



ÚKids

“Plataforma de movilidad segura para niños y adolescentes”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Parte II

Alumno: Jesús Pérez Guerra

Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, 17 de julio 2022

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	5
IV. Plan de Marketing	6
V. Plan de Operaciones	6
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	6
5.2. Flujo de operaciones	7
5.3. Plan de desarrollo e implementación	9
5.4. Dotación	10
VI. Equipo del proyecto	11
6.1. Equipo gestor	11
6.2. Estructura organizacional	12
6.3 Incentivos y compensaciones	14
VII. Plan Financiero	15
7.1 Supuestos a considerar para el flujo	15
7.2 Estimación de ingresos	16
7.3 Inversión y Depreciación	16
7.4 Estado de Resultado Anual	17
7.5 Tasa de Descuento	17
7.6 Flujo de Caja	18
Tabla 15: Evaluación Proyecto Puro, Cierre Empresa	18
7.7 Balance	19
7.8 Ratios Financieros	19
7.9 Conclusiones Financieras	19
7.10 Análisis de Sensibilidad de Flujos	20
VIII. Riesgos críticos	21
IX. Propuesta Inversionista	23
X. Conclusiones	24

Bibliografía y fuentes	26
ANEXOS	29
GRÁFICOS DE ENCUESTAS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 8: Carta Gantt Implementación y puesta en marcha de Ükids.....	10
Tabla 9: Estimación de Dotación de personas por cargo	11
Tabla 10: Supuestos para cálculo de flujos.....	15
Tabla 11: Ingresos Ükids, estimación de ventas a 5 años (CLP)	16
Tabla 12: Gastos de Administración y Ventas Ükids	16
Tabla 13: Estado de Resultado Ükids (5 años)	17
Tabla 14: Determinación de Tasas de descuento.....	17
Tabla 15: Evaluación Proyecto Puro, Cierre Empresa	18
Tabla 16: Flujo de Caja a Perpetuidad.....	18
Tabla 17: Balance General Ükids	19
Tabla 18: Ratios Financieros Ükids	19
Tabla 19: Análisis de Sensibilidad	20
Tabla 20: Tabla de Riesgos Críticos	22
Tabla 21: Propuesta Inversionista	23

Resumen Ejecutivo

Ükids es un modelo de negocios que se enfoca en dar respuesta al problema que tienen padres y tutores para el traslado de sus niños, niñas y adolescentes, a sus actividades extracurriculares. La respuesta para aquellos conductores que quieren participar en el traslado de niños niñas y adolescentes para rentabilizar su tiempo libre, y a las empresas que quieren mejorar su clima organizacional, y la productividad de sus empleados, ofreciendo un beneficio de movilidad para sus hijos.

Los principales atributos del modelo de negocio serán la seguridad, confiabilidad, y calidad superior para los padres y tutores, una oportunidad de generar empleo seguro para nuestros conductores basado en la optimización de rutas.

El modelo de negocios iniciará su operación en las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana, para después cubrir las principales regiones del país en el corto plazo, para por último iniciar su cobertura internacional en las principales ciudades de Latinoamérica.

La inversión inicial requerida para llevar a cabo el negocio ronda los 460.000.000 de pesos, el valor actual neto del negocio es de unos 11 mil millones de pesos, utilizando como tasa de descuento el 14.8%, con un periodo bien acotado de payback de 3.65 años. La estimación de la rentabilidad sobre la inversión tanto de patrimonio como del activo es positiva a partir del año 3 siendo 19%, 15%, para el cuarto año 162%, 92%, respectivamente. Dentro de los planes que tiene el negocio es iniciar su crecimiento en las principales ciudades de Latinoamérica una vez que haya superado la etapa de startup y genere flujos estables, para ese momento se estaría evaluando una segunda ronda de inversión

I. Oportunidad de negocio

Existe una necesidad no atendida de traslado de niños niñas y adolescentes, en los estudios de mercado realizados se pudo verificar que además de ser un “dolor”, también existe una disposición relevante de uso y de pago por parte de las personas que participaron en los estudios. En la primera Parte del Plan de negocio se desarrolla el detalle de la Oportunidad de negocio.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

El desarrollo del análisis de la industria está enfocado en las plataformas digitales que participan en la industria de traslado de personas, en este análisis se destaca la estructura del mercado desde el punto de vista de oferentes, así como la revisión de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, así como regulatorios (Pestel), así como el desarrollo del análisis de los principales competidores, sustitutos, barreras de entrada, de salida, etc, (Porter). En relación al análisis de los clientes, se procedió a determinar el tamaño total del mercado, el cual se basó en el número total de matrículas de educación obligatoria en Chile en el período 2021. En cuanto a la definición de la tipología de clientes se eligió del tamaño total del mercado a aquellos segmentos de estudiantes que se encuentran entre los niveles básica regular, y media HC Jóvenes, que cursan sus estudios en establecimientos particulares subvencionados. Finalmente se procedió a definir la tipología de nuestros clientes objetivos. En la primera parte del Plan de negocio se desarrolla los detalles de estos aspectos.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La empresa se define como una como una compañía que quiere entregar una plataforma electrónica para el traslado seguro, confiable, de niños, niñas y adolescentes, para padres y tutores de grupos socio económicos medio – altos. Una plataforma electrónica con foco en la optimización de rutas, donde nuestra comunidad de conductores pueda ofrecer sus servicios de traslado de manera segura, con el beneficio de rentabilizar su tiempo libre optimizando su tiempo y sus recursos. Ofrecer al segmento de empresas un beneficio a sus colaboradores, que les permita mejorar sus índices de clima organizacional, así como aumentar la productividad de estos minimizando el tiempo que estos necesitan tomar para el traslado de sus hijos. En la primera parte del plan de negocios se encuentra el detalle completo del desarrollo de este tema.

IV. Plan de Marketing

El diseño del plan de marketing abarcó desde la definición de los objetivos de marketing, así como las estrategias segmentación, así como la construcción de los arquetipos. Posteriormente se desarrolló la estrategia del servicio, donde se definieron los principales valores que se quiere posicionar en nuestros segmentos de clientes, donde se definieron valores funcionales y emocionales para cada uno de ellos. Finalmente se hizo el desarrollo de las estrategias de precio, en el inicio de las operaciones, así como cuando el negocio empieza a generar flujos de ingresos estables. También se desarrolló la estrategia de distribución y de comunicación y ventas, donde se abarcan las principales estrategias y herramientas de marketing, así como la estimación de los gastos y cronograma para los primeros 5 años de operación.

Todo el detalle del desarrollo del plan de marketing está desarrollado en la primera parte del plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El servicio de movilidad ofrecido por ÜKids para el traslado confiable y seguro de niños y adolescentes, en un inicio comenzará sus operaciones en el sector oriente de la Región Metropolitana cubriendo las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Peñalolén, Ñuñoa y Macul. El tamaño de mercado de estas comunas es de 99.559 estudiantes con matrícula de Enseñanza Media Científico Humanista Particular Pagada y Matrícula Enseñanza Básica Particular Pagada siendo los usuarios del mercado objetivo. El primer año de operación se espera llegar a movilizar a 1.000 niños y adolescentes. Se accederá al mercado objetivo por canales formales utilizando a colegios y establecimientos educacionales particulares pagados que se encuentran en estas comunas y por medios informales a través de “Word of mouth” en reuniones de amigos o apoderados, mensajes publicitarios por WhatsApp de distintos grupos relacionados a temas educacionales y recreacionales, publicidad en centro de padres, etc. Todo lo anterior será transmitido en el ambiente comunitario. Respecto a la capacidad de conductores asociados el primer mes se espera contar con 270 conductores colaboradores utilizando su capacidad máxima de traslado de 4 pasajeros totalizando 1.650 viajes semanalmente.

Para la implementación inicial de las operaciones del negocio se han definido tres unidades funcionales centrales detalladas en Anexo16.

5.2. Flujo de operaciones

La estrategia de operaciones se basa en dos aspectos principales: la plataforma donde se ofrecerán los servicios de traslados y el sistema de optimización de rutas.

La clave del éxito de la operación se basa en una plataforma permita manejar la demanda de viajes versus la disponibilidad de conductores, a través del establecimiento de un modelo logístico que determine de centros de operación de acuerdo a distribución geográfica de la demanda, así como el establecimiento de rutas eficientes en términos de distancia y tiempos de ejecución, así como la optimización de la capacidad instalada en término de conductores y autos disponibles.

A) **Proceso de registro cliente y de solicitud de viajes** (Detalle de Flujo de registro, compra y agendamiento en Anexo 17)

➤ **Flujo Cliente:**

- 1) Cliente ingresa a la plataforma de oferta de viajes se registra, colocando sus datos personales, los datos de los niños a trasladar, así como sus datos de pago.
- 2) Cliente Agenda los viajes que va a requerir, días horarios y direcciones
- 3) Cliente tiene la opción de elegir el conductor de su preferencia.
- 4) Cliente puede visualizar en la plataforma ubicación de su hijo en tiempo real, así como video en tiempo real de la cabina del auto para ver a su hijo.
- 5) Cliente recibe confirmación en su correo electrónico y dispositivo móvil.

➤ **Flujo Plataforma de Viajes y de optimización de viajes a Cliente:**

- 1) Recibe datos del cliente y valida datos de registro de identidad, y de pago.
- 2) Valida disponibilidad de conductores y de la ruta ingresada por el cliente.
- 3) Sistema envía confirmación al cliente sobre la aceptación de los viajes, este se envía a correo electrónico y al dispositivo móvil.

➤ **Flujo Conductor**

- 1) Sistema envía al dispositivo móvil del conductor información de los agendamientos de viajes.
- 2) Conductor envía confirmación de recepción y aceptación de los viajes.

B) **Proceso de viajes** (Detalle de Flujo Traslado de Viajes Anexo 18)

- 1) Sistema envía notificación al conductor de que debe iniciar el viaje para recoger al usuario en el domicilio de origen.
- 2) Conductor envía confirmación del inicio del viaje al sistema.
- 3) Sistema envía confirmación a usuario de que el viaje ha sido iniciado.
- 4) Conductor envía confirmación de arribo al domicilio de origen.
- 5) Usuario procede a validar datos del auto y del conductor, y procede a ingresar al auto del conductor.
- 6) Conductor envía confirmación de ingreso del usuario al auto y del inicio del viaje a la dirección de destino.
- 7) Conductor envía confirmación de llegada a la dirección de destino.
- 8) Usuario confirma culminación del viaje, y califica la calidad de servicio recibida.

C) **Flujo de Selección de conductores** (Detallado en Anexo 19)

La captación de los conductores puede originarse mediante el referimiento de conductores existentes, o a través de las RRHH, u otros medios de marketing. Cada uno de las personas que quieran pertenecer a la comunidad de drivers de la compañía debe pasar por un proceso riguroso de selección a fin de garantizar a los usuarios del servicio la seguridad y la confianza en las personas que van a trasladar a sus hijos.

D) **Flujo de cobro a los clientes y pago a los conductores**

El flujo de recaudación tanto de los servicios con pago mensual como aquellos servicios a demanda se realizará a través de la plataforma electrónica, esta permitirá el pago a través de los servicios de adquisición de los bancos, así como a través de los servicios de recaudación de Fintechs, como por ejemplo DLocal, Mercado, Pago, etc.

En cuanto al pago de los conductores este se realizará semanalmente los días jueves de cada semana, el mismo se realizará a la cuenta del conductor a través de transferencia bancaria.

E) Flujo de recaudación y pago del IVA

Los servicios de taxis al enmarcarse a la actividad del transporte de pasajeros, según lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos (SII) está exento de pago de Impuestos.¹ Por otra parte el servicio de la plataforma que presta tanto a conductores como a los usuarios esta obligara a cobrar el IVA a los conductores y a los usuarios, dichos flujos fueron contemplados en las proyecciones de balance, específicamente dentro de la partida de activos y pasivos de corto plazo.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Se definen las actividades iniciales a ser realizadas para la implementación y puesta del negocio, el proceso se divide en 6 etapas:

- 1) Creación de la compañía²: Comprende la gestión de creación de documentación legal y tributaria de la compañía.
 - Constitución de Sociedad.
 - Inscripción en Registro de Comercio.
 - Publicación en el Diario Oficial.
 - Iniciación de actividades y obtención de RUT (Rol Único Tributario)
 - Documentos Tributarios
 - Solicitud de Permisos
 - Contratos para delimitar responsabilidades, derechos y obligaciones de las partes.
 - Contar con la documentación de conductores colaboradores validada y la correspondiente a la evidencia de los procesos de selección.
 - Contratación de Sistema de pago bancario, certificados digitales.
 - Licencias, seguros y protección de datos.

¹https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_1163.htm#:~:text=Respecto%20al%20Impuesto%20al%20Valor,se%20encuentra%20exenta%20del%20IVA

² <https://derecho-chile.cl/pasos-para-crear-una-empresa-en-chile-resumen/>

- 2) Desarrollo de las plataformas de servicio de viajes y de optimización de rutas. Esta etapa comprende el diseño, desarrollo e implementación de las plataformas que comprende la actividad central del negocio de la compañía.
- 3) Desarrollo de aplicaciones de servicio al cliente y conductores: en esta etapa se diseñarán las plataformas que apoyarán la gestión postventa dirigida a los clientes de la compañía, así como a los conductores que realizarán la prestación de servicios de traslado.
- 4) Reclutamiento y Selección de los Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y de Marketing y del Gerente de Personas y Organización y Asuntos Legales: en esta etapa se reclutará a los líderes de las 3 unidades centrales de la organización, a fin de que ellos puedan desarrollar manuales de procedimientos y la implementación de sus unidades, lo que implicará también la definición de las descripciones de cargos y reclutamiento del personal de apoyo.
- 5) Reclutamiento y selección de los Subgerentes y analistas de las tres Gerencias del negocio.
- 6) Captación de conductores: durante esta etapa se realizará la captación del número de conductores que permita alcanzar el objetivo inicial de viajes para el primer año de operación, ya definido dentro de los objetivos iniciales de marketing.

Tabla 1: Carta Gantt Implementación y puesta en marcha de Ükids.

Etapas	Año 1											
	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación de la compañía												
Desarrollo de las plataformas de servicio de viajes y de optimización de rutas												
Desarrollo de aplicaciones de servicio al cliente y conductores.												
Reclutamiento y Selección de los Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y de Marketing y del Gerente de Personas y Organización y Asuntos Legales.												
Reclutamiento y selección analistas de las tres Gerencias del negocio												
Captación de conductores												
Inicio de operación de prestación de servicios												

Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

La etapa inicial del negocio se operará con una dotación suficiente para implementar el modelo de negocio en sus áreas generales.

Tabla 2: Estimación de Dotación de personas por cargo

Nombre del cargo	Año				
	1	2	3	4	5
	Número de Personas				
Socios Gestor Operaciones	1	1	1	1	1
Gerente de Personas y Asuntos Legales	1	1	1	1	1
Analista de Personas y asuntos legales	0	0	0	1	1
Gerente de Operaciones	1	1	1	1	1
Sub Gerente de Operaciones - Finanzas	0	0	0	1	2
Analista de Operaciones	0	1	1	1	1
Analista de Operaciones Call Center Drivers	0	0	0	3	7
Analista de Operaciones Call Center Usuarios	0	1	1	3	7
Analista de Sistemas	0	1	1	1	1
Analista de Cobranzas y Recaudación	0	0	0	1	1
Analista de Pago a Proveedores	0	1	1	1	1
Socios Gestor Comercial y Marketing	1	1	1	1	1
Gerente Comercial y de Marketing	1	1	1	1	1
Sub Gerente de Comercial	0	0	0	1	2
Analista Marketing	0	1	1	1	1
Ejecutivo Venta B2C Usuarios	0	1	1	3	7
Ejecutivo Venta B2C Conductores	0	0	0	3	7
Ejecutivo Venta B2C Compañía	0	1	1	2	2
Total Dotación de Personal	5	12	12	28	44

Fuente: Elaboración propia.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

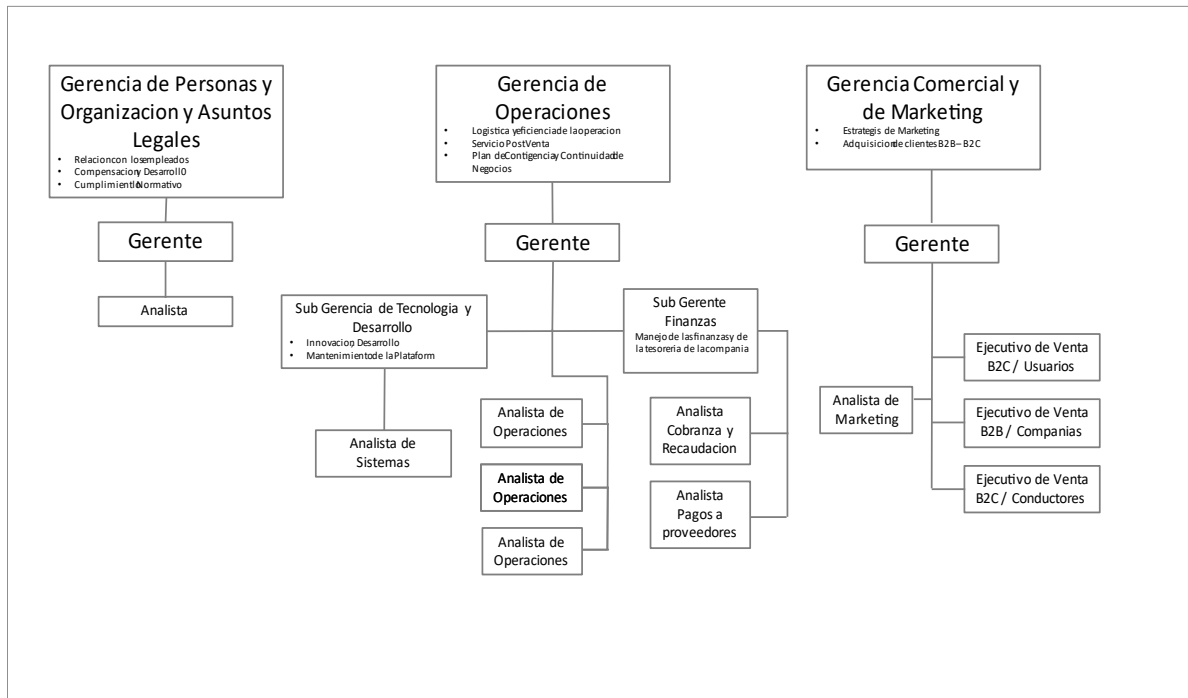
El equipo del proyecto estará compuesto por los gestores del proyecto (2) y serán los principales accionistas del negocio. Un socio posee título de Licenciado en Contaduría Pública, con estudios de Postgrado en Finanzas Internacionales y diplomado en Ingeniería Financiera, con experiencia en cargos administrativos y contables, habiéndose desempeñado en los últimos 17 años en la industria Bancaria, con experiencia en Gerencia de Áreas Comerciales, manejo y supervisión de equipos de operaciones y de ventas, análisis de Riesgo de Crédito, manejo y control de P&L. El segundo de ellos de profesión Contador Auditor con 17 años de experiencia en el sector Agroindustrial y experiencia en varias áreas de la compañía, principalmente en operaciones, control de gestión, comercial, administración y finanzas. Ambos profesionales con estudio de posgrado MBA (Magister en Administración) en la Universidad de Chile.

El equipo gestor participará mensualmente en sesión de directorio junto con los principales gerentes, en esta reunión se informará la situación financiera de la compañía, análisis de indicadores, revisión y control, detección de riesgos críticos y propuesta de soluciones, cambios de estrategias y asociaciones. La gerencia tendrá comunicación directa con los socios gestores y deberán reportarlos semanalmente.

6.2. Estructura organizacional

La compañía se organizará bajo una estructura funcional con tres gerencias centrales, Marketing y Comercial, Operaciones y Personas y Asuntos Legales, la cuales estarán lideradas por los socios gestores, quienes le reportarán los Gerentes de cada área.

Figura N°8: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

En Anexo 20 se detallan funciones y perfil de postulantes al cargo.

A continuación, se describe el rol principal de cada cargo.

Gerente de Operaciones

Controlar y supervisar que las operaciones sean realizadas de acuerdo a los procedimientos establecidos y realizar informes relacionados. Asegurar la efectividad de los procedimientos operativos, el mantenimiento y protección de las plataformas y equipos. Implementar planes de optimización de recursos y procesos, además, de otros planes orientados a satisfacer las necesidades de los asociados de su área, buscando la excelencia operacional y la satisfacción de los clientes.

Subgerente de Operaciones Finanzas

Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable. Coordinar, supervisar y preparar informes financieros, flujos de caja, evaluación formas de financiamiento si es necesario.

Subgerente de Operaciones.

Dirigir, organizar y controlar las operaciones de la compañía. Propone nuevas formas de hacer las cosas de manera más óptima y eficiente. Consolida buenas prácticas y potencia los recursos de la compañía (RRHH, materiales y financieros) acorde a su misión y visión para rentabilizar al máximo sus capacidades.

Gerente Comercial y de Marketing

Definir y desarrollar la estrategia digital de la compañía centrada en la omnicanalidad y experiencia del cliente en el ámbito digital a través estrategias comerciales, perfilamiento de clientes, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para asegurar el robustecimiento de la propuesta estratégica de marketing y e-commerce.

Analista Marketing

Encargado de hacer seguimiento a los resultados obtenidos de acuerdo a las estrategias realizadas e informando la efectividad de éstas, analiza y detectar posibles factores que expliquen desviaciones entre lo esperado y el resultado real y entrega recomendaciones.

Analistas cuentas por cobrar y por pagar

Participar activamente en la administración de los fondos disponibles a nivel corporativo, preparando y ejecutando oportunamente las actividades enmarcadas dentro del flujo y la posición de caja, consolidar información y explicar desviaciones, dirigiendo e implementando procesos para mejorar la gestión, control y proyección del flujo de caja de la empresa.

6.3 Incentivos y compensaciones

✓ **Compensaciones Directas**

Como se definió anteriormente la compañía tendrá cuatro niveles jerárquicos: Socios Gestores, Gerentes, Subgerente y Analistas. La compensación está definida por recompensa directa garantizada que corresponde a sueldo base y recompensa directa a corto plazo correspondiente a una bonificación anual de acuerdo al cumplimiento de las metas y resultados de la compañía, el desempeño será revisado trimestralmente con el objetivo de detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas a tiempo, abajo se detallan los mismos de acuerdo al nivel antes mencionado. Además, en el largo plazo se pueden ofrecer compensaciones directas tales como opción sobre acciones, acciones o bonos de retención.

✓ **Compensaciones Indirectas (Beneficios sociales)**

Beneficios adicionales para fomentar la identificación, el compromiso, y el clima organizacional: Seguro de vida y salud complementario y afiliación a caja de compensación para optar a beneficios.

✓ **Compensaciones No Financieras**

Empleabilidad, aprendizaje, desarrollo y formación (Capacitaciones y charlas de interés) y líderes inspiradores Team Work.

✓ **Otros Beneficios**

Cumpleaños: Tarde Libre y día administrativo libre cada 3 meses.

En Anexo 21 se detallan las compensaciones por cargos.

VII. Plan Financiero

El primer trimestre de operación tal como indica en carta Gantt, se desarrollará la plataforma de servicio de viajes, así como de optimización de rutas, las cuales son el corazón del servicio que se prestara tanto a conductores como a usuarios del servicio de viajes (6 meses). A partir del mes 7 de creada la compañía, se contratará Gerente de Operaciones, Marketing y de Personas y Organización. Desde el noveno a doceavo mes se estima la contratación de cargos restantes necesarios para el funcionamiento de la compañía.

7.1 Supuestos a considerar para el flujo

Tabla 3: Supuestos para cálculo de flujos

Supuestos	Detalle	Observaciones
Horizonte de Evaluación	5 años	Periodo 2023-2027
Tasa de Impto. Renta 1° Cat	27%.	https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html
Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA)	19%	https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3079.html#:~:text=A%20partir%20del%201%20de,que%20establece%20la%20ley%20respectiva.
Valor UF	32.679,54	Valor al 31 de mayo 2022
IPC	5%	Estimación (Ventas, costos, y gastos de personal se ajustan en base a la inflación)
Ingresos	% de mercado objetivo	Mercado Objetivo 208.300 matriculas: El primer año captura un 0,25%; 0,5% el 2° año; 1,5% 3° año; 4° un 5% y luego captura un 5% adicional cada año//Precio Mensual del servicio, frecuencia de uso y asumiendo 4 usuarios por conductor.
Amortización Intangibles	33%	Anual
Arriendo Oficina (Inicio)	150 m2	Precio UF / M2 (Aumenta en función de número de empleados): Ref. Valor metro cuadrado en la comuna de Santiago (30 UF).
Remuneraciones	Fijas y variables según cargo.	Valores Brutos
Gastos de Marketing y Ventas	5% año 1, 25% año 2, año 3 15% y año 5 un 5%	En función de las ventas.
Gastos Mantenimiento Plataformas y equipos	30% año 2, 10% año 3, 5% año 4 y a partir del año 5 un 3 % y se mantienen en adelante.	En función de las ventas.
Gasto Recaudación por Adquirencia	2%	Aplicado sobre la mensualidad o valor total del traslado.
Servicios básicos	\$1.000.000 mensual	Telefonía, internet, agua, electricidad, gastos comunes, etc. Aumenta en función de número de empleados

Fuente: Elaboración propia

7.2 Estimación de ingresos

Para la estimación de ingresos se considera las siguientes variables: capturar cada año un % del mercado objetivo de 208.300 estudiantes matriculados en colegios particulares por el precio del servicio mensual y número de niños a ser atendidos asumiendo el transporte de 4 usuarios promedio por conductor. Precio de venta del servicio será reajustado por el factor IPC de un 5%.

Tabla 4: Ingresos Ükids, estimación de ventas a 5 años (CLP)

Año	1	2	3	4	5
Participación de mercado	0,3%	0,5%	1,5%	5,0%	10,0%
Niños a ser atendidos	521	1.042	3.125	10.415	20.830
Mark Up	22%	22%	22%	22%	22%
Pago mensual promedio por niño	78.750	78.750	82.688	86.822	91.163
Ingresos	\$108.263.925	\$216.527.850	\$682.062.728	\$2.387.219.546	\$5.013.161.047

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los gastos de administración y ventas necesarios para la entrega del servicio.

Tabla 5: Gastos de Administración y Ventas Ükids

Año	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios Operaciones	\$60.000.000	\$144.000.000	\$191.100.000	\$414.050.000	\$623.350.000
Sueldos y Salarios Marketing	\$34.000.000	\$84.000.000	\$122.850.000	\$332.150.000	\$541.450.000
Gastos de Marketing y Ventas	\$5.413.196	\$54.131.963	\$102.309.409	\$358.082.932	\$250.658.052
Gastos recaudación por adquisiciencia	\$1.623.959	\$14.763.263	\$46.504.277	\$162.764.969	\$341.806.435
Arrendamientos	\$17.280.000	\$17.280.000	\$18.316.800	\$23.616.000	\$33.523.200
Servicios	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.600.000	\$13.230.000	\$13.891.500
Gastos Mantenimiento Plataformas y equipos	\$0	\$60.000.000	\$68.206.273	\$119.360.977	\$150.394.831
Total Gastos de Administración y Ventas	\$130.317.155	\$386.175.225	\$561.886.759	\$1.423.254.878	\$1.955.074.019

Fuente: Elaboración propia

7.3 Inversión y Depreciación

Inversión Inicial en Activos Intangibles (Plataformas) \$204.500.000³ (Anexo 22). Amortización de intangibles 3 años, depreciación de equipos de computación 1 año, importante destacar que el gasto de mantenimiento y ampliación de plataforma se registra dentro del activo intangible. Las necesidades de capital de trabajo para el año 0 será de \$55.763.600 y para el año 1 será de \$158.320.419 (Determinación de Capital de Trabajo se detalla en Anexo 23)

³ <https://www.apurple.co/uber-app-development-cost/>

7.4 Estado de Resultado Anual

Tabla 6: Estado de Resultado Ükids (5 años)

Expresado en CLP	Estado de Resultados				
	1	2	3	4	5
Año					
Ventas	\$108.263.925	\$216.527.850	\$682.062.728	\$2.387.219.546	\$5.013.161.047
Sueldos y Salarios Operaciones	\$60.000.000	\$144.000.000	\$191.100.000	\$414.050.000	\$623.350.000
Sueldos y Salarios Marketing	\$34.000.000	\$84.000.000	\$122.850.000	\$332.150.000	\$541.450.000
Gastos de Marketing y Ventas	\$5.413.196	\$54.131.963	\$102.309.409	\$358.082.932	\$250.658.052
Gastos recaudación por adquiriencia	\$1.623.959	\$14.763.263	\$46.504.277	\$162.764.969	\$341.806.435
Arrendamientos	\$17.280.000	\$17.280.000	\$18.316.800	\$23.616.000	\$33.523.200
Servicios	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.600.000	\$13.230.000	\$13.891.500
Gastos Mantenimiento Plataformas y equipos	\$0	\$60.000.000	\$68.206.273	\$119.360.977	\$150.394.831
Total Gastos de Administración y Ventas	\$130.317.155	\$386.175.225	\$561.886.759	\$1.423.254.878	\$1.955.074.019
Resultado Operacional	-\$22.053.230	-\$169.647.375	\$120.175.969	\$963.964.668	\$3.058.087.028
Margen EBITDA			18%	40%	61%
Depreciación y Amortización Plataformas y Equipos / Ventas	\$0	\$53.535.488	\$79.274.648	\$86.203.137	\$115.553.063
Utilidad antes de impuesto	-\$22.053.230	-\$223.182.863	\$40.901.321	\$877.761.531	\$2.942.533.966
Impuesto a la Renta				\$181.825.225	\$794.484.171
Utilidad /Pérdida del ejercicio	-\$22.053.230	-\$223.182.863	\$40.901.321	\$695.936.306	\$2.148.049.795

Fuente: Elaboración propia

7.5 Tasa de Descuento

Basándose en los datos de las dos empresas del mercado listadas en bolsa: Uber y Lift, se des apalancan betas de acuerdo a la estructura patrimonio deuda y aplicando fórmula de Hamada asumiendo que la beta de la deuda es igual a 0, se determina en un 19,4% la tasa de descuento a corto plazo con cierre al año 5 y tasa de descuento de 14.8% para flujo infinito (Determinación de Tasa en Anexo 24)

Tabla 7: Determinación de Tasas de descuento

Beta apalancada	1,57724037	1,577240371	Fuente
Beta des apalancado	1,39	1,39	
Tasa de impuesto	27%	27%	https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm
Ratio de apalancamiento	18,4%	18,4%	
Tasa libre de riesgo 10 años		3,49%	https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile Tasa del bono del gobierno a 10 años
Tasa libre de riesgo 5 años	3,61%		https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile
Premio por riesgo de mercado	6,23%	6,23%	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Premio Por Liquidez	3%	1,5%	
Prima por Star Up	3%	0%	
Tasa del costo del patrimonio	19,4%		
Tasa de descuento Valor Residual		14,8%	

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Flujo de Caja

Tabla 8: Evaluación Proyecto Puro, Cierre Empresa

Expresado en CLP	Flujo de Caja Puro						
	Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad después de impuestos			-\$22.053.230	-\$223.182.863	\$40.901.321	\$695.936.306	\$2.148.049.795
Depreciación (+)			\$0	\$53.535.488	\$79.274.648	\$86.203.137	\$115.553.063
Inversión activo fijo (-)				\$66.300.000	\$68.206.273	\$127.527.644	\$158.061.498
Flujo de Caja			-\$22.053.230	-\$235.947.375	\$51.969.696	\$654.611.799	\$2.105.541.360
Inversiones							
Plataforma		-\$204.500.000					
Capital de trabajo		-\$55.763.600	-\$158.320.419				
Valor de desecho de los activos							\$64.931.264
Recuperación de Capital de Trabajo							\$214.084.019
Flujo Caja Libre		-\$260.263.600	-\$180.373.649	-\$235.947.375	\$51.969.696	\$654.611.799	\$2.384.556.642
Tasa de descuento a corto plazo							19,4%
Valor del Negocio		\$633.509.419					
TIR							66%
Payback							3,65 años

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Flujo de Caja a Perpetuidad

Expresado en CLP	Flujo de Caja a Perpetuidad						
	Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad después de impuestos			-\$22.053.230	-\$223.182.863	\$40.901.321	\$695.936.306	\$2.148.049.795
Depreciación (+)			\$0	\$53.535.488	\$79.274.648	\$86.203.137	\$115.553.063
Inversión activo fijo (-)				\$66.300.000	\$68.206.273	\$127.527.644	\$158.061.498
Flujo de Caja			-\$22.053.230	-\$235.947.375	\$51.969.696	\$654.611.799	\$2.105.541.360
Valor presente de los flujos futuros							\$23.304.235.948
Inversiones							
Plataforma		-\$204.500.000					
Capital de trabajo		-\$55.763.600	-\$158.320.419				
Flujo Caja Libre		-\$260.263.600	-\$180.373.649	-\$235.947.375	\$51.969.696	\$654.611.799	\$25.409.777.307
Tasa de Descuento a largo plazo							14,8%
Valor del Negocio		\$10.929.866.376					
TIR							135%
Payback							3,65 años

Fuente: Elaboración propia

Para la determinación del valor presente de flujos futuros presentado en tabla 16, se proyecta flujo del año 6 como perpetuo y considerando supuesto que la depreciación es considerada como el valor de re inversión en activos. (Anexo 25)

7.7 Balance

Tabla 10: Balance General Ükids

Expresado en CLP	Balance General				
Año	1	2	3	4	5
Caja	\$177.878.660	-\$22.704.147	\$41.749.604	\$474.260.495	\$2.190.968.522
Cuentas por Cobrar					
Otros Activos Corto Plazo	\$24.876.562	\$14.238.557	\$5.112.212	\$11.146.053	\$13.441.510
Activos Fijos - Equipos de Computación	\$4.500.000	\$6.300.000	\$0	\$8.166.667	\$7.666.667
Activos Intangibles	\$200.000.000	\$206.464.512	\$221.135.297	\$261.221.627	\$325.413.321
Activos de Largo Plazo					
Total Activo	\$407.255.222	\$204.298.923	\$267.997.113	\$754.794.842	\$2.537.490.019
Deuda Financiera					
Cuentas Por Pagar	\$2.891.100	\$11.950.997	\$16.786.040	\$42.857.492	\$37.372.299
Otros Pasivos Corto Plazo	\$0	\$0	\$10.799.327	\$37.797.643	\$79.375.050
Salarios Por Pagar	\$7.833.333	\$19.000.000	\$26.162.500	\$62.183.333	\$97.066.667
Impuestos Por Pagar		\$0		\$181.825.225	\$794.484.171
Total Pasivos	\$10.724.433	\$30.950.997	\$53.747.867	\$324.663.694	\$1.008.298.186
Patrimonio	\$396.530.789	\$173.347.926	\$214.249.247	\$430.131.148	\$1.529.191.834
Capital Social	\$418.584.019	\$418.584.019	\$418.584.019	\$418.584.019	\$418.584.019
Reservas					
Utilidades Retenidas	-\$22.053.230	-\$245.236.093	-\$204.334.772	\$491.601.534	\$2.639.651.329
Dividendos				-\$480.054.405	-\$1.529.043.514
Total Pasivo Patrimonio	\$407.255.222	\$204.298.923	\$267.997.113	\$754.794.842	\$2.537.490.019

Fuente: Elaboración propia.

7.8 Ratios Financieros

Tabla 11: Ratios Financieros Ükids

Año	1	2	3	4	5
Ventas	\$108.263.925	\$216.527.850	\$682.062.728	\$2.387.219.546	\$5.013.161.047
Resultado Operacional	-\$22.053.230	-\$169.647.375	\$120.175.969	\$963.964.668	\$3.058.087.028
Variación Anual Ventas		100%	215%	250%	110%
Resultado Operacional/Ventas			18%	40%	61%
Utilidad Neta/Ventas			6%	29%	43%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)			19%	162%	140%
Utilidad Neta/Activo Total (ROA)			15%	92%	85%

Fuente: Elaboración propia

7.9 Conclusiones Financieras

Del análisis previo se determina la necesidad de capital de trabajo de los primeros dos años de operación, el cual será incluido en la inversión inicial que la compañía deberá financiar para garantizar su funcionamiento hasta su punto de equilibrio, el cual se espera alcanzar en el tercer año de operación.

Al calcular flujo de caja a perpetuidad, el Valor del Negocio es positivo y asciende a \$10.929.866.376, considerando tasa de descuento a largo plazo del 14,8%.

Al analizar el valor de la empresa en año 3 la compañía empieza a generar ingresos operacionales positivos.

ÜKids a partir del tercer año de operación de la plataforma presenta un ROE de 19% y 15% (ROA) para el año y para el cuarto año ROE alcanza el 162% y ROA de 92% en ambos indicadores, lo anterior muestra un crecimiento en la rentabilidad financiera alcanzada con sus recursos propios y capacidad de generar valor a sus accionistas.

7.10 Análisis de Sensibilidad de Flujos

Para realizar el análisis de sensibilidad se determinan las variables de Mark Up y número de usuarios. Se puede concluir que una variación positiva y negativa del 10% aplicadas a ambas variables impactan al valor del negocio en \$241.662.029 y a la TIR en un 10%. La correlación es directamente proporcional entre el Mark Up y número de usuario.

Tabla 12: Análisis de Sensibilidad

Mark Up	10%		
Valor del Negocio	\$381.968.789		
TIR	56%		
Mark Up	20%		
Valor del Negocio	\$140.306.760		
TIR	46%		
Usuarios	10%		
Valor del Negocio	\$381.968.789		
TIR	56%		
Usuarios	20%		
Valor del Negocio	\$140.306.760		
TIR	46,1%		
Variables Sensibilizadas	% de Variación	Variación en Valor del Negocio	Variación TIR
Mark Up	10%	\$241.662.029	10%
Número de usuarios	10%	\$241.662.029	10%

Fuente: Elaboración propia

VIII. Riesgos críticos

Los riesgos críticos a los que se han enfrentado las empresas tecnológicas que ofrecen soluciones a través de plataformas digitales están asociados a riesgos externos e internos, respecto a los primeros es necesario el apoyo que pueda brindar el gobierno y organismos asociados en temas regulatorios y de seguridad relacionados a este tipo de industria y respaldar la función que cumplen estas alternativas que facilitan la necesidad de movilidad de las personas, más aún cuando la propuesta se relaciona con la movilidad de niños y jóvenes que son el futuro de la sociedad. ÜKids garantizará seguridad en el servicio ofrecido, un tema que afecta hoy en día de manera transversal y que requiere de un compromiso y aplicación de normativas efectivas de manera que los consumidores y colaboradores operen en un medio seguro.

Por otro lado, en el entorno competitivo de la industria siempre está la posibilidad donde siempre existe la posibilidad de que nuevos entrantes afecten la rentabilidad del negocio por lo que es clave enfocarse en garantizar los atributos diferenciadores del servicio que para este caso en particular la “**seguridad**” y “**calidad superior**” que permita lograr una ventaja competitiva del negocio en la industria minimizando el riesgo de homogenización del servicio. Respecto a los factores internos es clave protegerse de copias del modelo de negocio o fuga de información relevante propia del negocio y por otro lado crear una cultura organizacional con identidad que permita entregar un servicio que beneficie a todos los que participan en el negocio mitigando riesgos críticos que dañen la reputación de la compañía al poner en riesgo los aspecto claves del servicio como seguridad, confianza y desarrollo de la actividad en un ambiente ético con una percepción real del valor del servicio. Hoy se tiene tecnología, capacidad y oportunidad de dar forma a negocios deseables y el reto es aprender a organizarse para que las compañías sean realmente competitivas y sean un aporte para ampliar las posibilidades de trabajo.

A continuación, se presenta tabla de riesgos críticos asociados al plan de negocios propuesto:

Tabla 13: Tabla de Riesgos Críticos

	Riesgos Asociados	Plan de Mitigación
Riesgos Externos	Ingreso de nuevas Plataformas de Movilidad al mercado o que las ya existentes amplíen sus servicios para el segmento de mercado elegido.	Plan de Marketing efectivo que logre potenciar la marca y reconocimiento por parte de padres o tutores logrando conversión, recomendación, recompra y fidelidad de los clientes ya existentes. Poner especial cuidado en la experiencia del consumidor y calificación del servicio. Con lo anterior se logrará la diferenciación focalizada del servicio haciendo seguimiento e implementando mejora continua para lograr la sostenibilidad del negocio
	Conductores Colaboradores se asocien para exigir demandas laborales u otro tipo de solicitudes.	Ser parte de la Asociación Chilena de Plataformas de Movilidad A.G. (Achiplam) para estar informado respecto a temas regulatorios y desafíos de la industria.
	Publicación de Leyes por parte del estado que limiten las operaciones o exijan mayores respaldos que impliquen altos costos y pongan en riesgo la rentabilidad de la industria.	Crear instancias de conversación con el Gobierno para discutir los principales desafíos de la industria y vean el negocio de las plataformas como un apoyo a la labor realizada por el Ministerio de Transporte y telecomunicaciones siendo una alternativa para facilitar la movilidad de las personas que cuenta con el respaldo de las instituciones gubernamentales.
	Robo, actos vandálicos, incendios y desastres naturales	Contratación de seguro general por parte de la compañía para proteger el lugar físico donde operarán.
Riesgos Internos	Conductores Colaboradores que no cumplan con las expectativas y compromiso de la compañía transmitida en su misión.	Proceso de Selección eficiente y eficaz aplicando todos los filtros necesarios para reclutar conductores colaboradores que adicional a cumplir las condiciones necesarias para operar en la plataforma entreguen un servicio seguro y con espíritu de compromiso y colaboración, manteniendo relación periódica con conductores colaboradores y realizando seguimiento a calificaciones del servicio entregado, incentivando el espíritu del servicio y premiando los logros alcanzados que van en beneficio de todos los stakeholders.
	Pérdida Personal clave en el negocio// Migración de conductores colaboradores hacia otras plataformas.	Revisión periódica de indicadores claves y retroalimentación con el personal para informar respecto de los logros y aspectos a mejorar de forma oportuna para la entrega de bonos, incentivos monetarios y no monetarios. Comúnmente los cumplimientos de metas sólo se revisan al final o previo a la entrega de beneficios lo que provoca que el personal no sólo se desincentive sino además desarrolle una actitud negativa que pueda dañar la imagen de la organización.
	Riesgo de demandas producto de accidentes durante la prestación del servicio.	Fomentar y facilitar la contratación de seguros individuales por parte de los Conductores para protección de la actividad y de terceros.
	Riesgo de pérdida de información, filtración de datos confidenciales y protección en sistemas de pago electrónico.	Contratación de licencias para brindar la seguridad de datos y proteger de ataques a la seguridad del sistema operativo// Respaldo seguro de la información y acceso a través de claves que requieran ser cambiadas periódicamente// Contratar sistema de pago seguro respaldado por el mercado financiero.

Fuente: Elaboración propia.

IX. Propuesta Inversionista

Las proyecciones realizadas por la compañía arrojan una necesidad de financiamiento del negocio de \$455.136.093, con un Payback de 3,65 años y un ROE de 19% y ROA 15% el tercer año. Dada la valorización realizada en el escenario de los primeros cinco años de la compañía la propuesta al inversionista sería la siguiente:

Tabla 14: Propuesta Inversionista

	Pesos	%	Control
Aporte Inversionista	255.136.093	56%	40%
Aporte Socios Gestores	200.000.000	44%	60%
Total	455.136.093	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

X. Conclusiones

Como resultado de los estudios de mercado se detectó una necesidad no atendida, el traslado de niños, niñas y adolescente, cuyo mercado objetivo manifestó una alta disposición de uso así como una disposición a pago que hizo atractivo la evaluación y desarrollo del plan de negocios.

Dentro del análisis de la industria se determinó que la industria de la logística de traslado de personas tiene una estructura oligopólica, sin embargo, el nicho de mercado de objetivo de traslado de niños, niñas y adolescentes en Chile no ha sido explotado. Cabe destacar que en la investigación realizada sobre este nicho de negocio, en EEUU hay compañías que están explotando este modelo de negocio desde el 2015.

En el desarrollo del plan de negocio pudimos crear una oferta valor que da respuesta al “dolor” manifestado por los clientes, habiendo determinado como ventaja competitiva, la diferenciación para los clientes y el enfoque de liderazgo en costos para maximizar la rentabilidad para nuestra comunidad de conductores.

Una de los principales desafíos que pudimos detectar en la etapa inicial, es calzar la demanda de viajes con la oferta de conductores, lo que nos hizo establecer una estrategia de marketing selectiva en los primeros meses de operación para después empezar una estrategia masiva donde se incluyen los medios de difusión tradicional.

Como resultado de estructurar el plan de negocios pudimos ratificar que como socios gestores tenemos la capacidad de implementar y gestionar los recursos necesarios para llevar adelante el negocio, lo cual suma valor a la ventaja competitiva por diferenciación.

En términos de valoración y rentabilidad nuestras estimaciones reflejan una oportunidad interesante para los inversionistas, dado la tasa de retorno esperada para los primeros 5 años de operación de 19% por año (tasa de descuento), así como una tasa de interna de retorno del 66%, con un payback en un plazo muy acotado de tiempo (3.6 años).

Para llevar a cabo el proyecto se requiere una inversión inicial de M\$455 aportado por socios gestores y potenciales inversionistas. Al proyecto se le exige una tasa del 14,8% en su valor presente de los flujos futuros considerando a partir del año 6 ya que se estima alcanzar la

madurez necesaria del proyecto dado el riesgo que implica en negocio en etapa inicial. El proyecto entrega resultados positivos, con un VAN de \$10.929.866.376 y TIR del 135%.

Bibliografía y fuentes

Utilización de material de estudios de cursos Dirección estratégica, Dirección de Marketing, Marketing Digital y Taller AFE.

<https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales//resultados-consulta?id=112410>

<https://es.semrush.com/analytics/keywordmagic/start>

<https://trends.google.es/trends/explore?>

<https://www.nbcnews.com/business/consumer/get-your-kids-school-or-keep-your-job-parents-stress-n632726>

<https://www.usatoday.com/story/life/parenting/2019/09/13/uber-kids-transportation-services-zum-hopskipdrive-kango-soar-how-they-work-are-they-safe/2268309001/>

<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry/de-DE>

<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/self-driving-cars-and-the-future-of-the-auto-sector>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/an-integrated-perspective-on-the-future-of-mobility>

<https://www.t13.cl/noticia/negocios/las-nuevas-clases-socioeconomicas-cual-estas-tu>

https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17498/APUNTES-12_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

https://www.google.com/search?q=calendario+del+community+manager+2020&rlz=1C1TEUA_enES674ES674&sxsrf=ALeKk00uvJ_7HA0EQRmr_ZfdQbqHM7QqtA:1594471541609&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjC3t2uncXqAhVtAGMBHWuBDzsQ_AUoAXoECAwQAw&biw=1366&bih=576

<https://hispanosemprendedores.com/uber-en-chile-un-negocio-rentable/>

<https://www.marketoffice.cl/service/marketing-digital/>

https://support.google.com/google-ads/answer/9510373?hl=es-419&ref_topic=10543918#

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/06/14/1023843/uso-plataformas-digitales-pandemia.html>

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf

http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/1-6/tema_15bpdf5d.pdf

[https://www.sasb.org/standards/materiality-finder/find/?industry\[\]=TC-SI](https://www.sasb.org/standards/materiality-finder/find/?industry[]=TC-SI)

<https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales/resultados-consulta?id=112410>

<https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/5-distribucion-y-funcion-de-ventas/>

Utilización de material de estudios de cursos Dirección estratégica, Marketing Digital y Taller AFE.

<https://es.semrush.com/analytics/keywordmagic/start>

<https://trends.google.es/trends/explore?q=frutos%20secos&geo=ES>

<https://www.nbcnews.com/business/consumer/get-your-kids-school-or-keep-your-job-parents-stress-n632726>

<https://www.usatoday.com/story/life/parenting/2019/09/13/uber-kids-transportation-services-zum-hopskipdrive-kango-soar-how-they-work-are-they-safe/2268309001/>

<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry/de-DE>

<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/self-driving-cars-and-the-future-of-the-auto-sector>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/an-integrated-perspective-on-the-future-of-mobility>

<https://www.t13.cl/noticia/negocios/las-nuevas-clases-socioeconomicas-cual-estas-tu>

https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17498/APUNTES-12_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

https://www.google.com/search?q=calendario+del+community+manager+2020&rlz=1C1TEUA_enES674ES674&sxsrf=ALeKk00uvJ_7HA0EQRmr_ZfdQbqHM7QqtA:1594471541609&source=

[Inms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjC3t2uncXqAhVtAGMBHWuBDzsQ_AUoAXoECAwQAw
&biw=1366&bih=576](https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-calidad-de-servicio-seguridad-y-tarifas-de-Taxis-basicos-Cabify-Easy-Taxi-y-Uber.pdf)

<https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-calidad-de-servicio-seguridad-y-tarifas-de-Taxis-basicos-Cabify-Easy-Taxi-y-Uber.pdf>

<https://www.uber.com/global/es/price-estimate/>

http://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/09/Documento-de-An%C3%A1lisis-Plataformas-Digitales_Transporte-FCH-CNP.pdf

https://turbologo.com/es/app/generate?company_name=%C3%9Ckids&slogan=&industry_id=72

[https://neoconsulting.ai/cl/?&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=servicios_c
&qclid=Cj0KCQjwpv2TBhDoARIsALBnVnnq4hd1ooDQIh3DyHgLNyd_X8R815zMKw6AmM2U
G73LJQMZhzyKfuAaAmcbEALw_wcB](https://neoconsulting.ai/cl/?&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=servicios_c&qclid=Cj0KCQjwpv2TBhDoARIsALBnVnnq4hd1ooDQIh3DyHgLNyd_X8R815zMKw6AmM2UG73LJQMZhzyKfuAaAmcbEALw_wcB)

<https://www.atcom.cl/externalizacion/>

ANEXOS

Anexo 1: Oportunidad de Negocio: Investigación de Mercado

- ❖ **Encuesta online (Fecha de aplicación septiembre 2021):** Cuestionario a través de la plataforma de Google aplicado a grupos de apoderados de colegios, amigos, conocidos, familiares, compañeros de trabajo, 81 personas contestaron la encuesta con un rango de edad de 29-76 años, siendo el tramo de 37-47 años de edad el segmento de mayor interés. La persona objetivo que definimos en primera instancia son padres que posee nivel de estudios universitario y posgrado siendo un 86,4% de los encuestados y estando laboralmente activo un 82,7%, con cargos de responsabilidad un 71,8%. Un 90,2% tiene ingresos familiares promedios sobre \$1.000.000. Un 96,3% de los encuestados posee entre 1-3 hijos y un 50,6% posee 2 hijos y un 84,8% posee hijos entre 6 años y 18 años.
- ❖ **Focus Group:** ayuda a recopilar información relevante para análisis. Se realizan 7 focus group guiados por los integrantes del Plan de Negocios (Mónica Orellana y Jesús Pérez) con duración de 20 minutos. La herramienta utilizada permite validar la información recopilada en encuesta online y se apoya en Elevator Pitch de 90 segundos que muestra de manera didáctica los principales atributos del servicio propuesto. Los participantes fueron elegidos siguiendo un “**buyer persona**” que pudiese estar interesado en contratar el servicio dada su necesidad no satisfecha y estar potencialmente dispuesta a usarlo. La participación fue concertada de forma anónima.

Focus Group (Jesús Pérez): Análisis de los Resultados

Se realizaron 3 Focus Group de 7 personas cada uno, a través de la plataforma Zoom, con una duración de 20 minutos en promedio cada uno, el rango etario de los participantes estuvo dentro de 35 a 43 años, 14 mujeres y 7 hombres, con 1 a 3 hijos en edades entre 7 y 12 años, de los cuales había 3 mujeres y 2 hombres divorciados, todos residentes en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y Chicureo. Los asistentes no entregaron información relacionada con los ingresos familiares, y pidieron que sus identidades no fueran reveladas.

Posteriormente se le indicó a la audiencia que nos dieran sus impresiones acerca del servicio, sus sugerencias u oportunidades de mejora, interés en el uso del servicio, disposición a pago, rango horario de interés para el uso del servicio, así como frecuencia de uso.

Como principales conclusiones se elevaron los siguientes aspectos:

- Para 15 de los asistentes les pareció interesante el servicio, con disposición a contratarlo, de estos, 10 de ellos comentaron que estaban seguros de que lo utilizarían.
- Dentro de los principales drivers para el uso del servicio 10 participantes mencionaron que no tenían el tiempo para poder llevar a sus hijos a actividades extra-cátedra o a reuniones en casa de sus amigos, por compromisos laborales, para 5 de los asistentes comentaron que contar con el servicio les permitiría dedicarse a otras actividades.
- En cuanto a la franja horaria, se comentó que la necesidad está presente desde las 15 hrs hasta las 18 hrs, que es donde principalmente se llevan a cabo tanto las actividades extra-cátedra, como las reuniones en casa de amigos de sus hijos.
- Dentro de los usos a los que se destinaría el servicio, se comentó que dependiendo del precio y la coordinación con otros niños que residen en las cercanías de los mismos usuarios y asistentes a los mismos colegios podrían sustituir los servicios de transporte escolar tradicionales, porque perciben del modelo de negocios algo más personalizado y seguro para sus hijos.
- En cuanto a la disposición a pago y frecuencia de uso, los asistentes estuvieron en un rango entre 70 mil pesos hasta los 150 mil pesos por mes con una frecuencia de uso entre 3 y 5 días a la semana.
- Como oportunidades de mejora los asistentes mencionaron el uso de cámara para los drivers en su atuendo para visualizar el trayecto desde los domicilios hasta los autos y viceversa.
- Otra solicitud de los participantes fue incluir dentro de la propuesta valor, el incluir tiempos de espera para los usuarios, durante el tiempo que duren las actividades extra cátedra.
- Que la plataforma pudiera aceptar la creación de grupo de usuarios, es decir, que un grupo de padres pudieran tener acceso al calendario de agendamiento de los viajes compartidos entre todos.
- Dentro de los comentarios de los participantes la mayoría estuvo de acuerdo con que en la actualidad no existe un servicio que se ajuste a las expectativas para poder delegar el transporte de sus hijos en 3ras personas, para estas necesidades, comentan que tanto los

servicios de taxis tradicionales, como los de Uber, Didi, y Cabify, no les brinda seguridad ni los servicios especiales con los que debe contar el traslado de los niños.

Focus Group (Mónica Orellana): Análisis de los Resultados

Se realizan 4 focus group, invitando a 10 participantes considerando que un 30% podría desertar.

Desarrollo de Focus Group:

Se totalizaron 31 participantes (12 hombres y 19 mujeres), de los cuales 5 eran extranjeros y 26 chilenos; el rango etario de 34-49 años; situación civil: 5 divorciados, 19 casados, 7 solteros; respecto a los hijos: 24 participantes que tenían entre 1-3 hijos de 10-17 años. La residencia de los participantes está ubicada en las comunas de La Florida, Macul, Peñalolén, La Reina, Ñuñoa y ciudad de Rancagua. Las reuniones (focus group) en promedio tuvieron una duración de 45 minutos.

Hallazgos Relevantes:

- Participantes extranjeros un (75%) señalan que la falta de una red de apoyo familiar le ha jugado en contra, razón por la cual, sus hijos han dejado de asistir a actividades recreativas, programas y talleres.
- Más de un 80% trabaja en una comuna distinta del lugar donde reside, por lo que, las logísticas de traslado de sus hijos requieren de mayores esfuerzos.
- Padres solteros o separados indican que es un tema relevante el traslado de sus hijos, dado la escasez de tiempo, alto tráfico, estrés laboral y temas psicoemocionales de sus hijos, lo último plantea la preocupación de encontrar actividades para sus hijos fuera del horario laboral. Ven como un apoyo la propuesta y una alternativa viable para la distracción de sus hijos, sociabilización y dedicación al deporte.
- De los padres chilenos y potenciales padres indican el cambio de mentalidad y la tendencia a que los familiares (abuelos particularmente) opten por tener un menor grado de participación en la crianza de sus nietos junto con la situación COVID ha llevado a que los padres como medida de protección opten por no acudir a sus propios padres para trasladar a sus hijos.
- En general se percibe una buena aceptación del servicio propuesto.

- Disponibilidad a pago podría exceder de su presupuesto por concepto de traslado de niños, siempre y cuando, garanticen la seguridad de sus hijos con conductores especialmente seleccionados.

Principales resultados/conclusiones de la investigación:

- Se pudo verificar que existe una intención de uso y pago por una parte relevante, tanto en las encuestas como en los focus group, justificando la propuesta.
- Modelo de negocio y concepto de comunidad Ükids es percibida como novedoso, de apoyo, seguro, confiable y con actitud colaborativa. En algún caso los participantes compartieron sus experiencias de logísticas complejas donde dependían de familiares y si bien no era un problema, dado la inestabilidad sanitaria y de seguridad en ocasiones se les ha complicado su programación.
- Participantes que permitían el traslado de sus hijos en transportes público, bicicleta o caminatas han optado por desistir de esta opción, dado el aumento de la delincuencia e inseguridad sanitaria.
- Sí bien existe un estrés diario por parte de los padres por el traslado de sus hijos, éste se incrementa cuando trabajan en una comuna distinta al de su domicilio o del establecimiento donde asisten sus hijos o de donde realizan sus actividades extraprogramáticas. Más del 80% trabaja en una comuna distinta de donde reside.
- Una creciente tendencia a la preocupación por parte de los padres por mantener sus puestos de trabajo, evitar permisos y buscar una mejor calidad de vida utilizando los recursos tecnológicos para simplificar la logística de traslado de los hijos.
- Profesionales extranjeros, madres solteras o divorciadas que carecen de una red apoyo familiar y de amigos valoran la iniciativa.
- Un porcentaje aproximado de un 30% de los participantes estaría dispuesto a ser conductor y pertenecer a la comunidad, mencionan los siguientes motivos: tienen hijos mayores y disponen de tiempo libre; no trabajan y desean generar recursos propios, adquirieron un automóvil que quieren rentabilizar, quedaron sin trabajo o les gusta trabajar con niños.
- Existe una intención de uso del servicio propuesto de 22/31 participantes (73%)

Conclusiones:

Se han identificados nuevos buyer persona tal como es el caso de extranjeros y padres solteros o separados que reconocen un problema que podría ser resuelto y significar una mejor calidad de vida tanto para sus hijos como para ellos mismos. Por otro lado, padres que actualmente no lo ven como un problema, reconocen, que no pueden realizar actividades para ellos por tener que trasladar a sus hijos. Tendencia a criar a los hijos más independientes potenciaría además la utilización de alternativas que garanticen la seguridad y confianza deseada por los padres.

Anexo 2: Cuadro base para determinación del tamaño de mercado

Anexo 4. Matrícula total según nivel de enseñanza y dependencia administrativa del establecimiento educacional, periodo 2020-2021

Nivel de enseñanza	2020						2021					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
Parvularia	121.019	203.405	44.891	0	11.750	381.065	104.130	187.388	39.765	0	16.989	348.272
Básica regular	694.932	1.067.101	186.712	498	64.530	2.013.773	660.626	1.076.505	186.634	440	105.706	2.029.911
Básica adultos	7.517	7.408	22	0	1.087	16.034	7.268	8.474	17	0	1.515	17.274
Especial	14.444	165.679	24	0	1.289	181.436	13.205	159.997	47	0	2.231	175.480
Media HC jóvenes	188.677	357.713	83.657	17.227	14.596	661.870	185.164	372.459	83.885	17.032	23.352	681.892
Media HC adultos	35.341	55.777	1.595	65	3.214	95.992	38.366	64.766	1.170	15	5.820	110.137
Media TP jóvenes	104.634	99.720	20	26.738	9.141	240.253	98.262	99.662	0	27.788	18.004	243.716
Media TP adultos	4.604	2.737	0	0	658	7.999	4.681	2.885	0	0	1.254	8.820
Total	1.171.168	1.959.540	316.921	44.528	106.265	3.598.422	1.111.702	1.972.136	311.518	45.275	174.871	3.615.502

Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

Nota: No se consideran establecimientos en receso, cerrados o sin matrícula.

<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2021/07/APUNTES-16.pdf>

Anexo 3: Industria: 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Media

En un inicio las barreras de entrada a la industria eran altas y la amenaza de nuevos competidores eran bajas porque implicaba tener un proveedor especializado encargado del diseño del software, un equipo de personas con amplio conocimiento técnicos especializados y un capital importante para empezar el negocio, hoy en día, ha aumentado la oferta de proveedores que desarrollan tecnologías de este tipo y por ende existe mayor conocimiento, herramientas y opciones. La oportunidad de entrar a la industria está dada por aprovechar las debilidades y errores de los primeros en entrar y proponer soluciones mejoradas.

La industria de movilidad de pasajeros a través de plataforma digital y en particular de menores de edad se rige por exigentes normativas que van en resguardo de los niños, por lo que ingreso al mercado de nuevas empresas lleva consigo una serie de exigencias, trámites, requerimiento y disposiciones legales fiscalizadas por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Ministerio de Educación, Comisión Nacional de Seguridad del Tránsito, aseguradoras, entre otras., lo anterior implica una barrera a considerar.

Poder de negociación de los compradores: Media

La sensibilidad al precio es un punto a tener presente ya que existe información disponible de los competidores que operan en el mercado para que los clientes puedan comparar y elegir el servicio más conveniente. Respecto a los conductores colaboradores el poder de negociación implica estar dentro del rango de porcentajes de comisión dentro de los parámetros de mercado y si la plataforma logra optimizar los viajes para los conductores obtengan ganancias por lo que es clave profundizar en aspectos motivacionales y de compensaciones.

Cuanta más información dispongan los compradores, es más probable que los clientes se organicen para presionar, si son muchos o compran por volumen y los servicios no son diferenciados aumentará su poder de negociación imponiendo más exigencias y condiciones en relación a las variables precio-calidad y en este sentido tendrán mayor posibilidad de negociar el precio, pese a lo anterior se evidenció que el servicio propuesto posee una alta valoración por calidad del servicio más allá del precio.

El costo de cambio es bajo ya que las empresas existentes ofrecen un servicio con atributos similares.

Poder negociador de los proveedores: Media

Proveedores: empresas tecnológicas diseñadores, soporte y mantención, empresas certificadoras y que otorgan licencias, servicio de iCloud, etc. Industria relativamente fragmentada, es decir, hay cierta variedad de compañías que ofrecen estos servicios.

Las tendencias al uso de plataformas de movilidad son un mercado atractivo que ha llevado a que hoy existan en el mercado mayor oferta de compañías diseñadoras de software lo que ha quitado poder negociados a los proveedores de tecnologías. Además de los desarrolladores de TI, están los conductores de los vehículos que constituyen el móvil para operar, un conductor único tiene muy poco poder, pero, en volumen tienen gran poder. Las decisiones estratégicas

que tomen las compañías respecto a subir el porcentaje de comisión a los conductores tienen repercusión en el mercado y en el colaborador un cambio en este aspecto debe ir acompañado de un mayor beneficio para ellos para no afectar el poder del proveedor que tienen hasta hora.

El costo de cambiar proveedores de es alto ya que involucra encontrar un nuevo proveedor que no es el que diseño el software, tiempo, riesgos de falla en operaciones que pudiesen afectar la reputación y credibilidad del servicio, capacitaciones, reestructuraciones, análisis de compatibilidad de procesos, entre otros.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: Media

En el mercado existen servicios sustitutos, que si bien, no han sido diseñado para reemplazar el servicio ofrecido pueden ser una alternativa impulsada por cambios de: hábitos de vida del consumidor, preferencias, deterioro de reputación de los servicios disponibles y/o usados, restricciones en el presupuesto, alza de precios, servicios sin cobertura geográfica, mercado saturado, fallas del sistema, las anteriores son algunas de las razones por las que un consumidor podría decidir aceptar el costo de cambio y optar por sustitutos tales como patinetas con tecnología de electromovilidad, bicicletas, transporte público (Transantiago-metro-buses) o traslado en vehículo particular.

Precios relativos y desempeño de los sustitutos se detallan en Anexo 4.

Rivalidad de la Industria: Alta

Se analiza que tan fuerte son los competidores que participan en el mercado, ya que los cambios de estrategias que aplique una empresa tales como la disminución de precios, mejoramiento de la calidad del servicio, adicionar nuevos atributos y características, inversión en mayor publicidad, etc. implican respuesta por parte de los competidores. Aspectos relevantes que aumentan la rivalidad entre las compañías está dada por el número de compañías competidoras, disminución de la demanda del servicio, caída en los precios del servicio y costo de cambio. Aunque hay compañías dominantes en el mercado, existe una alta rivalidad.

La rivalidad y poder en la industria están concentrada principalmente en 4 compañías (Uber, Cabify, Beat y Didi) que ofrecen servicios con poca diferenciación, éstas reaccionan frente a las decisiones estratégicas de los otros como anuncios de ampliación de coberturas geográficas, mayores alternativas de elección y asociaciones estratégicas que involucren aumentos de cuota de mercado.

En cuanto a los costos, las compañías rivales utilizan variadas estrategias mostrando inicialmente tarifas más bajas, pero, que suben posteriormente en relación a otras variables afectadas por la demanda.

Las barreras de salida bajas: activos tecnológicos básicos como software pueden ser transferidos, o iniciar operaciones en otras localidades y cancelación de contratos de mantenimiento de software generalmente son a corto plazo y se renuevan.

Anexo 4: Industria: PESTEL: Análisis del Macroentorno

P

Político

Aumento de la delincuencia.

<https://www.ine.cl/prensa/2021/06/01/encuesta-nacional-urbana-de-seguridad-ciudadana-2020-registra-ca%C3%ADda-en-tasa-de-victimizaci%C3%B3n>

Restricciones sanitarias inestables y resguardo de la salud frente al COVID.

<https://www.gob.cl/coronavirus/pasoapaso/>

E

Económico

Desempleo y mujeres que han optado por dejar sus trabajos.

<https://www.uchile.cl/noticias/174819/la-situacion-del-empleo-no-mejora-para-hombres-ni-mujeres>

Aumento de tarifas por parte de transportistas escolares y restricciones horarias.

<https://www.latercera.com/nacional/noticia/furgones-escolares-alza/517195/>

Reactivación de la economía y vuelta a la normalidad baja restricciones sanitarias.

<https://www.gob.cl/juntosporchile/reactivacioneconomica/>

Búsqueda de alternativas para mantenimiento de gastos fijos que significa mantener los automóviles particulares.

Aumento de ventas de automóviles y demoras en importaciones de los mismos.

<https://www.24horas.cl/noticiarios/reportajes24/reportajes-24-el-negocio-de-las-mantenciones-en-los-vehiculos-2199014>

S

Sociocultural

Cambio en el rol de la mujer.

<https://www.elmostrador.cl/braga/2021/05/05/el-rol-de-la-mujer-trabajadora-en-pandemia/>

Coordinación conjunta de padres, comparten responsabilidades.

<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/52712/Trabajo%20de%20grado%20II%20Paulina%20Araya%20Rojas.pdf>

Importante población de familias extranjeras que no cuentan con red de apoyo y contactos.

<https://www.crececontigo.gob.cl/radio/la-importancia-de-las-redes-de-apoyo-en-la-crianza/>

T

Tecnológico

Avances tecnológicos permiten logística y monitoreo de actividades en tiempo real.

<https://acti.cl/cinco-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-a-chile-en-2021/>

Ecommerce y social commerce se triplicaron en la crisis sanitaria.

<https://www.ecommerceccs.cl/chile-perspectivas-del-comercio-electronico-2021/>

Mayor acceso a equipos electrónicos que brindan seguridad y control.

https://www.ine.cl/docs/default-source/acceso-informates/9.--encuesta-de-uso-de-tics-en-empresas/instructivo-del-informante.pdf?sfvrsn=7b55348_5

E

Ecológico

Mayor interés por productos y servicios que fomenten el cuidado al medioambiente.

<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/empresas-verdes-emprendimientos-y-soluciones-creadas-en-chile-para-transicion-a-organizaciones-sostenibles/7TOBKOQQVFDJN3H7LFRB56H7Q/>

Niveles de contaminación dado la gran cantidad de automóviles circulando en la capital.

<https://www.uchile.cl/noticias/176877/especialistas-uch-alertan-los-peligros-de-la-contaminacion-atmosferica>

Interés en prestar servicios que permitan aportar a la reputación de las nuevas empresas.

<https://www.diarosustentable.com/2021/04/ranking-merco-bci-banco-de-chile-y-colun-son-las-empresas-mas-responsables-y-con-mejor-gobierno-corporativo-en-chile/>

L

Legal

Chile cuenta con una estructura legal sólida.

<https://www.mtt.gob.cl/>

Existencia de normativas exigentes para la prestación de servicios y delimitación de responsabilidades.

<https://usuarios.subtrans.gob.cl/>

Anexo 5: Industria: Productos Sustitutos

- **Vehículo Particular:** El uso de automóvil particular requiere contar con auto propio, los costos asociados involucran costo de mantención, seguros, combustible, seguros obligatorios, permiso de circulación, contar con licencia de conducir Clase B. Aspectos a considerar para evaluar un posible costo de cambio al preferirlo como sustituto y complementando lo anteriormente expuesto es el alto flujo vehicular, niveles de delincuencia y sensación de inseguridad, alza en los costos del combustible y limitación de estacionamientos.

- **Transporte Escolar:**
 - Quien es:** servicio entregado por personas particulares y entidades jurídicas, orientado a satisfacer necesidades de movilidad para niños y adolescente.
 - Tamaño Relativo:** En el 2019 operaban en Chile 25 mil furgones escolares, pero, se estima que al 2022 un 20% de ellos dejó de operar como consecuencia de la pandemia⁴.
 - Principales Características de Servicio:** Cobro mensual, valores fluctúan entre los \$50.000 y \$150.000 dependiendo de modalidad, sectores y distancias.⁵
 - Alcance Geográfico:** Nacional
 - Fortalezas:** respaldo de los establecimientos educacionales, confianza de los padres/tutores por ser un servicio regulado y seguro y cubre las necesidades básicas de traslado en horarios de estudio.
 - Debilidades:** trayectos largos implican menos tiempo para niños y adolescentes para actividades extras, rigidez de horarios, tarifas preestablecidas que en ocasiones no son aprovechadas al 100% por los usuarios e informalidad del servicio ha llevado a una disminución de disponibilidad dado el cambio de rubro ocasionado por el tema sanitario.
 - Reputación:** Evaluación particular del servicio y satisfacción implica recomendación.
 - Regulación:** Servicio regulado por el INTRANT, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, entre otros. Además de estrictos requerimientos para trasladar a menores.

⁴ <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2022/02/23/gremio-de-transporte-escolar-estima-que-un-20-de-los-conductores-dejaron-la-actividad-desde-2020.shtml>

⁵ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=544416>

Desempeño: no existe una optimización de los recursos por la falta de herramientas logísticas que apoyen y brinden una mejor eficiencia considerando el tiempo y flexibilidad, que en ocasiones llevan a problemas de coordinación.

➤ **Chofer Privado Remunerado:**

Persona natural o jurídica que presta servicio de transporte de personas exclusivo de uno o más pasajeros. La fortaleza radica en ser un servicio privado y personalizado cuyo conductor es recomendado y sometido a entrevista, tiene relación laboral con el usuario/cliente y la elección es motivada por la confianza, seguridad, comodidad y disponibilidad. Respecto a las debilidades; es un servicio que implica contratación por parte del empleador, acto regulado por el código del trabajo y que implica un mayor costo para el contratante. Los choferes privados están regulados por requisitos establecidos por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. Por lo general tienen un buen desempeño dado que quien contrata tiene la posibilidad de elegir personalmente al chofer. Respecto a la reputación, si se recomienda, es porque ha tenido un buen desempeño.

➤ **Scooter Eléctrico**⁶: gran cantidad de empresas comercializan⁷ esta tecnología existiendo alternativa de: compra del producto y pago por uso. La medición de desempeño de este sustituto depende de la correcta elección del producto (variables relevantes: diseño, potencia, capacidad de carga y autonomía). Los beneficios asociados al uso son: fácil conducción, facilidad de estacionar y llevar, ahorro de tiempo, no requiere licencia, no contaminan, son autónomos y su carga es barata (\$100 carga valor aprox.)⁸

⁶ <https://scootersselectrico.cl/scooters-electricos>

⁷ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-imparable-alza-de-la-micromovilidad/SSJH6KNIMFDM5N3PRHHCUGESJM/>

⁸ <https://muvter.com/blogs/muvter/como-elegir-tu-scooter-electrico-del-2021>



SCOOTER ELÉCTRICO SHENGTE TURBO BLACK 1600W 20.000 MAH

Marca SHENGTE SCOOTERS ELÉCTRICO
Referencia

⚠ No hay suficientes productos en stock

Scooter Eléctrico Shengte Turbo Black 1600W 20.000 mAh

Scooter eléctrico ideal para la ciudad con recorridos de hasta 60 kilómetros, este equipo cuenta con una batería de 20.000 mAh de litio la cual genera una excelente autonomía, la suspensión delantera combinada con las cámaras de aire en las ruedas te dan un trayecto cómodo y seguro, lo puedes plegar para trasladar en el metro o llevar en el maletero de un vehículo, cuenta con un odómetro digital para medir tus recorridos y vigilar la carga de la batería, con estos scooters puedes movilizarte con tranquilidad y rapidez.

Garantía: 3 Meses

700.000 CLP

La relación al servicio de scooter las compañías que ofrecen el servicio a febrero del 2019 eran 4 con cobertura en Santiago (Lime, Grin, Scoot y Hop). Las opciones del servicio cuentan con una aplicación móvil, las coberturas en el sector oriente, los horarios de Lime-Scoot son 24/7, Grin y Hop rangos horarios se encuentran entre las 07:00 y 22:00 Hrs.⁹

En general los Scooter como producto sustituto funcionan para personas comprometidas con el medio ambiente, pero, más inseguras dada las características del transporte.

- **Bicicletas:** Alternativa de transporte que ha crecido en los últimos años debido a la tendencia a una vida saludable (físico y mental), conciencia medioambiental y el aumento del flujo vehicular. Sustituto con características similares a Scooter, cuenta con alternativas de compra y arriendo. Las bicicletas son ofrecidas muchas más empresas que las que ofrecen Scooter.

⁹ <https://chocale.cl/2019/02/scooters-electricos-santiago-chile/>



Bicicleta Urbana Harper Fixie - 1

Velocidad

\$329.990

★★★★★ 6 reviews

Color: Matte Black



<https://www.wyw.cl/products/>

Un Viaje	Mensual Básico	Mensual Completo	Anual Completo
CLP 500 por viaje	CLP 2.990 por mes	CLP 3.990 por mes	CLP 31.990 por año
<ul style="list-style-type: none">• Paga 500 por un solo viaje de hasta 30 min.	<ul style="list-style-type: none">• 2.990 para viajes ilimitados de 60 min al mes.• Pedalea hasta 1 hora sin costos adicionales.	<ul style="list-style-type: none">• 3.990 para viajes ilimitados de 120 min al mes.• Pedalea hasta 2 hora sin costos adicionales.	<ul style="list-style-type: none">• 31.990 para viajes ilimitados de 120 min al año.• Pedalea hasta 2 hora sin costos adicionales.
Comprar en la App	Comprar en la App	Comprar en la App	Comprar en la App

- **Transporte Público¹⁰:** Red Metropolitana de Movilidad (buses, Metro y Metrotrén Nos). Comenzó a funcionar desde el inicio del actual Sistema de Transporte Público de Santiago, en el año 2007.

Anexo 6: Industria: Potenciales Competidores en Chile

Uber¹¹

Quien es: empresa Tecnológica internacional con presencia en Chile a partir del año 2014, presta servicio a través de una aplicación facilitando que conductores privados encuentren personas que necesitan **movilidad segura y confiable**.

Tamaño Relativo: alcanza a 100.000 socios conductores. El 2021 \$167.383 millones¹².

Comisión cobrada a conductor: 25% de la tarifa del viaje.

¹⁰ <https://www.dtpm.cl/index.php/tarjeta-bip/tarifas-vigentes-stpm>

¹¹ <https://www.uber.com/cl/es/>

¹² <https://www.latercera.com/pulso/noticia/claro-chile-registro-una-caida-en-sus-resultados-de-2021-pero-aumento-su-base-de-suscriptores/K523BYNZ5ZCBRGH5RP7GXBEGLE/>

Cobertura Geográfica: desde Arica a Punta Arenas

Fortalezas: poder de marca, claras políticas de privacidad y seguridad, diversidad de opciones que se ajustan a las necesidades de los clientes/usuarios, tarifa conocida, precios más bajos que los taxis tradicionales y presencia en la mayoría de las regiones del país, rapidez del servicio y disponibilidad y alternativas de pago.

Debilidades: escasa regulación, opciones de conductores que cumplen requisitos y capacidades básicas, conductor puede cancelar viajes, sin supervisión en tiempo real durante el trayecto, las medidas sanitarias y limpieza exigidas a conductores en ocasiones no son supervisadas.

Reputación: afectada por temas laborales y de seguridad por parte de sus conductores asociados e inseguridad por parte de sus pasajeros.

Perspectivas: A alcanzado una cobertura casi total del territorio chileno y su tarea es fidelizar clientes, Por otro lado, lograr un mayor compromiso y protección a sus conductores colaboradores y clientes/usuarios.

Regulación: Carabineros y personal del Ministerio de Transporte y Comunicaciones respecto a las exigencias mínimas para prestar el servicio, a diferencia de los taxis básicos.

Desempeño: En definitiva, la evaluación buen desempeño sigue primando por sobre las situaciones particulares de control y supervisión en temas de seguridad como son los casos de acoso y abuso sexual¹³, leyes laborales para conductores y compromiso y fidelización por parte de conductores y cliente/usuario. Su evaluación ha sido con nota 6.1 M.B.¹⁴ según reciente estudio de satisfacción.

Cabify¹⁵:

Quien es: empresa tecnológica internacional con operaciones en España y Latinoamérica, llega a Chile el año 2012, utiliza plataforma tecnológica para conectar pasajeros y conductores satisfaciendo necesidades de **movilidad seguras y accesibles**. Cabify nació en España el 2011 y hoy está presente en más de 30 ciudades de 9 países.

Tamaño Relativo: 23 mil conductores permanentes

¹³ <https://www.24horas.cl/noticiasbbc/uber-las-reveladoras-cifras-que-arroja-el-primer-informe-sobre-agresiones-sexuales-en-el-servicio-3775947>

¹⁴ <https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-calidad-de-servicio-seguridad-y-tarifas-de-Taxis-basicos-Cabify-Easy-Taxi-y-Uber.pdf>

¹⁵ <https://cabify.com/cl>

Comisión cobrada al conductor: 15% de la tarifa del viaje.

Cobertura Geográfica: Concepción, Santiago, Iquique y Valparaíso.

Fortalezas: legalmente constituida en el Chile, paga impuestos por lo que los clientes/usuarios reciben un documento tributario y modalidades de pago en efectivo o con tarjeta. Además de los principios de Cabify respecto a los valores que transmite fortaleciendo la cultura de la compañía.

Debilidades: cobertura en pocas ciudades.

Reputación: En general cuenta con buena reputación, pero, ha estado expuesta a reclamos por cobros indebidos¹⁶

Perspectivas: Interés y participación temas medioambientales compensando la huella de CO2 participando en proyectos.

Regulación: Carabineros y personal del Ministerio de Transporte respecto a las exigencias mínimas exigidas, SII, Tesorería General de la República, entre otras.

Desempeño: Según evaluación ha sido la mejor evaluada con nota 6.5 M.B.¹⁷

Beat¹⁸:

Quien es: aplicación móvil que brinda soluciones de **movilidad más eficientes y amigables** con los usuarios. Llega a Chile el año 2020.

Tamaño Relativo: La capitalización de mercado actual es de 16,01M USD¹⁹.

Comisión cobrada a conductor: 20% de la tarifa del viaje.

Cobertura Geográfica: opera a nivel internacional en 7 ciudades de Colombia y a nivel nacional en Santiago y La Serena.

Fortalezas: no es un servicio tan masivo como las otras plataformas, se ha especializado en prestar sus servicios únicamente en América Latina por lo que comprende la cultura.

Debilidades: menor cobertura geográfica.

Reputación: La reputación de Beat destaca como la app mejor evaluada para trabajar entre los jóvenes profesionales²⁰. Segundo lugar entre 95 compañías en los premios Employers for Youth

¹⁶ <https://www.reclamos.cl/empresa/cabify>

¹⁷ <https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-calidad-de-servicio-seguridad-y-tarifas-de-Taxis-basicos-Cabify-Easy-Taxi-y-Uber.pdf>

¹⁸ [Beat - Toma un viaje y redescubre tu ciudad \(thebeat.co\)](http://thebeat.co)

¹⁹ [Heartbeat, Inc Estados financieros – NASDAQ: BEAT – Trading View](#)

²⁰ <https://portalinnova.cl/beat-destaca-como-la-app-de-movilidad-mejor-evaluada-para-trabajar-entre-los-jovenes-profesionales/>

evaluando ambiente laboral, infraestructura, calidad de vida, diversidad y cultura, reconocimiento, innovación, reputación, desarrollo de carrera, talento y beneficios²¹.

Perspectivas: Estrategia de crecimiento enfocándose en atraer a jóvenes profesionales.

Regulación: Carabineros y personal del Ministerio de Transporte respecto a las exigencias mínimas exigidas.

Desempeño: Una de las aplicaciones de movilidad de más rápido crecimiento y expansión en América Latina que ha mostrado un muy buen desempeño en sus operaciones.

Didi²²:

Quien es: Aplicación de transporte de pasajeros de capitales chinos²³ opera de la misma forma que las anteriores plataformas. Llega a Chile el año 2019, posee el mayor número de conductores activos del país superando incluso a Uber ofreciendo soluciones de movilidad a más de 550 millones de usuarios generando 60 millones de viajes al día.

Tamaño Relativo: con más de 1,5 millones de usuarios y 100 mil socios conductores conectados.

Comisión cobrada a conductor: 15% de la tarifa del viaje.

Alcance Geográfico: Santiago, Concepción, Antofagasta, La Serena, Temuco, Coquimbo, Talca, Rancagua, Puerto Montt, Viña del Mar y Valparaíso.

Fortalezas: atractivos precios y cuentan con una alta aprobación por parte de sus usuarios/clientes, reflejadas en sus calificaciones, asociación con taxistas genera una mayor satisfacción de seguridad por parte de los pasajeros dada la experiencia que poseen en el servicio y además cuentan con un servicio al cliente 24X7.

Debilidades: su estrategia agresiva de precios más bajo ha sido la puerta de entrada y los clientes estarán más sensibles a un cambio en sus tarifas.

Perspectivas: Didi está asociado con asociada con Grab, Lyft, Ola 99 y Bolt (Taxify) han creado una red global de viajes compartidos con llegada a más del 80% de la población mundial en más de 1.000 ciudades.

Regulación: Carabineros y personal del Ministerio de Transporte respecto a las exigencias mínimas exigidas.

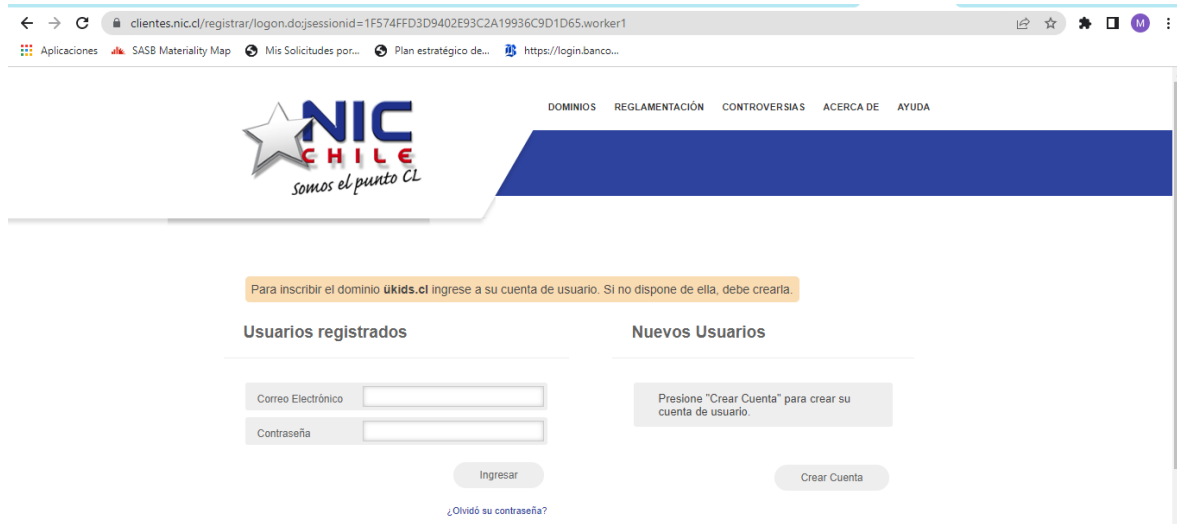
²¹ <https://ohzom.com/2020/09/29/por-segundo-ano-consecutivo-beat-es-rankeado-en-la-segunda-posicion-en-los-premios-efy/>

²² <https://chile.didiglobal.com/>

²³ <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/didi-uber-beat-y-cabify-en-tiempos-de-pandemia-aplicaciones-subieron-hasta-140-sus-conductores-activos/YJC7PYKHOJC2HEUF6LJNQEHA24/>

Anexo 7: Análisis de los competidores Internacionales y Potenciales Competidores Nacionales		Competidores Internacionales			Potenciales Competidores Nacionales			
		HopSkipDrive	Go Kids	Zencar	Uber	Beat	Cabify	Didi
Ítem	Características Generales del Servicio							
1	Servicio con Pagina Web	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Servicio con aplicación para smartphones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Pago por servicio mensual				X	X	X	X
4	Pago por viaje individual o compartido	✓	✓	✓	X	X	X	X
5	Sincronización con calendario	✓		✓	X	X	X	X
6	Monitoreo en tiempo real incluye notificaciones	✓			✓	✓	✓	✓
7	Video en tiempo real al interior del vehículo	✓			X	X	X	X
8	Envío de Instrucciones al conductor vía texto, voz o Video	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Disponibilidad de la información perfil completo de conductor en la plataforma digital	X	X	X	X	X	X	X
10	Elección del conductor en la plataforma	X	X	X	X	X	X	X
11	Opción de entrevistar al conductor por parte del cliente.	X	X	X	X	X	X	X
12	Uso de contraseñas o Código QR para confirmar el traslado	✓			X	X	X	X
13	Cotizado en Línea	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Planes de contingencia por fallas del servicio				X	X	X	X
	Chequeo del conductor							
15	Experiencia en cuidado de niños de al menos 5 Años	✓			N/A	N/A	N/A	N/A
16	Chequeo de antecedentes Penales, uso de drogas, alcohol	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A
17	Entrevistas de reclutamiento	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A
18	Evaluación Psicológica				N/A	N/A	N/A	N/A
19	Uso de uniforme distintivo con logos de la compañía	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A
20	Certificado de conducción de seguridad				N/A	N/A	N/A	N/A
	Chequeo de los autos							
21	Autos de 4 puertas	✓	✓	✓				NA
22	Menos de 4 años de antigüedad	✓	✓	✓				NA
23	Certificación de revisiones técnicas trimestrales	✓	✓	✓				NA
24	Autos Eléctricos / Híbridos	✓	✓	✓				

Anexo 8: Verificación de disponibilidad de dominio www.ÜKids.cl en Nic Chile.



Anexo 9: Canvas de la Propuesta de Valor

Cliente B2C (Padres/Tutores)



Cliente B2C (Conductores Colaboradores)



Cliente B2B (Empresas)



Anexo 10: RSE y sustentabilidad

Software y servicios de TI

La industria de servicios de software y tecnología de la información (TI) ofrece productos y servicios a nivel mundial a clientes minoristas, comerciales y gubernamentales, e incluye empresas involucradas en el desarrollo y venta de software de aplicaciones, infraestructura ... [Leer más](#)

Problemas relevantes (6 de 26)

[¿Por qué algunos problemas están atenuados?](#)

Medioambiente	Capital social	Capital humano	Modelo de negocio e innovación	Liderazgo y Gobernanza
Emissiones de GEI	Derechos humanos y relaciones comunitarias	Prácticas Laborales	Diseño de productos y gestión del ciclo de vida	Ética de negocios
Calidad del aire	Privacidad del cliente ?	Salud y seguridad de los empleados	Resiliencia del modelo de negocio	Comportamiento competitivo ?
Gestión de la energía ?	Seguridad de datos ?	Compromiso de los empleados, diversidad e inclusión ?	Gestión de la cadena de suministro	Gestión del Entorno Legal y Regulatorio
Gestión de agua y aguas residuales	Acceso y asequibilidad		Abastecimiento de materiales y eficiencia	Gestión de riesgos de incidentes críticos
Gestión de residuos y materiales peligrosos	Calidad y seguridad del producto		Impactos físicos del cambio climático	Gestión de riesgos sistémicos ?

Gestión de la Energía

La categoría aborda los impactos ambientales asociados con el consumo de energía. Aborda la gestión de energía de la empresa en la fabricación y/o para el suministro de productos y servicios derivados de proveedores de servicios públicos (energía de red) que no son propiedad ni están controlados por la empresa. Más específicamente, incluye la gestión de la eficiencia e intensidad energética, la combinación energética y la dependencia de la red. El uso de energía aguas arriba (p. ej., proveedores) y aguas abajo (p. ej., uso de productos) no está incluido en el alcance.

Privacidad del cliente

La categoría aborda la gestión de riesgos relacionados con el uso de información de identificación personal (PII) y otros datos de clientes o usuarios para fines secundarios que incluyen, entre otros, marketing a través de afiliados y no afiliados. El alcance de la categoría incluye problemas sociales que pueden surgir del enfoque de una empresa para recopilar datos, obtener el consentimiento (p. ej., políticas de aceptación), administrar las expectativas de los usuarios y clientes con respecto a cómo se usan sus datos y administrar la regulación en evolución. Excluye los problemas sociales que surgen de los riesgos de ciberseguridad, que se cubren en una categoría separada.

Privacidad de los datos

La categoría aborda la gestión de riesgos relacionados con la recopilación, retención y uso de datos sensibles, confidenciales y/o de propiedad de clientes o usuarios. Incluye problemas sociales que pueden surgir de incidentes como violaciones de datos en las que la información de identificación personal (PII) y otros datos de usuarios o clientes pueden estar expuestos. Aborda la estrategia, las políticas y las prácticas de una empresa relacionadas con la infraestructura de TI, la capacitación del personal, el mantenimiento de registros, la cooperación con las fuerzas del orden y otros mecanismos utilizados para garantizar la seguridad de los datos de los clientes o usuarios.

Compromiso de lo empleados, Comportamiento

Diversidad e inclusión.

La categoría aborda la capacidad de una empresa para garantizar que su cultura y sus prácticas de contratación y promoción adopten la creación de una fuerza laboral diversa e inclusiva que refleje la composición de los grupos de talentos locales y su base de clientes. Aborda los problemas de las prácticas discriminatorias por motivos de raza, género, etnia, religión, orientación sexual y otros factores.

competitivo

La categoría cubre problemas sociales asociados con la existencia de monopolios, que pueden incluir, entre otros, precios excesivos, mala calidad del servicio e ineficiencias. Aborda la gestión de las expectativas legales y sociales de una empresa en torno a las prácticas monopólicas y anticompetitivas, incluidas las cuestiones relacionadas con el poder de negociación, la colusión, la fijación o manipulación de precios y la protección de patentes y propiedad intelectual (PI).

Gestión de Riesgos Sistémicos

La categoría aborda las contribuciones de la empresa o la gestión de los riesgos sistémicos resultantes del debilitamiento o colapso a gran escala de los sistemas de los que dependen la economía y la sociedad. Esto incluye sistemas financieros, sistemas de recursos naturales y sistemas tecnológicos. Aborda los mecanismos que tiene una empresa para reducir sus contribuciones a los riesgos sistémicos y mejorar las salvaguardas que pueden mitigar los impactos de fallas sistémicas. Para las instituciones financieras, la categoría también captura la capacidad de la empresa para absorber los impactos que surgen del estrés financiero y económico y cumplir con los requisitos regulatorios más estrictos relacionados con la complejidad y la interconexión de las empresas en la industria.

[https://www.sasb.org/standards/materiality-finder/find/?industry\[\]=TC-SI](https://www.sasb.org/standards/materiality-finder/find/?industry[]=TC-SI)

Anexo 11:

Mercado B2C: Padres/Tutores

Fase 1: División del Mercado: Macro segmentación

- Variables demográficas:
 - ✓ Edad/Sexo: 30-55 años/ Mujeres y Hombres
 - ✓ Renta/Ocupación: Renta Promedio Rango \$1.360.000 a \$6.452.000/ oficios que requieren educación formal, técnicos y profesionales directivos y profesionales de alto nivel.
 - ✓ Sistema de Salud: Público y Privado
 - ✓ Estado Civil: Soltera (o)/ Casada (o)/ Viuda (o)
 - ✓ Educación: Profesionales Técnicos, Universitarios y Posgrado.
 - ✓ Clase Social (GSE²⁴): C2, C1b, C1a y AB
 - ✓ País /Región/Ciudad: Chile/ Metropolitana/ Santiago
 - ✓ Ciclo de Vida de la Familia: Familias con hijos preescolares y escolares/ Familia con hijos adolescentes.
 - ✓ Acceso a Internet: En el hogar / en dispositivos móviles
 - ✓ Tarjeta de crédito: Sobre el 40%
 - ✓ Propuesta buscada: Servicio de Movilidad Seguro y Confiables para niños y adolescentes.

Fase 2: División del Mercado: Microsegmentación

- Variables psicográficas:
 - ✓ Actitudes: Exigentes, modernos, tecnológicos, activos laboralmente, independientes, prácticos, buscadores de soluciones y alternativas, proteccionistas, calculadores, preocupados, investigadores, activos en redes sociales e investigadores respecto a los servicios que salen en el mercado y se mantienen informado de las noticias relevantes a nivel nacional e internacional.

²⁴ FUENTE: Marketing Ecommerce - <https://marketing4ecommerce.cl/como-se-clasifican-segmentos-socioeconomicos-en-chile/>

- ✓ Estilos de Vida: Cómodo, utilizan la tecnología para solucionar sus necesidades cotidianas, planifican su paternidad, usan RRSS y participantes activos en su mayoría, se mantienen actualizados de las últimas tendencias respecto a tecnología, se esfuerzan por mantener una calidad de vida saludable y equilibrada, cuidan del medio ambiente optando por servicios y productos que son amigables con la naturaleza.
- ✓ Valores e intereses: Valor de la Familia, se apoyan, valoran la comodidad en tareas del hogar, preocupados por la seguridad y bienestar físico y psicoemocional de sus hijos y valoran la tranquilidad. Respecto a los intereses; utilizan redes sociales para informarse, comentar o recomendar los productos que cumplieron sus expectativas (Boca a boca positivo agrega valor a la marca e incentiva a adquirir el producto o servicio), participan en foros de padres, comparten experiencias y se informan antes de comprar un producto o contratar un servicio analizando alternativas, precios, beneficios, reclamos, recomendaciones y condiciones de pago.
- ✓ Beneficios Buscados (Expectativas): Movilidad para niños y jóvenes en horarios distintos de la jornada escolar; un conductor que brinde seguridad y confianza, un servicio que brinde soluciones, disponibilidad, soporte y disponibilidad 24/7; plataforma sencilla y fácil de usar, seriedad; supervisión,
- ✓ responsabilidad, oportuno en la entrega de información e información fidedigna respecto a sus conductores.
- Comportamiento de Uso:
 - ✓ La frecuencia de uso promedio es de 3 veces a la semana.
- Comportamiento de Compra:
 - ✓ Formas de Compra: A través de página Web y Aplicación Móvil descargadas en dispositivos móviles.
 - ✓ Monto de la compra: Los precios mensuales varían entre \$75.000 y \$150.000
 - ✓ Formas de Pago: Transferencias Bancarias y Tarjeta de crédito

Mercado B2C: Conductores Colaboradores

Fase 1: División del Mercado: Macro Segmentación

- Variables demográficas:
 - ✓ Edad/Sexo: Mayor de Edad con Experiencia en cuidado de niños/ Mujeres y Hombres
 - ✓ Estado Civil: Soltera (o)/ Casada (o)/ Viuda (o)
 - ✓ Educación: Educación Media completa
 - ✓ País /Región/Ciudad: Chile/ Metropolitana/ Santiago
 - ✓ Acceso a Internet: En el hogar / en dispositivos móviles
 - ✓ Propuesta buscada: Rentabilizar sus activos (autos)

Fase 2: División del Mercado: Microsegmentación

- Variables psicográficas:
 - ✓ Actitudes: Responsables y cordiales.
 - ✓ Estilos de Vida: Utiliza tecnología y usa celular
 - ✓ Valores e intereses: Valoran la seguridad y confianza. Necesitan generar ingresos y aportar a la sociedad.
 - ✓ Beneficios Buscados (Expectativas): Trabajo seguro y confiable.
- Comportamiento de Uso:
 - ✓ Acorde a los tiempos que quieren prestar el servicio.

Anexo 12: Estrategia de producto/servicio: Atributos del Servicio

Atributos del Servicio a ofrecer

- Envío de instrucciones al conductor vía video, audio o texto.
- Elección del del conductor, disponibilidad del perfil, información del conductor en la aplicación o página web.
- Posibilidad de que los padres puedan entrevistar a los conductores de su elección.

- Visualización del Conductor.
- Monitoreo del viaje en tiempo Real. Envío de mensajes de texto con actualizaciones del traslado. Video a tiempo real dentro de los autos.
- Confirmación del viaje con el conductor a través de una contraseña o Código QR.
- Planes de contingencia ante fallas del servicio.
- Chequeo del conductor.
- Experiencia mínima de 5 años en cuidado de niños.
- Chequeo de antecedentes criminales.
- Entrevistas.
- Evaluación Psicológica.
- Chequeo de consumo de drogas y alcohol.
- Uniformado con atuendos con logo de la compañía.
- Certificación de conducción de seguridad.
- Chequeo de los autos
 - ✓ Autos de al menos 4 puertas y hasta 4 años de antigüedad
 - ✓ Revisiones trimestrales por talleres autorizados

En excelentes condiciones de limpieza y sanitización

Anexo 13: Cómo opera el servicio y Aplicación (App).



Paso 1: Eres mayor de edad y tienes la necesidad de trasladar a tus hijos, pero no tienes un medio seguro para transportarlos. Conócenos descargando la aplicación o ingresa a nuestra página web.

www.Ükids.cl



Paso 4: Tus hijos serán recogidos por el driver de tu elección el cual está debidamente identificado y podrá intercambiar con tus hijos el mecanismo de validación elegido por ti en la plataforma



Paso 2: Regístrate y podrás visualizar conductores, solicitar y agendar viajes.



Paso 5: Recibe notificaciones en tu teléfono inteligente sobre el progreso del viaje de tus hijos.



Paso 3: Selecciona tus conductores, fechas, horario y frecuencia que requieres de acuerdo a la información disponible en nuestra plataforma.

Deberás finalizar aceptando la transacción cargando el servicio al medio de pago asociado.



Paso 6: Monitorea en tiempo real el progreso del viaje, visualización dentro de la cabina del auto y te llegará un aviso de finalización del viaje y responsable de recibir a tus hijos si lo requieres.

Anexo 14: Estrategia de Ventas

Conductores Colaboradores

Beneficios

- Aprovechando asociaciones estratégicas con compañías aseguradoras, de servicio y mantenimiento de automóviles accediendo a:
 - ✓ 5% de descuento en mantenciones de sus automóviles.
 - ✓ 5% de descuentos en lavados de automóviles.
 - ✓ 3% de descuentos en póliza de seguro adicionales distintos del SOAP.
- Cursos de Capacitación gratuita online trimestral con temas de interés: salud mental, servicio al cliente, psicología con niños y adolescentes, seguridad, primeros auxilios y manejo de contingencias.
- Descuentos del 10% en centros de salud mental.
- Exención de comisión de 25 viajes (Considera valores promedios) por cada referencia de nuevos conductores colaboradores que logren asociarse efectivamente a Ükids.
- Flexibilidad Laboral

Incentivos

- Descuento del 10% sobre comisión del 22% cobrada por ÜKids por cumplimiento de número de viajes mensuales sobre el promedio de los conductores.
- Descuento del 10% sobre comisión del 22% cobrada por ÜKids por calificaciones sobre 6,5 otorgadas por los clientes en evaluación del servicio. Descuento adicional a descuento otorgado anteriormente por cumplimiento de meta de viajes sobre el promedio.

Renta Estimada Mensual de Conductor Colaborador y Esquema de Trabajo

Supuestos	
Horas trabajadas a la semana	9
Traslado de niños por viaje	4
Uso promedio Semanal	3
Número de viajes Semanal	6
Número de viajes al mes	24
Semanas Hábiles	42
Meses de año	12
Horas Laborales semanales	45

Propuesta al Conductor	
Ingreso por auto al mes	\$210.000
Equivalente a Ingreso Mensual (45 Horas semanales)	\$1.050.000
Ingreso por auto a la semana	\$60.000
Ingreso por auto por viaje ida y vuelta	\$10.000

Bajo el supuesto de que cada conductor traslade 4 niños, 3 veces a la semana, ida y vuelta, y destine 9 horas de trabajo en el mismo período semanal el conductor tendrá ingresos semanales por 60 mil pesos, lo que si se lleva a una escala de 45 horas semanales trabajando 42 semanas efectivas al año tendría un ingreso mensual de \$1.050.000

Anexo 15: Tamaño de mercado por comuna 2021

Unidad territorial	Variable	2021
Colina	Matricula Básica Particular Pagada	8.359
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Colina	Pagada	3.116
Lampa	Matricula Básica Particular Pagada	715
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Lampa	Pagada	126
Lo Barnechea	Matricula Básica Particular Pagada	9.556
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Lo Barnechea	Pagada	4.143
Quilicura	Matricula Básica Particular Pagada	1.500
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Quilicura	Pagada	704
Huechuraba	Matricula Básica Particular Pagada	4.054
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Huechuraba	Pagada	1.752
Conchalí	Matricula Básica Particular Pagada	144
Vitacura	Matricula Básica Particular Pagada	9.037
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Vitacura	Pagada	4.734
Curacaví	Matricula Básica Particular Pagada	183
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Curacaví	Pagada	69
Recoleta	Matricula Básica Particular Pagada	868

Recoleta	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	369
Independencia	Matricula Básica Particular Pagada	515
Independencia	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	281
Las Condes	Matricula Básica Particular Pagada	16.847
Las Condes	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	9.026
Providencia	Matricula Básica Particular Pagada	8.582
Providencia	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	4.214
Pudahuel	Matricula Básica Particular Pagada	918
Pudahuel	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	365
La Reina	Matricula Básica Particular Pagada	7.071
La Reina	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	3.123
Santiago	Matricula Básica Particular Pagada	5.088
Santiago	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	2.748
Ñuñoa	Matricula Básica Particular Pagada	7.828
Ñuñoa	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	3.485
Estación Central	Matricula Básica Particular Pagada	980
Estación Central	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	318
Peñalolén	Matricula Básica Particular Pagada	7.168
Peñalolén	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	3.236
Macul	Matricula Básica Particular Pagada	1.159
Macul	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	350
San Miguel	Matricula Básica Particular Pagada	1.472
San Miguel	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	623
Maipú	Matricula Básica Particular Pagada	2.127
Maipú	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	904
La Florida	Matricula Básica Particular Pagada	4.529
La Florida	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	1.911
La Cisterna	Matricula Básica Particular Pagada	314
La Cisterna	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	96
El Bosque	Matricula Básica Particular Pagada	368
El Bosque	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	191
Padre Hurtado	Matricula Básica Particular Pagada	697
Padre Hurtado	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	386
San Bernardo	Matricula Básica Particular Pagada	1.860
San Bernardo	Matricula Media Humanista Científico Particular Pagada	831

Puente Alto	Matricula Básica Particular Pagada	2.284
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Puente Alto	Pagada	959
Peñaflor	Matricula Básica Particular Pagada	348
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Peñaflor	Pagada	280
Calera De Tango	Matricula Básica Particular Pagada	1.065
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Calera De Tango	Pagada	559
Pirque	Matricula Básica Particular Pagada	541
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Pirque	Pagada	206
Talagante	Matricula Básica Particular Pagada	1.785
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Talagante	Pagada	737
Melipilla	Matricula Básica Particular Pagada	1.183
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Melipilla	Pagada	502
Buin	Matricula Básica Particular Pagada	2.473
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Buin	Pagada	938
Isla De Maipo	Matricula Básica Particular Pagada	80
Paine	Matricula Básica Particular Pagada	170
	Matricula Media Humanista Científico Particular	
Paine	Pagada	97
		163.247

Anexo 16: Descripción de Unidades Funcionales

1) Gerencia de Operaciones

La Gerencia de Operaciones será la encargada de garantizar la operación de logística del sistema de servicio de viajes y del sistema de optimización de rutas de la plataforma considerando variables de oferta, demanda de viajes y oferta de conductores implementando distintas estrategias para cumplir con este objetivo.

Será la responsable del diseño, implementación y control del Plan de Continuidad de Negocios, que tiene como fin mitigar cualquier falla que pueda existir en los aspectos de infraestructura física, tecnológica y de personal, a fin de garantiza la continuidad de las operaciones ante cualquier evento o crisis que pueda presentar la compañía.

Adicionalmente bajo la gerencia de operaciones estará a cargo del equipo de postventa para los clientes de la compañía, así como a los conductores que van a prestar los servicios de traslado.

Servicio de postventa a clientes tendrá como misión mantener las ratios de satisfacción de clientes definidos por el área de marketing, la que contará con un equipo de servicio al cliente a través de un call center, donde se analizarán Kpi's midiendo los tiempos de respuestas a los requerimientos de clientes, mediciones de calidad de las respuestas brindadas a los clientes y satisfacción de los mismos.

Servicio Postventa conductores equipo responsable de apoyar la gestión de resolución de problemas que puedan tener los conductores durante la prestación de sus servicios y el término de éste. Esta área contará con un equipo de servicio a través de un call center, el cual tendrá una plataforma donde será medido los tiempos de respuestas a los conductores, así como con mediciones de calidad de las respuestas brindadas a los conductores.

Bajo la Gerencia de operaciones también reportará la Sub gerencia de Administración y Finanzas, la cual tendrá la responsabilidad de la administración de la operación, de las instalaciones físicas de los empleados, del manejo de las relaciones con los bancos, del manejo y control de flujo de caja, recaudación y pagos, así como la inversión de los flujos excedentes. También tendrá la responsabilidad de llevar la contabilidad, reportes financieros, gestión de finanzas y presentaciones de resultados a las otras gerencias.

2) Gerencia Comercial y Marketing

La gerencia Comercial y Marketing será la encargada de desarrollar las estrategias de publicidad y mercadeo de la compañía. Asimismo, será responsable de establecer los objetivos de marketing en cuanto a la captación de clientes, y conductores, así como los planes de fidelización para ambos grupos de interés.

Dentro de las responsabilidades de la gerencia de marketing estará el monitoreo de la industria, de las nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos y de los competidores a fin de poder agregar valor a la gerencia de operaciones compartiendo con ellos información que pueda ayudar a mejorar su gestión.

Esta gerencia también estará encargada de llevar a cabos la estrategia de expansión del negocio a nivel internacional y responsable de diseñar e implementar los planes de desarrollo de nuevos negocios aprovechando la plataforma existente a fin de rentabilizar los negocios actuales.

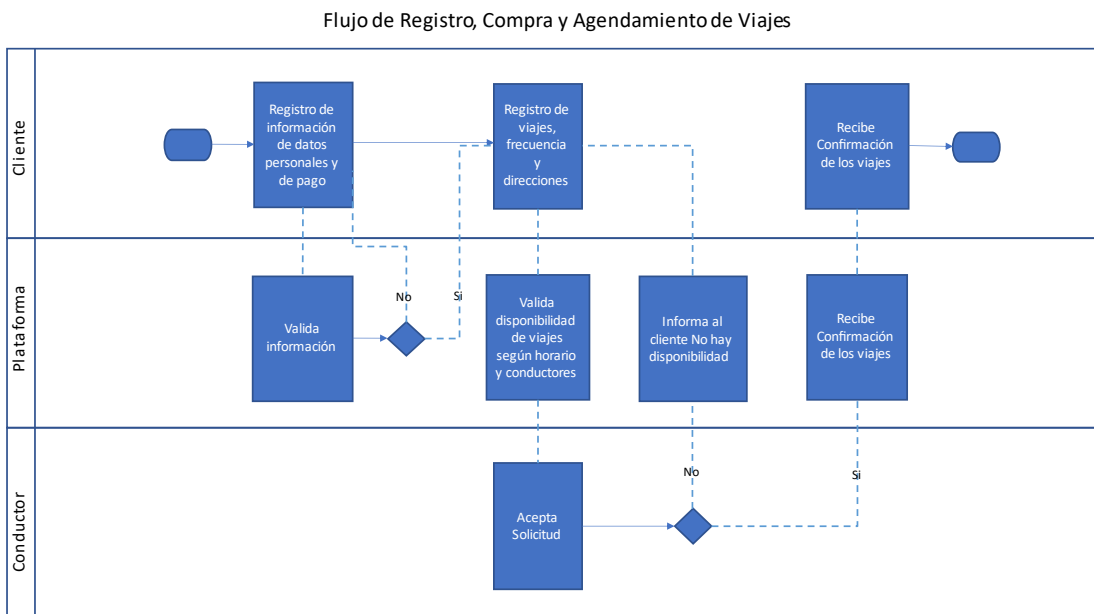
3) Gerencia de Personas, Organización y Asuntos Legales

La gerencia de Personas y Organización y Asuntos Legales será el área encargada del reclutamiento y selección del personal de la compañía, así como del reclutamiento de nuevos conductores.

Será de su responsabilidad manejar planes de compensación y desarrollo del personal de la compañía, así como del diseño de las normas, políticas, manuales, y procedimientos relacionados con el personal y los conductores.

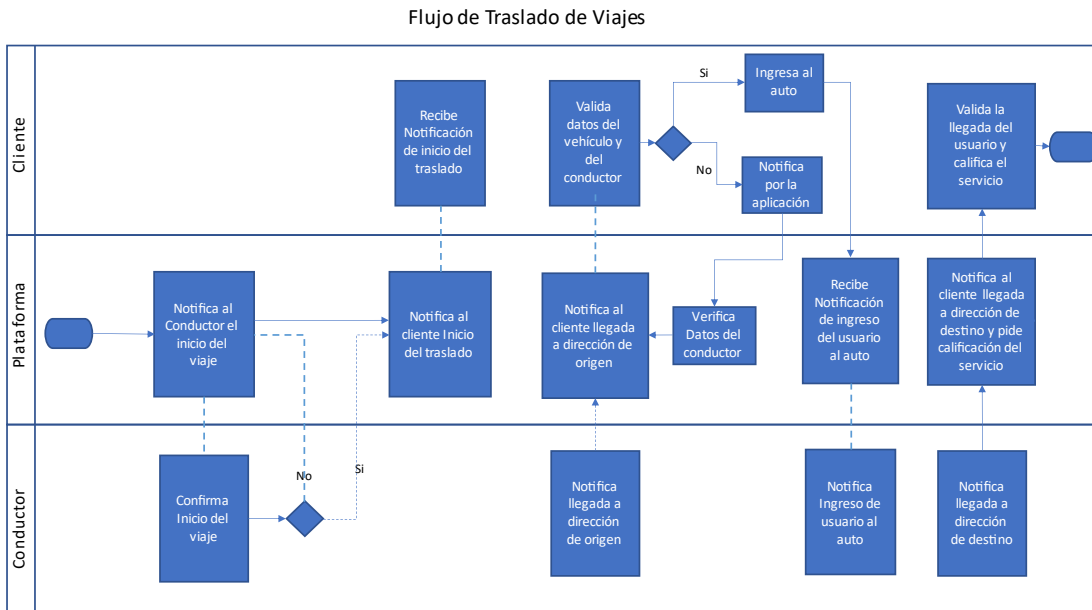
Esta área tendrá a su cargo todo lo relacionado con el cumplimiento de normativos y regulatorios, y llevará la relación con los entes gubernamentales relacionados con la operación de la organización.

Anexo 17: Flujo de Registro, Compra y agendamiento de viajes



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Flujo de traslados de Viajes



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Flujo de Selección de conductores

Todos los conductores deben enrolarse en la plataforma, indicando sus datos personales: nombres y apellidos, número de identificación (Rut), nacionalidad, estatus migratorio, en caso de que aplique, tipo de licencia, nivel de estudios, experiencia laboral. Referencias laborales y personales, al menos 3 de cada una. Por último, el aspirante a conductor debe entregar los datos del vehículo, el sistema sólo permitirá seguir el proceso de registro para aquellos autos que tenga no más de 3 años de fabricación. Para el proceso de selección se dará mayor valor a aquellos perfiles que tengan experiencia en conducción, estudios y experiencia relacionada con educación parvularia o inicial.

Una vez pasada esta primera etapa, los postulantes se someten a una evaluación psicológica, enfocada a determinar los mejores perfiles para el trabajo con niños, y adolescentes, así como para descartar cualquier patología psiquiátrica.

Para aquellos participantes que terminen satisfactoriamente el proceso de evaluación psicológica, pasan a una capacitación en manejo defensivo por una entidad certificada.

Si los aspirantes, no poseen la licencia de manejo que exige la regulación para el transporte de pasajeros, la compañía lo apoyará con el entrenamiento correspondiente para la solicitud y obtención de ésta.

Una vez terminado el proceso de selección de los conductores, se procede a la revisión de las condiciones del vehículo en un taller certificado por la compañía, es importante destacar que el conductor al aceptar prestar el servicio a la compañía suscribe un compromiso de realizar revisiones y mantenciones en estos talleres, con frecuencia establecida por la compañía, la cual será cada 6 meses.

Completado el proceso de selección y revisión de las condiciones del auto, se procede a la instalación de los equipos de monitoreo de viajes, tales como, cámara de video con visión a la cabina del auto (la cual permitirá ver al conductor, como a los pasajeros), así como con visión perimetral del camino, GPS y sillas de autos de niños.

Anexo 20: Estructura Organizacional. Descripción de Cargos

Gerente de Operaciones

Responsabilidades

- Administrar la operación diaria del proceso a su cargo.
- Realizar reportes de gestión de los procesos a su cargo.
- Revisar periódicamente procesos y flujos de actividades, realizar planes de mejora a partir de los existentes, para entregar una atención de excelencia a clientes externos e internos.
- Orientar a los asociados con dependencia directa a utilizar herramientas en la resolución de conflictos, comunicación efectiva, motivación y liderazgo para guiar diariamente al personal en sus labores.
- Optimizar recursos y procesos, reducir costos sin atentar en el servicio entregado.
- Buscar la mejora continua, vía optimización o incorporando equipamiento tecnológico según se requiera

Requisitos

- Título Universitario, Ingeniería Civil Industrial o carrera afín.
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares en otras empresas, idealmente en centros de distribución con operaciones en turnos, de empresas multinacionales o retail.
- Amplios conocimientos y experiencia en logística y operaciones.
- Conocimiento y experiencia de sistemas de gestión de calidad, o metodologías de mejora continua.
- Desarrollo de KPI operacionales.
- Conocimiento y experiencia en sistemas logísticos.
- Importante desarrollo de habilidades blandas
- Excelente disposición a los cambios

Deberá poseer habilidades para manejar equipos de trabajo, análisis, síntesis y pensamiento crítico, buen manejo de conflictos y tendrá una naturaleza de liderazgo proactivo en lugar de reactivo.

Subgerente de Operaciones Finanzas

Propósito del Rol

- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.
- Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa.
- Supervisar el funcionamiento del área de planificación financiera.
- Administrar la gestión de riesgos, en los temas de control de activos, coordinando el monitoreo de los inventarios de todo tipo y el control de los activos fijos
- Apoyar la gestión de la planificación financiera del grupo
- Preparar y facilitar la información relevante para la toma de decisiones de Gerencias y Socios Gestores

Ser un apoyo constante a todas las áreas funcionales de la empresa, liderar equipo de Finanzas.

Requisitos

- Ser Ingeniero Comercial / Civil o carrera a fin.
- 5 años experiencia como jefe o Subgerente de Finanzas.
- Ideal tener experiencia en la experiencia en la industria inmobiliaria, gestionando 4 a 5 proyectos simultáneos.
- Tener constante relación con bancos e instituciones financieras
- Tener sólidos conocimientos tributarios y contables
- Manejo Estados Financieros y Flujos de Caja
- Manejo Control de Gestión, Kpi, entre otros

Subgerente de Operaciones.

Requisitos

- Experiencia en operaciones y logística de mínimo 4 años.
- Conocimientos en prevención de riesgos.
- Título en logística, operaciones, administración de empresas o afines (técnico o ingeniería).
- Dominio en informática (planillas, informes, internet, Outlook)
Amplios conocimientos y experiencia en logística y operaciones.
- Conocimiento y experiencia de sistemas de gestión de calidad, o metodologías de mejora continua.
- Desarrollo de KPI operacionales.
- Conocimiento y experiencia en sistemas logísticos.
- Importante desarrollo de habilidades blandas
- Excelente disposición a los cambios
- Desarrollar estrategias de atención al cliente (postventa, reclamos, etc.), potenciando canales de atención directos en redes sociales, call center u otros medios.

Gerente Comercial y de Marketing

Principales funciones:

- Desarrollar la estrategia de omnicanalidad.
- Definir los lineamientos para el desarrollo de la estrategia de e-commerce.
- Motivar el desarrollo de nuevas tecnologías relacionados con la estrategia digital, realizando investigaciones del mercado digital y de la competencia en medios digitales.
- Responsable de la planificación estratégica de negocios.
- Responsable del resultado comercial.
- Cumplimiento de márgenes de acuerdo a los presupuestos de negocio.
- Generación, identificación, validación y calificación del pipeline que alimenta el ciclo comercial.
- Ejecutar planes de negocio, planes de cuenta, manteniendo los indicadores de gestión comercial actualizados
- Representar y posicionar la empresa y sus soluciones; asegurando la calidad de la propuesta de valor y la relación con los clientes finales.
- Optimizar los procesos de venta de la empresa.
- P&L.
- Gestión de equipos.
- Planificar acciones de marketing con foco en aumento exponencial de leads
- Análisis de datos que permitan convertir tráfico al sitio web, redes sociales y otros.
- Analizar detalladamente el comportamiento online del consumidor.
- Dominar todas las redes sociales para usarlas como fuente de growth.

Requisitos

- Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial o carrera afín.
- Perfil con fuerte orientación al logro de objetivos.
- 5 años de experiencia laboral.
- Sólida experiencia en Marketing digital, SEO y SEM (demostrable).
- Experiencia en análisis de datos, estadísticas, inbound marketing, funnel de conversión y experiencia cliente Online marketing.

- Social media.
- Metodologías ágiles.
- Ecommerce.
- Análisis de mercado.
- Data management.

Y Debe Tener

- Foco en resultados.
- Capacidad e interés en el aprendizaje continuo.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Inquietud y Creatividad.
- Capacidad de análisis.
- Ideal certificaciones o perfeccionamiento en Marketing digital, Innovación, etc.
- Mejor aún si sabes programar o tiene conocimientos de programación (para meter las manos en la web).

Analista Marketing

Funciones:

- Análisis y reporte de datos.
- Presentación de reportes.
- Utilización de herramientas de visualización de información para entender resultados y generar recomendaciones.
- Involucramiento en el desarrollo e implementación de la Estrategia Digital de la marca.
- Calendarización de posteo y campañas de Mailyng

Requisitos:

- Estudiantes o recién graduado de las carreras de Comercialización, Marketing digital, Ingeniería industrial, Administración de empresas.

- Habilidades analíticas.
- Conocimientos de Excel.
- Conocimientos de Google Analytics.
- Conocimientos deseables (no excluyentes).
- Conocimientos de online marketing o CRM.

Analistas cuentas por cobrar y por pagar

Principales Funciones

- Actualización de saldos y revisión de movimientos en Plataformas Bancarias.
- Confección de Posición de Caja Diaria.
- Confección de Reportes relacionados al origen y uso de los recursos financieros de la compañía.
- Revisión y mejora continua en procesos de Provisión de Saldos para cumplir con los requerimientos de clientes internos.
- Ingreso de movimientos Bancarios a la contabilidad, además de su correspondiente cuadratura y Cierre Mensual.
- Liderazgo en procesos de Gestión de Liquidez.

Requisitos

- Profesional Contador Auditor o Ingeniería Comercial.
- Experiencia de al menos 2 años en Tesorería.
- Conocimiento tecnológico de aplicaciones SAP u otro ERP World Class.
- Conocimiento de Excel (Tablas dinámicas, Reportería).
- Conocimiento de procesos Bancarios (Pagos, LBTR, Cashpooling, etc.).

Anexo 21: Incentivos y compensaciones

Compensaciones por cargos

Nombre de Cargos	Salario Bruto Mensual (\$)	Salario Bruto Anual (\$)	Bono Anual (\$)	Compensación Anual (\$)
Gerente de Personas y Asuntos Legales	3.000.000	36.000.000	3.000.000	39.000.000
Analista de Personas y asuntos legales	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Gerente de Operaciones	3.000.000	36.000.000	3.000.000	39.000.000
Sub Gerente de Finanzas	2.000.000	24.000.000	2.000.000	26.000.000
Analista de Operaciones	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Analista de Operaciones Call Center Drivers	500.000	6.000.000	500.000	6.500.000
Analista de Operaciones Call Center Clientes	500.000	6.000.000	500.000	6.500.000
Analista de Sistemas	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Analista de Cobranzas y Recaudación	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Analista de Pago a Proveedores	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Total sueldos y salarios Operaciones	14.000.000	168.000.000	14.000.000	182.000.000
Gerente Comercial y de Marketing	3.000.000	36.000.000	3.000.000	39.000.000
Sub Gerente Comercial	2.000.000	24.000.000	2.000.000	26.000.000
Analista Marketing	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Ejecutivo Venta B2C Usuarios	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Ejecutivo Venta B2C Conductores	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Ejecutivo Venta B2C Compañía	1.000.000	12.000.000	1.000.000	13.000.000
Total sueldos y salarios Comercial y Marketing	9.000.000	108.000.000	9.000.000	117.000.000
Total sueldos y Salarios	23.000.000	276.000.000	23.000.000	299.000.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Costo de Plataforma Digital

Fases de desarrollo de la Plataforma	Max	Media	Mínimo
Requerimientos de análisis - 20 a 30 horas	30	25	20
Fase de diseño - 200 a 500 horas.	500	350	200
Productos y sub productos (deliverables) - 1500 a 1800 horas.	1800	1.650	1500
Desarrollo de sistemas de base (backends) 500 a 800 horas.	800	650	500
Fase de Prueba - 150 a 250 horas	250	200	150
Fase de Lanzamiento - 60 a 100 horas.	100	80	60
Horas totales de desarrollo	3480	2.955	2430
Precio por hora de desarrollo (USD)	USD 250	USD 138	USD 25
Costo Total	USD 870.000	USD 465.375	USD 60.750
Costo Total en Pesos Tasa de cambio 780 (clp/usd)	\$678.600.000	\$362.992.500	\$47.385.000

Promedio entre la opción mínima y media de horas de desarrollo		\$205.188.750
----------------------------------------------------------------	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia

<https://www.apurple.co/uber-app-development-cost/>

Anexo 23: Determinación de Capital de Trabajo

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Resultado en Operaciones	\$-2.440.000	\$-2.440.000	\$-2.440.000	\$-2.440.000	\$-2.440.000	\$-2.440.000
Capital de trabajo Balance (IVA)	\$-7.138.933	\$-13.935.867	\$-20.732.800	\$-27.529.733	\$-34.326.667	\$-41.123.600
Variación de Capital de trabajo Balance (IVA)	\$-7.138.933	\$-6.796.933	\$-6.796.933	\$-6.796.933	\$-6.796.933	\$-6.796.933
Capital de trabajo	\$-9.578.933	\$-18.815.867	\$-28.052.800	\$-37.289.733	\$-46.526.667	\$-55.763.600

Año 1	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 1
-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------------

Resultado en Operaciones	\$5.431.128	\$5.431.128	\$-4.568.872	\$-4.568.872	\$-4.568.872	\$-4.568.872	(22.053.230)
Capital de trabajo Balance (IVA)	\$-38.330.260	\$-36.049.921	\$-33.256.581	\$-30.463.241	\$-27.669.901	\$-24.876.562	
Variación de Capital de trabajo Balance (IVA)	\$2.793.340	\$2.280.340	\$2.793.340	\$2.793.340	\$2.793.340	\$2.793.340	
Capital de trabajo	\$-47.539.132	\$-39.827.664	\$-41.603.196	\$-43.378.728	\$-45.154.260	\$-46.929.792	

Año 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
-------	-------	---------	-------	-------	------	-------

Resultado en Operaciones	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	-
Capital de trabajo Balance (IVA)	\$-25.087.311	\$-24.101.061	\$-23.114.811	\$-22.128.560	\$-21.142.310	\$-20.156.060	
Variación de Capital de trabajo Balance (IVA)	\$-210.750	\$986.250	\$986.250	\$986.250	\$986.250	\$986.250	
Capital de trabajo	\$-14.290.618	\$-27.384.236	\$-40.477.855	\$-53.571.473	\$-66.665.091	\$-79.758.709	

Año 2	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2
-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------------

Resultado en Operaciones	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	\$-14.079.869	(168.958.423)
Capital de trabajo Balance (IVA)	\$-19.169.809	\$-18.183.559	\$-17.197.309	\$-16.211.058	\$-15.224.808	\$-14.238.557	
Variación de Capital de trabajo Balance (IVA)	\$986.250	\$986.250	\$986.250	\$986.250	\$986.250	\$986.250	
Capital de trabajo	\$-92.852.328	105.945.946	119.039.564	\$-132.133.182	\$-145.226.800	\$-158.320.419	

Anexo 24: Determinación Tasa de Descuento

	Beta	Valor de mercado del patrimonio	Valor libro de la deuda	Beta des apalancado	% Patrimonio	% Deuda
Uber	1,31	47.894	11.105	1,120	81%	19%
Lift	1,83	6.960	975	1,660	88%	12%
Mediana	1,57			1,39029	84,4%	15,6%
Promedio	1,57			1,39	84,4%	15,6%

Tasa de impuesto 27%

Beta des apalancado = Beta observado / ((1-tasa de impuesto) * Deuda/Patrimonio +1)

Fórmula de Hamada que se utiliza cuando asumimos que el beta de la deuda es igual a 0

costo del patrimonio = tasa libre de riesgo + beta apalancada * Premio por riesgo de mercado

Beta apalancada	1,57724037	1,577240371	Fuente
Beta des apalancado	1,39	1,39	
Tasa de impuesto	27%	27%	https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm
Ratio de apalancamiento	18,4%	18,4%	
Tasa libre de riesgo 10 años		3,49%	https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile Tasa del bono del gobierno a 10 años
Tasa libre de riesgo 5 años	3,61%		https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile
Premio por riesgo de mercado	6,23%	6,23%	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Premio Por Liquidez	3%	1,5%	
Prima por Star Up	3%	0%	
Tasa del costo del patrimonio	19,4%		
Tasa de descuento Valor Residual		14,8%	

Beta apalancada = Beta des apalancado x ((1-tasa de impuesto) * Deuda/Patrimonio +1)

tasa del costo de la deuda	8,00%	tasa de deuda de Uber
tasa de impuesto	27%	
tasa del costo de la deuda después de impuesto	5,8%	
tasa del costo de la deuda después de impuesto = tasa del costo de la deuda x (1 - tasa de impuesto)		

WACC = costo del patrimonio x % Patrimonio + Costo de la deuda después de impuesto x % Deuda

% Patrimonio	80,0%
% Deuda	20,0%

WACC 16,7%

Anexo 25: Proyección año 6 del proyecto para determinar valor presente de los flujos futuros.

Expresado en CLP	Flujo Infinito Proyectado
Año	6
Utilidad después de impuestos	\$3.534.423.247
Depreciación (+)	\$0
Inversión activo fijo (-)	\$246.038.526

Flujo de Caja	\$3.288.384.721
----------------------	------------------------

Valor presente de los flujos futuros	\$23.304.235.948
---------------------------------------------	-------------------------

GRÁFICOS DE ENCUESTAS

Gráfico 1-17: Oportunidad de Negocio/ Investigación de Mercado/ Resultado encuestas online:

Fuente:

https://docs.google.com/forms/d/1tGXJCpvyi_j0umBxMtpycRBiAr3Pcr7jtFqpflgCu84/edit#responses

Gráfico 1

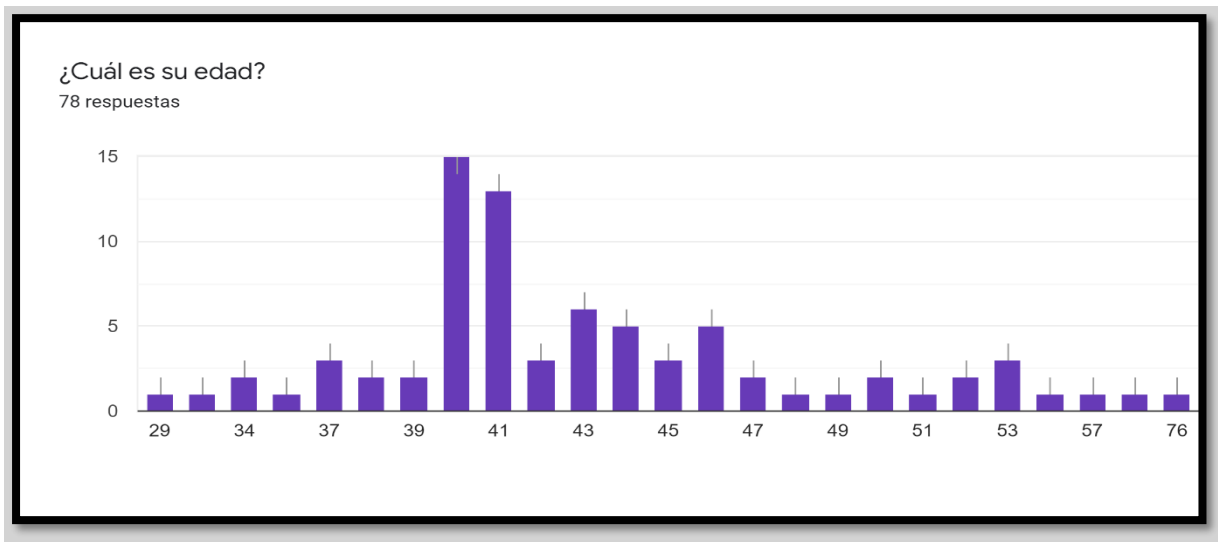


Gráfico 2

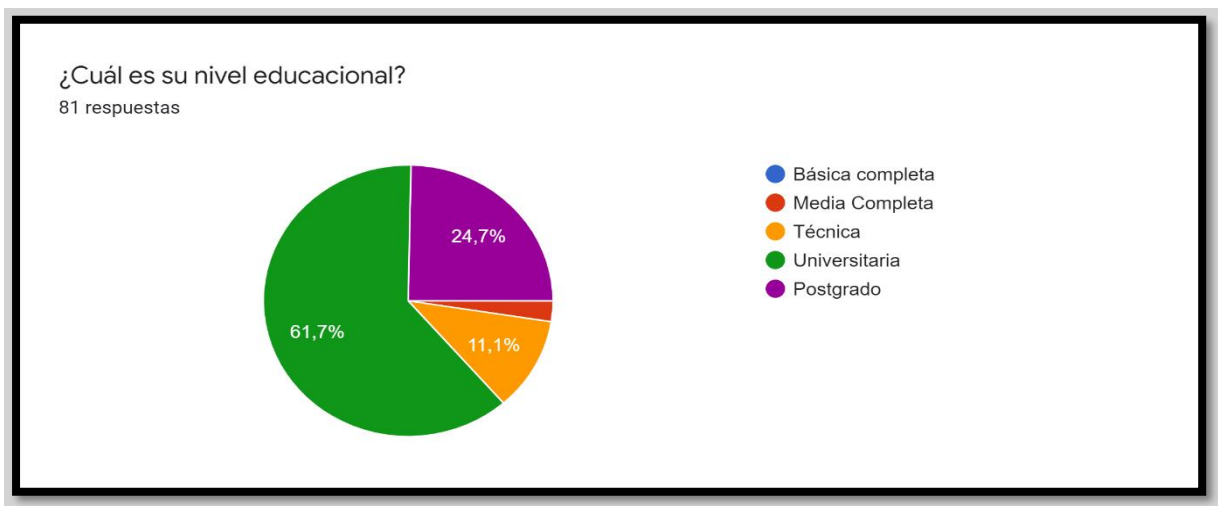


Gráfico 3

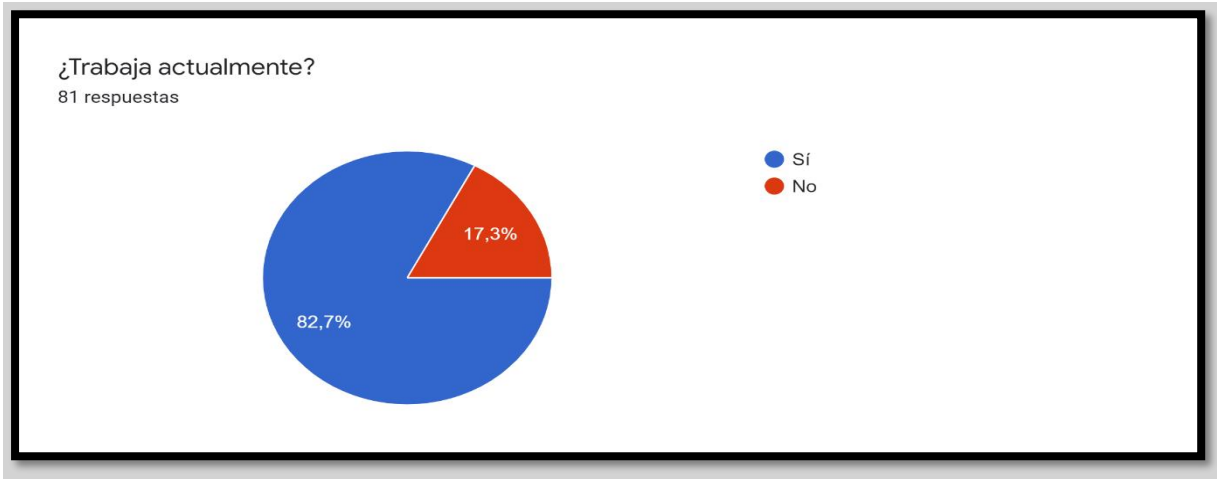


Gráfico 4

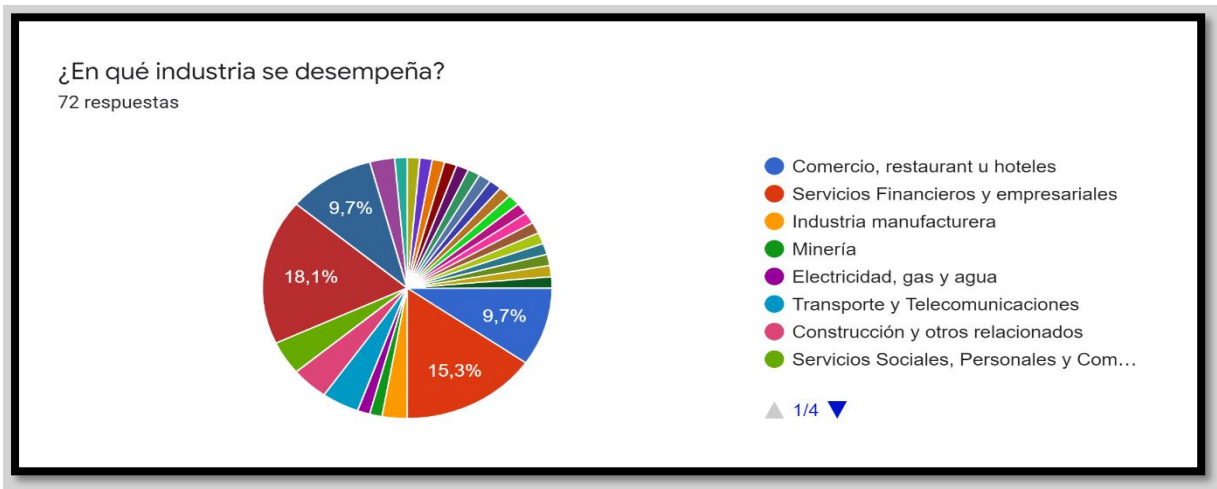


Gráfico 5

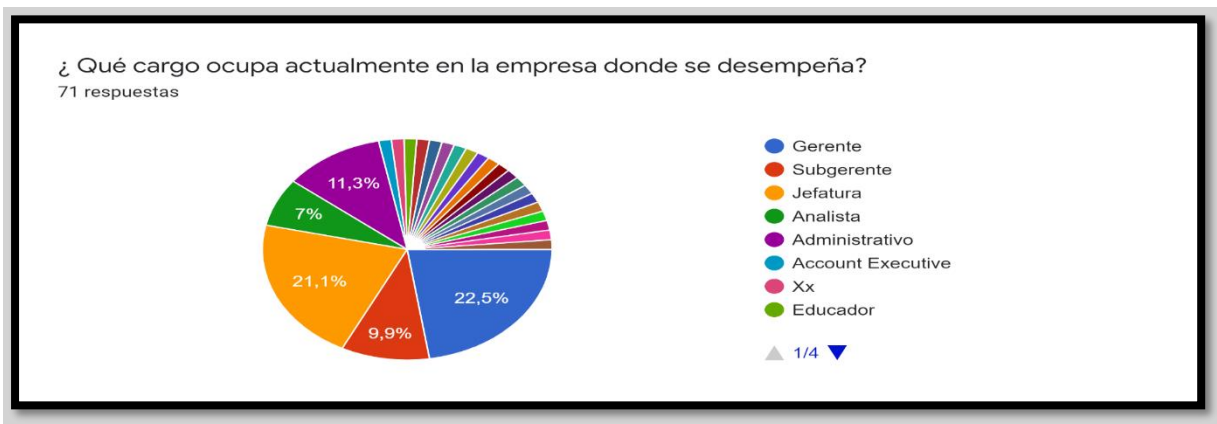


Gráfico 6

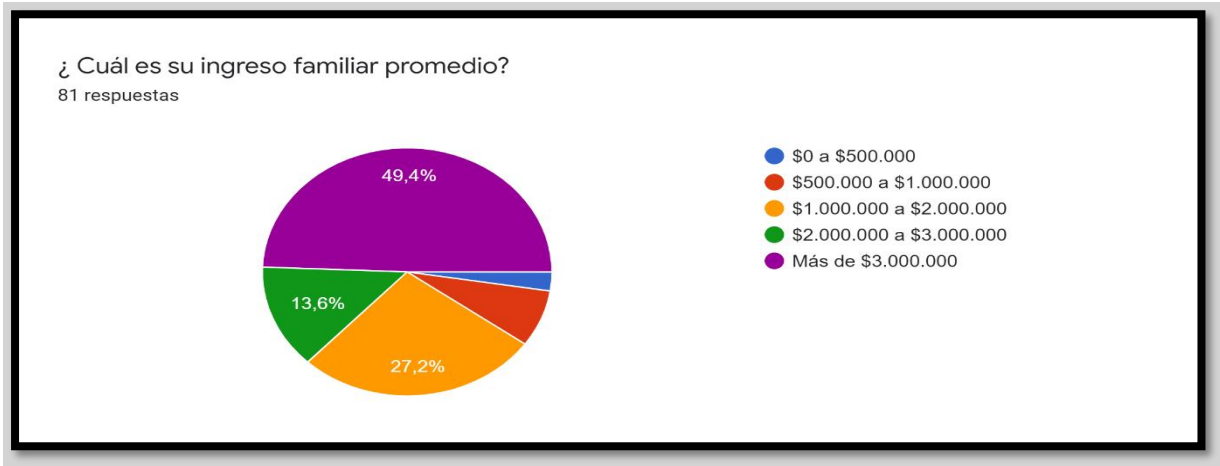


Gráfico 7

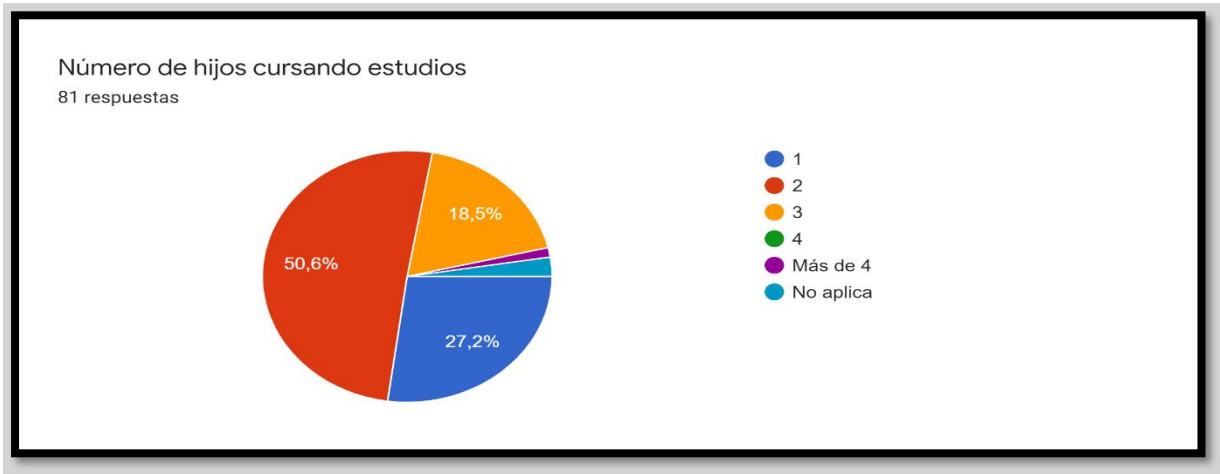


Gráfico 8

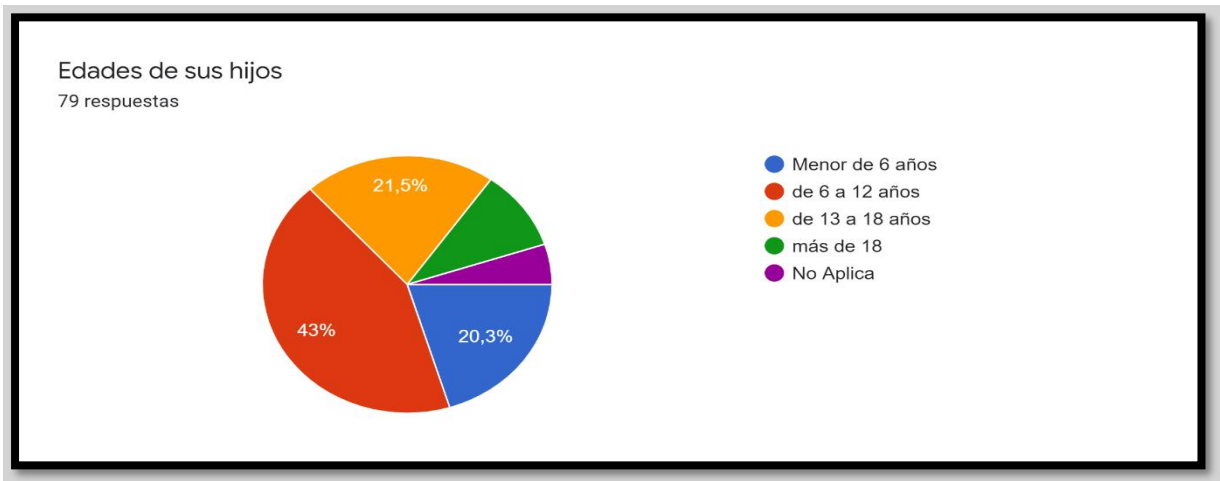


Gráfico 9

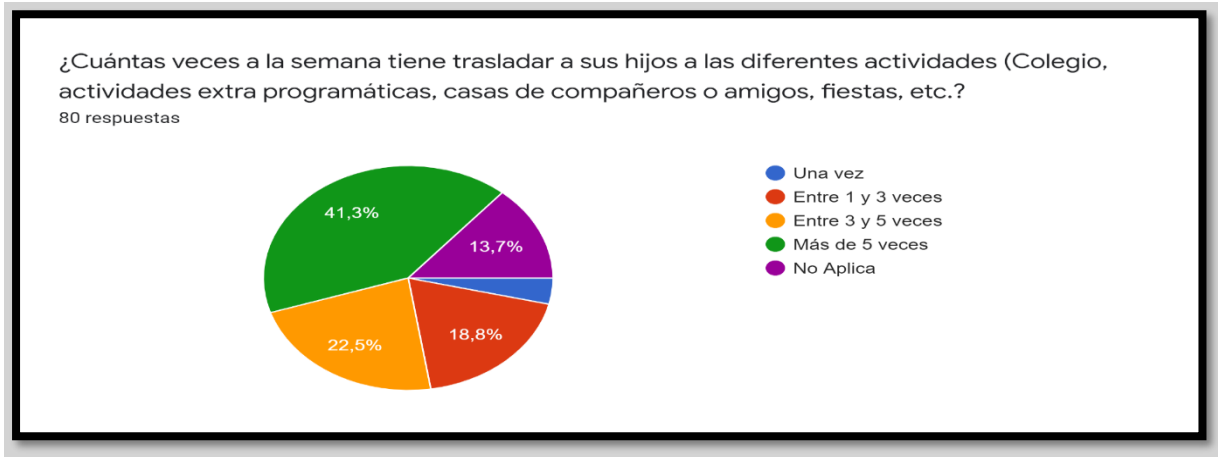


Gráfico 10

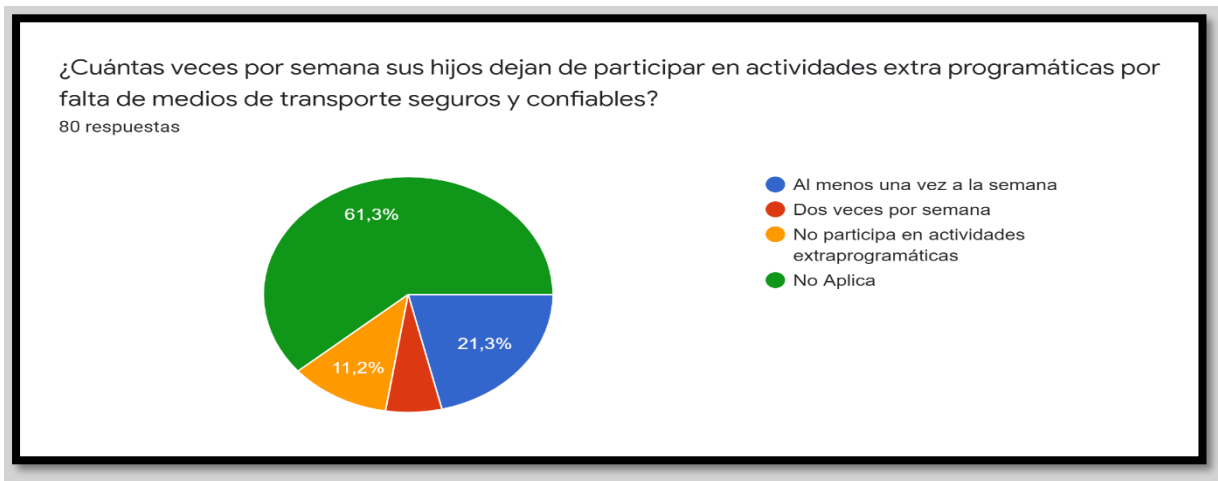


Gráfico 11

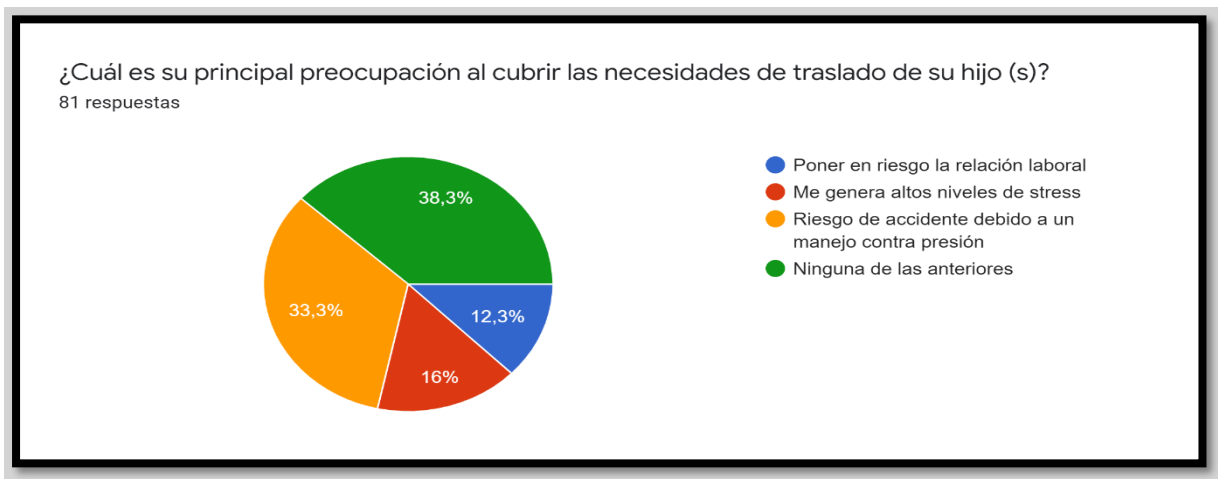


Gráfico 12

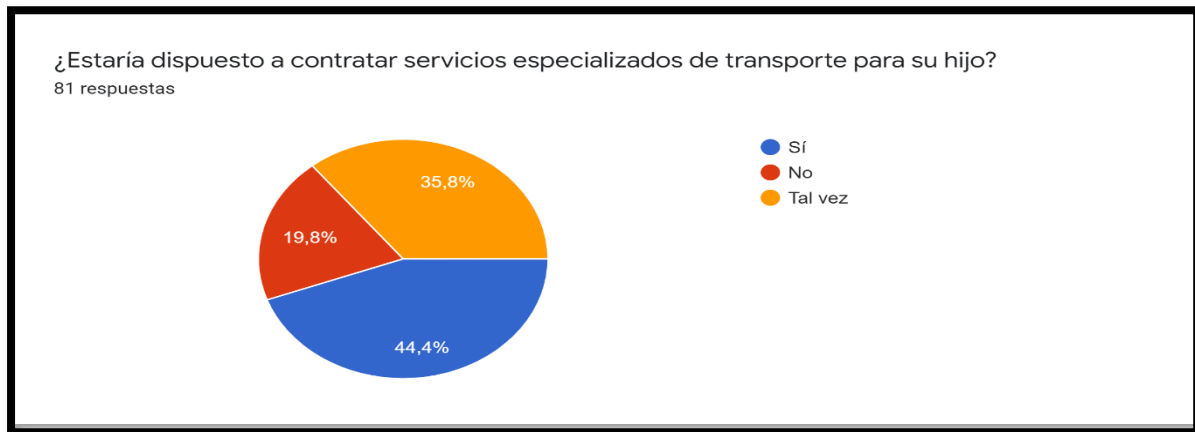


Gráfico 13

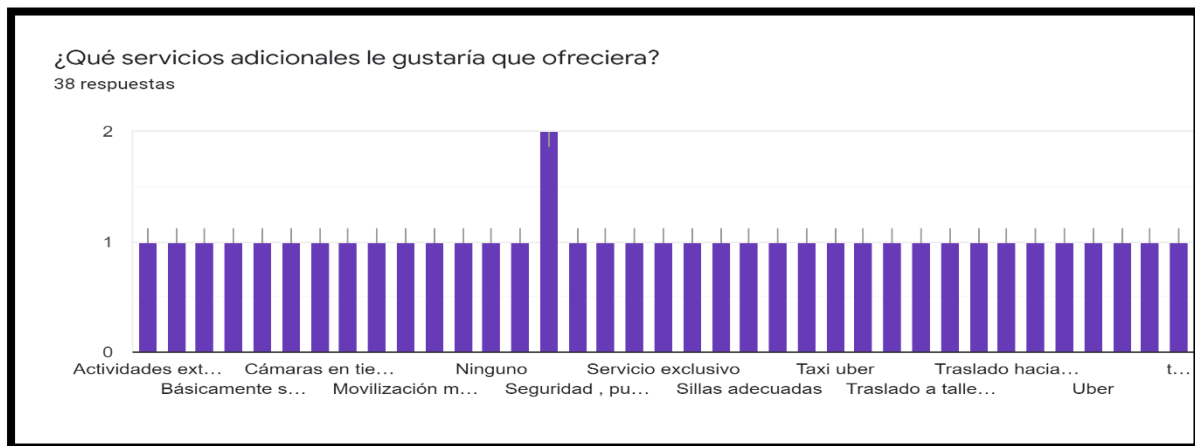


Gráfico 14

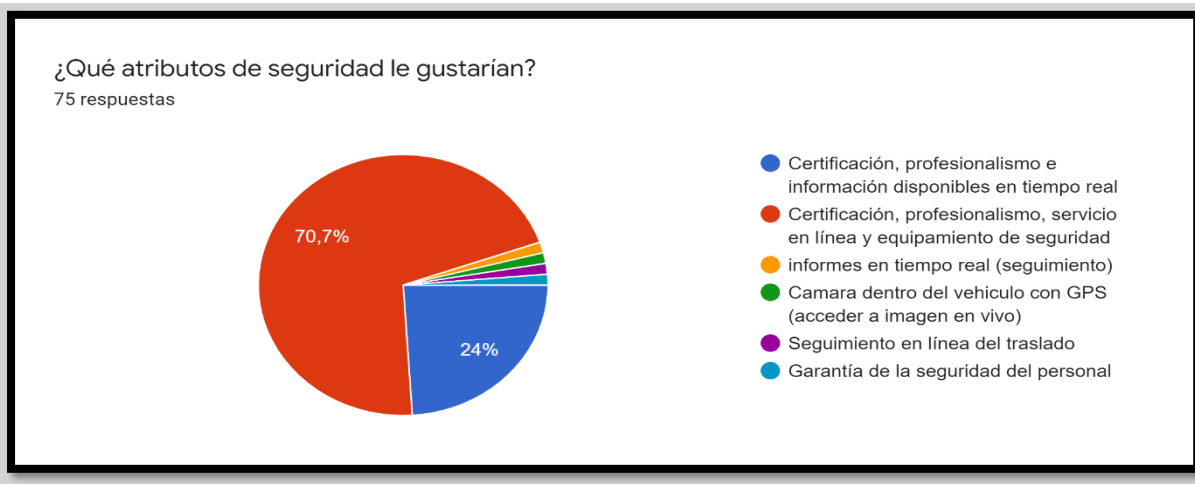


Gráfico 15

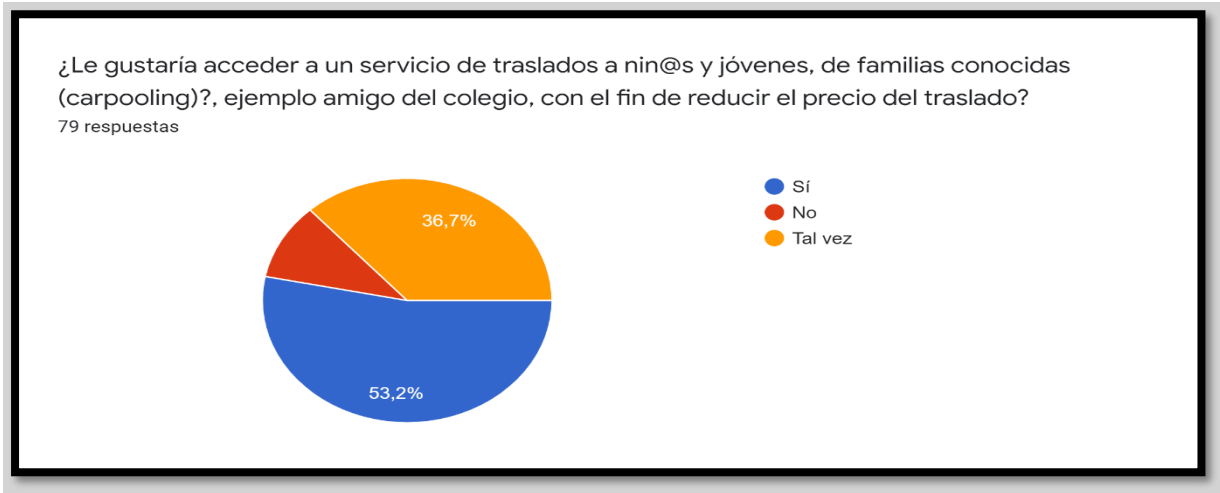


Gráfico 16

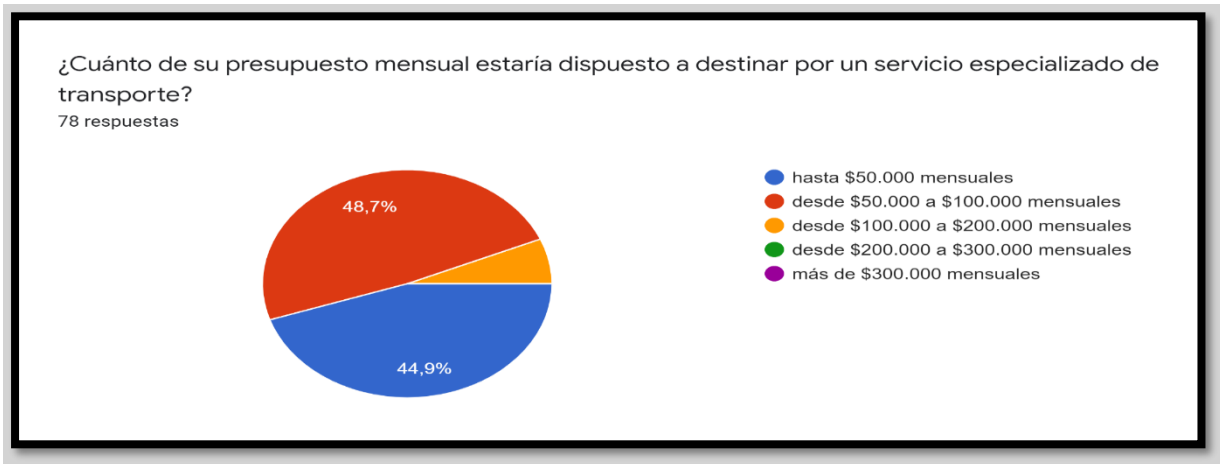


Gráfico 17

