



“Rappi Pega... Conectando Personas” Parte I

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

**Alumno: Pedro German Barra Barra
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, Mayo 2020

Índice de contenido

Resumen Ejecutivo.....	6
1. Oportunidad de Negocio.....	6
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	8
2.1. Análisis de la Industria.....	8
2.2. Competidores.....	11
2.3. Clientes.....	13
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	14
3.1. Modelo de Negocios.....	14
3.2. Descripción de la empresa.....	15
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	19
3.4. RSE y Sustentabilidad.....	21
4. Plan de Marketing.....	21
4.1. Objetivos de Marketing.....	21
4.2. Estrategias de Segmentación.....	22
4.2.1. Segmentación del mercado.....	22
4.2.2. Tamaño del mercado potencial.....	24
4.2.3. Mapa de Posicionamiento.....	25
4.1. Estrategias de producto/servicio.....	26
4.1.1. La contratación de empleos temporales.....	26
4.1.2. Adquisición con cuentas de membresía.....	27
4.1. Estrategias de Precio.....	28
4.1.1. Precio por tipo de labor.....	29
4.1.2. Número de horas requeridas por servicio.....	29
4.2. Estrategia de Distribución.....	31
4.3. Estrategia de Comunicación y ventas.....	32
4.3.1. Imagen Corporativa.....	33
4.4. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	34
4.5. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	34
5. Plan de Operaciones.....	35
6. Equipo del Proyecto.....	36

7. Plan Financiero.....	37
8. Riesgos Críticos.....	38
9. Propuesta Inversionista.....	39
10. Conclusiones.....	40
11. Bibliografía.....	41
12. Anexos.....	42

Índice de Tablas

Tabla 1 PESTEL Riesgos, exigencias y oportunidades.....	9
Tabla 2 - Modelo Canvas.....	14
Tabla 3 Análisis Vrio.....	17
Tabla 4 Objetivos plan de Marketing.....	22
Tabla 5 Tipos de segmentos marketing.....	23
Tabla 6 Calculo del mercado potencial.....	24
Tabla 7 Tipos de labor.....	26
Tabla 8 Tabla de precios según tipo de servicio.....	29
Tabla 9 Rango de descuentos por oferta.....	30
Tabla 10 Rango de descuentos para usuarios.....	31
Tabla 11 Rango de descuentos por oferta según el N° de labores.....	31
Tabla 12 Estimación de Ingresos y Market Share.....	34
Tabla 27 Competidores, fortalezas y debilidades.....	66
Tabla 28 Análisis FODA.....	69
Tabla 29 FODA Cuantitativo.....	70
Tabla 30 Estrategias FODA cuantitativ.....	70
Tabla 31 Responsabilidad social empresarial.....	72
Tabla 32 Cronograma Plan de Marketing.....	73
Tabla 47 Estadística para tamaño de la industria.....	74

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa de posicionamiento de competidores.....	12
Ilustración 2 Mapa de Posicionamiento Rappi Pega.....	25
Ilustración 3 Logo de la empresa.....	33
Ilustración 4 Afiche publicitario.....	33
Ilustración 6 Clientes - Rol que cumplen en la empresa.....	42
Ilustración 7 Clientes - Tamaño de la Empresa.....	42
Ilustración 8 Clientes - Antigüedad de la empresa.....	43
Ilustración 9 Clientes - Rubro de la Empresa.....	43
Ilustración 10 Clientes - Razón de búsqueda de personal para trabajos esporádicos.....	44
Ilustración 11 Clientes - Tipo de labor que necesita.....	44
Ilustración 12 Clientes - Como se realiza la búsqueda de personal.....	45
Ilustración 13 Clientes - Rango etario de contratación.....	45
Ilustración 14 Clientes - Aspectos valorados al usar el portal de empleos.....	46
Ilustración 15 Clientes - Número de servicios solicitados.....	46
Ilustración 16 Clientes - Tiempos de búsqueda de postulantes.....	47
Ilustración 17 Clientes - Aspectos importantes.....	47
Ilustración 18 Clientes - Disposición al uso de la aplicación.....	48
Ilustración 19 Clientes - Disposición a pagar a través de la aplicación.....	48
Ilustración 20 Clientes - Disposición a pagar por la aplicación.....	49
Ilustración 21 Clientes - Horas promedio por trabajo.....	49
Ilustración 22 Clientes - Disposición a pagar HH.....	50
Ilustración 23 Usuarios – Tipo de sexo.....	50
Ilustración 24 Usuarios - Nacionalidad.....	51
Ilustración 25 Usuarios - Nivel educacional.....	51
Ilustración 26 Usuarios - Edad.....	52

Ilustración 27 Usuarios - Búsqueda de trabajos esporádicos.....	52
Ilustración 28 Usuarios - Disposición a utilizar la tecnología.....	53
Ilustración 29 Usuarios - Teléfono inteligente con internet móvil.....	53
Ilustración 30 Usuarios - Motivo de búsqueda de trabajos esporádicos.....	54
Ilustración 31 Usuarios - Principales problemas en la búsqueda de empleo.....	54
Ilustración 32 Usuarios - Consideración de la manera más fácil para obtener trabajo.....	55
Ilustración 33 Usuarios - Empresas con mayor valor agregado.....	55
Ilustración 34 Usuarios - Velocidad de contratación.....	55
Ilustración 35 Usuarios - Uso de servicio de búsqueda de empleo.....	56
Ilustración 36 Usuarios - Tiempo de demora en la búsqueda de trabajo.....	56
Ilustración 37 Usuarios - Consideración en tiempos de búsqueda de trabajo.....	57
Ilustración 38 Usuarios - Firma de acuerdo para pagos en línea.....	57
Ilustración 39 Usuarios - Pago de membresía.....	58
Ilustración 40 Estrategias competitivas genéricas según Porter.....	63

Resumen Ejecutivo

Rappi Pega brinda un servicio que permite satisfacer las necesidades del mercado en lo referido a cubrir vacantes de empleo relacionadas a labores esporádicas (por plazo fijo, temporada, meses, días u horas). En base a la investigación de mercado realizada a empresas relacionadas al público objetivo se reconoce clara y concretamente la necesidad de contar con un solución que permita conectar de forma rápida y en tiempo real a clientes (empresas, reclutadores y/o personas) con usuarios (personas en búsqueda de empleos).

Rappi Pega es una solución tecnológica que permitirá por medio de una aplicación, que tanto clientes como usuarios, accedan a través de computadores y dispositivos móviles a un portal en el cual se ofrezcan y cubran vacantes de trabajos esporádicos, respectivamente. Los avisos serán publicados en la plataforma y permitirá a los posibles postulantes (usuarios) crear un perfil en el cual logren almacenar sus datos personales, realizando una descripción de sus habilidades, horarios de disponibilidad y preferencias.

El portal de empleo permitirá tener acceso a avisos en línea, chatear e interactuar con video llamadas de manera inmediata con los reclutadores de las diferentes oportunidades laborales y ser contratados con un solo clic. Cada postulante (Usuario) será cuidadosamente calificado y categorizado según una puntuación de desempeño que le permitirá obtener una “reputación”, la cual será generada en base a comentarios, historiales y recomendaciones que harán los clientes tras su desempeño en alguna labor contratada , de igual forma, las empresas (Clientes) también tendrán un puntaje de reputación asociado y determinado al historial y experiencia de cada uno de los usuarios con el cual hayan trabajado, los procesos de evaluación de ambos actores serán sometidos a un estricto proceso de validación con el fin de evitar posibles distorsiones en las evaluaciones.

El mercado objetivo está enfocado al rubro asociado a eventos y entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de eventos, casinos) ubicados en las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina, en la cual según la investigación de mercado señala una alta disposición a utilizar este tipo de solución.

Con respecto a la evaluación financiera esta contempla una inversión inicial de \$ 12.810.315 y un capital de trabajo de \$ 7.006.000, con una TIR de 86,2% a 5 años , payback de 2,1 años (26 meses), y un VAN positivo de \$ 99.850.196, siendo un proyecto rentable con buenas proyecciones de expansión.

1. Oportunidad de Negocio

Actualmente el mercado laboral nacional está presenciando una serie de hechos tanto internos como externos que han modificado de manera significativa el mercado del empleo, la guerra comercial entre Estados Unidos y China¹, el estallido social en Chile que data desde Octubre del 2019² y los estragos que están ocurriendo por la pandemia del Covid-19³, hacen que en estos momentos Chile presente un panorama de posible recesión, proyectándose para este año una contracción del PIB y un deterioro adicional del mercado laboral, bajo este escenario la oferta de empleos “estables” tendrá una seria precarización, generándose mayores oportunidades en empleos de carácter esporádico o por temporadas específicas, por causa de la incertidumbre de los acontecimientos que ocurren a nivel nacional e internacional.

Bajo estas circunstancias y con los niveles de desempleo actuales 7,8%⁴, el mercado de trabajos se está transformando en uno más competitivo e inestable, debido a estos antecedentes la forma y el tiempo involucrado en la búsqueda de oportunidades tomará un rol preponderante para cubrir una vacante de empleo. A razón de lo anterior los dueños de empresas, necesitan y muestran una fuerte intención en utilizar alternativas apalancadas en la tecnología que puedan ayudar a buscar prospectos que se ajusten a sus necesidades, con sistemas en línea que puedan identificar diferentes aspectos como capacidades técnicas, localización del prospecto y contar con las evaluaciones de sus anteriores empleadores (reputación). Toda esta información está basada en una investigación de mercado a través de encuestas presenciales realizadas a 22 empresarios o posibles solicitante de servicios esporádicos, los cuales mostraron una disposición a utilizar este tipo de soluciones en un 63,1%, a realizar pagos a través de esta aplicación en un 67,4% y a pagar por una membresía que les entregue posicionamiento privilegiado en la plataforma en un 50% de los encuestados (Ver anexo 12.1 y 12.2 de investigación de mercado).

Dado los antecedentes y necesidades mencionados se ha detectado una oportunidad de negocio en donde las empresas que están en búsqueda de candidatos puedan tener en línea y de forma rápida a diferentes prospectos que se ajusten a sus necesidades (capacidades técnicas, edad, localización, reputación) y en donde los diferentes postulantes puedan generar su perfil para la búsqueda de manera ágil y rápida de oportunidades a través de una plataforma tecnológica.

1 <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/10/12/964141/Efectos-guerra-comercial-en-Chile.html>

2 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/jp-morgan-recorta-expectativas-crecimiento-chile-2020-tras-estallido-social/949724/>

3 <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria-ipom>

4 https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2019/pais/boletin-empleo-nacional-trimestre-diciembre-2019---febrero-2020.pdf?sfvrsn=2b077de_5

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

2.1. Análisis de la Industria

La industria en que se desenvuelve esta solución es la de empresas reclutadoras de personas o prospectos, también llamadas Head Hunting, esta industria en Chile se consolida a finales de los años 90 debido al auge del mercado del trabajo de aquellos años y se enfoca principalmente en la búsqueda de perfiles gerenciales o estratégicos en las empresas. Actualmente el mercado de las empresas de Head Hunting ofrecen una gran gama de servicios que van desde la clásica búsqueda de perfiles gerenciales, perfiles técnicos o mandos medios, también ofrecen servicios de outplacement (reubicación de personas sin trabajo), de coaching para profesionales que quieren mejorar su perfil o atraer mejores tipos de trabajos y de portales de empleo en donde los candidatos pueden postular a cada una de las ofertas de trabajo abiertas, existen más de 250 empresas que entregan este tipo de servicios.

Las últimas tendencias en Chile para esta industria están asociadas el uso de las tecnologías de la información y más específicamente al uso de portales de empleo en donde se publican las diferentes ofertas de trabajo y los reclutadores pueden realizar búsquedas o así también los prospectos pueden solicitar postular a las diferentes oportunidades. Los principales actores a nivel de plataformas son las siguientes.

- <http://www.computrabajo.cl>
- <http://www.laborum.cl>
- <http://www.chiletrabajos.cl>
- <http://www.bne.cl/>
- <http://www.trabajando.cl>
- <http://www.indeed.cl/>

Adicionalmente las redes sociales han tomado un lugar preponderante en este tipo de industria en donde principalmente en Chile, LinkedIn es el dominador de este segmento, cada persona puede crear su propio perfil y libremente revelar su experiencia laboral, sus destrezas, publicar artículos e interactuar con otros usuarios poniéndote en contacto con millones de empresas, los principales actores en este subsegmento son los siguientes:

- LinkedIn
- Viadeo
- About.me
- Universia
- Yammer
- Friendsandjob
- Womenalia
- Xing

Cabe destacar que solo la red social LinkedIn tiene una presencia masiva en Chile.

Análisis del Macroentorno

En la tabla adjunta se presenta el resumen del análisis PESTEL (ver anexo 12.3) que incorpora los riesgos, exigencias y oportunidades para la industria.

Variables	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Política	Bajo Nuevas leyes pro-PYMES Inciertos impuestos a portales digitales.	Aumento de los impuestos de primera categoría desde el 2019.	No se detectan.
Económica	Alto Inestabilidad económica por estallido social y pandemia Covid-19.	Búsqueda de financiamiento para esta iniciativa.	Debido a la inestabilidad en la economía, sube la tendencia de trabajos esporádico por incertidumbre en los mercados.
Social	Medio Aplicaciones que pueden crear conflicto por precarización laboral.	Mostrar que esta aplicación no es un canal de precarización sino una plataforma para facilitar las comunicaciones entre empresas y prospectos.	Demostrar un alto nivel de servicio e innovación al momento de utilizar los servicios de la plataforma.
Tecnológica	Alto Es posible copiar la idea con rapidez y nuevos entrantes puede ofrecer un servicio similar.	Inversión constante en I+D y planes de marketing atractivos para generar diferenciación.	Crear fidelización con mejorar innovadores y promociones para cliente y usuarios.
Ecológica	Bajo Portal ayuda a hacer más eficiente el contacto entre clientes y usuarios, evitando traslados innecesarios.	Respetar normativas del medio ambiente.	No se detectan.
Legal	Bajo En discusión leyes sobre normar plataformas tecnológicas, pero por el momento no existe nada concreto.	Cumplir con los derechos laborales del país y respetar la confidencialidad de la información.	El bajo nivel de regularización entrega mayor libertad a nuevas ideas innovadoras.

Tabla 1 PESTEL Riesgos, exigencias y oportunidades

En el análisis efectuado se observa que el riesgo a nivel económico es alto debido a las inestabilidades del mercado, tanto a nivel interno como externo, independiente de este riesgo existe una clara oportunidad ya que este tipo de situaciones de inseguridad económica generan un alza en la

contratación de empleos esporádicos, ya que la incertidumbre en los mercados hace que las solicitudes de trabajo sean por periodos acotados de tiempo al no saber cómo se proyectará la economía en el mediano largo plazo, sin lugar a dudas una oportunidad que debe ser explotada. A nivel político el riesgo es bajo con poca reglamentación para aplicaciones, políticas pro-pyme y el uso cada vez más masivo de internet se pueden detectar oportunidades interesantes en el mercado. A nivel sociocultural se detectan niveles medios de riesgo debido a que se puede asociar que este tipo de aplicaciones establece ciertos niveles de precarización laboral, para ello es clave un plan comunicacional que mitigue esa percepción y que permita potenciar el concepto de que este tipo de soluciones solo es una herramienta para facilitar las comunicaciones entre empresas y usuarios que están en búsqueda de trabajo. Finalmente, el riesgo a nivel tecnológico es alto debido a la facilidad de implementar aplicaciones similares, esto se puede moderar y aplacar implementando contantemente innovaciones al producto y/o estrategias de marketing más agresivas para fidelizar a clientes y usuarios.

Análisis del Microentorno

Del análisis de Porter (Ver anexo 12.4) se desprenden niveles de fuerza altos a nivel de amenazas a productos sustitutos y nuevos competidores, esto hace que la estrategia que se debe tomar este enfocada en diferenciar el producto para que él, este por sobre este tipo de amenazas, el poder de negociación del cliente es alta debido a la gran cantidad de ofertas en el mercado de head hunters, generando que los servicios ofrecidos puedan ser fácilmente sustituibles generando que la rivalidad del mercado también tenga un carácter de nivel de fuerza alto ya que las barreras de entrada en el mercado son bajas, no hay diferenciación de los servicios ofrecidos, son fáciles de imitar y hay una alta fragmentación en el mercado, generando que cualquier estrategia desarrollada por las diferentes empresas no afectan a la posición competitiva de las demás ni modifican la estructura del sector.

Conclusiones

Debido a los antecedentes presentados en los análisis PESTEL y Porter, asociados a los altos riesgos económicos por la situación nacional y mundial actual, enlazados a los riesgos tecnológicos previstos ya que nuevos entrantes podrían ofrecer un servicio similar de manera altamente probable, adicionalmente a los altos niveles de amenaza a nivel de sustitutos, nuevos competidores, una alta rivalidad en un mercado fragmentado y un cliente con un alto nivel de negociación, hacen que este tipo de industria sea poco atractiva para su desarrollo, por lo tanto para lograr sobresalir en un mercado complejo implica la capacidad de la empresa en proporcionar al cliente un valor único y superior con respecto a la calidad del servicio.

Dado lo anterior, la estrategia a adoptar es un enfoque con diferenciación (ver anexo 12.5 - Estrategias Competitivas Genéricas según Porter), resaltando la cualidad de rapidez y calidad del servicio, y apalancando en el valor agregado que la tecnología puede entregar para facilitar la conectividad entre clientes y usuarios.

2.2. Competidores

La variedad de competidores de la industria es diversa, ya que existen diferentes tipos de Head Hunter dependiendo del tipo de servicio que estos ofrecen, los cuales pueden ser clasificados en tres diferentes tipos:

- **Head Hunter Clásicos:** Empresas que son reconocidas como buscadores de perfiles ejecutivos o gerenciales y en algunos casos perfiles más técnicos o especialistas, son empresas con oficinas físicas ubicadas en comunas más exclusivas, cuentan con personal especializado en la búsqueda de este tipo de perfiles y sus búsquedas de prospectos se basan en bases de datos, contactos, empresas, publicaciones en medios o portales de empleo y redes sociales.
- **Head Hunter de Nicho:** Empresas que son reconocidas como buscadores de perfiles más específicos como cargos especialistas o técnicos, tiene un nivel de llegada menos masivo debido a su enfoque experto en este tipo de búsqueda, se caracterizan en ser empresas más pequeñas, cuentan con personal especializado en la búsqueda de este tipo de perfiles y sus búsquedas de prospectos se fundamentan en el uso de bases de datos, contactos, empresas, publicaciones en medios o portales de empleo y redes sociales.
- **Portales de Internet:** Son empresas en el que su foco no es específicamente buscar perfiles, sino que publicar diferentes tipos de ofertas de empleo en donde los head hunter clásicos, de nicho o las áreas de recursos humanos de cada empresa hacen publicaciones sobre sus necesidades, en contraparte los usuarios hacen búsquedas de estas ofertas y postulan a cada uno de ellos, estos portales ayudan a filtrar los diferentes perfiles y entregar posibles candidatos que deben ser entrevistados para avanzar al siguiente paso, aunque últimamente estos mismos portales también están ofreciendo servicios de búsqueda de perfiles a pedido, servicios de coaching y outplacement.

Debido a que las conclusiones tomadas en el capítulo anterior 2.1, se mantendrá un especial foco en las empresas que utilizan portales web para la búsqueda y publicación de empleos, pero se tomará un Head hunter clásico y otro de nicho para establecer un marco comparativo.

En la tabla del anexo 12.6 se expone: Nombre, descripción, fortalezas y debilidades de los competidores evaluados

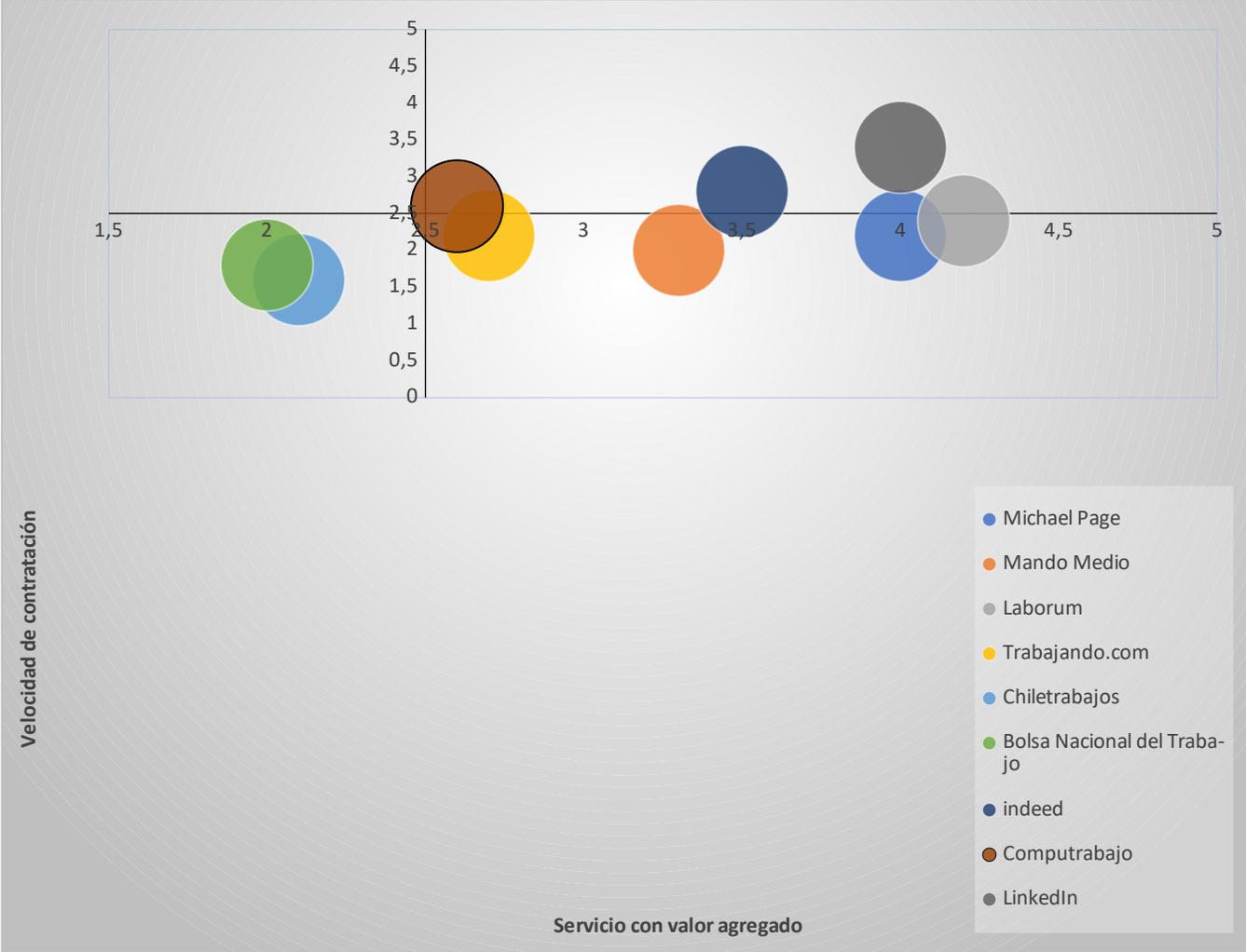


Ilustración 1 Mapa de posicionamiento de competidores

El mapa de posicionamiento de los competidores se elaboró en dos ejes:

- Eje servicio con valor agregado:** Esta dimensión está asociada directamente a la percepción en la investigación de mercado en donde los usuarios calificaron cuales eran los principales distintivos o servicios que hacían la diferencia entre un competidor y otro, evaluándolos en una escala de 1 a 5. Se aprecia que LinkedIn presenta una percepción más alta que el promedio ya que entrega una serie de herramientas con las que no cuentan sus competidores (publicar y compartir información, publicar perfiles públicos de trabajo, grupos de discusión, mensajería

privada, buscador avanzado de empleos y alertas, gestión de contenido, buscador de empleo avanzado, herramientas de posicionamiento de perfil).

- **Eje velocidad de contratación:** Esta dimensión está asociada directamente a la percepción en la investigación de mercado en donde los usuarios valoraron la rapidez de los diferentes competidores, esto es, el tiempo que toma desde el momento de la postulación por parte de los usuarios hasta la contratación de alguna oferta evaluándolos en escala de 1 a 5, se aprecia que las plataformas internacionales Indeed y LinkedIn son las que presentan el nivel más alto, aunque no de manera dominante dentro del mapa de posicionamiento.

2.3. Clientes

Clientes B2C: Personas naturales de entre 18 a 65 años de todos los niveles educacionales (educación media, técnica y universitaria) que están en búsqueda de personas que estén dispuestas a trabajar por un tiempo acotado por un pago previamente acordado.

Clientes B2B: Empresas que estén en búsqueda de perfiles que se adapten a las necesidades para concretar algún tipo de trabajo, estas oportunidades son buscadas a través de servicios de portales web, servicios de head hunter clásicos o de nicho, oficinas de empleo municipales o contactos de terceras personas.

Para ambos tipos de clientes se aprecian las siguientes tendencias obtenidas en la investigación de mercado (ver anexo 12.1):

- Son personas o entidades que están buscando alguien que pueda trabajar en temas que no requiera competencias formales para ejecutarlo y que están asociados a trabajos por temporadas o promociones (36,4%)
- Lo más valorado por ellos es que la forma de buscar candidatos sea rápida e intuitiva y que los perfiles tengan formas de contacto ágiles (63,6%)
- La principal forma de encontrar pps. para trabajar es a través de contactos o referidos (95,5%)
- En su mayoría necesitan 24 trabajos al año de este tipo (43,2%)
- Consideran que los tiempos de búsqueda de postulantes son altos (54,5%)
- Están dispuestos a utilizar una aplicación que les ayude en la búsqueda de perfiles (63,1%)
- Están dispuesta a realizar pagos a través de una plataforma (67,4%)

Con respecto al tamaño de la industria, mediante una proyección de los datos entregados por el SII⁵ se estimó que el 2020 existirá un potencial mercado nacional de 1.157.169 empresas, con ventas que ascienden a 25.956.873.026 UF y con 10.389.100 trabajadores dependientes informados, adicionalmente considerando la cantidad de reclutamientos hechos por head hunters en cada tipo de

⁵http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

rubro y tomando que en promedio la comisión por cada nuevo puesto exitosamente llenado es de 1,5 veces el sueldo de la persona seleccionada (ver anexo 12.11), se tiene como tamaño de la industria de más de \$ 257.206.512.570 pesos chilenos.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de Negocios

El modelo de negocios que está implementado bajo el modelo Canvas (ver anexo 12.7)

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proveedores de desarrollo del aplicativo ○ Proveedores de continuidad operativa del aplicativo ○ Alianzas con expertos o personas con experiencia en el rubro (asesorías) ○ Empresas de tecnología de georreferenciación 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio 24 X 7 ○ Verificación del servicio ○ Seguimiento al trabajador y cliente ○ Seguimiento y validación de recomendaciones ○ captación y fidelización de clientes ○ Desarrollo de información de valor para clientes (reportes) <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicación móvil ○ Portal Web ○ Base de datos de usuarios ○ Metodología de desarrollo de Software ○ Recursos (Capital semilla, concursos para capitales de financiamiento) ○ tecnología de georreferenciación 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>(1) Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapidez para encontrar y contratar personal idóneo ○ Pago tras servicio recibido ○ Perfiles adaptados 100% a necesidades ○ Calidad de servicio (reputación) ○ Georreferenciación y comunicación en línea <p>(2) Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fuente de ingresos adicionales ○ Flexibilidad en horarios de trabajo ○ Entrevista y firma de contratos en línea 	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Soporte de ejecutivos comerciales ○ Portal web ○ Redes sociales ○ Reseñas y calificaciones <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicación ○ Ventas y atención online ○ Otras aplicaciones relacionadas 	<p>Segmentos De Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Industria del entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de eventos, casinos) ○ Inicialmente ubicados en la RM en las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina. ○ Buscan personal y requieren recibir servicios de manera rápida ○ Frecuencia de uso promedio trimestral
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costos Fijos: Personal (soporte, desarrollo, comercial, marketing), Infraestructura tecnológica ○ Costo variable: Costo de venta (servicios externos, asesorías, diseño, marketing, publicidad, eventos, imagen y comunicación) 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comisión por intermediación entre usuarios y clientes ○ Tarifa por planes de membresía ○ Cobros variables por servicios adicionales (reportes, informes psicológicos, entrevista en línea) ○ Venta por envío de publicidad dirigida a usuarios 		

Tabla 2 - Modelo Canvas

3.2. Descripción de la empresa

Rappi Pega es una empresa que está dentro del mercado de los portales web, su enfoque está en la industria de los eventos y entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de

eventos, casinos) y sus clientes son empresas o personas naturales que necesiten personal, entregando un servicio asociado a su propuesta de valor que es la rapidez en la búsqueda y contratación de perfiles que se adapten a las necesidades de los clientes.

Misión

A través del portal y aplicaciones móviles transformar la forma en que es posible reclutar y buscar trabajos en Chile, obteniendo una experiencia, rápida, fluida y con altos estándares de calidad.

Visión

Transformar a Rappi Pega en la empresa referente y líder en Latinoamérica para el reclutamiento y búsqueda de empleos esporádicos.

Objetivos

- Generar Brand Awareness en el segmento de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios, aumentando en un 50% la conciencia de marca para el Q4 del 2021.
- Obtener un 70% en el índice de satisfacción al cliente, medidos en el Q4 del 2021.
- Consolidar una base de datos con 10.000 postulantes activos para el 2021.
- Capturar el 5 % del Market Share para el 5° año del proyecto.
- Ser los líderes en el mercado en reclutamiento y contratación de trabajos esporádicos con horizonte Q4 2025.

Valores

Son los que se sostienen la estrategia de crecimiento y diferenciación en el servicio.

- Innovación: Transformar los nuevos avances tecnológicos en mejores servicios con valor agregado para clientes y usuarios, mediante la adecuada y efectiva vinculación de tecnología con las necesidades del mercado.
- Orientación al cliente: Cultura enfocada en siempre pensar en el bienestar del cliente por encima de todos los servicios ofrecidos
- Colaboración: Integrarse con clientes, usuario y proveedores para mejorar día a día la calidad del servicio ofrecido
- Entusiasmo: Cautivar con cada nueva solución ofrecida a los clientes, en un ambiente de respeto, empatía y alegría en los colaboradores.
- Dirección participativa: El equipo de trabajo se hace responsable y participa en los procesos de toma de decisiones de la empresa.

Identificación de Estrategia

Para identificar las estrategias de la compañía estas se basan en el análisis FODA que consolida las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, permitiendo establecer mecanismos para afrontarlas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, sumar y proteger las fortalezas, contrarrestar las amenazas y erradicar las debilidades. En el análisis FODA (ver anexo 12.7) se puede concluir que existe la necesidad de mejorar la rapidez en los procesos de búsqueda y reclutamiento de personas para las oportunidades laborales existentes que pueden ser satisfechas a través de la aplicación. Esta debe posicionarse como una marca reconocida de manera que los usuarios confíen y sean fidelizados, las principales estrategias que se tendrán en cuenta para el desarrollo del negocio serán profundizadas en el siguiente capítulo de plan de marketing.

Estrategia de negocio

Con respecto a las análisis antes vistos, el objetivo es ofrecer un servicio distintivo en la industria que se encuentra inserto, por tanto, el plan de negocios que se propone es que la empresa compita con los principales actores del mercado ofreciendo un servicio diferente al resto, en un nicho de mercado que pueda satisfacer las expectativas por sobre sus competidores con el fin de proporcionar al cliente un valor único y superior con respecto a la calidad del servicio, características especiales y servicios después de la etapa de venta. Esto significa que la estrategia de este modelo de negocios corresponde a una de enfoque con diferenciación (ver anexo 12.5 estrategias competitivas genéricas según Porter).

Competencias centrales y distintivas

De acuerdo a los recursos y capacidades claves apreciados en el modelo canvas, se pueden destacar las siguientes competencias centrales y distintivas:

- Brindar un servicio que se destaque por ofrecer herramientas que aumenten la rapidez en los procesos de reclutamiento por sobre los competidores.
- Ofrecer herramientas que sean diferenciadoras con respecto a sus competidores, pago de servicios a través de la plataforma, geolocalización, test psicológicos y entrevista con perfiles en línea, reputación de clientes y usuarios

Con el fin de establecer si estas competencias centrales son distintivas se realiza el siguiente análisis VRIO.

Ítem	Resultado	Explicación
Valioso	SI	Ambas competencias proporcionan valor agregado para el cliente y el usuario, ofreciendo funcionalidades que mejoran la calidad del servicio recibido.
Raro	SI	Los competidores directos no ofrecen rapidez en la contratación ni tampoco servicios asociados con valor agregado que forman parte de las competencias centrales.
Difícil de Imitar	SI / NO	Esta es una ventaja competitiva temporal debido a que en el mediano-largo plazo es factible que sea imitada por competidores entrantes, por lo tanto, la innovación continua y el posicionamiento de marca ayudarán a diferenciarse de la competencia
Organización	SI	La organización estará focalizada en aprovechar las competencias centrales, capacitación constante, alianzas estratégicas, recepción de retroalimentación para implementar mejoras, entretenimiento al equipo de ventas y férreo control a la reputación de los clientes y usuario.

Tabla 3 Análisis Vrio

Ventaja competitiva

En un mercado en donde según la investigación de mercado los tiempos de búsqueda de trabajo son altos, y que las postulaciones a través de portales web tienen una tasa baja de respuesta, Rappi Pega entrega una alternativa diferenciadora frente a sus competidores basada en su ventaja competitiva de rapidez de contratación y entrega de servicios con valor agregado (calidad de candidatos y empresa basadas en su reputación)

¿Cómo mantener la ventaja competitiva?

Para mantener la ventaja competitiva en un mercado fragmentado como el de los Head Hunter, es necesario analizar las siguientes dimensiones.

Barreras contra la imitación: Este aspecto determina la velocidad para imitar algo, estas barreras son factores que dificultan que un competidor pueda imitar las competencias distintivas de una compañía. En este aspecto las barreras contra la imitación son bajas, ya que Rappi Pega es una empresa nueva que se debe hacer un espacio en la industria, generando que su ingreso al mercado

sea visto por todos los competidores y, por lo tanto, cualquier tipo de innovación sería más visible y potencialmente inimitable si es que tiene buenos resultados.

Capacidades de los competidores: un determinante fundamental de la capacidad de los competidores de imitar rápidamente la ventaja competitiva de una compañía es la naturaleza de sus compromisos estratégicos anteriores. Por compromiso estratégico se entiende la dedicación de una compañía a una manera peculiar de hacer negocios. Su argumento es que cuando una compañía asume un compromiso estratégico, tendrá dificultades para responder a la nueva competencia si ello le impone una suspensión de dicho compromiso. Por consiguiente, cuando los competidores tienen compromisos de mucho tiempo con una manera peculiar de hacer negocios, pueden ser lentos para imitar la ventaja competitiva de una compañía innovadora. De esta forma, la ventaja competitiva de Rappi Pega será relativamente duradera. Esto debido a que ofrece una funcionalidad innovadora sobre la industria y los actores de mayor tamaño están abocado a compromisos estratégicos anteriores (Ofrecer empleos formales con procesos de reclutamientos clásicos más extensos), por lo tanto, los competidores podrían ser lentos al imitar la ventaja competitiva de una compañía innovadora.

Dinamismo en la industria: El dinámico entorno industrial cambia rápidamente según el tipo de industria, los factores que determinan el dinamismo y la intensidad de la competencia están asociadas al ciclo de vida del producto. En industrias dinámicas, la tasa acelerada de innovación significa que los ciclos de vida de los productos se acortan y que la ventaja competitiva puede ser corta. Debido a que esta industria no ha presentado grandes innovaciones en los últimos años y la gran mayoría ofrecen servicios relativamente similares sin una mayor distinción, el dinamismo en la industria es bajo, por lo tanto, el ciclo de vida del producto se proyecta como sostenible en el tiempo.

Debido a que las barreras contra la imitación son bajas, las capacidad de los competidores son medias y el dinamismo de la industria es bajo, la estrategia base para mantener la ventaja competitiva está asociada a los cuatro componentes básicas genéricas de la ventaja competitiva, eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes además del enfoque la diferenciación para industrias fragmentadas.

Eficiencia: Mantener una estructura de costos liviana con un equipos de trabajo flexibles y no realizando gastos que no sea estrictamente necesarios.

Calidad: Enfoque en la calidad del servicios con controles férreos en la diferenciación, los cuales son la rapidez de contratación y el control de calidad a la reputación o puntuaciones de los clientes y usuarios.

Innovación: Inversión constante en innovación que ayuda a mantener una posición de liderazgo, esto debido a que los competidores están inmersos una industria poco competitiva y con compromisos estratégicos anteriores, esto hace que se tenga una ventaja en el tiempo para lograr la fidelización de marca y así posicionarse en el mediano plazo como una producto reconocido en el mercado.

Capacidad de respuesta hacia los clientes: sondeos y análisis constante en la retroalimentación de clientes y usuarios, haciendo que la respuesta a preguntas, reclamos o requerimientos sea fluida para adaptarse a los cambios en la industria, siendo un canal directo de alimentación para la innovación.

Enfoque la diferenciación: Potencia el enfoque en la diferenciación como proveedores de una aplicación para la búsqueda de trabajos esporádicos, diferenciándose de la industria con servicios personalizados a los clientes y entregando respuesta personalizadas al segmento de clientes.

En conclusión, con el análisis presentado se puede indicar que las capacidades centrales y distintivas que componen la ventaja competitiva de la empresa tienen un buen grado de sostenibilidad en el tiempo si están correctamente apoyadas en las estrategias genéricas antes descritas.

Factores críticos de éxito

Basado en todos los antecedentes analizados los factores críticos del éxito que definen y garantizan el desarrollo de la empresa logrando los objetivos de negocio son los siguientes:

- Enfoque en la innovación a través de retroalimentación y verificación de tendencias permanente.
- Férreo control en la calidad de los servicios ofrecidos con el objetivo que la calidad y confianza del servicio sean su foco central.
- Búsqueda constante de alianzas estratégicas con organizaciones que ofrecen productos/servicios que complementan a las ofrecidas en la APP.
- Publicidad en medios convencionales y no convencionales para afianzar el posicionamiento de marca.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

La estrategia de entrada se basa en abarcar la zona geográfica de la región metropolitana de Santiago, más específicamente las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina, enfocándose en la industria del entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de eventos, casinos). Iniciando actividades a través de una campaña agresiva de marketing digital a través de redes sociales, sitios web de diarios o revistas y

visitas presenciales en ferias de empleo, oficinas municipales de información laboral (omil), universidades y centros de formación técnica. La aplicación ofrecerá en una primera instancia una serie de funcionalidades básicas que irán creciendo a medida que se reciba mayor nivel de inversión y retroalimentación de clientes y usuarios.

- Perfil de Usuarios: Carga de datos básicos del perfil, estado de habilidades duras y blandas, experiencia laboral, búsqueda laboral por filtros de reputación y geolocalización, postulación a trabajos y posibilidad de dejar mensajes a la aplicación y/o clientes, opción de chequear respuestas a los mensajes o postulaciones enviadas, derecho a calificar a los empleadores.
- Perfil Cliente: Carga de datos básicos del perfil de empresa, búsqueda de postulantes a través de filtros de reputación, habilidades, experiencia laboral, edad y geolocalización, mensajería en línea con postulantes a trabajos, contratación en línea, habilitación de reputación, derecho a calificar a los usuarios.

Adicionalmente el equipo gestor de la APP estará muy atento a gestionar los comentarios recibidos en la misma aplicación y en las redes sociales acerca de la calidad del servicio, tanto para clientes como usuarios, evaluando el servicio en diversos aspectos (mejoras, accesibilidad, tiempos de los procesos, costos, calidad del servicio, etc.), permitiendo orientar de mejor forma el proyecto a cumplir con las necesidades del mercado. Luego de la consolidación en la primera etapa se procederá a una nueva expansión abarcando una mayor parte de la región metropolitana, con base en la experiencia recopilada y agregando funcionalidades previamente planificadas o que hayan sido obtenidas a través de comentarios, con el objetivo de perseguir siempre la diferenciación entre sus competidores.

- Recomendaciones a clientes sobre postulantes con perfiles idóneos para su contratación inmediata y recomendaciones a usuarios sobre empresas que estén buscando personas con sus habilidades.
- Entrevistas en línea a través de video conferencia o chat.
- Test psicológicos en línea.
- Geolocalización en línea de postulantes.
- Áreas de redes de contacto y generación de contenido (compartir información, recomendaciones, publicar artículos de usuarios y clientes).
- Procesos de fidelización para clientes y usuarios (dscto y promociones).

Finalmente, con estas funcionalidades y una clientela cautiva a través de servicios diferenciados por sobre la competencia, se implementará una tercera etapa basada en la expansión al resto del territorio nacional, implementando un pequeño grupo comercial en lugares estratégicos.

3.4. RSE y Sustentabilidad

Respecto a la responsabilidad social empresarial, Rappi Pega alinea su visión y valores con la creciente conciencia social, con un claro compromiso ético con el medio ambiente y la calidad de vida de su entorno. La aplicación realiza una contribución activa al mejoramiento social y económico, ya que una de sus principales ventajas en términos de bienestar social es cubrir las necesidades de labores requeridas por sus clientes y usuarios, promoviendo con ello el empleo, y a su vez, minimizando los índices de desocupación por medio de una oferta de empleo variada.

La propuesta de responsabilidad social empresarial está asociada a las siguientes dimensiones expuesta en el cuadro del anexo 12.9.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Objetivo	Métricas	Indicador
Generar Brand Awareness en el segmento de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios, aumentando en un 50% la conciencia de marca para el Q4 del 2021.	Encuesta potencial realizada en el Q4 del 2021, al segmento de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios.	N° de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios que reconocen la marca / N° total de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios.
Capturar el 5 % del Market Share en el 5° año del proyecto.	Encuestas trimestrales sobre uso y tendencia de los requerimientos.	N° de clientes que usan la aplicación / total de mercado objetivo
Aumentar al 15% la contribución Neta de Marketing (CNM) para el Q4 del 2021.	Mediciones mensuales desde el inicio del proyecto hasta el Q4 del 2021.	Costo unitario de Marketing / Precio promedio del servicio

Obtener un 70% en el índice de satisfacción al cliente medido en el Q4 del 2021.	Encuestas a clientes con mediciones trimestrales desde el inicio del proyecto hasta el Q4 del 2021.	N° de reclamos / N° de servicios realizados.
Retener al 80% de los clientes que usan activamente la aplicación para el Q3 del 2021.	Mediciones trimestrales desde el inicio del proyecto hasta el Q4 del 2021.	N° Clientes reutilizan el servicio/ N° total de clientes que usan el servicio.

Tabla 4 Objetivos plan de Marketing

4.2. Estrategias de Segmentación

4.2.1. Segmentación del mercado

El mercado objetivo está constituido por empresas y personas naturales que habiten en la región metropolitana y requieran contratar la ejecución de una labor temporal, lo cual posibilita realizar una estrategia de segmentación de nicho y de diferenciación de precio, asociado esto último a que los clientes considerados son del segmento de ingreso económico alto.

Los tipos de segmentación utilizados son:

- Geográfica: El mercado mantiene una cobertura geográfica en la región metropolitana y en una 1° etapa concentrado en 7 comunas de la región metropolitana (Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago Centro).
- Empresa: Es la asociada al rubro hotelero y de entretenimiento como: Hoteles, restaurantes, pub, casinos y eventos sociales o de esparcimiento.
- Socioeconómicos: Se enfoca en empresas y personas de altos ingresos económicos.
- Psicográfica: Empresas agrupadas según un alto perfil de clientes con culturas empresariales que prioricen el servicio al cliente.
- Conductual: Empresa y/o personas que requieran contratar labores temporales y por el cual requieran obtener altos beneficios, puntualmente de rapidez de contratación y calidad de servicio.
- Demográfica: Personas naturales que requieran contratar el servicio con edades entre 18 y 65 años

Luego, los tipos de segmentos que darán definidos de la siguiente forma:

Tipo de Segmento	Descripción	Posicionamiento objetivo del producto
Segmento 1: Empresas del segmento alto orientados al rubro hotelero y de entretenimiento como: Hoteles, restaurantes, pub, casinos y eventos sociales o de esparcimiento.	Empresas de segmento alto que necesitan contratar trabajadores capacitados de manera simple y rápida apalancados en la tecnología.	Masificar e incrementar el uso de la APP, con el fin de acceder a una mayor red de potenciales trabajadores que permitan mejorar los tiempos de respuesta asociado a recibir un servicio capacitado y de calidad, permitiendo con ello regular y minimizar los costos.
Segmento 2: Personas naturales con alto ingreso económico.	Personas que requieran contratar y realizar las labores temporales, pero que no cuenten con la flexibilidad horaria para realizarlas ni las competencias para ello.	Obtener una opción tecnológica que brinde alternativas variadas de servicios que puedan ser utilizadas por cada persona, de fácil accesibilidad, calidad garantizada y costo definido.

Tabla 5 Tipos de segmentos marketing

4.2.2. Tamaño del mercado potencial

El tamaño del mercado potencial quedara definido en \$ 5.081.276.618, cuya base de cálculo es:

N° Empresas ⁶	Frecuencia (N° veces al año)	Disposición a Usar (%)	Disposición a pagar el servicio por internet (%)	N° de HH promedio por labor (Hrs)	Disposición a Pagar (\$)	Tamaño Potencial del Mercado (\$)
8.297	24	63,10%	67,40%	4	15.000	5.081.276.618
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	

Tabla 6 Calculo del mercado potencial

- A. Según la proyección de empresas inscritas en SII en el 2019 el número de entidades que comparte el rubro HORECA, pub, casinos y eventos sociales o de esparcimiento en las 7 comunas de la región metropolitana (Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago Centro) son equivalentes a 8.297 empresas.
- B. La investigación de mercado determina el uso anual del servicio por cada empresa (anexo 12.1).
- C. Determina el % de empresas que estarían dispuestas a utilizar una aplicación tecnológica para realizar la contratación de personal, información obtenida de la investigación de mercado (anexo 12.1).
- D. Determina el % de empresas que estarían dispuestas a utilizar internet para realizar pago de los servicios contratados, información obtenida de la investigación de mercado (anexo 12.1).
- E. La investigación de mercado determina un promedio de 4 horas de ejecución por cada labor contratada (anexo 12.1).
- F. La disposición a pagar es determinada por medio de la investigación de mercado y establece el precio que el cliente pagaría por obtener un servicio de contratación diferenciado con atributos de rapidez y calidad (anexo 12.1).

4.2.3. Mapa de Posicionamiento

Por medio del mapa de posicionamiento se definen claramente las brechas entre las marcas de la competencia, sus ofertas y sus atributos frente a las preferencias del cliente, lo cual permite identificar los elementos clave para evocar el interés y el deseo del grupo objetivo, y comprender lo que

⁶ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

actualmente les hace falta. Los atributos considerados son la velocidad de contratación y servicio de calidad, ya que fueron destacados dentro de la investigación de mercado.

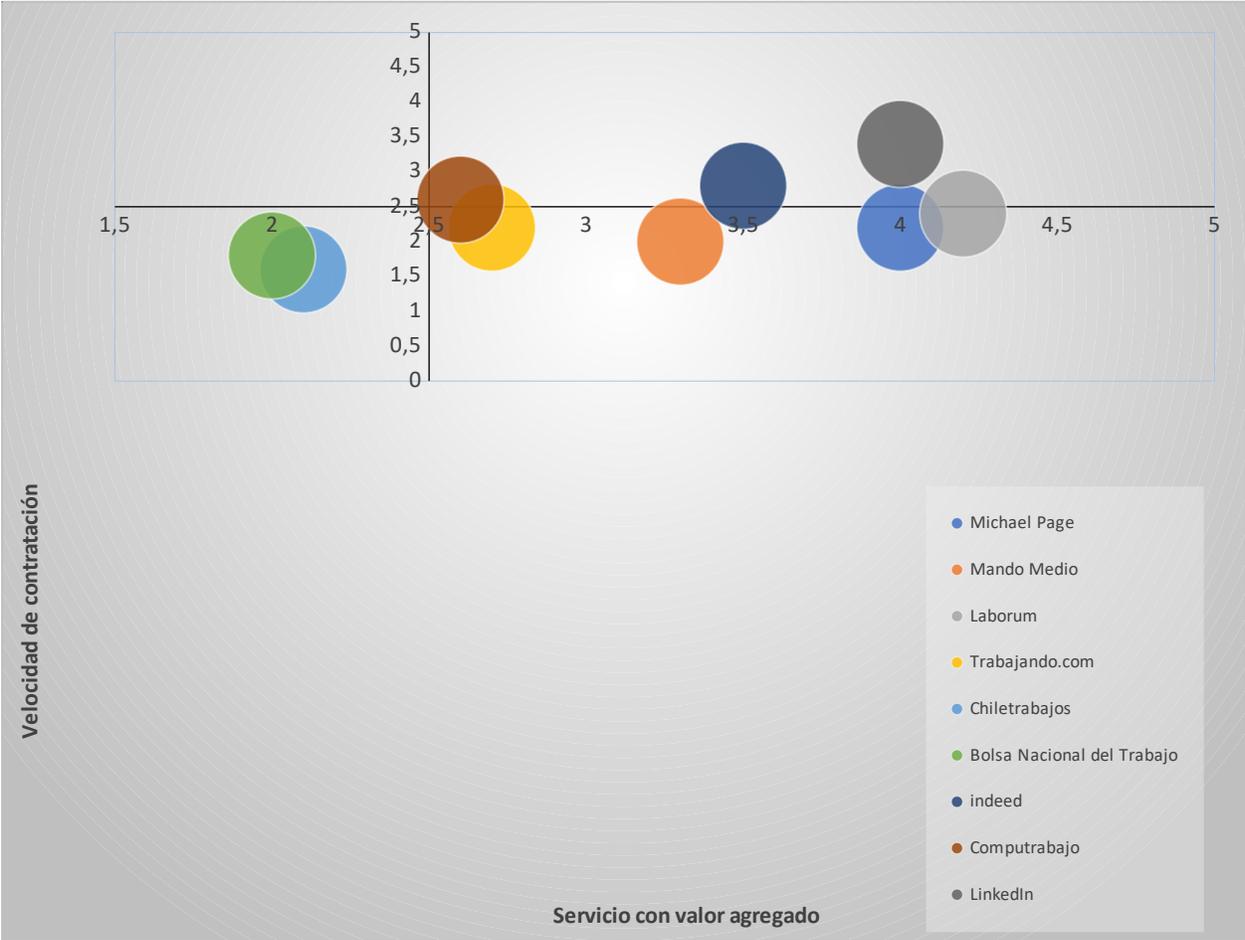


Ilustración 2 Mapa de Posicionamiento Rappi Pega

Parte de los competidores presentan una tendencia a realizar un servicio de contratación bajo márgenes estándar de rapidez manteniendo con ello una calidad de servicios predefinida, para aplicar una estrategia de diferenciación Rappi Pega proveerá de un servicio de contratación superior enfocado en la rapidez por sobre sus competidores y un estándar de calidad mejorado que permita cautivar y motivar la contratación de sus servicios.

El posicionamiento de la app está definido por medio de las ventajas competitivas que posee al ser una solución tecnológica que permite una rápida e intuitiva conectividad entre clientes y usuarios; además internamente es un servicio que se encuentra en constante evaluación que permite obtener servicios de calidad bajo estrictos estándares de calificación. Por medio de la investigación de

mercado, es detectado un espacio a través de la deseabilidad que no está siendo cubierta y es en la cual está posicionado Rappi Pega.

Dicho posicionamiento será obtenido por medio de un servicio 24/7, venta de cuentas premium a precios preferenciales, descuentos por labores realizadas, administrar bases de datos de usuarios, evaluación constante de clientes y usuarios, indicadores de desempeño orientados a la rapidez y calidad del servicio.

4.1. Estrategias de producto/servicio

La estrategia de servicio está orientada, tanto para clientes como usuarios, los cuales se encuentran divididos en:

4.1.1. La contratación de empleos temporales

La APP brinda acceso a los clientes a una oferta diversa de posibles servicios y no solo al requerido en la inmediatez es así como un cliente podría requerir pintar su casa por una remodelación y además incluir un servicio de aseo, complementando de esta forma el primer servicio con precios diferenciados y previamente fijados, permitiendo con ello evaluar su presupuesto antes de solicitar una o más labores temporales. Debido a que la interacción del cliente es por medio de la APP, este no requiere moverse de su domicilio y/o lugar de trabajo, recibiendo el servicio de forma cómoda y rápida donde lo requiera.

Las labores de empleo serán evaluadas y catalogadas de la siguiente forma:

Tipo de Labor	Descripción
Labor Base	No requiere competencias formales para ser realizada.
Labor Servicio	Actividad orientada a los servicios, requiere experiencia previa y competencias prácticas demostrables.
Labor Certificada	Actividad que requiere competencias certificadas para ser realizada y experiencia comprobada.
Labor Especialista	Actividad que requiere competencias profesionales.

Tabla 7 Tipos de labor

El nivel de competencia de la labor será tarifado en (\$/hr) según tabla 8.

El cliente podrá recibir uno o más servicios de la misma índole u optar a combinar servicios multidisciplinarios si lo requiere.

El usuario podrá postular a las ofertas de empleo, pero debe cumplir con los requisitos asociados al nivel de competencia requerido. Una vez finalizada la labor y con la recepción conforme por parte del cliente, la aplicación cancelará directamente al usuario por medio de transferencia electrónica.

4.1.2. Adquisición con cuentas de membresía

Los clientes y usuarios podrán optar a diversos tipos de cuentas para interactuar dentro de la aplicación y en algunas de ellas por medio un pago mensual recibir servicios diferenciados.

Clientes

Existen 3 categorías de clientes: Básico, Activo y Premium definidos de la siguiente forma:

- Clientes Básico: Empresa y/o persona natural que se registra en la aplicación y cuyo uso promedio mes se encuentra en el rango de publicación de 0 a 5 ofertas de empleo.
- Cliente Activo: Empresa y/o persona natural que se registra en la aplicación y cuyo uso promedio mes se encuentra en el rango de publicación sobre 5 ofertas de empleo. Los beneficios de esta categoría son: Tener acceso promociones, premios, mejores descuentos por N° de ofertas de empleo publicadas, ser prioridad sobre los clientes básicos para que usuarios con altas calificaciones brinden los servicios asociados la labora ofertada. También podrán acceder a esta categoría los usuarios que contraten la membresía Activa.
- Cliente Premium: Empresa y/o persona natural que se registra en la aplicación y contrata una membresía premium, la cual por medio del pago de 10.000 (\$/mes) le permite tener a acceso a premios, promociones y descuentos en el valor de los servicios contratados; además sus ofertas de empleo tendrán prioridad de ser cubiertas por sobre las del resto de los clientes permitiendo mejorar notablemente los tiempos de ejecución de los servicios contratados.

Todas estas categorías están afectas a que el cliente mantenga una reputación promedio sobre el 3.5 (nota de 1 a 5), si es que el cliente baja de dicha categoría por 3 meses consecutivos, el perfil será bloqueado del portal.

Usuarios

Existen 3 categorías de usuario: Básico, Activo y Premium definidas de la siguiente forma:

- Usuario Básico: Persona que se registra en la aplicación dispuesta a realizar cualquier tipo de trabajo esporádico o de medio tiempo, y que su vez haya desempeñado por medio de la APP menos de 5 labores temporales en promedio por mes.
- Usuario Activo: Persona que se registra en la aplicación dispuesta a realizar cualquier tipo de trabajo esporádico o de medio tiempo, el cual ha desempeñado por medio de la APP más de 10 labores temporales por mes. Los beneficios de esta categoría son: Tener acceso promociones, premios, mejores precios por N° de servicios realizados, envió de ofertas de empleo personalizadas dependiendo de la competencias demostradas y prioridad en cubrir las ofertas de empleo por sobre los usuarios básicos.
- Usuario Premium: Persona que se registra en la aplicación dispuesto a realizar cualquier tipo de trabajo esporádico, y que contrata una membresía premium para usuarios la cual por medio del pago de un valor 5.000 (\$/mes) le permite tener a acceso a premios, promociones, ofertas personalizadas, prioridad en cubrir las ofertas de empleo mejor renumeradas y cercanas a su domicilio o lugar que designe, por sobre el resto de los usuarios.

Todas estas categorías están afectas a que el usuario mantenga una reputación promedio sobre el 3.5 (nota de 1 a 5), si baja de dicha categoría por 3 meses consecutivos, el perfil será bloqueado del portal.

4.1. Estrategias de Precio

El cliente cancelará directamente por medio de la aplicación el valor de la labor contratada generando una transferencia a la cuenta corriente de Rappi Pega, posteriormente este último le emitirá una boleta de servicio exenta de IVA.

El costo de intermediación será equivalente al 20% del valor cancelado por el cliente (Ver anexo 12.22), el 80% restante será transferido al usuario, dentro de cuyo porcentaje se descontarán los impuestos (10,75%). El usuario deberá emitir una boleta de honorarios.

El precio de un determinado servicio estará constituido por el tipo de labor a realizar y por el N° de horas requeridas para ejecutarlo.

4.1.1. Precio por tipo de labor

El precio definido unitariamente en (\$/ hr.) dependerá del tipo de labor que se realizará, de tal forma, que una labor con bajo índice de competencia será remunerada en menor proporción en comparación a otra que si requiera una mayor habilidad o especialización para realizarla. Los precios definidos se sitúan en una estrategia de diferenciación debido al tipo de servicio brindado: mayor rapidez, calidad y nivel de competencia.

La escala de tarifas según especialización es la siguiente:

Tipo de Labor	Tipo de Empleo	Tarifa (\$/HH)
Labor Base	Camarero, Jornal, Junior, Aseador, Promotor, Ayudante de cocina o Jardinería, Reponedor.	15.000
Labor Servicio	Guardia, Cocinero, Albañil, Pintor, Sastre, Carpintero, Fontanero, Cerrajero, Estilista, Jardinero, Chofer, Soldador.	18.000
Labor Certificada	Secretaria, Vendedor, Sup. de Obras, Electricista, Mecánico, Desabollador, Chef, Administrativo, Operario	25.000
Labor Especialista	Profesional con estudios superiores	30.000 o más

Tabla 8 Tabla de precios según tipo de servicio

El precio del servicio será definido previamente por el área comercial de la aplicación, en base al tipo de labor a desarrollar y una estimación en horas del tiempo de ejecución, dicho valor será informado previamente al cliente en la cotización para su aprobación, de tal forma, de evitar sobrepagos asociados a tardanzas en el desarrollo de las labores por parte de los usuarios y que perjudicasen el cobro a cancelar.

4.1.2. Número de horas requeridas por servicio.

Corresponde al N° de horas efectivas que fueron utilizadas en cada labor, la contratación inicial del servicio contemplará una cantidad de horas base según las características de la actividad cuyo valor puede cambiar dependiendo de su ejecución real. La hora de inicio y término del servicio serán acordadas directamente tanto por el cliente como el usuario por medio de la APP.

Inicio del servicio: Usuario solicita por medio de la APP iniciar la ejecución de la labor, cuyo conteo solo iniciara una vez que el cliente lo valide con su autorización digital.

Término del servicio: Usuario solicita por medio de la APP finalizar el conteo del tiempo para labor asignada, posterior a ello el cliente debe validar que la actividad se haya realizado en el tiempo acordado y con la calidad requerida. Solo con esta última autorización de forma digital se libera el pago al usuario.

Con respecto a la estrategia del precio esta contemplará dos objetivos, el primero es incrementar el uso de la aplicación de forma periódica y el segundo es aumentar el número de labores promedio realizadas en cada uno de los servicios. El detalle de cada uno es:

Incrementar el uso de la aplicación: Este objetivo está orientado a promover el uso de la aplicación en la cual cada cliente y usuario tendrán incentivos basados en el precio para incrementar el N° de ofertas de empleo y de labores ejecutadas, respectivamente.

Clientes:

Para aquellos clientes que utilicen de forma frecuente la APP considerando para ello más de 3 publicaciones de empleo al mes se establecerán un escalamiento de precio con descuentos según la siguiente tabla:

Rango: N° Empleos Ofertados por Mes.	Descuento (%) sobre el precio original
0 a 3	0%
4 a 5	3%
5 a 10	5%
10 o mas	8%

Tabla 9 Rango de descuentos por oferta

El objetivo es promover el uso de la aplicación, de tal forma, que clientes con cuentas básicas opten a ser clientes activos o premium, con el fin de acceder a los descuentos que ello involucra.

Usuarios:

Para aquellos que utilicen de forma frecuente la APP considerando para ello una ejecución superior a 15 servicios al mes, se establecerá un escalamiento de precio, el cual al sobrepasar el N° de servicios mencionados tendrá una ponderación superior sobre la tarifa base de un 5%, según la siguiente tabla:

Rango: N° Empleos realizados por Mes.	Incremento (%) sobre la tarifa original
0 a 15	0%
15 o más	5%

Tabla 10 Rango de descuentos para usuarios

Con ello los usuarios que usen frecuentemente la aplicación podrán optar a valores diferenciados en la tarifa, incrementando su ingreso en comparación a otro usuario con baja frecuencia en la APP.

Aumentar el N° de labores promedio por servicio: El objetivo es fomentar que los clientes oferten empleos que estén constituidos por más de una labor, ello permitirá generar economías de escala en costo de administración y logística, transfiriendo parte del beneficio a las tarifas.

Los precios diferenciados para los clientes serán:

Rango: N° Labores por cada oferta de empleo	Descuento (%) sobre el precio original
De 0 a 3	0%
Entre 3 a 10	3%
Mayor o igual a 10	5%

Tabla 11 Rango de descuentos por oferta según el N° de labores

4.2. Estrategia de Distribución

El canal específico de distribución será la propia APP usando diversas plataformas tecnológicas del tipo: Comunicacional, Social y de Búsqueda. Es importante mencionar, que el uso de la plataforma está restringida a clientes y usuarios, la distribución en el primero de ellos será directa considerando que deberán tener acceso específico con el fin de publicar ofertas de empleo. En el caso de los usuarios, la distribución también será directa ya que el acceso al empleo se origina necesariamente por la aplicación.

Las plataformas digitales serán el medio principal de difusión utilizado para aplicar la estrategia de distribución, ya que según la normativa legal vigente en Chile no existe restricciones para ello en el marco de los objetivos que requiere alcanzar con la APP (servicios a domicilio) , por lo tanto, dichas plataformas digitales serán usadas mediante el envío de mensajes a potenciales clientes y usuarios a través de: Marketing vía Smartphone, Contenido Video Móvil, Boletín vía Email, Blogs, Redes Sociales, YouTube y Catálogos electrónicos. Las plataformas de búsqueda (Google, Yahoo y Bing)

también serán utilizadas con el fin de focalizar las búsquedas asociadas al mercado objetivo, apareciendo en los primeros lugares de su búsqueda.

En el caso de las redes sociales serán contratados servicios premium con las diversas plataformas (Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn y Facebook) con el fin que los mensajes y anuncios sean recibidos por potenciales clientes y usuarios utilizando la información de segmentación que posee cada plataforma social.

4.3. Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación tendrá dos objetivos principales captar y fidelizar, la primera de ellas busca captar potenciales clientes y usuarios por medio de la propuesta de valor:

“Rappi Pega brinda una solución que permite a sus clientes cubrir su necesidad de realizar una labor temporal en el corto plazo, de calidad y a un precio ajustado al servicio obtenido, por medio de una aplicación tecnológica que promueve a los usuarios que cumplan con las competencias requeridas incrementar sus ingresos al efectuar una actividad remunerada con alta flexibilidad horaria”.

El mensaje anterior será comunicado por medio de las distintas plataformas digitales estableciendo con ello el paulatino reconocimiento de la marca por parte de potenciales clientes y usuarios. Adicionalmente diversos eslóganes y/o anuncios de publicidad asociados a la propuesta de valor serán posicionados estratégicamente en los canales de distribución tanto para clientes y usuarios, pero de forma diferenciada con el fin de exponer las ventajas del uso al que se podría tener acceso por ser un futuro cliente o usuario dependiendo del caso.

La captación del cliente está fuertemente relacionada con el posicionamiento de marca, la cual no solo estará alineada a las plataformas de comunicaciones y redes sociales, sino además en el uso de las plataformas de búsqueda cuyo objetivo es estar presente dentro de los primeros lugares cuando se utilicen palabras claves.

El segundo objetivo es la fidelización la que será potenciada por medio promociones y premios por uso del portal, el cual a su vez contendrá una plataforma de soporte con acceso a recibir sugerencias, reclamos y/o evaluaciones que permitan cuantificar constantemente el servicio brindado y corregir

irregularidades, el uso de esta información será utilizada como base para el cálculo de indicadores de satisfacción de clientes y usuarios.

4.3.1. Imagen Corporativa

Rappi Pega tiene su origen en destacar la industria en la que compete y la ventaja competitiva que la diferencia del resto, siendo “Rappi” una forma de referirse a un servicio que será rápido y de fácil acceso mientras que “Pega” es la palabra informal en la que en Chile es designada y reemplazada la palabra “trabajo”.

El logo corresponde al nombre de la compañía emulando nuevamente su rapidez por medio de un relámpago y destacando la frase “... conectando personas”, el cual es el objetivo de la APP.



Ilustración 3 Logo de la empresa

Para efectos publicitarios se ha generado una imagen para destacar la vanguardia tecnológica, el rubro y la rapidez de la plataforma.



Ilustración 4 Afiche publicitario

4.4. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Rappi Pega está inmerso en un mercado con gran cantidad de competidores de Hunting con trayectoria y conciencia de marca definidas, por lo tanto, el primer año tendrá como desafío captar y fidelizar a los clientes por medio del posicionamiento de marca, promoviendo el uso de la APP y la comunicación sobre el servicio y sus atributos.

Según Hunter Work Place el 10,1%⁷(MM\$ 513) de nuestro mercado potencial se encuentra cubierto por distintos Hunting con una baja participación y fidelización de clientes, el objetivo será obtener el primer año el 10% de este porcentaje de participación equivalente al 1 % (MM\$ 51) del total del mercado potencial y de forma paulatina ir incrementando su valor hasta obtener al final del 5° año un 5% del total del tamaño del mercado potencial (MM\$ 254).

N°	N° Empleo ejecutados	% Market Share	Ingreso Anual Bruto (\$)
Año 1	2.266	1,0%	51.522.654
Año 2	3.596	1,8%	91.490.940
Año 3	4.861	2,7%	138.697.373
Año 4	6.351	3,9%	199.818.281
Año 5	7.329	5,0%	254.060.457

Tabla 12 Estimación de Ingresos y Market Share

4.5. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El siguiente cronograma detalla el plan de acción a desarrollar con el fin de cumplir los objetivos de marketing previamente indicados en la Tabla 4. Esta herramienta describe acciones, plazos y responsables para cada una de las acciones durante el año 1 del proyecto, el detalle del presupuesto se encuentra en el anexo 12.10.

⁷ <https://www.headhuntersworkplace.cl/>

5. Plan de Operaciones

La estrategia operacional consiste en sustentar las características que diferencian a la plataforma tecnológica de sus competidores y que a su vez establecen su ventaja competitiva, por lo tanto, el control y definición de indicadores estratégicos es relevante para mantener la continuidad operativa de la plataforma. Para ello los indicadores más relevantes con los cuales se realizara el control de la gestión operacional son:

- Disponibilidad del Servicio - Objetivo: Garantizar disponibilidad del servicio 24x7.
- Tasa de retención de clientes - Objetivo: Incrementar la permanencia de los clientes en el uso de la APP.
- Satisfacción del cliente - Objetivo: Incrementar la evaluación promedio realizada por los clientes en un periodo de tiempo determinado
- Calidad del servicio - Objetivo: Reducir el N° de reclamos y el tiempo asociado en la gestión de su solución.
- Mejora continua - Objetivo (A): Implementar oportunidades de mejora y/o sugerencias realizadas por la administración de la plataforma o los clientes - Objetivo (B): Incrementar los tiempos de implementación de las oportunidades de mejora.
- Índice de recomendación - Objetivo: Incrementar el NPS en un periodo de tiempo definido.

Con respecto a la estrategia y tamaño de las operaciones, éstas se enmarcan en : la rapidez y accesibilidad a la plataforma, disponibilidad 24 x 7, la interfaz y diseño de la plataforma, en un servicio con procesos modulables y fácilmente escalable si se requieren administrar un mayor N° de clientes y usuarios posee además una estructura del negocio que no requiere alto niveles de infraestructura ni de inversión, esto debido a la naturaleza del mismo y a la baja dotación de personal requerida para su implementación y posterior operación.

El plan de desarrollo está enfocado en la definición de los requerimientos, en el diseño gráfico de la plataforma y las pantallas que interactuaran con clientes y usuarios. Debido a la alta conectividad y accesibilidad que debe destacar a la plataforma es importante destinar el tiempo adecuado a las pruebas y testeos de todos los procesos que la componen, de tal forma, de asegurar alta disponibilidad de su operación una vez iniciada la etapa de lanzamiento.

Para mayores detalles del plan operacional, ver capítulo 5 de la parte II.

6. Equipo del Proyecto

El directorio se encuentra conformado por los socios fundadores Sres. Pedro Barra y Diego Garay, de los cuales se despliegan los cargos de Administrador Comercial y Finanzas en conjunto con el Administrador de Operaciones y TI. Dichos cargos tendrán la responsabilidad de iniciar, planificar y administrar el proyecto, durante todo su ciclo de operación.

La estructura organizacional, se compone en base a los requerimientos de las etapas del proyecto. La primera etapa, se orienta a la captación de clientes, desarrollo de programas de promoción y comunicación encabezados por el área comercial; mientras el Administrador de Operaciones y TI lidera el diseño y programación de la APP, además de las búsquedas de financiamiento. En la segunda etapa, la estrategia de la compañía es brindar un servicio de excelencia que permita establecer una diferenciación sobre los competidores de la industria, para ello se incorporan dos profesionales al equipo: un ejecutivo de servicio al cliente, cuyo rol se enfoca en responder inquietudes y/o reclamos, fidelizar y hacer seguimiento constante de los requerimientos de clientes, manteniendo contacto directo. El segundo profesional es ingeniero informático y sus responsabilidades están orientadas a dar soporte técnico y tecnológico a la aplicación con el fin de mantener la continuidad operacional.

Con respecto a los incentivos y compensaciones, se establecen remuneraciones que están acotadas a un comparativo de rentas de mercado, los directores no recibirán remuneraciones mensuales y su único ingreso estará asociado a las utilidades del año que serán repartidas de forma equivalente en base a lo indicado en los estados financieros, los reajustes por IPC serán efectuados semestralmente según el acumulado e informado por el Banco Central. El personal recibirá aguinaldos de Fiestas Patrias y Navidad, la organización brindará un seguro complementario de salud, existirá una bonificación anual para cada persona equivalente a un sueldo bruto cada diciembre, la cual está compuesta en un 60% por los resultados de las utilidades al final del periodo y 40% por el cumplimiento de indicadores de desempeño personal.

Para mayores detalles por concepto de estructura organizacional, cargos, funciones, incentivos y compensaciones ver capítulo 6 de la parte II.

7. Plan Financiero

El plan de inversiones contempla lo necesario para financiar inicialmente los costos asociados al desarrollo de la plataforma, tanto para su versión web como la APP, los costos del tipo administrativo determinados por la constitución de la sociedad, registro de marcas y dominios; además de los costos operativos por financiar la compra de equipos de comunicación.

El plan de inversión inicial no contempla la compra de activos, ya que los computadores portátiles para uso de los colaboradores serán costeados vía leasing operativo, la infraestructura de oficinas será arrendada en modalidad coworking y los recursos TI como servidores, enlaces y licencias serán externalizados.

La inversión inicial requerida es de \$ 12.810.315, dicho monto será financiado en un 100% por un aporte de capital de los socios. Por medio de la proyección de ingresos y costos mensuales se obtiene el capital de trabajo, en el mes n°2 el déficit operacional acumulado máximo equivalente a \$ 7.006.000.

Rappi Pega considera en su evaluación financiera un periodo de evaluación a 5 años con una tasa de descuento del 16,3% y contempla un cierre del proyecto al quinto año, por lo tanto, es considerada la devolución de capital de trabajo y un valor de desecho equivalente al 10% de la inversión inicial menos impuesto, para este último periodo.

Los resultados obtenidos presentan un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas con VAN positivo de \$ 99.850.196, con una TIR de 86,2% y un payback en 2,1 años (26 meses).

Con el fin de obtener la evaluación financiera infinita o en perpetuidad, se proyectó un sexto periodo (año 6), el cual fue traído a valor presente del 5° año con el fin de reflejar el flujo infinito por medio de una tasa de descuento en perpetuidad (Bono 30 años) equivalente a 18,17%.

Mediante este tipo de evaluación financiera el proyecto es aún más rentable y atractivo para los inversionistas con VAN positivo de \$ 339.974.410, una TIR de 122,8% y una recuperación del capital en 2,1 años (26 meses).

Para mayores detalles del plan financiero, ver capítulo 7 de la parte II.

8. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos para el proyecto están clasificados según su ámbito (interno o externo), dentro los cuales, se clasifican como ámbito externo: mercado, proveedores, seguridad y negocio. Para el caso del ámbito interno lo son: operación, seguridad, negocio y tecnología.

En el ámbito externo los riesgos existentes se encuentran relacionados al aumento de competidores entrantes que imiten los servicios, pérdida de calidad o continuidad del servicio por falla de proveedores críticos, ataques informáticos, bajos niveles de satisfacción por parte de clientes y usuarios.

Por otra parte, en términos del ámbito externo los riesgos existentes se encuentra relacionados a la alta rotación o fuga de talentos, pérdida de continuidad operativa por fallas a nivel de hardware y software, niveles de ventas mayores a los proyectados afectando la calidad del servicio, niveles de ventas menores a los proyectados y obsolescencia tecnológica por cambios en las tecnologías.

Con el fin de mitigar los riesgos existentes se establece un plan estratégico con acciones para cada uno de los ellos, de tal forma, de minimizar el impacto asociado.

Para mayores detalles de los riesgos críticos, ver capítulo 8 de la parte II.

9. Propuesta Inversionista

Rappi pega contempla una gran oportunidad de negocio, sustentada en los gustos y preferencias de los clientes que actualmente no se encuentran cubiertas y que brindan una conveniencia para posicionar de buena forma y estratégicamente la aplicación en el mercado objetivo, en donde los actuales competidores no cuentan con la ventaja competitiva y atributos que destacan su servicio .

La investigación de mercado avala una necesidad concreta que no está siendo cubierta por los competidores del mercado, permitiendo con ello proyectar grandes posibilidades de expansión en un mercado que se encuentra en constante cambio y crecimiento.

El capital inicial requerido y el cual debe ser financiado asciende a \$ 12.810.315, dicho valor será cubierto por los dos socios fundadores y tendrá como objetivo realizar el diseño, elaboración implementación y puesta en servicio de Rappi Pega.

El capital de trabajo requiere una inversión de \$ 7.006.000 para la cual se buscan inversionistas que estén dispuestos a participar de este proyecto, el cual presenta una utilidad proyectada acumulada al quinto año de \$ 99.850.196, con un retorno (TIR) de acuerdo a los flujos proyectados a 5 años de 86,2% y un periodo de recuperación de la inversión de 2,1 años (26 meses), exponiendo un proyecto que resulta viable, rentable y además con buenas proyecciones de expansión.

Para mayores detalles de la propuesta inversionista, ver capítulo 9 de la parte II.

10. Conclusiones

Rappi Pega es una gran oportunidad de negocio que brinda una solución atractiva permitiendo comunicar y mejorar la conectividad de manera rápida y fluida entre clientes y usuarios. Por medio del estudio de mercado, evidencia ser una alternativa concreta que permite satisfacer una necesidad real, la cual bajo la condición nacional vigente se encuentra al alza.

Actualmente el mercado laboral nacional está presenciando una serie de hechos tanto internos como externos que han modificado de manera significativa el mercado del empleo, los cuales podrían traer a Chile un panorama de posible recesión con una contracción considerable del PIB acompañado de un deterioro en el mercado laboral, generando mayores oportunidades en empleos de carácter esporádico por causa de la incertidumbre de los acontecimientos que ocurren a nivel nacional e internacional. La industria es medianamente atractiva, ya que existen bajas barreras de entrada, pero tiene variados riesgos, debido a que es un mercado fragmentado en donde no hay diferenciación entre los servicios ofrecidos siendo fácilmente imitables y con una gran rivalidad entre competidores, siendo el modelo de negocio y operación de Rappi Pega una ventana ya que no necesita inversiones en activos fijos, lo que le otorga bajas barreras de salida. Dentro de sus factores distintivos para el éxito destaca que posee una ventaja competitiva que no se encuentra explotada por los actuales actores del mercado, esta es la rapidez y la calidad de servicio, lo que genera una oportunidad única para posicionarse como pioneros en servicios innovadores apalancándose en el valor agregado que la tecnología puede entregar para facilitar la conectividad entre clientes y usuarios. Potenciando la marca a través de un fuerte plan de marketing por medios físicos y digitales, principalmente por redes sociales, ya que promover el uso de la aplicación es fundamental para obtener un mejor posicionamiento sobre la competencia.

La evaluación financiera permite respaldar la implementación del proyecto, la cual se encuentra avalada en un VAN positivo de \$ 99.850.196, con una TIR de 86,2%, un payback de 2,1 años, utilidades proyectada al quinto año de operación de \$ 91.552.280 y una proyección de Market Share del 5 % al quinto año. En base a lo mencionado y considerando que se encuentra inmerso en un mercado en expansión permite respaldar que es un proyecto atractivo, viable y rentable.

11. Bibliografía

Apuntes de Cursos

- Taller AFE, MBA Weekend 2019, Claudio Dufeu
- Dirección de Finanzas, MBA Weekend 2018, Carlos Maquieira
- Dirección Estratégica. MBA Weekend 2019, Eduardo Kohler Escobar
- Dirección Estratégica de Marketing, MBA Weekend 2019, Leslier Valenzuela

Sitios de Internet

- <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2020>, Informa de política monetaria banco central de Chile marzo 2020
- www.ine.cl, Tasa de desempleo y estadísticas
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, Betas de la Industria, Riesgo País.
- www.bcentral.cl, BCP 5 años, BCU 30 años
- https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf, Encuesta de acceso y uso de internet, SUBTEL
- http://www.injuv.gob.cl/storage/docs/Resultados_Sondeo_04_Percepcion_del_trabajo_NINIS_y_Capacitaciones.pdf, Sondeo N°4: Percepciones respecto al trabajo, NINIS y Capacitaciones, Jóvenes entre 18 y 29 años, Instituto nacional de la juventud
- <https://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>, Síntesis de resultados Censo 2017, Instituto nacional de estadísticas
- <https://ion.inapi.cl/Marca/BuscarMarca.aspx>, Registro de Marca Rappi Pega

Libros

- Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica, Carlos Maquieira, Editorial Thomson Reuter, 2015
- Administración Estratégica (11a Ed.) – Ch. Hill, G. Jones y M. Schilling
- Marketing Estratégico de Roger J. Best, 4 Ed. Pearson Prentice Hall
- Dirección Estratégica – Robert Grant 2014

12. Anexos

12.1. Investigación de mercado para clientes

El número de encuestas correctamente emitidas asciende a un total de 22, debido a la baja cantidad de encuesta los resultados expuestos podrían no ser consistentes con una real tendencia de mercado.

1. ¿Que rol cumples en tu empresa actualmente?

22 responses



Ilustración 5 Clientes - Rol que cumples en la empresa

2. ¿Cuál es el tamaño de tu empresa?

14 responses

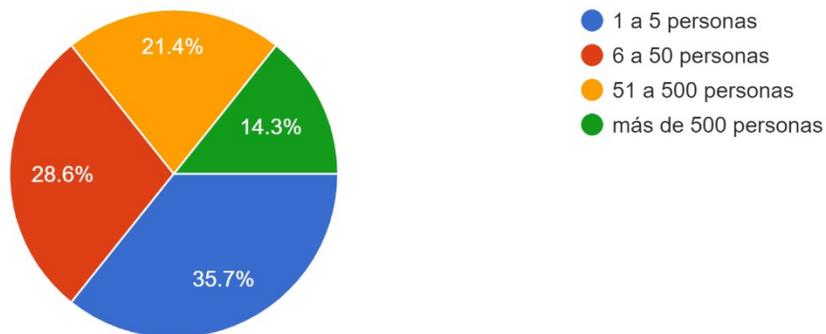


Ilustración 6 Clientes - Tamaño de la Empresa

3. ¿Cuál es la antigüedad aproximada de tu empresa?

14 responses

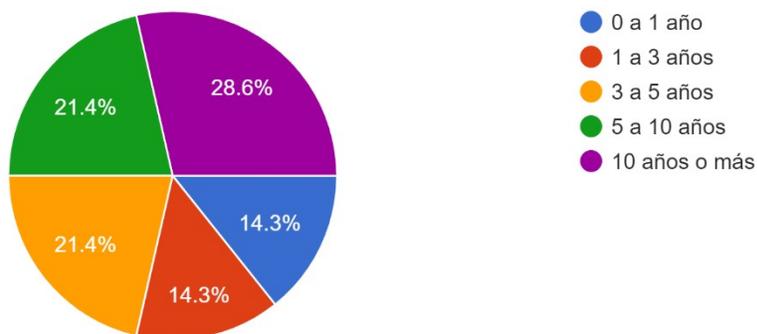


Ilustración 7 Clientes - Antigüedad de la empresa

4. ¿Cuál es el rubro de tu empresa?

14 responses

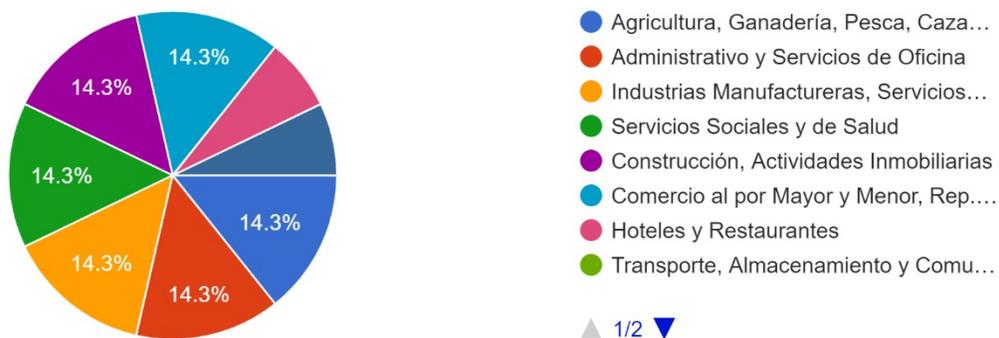


Ilustración 8 Clientes - Rubro de la Empresa

5. En tu opinión ¿Cuál es la principal razón de búsqueda de personal para trabajos esporádico?

22 responses

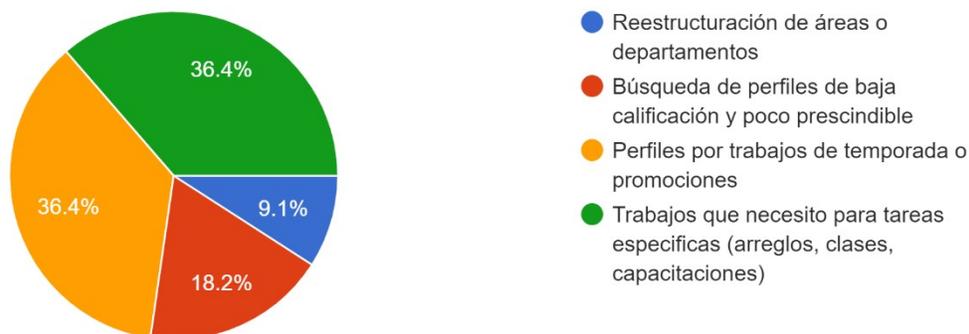


Ilustración 9 Clientes - Razón de búsqueda de personal para trabajos esporádicos

6. ¿Que tipo de labor necesitas?

22 responses

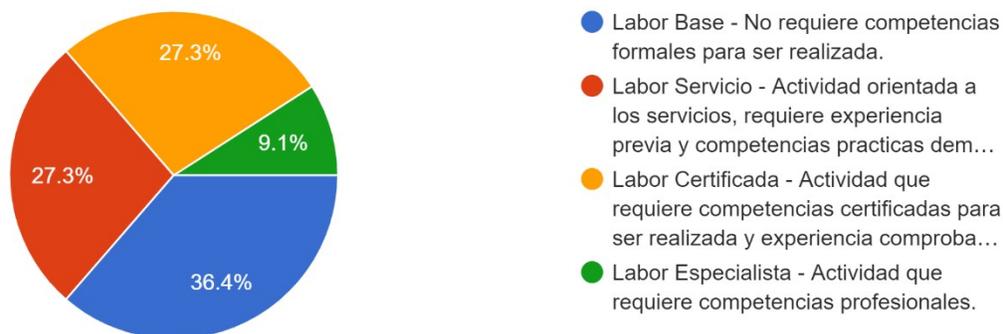


Ilustración 10 Clientes - Tipo de labor que necesita

7. ¿Como se realiza la búsqueda de personal satisfacer tus necesidades?

22 responses

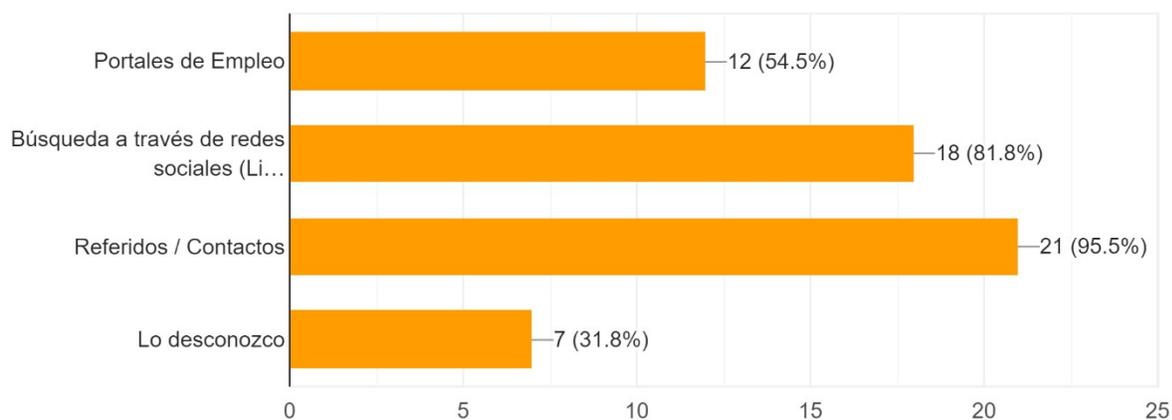


Ilustración 11 Clientes - Como se realiza la búsqueda de personal

8. ¿Cuál es el rango etario que se contrata usualmente?

22 responses

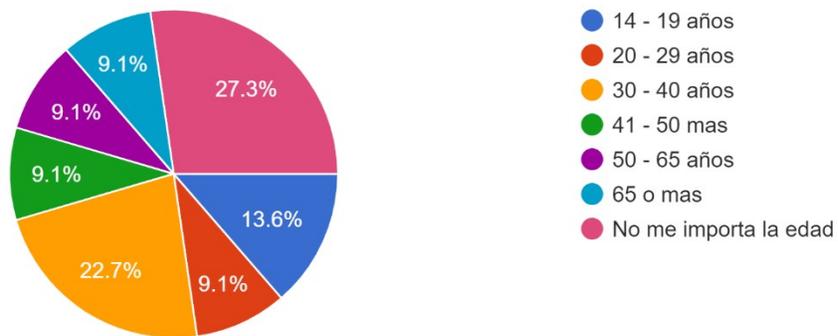


Ilustración 12 Clientes - Rango etario de contratación

9. Si utilizaras un portal de empleos para buscar posibles candidatos ¿Cuales son los aspectos que más valoras? (Marca máximo 3)

22 respuestas

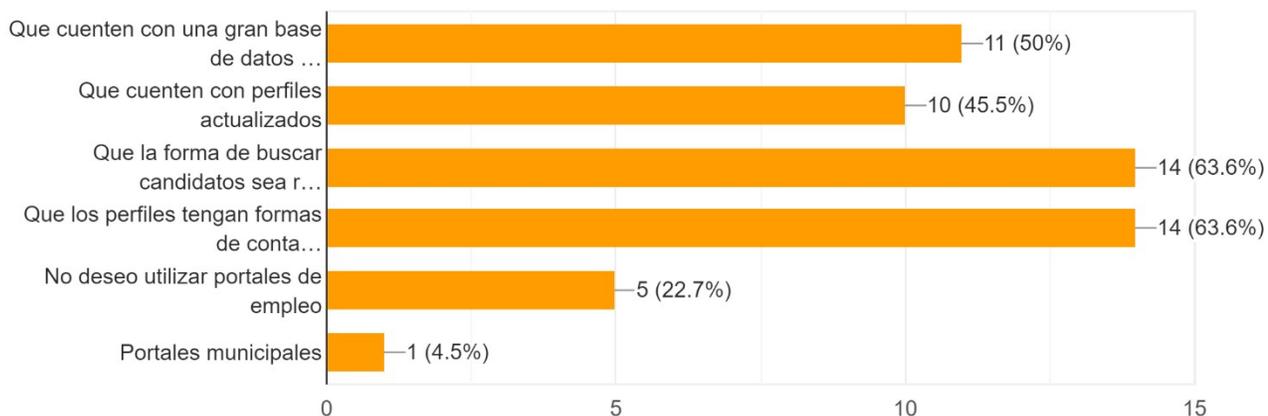


Ilustración 13 Clientes - Aspectos valorados al usar el portal de empleos

10. ¿Cuántas veces al año necesitas servicios de personal para trabajos esporádicos?

22 respuestas

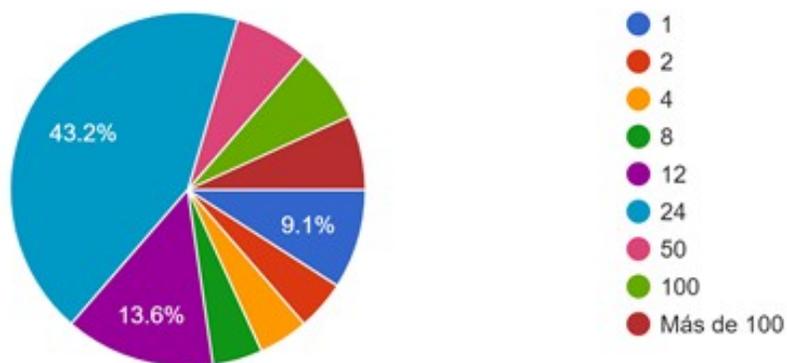


Ilustración 14 Clientes - Número de servicios solicitados

11. ¿Consideras que los tiempos de búsqueda de postulantes para las diferentes oportunidades de trabajo es alto?

22 responses

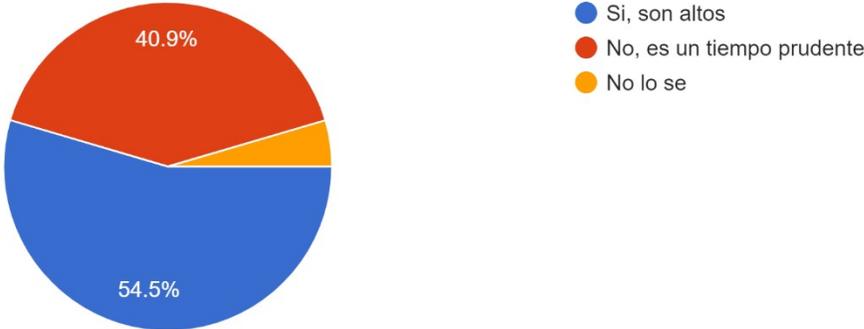


Ilustración 15 Clientes - Tiempos de búsqueda de postulantes

12. ¿En tu opinión qué es lo más importante cuando contratas personal según importancia?



Ilustración 16 Clientes - Aspectos importantes

13. ¿Estarías dispuesto a utilizar una aplicación que pueda entregarte en tiempo real los candidatos interesados que se adapten al perfil y salario para contactarlos inmediatamente?

22 responses

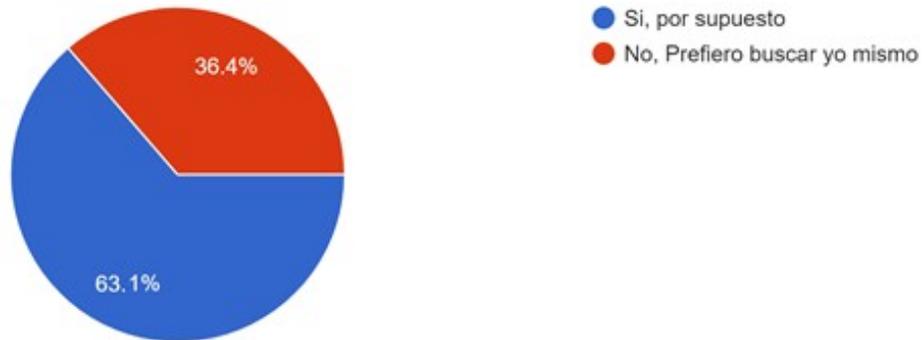


Ilustración 17 Clientes - Disposición al uso de la aplicación

14. ¿Estarías dispuesto a realizar los pagos del servicio a través de una aplicación?

22 responses

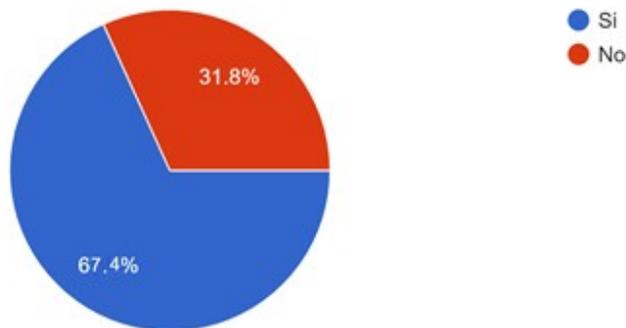


Ilustración 18 Clientes - Disposición a pagar a través de la aplicación

15. ¿Estarías dispuesto a pagar por utilizar esta aplicación?

22 responses

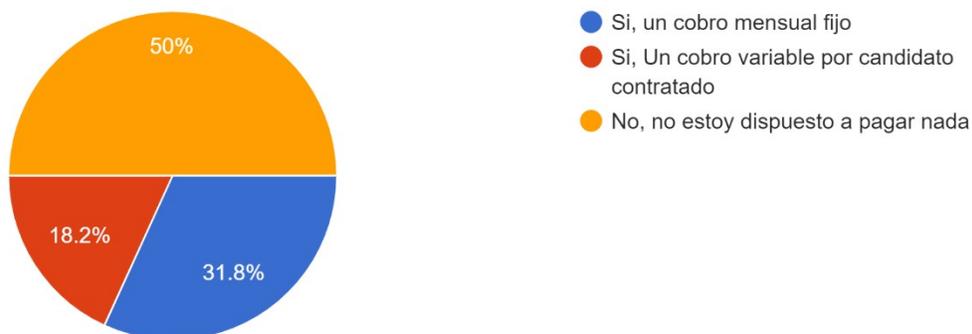


Ilustración 19 Clientes - Disposición a pagar por la aplicación

16. ¿Cuántas horas en promedio necesitas por cada trabajo solicitado?

22 responses

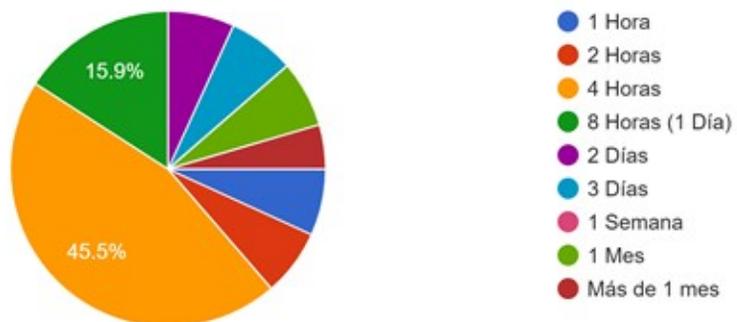


Ilustración 20 Clientes - Horas promedio por trabajo

17. ¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por hora hombre si el servicio de búsqueda y contratación cuenta con atributos de rapidez y calidad?

22 respuestas

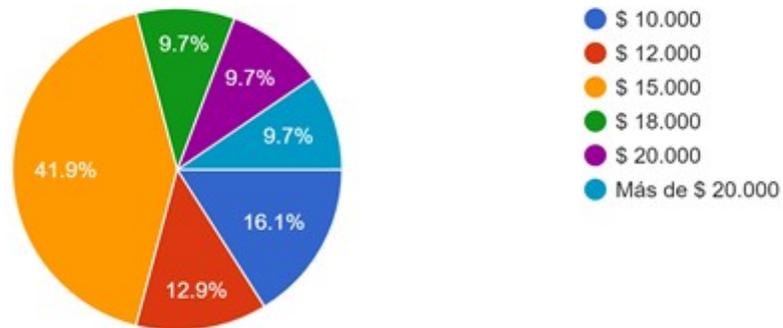


Ilustración 21 Clientes - Disposición a pagar HH

12.2. Investigación de mercado para usuarios

El número de encuestas correctamente emitidas asciende a un total de 22, debido a la baja cantidad de encuesta los resultados expuestos podrían no ser consistentes con una real tendencia de mercado.

1. ¿Cuál es tu Sexo?

22 responses

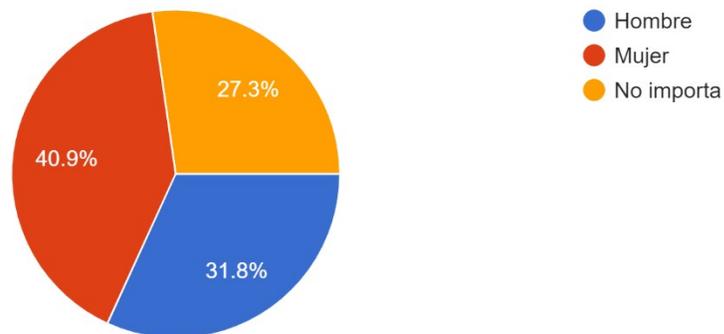


Ilustración 22 Usuarios – Tipo de sexo

2. ¿Cuál es tu nacionalidad?

22 responses

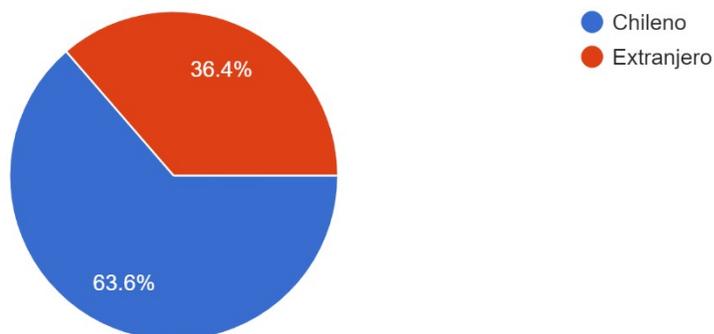


Ilustración 23 Usuarios - Nacionalidad

3. ¿Cuál es tu nivel educacional?

22 responses

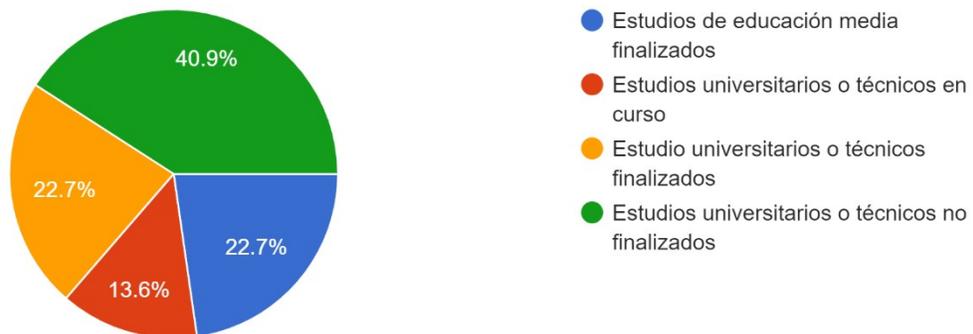


Ilustración 24 Usuarios - Nivel educacional

4. ¿Cuál es tu edad?

22 responses

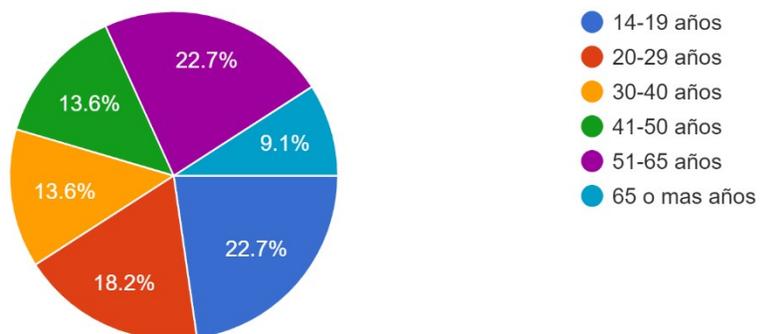


Ilustración 25 Usuarios - Edad

5. ¿Estas en búsqueda de trabajos esporádicos?

22 responses

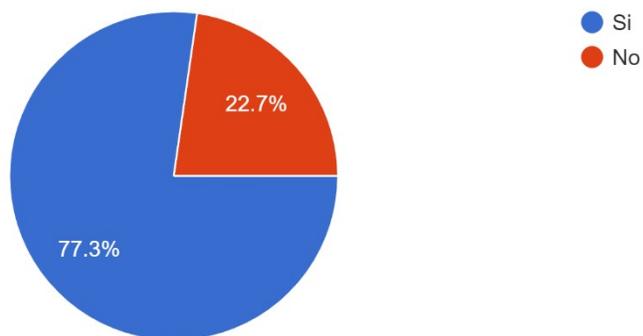


Ilustración 26 Usuarios - Búsqueda de trabajos esporádicos

6. ¿Estas dispuesto a utilizar la tecnología como motor para mejorar las búsquedas de empleo?
22 responses

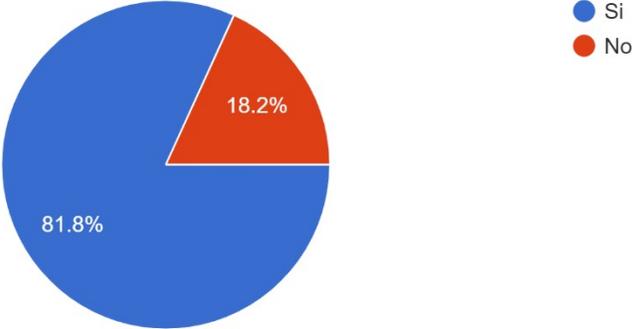


Ilustración 27 Usuarios - Disposición a utilizar la tecnología

7. ¿Cuentas con teléfono inteligente con conexión a Internet móvil?
22 responses

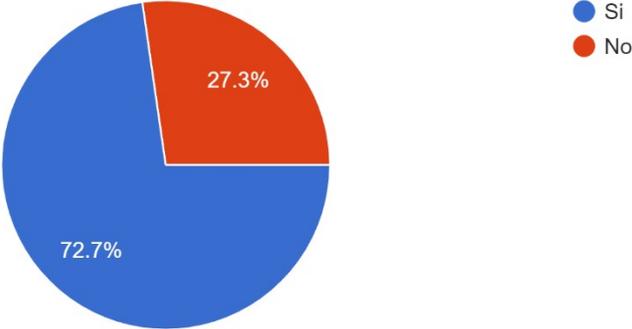


Ilustración 28 Usuarios - Teléfono inteligente con internet móvil

8. ¿Cuál es el motivo de la búsqueda de trabajos esporádicos?

22 responses



Ilustración 29 Usuarios - Motivo de búsqueda de trabajos esporádicos

9. ¿Cuáles han sido los principales problemas en la búsqueda de empleo? (Marca máximo 3)

22 responses

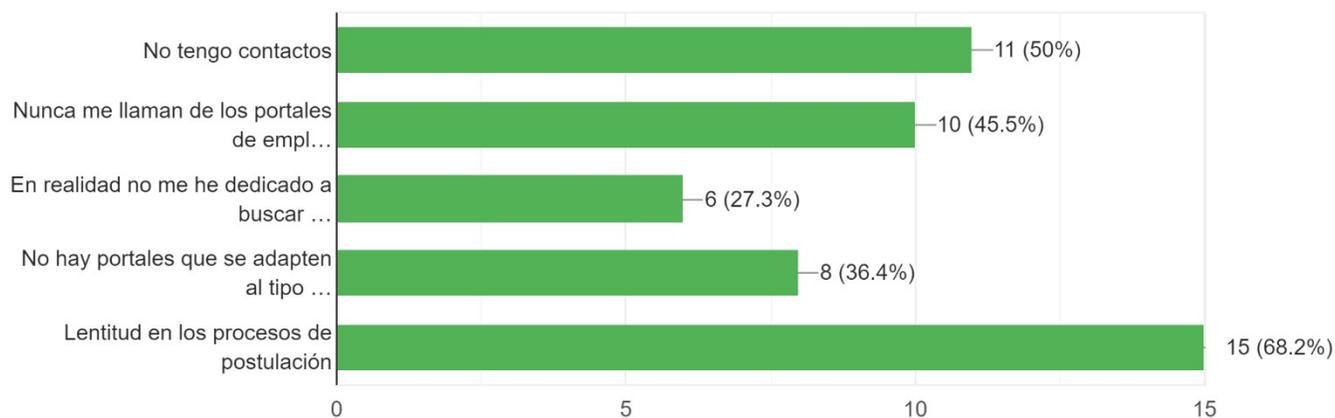


Ilustración 30 Usuarios - Principales problemas en la búsqueda de empleo

10. ¿Cuál consideras que es la manera más fácil para obtener trabajo?

22 responses

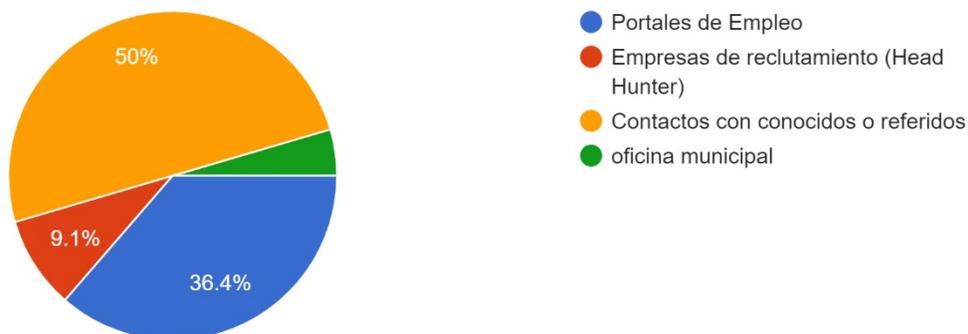


Ilustración 31 Usuarios - Consideración de la manera más fácil para obtener trabajo

11. ¿Cuáles empresas consideras que tienen un servicio con mayor valor agregado comparado con la competencia? (califica de 1 a 5)

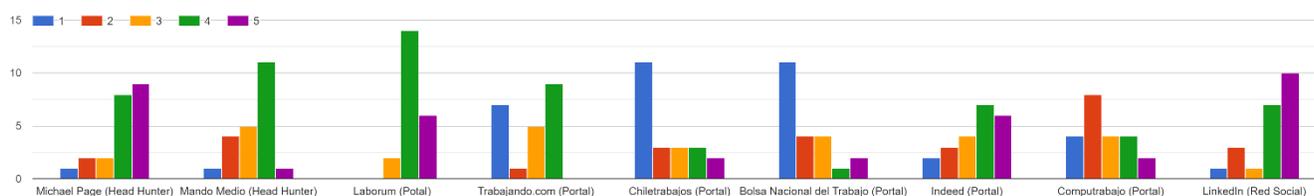


Ilustración 32 Usuarios - Empresas con mayor valor agregado

12. ¿Cuál consideras que es la velocidad de contratación de estos actores del mercado?

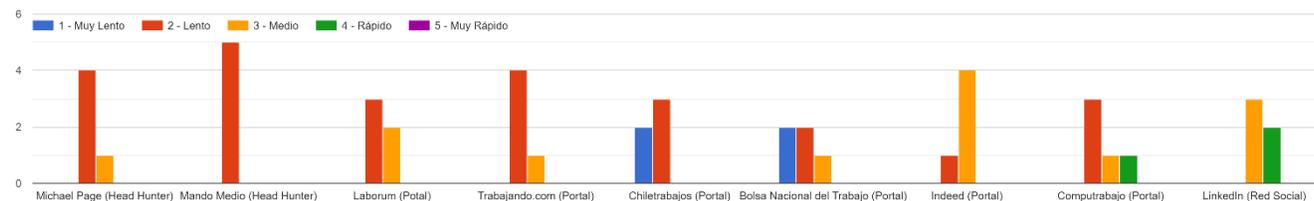


Ilustración 33 Usuarios - Velocidad de contratación

13. ¿Haz utilizado últimamente servicios de búsquedas de empleo?

22 responses

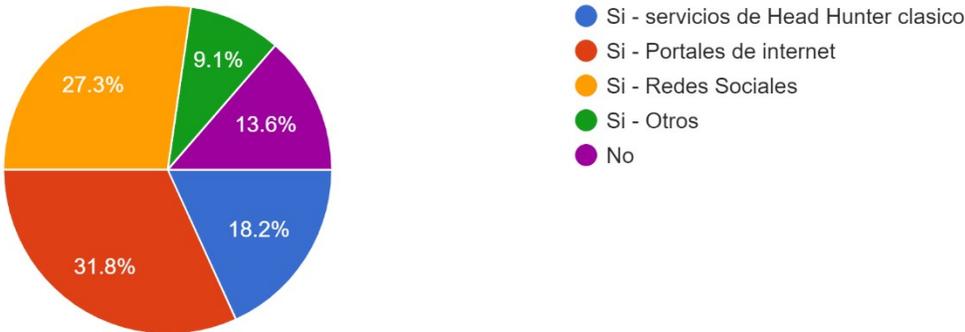


Ilustración 34 Usuarios - Uso de servicio de búsqueda de empleo

14. ¿Hace cuanto tiempo demoras en la buscar y tomar un trabajo esporádico?

22 responses

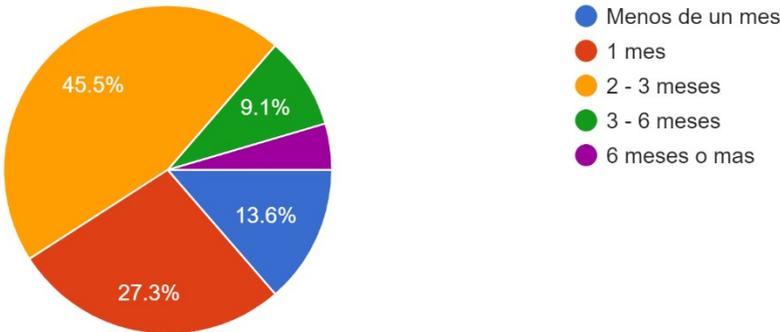


Ilustración 35 Usuarios - Tiempo de demora en la búsqueda de trabajo

15. ¿Consideras que los tiempos de búsqueda de oportunidades de trabajo son altos?

22 responses

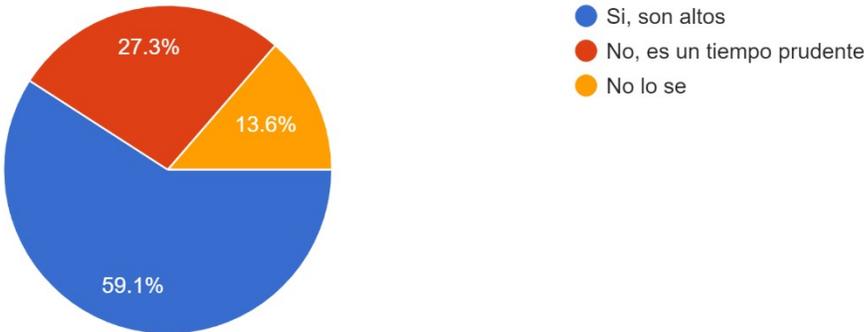


Ilustración 36 Usuarios - Consideración en tiempos de búsqueda de trabajo

16. ¿Firmarías un acuerdo en línea a través de una aplicación para que a través de esta sea pagado tu sueldo?

22 responses

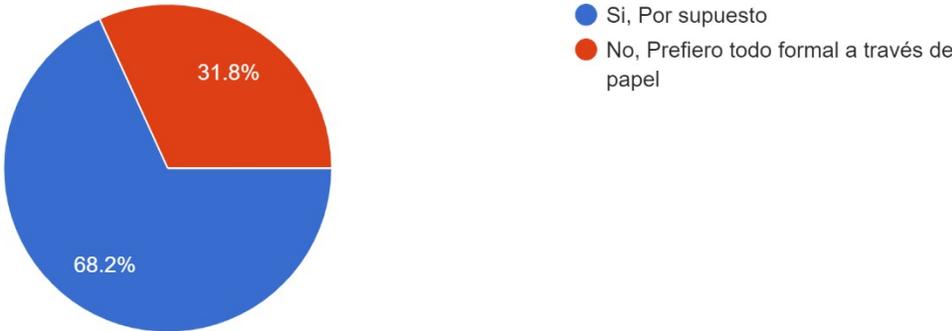


Ilustración 37 Usuarios - Firma de acuerdo para pagos en línea

17. ¿Pagaría una membresía por un portal de trabajo que te destaque entre los demás postulantes?

22 responses

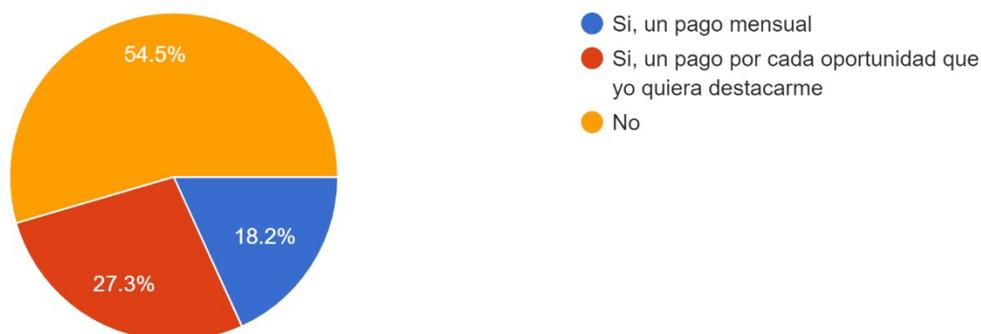


Ilustración 38 Usuarios - Pago de membresía

12.3. Análisis PESTEL

Dimensión Política: En cuanto al ámbito político se aprecia un **riesgo bajo**, esto debido a que las reformas laborales y tributarias actualmente en fase de discusión por el gobierno apoyan a las pymes. Con respecto a la reforma laboral, los principales objetivos son incrementar la flexibilidad laboral, cambios en materia de indemnizaciones por años de servicio, regulación de los grupos negociadores y reemplazos por huelgas. En términos tributarios existe un constante incentivo en proponer una baja en los impuestos a las pymes, establecer incentivos a la inversión y crecimiento a través de un sistema de depreciación acelerada. También promover el desarrollo de las pymes a través de sistemas tributarios simplificados con incentivos especiales a la inversión y con menores tasas de impuestos. El posible riesgo estaría asociado al impuesto a los servicios digitales, en donde hay una alta incertidumbre y ninguna claridad sobre como esto podría afectar el flujo de la empresa.

Dimensión Económica: En cuanto al ámbito económico se aprecia un **riesgo alto**, esto debido a que desde los disturbios ocurridos en octubre del 2019 y hasta la fecha en Chile aún mantiene una cierta estabilidad económica y hasta antes de la pandemia del coronavirus el mercado se mostraba optimista con proyecciones de crecimiento en el PIB Chileno⁸, con respecto a la crisis asociada a la pandemia

8 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/expertos-mantienen-proyeccion-crecimiento-del-pib-chile-2020-aplican-importante-recorte-calculo-2021/1005883/>

propiamente tal, se prevé una contracción del mercado⁹ tanto en Chile como en el mundo, esta situación al contrario del común del mercado podría impactar positivamente a la plataforma de empleo, ya que bajarían las ofertas de empleos indefinidos, abriendo la posibilidad de una mayor cantidad de solicitudes de empleos temporales debido a la incertidumbre en los mercados, al no encontrar una vacante. Con respecto a los sectores TI, la crisis del coronavirus ha empujado a la digitalización de las empresas y el teletrabajo, haciendo que las plataformas tecnológicas formen parte de la esencia operacional de muchas empresas y negocios, según las proyecciones de los expertos se experimentará un crecimiento del 4,8% en 2020 a nivel latinoamericano y en Chile se invertirá 7.9 billones de dólares en TI y 6.9 billones en servicios de telecomunicaciones en 2020¹⁰.

Dimensión Sociocultural: En cuanto al ámbito socio-cultural en general se aprecia un **riesgo medio**. Este factor de riesgo es relacionado principalmente a los aspectos negativos que pueden crear este tipo de aplicaciones debido a posibles acusaciones de precarización laboral, debido a que se fomenta el trabajo esporádico y con acuerdos a través de una plataforma tecnológica sin firma formal de un contrato de trabajo o de prestación de servicios. Adicionalmente a esto debido a los efectos del estancamiento global por la pandemia del corona virus, el uso de tecnologías móviles está siendo promovida de manera acelerada para ayudar en hacer más eficientes los procesos de reclutamiento ya que no existen las barreras de distancia, además de existir una clara tendencia por el consumo de servicios en línea a través de internet con una penetración a nivel de accesos (fijos + móvil 3G y 4G) de 22 millones¹¹, las cifras muestran como la sociedad ha ido cambiando con la llegada de nuevas tecnologías, hoy gran parte de los chilenos cuenta con acceso a internet móvil y con una amplia oferta de acuerdo con sus necesidades. El tiempo de respuesta y simpleza del servicio son los grandes retos existentes para el desarrollo y éxito del proyecto.

Dimensión Tecnológica: En cuanto al ámbito tecnológico se percibe un **riesgo alto**. En general la tecnología evoluciona de manera muy rápida en los diferentes sectores del mercado, pero en las aplicaciones es todavía más inmediato, ya que una aplicación que ofrece un servicio de calidad puede ser copiado y lanzado en el poco tiempo plazo. El uso de las tecnologías sumado al mejoramiento de las redes móviles como 5G (llegada el 2022)¹² permitirán expandir el alcance de soluciones y mejorar el servicio brindado a través de la plataforma, hoy en día donde las conexiones 4G alcanzan los 11

9 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-se-contraria-entre-05-y-4-en-2020-por-coronavirus/KL6ZF6PU7ZFGVFN4MFWOOOE7WY/>

10 <https://portalinnova.cl/la-industria-de-ti-en-al-crecera-1-3-en-2019-y-4-8-para-2020/>

11 <https://www.subtel.gob.cl/usuarios-de-internet-movil-consumen-10-gb-en-promedio-al-mes-y-numero-de-telefonos-moviles-sube-a-26-millones/>

12 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-posible-llegada-5g-chile-influira-la-vida-las-ciudades/560132/>

millones y el 84 % de los accesos a Internet se realizan desde un dispositivo móvil¹³. Se debe cumplir con una alta expectativa sobre los tiempos de respuesta y accesibilidad, son los grandes retos existente para el desarrollo y éxito del proyecto.

Dimensión Ecológica: En cuanto al ámbito ecológico se observa un **riesgo bajo**. El mayor conocimiento de la sociedad actual acerca del impacto medioambiental que tienen las diversas actividades empresariales, como por ejemplo la huella de carbono, el uso de combustibles fósiles o el ahorro de energía con el objetivo en mejorar la calidad de vida de los usuarios y de la sociedad en general son sumamente valorados, por lo tanto, el uso de la tecnología para optimizar los tiempos y traslados asociados al reclutamiento además de optimizar los procesos de contratación a través de servicios tecnológicos son aspectos positivos para el desarrollo del presente proyecto de negocio.

Dimensión Legal: En cuanto al ámbito legal en general se aprecia un **riesgo bajo**. Los portales son canales de comunicación esenciales para generar negocios en la actualidad, tanto en Chile como en el mundo, por lo que el cumplimiento de las regulaciones de operación de servicios tecnológicos y confidencialidad de la información son muy importantes, si bien existe debate acerca de los portales tecnológicos la legislación chilena se está quedando atrás respecto al avance tecnológico y la aparición de nuevas plataformas. Además, no se visualiza en el corto o mediano plazo cambios en la legislación, en consecuencia, esta dimensión se considera una oportunidad debido a las bajas barreras normativas que impiden el desarrollo del negocio.

12.4. Análisis Porter

Amenaza de nuevos competidores

Evaluación de la fuerza: Alto

Las barreras de entrada son bajas, si un nuevo competidor desea entrar en la industria de head hunters le podría resultar aún más fácil si desean apalancarse en la tecnología, ya que es posible detectar y copiar las necesidades de los consumidores lanzando una nueva plataforma mejorada en poco tiempo. La creciente tendencia al uso de la tecnología digital y el incremento de empresas que desarrollan aplicaciones móviles pueden motivar el ingreso de nuevos competidores en el mercado, ya sea nacional o extranjero. Los principales factores que explican esta amenaza son:

13 <https://www.subtel.gob.cl/conexiones-4g-alcanzan-los-11-millones-y-el-84-de-los-accesos-a-internet-se-realizan-desde-un-dispositivo-movil/>

- Inversión: La inversión no es una barrera de entrada.
- Identificación de marca: Es difícil que un usuario se identifique con una marca en este mercado.
- Facilidad de ser imitado: Las tecnologías hacen que los servicios bien evaluados puedan ser copiados en poco tiempo perdiendo su diferenciación.
- Regulaciones: No existe una regulación específica para este tipo de industria, por lo tanto, no afecta el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de producto sustitutos

Evaluación de la fuerza: Alto

Esta fuerza **es alta** debido a que existen diversas alternativas en el mercado, desde posibles agencias de reclutamiento, portales de empleo, redes sociales, ferias de empleo y canales más informales como contactos personales o de terceros para conseguir oportunidades laborales.

Los principales factores que explican esta amenaza son:

- Disponibilidad de sustitutos: En el mercado existen muchas posibilidades, tanto canales formales como informales.
- Calidad del servicio: La calidad del servicio es homogénea y no existen grandes diferencias o tendencia innovadores en este aspecto.
- Costo de cambio: El costo de cambio es bajo, ya que con variadas alternativas en el mercado los precios por la búsqueda de personas o la búsqueda de trabajo se regulan y tienden a disminuir.

Poder de negociación de los clientes

Evaluación de la fuerza: Alto

El poder de los clientes es alto, debido a que existe es una industria madura con gran cantidad de actores ofreciendo servicios sumamente similares y que no ofrecen factores diferenciadores marcados.

Los principales factores que explican el poder de negociación son:

- Costo de cambio: El costo de cambio es bajo, ya que con tantas alternativas en el mercado los precios por la búsqueda de personas o la búsqueda de trabajo son mínimos.
- Sustitutos: Existen variadas empresas o portales que ofrecen el mismo servicio.
- Diferenciación: Los servicios son sumamente similares entre los actores de mercado generando siendo este un mercado fragmentado, por lo tanto, las estrategias desarrolladas por

las diferentes empresas no afectan a la posición competitiva de las demás ni modifican la estructura del sector.

Poder de negociación de los proveedores

Evaluación de la fuerza: Bajo

Los proveedores de esta industria de head hunters que se apalancan en la tecnología son bajos, aunque las aplicaciones que desarrollan estos agentes son en su mayoría específicas para algunas plataformas. El número de proveedores sigue aumentando con el tiempo siendo un mercado muy competitivo. Los principales factores que explican el poder de negociación son:

- **Diversidad de competidores:** En el sector tecnológico existen variadas empresas que pueden dar servicios sustitutos.
- **Costos:** Por la gran demanda de este tipo de servicios, es posible encontrar proveedores a precios competitivos.
- **Concentración de proveedores:** Existe una gran cantidad de proveedores en el mercado.

Rivalidad de la industria

Evaluación de la fuerza: Alta

Existen variados competidores ofreciendo servicios similares de reclutamiento utilizando tantas canales tradicionales o a través de portales de internet, aunque la gran mayoría ofrece empleos de carácter indefinido ya que son mucho más atractivos, los empleos esporádicos tienen un bajo nivel de exploración. Los principales factores que explican la rivalidad de la industria son:

- **Fragmentación del mercado:** La existencia de variados actores hacen que esta industria este fragmentada, por lo tanto, las estrategias desarrolladas por las diferentes empresas no afectan a la posición competitiva de las demás ni modifican la estructura del sector.
- **Costos:** Debido a la gran cantidad de competidores, los costos de estos servicios son competitivos.
- **Barreras de salida:** La barrera de salida es baja, porque está influenciada por los bajos costos debido a lo competitivo del mercado.
- **Diferenciación:** El servicio de head hunter es sumamente similar entre una empresa y otra, por lo tanto, esta falta de diferenciación es un riesgo para cada competidor del mercado.

12.5. Estrategias competitivas genéricas según Porter



Ilustración 39 Estrategias competitivas genéricas según Porter

12.6. Competidores, fortalezas y debilidades

Competidores	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Michael Page	Head Hunter Clásica, ofrece servicios de Head Hunting para ejecutivos y para mandos medios o especialistas a través de PagePersonnel, con oficinas en Las Condes y Antofagasta, manejan tanto las necesidades de reclutamiento como las de búsqueda de empleo con servicio de coaching y outplacement	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa reconocida en el mercado. -Variados años de experiencia en Chile. -Cuenta con personal especializado. -Cuenta con base de datos de perfiles. -Alianzas con empresas que ofrecen empleos atractivos. -Cuenta con un portal web con alertas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bajo alcance a través de su plataforma web. -Los empleos con catalogados como de alto perfil, no es para un público masivo. -Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse.
Mando Medio	Head Hunter de Nicho, ofrece servicios de Head Hunting para ejecutivos y especialmente en mandos medios o técnicos, con oficinas en Providencia, ofrece servicios de Head Hunting, consultoría de recursos humanos, coaching y outplacement	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa reconocida en el mercado. -Variados años de experiencia en Chile. -Cuenta con personal especializado. -Cuenta con base de datos de perfiles. -Cuenta con un portal web 	<ul style="list-style-type: none"> -Bajo alcance a través de su plataforma web. -Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse. -Sin aplicación de celular.
Laborum	Una de las empresas más antiguas en el mercado, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	<ul style="list-style-type: none"> -Marca conocida en el mercado de portales de empleo. -Amplio catálogo de trabajos de todo tipo. -Publicaciones periódicas de empleo. -Alertas de empleo por correo electrónico. -Portal cuenta con carga de video de presentación y test de personalidad. -Portal indica si tu CV ha sido leído por los reclutadores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Velocidad de contratación variable. -No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo. -Aplicación de celular mal evaluada.
Trabajando.com	Empresa reconocida en	-Marca conocida en el	-Velocidad de contratación

	el medio, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	mercado de portales de empleo. -Amplio catálogo de trabajos de todo tipo. -Publicaciones periódicas de empleo. -Alertas de empleo por correo electrónico -Ofrece servicios pagados para destacar tu CV sobre el resto. -Ofrece servicios pagados de mejora de CV y asesorías laborales. -Portal indica si tu CV ha sido leído por los reclutadores.	variable. -No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo. -Ofrece servicios pagados para destacar tu CV sobre el resto -Aplicación de celular mal evaluada.
Chiletrabajos	Empresa de origen chileno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	-Amplio catálogo de trabajos de todo tipo. -Publicaciones periódicas de empleo.	-No cuenta con alertas de empleo. -Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse. -No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo. -Notificación al momento de que algún reclutador vea el perfil. -Sin aplicación de celular.
Bolsa Nacional del Trabajo	Bolsa de trabajo del gobierno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación	-Portal respaldado por el gobierno. -Amplio catálogo de trabajos de todo tipo. -Publicaciones periódicas de empleo. -Alertas de empleo por correo electrónico y SMS.	-Procesos de selección dependiendo del cargo pueden demorar meses en concretarse. -Sin aplicación de celular. -No cuenta con notificaciones al momento de que un reclutador vea el perfil -No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.
Indeed	Motor de búsqueda de empleo concebido en los Estados Unidos en noviembre del 2004. Actualmente, Indeed se encuentra disponible en más de 50 países y en	-Marca conocida en el mercado de portales de empleo. -Amplio catálogo de trabajos de todo tipo. -Publicaciones periódicas de empleo.	-Velocidad de contratación variable. -No cuenta con notificación al momento de que algún reclutador vea el perfil. -No existen estándares de notificación al momento de

	más de 28 idiomas, Bolsa de trabajo del gobierno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	-Alertas de empleo por correo electrónico. -Aplicación de celular bien evaluada.	postular a una oferta de trabajo.
Computrabajo	Empresa latinoamericana presente en más de 20 países, Bolsa de trabajo del gobierno, ofrece portal de empleos on-line para la postulación y publicación.	-Marca conocida en el mercado de portales de empleo. -Amplio catálogo de trabajos de todo tipo. -Publicaciones periódicas de empleo. -Alertas de empleo por correo electrónico. -Portal cuenta con test de personalidad. -Portal indica si tu CV ha sido leído por los reclutadores.	-Velocidad de contratación variable. -No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo.
LinkedIn	Empresa líder en el mercado, red social en donde personas naturales como empresas pueden compartir contenido asociado a temas comerciales y de búsqueda de empleo, ofrece una plataforma robusta.	-Marca conocida en el mercado. -Portal de búsqueda potente y fácil de usar. -Principales empresas y head hunters buscar perfiles a través de esta plataforma. -Información actualizada por los usuarios de tendencias de trabajo. -Posibilidad de contacto con profesionales a fines. -Alertas a través de correo electrónico.	-Plataforma sumamente masiva. -Publicación de datos personales que pueden llevar a suplantación o robo de información. -No existen estándares de notificación al momento de postular a una oferta de trabajo

Tabla 13 Competidores, fortalezas y debilidades

12.7. Modelo Canvas

El modelo de negocios que esta está implementado bajo el modelo Canvas, la propuesta de valor de Rappi Pega es principalmente ofrecer rapidez al momento de encontrar y contratar a personal idóneo para las necesidades del cliente; además de brindar una plataforma en donde los clientes publiquen

avisos de trabajo y que permita a los posibles postulantes crear un perfil en donde puedan dejar sus datos personales, con una descripción de sus habilidades, horarios de disponibilidad, preferencias y geolocalización. A través de este portal podrán acceder a alertas en línea (SMS, correos, alertas de la APP), contestar test psicológicos, chatear o tener videollamadas de manera inmediata con los reclutadores de las diferentes oportunidades laborales y ser contratados con un solo clic. Los pagos estarán asociados a finalizar el trabajo de manera satisfactoria por ambas partes y su transacción se efectuará a través de la plataforma.

Los postulantes tendrán una puntuación (reputación) que estará asociada a los comentarios, historial y recomendaciones que harán los diferentes clientes con respecto a su desempeño en cada trabajo, de la misma manera las empresas que quieran publicitar trabajos tendrán el mismo tipo de puntaje (reputación) asociado a su historial y experiencia de cada uno de los empleados en proyectos anteriores, todo estará basado en un estricto proceso de supervisión de los comentarios y puntajes asociada para evitar posible distorsiones en las evaluaciones.

Con respecto a los socios clave, se encuentran los proveedores del desarrollo del aplicativo que prestan soporte y mejora continua a la operación, empresas de continuidad operativa que ofrecen servicios de data center 24X7 e infraestructura de alta disponibilidad para dar continuidad al servicio, adicionalmente alianzas con expertos que puedan prestar asesorías acerca del mercado de los head hunters y un tema central son socios que puedan entregar tecnológica de georreferenciación a Rappi Pega ya que la validación del servicio es un aspecto crítico para entregar valor a nuestro clientes. A nivel de actividades claves el desarrollo, el entrega servicios 24X7 apalancados en socios clave, verificar constantemente el servicio entre los clientes y usuarios, dar seguimiento de las recomendación entre usuarios y clientes validando que estas sean validas, la captación y fidelización de clientes para monitorear y detectar posibles mejoras o correcciones en el flujo de ventas y como punto final debido a la gran cantidad de información que pasa a través de la plataforma el entregar servicios de información de valor agregado para los clientes a través de servicios de reportería o boletines que sean enviados de manera periódica y automática es una variable a destacar y potenciar para obtener evaluaciones positivas por sobre los competidores. Los recursos claves debido a que forman parte de una plataforma tecnológica son la aplicación móvil, el portal web, las bases de datos que guardan todas las interacciones de clientes y usuarios, la metodología de desarrollo de software clave para desarrollar la plataforma tecnológica, además de la obtención de recursos a través de capitales semillas o concursos y la tecnología de georreferenciación que ayuda a la verificación del servicio.

El segmento de cliente está asociada al rubro de los eventos y entretenimiento (restaurantes, bares, hoteles, banqueteras, empresas de eventos, casinos), inicialmente ubicados en la RM en las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina que estén en búsqueda de personal que cubra sus necesidades, tengan las competencias requeridas y sean contratadas de manera rápida con una frecuencia promedio de una vez por trimestre. Con respecto a la estructura de costos estos están divididos en dos tipos, costos fijos: Personal (soporte, desarrollo, comercial, marketing) e Infraestructura tecnológica y costos variables: Costo de venta (servicios externos, asesorías legales, comisiones). Finalmente, la estructura de ingresos que esta dividida en tarifas fijas y variables asociadas a la comisión por intermediación (20%) entre usuarios y clientes, a los planes de membresía, cobros variables por servicios adicionales con mayor valor agregado a los clientes (reportes, informes psicológicos, entrevista en línea) y ventas por envío de publicidad dirigida a usuarios.

12.8. FODA cuantitativo

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
--	-------------------	--------------------

FACTORES ENDÓGENOS	F1.- Desarrolladores calificados y con actualización de conocimientos continuos en el tiempo.	D1.- Falta de personal con experiencia en promoción y marketing.
	F2.- Facilidad de uso de la aplicación, intuitiva y atractiva a la vista.	D2.- Baja disponibilidad inicial de recursos económicos y bajo historial crediticio.
	F3.- Implementación de funciones innovadoras a través de la aplicación.	D3.- Marca Rappi Pega desconocida en el mercado.
	F4.- Personal muy motivado en aprender y lograr el mejor producto y servicio.	D4.- Falta de experiencia en la atención del cliente relacionado al servicio post venta.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXÓGENOS	O1.- Tendencia en el mercado de aumentar el uso de APP móviles y de pagos a través de las mismas.	A1.- Facilidad para que un competidor entrante copie la idea y ofrezca un servicio similar.
	O2.- Inestabilidad nacional e internacional que lleva al aumento en las solicitudes de trabajos esporádicos.	A2.- Facilidad en los clientes para cambiar entre competidores.
	O3.- Duración de los procesos de reclutamiento es catalogado como alto.	A3.- Posible cambio legislativo respecto a la reglamentación de las APP's, relacionadas a impuestos y condiciones laborales de los trabajadores.

Tabla 14 Análisis FODA

	O1	O2	O3	PROMEDIO	A1	A2	A3	PROMEDIO
F1	6	3	5	4,67	7	3	3	4,33

F2	6	3	6	5,00	2	7	2	3,67
F3	7	5	7	6,33	6	6	5	5,67
F4	5	2	5	4,00	2	3	4	3,00
PROMEDIO	6	3,25	5,75		4,25	4,75	3,5	
D1	2	2	4	2,67	6	7	3	5,33
D2	6	2	5	4,33	7	6	2	5,00
D3	3	3	3	3,00	5	5	2	4,00
D4	2	2	4	2,67	5	7	4	5,33
PROMEDIO	3,25	2,25	4,00		5,75	6,25	2,75	

Tabla 15 FODA Cuantitativo

Combinación FO	Combinación FA
F3 - O3: La implementación de funciones innovadoras, permite poder generar innovaciones para acortar los tiempos de reclutamiento.	F1 - A1: Constante capacitación y entrenamiento al equipo y staff, importantes alianzas estratégicas con proveedores y clientes claves para crear fidelización, permitiendo ser escogidos sobre la competencia
Combinación DO	Combinación DA
D2-O1: La baja disposición de recursos en el proyecto hacen que no sea factible aprovechar la oportunidad en donde la tendencia del mercado está asociado al aumento de uso de aplicaciones móviles y de pagos a través de las mismas.	D1-A2: La falta de experiencia de la persona con respecto a promoción y marketing, hacen que la amenaza que un cliente se cambie a otro competidor.

Tabla 16 Estrategias FODA cuantitativ

Estrategia FO

- Implementar entrevistas en línea a través de videollamadas o chat a través de la aplicación para un contacto inmediato.
- Habilitar sistemas de búsqueda automática para encontrar perfiles que calzan con las oportunidades laborales para clientes y usuarios.
- Implementar un sistema de búsqueda de perfiles por geolocalización que permita a los clientes buscar por la ubicación de los usuarios.
- Habilitar medios de pago para remuneraciones a través de la aplicación y que esta se libere al momento de finalizar el trabajo.
- Implementar sistemas test psicológicos en línea para obtener resultados inmediatos sobre idoneidad de un determinado perfil.

Estrategia FA

- Promocionar a los mejores clientes a través de la aplicación hacia los usuarios para crear fidelización y exposición hacia “buenas empresas para trabajar”.
- Revisión de retroalimentación y tendencias del mercado para crear mejoras continuas y nuevas funciones innovadoras.

Estrategia DO

- Búsqueda constante de fondos de innovación a través de entidades gubernamentales o a través de concursos
- Participar en charlas, foros y seminarios asociados a innovación para establecer presencia de marca.

Estrategia DA

- Inversiones en medios convencionales y no convencionales para posicionar la marca dentro del colectivo de clientes y usuarios.
- Campañas de usabilidad del producto, destacando sus virtudes.

12.9. Tabla RSE

	Objetivos o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Estrategia
Colaboradores	Crear un buen ambiente laboral para que el equipo sea fiel a su trabajo.	Alto	Alto	Programas de bienestar, capacitación continua, generar espacios para innovación, tiempos libres para el equipo y facilidades a personas con familia.
Sociedad	Reducción de huella de carbono a través de procesos tecnológicos y eficientes.	Alto	Bajo	Aplicación de la tecnología para minimizar el impacto en desplazamientos a entrevistas y minimizar el uso de insumos físicos (papel).
	Inserción laboral a personas sin trabajo por tiempos prolongados.	Alto	Alto	Programas de capacitación para el uso de herramientas para personas que necesiten trabajo, apoyo en programas de reinserción laboral.
Clientes	Entregar un servicio de calidad e innovador.	Alto	Alto	Mejora continua en los servicios, constante recepción de retroalimentación, servicio post venta y mejoras en la experiencia.
Proveedores	Cumplimiento de compromisos con proveedores.	Medio	Alto	Cumplimiento de pagos según compromisos, tipos de pagos especiales dependiendo del tipo de empresa que se contrate
Medio Ambiente	Reducción del uso del transporte privado o público.	Alto	Alto	Fomentar el teletrabajo en el equipo, premiar el compartir el auto para llegar al trabajo o subsidios para la compra de bicicletas o medios ecológicos de transporte

Tabla 17 Responsabilidad social empresarial

12.10. Presupuesta de Marketing y Cronograma

CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING - "RAPPI PEGA"		AÑO 1		AÑO 1		
		\$ 6.475.227	Q1	Q2	Q3	Q4
OBJETIVO 1 Generar Brand Awareness en el segmento de Empresas y PYMES asociados a brindar servicios, aumentando en un 50% la conciencia de marca para el Q4 del 2021						
Promoción en Redes Sociales.	-					
Google Ads - Campaña HeadHunters	240.000					
Google Ads - Campaña Empresas (Clientes)	240.000					
Google Ads - Posicionamiento de Marca - Usuarios	240.000					
LinkedIn - Campaña HeadHunters	180.000					
LinkedIn - Campaña Empresas	180.000					
LinkedIn - Posicionamiento de Marca - Usuarios	180.000					
Generar herramientas audiovisuales (Video marketing ; email marketing).	360.000					
Generar Video marketing	180.000					
Servicio de Email Marketing (Sendgrid)	180.000					
OBJETIVO 2 Capturar el 5% del Market Share para el año 5						
Promoción en empresas que requieran servicios.	1.200.000					
Desarrollar un plan de incentivos para equipo de ventas y serv. al cliente.	600.000					
Stand Ferias Laborales (2 Ferias al año)	400.000					
Promoción en CFT, universidades, municipalidades, eventos sociales masivos.	400.000					
OBJETIVO 3 Aumentar al 15% la Contribución Neta de Marketing (CNM) para el Q4 del 2021.						
Realizar campañas: publicidad, MKT online, RR. PP, promocionales y patrocinio.	600.000					
Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o margen.	-					
Plan de membresías para clientes y usuarios.	480.000					
Establecer un plan de serv.complementarios para brindar más 1 una labor por servicio.	-					
OBJETIVO 4 Obtener un 70% en el índice de satisfacción al cliente medidos en el Q4 del 2021, con respecto a los servicios ejecutados.						
Realizar indicadores con el N° de reclamos, sugerencias y mejoras.	-					
Responder el 90% de los reclamos realizados por los clientes y usuarios.	-					
Establecer plan de retención específico para clientes con más de 1 reclamo.	-					
Generar plan de segmentación para clientes y usuarios según nivel de satisfacción.	300.000					
OBJETIVO 5 Retener al 80% de los clientes que usan activamente la aplicación para el Q3 del 2021.						
Programa de incentivos por uso de la app (Premios).	-					
Plan de tarifas diferenciadas en base a escala de descuentos por uso	515.227					
Contacto personalizado con clientes y usuarios.	-					

Tabla 18 Cronograma Plan de Marketing

12.11. Tamaño de la Industria

Año Comercial	ID_Rubro	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Porcentaje de reclutamientos por head hunter	Trabajos reclutados por head hunter	Ingresos por Comisión Head Hunter	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)	Renta per cápita (UF)	Renta per cápita mensual (UF)	Renta per cápita mensual (CLP)	Contrato indefinido	Contrato Definido	Honorario
2020	A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	116.125	1.692.426.485	116.125	2,00%	2419	\$ 6.237.884.081	83461584,92	718,72	59,89344785	\$ 1.718.941,95	96.892	19.233	4.839
2020	B - PESCA	5.091	430.538.832	5.091	3,00%	159	\$ 1.292.096.868	11525323,98	2263,66	188,6383658	\$ 5.413.921,10	4.248	843	212
2020	C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	7.396	1.759.793.129	7.396	5,00%	385	\$ 13.180.852.852	70542822,23	9538,09	794,8405594	\$ 22.811.924,06	6.171	1.225	308
2020	D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	66.732	3.689.459.144	66.732	3,00%	2085	\$ 16.577.851.693	147872126,60	2215,92	184,6601985	\$ 5.299.747,70	55.679	11.052	2.780
2020	E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	47.173	1.617.514.085	47.173	3,00%	1474	\$ 9.200.516.478	82067324,68	1739,70	144,9752478	\$ 4.160.789,61	39.360	7.813	1.966
2020	F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	4.482	1.303.263.429	4.482	3,20%	149	\$ 6.504.164.688	54390227,36	12136,00	1011,333058	\$ 29.025.258,76	3.739	742	187
2020	G - CONSTRUCCION	100.765	1.578.861.229	100.765	2,00%	2099	\$ 12.922.117.626	172895232,35	1715,83	142,9856501	\$ 4.103.688,16	84.076	16.689	4.199
2020	H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	373.534	5.617.713.823	373.534	4,00%	15564	\$ 39.320.926.976	263052891,27	704,23	58,68563399	\$ 1.684.277,70	311.667	61.867	15.564
2020	I - HOTELES Y RESTAURANTES	58.819	215.955.665	58.819	5,00%	3063	\$ 4.928.641.175	26377675,42	448,45	37,37113558	\$ 1.072.551,59	49.077	9.742	2.451
2020	J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	106.971	1.046.565.091	106.971	2,00%	2229	\$ 7.356.320.803	98426034,44	920,12	76,67657156	\$ 2.200.617,60	89.254	17.717	4.457
2020	K - INTERMEDIACION FINANCIERA	75.513	5.338.783.468	75.513	5,00%	3933	\$ 25.509.251.745	136523382,16	1807,96	150,6630249	\$ 4.324.028,81	63.006	12.507	3.146
2020	L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	127.294	1.082.768.501	127.294	4,00%	5304	\$ 28.273.781.656	189148643,83	1485,92	123,8266296	\$ 3.553.824,27	106.211	21.083	5.304
2020	M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	478	61.053.702	478	5,00%	25	\$ 30.496.993.416	163217358,49	341458,91	28454,90908	\$ 816.655.890,63	399	79	20
2020	O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	24.948	194.866.931	24.948	8,00%	2079	\$ 23.071.473.975	77172874,62	3093,29	257,7743993	\$ 7.398.125,26	20.816	4.132	1.040
2020	P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	25.000	56.892.942	25.000	4,00%	1042	\$ 10.308.744.831	68964425,35	2758,55	229,8789101	\$ 6.597.524,72	20.860	4.141	1.042
2020	Q - CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	1.180	280.287	1.180	3,00%	37	\$ 98.151.122	875494,33	741,72	61,80964796	\$ 1.773.936,90	985	195	49
2020	R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	13	123.112	13	6,00%	1	\$ 87.206.966	388936,99	29710,46	2475,872043	\$ 71.057.527,63	11	2	1
2020	SIN INFORMACION	2.869	87.798	2.869	0,00%	0	\$ 0	18889,60	6,58	0,548600154	\$ 15.744,82	2.394	475	120
	TOTAL	1.157.169	25.957.322.056	1.157.169		\$ 42.714	\$ 257.206.512.570	\$ 1.763.804.617	\$ 422.606	\$ 35.217	\$ 1.010.733.014	965.513	191.656	48.215

Tabla 19 Estadística para tamaño de la industria.