aplicación y sus servicios.
- **Evaluación cliente-contratista:** Factor clave para generar confianza y reforzamiento positivo tanto de clientes como contratistas, de forma de poder seleccionar y premiar a los buenos prestadores de servicio. Esta evaluación será obligatoria para ambas partes al finalizar cada servicio.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precios toma en consideración en primer lugar que a juicio de los emprendedores los más indicados para definir el precio de la prestación de cada servicio en particular son los contratistas independientes, de esta forma al no definir por parte de **Better** los precios no se les desincentiva a ofrecer sus servicios (Uber por ejemplo, tiene conflictos con los choferes debido a las alzas y el poco entendimiento de los conductores de la comisión que se les cobra). La capacidad de definir el precio la tienen ellos. La estimación previa de precio del contratista será referencial y en base a la calidad de los antecedentes que entregue el cliente. El contratista podrá, a través de la App, ajustar la tarifa si el trabajo es de un tamaño o un tipo distinto.

Sobre los precios entregados por los contratistas será posible aplicar, en especial en los primeros meses, descuentos por primera solicitud y promociones (si requiere más de 1 servicio, por ejemplo), entre otros. Estas promociones que disminuirán el precio a pagar serán a clientes para generar demanda.

A partir del hecho de que los contratistas fijen el precio, nuestra estrategia inicial será cobrar sobre dicho precio un 15% como comisión sobre el valor tranzado, la cual se deberá calcular automáticamente sobre el precio del trabajo indicado por el contratista para luego ser mostrado precio total (precio neto trabajo + comisión) al usuario cliente. No se espera por parte de **Better** variar en el futuro esta comisión, salvo que se visualice a partir de conocimiento del cliente que está siendo un atributo que no permita generar demanda. Cualquier disminución o alza deberá ser monitoreada para validar impacto.

En comparación a otros servicios analizados de la competencia, esta es una estrategia que difiere en cierta manera en la forma de cobro, ya que Tuten, Zolvers, Listoco.cl y 2x3.cl asocian la generación de comisiones principalmente al prestador del servicio, no al cliente (Más información en Anexo 11.3).

4.5. Estrategia de Distribución

La aplicación móvil será distribuida a través de las tiendas de los principales sistemas operativos para Smartphone para descarga de usuarios y proveedores (App Store para iPhone y Google Play para equipos Android). La descarga será gratuita.

El foco inicial del negocio es comenzar en comunas de Santiago en donde reside población con potencial de volumen y frecuencia de compra y capacidad de pago en el uso de los servicios, tales como Providencia, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, La Reina, y ya en el segundo año y en línea con escalamiento del negocio se espera dar cobertura a toda la

Región Metropolitana ya que los usuarios esperan que las aplicaciones de celulares presten servicios de manera global.

Desde el punto de vista logístico el crecimiento a otras comunas estará dado de manera forzada por los mismos usuarios y proveedores quienes requerirán y/o ofertarán servicios en estas ubicaciones.

La plataforma móvil para Smartphones también es clave en la distribución. Se espera que toda la operación de la plataforma y las interacciones cliente-contratista, cliente-plataforma central, contratista-plataforma central sea realizada a través de la aplicación móvil, similar a funcionamiento de Uber en donde existe dentro de la App la opción de comunicarse.

Para el relacionamiento formal y por aspectos legales, será requerido contar adicionalmente con una oficina central de la empresa, en la cual deberá estar el personal, y además servirá para realizar los procesos de validación/selección de los contratistas independientes que serán parte de los prestadores de servicio.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación debe considerar la comunicación en 2 ámbitos: Comunicación Asociada al Marketing (como proceso comercial) y Comunicación Operacional (con foco en atención de post venta).

4.6.1. Comunicación asociada a Marketing:

Para los autores, el conocimiento de **Better** App en el corto plazo es muy relevante para el éxito del negocio, por ello se planificará una campaña de medios potente para el lanzamiento, esto con el objetivo de posicionar la marca rápidamente y dar a conocer la industria, considerando que, en lo observado en análisis de mercado, una de las fallas claves de los competidores ha sido el ser poco conocidos y no contar con estrategias claras de publicidad para dar a conocer sus servicios. Dentro de esta campaña de lanzamiento se considera:

- Publicidad de redes sociales,
- Campaña de medios digital (Adwords, publicidad en medios electrónicos),
- Publicidad en vía pública donde se consideran paletas de paraderos en las comunas inicialmente objetivo, y (posiblemente) gigantografías en zonas de alto impacto comercial en esas comunas.
- Gestión de prensa, campañas a través de publrreportajes para dar a conocer la aplicación y sus beneficios en los canales de televisión y prensa impresa.

- Descuentos por lanzamiento por compartir la aplicación, activación de clientes, primera compra, incentivos a los prestadores, entre otros también deberán estar considerados en la campaña de lanzamiento.

Como plataformas básicas de comunicación se espera contar con la aplicación misma, la cual podrá enviar mensajes promocionales directamente (notificaciones “Push”) a los usuarios. Además, para realizar promociones y también atención de post venta, se contará con mailing y páginas oficiales en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp).

4.6.2. Comunicación asociada a las operaciones:

Se dará adicionalmente foco en este tipo de comunicación, al observar que la competencia relevante de la industria también falla (reflejado en los reclamos más frecuentes observados) en responder a tiempo y en forma a las consultas y reclamos de clientes o contratistas con respecto al uso y operación de los servicios y la aplicación, generando una mala experiencia y decepción, y finalmente la pérdida de clientes. Para esto, en la aplicación se deberá desarrollar una sección asociada a temas diversos de post venta, en donde usuarios puedan comunicarse directo con la empresa. También se tendrán administradores de las páginas en redes sociales que puedan tomar y hacer el seguimiento de consultas y reclamos. Se deberá desarrollar una política de tiempos de respuestas en base a los distintos temas o reclamos que se pudieran recibir.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Como base, según Censo 2017 en la Región Metropolitana²⁵, y considerando las comunas objetivo en donde se concentran los hogares con mayores niveles de ingreso y del perfil de clientes indicado anteriormente en análisis de clientes se tiene un total de 558.847 viviendas.

Considerando que en Chile la penetración de E-commerce estimada es de un 27%²⁶, y base a la nueva clasificación de grupos socioeconómicos (GSE) para la Región Metropolitana, se descartan como clientes potenciales los hogares de los GSE D y E, los cuales representan un 37% de la población²⁷, con esto nuestra demanda potencial se acota a 95.060 viviendas.

²⁵ Sitio web Censo 2017, Chile. (2017). Resultados por comunas. Sitio web <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

²⁶ GFK, (2018). Estudio cuantitativo “Chile Digital 2018”. Presentación de diapositivas, Lámina 17.

²⁷ Asociación Investigadores de mercado AIM (2018). Documento “Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica 2018”. Página 6.

La dificultad que supone el participar en una industria poco conocida, sin información en detalle y participaciones de mercado conocidas de competidores, hace que los autores determinen demanda y proyecciones de crecimiento anual en base a un objetivo de participación asociado a número de viviendas que contratarían servicios.

Tabla 3: Proyección de demanda y crecimiento anual

Proyección Comercial					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Viviendas	23.765	47.530	59.412	71.295	83.177
Consumo Promedio	2	2	3	3	3
Valor Promedio	\$40.000	\$40.000	\$44.000	\$44.000	\$44.000
Comisión	15%	15%	15%	15%	15%
Servicios Transados	47.530	95.060	178.237	213.885	249.532
Ingresos Proyectados	285.179.624	570.359.248	1.176.365.949	1.411.639.139	1.646.912.329

Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para el desarrollo de este ítem se ha considerado como referencia un presupuesto conseguido a través de Universal McCann (agencia global de medios y publicidad, miembro de Interpublic Group) especialista mundial en estrategias de marketing integral.

McCann en Chile ha sido el proveedor aplicaciones que líderes en el comercio colaborativo como Rappi, Glovo y Pedidos Ya.

Una actividad clave para que se cumplan las expectativas de los usuarios es conseguir un rápido poblamiento de este mercado virtual que será **Better**. Para lograr este objetivo se propone durante los meses de lanzamiento (primeros 4 meses) el desarrollo de una campaña 360° junto con el desarrollo de un programa integral para generar un posicionamiento amplio en la región.

- Publireportajes: gestionar cápsulas de reportajes en noticiarios centrales de la televisión para dar a conocer que esta nueva aplicación se está estableciendo en las comunas objetivo y las bondades de esta nueva herramienta. Estas capsulas tendrán foco tanto para usuarios como proveedores.
- Vía Pública, Pantallas, Paletas de Paraderos, para hacer visible la marca dado que es un público general el que puede necesitar servicios de emergencia o programados.
- Metro, publicidad en estaciones clave dentro del rango de las comunas indicadas.
- Campaña de medios digital (Adwords, publicidad en medios electrónicos), Publicidad de redes sociales.

En la siguiente tabla se desarrolla el valor aproximado cotizado por McCann y según los valores publicados por diferentes medios. Los valores correspondientes a año 0 corresponden a la campaña de lanzamiento.

Tabla 4: Costos programa de Marketing por año

Programa de Marketing						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Metro	\$ 35.500.000	\$ 10.000.000	\$ 25.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
Prensa	\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000
Medios Digitales	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Vía Pública	\$ 40.000.000	\$ 10.000.000	\$ 30.000.000	\$ 35.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Total	\$ 130.500.000	\$ 35.000.000	\$ 90.000.000	\$ 105.000.000	\$ 110.000.000	\$ 115.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de información pública y cotización de servicios similares, Anexo 11.2

4.8.1. Cronograma del plan de marketing

Tabla 5: Cronograma del plan de marketing inicial

Actividades	Responsable(s)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Iniciar programas comerciales										
- Contacto con empresas de publicidad	Luis Duarte / Gerente Marketing									
- Preparación programa lanzamiento	Luis Duarte / Gerente Marketing									
- Inicio de campañas de relacionamiento	Luis Duarte / Gerente Marketing									
Lanzamiento e inicio de operaciones										
- Inicio de campaña de lanzamiento TV	Gerente Marketing									
- Inicio campaña de lanzamiento vía pública	Gerente Marketing									
- Inicio campaña de lanzamiento medios digitales	Gerente Marketing									

Fuente: Elaboración propia a partir de información de referencia de Publicidad, Anexo 11.2

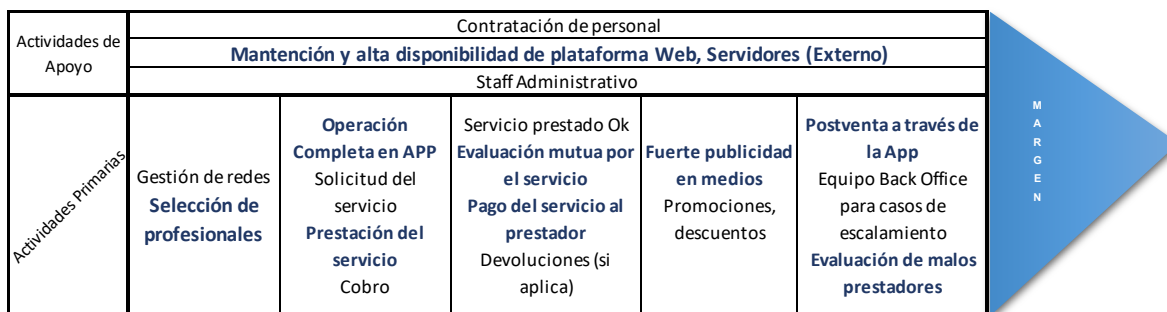
5. Plan de Operaciones

Mayor detalle de este capítulo puede encontrarse en el documento Parte II de este plan de negocios.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La operación inicial de Better será realizada en algunas comunas objetivo de la Región Metropolitana en Chile. Para esto, se requieren ciertas actividades claves resumidas en la siguiente cadena de valor:

Figura 2: Cadena de Valor para Better



Fuente: Elaboración propia

Las actividades consideradas más relevantes corresponden a: **desarrollo de las aplicaciones móviles; gestión de Oferentes o Contratistas; evaluación mutua por el servicio y pago al prestador; fuerte publicidad en medios; postventa a través de la App.**

A partir de Enero de 2020, se espera ejecutar un plan de desarrollo y de implementación del negocio, el cual se estima que sea completado en 6-7 meses.

La dotación requerida está dividida en dotación de tipo comercial, dotación administrativa y dotación de operaciones (no está considerada dotación de desarrollo de la aplicación, ya que esta actividad se externalizará en proveedor(es) de mayor experticia. Se contará también con un equipo “Contact Center”, específico para los clientes y contratistas que operen con **Better**. El crecimiento esperado en el tiempo del negocio, generará a la vez la necesidad de crecer en dotación de personal.

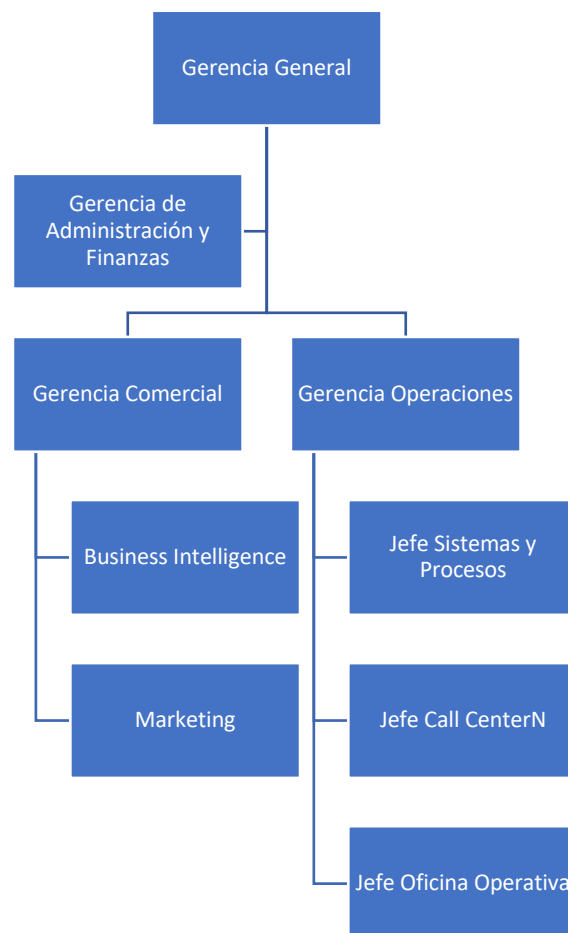
6. Equipo del proyecto

Mayor detalle de este capítulo puede encontrarse en el documento Parte II de este plan de negocios.

El autor junto con su colega Luis Duarte G. forman el equipo gestor del proyecto, los cuales en conjunto aportarán al emprendimiento capacidades relacionadas a gestión de proyectos, experiencia bancaria y en medios de pago, desarrollo de software, capital humano, finanzas en general.

La estructura organizacional inicial no contempla la necesidad de contar con un Directorio, y se resume a continuación:

Figura 3: Estructura organizacional Better



Fuente: Elaboración propia

Los salarios estimados para los distintos trabajadores de Better se estimaron tomando como fuente una base de precios de mercado según la encuesta de Compensaciones 2018, de Deloitte²⁸.

²⁸ Encuesta comprada por la empresa de uno de los emprendedores, no autorizada por Deloitte a ser compartida

7. Plan Financiero

Mayor detalle de este capítulo puede encontrarse en el documento Parte II de este plan de negocios.

La evaluación financiera del proyecto se realizó considerando 5 años de evaluación dado que el tipo de negocio de **Better** no se considera relevante evaluar a un plazo mayor. Se consideraron supuestos varios asociados a los distintos cálculos.

Los ingresos de better estarán asociados al cobro de una comisión de 15% sobre el valor indicado por el prestador para el servicio cotizado.

Las inversiones principalmente corresponderán a desarrollar la aplicación y plataforma tecnológica, y a obtener capital de trabajo para financiar la operación inicial y el plan de marketing de **Better**.

Los flujos de caja y los estados de resultados muestran números muy similares al estimarse los distintos ingresos y egresos principalmente en efectivo. Se estiman pérdidas en el Año 1 para luego ir generándose utilidades y flujos de caja positivos de forma creciente. La tasa de descuento con la cual se descontaron los flujos de fondo a 5 años corresponde a un 21,7%, estimada a través de método de valoración de activos CAPM.

La evaluación financiera del proyecto entrega un VAN positivo de MM\$217, una TIR de 36% y un Payback de 3 años.

El valor residual del proyecto se estimó a través del método económico, y da un valor de MM\$3.003.

Las fuentes de financiamiento del proyecto definidas por los autores son el aporte de capital propio de parte de los mismos.

Al sensibilizar los resultados financieros del proyecto, se verificó que una disminución de un 16% en las transacciones realizadas igualarían el VAN del proyecto a cero, con lo que el proyecto rentaría lo mismo que la tasa de costo capital calculada (22%)

8. Riesgos críticos

Mayor detalle de este capítulo puede encontrarse en el documento Parte II de este plan de negocios.

El equipo identificó y evaluó algunos riesgos que pudieran encontrarse en el negocio de **Better**.

De los riesgos evaluados, aquellos que se consideran con un impacto alto son los siguientes:

- Que el prestador preste por el servicio por fuera después de su primera visita al cliente
 - o Medidas mitigadoras: que exista un tiempo de conexión mínima exigida a los prestadores; que Better no se haga responsable de servicios que se hayan contratado fuera de la aplicación.

- Que los clientes informen mal el problema inicial y se generen conflictos por cambios en el servicio
 - o Medidas mitigadoras: informar claramente que el precio inicial es referencial; contar con expertos que sirvan como árbitros para analizar disputas entre cliente y contratista;

- Que los prestadores o clientes tengan malas calificaciones de servicio o como usuario
 - o Medidas mitigadoras: realizar seguimiento y evaluación semanal de usuarios con nota menor a 3,5; eliminación de usuarios que durante un tiempo a definir mantengan nota inferior a 3 en sus calificaciones.

- Que existan conductas poco éticas de clientes o contratistas
 - o Medidas mitigadoras: implementar y asegurar comprensión de un código de comportamiento para contratistas y clientes; realizar investigaciones serias en casos o comportamientos éticamente cuestionables.

9. Propuesta Inversionista

Mayor detalle de este capítulo puede encontrarse en el documento Parte II de este plan de negocios.

La empresa no cuenta con una propuesta a realizar a inversionistas, ya que los emprendedores serán quienes aporten el capital inicial para la empresa, y posteriormente se espera seguir financiando con recursos propios y los recursos generados por el negocio.

10. Conclusiones

Dados los antecedentes presentados en el presente proyecto, esta propuesta concluye lo siguiente:

- Se visualiza que hay un mercado desatendido relacionado a los servicios domésticos donde, según el estudio, un 70% aproximado de los encuestados no tiene forma clara para encontrar contratistas/maestros al “no poseer dato de contacto o solo para algunos casos”; también es relevante en la oportunidad de mercado el que más de un 80% contaría con tarjeta de crédito, y sumado al crecimiento continuo del E-commerce, una solución como **Better** App es atractiva para resolver esta problemática al integrar soluciones de comunicar oferentes y demandantes, de manera móvil y con la facilidad de uso de las tarjetas de crédito, así como respaldo de **Better** ante problemas en la prestación del servicio.
- Al estudiar la competencia y su posicionamiento, como también las inversiones realizadas por otras App relacionadas a las “economías colaborativas” es relevante contar con campañas de lanzamiento y permanente posicionamiento de imagen para fomentar la descarga y fomentar el uso de la aplicación.
- El mercado potencial inicial estimado es de alrededor de USD 11 millones.
- Baja inversión en activos fijos. La inversión principalmente está relacionada a capital de trabajo.
- El negocio aparece rentable al ser evaluado, con una TIR del 36%. Al sensibilizar o cantidad de transacciones, una caída en un 16,18% recién haría el proyecto no rentable (VAN=0)

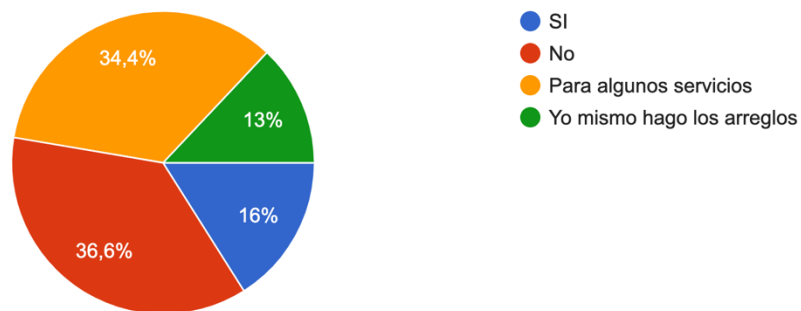
11. Anexos

11.1. Anexo Resultados Encuesta usuarios clientes

Encuesta realizada a mediados de enero de 2019. Se recibieron 131 respuestas. Se presenta preguntas y respuestas a continuación

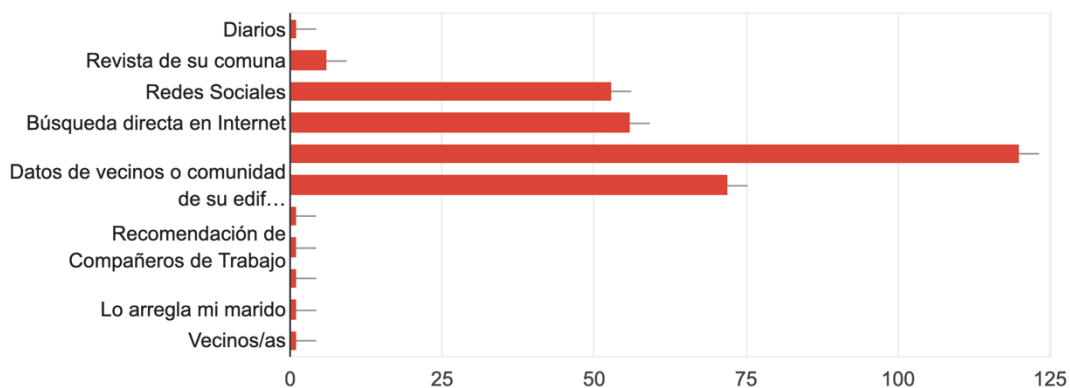
Cuando tiene problemas de funcionamiento o se requieren arreglos/mejoras en su hogar, ¿usted ...aestro) permanente para que lo apoye?

131 respuestas



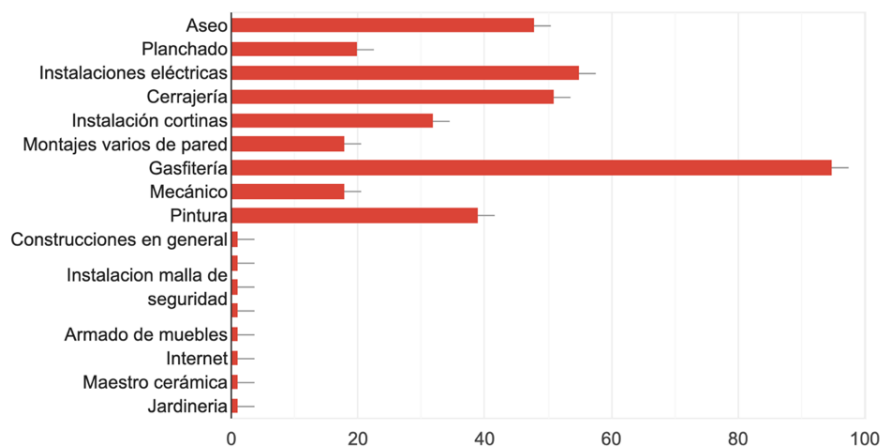
Si no tuviese ningún contacto disponible, ¿Cómo buscaría ayuda o un "Maestro"? Defina las 3 opciones preferidas

131 respuestas



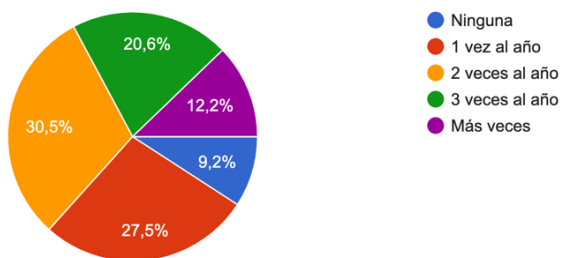
Al contratar servicios en su hogar, ¿qué tipo de servicios ha contratado?

131 respuestas



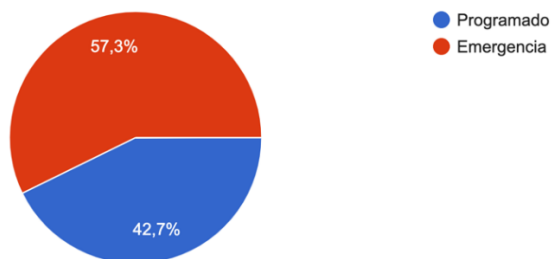
Pensando en el último año ¿Cuántas veces le ha tocado conseguir ayuda?

131 respuestas



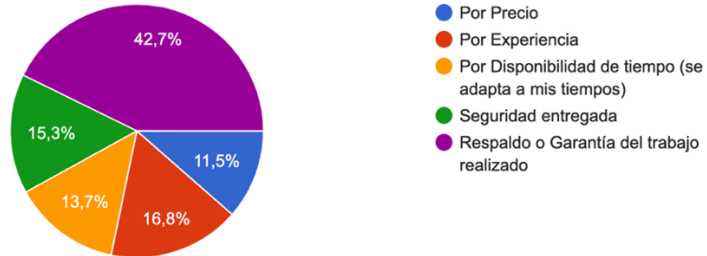
Si ha tenido que contratar servicios, estos son ¿programados o por emergencia?

131 respuestas



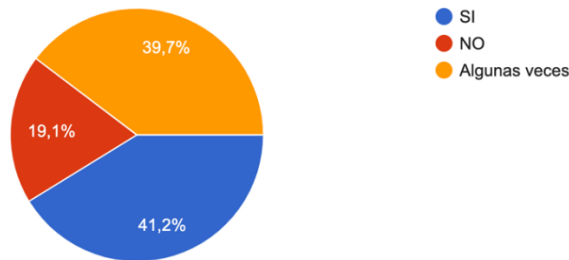
Si tuviese que contratar un servicio ¿Cómo lo seleccionaría?

131 respuestas



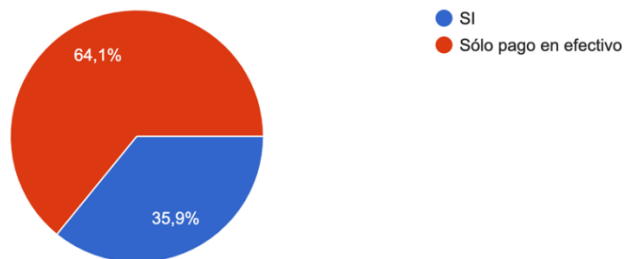
Las veces que ha contratado algún servicio ¿Le dan garantía?

131 respuestas



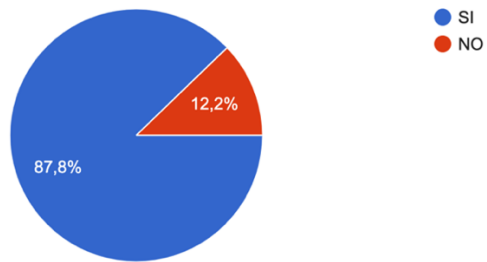
¿Le han ofrecido pagar con tarjeta de crédito o transferencia?

131 respuestas



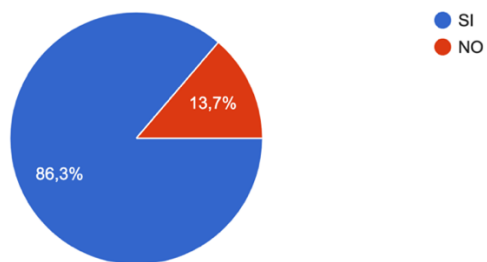
¿Posee usted una tarjeta de crédito bancaria?

131 respuestas



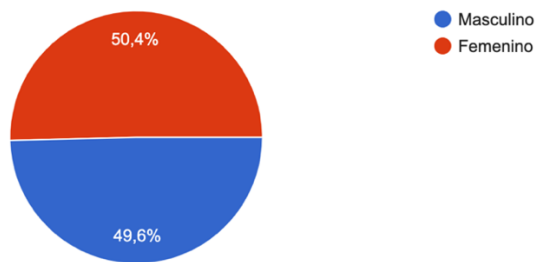
¿realiza usted compras con Tarjeta de Crédito a través de Internet o Apps?

131 respuestas



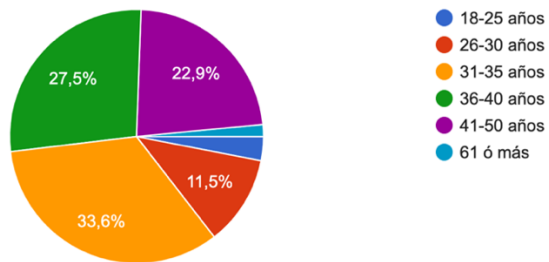
Sexo

131 respuestas



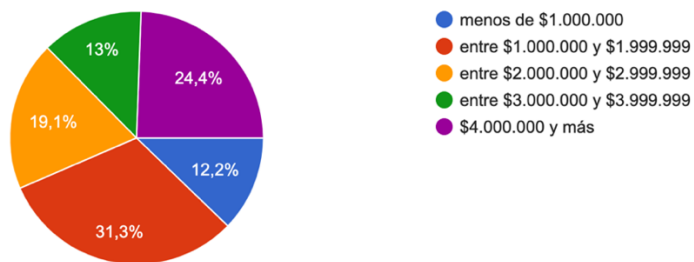
Rango de Edad

131 respuestas



Nivel de Ingreso por hogar

131 respuestas



11.2. Anexo Detalle Presupuesto Marketing

Presupuesto Global de Lanzamiento para una App, del tipo Plataforma Colaborativa (Rappi, Pedidos ya, Glovo) Universal McCann, agencia global de medios y publicidad. UM es miembro de Interpublic Group.



<https://www.mccann.cl/>

Year Month	2019	Total	Total %
Vía Pública - Pantallas			
Reach w/o decay @ 1+	39,3%		
Budget	45.000.000	45.000.000	11%
GRPs	450		
Tv abierta - pauta libre/auspicios			
Reach w/o decay @ 1+	60,0%		
Budget	200.000.000	200.000.000	48%
GRPs	588		
Online - Video			
Reach w/o decay @ 1+	50,6%		
Budget	25.000.000	25.000.000	6%
GRPs	208		
Online - Display/Search			
Reach w/o decay @ 1+	58,6%		
Budget	50.000.000	50.000.000	12%
GRPs	588		
Radio - Auspicios			
Reach w/o decay @ 1+	51,2%		
Budget	50.000.000	50.000.000	12%
GRPs	2.500		
TV cable - pauta libre			
Reach w/o decay @ 1+	32,5%		
Budget	50.000.000	50.000.000	12%
GRPs	278		
Total			
Budget	420.000.000	420.000.000	100%
GRPs	4.613		
Reach @1+	81.7% @ 1+		

11.3. Anexo, Análisis de la competencia

A continuación se detallan los competidores más relevantes en relación con la idea de negocio presentada en este documento:

- **<https://zolvers.com/>**: Empresa fundada en Argentina con Operaciones en Argentina, Chile y Colombia que cuenta con Sitio web y App Móvil. Es una plataforma que permite a clientes con necesidades de contratar personal de servicio de hogar, cuidado de adultos (estos dos servicios son su foco) y oficios varios encontrar profesionales para estas necesidades. La plataforma es un facilitador del encuentro entre ambas partes. Un cliente puede cotizar algún servicio en específico, y en un plazo de un par de días la plataforma indica un profesional que cumpla con las características requeridas. El pago o sueldo del contratista es acordado de forma directa con el cliente, ofreciendo zolvers la opción de ellos administrar y realizar el pago a través de la plataforma. Zolvers cobra una tarifa por el servicio de búsqueda del profesional.

Se revisó parte de sus redes sociales, en donde en su página de Facebook poseen una evaluación regular

Los reclamos principalmente están asociados a incumplimiento en la presentación de los prestadores y la baja capacidad de respuesta ante consultas/reclamos realizados a la empresa. No se visualizan respuestas y publicaciones en la página de Facebook.



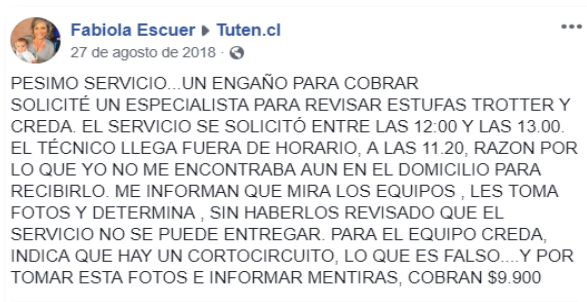
- **www.2x3.cl**: Empresa chilena también orientada a resolver la problemática de cómo posibles clientes contactan con contratistas dispuestos a ofrecer servicios. Operan a través de sitio web sin aplicación móvil. Poseen servicios muy diversos (más de 500 tipos según declaran en su sitio web). Solicitan registro de clientes y de los profesionales, registro por el cual no hay costo. Tienen presencia nacional en las principales ciudades del país.

Además, cuentan dentro del mismo sitio web precios de referencia según el tipo de servicio. El modelo de cobro según se observa es una comisión al contratista cuando algún cliente quiere contactarlo y cuando se acuerda la prestación del servicio. No se visualiza existencia de alguna garantía de satisfacción por parte de 2x3.cl

Al revisar sus redes sociales, no se visualiza nada relevante.

- <https://www.auxilia.cl/>: Empresa española con operación desde 2013 en Chile. Se definen como un club de asistencia, que va más allá de servicios hogar (hogar, asistencia en viaje, asistencia con vehículos, profesionales de salud, asesoría legal). El modelo de ellos implica que Auxilia tiene la relación con los clientes y son ellos quienes coordinan los servicios. Cuentan con una red de prestadores para los distintos servicios ofrecidos, y poseen cierto foco en atender a clientes corporativos, no sólo usuarios individuales. La forma en que se realiza el pago no es clara, pero no se realiza al momento de contratar el servicio. Algunos servicios están sólo en las ciudades principales, y otros a través de una red más extensa dentro del país.
- <https://tuten.cl/> Este es otro de los competidores que tienen una propuesta de negocio que se asemeja a la propuesta de servicio presentada por los autores. Es una empresa emergente relativamente nueva, y se utiliza a través de APP Móvil. En ella el cliente debe escoger el servicio y la fecha en que se requiere y el pago se hace dentro de la App directamente. Se ofrecen precios fijos y formas de pago por WebPay, PayPal. Se ofrecen profesionales destacados y garantía de satisfacción con devolución de dinero si no hay conformidad con el trabajo realizado. El servicio ha sido uno de los que ha logrado captar prensa para su difusión, siendo una de las pocas empresas que han posicionado este tipo de servicios en el mercado.

Al revisar parte de sus redes sociales, se muestran problemas similares a los observados en el competidor zolvers.com. por ejemplo, se observan cobros realizados a pesar de que no se prestó servicio correctamente,



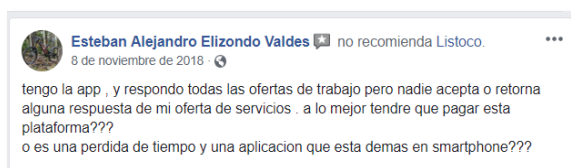
existencia de pocas publicaciones y respuestas desde tuten en su página de Facebook. En general, los clientes se quejan de que no hay respuesta de tuten cuando tienen problemas con los prestadores.

- <https://www.listoco.cl/> Servicio que se utiliza a través de App Móvil que se acerca bastante a nuestra propuesta de valor. Posee 30 categorías de servicios, siendo muy diverso en este aspecto. Se enfoca en servicios hogar y también para empresas. Para los clientes las opciones de cotizar son gratis, en donde se reciben 4 cotizaciones al email del cliente después de solicitado un servicio en la App. Se

solicita de forma importante evaluar a los prestadores posteriormente. No es clara la forma de pago.

No se visualiza existencia de algún tipo de garantía de satisfacción si el trabajo llegara a tener problemas. Su modelo de cobro es hacia los contratistas, con un plan de suscripción mensual de \$5.990 que se cobra a los prestadores para estar en la app y recibir necesidades de clientes, con algunos beneficios.

Al revisar sus redes sociales, se visualiza una calificación regular a buena, aunque las valoraciones buenas la mayoría son de las más antiguas.



Se visualiza como principal reclamo falta de respuestas por parte de listoco, y además en línea con el resto de los competidores poseen

pocas interacciones y publicaciones a través de su página de Facebook. Por un lado de los contratistas el principal reclamo que hacen es que no reciben feedback de las propuestas que han enviado a los clientes, quedando con una sensación de que pagan su suscripción sin recibir un retorno.

- **<http://www.maestrosespecialistas.cl/>** Sitio web asociado al “círculo de especialistas” de Sodimac, en donde los prestadores de servicios deben estar inscritos en el círculo de especialistas de Sodimac. Es básicamente un listado de búsqueda de profesionales (directorio), los cuales se inscriben en la página y de esta forma quedan disponibles para tratar de que sean elegidos por los clientes. Los profesionales son contratados como contratistas independientes, sin supervisión ni respaldo en los trabajos que realicen por parte del sitio.

Al buscar un profesional, se muestran sus datos y la posibilidad de encontrar algún tipo de evaluación, pero el buscador no permite hacer filtros para mejorar la búsqueda.

No hay mayor participación de los responsables del sitio web en la relación profesional que se establezca entre cliente y contratista.

- **<https://www.habitissimo.cl/>** Plataforma extranjera con operación en Chile y otros países del mundo, con muchos tipos de servicios disponibles. También se maneja como un intermediario entre clientes y contratistas independientes. Para los clientes no tiene costo, pero si existe un costo para los contratistas por poder estar en el

sitio web, así como servicios adicionales pagados, incluyendo una garantía en caso de no encontrar clientes en un periodo de tiempo definido. Un aspecto positivo es que se pueden tener referencias de precios de mercado según el servicio a cotizar. Muestran precios referenciales para consulta de clientes. Poseen un sitio web muy completo con guías de precios, blog, ideas de cosas a realizar el hogar, comunidad, entre otros.

Al revisar parte de sus redes sociales, no se visualiza nada muy relevante y también poca interacción con los seguidores de la página. Algo destacable con respecto a la competencia es la existencia de una página específica para destacar a los contratistas.



- <https://www.maestrohogar.cl>: Sitio web no muy actualizado gráficamente. Web posee publicidad propia de algunos prestadores, y posee diversas categorías de servicios relacionados principalmente a oficios o profesiones técnicas y de construcción. Se requiere un registro para contactar a algún prestador. De los prestadores aparecen los datos, pero no hay recomendaciones ni mucha mayor relación con los dueños del sitio, así como garantía de los servicios. Es simplemente un sitio de búsqueda.
- <http://www.fullmaestro.cl> Sitio web con servicios enfocados principalmente a construcción y algunos oficios. Poseen como forma de contacto para generar cotizaciones canal WhatsApp. Fuera de esto, no se visualiza mucha información para auto atenderse. Como sitio web, poco atractivo. Se desprende que los prestadores de servicios están asociados a la empresa, no son contratistas independientes.
- <https://www.easy.cl/es/easy-chile/servicios>: Poseen servicio llamado “Maestro a Domicilio”, se contrata a un maestro por un tiempo específico y puede hacer trabajos varios durante ese tiempo. Horario fijo entre 10 y las 18 horas. Se Venden servicios específicos varios de Instalaciones a domicilio. Como ventaja, se ofrece opción de pago con tarjeta de crédito vía WebPay. Otra ventaja es que detrás de

los servicios está el respaldo de una gran empresa como es Easy (parte de grupo Cencosud), en caso de problemas.

- <https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/content/a70226/servicios-hogar>: Similar a los servicios que ofrece Easy ofreciendo la opción de contratar servicios hogar, asociados principalmente a servicios de armado. Posee servicios de contratación de maestros para trabajos varios. Forma de pago con tarjeta y respaldo de una gran marca son ventajas de estos servicios. Desventaja es que al ser más estandarizados podrían no ser siempre lo que el cliente busca.
- <http://maestrosadomicilio.cl/>: Sitio con foco en servicios de construcción y reparaciones. A diferencia de otros prestadores, indican garantizar los trabajos realizados. La página muestra y ofrece los servicios, pero no es un punto de encuentro con los profesionales, ya que es el sitio el que presta el servicio completo. Poseen formulario de contacto y número telefónico para hacer solicitudes.

Además de los posibles competidores detallados anteriores, otro tipo de competencia existente son aquellos prestadores que utilizan principalmente las redes sociales o la publicidad en papel a menor escala para publicitar sus servicios, del tipo que se ejemplifican a continuación:

Servicio	zolvers.com	tuten.cl	auxilia.cl	listoco.cl	maestrosadomicilio.cl	2x3.cl	maestrospecialistas.cl	habitissimo.cl	maestrohogar.cl	fullmaestro.cl	easy.cl	sodimac.com
Gasfitería	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cerrajería		X	X	X		X	X		X			
Pintura	X		X	X	X	X	X	X	X	X		
Instalaciones eléctricas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Montajes pared	X	X	X	X		X	X				X	X
Instalación cortinas	X	X	X				X				X	
Construcciones varias				X		X	X	X	X	X		
Asesora de hogar	X	X		X		X						
Aseo/limpieza	X	X		X		X				X		
Mecánica			X	X								
Jardinería				X	X	X	X	X	X			
Armado muebles						X					X	X
Cuidado adultos	X			X								
Mudanzas				X		X		X				X
Pisos		X	X		X	X	X	X	X			
Otros	X	X	X	X		X	X	X				X
Canal de contacto												
App Móvil	X	X	X	X	X							
Sitio web	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X

Parte de nuestra propuesta de valor debe apuntar a que este tipo de prestadores sean parte de la aplicación de encuentro, y que además los clientes piensen en la aplicación antes de solicitar datos en redes sociales.



25 ago. 2018 · Especialista en reparación de Lavadoras y Secadoras a domicilio con las 3 B Consultas por whatsapp +56954792115

3 comentarios



Regenbogen Porteo Jimena Lavados Jimena Lepe Aliaga
Ella tb retira a domicilio
Me gusta · 2 sem

Valentina Ls @ Victoria Urzúa Pizarro
Me gusta · 2 sem

Valentina Ls DM Limpieza&Mantenimiento

DM Limpieza&Mantenimiento
Servicio de limpieza y mantenimiento
Ñuñoa, 7750000 Santiago de Chile
5,0

Me gusta · 2 sem

2 respuestas

Jimena Lavados Jimena Lepe Aliaga Hola Jaime somos Lavados Jimena y te ofrezco retirar tu Alfombra, la lavamos por ambos lados y te garantizamos 100% seca al momento de la entrega así no te genera ácaros y malos olores. Sanitización y aromatización.
+569 64442302 - 229180448.... Ver más

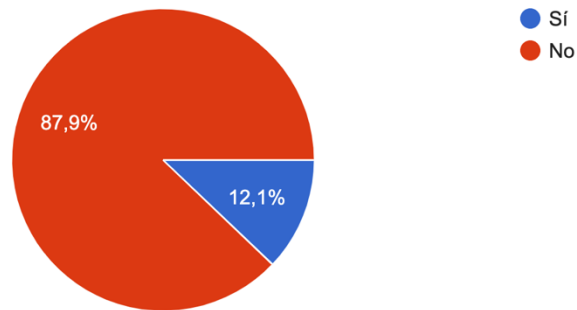
Me gusta · 2 sem

11.4. Anexo Resultados Encuesta usuarios contratistas

Encuesta realizada a fines de mayo de 2019 a un conjunto de usuario contratistas pertenecientes al Circulo de Especialistas de Sodimac. Se recibieron 33 respuestas y se presenta preguntas y respuestas a continuación.

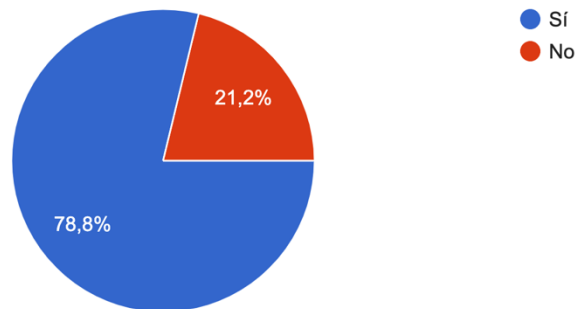
¿Recibe pagos con TC?

33 respuestas



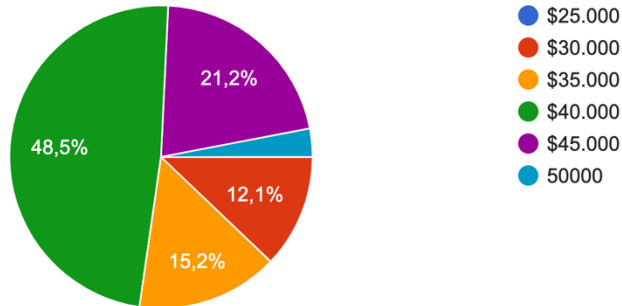
¿Le gustaría recibir pagos con TC? (Considerando que su ingreso será cargado en su cuenta a 2 días indistinto del modo de pago)

33 respuestas



En promedio, ¿Cuanto es el valor promedio de su servicio de M.O.?

33 respuestas



¿Conoce servicios de aplicaciones para celular, para contratar maestros?

33 respuestas

