



## **ÜKids**

### **“Plataforma de movilidad segura para niños y adolescentes”**

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

**Parte I**

**Alumno: Mónica Orellana Soto**

**Profesor Guía: Arturo Toutín**

**Santiago, 17 de julio 2022**

## ÍNDICE

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	4
<b>I. Oportunidad de negocio</b> .....	5
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	7
2.1 Industria:.....	7
2.2 Potenciales Competidores.....	11
2.3 Clientes.....	13
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	15
3.1 Modelo de negocios.....	15
3.2 Descripción de la empresa .....	17
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global. ....	21
3.4 RSE y sustentabilidad .....	22
<b>IV. Plan de Marketing</b> .....	23
4.1 Objetivos de marketing .....	23
4.2 Estrategia de segmentación.....	24
4.3 Estrategia de producto/servicio .....	27
4.4 Estrategia de Precio .....	28
4.5 Estrategia de Distribución.....	29
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas .....	30
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	31
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	32
<b>V. Plan de Operaciones</b> .....	33
<b>VI. Equipo del proyecto</b> .....	34
<b>VII. Plan Financiero</b> .....	35
<b>VIII. Riesgos críticos</b> .....	36
<b>IX. Propuesta Inversionista</b> .....	37
<b>X. Conclusiones</b> .....	38
<b>Bibliografía y fuentes</b> .....	39
<b>ANEXOS</b> .....	42
<b>GRÁFICOS DE ENCUESTAS</b> .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matrículas en Chile 2021 .....	10
Tabla 2: Cuadro Comparativo Potenciales Competidores en Chile .....	11
Tabla 3: Canvas .....	16
Tabla 4: Calendario de Crecimiento Ükids .....	21
Tabla 5: Mapa de Stakeholders .....	22
Tabla 6: Presupuesto de Marketing .....	32
Tabla 7: Cronograma de Marketing .....	32

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de Posicionamiento de la Industria .....	12
Ilustración 2: Rastreo páginas web Plataformas Digitales .....	12
Ilustración 3: Arquetipo Cliente B2C .....	25
Ilustración 4: Participantes Proceso de Compra B2C .....	25
Ilustración 5: Arquetipo Conductor Colaborador .....	26
Ilustración 6: Participantes Proceso de Compra B2B .....	27
Ilustración 7: Logo de la empresa .....	30

## **Resumen Ejecutivo**

**Ükids** es una propuesta que nace para dar solución a la problemática a las que se enfrenta día a día padres/tutores en relación a la movilidad de sus hijos fuera de horarios escolares. El uso de la tecnología y la existencia de plataformas digitales han dejado al margen el traslado de niños y adolescentes que viajan sin la compañía de un adulto, dado lo anterior, se ofrece un servicio de movilidad seguro y confiable para usuarios (hijos) y clientes (padres). Lo que diferencia la propuesta de las alternativas existentes es la colaboración de conductores sometidos a exigentes procesos de selección para garantizar los atributos del servicio y se identifica como factor crítico de éxito. El modelo de negocio orientado al segmento de niños y adolescentes ya existe en Estados Unidos operando hace varios años y con un buen desempeño.

El servicio comenzará a operar cubriendo en un inicio las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana y posteriormente iniciará su estrategia de crecimiento uniendo a más comunas en el corto plazo, y en el largo plazo, espera entregar cobertura internacional, específicamente en regiones de Sudamérica.

El aporte inicial de patrimonio requerido para la compañía es de \$455.136.093, el valor actual neto de sus flujos a 5 años es de \$10.929.866.376, cuyo valor presente de los flujos futuros son descontados a una tasa del 14,8% y flujos anuales descontados a la misma tasa, respecto al Payback esperado se calcula en 3,65 años alcanzando un ROE de 19% y ROA de 15% en el tercer año y 162% (ROE) y 92% (ROA) el cuarto año respectivamente. Una vez que el negocio empiece a generar flujos operacionales positivos a partir del tercer año, y se hayan cumplido las premisas de ventas, la compañía ha pasado su etapa de Start Up y ha empezado su etapa de consolidación y crecimiento evaluando la posibilidad de iniciar una segunda ronda de inversión si se decide iniciar la expansión del negocio a otras geografías.

## I. Oportunidad de negocio

Se ha evidenciado como resultado de la investigación de mercado (Anexo 1 y Gráficos 1-17) que, padres/tutores necesitan y buscan un servicio de transporte seguro y confiable para el transporte de niños y adolescentes que viajan sin compañía de un adulto. “The pain” detectado es el sentimiento de inseguridad por parte de éstos al confiar a un tercero el traslado de los hijos, que, en ocasiones, los llevan a tomar decisiones de que: no asistan a actividades extraprogramáticas, realizar el traslado personalmente sacrificando tiempo y generando situaciones de estrés u opten por depender de la disposición y voluntad de un tercero de confianza.

Resultado de la investigación de fuentes primaria<sup>1</sup> se evidencia que, existe un 82,7% de padres que trabaja actualmente; el 96,3% tiene de 1 a 3 hijos y en edad escolar de 6-18 años un 64,5%. Padres deben cubrir necesidades de traslado de sus hijos más de 3 veces a la semana. Un 94,7% mencionan que el atributo diferenciador relevante es: la “**seguridad**” entregada por el conductor responsable de entregar un servicio confiable. En relación a la intención de uso un 80,2% (encuesta online) estaría dispuesto a contratar el servicio y un 71,15% de los participantes del focus group. Encuestados tienen una disposición a pago de \$75.000 mensuales con disposición de uso 3 veces por semana.

Aspectos de interés sobre temas de bienestar social como inseguridad económica, tensión en el uso del tiempo, entorno inseguro y salud mental como elemento transversal<sup>2</sup> son relevantes al tomar decisiones de traslado, por lo que, contar con conductores certificados, rigurosamente seleccionados y que se ajusten a los requerimientos de clientes y usuarios será un atributo diferenciador del servicio. En Chile existen 11.649 personas que están inhabilitadas para trabajar con menores de edad<sup>3</sup> y servicios como Uber, Cabify, Beat y Didi tiene políticas de seguridad que no les permite trasladar menores de edad sin la compañía de un adulto dejando disponible un segmento de mercado y la oportunidad de utilizar la tecnología, recursos y capacidades para solucionar el dolor detectado en la investigación.

---

<sup>1</sup> [https://docs.google.com/forms/d/1tGXJCpyvi\\_j0umBxMtpycRBiAr3Pcr7jtFqpfIgCu84/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1tGXJCpyvi_j0umBxMtpycRBiAr3Pcr7jtFqpfIgCu84/edit#responses)

<sup>2</sup> <https://datasocial.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/portalDataSocial/ebs>

<sup>3</sup> <https://www.latercera.com/nacional/noticia/11649-personas-integran-el-registro-de-inhabilidades-para-trabajar-con-menores-de-edad-gobierno-recomienda-consultarlo-al-contratar-transporte-escolar/CP2ICT45ZGDFDPKE2KGCAB7WA/>

La tendencia a vivir en un entorno colaborativo, el concepto de comunidad y la independencia segura de niños y jóvenes marca un cambio de cultura en las familias chilenas copiando prácticas de países desarrollados como Estados Unidos, pero, sin descuidar la seguridad y confianza de los hijos. Adicionalmente el creciente interés y preocupación por el medioambiente favorecen la propuesta al crear conciencia de los beneficios de optar por sistemas de transporte basados en “Carpooling” y los beneficios económicos que se pueden obtener.

El modelo del negocio basado en servicios de movilidad para el segmento de niños menores de edad tiene el “camino probado” y no ha sido atendido por las plataformas disponibles ya sea porque es poco atractivos y rentable, requiere más protección legal o está sujeto a estacionalidad de la demanda, entre otras razones. Lo anterior ofrece la oportunidad de entregar un servicio de movilidad “**seguro**” siendo éste su atributo diferenciador y que, aprovechando las debilidades de los competidores y la ventaja del conocimiento cultural propone entregar un servicio superior más asertivo y que se adapta a lo que los padres buscan para sus hijos cerrando la brecha de inseguridad utilizando un modelo de negocio conocido.

El tamaño de mercado al cual se puede acceder son 270.519 alumnos de colegios particulares en Chile según base datos al año 2021 publicado en de julio 2021<sup>4</sup> (Anexo 2).

La apropiabilidad de la idea requiere de un equipo humano con conocimientos, habilidades y experiencia necesaria en el negocio y que proporcionen la base para la ventaja competitiva. Para adquirir la plataforma digital se requiere una inversión inicial de CLP 200 millones el monto incluye desarrollo, sistemas y licencias para la puesta en marcha de la plataforma.

---

<sup>4</sup> [https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17498/APUNTES-12\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17498/APUNTES-12_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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

### 2.1 Industria:

**La industria de plataformas digitales aplicadas al transporte de pasajeros** tiene una estructura oligopólica concentrada en pocas firmas especializadas en el sector, con barreras de entrada alta ya que se requiere de un equipo humano con vasta experiencia y conocimiento del negocio y de las Tecnologías de Información, además, de la inversión inicial para la adquisición de la plataforma. Las barreras de salida son bajas al no poseer activos físicos. Todo lo anterior ofrece la oportunidad para desarrollar potenciales negocios diferenciadores orientados a nichos o segmentos no atendidos por las plataformas actuales. Por otro lado, al no ser los primeros en entrar en el mercado se aprovecha la oportunidad de disponer de información relevante para mejorar el modelo de negocios, lograr ventaja competitiva y rentabilidad en entornos dinámicos e innovadores.<sup>5</sup>

El crecimiento de las plataformas digitales está relacionado con la recopilación de datos relevantes y un asertivo análisis de éstos para identificar los dolores de los consumidores respecto a los servicios existentes generando valor, permitiendo monetizar y generar ingresos. Existen aspectos facilitadores del crecimiento como mayor accesibilidad y cobertura de internet, según estadísticas los accesos a internet en Chile a junio de 2021 alcanzaron los 19,9 millones de conexiones con un crecimiento de 18,3% en los últimos 12 meses<sup>6</sup>. Si bien competiremos en la industria de las plataformas, **actualmente no existen competidores directos que estén orientados al nicho de servicio de movilidad para niños y adolescentes.**

### Análisis PESTEL (Anexo 3)

El transporte de pasajeros en Chile se ha visto afectada por factores: sanitarios, sociales, económicos y políticos. La llegada del COVID-19 implicó una serie de restricciones sanitarias y medidas interpuestas por el gobierno para proteger la salud de los ciudadanos, hoy, la nueva normalidad en Chile implica la asistencia obligatoria<sup>7</sup> de los niños a establecimientos

---

<sup>5</sup>[https://librecompetencia.uc.cl/images/Investigacion/Antitrust\\_Lab/AL/ALAB\\_n4\\_Mercados\\_Digitales\\_y\\_Libre\\_Competencia.pdf](https://librecompetencia.uc.cl/images/Investigacion/Antitrust_Lab/AL/ALAB_n4_Mercados_Digitales_y_Libre_Competencia.pdf)

<sup>6</sup><https://www.mtt.gob.cl/archivos/30102#:~:text=Esta%20ma%C3%B1ana%20presentamos%20los%20resultados,en%20los%20%C3%BAltimos%2012%20meses.>

<sup>7</sup><https://www.mineduc.cl/en-marzo-del-2022-la-asistencia-a-clases-presenciales-sera-obligatoria/>

educacionales, y los padres necesitar nuevamente de servicios de transportes para sus hijos, pero, la realidad con la que se han encontrado hoy es que las personas dedicadas al transporte escolar han cambiado de actividad<sup>8</sup> ya que no pudieron trabajar normalmente el año 2020 y 2021. Cabe destacar que la industria de automóviles se ha visto incrementada los últimos años, lo anterior, ha generado mayor congestión en el tráfico vehicular lo que reduce en uso eficiente de los combustibles, genera más contaminación ambiental y acústica, mayores tiempos de trayecto, estacionamientos y cobro de peajes que sólo encarece aún más los costos asociados al transporte. Es por lo anterior que se está creando conciencia respecto a prácticas como Carpooling<sup>9</sup> que ayudan a mitigar este aumento en los costos de transporte.

La industria del mercado automotriz ha tenido acelerado crecimiento y es necesario contar con alternativas de negocios que propongan mejoras a la eficiencia de los recursos con conciencia medioambiental. Si bien el transporte público es más eficiente en el uso del espacio, energía y reducción de accidentes y contaminación, trasladarse en automóvil tiene otras ventajas que difícilmente puede brindar el transporte público tales como comodidad, seguridad y menos trasbordos para llegar a un destino. Alternativas más eficientes, equitativos, sustentables y seguros a través de plataformas digitales son posibles gracias a que hoy existe mayor facilidad para acceder a internet. Otro aspecto importante para el desarrollo de estas tecnologías es contar con el apoyo de instituciones de gobierno que apoyen, potencien y supervisen la actividad de transporte de pasajeros y en particular de menores de edad por un tercero.

#### Análisis Cinco fuerzas de Michael Porter (Anexo 4)

Compañías internacionales que ofrecen servicios de movilidad a través de Plataformas digitales han llegado a operar en Chile durante la última década, irrumpiendo en la industria nacional y economías a nivel mundial ,que, aprovechando recursos tecnológicos, acceso a internet, masificación del uso de teléfonos inteligentes, internacionalización, omnicanalidad, comunicación virtual y escasa regulación por parte de entes gubernamentales ha creado un ambiente propicio para la irrupción de negocios basados en TI<sup>10</sup> y favorecen las barreras de distribución y coberturas geográficas. Lo anterior despierta interés en participar en una industria con barreras de entrada

---

<sup>8</sup> <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>

<sup>9</sup> <https://www.latercera.com/diario-impreso/empresas-chilenas-se-suman-al-carpooling/>

<sup>10</sup> Tecnologías de la Información

media considerando una mayor oferta de empresas proveedoras de software inteligentes, que brindan soporte y seguridad de los datos. Lo anterior permite equilibrar el poder de negociación de proveedores y preocuparse de aspectos relevantes al negocio tales como son los temas de confidencialidad, seguridad de los datos, licencias y patentes con el objetivo de evitar la fragmentación en el mercado y deterioren la rentabilidad. Hoy día en Chile, existen servicios de movilidad con pocos aspectos diferenciadores y es clave la capacidad de identificar las debilidades de los que ya operan y entrar con servicios no sólo mejorados sino de “**calidad superior**”, esto mantendrá un poder de negociación media que puede tender a la baja en la medida que los consumidores perciban el servicio ofrecido como una alternativa diferenciada y focalizada con una favorable percepción y valoración por parte de los clientes/usuarios/conductores colaboradores. Cabe destacar que los potenciales competidores sólo serán una amenaza si deciden prestar servicios al nicho de niños y adolescentes, de lo contrario, no cuentan con aspectos diferenciadores que les permita obtener una ventaja competitiva para el segmento.

Respecto a la rentabilidad del negocio, alcanzar economías de escala optimizando en los procesos de manera eficaz y eficiente que beneficie a clientes, usuarios y colaboradores con garantías transversales en aspectos como seguridad, protección y confianza, preocuparse de los resultados y reputación ya que la industria el poder de la información es una fuerza tan potente que pueden afectar la continuidad de un negocio. Además, deben establecerse políticas de responsabilidad, seguridad, beneficios y compensaciones atractivos para mantener controlado el poder de negociación de drivers para establecer comisiones de mercado, pero, que con un desempeño favorable superar lo cobrado en el mercado producto de alcanzar una la calidad superior.

El uso de Tecnología de la Información e Inteligencia Artificial otorgará mayor fuerza al negocio cuando se cuente con una base de datos que sean analizados y generen informaciones relevantes que permita responder a las tendencias y cambios de preferencias de los consumidores aspecto trascendental para medir el desempeño de las compañías.

Asociación con entidades gubernamentales, fiscalizadoras que brinden protección a la actividad podrían favorecer la industria y mitigar los riesgos propios del negocio otorgando garantías para todos sus stakeholders.

Respecto a los servicios sustitutos el costo de cambio es bajo y es impulsado principalmente por cambios de tendencias, cambios de hábitos, falla de servicio, mala calidad, mala reputación o limitación de cobertura geográfica. Precios relativos y desempeño de los sustitutos se detallan en Anexo 5.

En conclusión, estrategias propuestas podrían proteger el precio y permitir cobrar la máxima disposición a pago de los consumidores, afectando en menor grado la demanda y favorecer el desarrollo de un negocio sustentable y sostenible en el tiempo con una mayor rentabilidad en relación a la industria. Una alternativa que aporte beneficios reales a clientes/usuarios/drivers brindando apoyo al sistema de transporte, mejorando la calidad de vida de la sociedad y conciencia medioambiental en un entorno comunitario colaborativo.

## **Mercado Total**

Se determina en base a número de matrículas de educación obligatoria en Chile del período 2021 publicados por Centro de estudios y Ministerio de Educación. El tamaño total del mercado corresponde a 3.479.271 alumnos cantidad que considera los niveles de enseñanza Parvularia, Básica regular, Especial, Media científico Humanista jóvenes y Media Técnico Profesional jóvenes.

Tabla 1: Matrículas en Chile 2021

Nivel de Enseñanza	2021					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
<b>Parvularia</b>	104.130	187.388	39.765	0	16.989	348.272
<b>Básica regular</b>	660.626	1.076.505	186.634	440	105.706	2.029.911
<b>Especial</b>	13.205	159.997	47	0	2.231	175.480
<b>Media HC jóvenes</b>	185.164	372.459	83.885	17.032	23.352	681.892
<b>Media TP jóvenes</b>	98.262	99.662	0	27.788	18.004	243.716
<b>Total</b>	<b>1.061.387</b>	<b>1.896.011</b>	<b>310.331</b>	<b>45.260</b>	<b>166.282</b>	<b>3.479.271</b>

Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación

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

## 2.2 Potenciales Competidores

Se analizan los potenciales competidores<sup>11</sup> nacionales presentes en la industria de las plataformas de movilidad que serán una amenaza en la medida que decidan ampliar sus servicios y atender el segmento elegido (servicio de movilidad seguro para niños y adolescentes). Respecto a potenciales competidores internacionales que compiten en el nicho elegido son una amenaza si decidieran utilizar el poder de su marca y experiencia ampliando la cobertura en Sudamérica y particularmente en Chile. (Anexo 6 y 7)

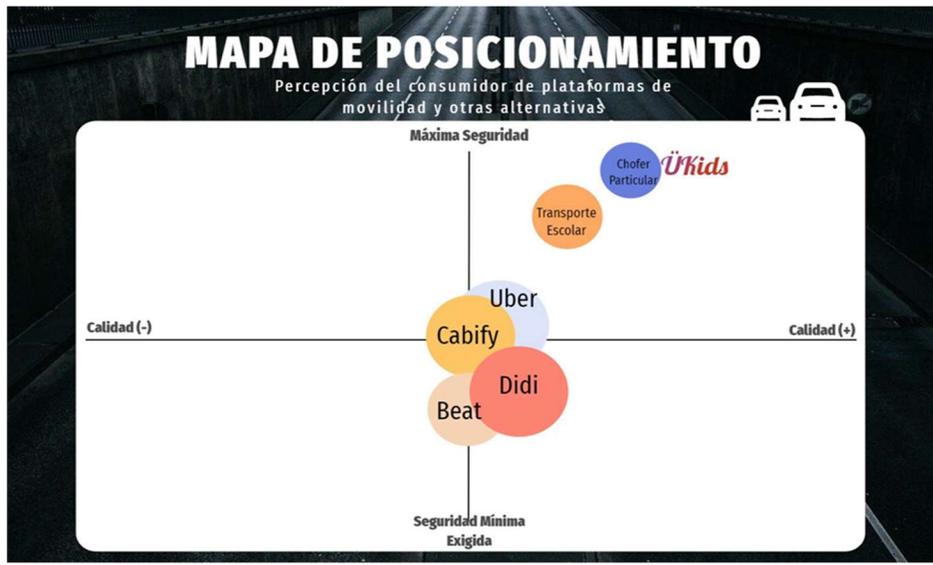
**Tabla 2:** Cuadro Comparativo Potenciales Competidores en Chile

Competidores	Uber	Cabify	Beat	Didi
Inicio de actividades	2014	2012	2020	2019
Tipo de Empresa	Tecnológica Internacional	Tecnológica Internacional	Tecnológica Internacional	Tecnológica Internacional
Modo en que opera	Plataforma Digital	Plataforma Digital	Plataforma Digital	Plataforma Digital
Atributo principal	Movilidad Segura y Confiable	Movilidad segura y accesible	Movilidad eficiente y amigable	Movilidad inteligente
N° Socios Conductores	100.000	23.000		100.000
N° de Móviles				
Tamaño 2021// M	\$167.383		USD 16,01	
Comisión sobre monto viaje	25%	14% a 26%	20%	15%
Tarifa	Dinámica (Base \$553 + \$98 x min. +\$337 x Km.) Datos estimados tarifa variable en base a oferta y demanda	Dinámica (Base \$380 + \$67 x min. +\$190 x tramo 0-13 Km) Datos estimados tarifa variable en base a oferta y demanda	Dinámica	Dinámica (Base \$515 + \$84 x min. +\$336 x Km Datos estimados tarifa variable en base a oferta y demanda
Cobertura Geográfica	Arica a Punta Arenas	Concepción, Santiago, Iquique y Valparaíso	Santiago y la Serena	Santiago, Concepción, Antofagasta, La Serena, Temuco, Coquimbo, Talca, Rancagua, Puerto Montt, Viña del Mar y Valparaíso.
Fortalezas	Experiencia en la Industria	Legalmente Constituida	Menos masivo// Beneficios para usuarios conductores// Soporte 24/7 para conductores	Precios atractivos// Asociación de taxistas// Servicio al cliente 24/7
Debilidades	Revisión básica de conductores colaboradores en ocasiones afecta la seguridad	Cobertura limitada	Menor Cobertura geográfica	Estrategia agresiva en tarifa sensibiliza el precio
Principales reguladores y fiscalizadores	MTT// Carabineros	MTT// Carabineros// SII// Tesorería	MTT// Carabineros	MTT// Carabineros
Nota de desempeño	6,1	6,5		Mejor evaluada por profesionales jóvenes
Seguros (Protección a pasajeros)	Póliza con compañía Sura	Póliza con compañía Porvenir		

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>11</sup> <https://cnnespanol.cnn.com/2019/10/31/uber-cabify-beat-didi-las-apps-mas-usadas-para-transportarse-en-latinoamerica-y-espana/#:~:text=Uber%2C%20Cabify%2C%20Beat%2C%20Didi...>

## Ilustración 1: Mapa de Posicionamiento de la Industria



Fuente: Elaboración propia

## Ilustración 2: Rastreo páginas web Plataformas Digitales



<https://es.semrush.com/projects/>

## Conclusión del análisis de los potenciales competidores

Las plataformas de transporte de pasajeros han llegado con fuerza y de manera disruptiva a Chile y actualmente se encuentra expectante a las nuevas regulaciones de proyectos de ley en trámite que permitirá mejoras en términos laborales, financieros y movilidad urbana. Se ha evidenciado que los atributos más valorados del servicio de movilidad de personas por parte de conductores es la flexibilidad y por parte de los clientes/usuarios es la disponibilidad de viajes y coberturas, pero, se critica la definición y estructura de cobros. Los competidores que prestan servicios a

través de plataformas digitales serán una amenaza para el negocio propuesto si deciden cambiar sus políticas de seguridad y optan por expandirse y crecer cubriendo nichos o segmentos de mercado que hasta ahora no están cubiertos, tal es el caso del traslado de niños menores de edad sin compañía de un adulto. Respecto a los competidores internacionales que operan en Estados Unidos y que apuntan al mismo nicho de mercado que propone el plan de negocios, serán una amenaza, si deciden expandir sus servicios a Chile utilizando el poder de la marca y experiencia.

Las variables más importantes para decidir la contratación del servicio de modalidad a través de una plataforma digital son: seguridad, confianza y precio.

## **2.3 Clientes**

Los clientes potenciales serán personas naturales o jurídicas que dada las necesidades de traslado de niños menores de edad sin la compañía de un adulto y considerando los atributos ofrecidos están dispuestos a usar un servicio que brinda seguridad y confianza. Cabe destacar que los requisitos básicos para acceder al servicio son: contar con dispositivos celulares o electrónicos con acceso a internet, descargar la aplicación y realizar el registro aceptando las cláusulas y políticas de la compañía. La entrega de datos es voluntaria y cuenta con políticas de uso privacidad y seguridad de los datos.

### **Tipología de clientes en la industria**

- **Cliente Habitual que busca movilidad segura:** Elige plataformas de movilidad más conocidas o con poder de marca, las usadas por su entorno cercano, con buena reputación y disponibilidad en el menor tiempo posible. Maneja información de cómo operan las tarifas dinámicas, por lo que en ocasiones programa sus viajes de manera de pagar valores razonables, dado, que usa los servicios habitualmente en ocasiones cotiza con otras plataformas para corroborar tarifas y probar otras compañías, pero, si algún aspecto falla abandona y vuelve a usar los servicios de la plataforma conocida. En ocasiones indaga respecto a seguros asociados al servicio que la puedan proteger de algún eventual accidente.
- **Cliente Habitual que busca funcionalidad:** No tiene preferencia por alguna plataforma en particular, tiene activas la mayor cantidad de aplicaciones disponibles de las principales compañías, prueba trayectos en varias aplicaciones para indagar sobre tarifas, prefiere

plataformas que tienen mayor disponibilidad de móviles cercanos a su ubicación. No se preocupan mayormente de los atributos secundarios del servicio ni investiga respecto a los seguros del servicio, si cumple la finalidad de traslado se dan por satisfechos.

- Cliente Ocasional que busca movilidad segura: carece de experiencia el uso de plataformas y tiene instalada aplicaciones recomendadas por conocidos, desconfía tener activada tarjetas bancarias por lo que prefiere pagos en efectivo siempre y cuando la aplicación lo acepte. Es desconfiado, generalmente se moviliza en auto propio y sólo en ocasiones llega a necesitar de este servicio. Revisa el perfil del conductor y si no le da confianza podría llegar a abandonar la solicitud del servicio.
  
- Cliente Ocasional que busca funcionalidad: si bien no usa habitualmente el servicio, maneja información, conoce las plataformas disponibles y tiene instalada al menos 1. Le interesa recibir el servicio cuando lo requiere y no se preocupa de aspectos de seguridad u otros atributos.

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

Ükids a través de una plataforma digital, unirá clientes/usuarios y conductores-colaboradores especializados para entregar un servicio de movilidad seguro y confiable para niños y jóvenes menores de edad que necesitan ser trasladados a sus actividades sin la compañía de un adulto. Se confirma disponibilidad de dominio de [www.ÜKids.cl](http://www.ÜKids.cl) en [www.nic.cl](http://www.nic.cl) (Anexo 8).

#### 3.1 Modelo de negocios

El servicio será ofrecido a clientes que necesiten solucionar los problemas de movilidad de sus hijos. El atributo diferenciador del servicio es el estricto proceso de selección de conductores colaboradores proporcionando datos e información relevante de éstos para que clientes/usuarios puedan elegir. El modelo de negocios invita a formar parte de una comunidad que apoya a los padres y tutores en las necesidades de traslado de sus hijos con una actitud colaborativa, comprometida y que aporta a la sociedad.

El modelo de negocios enfocado en el segmento de niños y adolescentes no es nuevo, a nivel internacional, ya existen empresas dedicadas a prestar este tipo de servicios a estos usuarios específicos, algunas compañías que operan en Estados Unidos son: HopSkipDrive<sup>12</sup> (Ciudad-Condado de Denver), GoKids (presta servicios a comunidades en los condados de Milwaukee, Ozaukee, Racine, Washington y Waukesha)<sup>13</sup> y Zemcar (Boston)<sup>14</sup>.

El servicio propuesto consta de una tarifa que paga el cliente a la compañía dueña de la plataforma y esta última a su vez retiene la comisión sobre la venta cobrada al conductor colaborador. El ingreso efectivo para la empresa es la comisión y el ingreso efectivo para el conductor es el valor de la venta menos la comisión.

Respecto al servicio ofrecido a empresas, la decisión se basa en que éstas puedan entregar un beneficio a su empleados y colaboradores Se determina como un proyecto posterior a la fase de consolidación de los servicios ofrecidos directamente a padres y tutores. Principalmente la decisión de llegar a un mercado B2B se basa en que las empresas serán un canal-cliente por el

---

<sup>12</sup> <https://www.hopskipdrive.com/>

<sup>13</sup> <https://www.gokid.mobi/>

<sup>14</sup> <https://www.zemcar.com/>

cual llegaremos a padres y tutores profesionales con hijos que requieren el traslado y valoran recibir un beneficio de la empresa para solucionar la problemática de traslado de sus hijos brindándoles tranquilidad, seguridad y confianza y aportando al compromiso y productividad del personal.

Tabla 3: Canvas

MODELO CANVAS				
8. Red de partners	7. Actividades clave	2. Propuesta de Valor	4. Relaciones con el cliente	1. Segmento de clientes
<p><b>Asociación Clave:</b> *Conductores con automóvil propio. (Colaboradores). *Proveedor de software y mantención de plataforma.</p> <p>* Desarrolladores de software y mantención de plataforma. * Empresas Automotoras, mantenimiento, equipamiento de seguridad. * Empresas asesoras de marketing tradicional y digital. * Instituciones Educativas, deportivas y de recreación.</p>	<p>* Elección y compra de plataforma tecnológica. Soporte tecnológico e interfaz de diseño. *Elección de equipo de trabajo. *Exigentes Procesos de selección para conductores colaboradores para entregar lo declarado en la propuesta de valor: entrega de seguridad y confianza. * Verificación de Antecedentes y evaluación psicoemocional de conductores por parte de especialistas. * Capacitación para conductores colaboradores. * Políticas de Seguridad que exijan a conductores mantener disponibles y operativos sistema de cámara, seguimiento GPS y vehículos en buenas condiciones y al día en sus revisiones. * Pago de incentivos. * Posicionar Marca/ Fidelización ** Manejo estratégico de relaciones públicas. * Campañas de marketing digital y tradicional: Medios Sociales Community y generación de contenido de calidad.</p>	<p>Cientes B2C Padres/Tutores: "Brindar un servicio de movilidad seguro y confiable para el transporte de niños y jóvenes con la colaboración de conductores especializados" Cientes B2C. (Conductores Colaboradores): "Formar parte de una comunidad que, a través de una plataforma, entrega soluciones de optimización de viajes de manera segura y confiable" Cientes B2B: "Brindar tranquilidad a colaboradores beneficiándolos con un servicio de movilidad seguro y confiable para los hijos, que sepan lo valioso que son para tu compañía.</p>	<p>Cientes B2C y B2B y usuarios: *Monitoreo, soporte, atención al cliente y feedback de calidad del servicio. *Evaluación de Kpí's calificaciones y recomendaciones.</p> <p>Conductores: * Disponibilidad de entrevista personalizada. * Posteriormente a través de la plataforma. (Autoservicio y 100% digital) * Mediación con los clientes. * Soporte y apoyo logístico. * Mediación con los clientes.</p>	<p><b>B2C</b> Cientes: Padres o tutores Sector medio alto C2, C1b, C1a y AB residencia o lugar de trabajo se encuentra en diferentes comunas. Usuarios: Niños y adolescentes (Primero básico a cuarto medio) * No manejan * Dependen de sus padres o tutores para traslados medios de movilidad alternativos que no brindan la seguridad deseada.</p> <p><b>B2C Conductores/ Transportistas escolares</b> *Generar ingresos/ rentabilizar vehículo propio. *Horario flexible. * Espíritu emprendedor. Y desean ser parte de la comunidad. *Califican según resultado de pruebas y exámenes físicos y psicoemocionales (Requisito Excluyente)</p>
	<p><b>6. Recursos Clave</b></p> <p>* Plataforma tecnológica. * Equipo de trabajo con experiencia. * Apps * Conductores experto y verificados. * Efecto Red (Redes Sociales) * Manager Community * Datos * Posicionamiento de la marca.</p>	<p>* Excelente relación costo-beneficio * Plataforma donde se encuentran clientes y drivers en un entorno comunitario y transparente. * Drivers colaboradores de excelencia para cubrir las necesidades</p>	<p><b>3. Canales</b></p> <p>* Aplicaciones, página web propia y a través de terceros. * Redes Sociales * Campaña de marketing digital. * Marketing Tradicional. * Instituciones Educativas * Empresas pública y privadas.</p>	<p><b>B2B</b> Empresa Pública y privada. * Beneficio a sus empleados.</p>
<b>9. Estructura de costos:</b>			<b>5. Flujos de ingreso</b>	
<p>Costo de Adquisición de clientes (CAC) que incluye costos de venta, marketing y promoción.</p> <p>Costos Legales, asesorías y mantención. Costo I+D Seguros Asistencia al cliente y soporte. Legales</p>	<p>Operación * RRHH * Costo por transacción * Costo de la Infraestructura</p>	<p>Comisión por transacción 22%</p>		

Fuente: Elaboración propia.

## **Propuestas de Valor**

El objetivo es, dar solución al problema de movilidad de niños y adolescentes satisfaciendo la necesidad de manera **segura y confiable**. El atributo de “seguridad” como eje de la propuesta de valor se asegura con un efectivo proceso de selección de conductores colaboradores, visualización de sus perfiles en las aplicaciones, opción a entrevista virtual, elección de los conductores por lo que estará informado con anticipación el conductor que trasladará a los menores, monitoreo a través de cámaras instaladas en los móviles y GPS brindando seguridad no sólo a los usuarios sino también a conductores, contratos donde se estipulan derechos, obligaciones, responsabilidades, cláusulas de protección, protocolos de seguridad y contingencias y atención 24/7 por parte de Servicio al cliente. (Anexo 9)

### **Propuestas de valor para Clientes B2C y B2B:**

- 🚦 Clientes B2C (Clientes/Usuarios): “Brindar un servicio de movilidad seguro y confiable para el transporte de niños y jóvenes con la colaboración de conductores especializados”
- 🚦 Clientes B2C (Conductores): “Formar parte de una comunidad que, a través de una plataforma, entrega soluciones de optimización de viajes de manera segura y confiable”
- 🚦 Clientes B2B: “Brindar tranquilidad a colaboradores beneficiándolos con un servicio de movilidad seguro y confiable para los hijos, que sepan lo valioso que son para tu compañía “

## **3.2 Descripción de la empresa**

**Misión:** “Ser la compañía líder en servicios de logística de traslados seguros de niños, niñas y adolescentes y un apoyo a la comunidad de conductores en la prestación de sus servicios. Aportando al desarrollo económico del país, fomentando movilidad consciente, amigable con el medio ambiente y cree valor para todos sus stakeholders”.

**Visión:** “Ser la plataforma de movilidad referente en **seguridad** para el mercado escolar apoyando a las familias en la logística de transporte de sus hijos, hijas y adolescentes. Aportar a la sociedad y al país a través de la integración económica”.

**Valores:** Seguridad, confianza, responsabilidad, compromiso, transparencia, diferencia, honestidad, justicia, integridad, inclusión, diversidad e innovación.

## **Capacidades (Lo que la empresa puede hacer)**<sup>15</sup>

- Capacidades Especializadas:
  - ✓ Capacidad Operacional (Esencial): Disponer de un software diseñado y desarrollado para solucionar la logística de la manera óptima y oportuna.
  
- Capacidades relacionadas con las Actividades:
  - ✓ Recopilación de información relevante (Esencial): seleccionar y analiza la información clave para el negocio proponiendo mejoras y anticipándose a los nuevos requerimientos y tendencias.
  
- Capacidades Funcionales Transversales:
  - ✓ Servicio al Cliente (Esencial): Un servicio 24/7 disponible para brindar apoyo y ayudar a clientes/usuario y conductores a solucionar sus problemas o requerimientos en el menor tiempo posible.
  
- Capacidades Funcionales Genéricas
  - ✓ Innovación Estratégica (Distintiva): Cambiar la manera de obtener ingresos, desarrollar alianzas estratégicas con otras alternativas de movilidad.
  - ✓ Responsabilidad Social Corporativa (Distintiva): Potenciar el conocimiento y valor de la marca potenciando una imagen de cultura corporativa comprometida con el bienestar y seguridad a todos sus stakeholders.
  - ✓ Marketing (Esencial) Construcción de una reputación de calidad
  - ✓ Información para la dirección: integración de las TI para la toma de decisiones (Esencial): Integración de la información para las áreas de interés.
  - ✓ Venta y Distribución: Recepción de pedidos, requerimientos y distribución procesados con rapidez y de manera eficaz.

---

<sup>15</sup> [Grant\\_Direccion\\_Estrategica\\_Cap\\_5\\_1\\_\(1\) Recursos y Capacidades.pdf](#)

## Experiencia Necesaria

- ✓ Equipo Humano: Personal con sólidos conocimientos de la industria de tecnología y conocimientos técnicos especializados en servicios entregados a través de plataformas digitales.
- ✓ Conductores Colaboradores (Aspecto Diferenciador)  
Son el elemento diferenciador ofrecido al segmento de interés por lo que se exige una experiencia de al menos 5 años en conducción y conocimientos y habilidades para trabajar con niños y jóvenes menores de edad.

## Ventajas competitivas para crear y capturar valor

- ✓ Servicio Personalizado de **calidad superior:** Implementación de sistema de gestión de calidad orientado al cliente, a conductores y la dirección de la compañía con enfoque en los procesos, gestión sistémica, mejora continua, toma de decisiones en base a datos reales y establecimiento de relaciones mutuas beneficiosas para todos los stakeholders. Adicionalmente se aplicarán estrategias para mejorar la experiencia del cliente/usuario para fomentar repetición de compra y éxito del negocio.
- ✓ Aplicación de estrategias para lograr Posicionamiento de marca y Brand Awereness realizando marketing de contenido previo al proceso de constitución de la compañía a través de contenido de calidad utilizando páginas recursos en Google, RRSS y ofreciendo publicaciones de interés en páginas web de colegios para empezar a preparar el camino.
- ✓ No ser el primero en entrar a la industria permite identificado errores y fracasos de los que ya operan en la industria partiendo de una base más sólida para entrando con una propuesta diferenciada y aplicando técnicas de Benchmarking de Servicio.
- ✓ Uso de recursos tecnológicos para **supervisar el trayecto** y acompañar a niños y adolescentes **durante el viaje de manera virtual.** Monitoreo a través de GPS y activación de protocolos para dar solución a contingencias.
- ✓ Brindar protección y seguridad a usuarios y conductores colaboradores: otorgando beneficios, descuentos en seguros, mantención de automóviles, promociones, bonificaciones y reconocimiento a los integrantes de la compañía a través de estrategias colaborativas y de asociación.

- ✓ Una compañía que crea un efecto red para unir experiencias de padres/tutores y conductores colaboradores, más que una compañía una comunidad de apoyo.

### **Factores críticos de éxito**

- ✓ **Disponibilidad de Conductores Colaboradores:** contar con un número de conductores registrados y que estén disponibles de la manera más óptima para asegurar la entrega efectiva y eficiente.
- ✓ **Garantizar la seguridad y confianza:** conductores que no sólo hayan cumplido los requerimientos y proceso de selección necesarios, sino que, efectivamente demuestren las capacidades, habilidades y valores que promueve la compañía en el desempeño de su actividad.
- ✓ **Cuidar la Reputación/ Confianza:** Que el servicio logre efectivamente cumplir las expectativas del cliente y el beneficio a los usuarios, logrando recibir por parte del consumidor una valoración que contribuya a la reputación de la compañía y permita que más personas usen el servicio y lo recomienden en sus redes sociales y círculo social.
- ✓ **Mejoramiento continuo e Innovación tecnológica:** anticiparse a los cambios de tendencias, ofreciendo servicios que se diferencian del mercado.
- ✓ **Fidelización y compromiso de los conductores con la compañía:** a través de beneficios, incentivos y motivación cuidando el vínculo colaborativo.

### **Estrategia de Entrada**

Se anunciará campaña de lanzamiento de la empresa a través de los siguientes medios informativos y se utilizarán herramientas de Marketing Digital y Tradicional para medir la efectividad de la estrategia definida:

- ✓ Campaña Boca a Boca y anuncios a través de grupos de interés, comunidades educacionales y deportivos, red de amigos, y comunidades en general.
- ✓ Campaña a través de redes sociales direccionando la información a la audiencia objetivo usando herramientas de segmentación de RRSS. Los avisos serán publicados todos los días en los 3 primeros meses de iniciar operaciones.

- ✓ Anuncio en canales de televisión abierta nacionales con mayor audiencia y que transmiten en programas usados considerados ventana para emprendedores: WorkCafé (Canal 13), Emprendimientos (Chilevisión) y Aquí vamos (Televisión Nacional de Chile).
- ✓ Publicidad en diario Financiero, El Mercurio, La Tercera y Diario Estrategia.
- ✓ Volantes publicitarios entregados en colegios, entregando descuentos y beneficios.
- ✓ Contratación de Manager Community para gestionar el eficaz y eficiente uso de los recursos destinados a Publicidad a través de RRSS y canales de comunicación de la empresa para llegar al público objetivo.

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La compañía empezará a operar en Chile, específicamente en las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana e ir llegando a otras comunas de la Región Metropolitana de manera gradual, luego expandirse a otras regiones hasta lograr una expansión a nivel internacional focalizándose en atender otros países de América latina.

Asimismo, la aplicación también permite adicionar nuevos modelos de negocio, como por ejemplo traslado de adultos mayores que necesiten cuidados especiales.

**Tabla 4:** Calendario de Crecimiento Ükids

Calendario de Crecimiento y Escalamiento Ükids											
Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5			
Meses 1-6	Meses 7-12	Meses 1-6	Meses 7-12	Meses 1-6	Meses 7-12	Meses 1-6	Meses 7-12	Meses 1-6	Meses 7-12		
Cobertura Sector Oriente de la Región Metropolitana, Chile.		Ampliación de Cobertura Santiago Centro y Sector Norte de la Región Metropolitana, Chile		Ampliación de Cobertura Sector Sur y Poniente de la Región Metropolitana, Chile		Ampliación de Cobertura a Regiones: Ciudades de Viña del Mar, Valparaíso y Rancagua.		Ampliación de Cobertura a Regiones: Ciudades de La Serena, Coquimbo y Concepción		Internacionalización de los servicios, Crecimiento a Ciudades de países de Latinoamérica: Lima (Perú), Buenos Aires (Argentina) y Montevideo (Uruguay)	

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4 RSE y sustentabilidad

Ükids busca posicionarse como una compañía socialmente responsable, ser un referente de seguridad en la industria, así como contribuir a la sociedad, que a través de la prestación de servicios de logística de traslados seguros de niños, niñas y adolescentes apoye a familias, comunidad, sociedad y al desarrollo del país.

La estrategia se centra en focos estratégicos: clientes, conductores, empleados, accionistas, el país, la eficiencia y productividad. La gestión del negocio se basa en la eficiencia operativa, junto con los más altos estándares de seguridad del servicio hacia los clientes y conductores, con foco en la ética, sostenibilidad, medio ambiente, inclusión, diversidad, junto con una sólida reputación corporativa, privacidad del clientes y seguridad de los datos. (Anexo 10)

**Tabla 5: Mapa de Stakeholders**

Stakeholders	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
Personal	Entregar un Servicio de Calidad Superior enfocado en la Seguridad.	Alto	Alto	Compromiso de los empleados, diversidad e inclusión. Lograr interés por ser parte de la compañía, que opera en un ambiente positivo y altamente comprometido con la "Seguridad"	Mal desempeño en proceso de selección y reclutamiento de conductores colaboradores	Bonos de desempeño de acuerdo a resultados de satisfacción de clientes// Planes de incentivo por mejoramiento de aspectos críticos del negocio
Comunidad	Reconocimiento del aporte al ser un referente en movilidad segura para niños y adolescentes, servicio de apoyo altamente valorado por las familias y la Comunidad //Gestión de la Energía	Alto	Medio	Dar a conocer los beneficios y calidad del servicio e incentivar el uso y repetición de la contratación// Alcanzar un grado de eficiencia energética comprobable gracias a la optimización de los recursos.	No lograr: reconocimiento, recomendación ni asociación suficiente para lograr la entrega de un servicio superior.	Relacionamiento estratégico con la comunidad, establecimientos educacionales, deportivos y recreacionales. Fortalecer asociaciones claves como canal de distribución. Presentación del servicio con espíritu de compromiso y colaboración con los padres. // Indicadores mensuales del aporte a la eficiencia energética y mejoramiento del medioambiente.
Proveedores	Gestión de Riesgos Sistémicos// Compromiso con el servicio// Asociación, compromiso y apoyo a la labor	Alto	Alto	Optimización de los Recursos, soporte y mejora continua, seguridad y protección de datos. Confianza en el servicio ofrecido y respaldado por el mejor equipo y empresas proveedoras.	Falla en el sistema operativo// Planes de contingencia que no funcionen y no se entreguen oportunamente// Pérdida de datos// Falla de seguridad // Incumplimiento de contratos	Establecer políticas de asociación, colaboración y compromiso con el servicio que se entrega. // Generar contratos que establezcan claramente las responsabilidades frente a una falla de operaciones para entregar el servicio. // Generar contratos a mediano plazo para lograr compromiso, estabilidad y confianza.
Clientes	Clientes altamente satisfechos con la Seguridad que brinda el Servicio// Protección de la privacidad de clientes y Seguridad de los datos	Alto	Alto	Lograr que los clientes confíen en la compañía// Mejorar la experiencia del consumidor// Mejoramiento Continuo// Aplicación de controles para mitigar riesgos críticos y emergentes.	No lograr: reconocimiento, recomendación ni asociación suficiente para lograr la entrega de un servicio superior. No lograr resolver los aspectos mal evaluados en las encuestas de satisfacción	Selección de conductores idóneos para realizar los traslados, capacitaciones periódicas// Establecer Kpi's para mitigación de riesgos críticos, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas// Monitorear la calidad del servicio v/s evaluación de la entrega del servicio por parte de clientes/usuarios// Medición de niveles de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

## IV. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

Considerando aspectos de marca, reputación, comerciales y de venta como motores claves para el desarrollo y sostenibilidad del servicio propuesto se proponen los siguientes Objetivos de Marketing y Gestión Comercial:

1. “Posicionar la marca Ükids como una plataforma de movilidad segura para niños y adolescentes en Chile”.
2. “Lograr reconocimiento de marca como un referente de movilidad para niños en la sociedad chilena el primer año de operaciones”
3. “Aumentar visitas directas al sitio web en un 50% a partir del segundo semestre, es decir de 2.000 visitas a 3.000 visitas a fines del primer año de operaciones”.
4. “Alcanzar 5.000 seguidores en Instagram al terminar el primer año de operación para tener mayor alcance, llegar al público objetivo y dar a conocer la marca por esta red social.”
5. “Lograr entregar el servicio de movilidad a 1.000 niños/adolescentes de la Región Metropolitana al término del primer año de operación alcanzando los 1.650 viajes semanales.”
6. “Entregar servicios de movilidad a 11.000 niños de la Región Metropolitana durante el tercer año de operación, alcanzando los 16.425 viajes semanales”
7. “Aumentar en un 10% mensual la dotación de conductores activos asociados a la plataforma logrando a final de primer año de operaciones contar con aproximadamente 270 drivers asociados (de 245 a 270 conductores)<sup>16</sup>.”
8. “Disponer de 2.750 conductores al tercer año para lograr una mayor capacidad de entrega de servicios y cobertura geográfica”
9. “En el segundo año lograr reconocimiento como una plataforma que entrega un servicio seguro y de calidad para niños y adolescentes.
10. “Obtener calificaciones sobresalientes que reflejen la valoración real del servicio en el mercado y mantenerlas”

---

<sup>16</sup> Cálculo  $270/1.1=245,45$  conductores el penúltimo mes antes de cumplir 12 meses de operaciones

## 4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación para llegar a la audiencia objetivo será de **Segmento de Mercado** y permitirá enfocar de mejor manera los esfuerzos de marketing necesarios para clientes y usuarios del servicio de movilidad para niños y adolescentes a través de una Plataforma Digital.

El mercado total de usuarios que podrían utilizar el servicio de movilidad en Chile son 3.479.271 niños y jóvenes siendo los padres iniciadores, decidores y compradores en el proceso de compra. Para realizar la macro segmentación se consideraron variables demográficas y geográficas. Padres y tutores profesionales con mayor poder adquisitivo, profesionales, laboralmente activos presentan una mayor disposición a pago por un servicio diferenciado y especializado. El proceso de microsegmentación se realiza considerando variables psicográficas, Comportamiento de uso y comportamiento de compra que marcan una predisposición a probar el servicio. Respaldo del proceso se detalla el Anexo 11.

### **Cientes: B2C**

Macro Segmentación de mercado: Padres o tutores profesionales responsables de niños y jóvenes menores de edad// GSE: C2, C1b, C1a y AB // Viven en la Región Metropolitana de Chile.

Micro Segmentación de Mercado: Matriculan a sus hijos en establecimientos educacionales particulares// Buscan brindar independencia a sus hijos de manera **segura**// Están dispuestos a pagar un excedente mayor por un servicio de **calidad superior**// Protectores con los hijos.

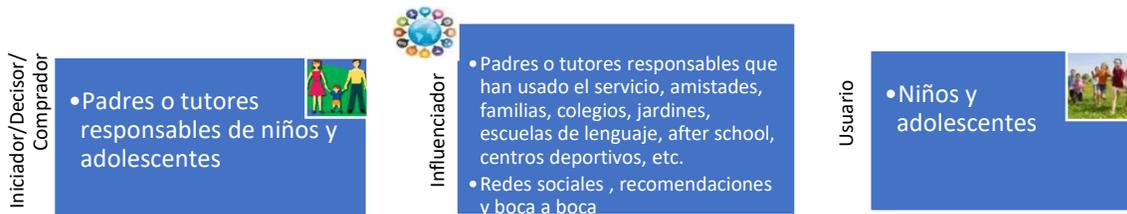
Micro Segmentación de clientes: Profesionales ocupados, programados y utilizan la tecnología para solucionar temas cotidianos// Valorán la seguridad y la confianza// Exigentes, informados, programados, utilizan la tecnología y activos en redes sociales// Utilizan servicios de transporte para sus hijos al menos 3 veces a la semana // Por lo general pagan con tarjeta.

### Ilustración 3: Arquetipo Cliente B2C



<b>Francisca Palma: Vive con su pareja y sus 3 hijo en la comuna de Peñalolén. Contador Auditor de Profesión y sueldo mensual de \$1.800.000</b>	
Redes Sociales:	Facebook, Instagram, WhatsApp, Tiktok, YouTube
Traslado a sus hijos en:	Transporte Escolar en horario de colegio y se turnan con su pareja para movilizarlos a actividades fuera de horario escolar.
Cómo podemos ayudar:	Ofreciendo un servicio de movilidad seguro y confiable para sus hijos
Quejas Comunes:	Transporte Escolar no esperan si sus hijos se demoran en alguna actividad// No traslada a amigos de sus hijos si tiene una reunión en su casa.
Comentarios	Quiero pagar por un servicio que se reciba efectivamente y esté disponible cuando lo necesite.
Mensaje de Marketing	Servicio de movilidad para llevar a tus hijos donde ellos necesitan llegar de manera segura y confiable.
Mensaje de Ventas	Atrévete a conocer nuestro servicio y pagar por lo que usas.

### Ilustración 4: Participantes Proceso de Compra B2C



### 🚩 Usuarios: B2C

Macro Segmentación de mercado: Niños, niñas y adolescentes, escolares del 1ro básico a 4to medio// GSE: C2, C1b, C1a y AB// Viven en la Región Metropolitana de Chile.

Micro Segmentación de Mercado: Estudian en establecimientos particulares//Participan en actividades extraprogramáticas y disfrutan de compartir con otros niños// Disfrutan de actividades recreativas y deportivas// Se interesan por la tecnología// Esperan sentirse como niños independientes.

### 🚩 Conductores Colaboradores: B2C

**Resultado de la segmentación la audiencia objetivo determinada son:** Hombres y mujeres con experiencia en cuidado de niños y adolescentes que buscan un empleo a tiempo completo o tiempo parcial, con vehículo propio. Transportistas escolares que estén interesados en rentabilizar el tiempo que no estén prestando el servicio.

**Perfil del Conductor Colaborador:** Personas que poseen auto propio y desean rentabilizar su activo de manera segura y confiable, poseen licencia de conducir vigente, automóvil que cumple los requisitos estipulados por la compañía y posee todos los implementos de seguridad para

realizar traslados de niños , su hoja de vida intachable, no está en los registros de las personas que están inhabilitadas para trabajar con menores de edad, poseen experiencia trabajando con niños, son profesionales o dueñas de casa con disponibilidad horaria para realizar otras actividades, viven en la misma comuna donde realizarán el servicio, poseen hijos en etapa escolar o los tuvieron, poseen referencias comprobables, espíritu comunitario, colaborador, comprometido con la actividad a realizar y está de acuerdo con seguir los protocolos interpuestos por la compañía para resguardar la seguridad y responsabilidades de cada parte. No están dispuestos a trabajar en otras plataformas de movilidad que no les brinda seguridad y protección, ya que esperan trabajar en un ambiente seguro y aportar a la comunidad. Poseen dispositivos móviles, plan de internet y usan la tecnología para resolver temas cotidianos.

Ilustración 5: Arquetipo Conductor Colaborador

	<i>Marcela Mella: Tiene 43 años, vive en la comuna de La Reina. Enseñanza media completa. Dueña de Casa.</i>	
	Aparatos tecnológicos que usa:	Celular
	Necesita generar ingresos:	Necesita trabajar manejando sus tiempos
	Cómo podemos ayudar:	Ofrecer ser parte de una compañía comprometida con la labor en ambientes seguros.
	Quejas Comunes:	He trabajado con Didi y me asusta ya que no sé quien se subirá a mi auto y si pudiese estar en riesgo.
	Comentarios	Quiero trabajar en un entorno seguro.
	Mensaje de Marketing	Puedes trasladar niños y adolescentes en un ambiente seguro que estará disponible para lo que necesites.
	Mensaje de Ventas	Regístrate y sé parte de una comunidad segura que permite rentabilizar tus activos a una comisión de mercado.

## ✚ B2B: Empresa Pública o Privada

**Clientes:** Compañías interesadas en brindar un beneficio a sus empleados.

**Usuarios:** Hijos de los empleados.

Se llegará a los clientes B2B; a través de los clientes B2C que sean empleados de empresas que estén interesados en otorgar este tipo de beneficios a sus empleados, así también, será un canal para llegar directamente a potenciales cliente objetivo resultado del proceso segmentación B2C, otras empresas llegarán directamente a la compañía a través de algún representante de RRHH encargado de gestionar servicio de beneficios al personal.

## Ilustración 6: Participantes Proceso de Compra B2B



### 4.3 Estrategia de producto/servicio

El servicio de movilidad **segura** para niños y adolescente ofrece una solución de optimización de viajes contactando clientes y conductores a través de una plataforma digital. Según datos recopilados en investigación de mercado estudiantes requieren en promedio de 24 viajes mensuales para asistir a sus actividades extraprogramáticas (6 viajes semanales ida y vuelta) en modalidad exclusiva o compartida por niño o grupo. Por otro lado, el servicio brinda optimización de viajes para los conductores permitiendo rentabilizar el activo usado para realizar el servicio de traslado.

La estrategia del modelo de negocio tal como se desarrolla en la propuesta de valor se basa en dar respuesta a la necesidad no atendida del traslado **seguro** de niños niñas y adolescentes (Valor Funcional). Asimismo, a través de los atributos que ofrece el servicio, hacer sentir a usuarios que sus hijos están siendo movilizados de manera **segura** (Valor Emocional). Por otra parte, brindar a la comunidad de conductores una fuente de propio empleo estable (Valor Funcional), y transmitiéndole el aporte que hace a la sociedad brindando este importante servicio que es el traslado de los hijos de clientes (Valor Emocional), dando respuesta a las necesidades o problemas no atendidos tanto a usuarios como conductores.

Todo lo anterior converge en que la marca sea reconocida por los beneficios funcionales y e intangibles del servicio a través de la creación de reputación y satisfacción de clientes, a fin de que esto se traduzca no solo en la retención de clientes y conductores sino en un efecto multiplicador, o lo que mencionamos anteriormente, en una cadena de referimiento que nos permita seguir creciendo en la captación de nuevos clientes y conductores (Brand Equity).

El modelo de negocio plantea además del uso de la plataforma electrónica, la implementación de atributos de seguridad que permitan a clientes percibir que el servicio es realmente seguro para que sus hijos puedan trasladarse con una comunidad de conductores, atributos que van desde una evaluación rigurosa de los conductores, automóviles, así como por la implementación de equipos tecnológicos (Anexo 12).

En anexo 7 se puede evidenciar un comparativos con los elementos diferenciadores con las otras plataformas nacionales que no cubren el nicho de mercado e internacionales que serían competidores si deciden ampliar su cobertura a nivel internacional.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

La estrategia de precio en etapa inicial corresponderá a una comisión por tarifa fija mensual, para posteriormente ir agregando servicios adicionales.

A) Primera Etapa: cobro de comisión por precio fijo mensual en 2 modalidades:

- ✚ Servicios Compartidos: en la etapa inicial se cobrará a los usuarios un precio mensual de \$75.000 (CLP) por niño en modalidad compartida.
- ✚ Servicio Exclusivo: Una vez alcanzado una base de al menos 1.650 viajes por semana, se ofrecerá servicio de uso exclusivo de un auto para niños de una misma familia, la tarifa mensual estimada será de \$300.000 (CLP) mensuales.

B) Segunda Etapa: cobro de comisiones por viaje, servicios de espera, acompañamiento de la residencia al auto y viceversa, prestación del servicio en horario nocturno o punta, cobro de membresía anual. Una vez alcanzada la meta de 3.285 viajes semanales se implementarán la oferta de estos servicios, así como el cobro de tarifa por cada uno de ellos.

- ✚ Cobro por viaje: precio por km. recorrido o por tiempo del traslado.
- ✚ Servicios de espera: comisión por tiempo de espera equivalente al costo por viaje si el cliente requiere que el conductor espere mientras el niño, niña o adolescente realice la actividad. Adicionalmente aplica recargo en tarifa, si tiempo de espera, supera los 5 minutos desde la llegada del conductor a la dirección de origen del traslado del usuario.
- ✚ Horario Nocturno o punta: Comisión de recargo por traslados en “horarios especiales”.

- ✚ Cobro de membresía anual: Se cobrará anualmente membresía a los nuevos clientes de la plataforma correspondiente al 30% de la comisión mensual.
- ✚ Comisión por solicitud de viajes sin reserva previa.

Logrando la valoración del servicio con enfoque al aspecto diferenciador que representan los conductores colaboradores se podrá capturar el excedente a pagar por parte de los clientes. Conductores pagarán a Ükids un 22% de comisión en base al valor del viaje. (Comisiones cobradas en el mercado oscilan en un rango del 15% al 25% sobre el valor del viaje).

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

Uno de los principales desafíos del modelo de negocios es calzar la demanda de viajes con la oferta de conductores bajo un esquema de viaje compartido, lo que hace que la estrategia de distribución no pueda ser intensiva, ya que la captación de conductores y clientes va a ser un proceso que va a llevar tiempo mientras se da a conocer la plataforma y se logra posicionar el servicio como seguro y de calidad.

Asimismo, al ser un intermediario entre usuarios y conductores, tampoco puede aplicar una estrategia de distribución directa.

En definitiva, la estrategia se basa en un modelo distribución selectiva ajustándose a las expectativas de crecimiento y posicionamiento del negocio, lo cual se plantea materializar a través del uso de redes sociales y las tiendas de aplicaciones donde serán descargadas las aplicaciones de la compañía.

Otro foco de la estrategia será la utilización de la técnica de marketing del boca a boca, lo cual permita establecer un plan de referimiento, tanto entre conductores como usuarios basados en planes de incentivos para cada grupo de interés.

La estrategia en términos geográficos se enfoca en comunas del sector oriente de Santiago donde se concentra el segmento de clientes definido anteriormente.

El impacto de la estrategia debe alinearse con los objetivos iniciales de marketing respecto al número de viajes a realizar, conductores enrolados y usuarios atendidos.

En Anexo 13 se muestra cómo opera el servicio y un proxy de la aplicación descargable en sistemas operativos móviles iPhone y Android.

#### 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La marca Ükids se compone de Ü de origen alemán que significa “tu” y Kids de origen inglés que significa “niños”, lo anterior quiere transmitir el compromiso y el valor de los niños para padres, haciendo énfasis en una propuesta de movilidad segura para “tus niños” con cierta influencia en la competencia uberKids y la percepción de la sociedad que “todo lo alemán es bueno” transmitiendo un mensaje de servicio superior.

Ilustración 7: Logo de la empresa



Fuente: Propuesta elaborada utilizando herramienta disponible en página web<sup>17</sup>

El primer paso de la compañía para entrar al mercado es ser visible en la red y en los establecimientos educacionales donde se encuentran clientes y usuarios objetivos para lograr conocimiento de la marca por lo que en etapa inicial se destinarán recursos priorizando es en este objetivo con las siguientes estrategias:

- Dar a conocer la marca: planificadores de medio y diseñadores deben utilizar recursos creativos para inspirarse en la imagen que quiere transmitir Ükids.
- Segmentación de campañas por intereses o comportamientos.
- Crear campañas seleccionando palabras claves a través de Google AdWords, Google Trends o Google Keyword Planner para aparecer en motores de búsqueda como Google, Bing o Yahoo!.
- Utilización de redes sociales y blogs como canal publicitario para potenciar el efecto red y poder de la marca.

---

<sup>17</sup>[https://turbologo.com/es/app/generate?company\\_name=%C3%9Ckids&slogan=&industry\\_id=72](https://turbologo.com/es/app/generate?company_name=%C3%9Ckids&slogan=&industry_id=72)

- Email marketing: dar a conocer la compañía y el servicio.
- Publicaciones en páginas web de establecimientos educacionales, centros recreativos, deportivos y páginas de interés para padres.
- Incentivar la suscripción en página web a través de campañas promocionales que otorguen descuentos y subsidio al servicio.
- Creación de comunidad que usa el servicio para compartir experiencias, generar reputación e incentiva la transacción. (Potenciar “word of mouth”).
- Medios de comunicación a través de marketing tradicional: entrega de folletos
- Asociaciones colaborativas con otras compañías para obtener descuentos para los conductores colaboradores. (Anexo 14)
- Generar **contenido de calidad** en Google, Facebook e Instagram para lograr mejores posiciones de la marca sin costo (**SEO**). Respecto de tráfico pagado (**SEM**) se realizará pago directo de publicidad al propio motor de búsqueda para rentabilizar de mejor forma los recursos para generar clics, aumentar el tráfico y lograr la conversión.
- Uso de Google Analytics (Seguimiento página web y aplicación) para revisión de indicadores relevantes para orientar las estrategias.

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

El tamaño de mercado al cual se puede acceder en base a datos de matrículas de establecimientos particulares pagados de enseñanza obligatoria básica y media en Chile el año 2021 es de 270.519 alumnos<sup>18</sup> y el mercado potencial serían 208.300 estudiantes. El segmento objetivo de usuarios en un inicio serán 99.559 estudiantes del sector oriente de la Región Metropolitana (Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, Peñalolén y Macul). Según datos de encuesta, un 71,15% de los padres estarían dispuesto a contratar el servicio y según proyecciones se podría atender inicialmente alrededor de un 1% equivalente a 1.000 estudiantes. (Anexo 15: Datos de tamaño de mercado por comuna)

Paulatinamente se ampliará la cobertura a otras comunas poniendo el servicio a disposición de 163.247 estudiantes y un 71,15% dispuesto a contratarlo por lo que se estima un traslado potencial de 116.150 estudiantes. En términos de número de veces a la semana la media de la

---

<sup>18</sup> [https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17498/APUNTES-12\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17498/APUNTES-12_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

encuesta arrojó una utilización de 3 veces por semana con una intención de pago, mensual de \$75.000 (CLP), el tamaño de mercado se calcula en \$104.535.000.000 (CLP) en ventas y equivalente a 22% de comisión \$22.997.700.000 (CLP) y 174.225 de viajes anuales.

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El monto necesario para lanzar la empresa la empresa y darla a conocer serán inicialmente \$5.000.000 aprovechando el “boca a boca” generado por las comunidades educacionales.

Tabla 6: Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P r e s e n t a M a r k e t i n g	<b>Marketing Digital Total</b>	<b>\$4.980.000</b>	<b>\$9.960.000</b>	<b>\$9.960.000</b>	<b>\$9.960.000</b>	<b>\$9.960.000</b>
	Costo de tráfico inorgánico (GoogleAds// Campaña 4 veces al año)	\$300.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
	Costo de tráfico inorgánico (CPC)	\$240.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
	Costo de tráfico inorgánico (CPM)	\$240.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
	Costo de Publicidad en Facebook	\$270.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000
	Costo de Publicidad en Instagram	\$270.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000
	Publicidad Pagada en sitios de terceros	\$900.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
	Product Management (Servicio Mensual)	\$960.000	\$1.920.000	\$1.920.000	\$1.920.000	\$1.920.000
	Servicio Marketing Online (Mensual)	\$900.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
	Community Management (Mensual)	\$300.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
	Pago a Influencers	\$600.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
	<b>Marketing Tradicional</b>	<b>\$75.000</b>	<b>\$150.000</b>	<b>\$150.000</b>	<b>\$150.000</b>	<b>\$150.000</b>
	Publicidad (Folletos)	\$75.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
	<b>Total Presupuesto</b>	<b>\$5.055.000</b>	<b>\$10.110.000</b>	<b>\$10.110.000</b>	<b>\$10.110.000</b>	<b>\$10.110.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Cronograma de Marketing

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5			
Calendario Trimestral		1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
<b>Actividades de Marketing</b>													
Digital	Desarrollo página Web												
	Lanzamiento Página Web												
	Seguimiento página web a través de Google Analytics												
	Contratación de servicio Outsourcing Marketing Digital												
	Lanzamientos de Campañas a través de GoogleAds												
	Publicación de contenido (Tráfico Orgánico)												
	Publicidad (Tráfico inorgánico)												
	Elección de Influencers según mercado objetivo (Segmentación)												
	Revisión de seguidores y el impacto en ventas												
	Calendario Manager Community												
	Revisión conversión de ventas real												
	Revisiones Resultados de Campañas												
	E. Mail Marketing												
	Seguimiento página web a través de Google Analytics												
Análisis de datos y Kpi's de página web a través de Google Analytics													
Revisión de presupuesto v/s costos reales v/s efectividad de la acción													
Tradicional	Identificar asociaciones/canal de promoción (Inst. Educacionales, etc.)												
	Relaciones públicas con canales de promoción												
	Análisis de resultados												
	Otorgar descuentos y promociones												
	Diseño de folletos publicitarios												
Entrega de folletos publicitarios													

Fuente: Elaboración propia.

## V. Plan de Operaciones

El servicio de movilidad ofrecido a través de una plataforma digital **ÜKids** para cubrir el traslado de niños y adolescentes, inicialmente, estará disponible en las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana esperando capturar un mercado de 99.559 estudiantes matriculados en establecimientos particulares pagados de enseñanza básica y media. Paulatinamente se irá ampliando la capacidad a través de la asociación de conductores para dar cobertura a otras comunas y regiones.

El flujo de operaciones se basará en ofrecer un servicio especializado y seguro, logrando la eficiencia en la logística de viajes respecto a la demanda de servicio y disponibilidad de conductores.

Para acceder al servicio, el cliente deberá contar con un dispositivo electrónico con conexión a internet, registrarse, estar de acuerdo con las condiciones y luego habilitado para visualizar perfil de conductores y agendar viajes. La plataforma opera uniendo requerimientos de viajes y contactando los conductores colaboradores accediendo a mensajes de aviso, seguimiento, monitoreo en tiempo real hasta el término del trayecto.

Respecto a la selección de conductores (aspecto diferenciador) la captación se hará a través de medios publicitarios seguros o datos entregados por conductores que ya son colaboradores. Todos serán sometidos a estricto proceso de selección y rigurosa revisión para optar a ser colaborador de la compañía.

El pago del servicio por parte de los clientes se realizará a través de recaudación electrónica segura y el pago a conductores se realizará semanalmente a través de transferencia bancaria.

El plan de desarrollo e implementación se iniciará con la creación legal y tributaria de la compañía, desarrollo de la plataforma digital y aplicaciones, reclutamiento y selección de personal y captación de conductores colaboradores en base a Carta Gantt.

Respecto a la dotación necesaria en etapa inicial estará en relación a la capacidad de operación suficiente para que pueda operar el modelo de negocios propuesto, e irá aumentando en relación a la cobertura y cantidad de servicios.

El detalle de este capítulo se encuentra en Parte II del Plan de Negocios.

## **VI. Equipo del proyecto**

Lo integrarán los gestores del Plan de Negocios, los cuales serán los principales accionistas, ambos poseen formación académica en carreras relacionadas a Contabilidad y Auditoría, con años de trayectoria y en diversas industrias lo cual ofrece amplio conocimiento, formación, experiencia, habilidad y dominio en diversas áreas para operar en el negocio y en la industria.

Los gestores del negocio participarán de sesiones de directorio mensuales, donde serán reportados por parte de los gerentes respecto a la situación financiera y aspectos relevantes para la toma de decisiones que les permitan sustentabilidad y sostenibilidad del negocio.

La Estructura organizacional de la compañía será funcional con 3 gerencias centrales: Marketing y Comercial, Operaciones y Personas y Asuntos Legales. Cada área funcional tendrá delimitada sus deberes y responsabilidades. En relación a los ejecutivos de venta se dispondrá de personal para cada segmento de clientes para cubrir las distintas necesidades y requerimientos del negocio.

Respecto a la función del área de operaciones será responsable de asegurar la efectividad de los procedimientos a través de la excelencia operacional y entrega del servicio. Los informes financieros deben ser confiables y oportunos para la toma de decisiones por parte de la gerencia y socios gestores. Marketing y Comercial será responsable de las actividades relacionadas con el comercio electrónico, marketing digital y tradicional, estrategias, revisión, análisis y toma de decisiones en base a los indicadores relevantes. En relación a Personas y Asuntos Legales velará por el cumplimiento y resguardo legal de todos los participantes que harán posible la entrega del servicio.

En relación a plan de incentivos y compensaciones, estas últimas será por recompensa directa y garantizada otorgando una bonificación anual de acuerdo a los niveles alcanzados por cada trabajador en relación al cumplimiento de metas y resultados de la empresa. Las revisiones de desempeño serán trimestrales con el objetivo de revisar y optar a mejoras para lograr anualmente la recompensa. En el largo plazo existe la posibilidad de ofrecer alguna participación real sobre la empresa como acciones o bonos.

Igualmente se otorgarán beneficios sociales, compensaciones no financieras y otros beneficios especiales.

El detalle del capítulo se encuentra en Parte II del Plan de Negocios.

## **VII. Plan Financiero**

De acuerdo a lo proyectado en Carta Gantt, en un inicio se desarrollará la plataforma digital, captación de conductores colaboradores y contratación de personal necesario para comenzar a operar el segundo semestre del año de creación de la compañía.

Se informa respecto de los supuestos a considerar para la proyección de los flujos y plan financiero de la empresa determinando un período de evaluación a 5 años, tasas de impuestos, factores e índices de reajuste, período de amortizaciones y aspectos relevantes para la proyección de ingresos y gastos.

La determinación de ingresos se realiza en base a capturar porcentajes del mercado objetivo (matrículas), comisión del servicio del 22% y pago mensual por niño de acuerdo a investigación de mercado y reajustado por el IPC.

Respecto a los gastos de administración y ventas estará compuesto principalmente por sueldos, gastos de marketing, cobro por servicio de pago, arriendo, servicios y gastos de mantenimiento de plataformas y equipos.

La inversión inicial estará compuesta por el costo de la plataforma y necesidades de capital de trabajo. Posteriormente se procede a elaboración y proyección de estado de resultado y balance general.

Para la evaluación del proyecto de determinan las tasas de descuento para Flujo de Caja Puro y a Perpetuidad, resultando 19,4% para el corto plazo y un 14,8 para flujo infinito. Lo anterior considera datos bursátiles, información financiera de empresas relacionadas que cotizan, cálculo de betas y aplicación de fórmulas financieras. Resultado de lo anterior, la evaluación a corto plazo entrega un valor de negocio de \$633.509.419 con una TIR 66% y Payback de 3,65 años.

El análisis de ratios financieros entrega una rentabilidad 19% (ROE) y 15% (ROA) a partir del tercer año que es donde empieza a generar ingresos operacionales positivos.

Se realiza el análisis de sensibilidad de flujos considerando variables de Mark Up y número de usuarios concluyendo que existe una correlación directa entre ambas cuya variación oscila en un 10% con un impacto en el valor del negocio de \$241.662.029

El detalle del capítulo se encuentra en Parte II del Plan de Negocios.

## VIII. Riesgos críticos

Los riesgos críticos de los servicios ofrecidos a través de plataformas digitales se asocian a factores externos e internos. Se determina como factor externo relevante el apoyo que puedan brindar las instituciones regulatorias y gubernamentales para desarrollar la actividad de manera segura, brindando protección y complementando todos los esfuerzos que realizará la compañía para entregar un servicio diferenciado y enfocado a la movilidad de niños y adolescentes. Así como también es relevante el compromiso social y la aplicación de normativas que vayan en resguardo de consumidores y colaboradores.

Los atributos diferenciadores del servicio de movilidad serán: la **“seguridad”** y **“calidad superior”** ofrecido a un nicho aún no explotado por las actuales plataformas, por lo que siempre existe la posibilidad que nuevos entrantes quieran compartir la rentabilidad del mercado. La clave es entregar un servicio efectivamente diferenciado y que este valor agregado sea percibido por los consumidores para evitar riesgo de canibalización de la industria orientada a este nicho. Se deben ejecutar las acciones necesarias para proteger los aspectos claves del modelo de negocio, respecto a la información relevante y datos del negocio para dar seguridad a clientes, usuarios, conductores colaboradores y principales stakeholders.

Por otro lado, un factor crítico interno relevante, está relacionado con todas las acciones y medidas que se ejecuten para potenciar una cultura organizacional fuerte y que genere un sentido de identidad con la compañía, conocimiento y compromiso respecto al aporte social creando un ambiente propicio para el desarrollo positivo y basado en valores éticos.

La tecnología ha permitido el desarrollo de nuevos negocios que han potenciado el desarrollo y la economía de la sociedad cuya meta, es llegar a ser una compañía realmente competitiva que brinde posibilidades de trabajo.

Se elabora tabla de riesgos críticos asociados al negocio y el plan de mitigación asociados a riesgos internos y externos.

El detalle del capítulo se encuentra en Parte II del Plan de Negocios.

## **IX. Propuesta Inversionista**

Se invita a invertir en una empresa tecnológica de proyección cuya necesidad de financiamiento del negocio es de \$455.136.093 ofreciendo una rentabilidad del 19% (ROE) y 15% (ROA) a partir del tercer año y Payback de 3,65 años.

Se considera la valorización en base a las proyecciones de los primeros 5 años de creada la compañía esperando un aporte de los inversionistas de \$255.136.093 con un porcentaje de participación de 56% y ofreciendo un control de 40%.

El detalle del capítulo se encuentra en Parte II del Plan de Negocios.

## X. Conclusiones

Se espera que en corto plazo el servicio ofrecido por Ükids sea altamente valorado y reconocido como un referente de movilidad **segura y confiable** orientado al traslado de niños y adolescentes menores de edad que viajan sin la compañía de un adulto. Se usará la tecnología como medio de contacto para unir clientes (padres/tutores) que buscan movilidad para sus hijos (usuarios) y conductores colaboradores especializados quienes realizarán el traslado de manera segura.

En Chile será la primera compañía en cubrir el nicho de mercado de menores de edad por lo que no tendrá competencia directa y los servicios sustitutos no serán comparables dado los atributos del servicio a ofrecer. Contará con la colaboración de los mejores conductores sometidos a un exigente proceso de selección que validará y asegurará la entrega de un servicio de calidad superior que será consecuente con la misión y valores declarados y con la visión del negocio.

La oportunidad del negocio fue validada con un exhaustivo proceso de estudio de mercado, utilizando herramientas disponibles para la recopilación de datos, validación y análisis del proyecto que llevó a descubrir un dolor real en padres y apoderados respecto al traslado de sus hijos, que estaban dispuestos a pagar por el servicio ofrecido a una tarifa relativamente exequible.

Se determina el tamaño de mercado en base al número de matriculas de la enseñanza obligatoria en Chile, capturando el mercado objetivo de manera progresiva considerando asociación de conductores colaboradores y requerimientos de servicios por comunas, regiones e idealmente llegar a tomar decisiones de expansión a nivel internacional específicamente en localidades de países latinoamericanos.

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

[Inms&tbn=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.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](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://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<br/>&qclid=Cj0KCQjwpv2TBhDoARIsALBnVnnq4hd1ooDQIh3DyHgLNyd_X8R815zMKw6AmM2U<br/>G73LJQMZhzyKfuAaAmcbEALw_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 cuanto 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	<b>381.065</b>	104.130	187.388	39.765	0	16.989	<b>348.272</b>
Básica regular	694.932	1.067.101	186.712	498	64.530	<b>2.013.773</b>	660.626	1.076.505	186.634	440	105.706	<b>2.029.911</b>
Básica adultos	7.517	7.408	22	0	1.087	<b>16.034</b>	7.268	8.474	17	0	1.515	<b>17.274</b>
Especial	14.444	165.679	24	0	1.289	<b>181.436</b>	13.205	159.997	47	0	2.231	<b>175.480</b>
Media HC jóvenes	188.677	357.713	83.657	17.227	14.596	<b>661.870</b>	185.164	372.459	83.885	17.032	23.352	<b>681.892</b>
Media HC adultos	35.341	55.777	1.595	65	3.214	<b>95.992</b>	38.366	64.766	1.170	15	5.820	<b>110.137</b>
Media TP jóvenes	104.634	99.720	20	26.738	9.141	<b>240.253</b>	98.262	99.662	0	27.788	18.004	<b>243.716</b>
Media TP adultos	4.604	2.737	0	0	658	<b>7.999</b>	4.681	2.885	0	0	1.254	<b>8.820</b>
<b>Total</b>	<b>1.171.168</b>	<b>1.959.540</b>	<b>316.921</b>	<b>44.528</b>	<b>106.265</b>	<b>3.598.422</b>	<b>1.111.702</b>	<b>1.972.136</b>	<b>311.518</b>	<b>45.275</b>	<b>174.871</b>	<b>3.615.502</b>

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 mantención 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](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/7TOBKQQVFDJN13H7LFRB56H7Q/>

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 pandemia<sup>19</sup>.

**Principales Características de Servicio:** Cobro mensual, valores fluctúan entre los \$50.000 y \$150.000 dependiendo de modalidad, sectores y distancias.<sup>20</sup>

**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.

---

<sup>19</sup> <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>

<sup>20</sup> <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**<sup>21</sup>: gran cantidad de empresas comercializan<sup>22</sup> 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.)<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> <https://scooterselectrico.cl/scooters-electricos>

<sup>22</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-imparable-alza-de-la-micromovilidad/SSJH6KNIMFDM5N3PRHHCUGESJM/>

<sup>23</sup> <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.<sup>24</sup>

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.

<sup>24</sup> <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
<b>CLP 500</b> por viaje	<b>CLP 2.990</b> por mes	<b>CLP 3.990</b> por mes	<b>CLP 31.990</b> por año
<ul style="list-style-type: none"><li>• Paga 500 por un solo viaje de hasta 30 min.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2.990 para viajes ilimitados de 60 min al mes.</li><li>• Pedalea hasta 1 hora sin costos adicionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3.990 para viajes ilimitados de 120 min al mes.</li><li>• Pedalea hasta 2 hora sin costos adicionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 31.990 para viajes ilimitados de 120 min al año.</li><li>• Pedalea hasta 2 hora sin costos adicionales.</li></ul>
<a href="#">Comprar en la App</a>	<a href="#">Comprar en la App</a>	<a href="#">Comprar en la App</a>	<a href="#">Comprar en la App</a>

- **Transporte Público<sup>25</sup>:** 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

### **Uber<sup>26</sup>**

**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 millones<sup>27</sup>.

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

<sup>25</sup> <https://www.dtpm.cl/index.php/tarjeta-bip/tarifas-vigentes-stpm>

<sup>26</sup> <https://www.uber.com/cl/es/>

<sup>27</sup> <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 sexual<sup>28</sup>, 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.<sup>29</sup> según reciente estudio de satisfacción.

### **Cabify<sup>30</sup>:**

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

---

<sup>28</sup> <https://www.24horas.cl/noticiasbbc/uber-las-reveladoras-cifras-que-arroja-el-primer-informe-sobre-agresiones-sexuales-en-el-servicio-3775947>

<sup>29</sup> <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>

<sup>30</sup> <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 indebidos<sup>31</sup>

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.<sup>32</sup>

### **Beat<sup>33</sup>:**

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 USD<sup>34</sup>.

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 profesionales<sup>35</sup>. Segundo lugar entre 95 compañías en los premios Employers for Youth

---

<sup>31</sup> <https://www.reclamos.cl/empresa/cabify>

<sup>32</sup> <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>

<sup>33</sup> [Beat - Toma un viaje y redescubre tu ciudad \(thebeat.co\)](http://thebeat.co)

<sup>34</sup> [Heartbeat, Inc Estados financieros – NASDAQ: BEAT – Trading View](#)

<sup>35</sup> <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 beneficios<sup>36</sup>.

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.

### **Didi<sup>37</sup>:**

Quien es: Aplicación de transporte de pasajeros de capitales chinos<sup>38</sup> 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.

---

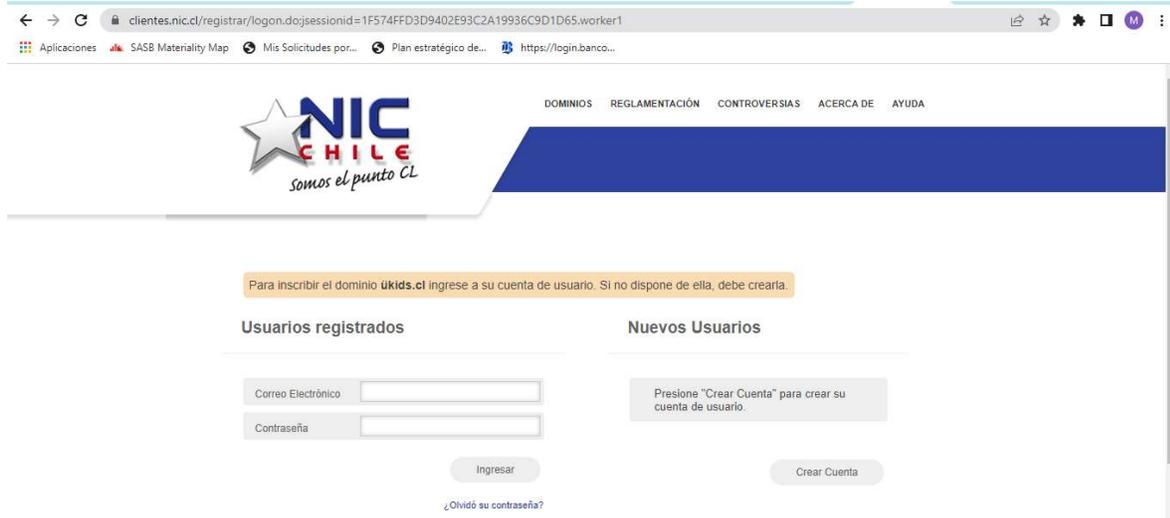
<sup>36</sup> <https://ohzom.com/2020/09/29/por-segundo-ano-consecutivo-beat-es-rankeado-en-la-segunda-posicion-en-los-premios-efy/>

<sup>37</sup> <https://chile.didiglobal.com/>

<sup>38</sup> <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/>

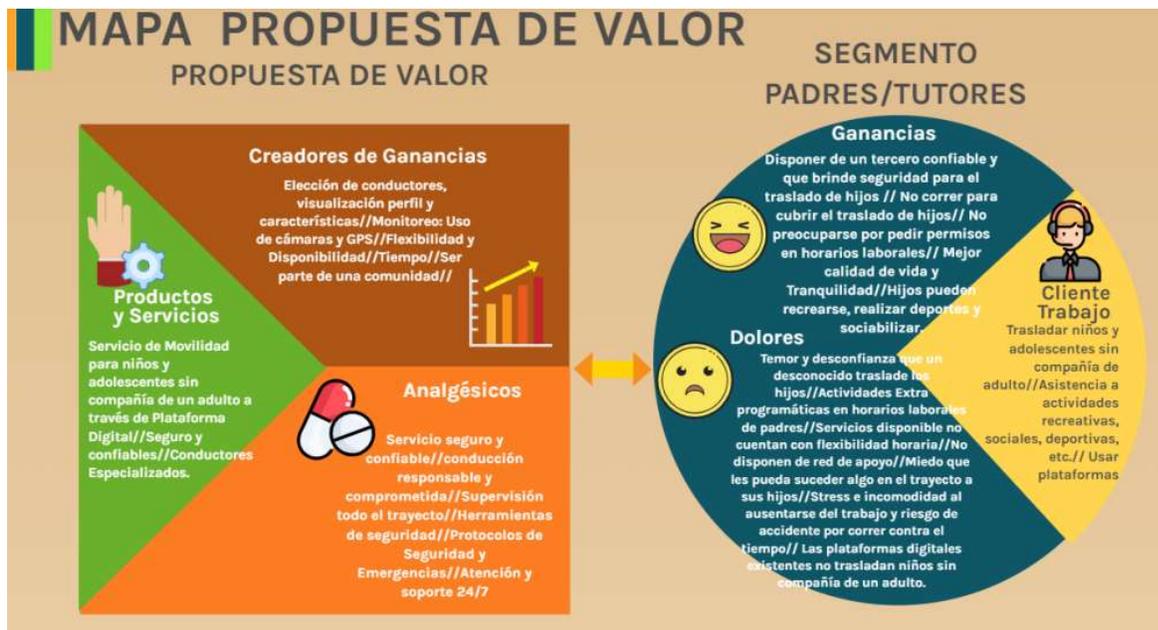
Anexo 7: Análisis de los competidores Internacionales y Potenciales Competidores Nacionales		Competidores Internacionales			Potenciales Competidores Nacionales			
		HopSkipDrive	Go Kids	Zemcar	Uber	Beat	Cabify	Didi
Ítem	Características Generales del Servicio							
1	Servicio con Pagina Web	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
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
	<b>Chequeo del conductor</b>							
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
	<b>Chequeo de los autos</b>							
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](http://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	<b>Privacidad del cliente</b> ⓘ	Salud y seguridad de los empleados	Resiliencia del modelo de negocio	<b>Comportamiento competitivo</b> ⓘ
<b>Gestión de la energía</b> ⓘ	<b>Seguridad de datos</b> ⓘ	<b>Compromiso de los empleados, diversidad e inclusión</b> ⓘ	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	<b>Gestión de riesgos sistémicos</b> ⓘ

### 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 (GSE<sup>39</sup>): 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.

---

<sup>39</sup> 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](http://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

## GRÁFICOS DE ENCUESTAS

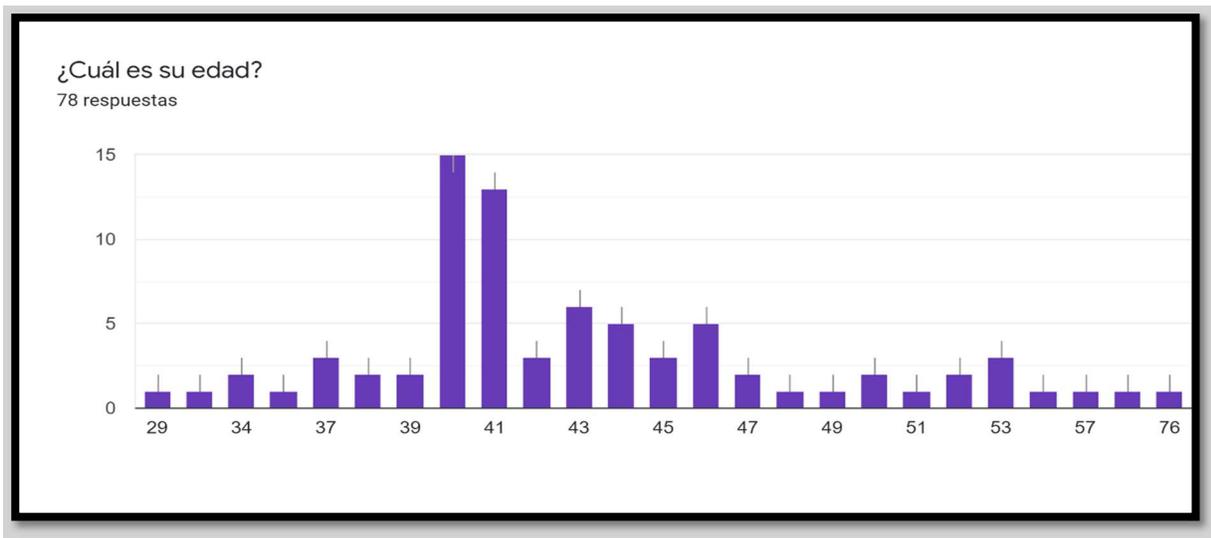
**Gráfico 1-17:** Oportunidad de Negocio/ Investigación de Mercado/ Resultado encuestas online:

**Fuente:**

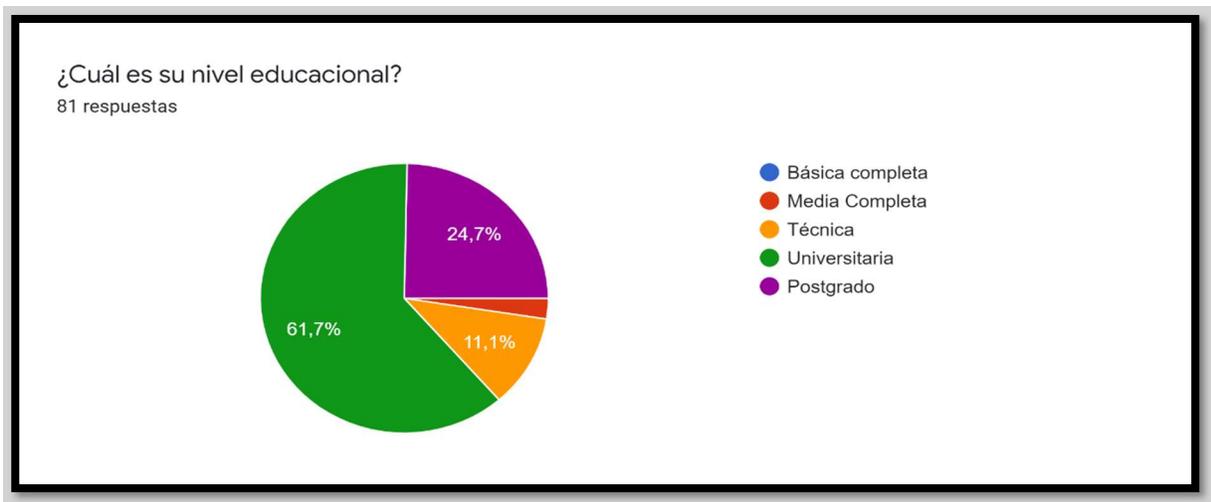
[https://docs.google.com/forms/d/1tGXJCpvyi\\_j0umBxMtpycRBiAr3Pcr7jtFqpflgCu84/edit](https://docs.google.com/forms/d/1tGXJCpvyi_j0umBxMtpycRBiAr3Pcr7jtFqpflgCu84/edit)

[#responses](#)

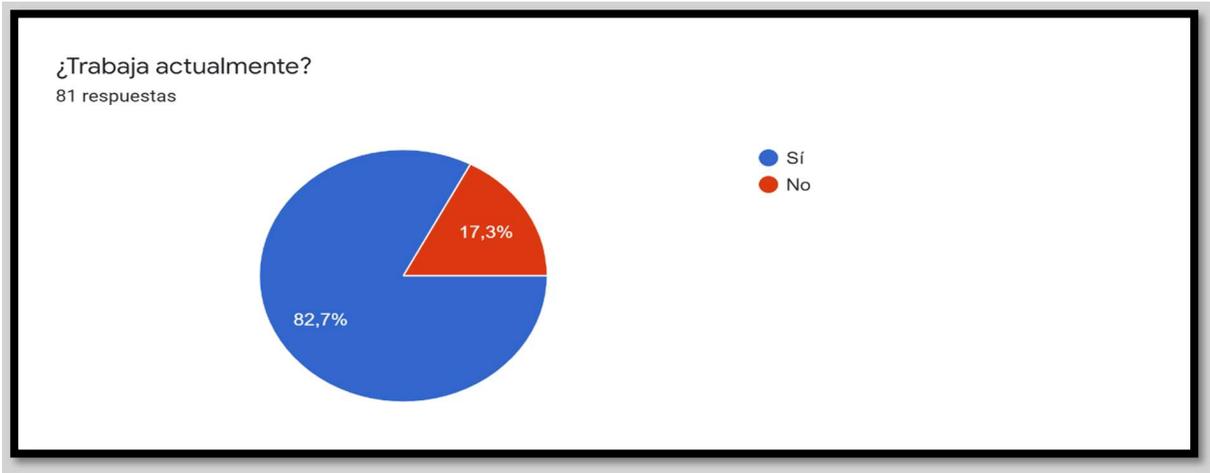
**Gráfico 1**



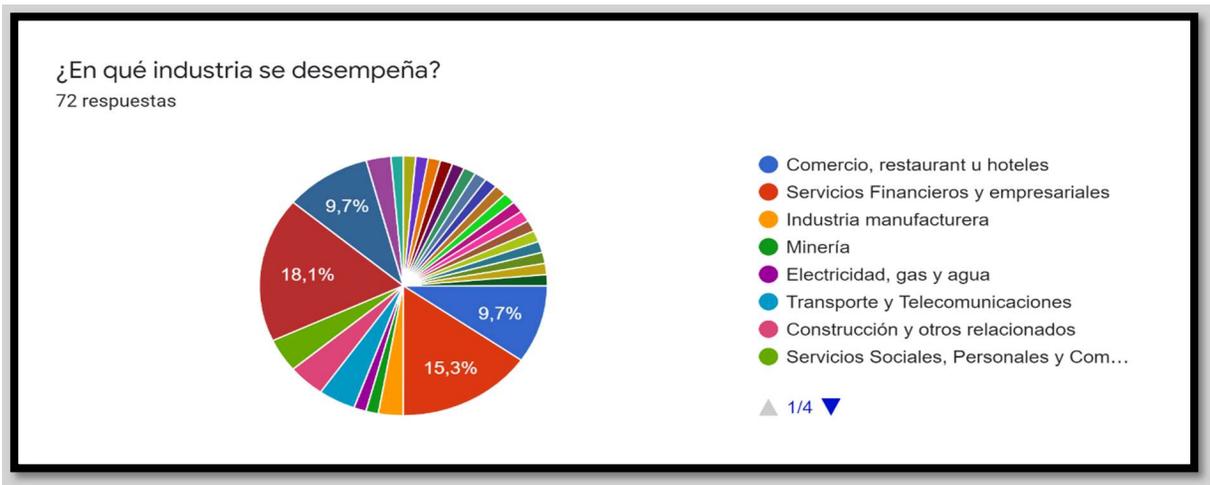
**Gráfico 2**



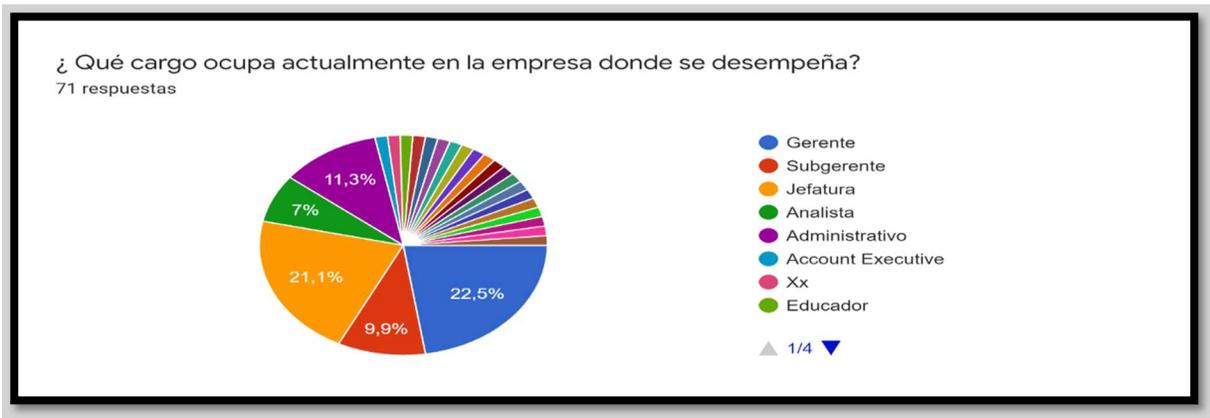
**Gráfico 3**



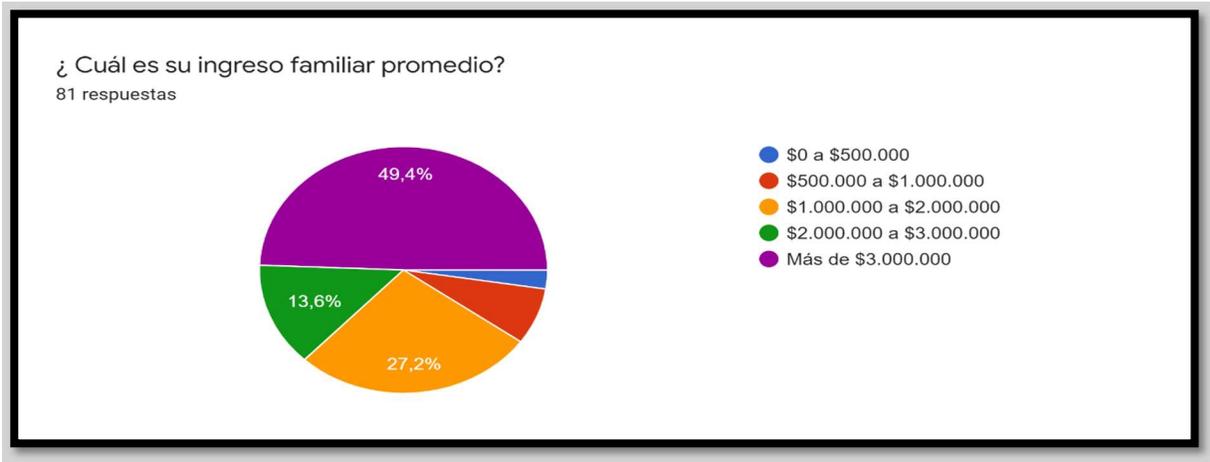
**Gráfico 4**



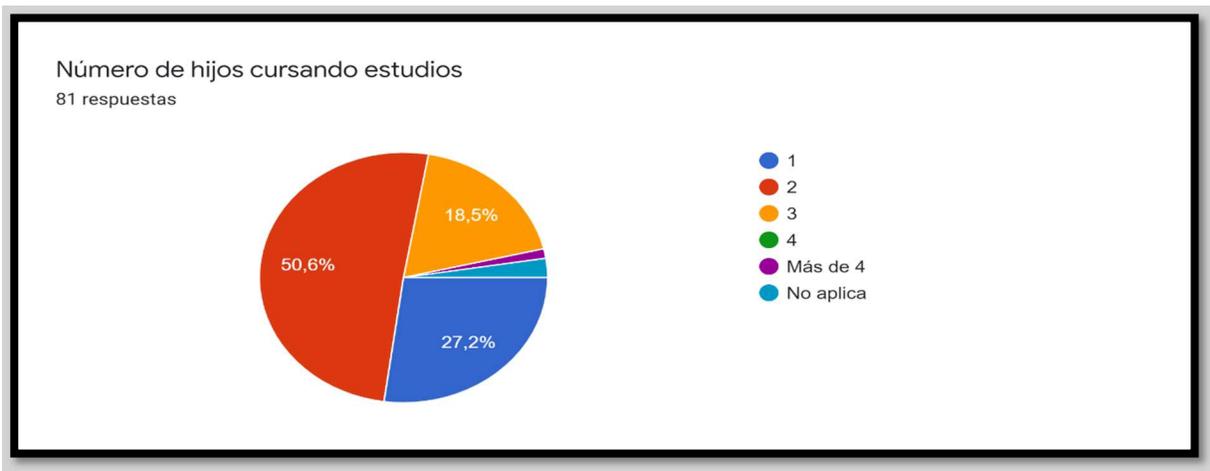
**Gráfico 5**



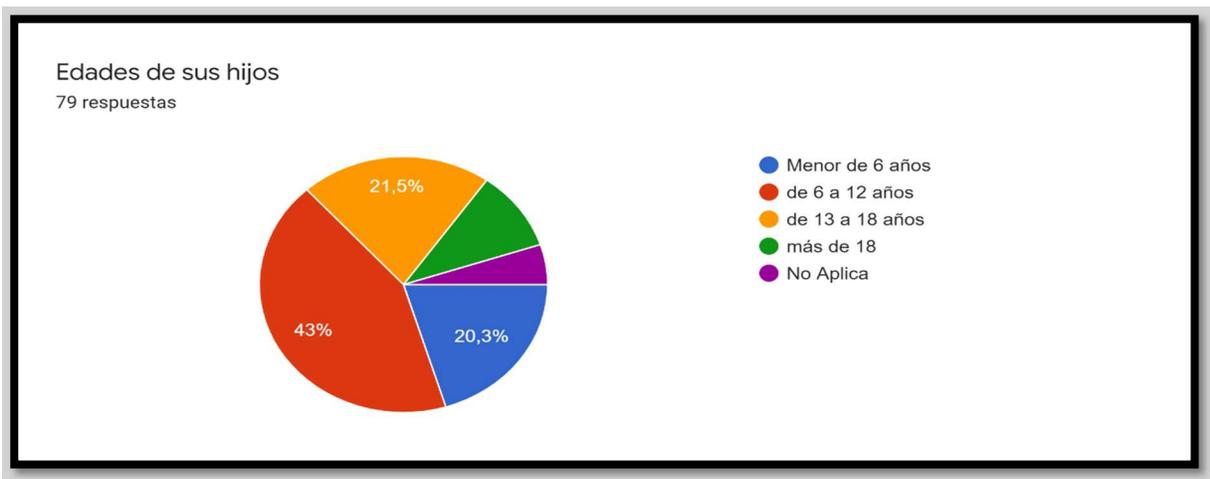
**Gráfico 6**



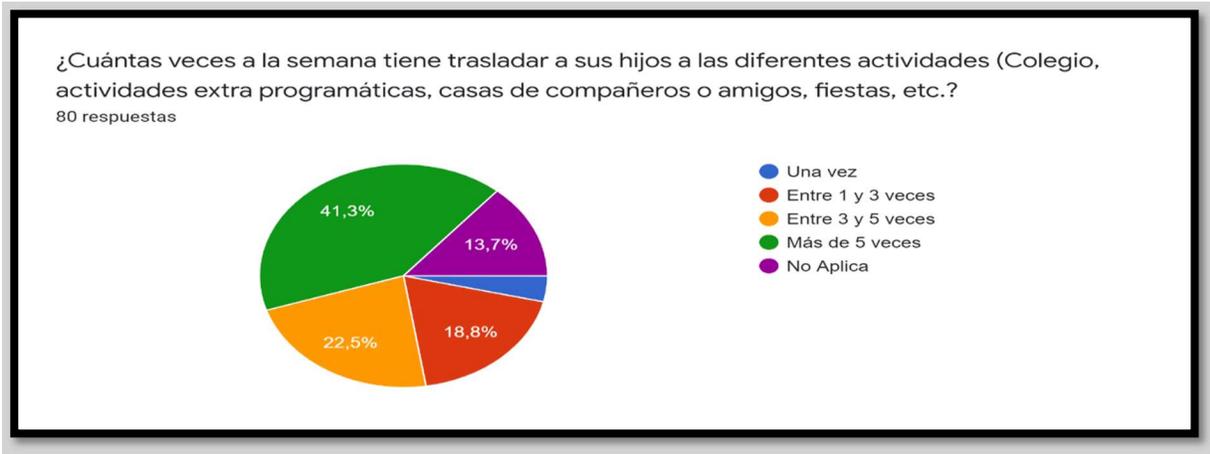
**Gráfico 7**



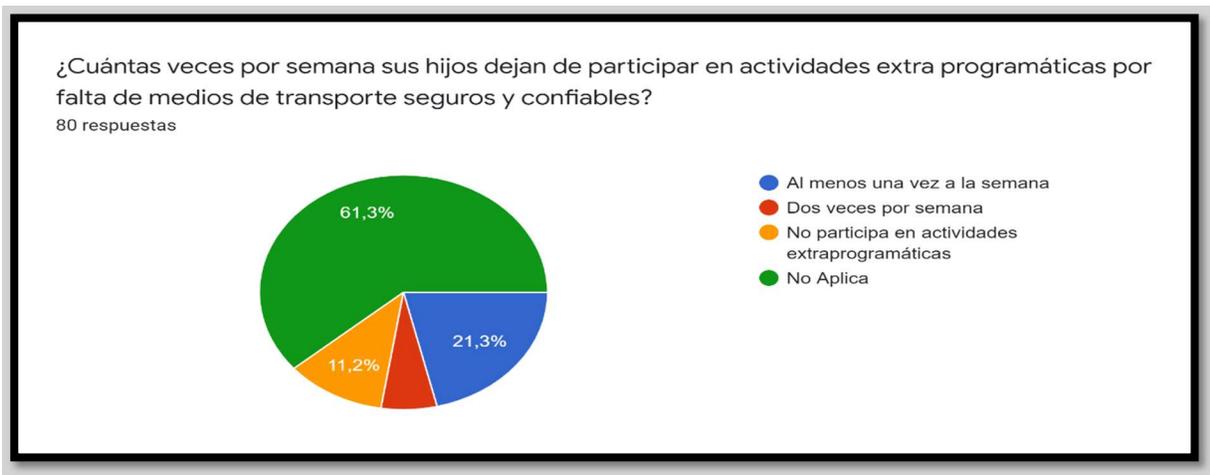
**Gráfico 8**



**Gráfico 9**



**Gráfico 10**



**Gráfico 11**

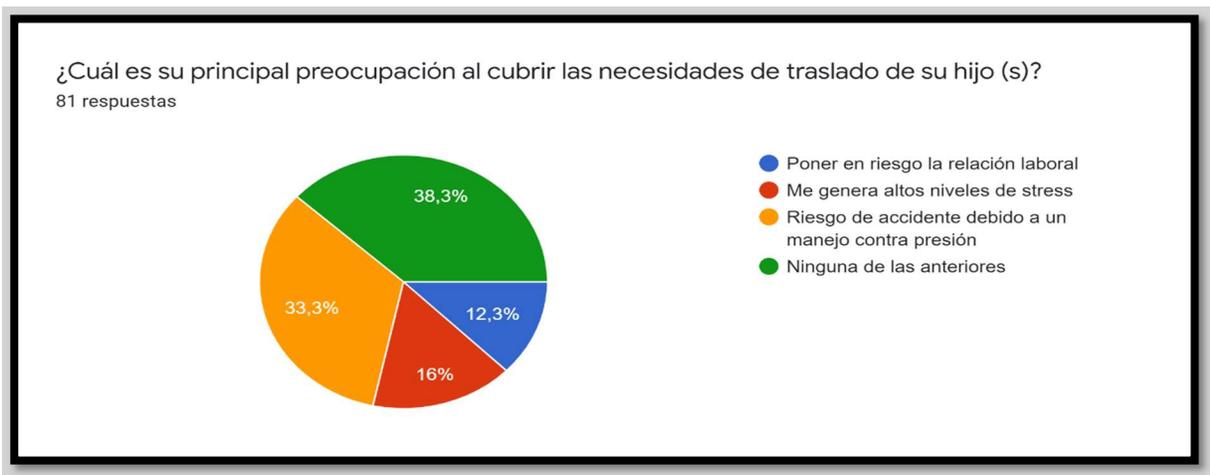


Gráfico 12

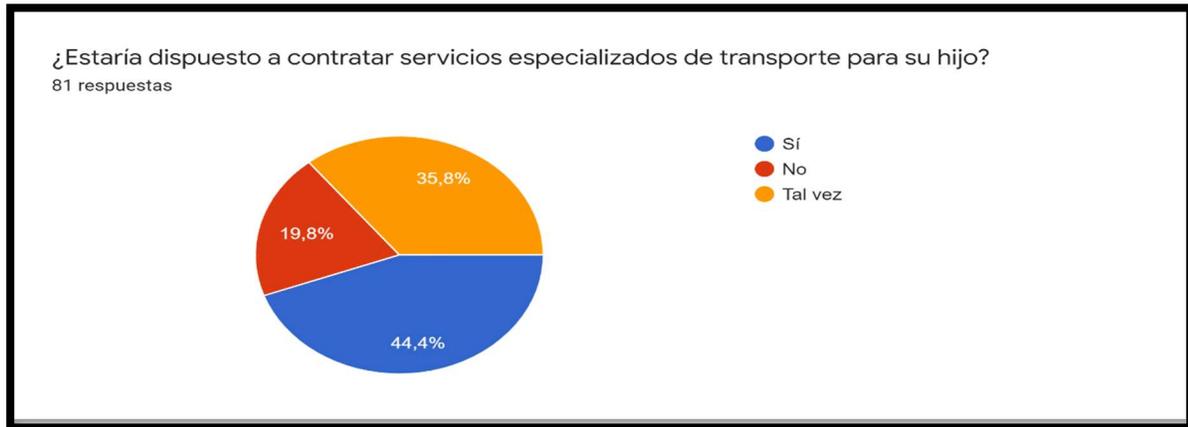


Gráfico 13

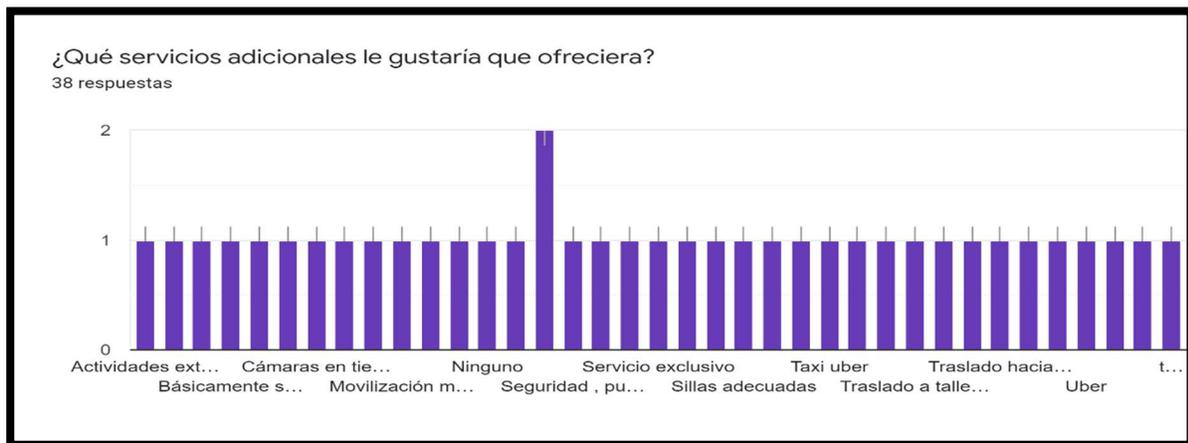
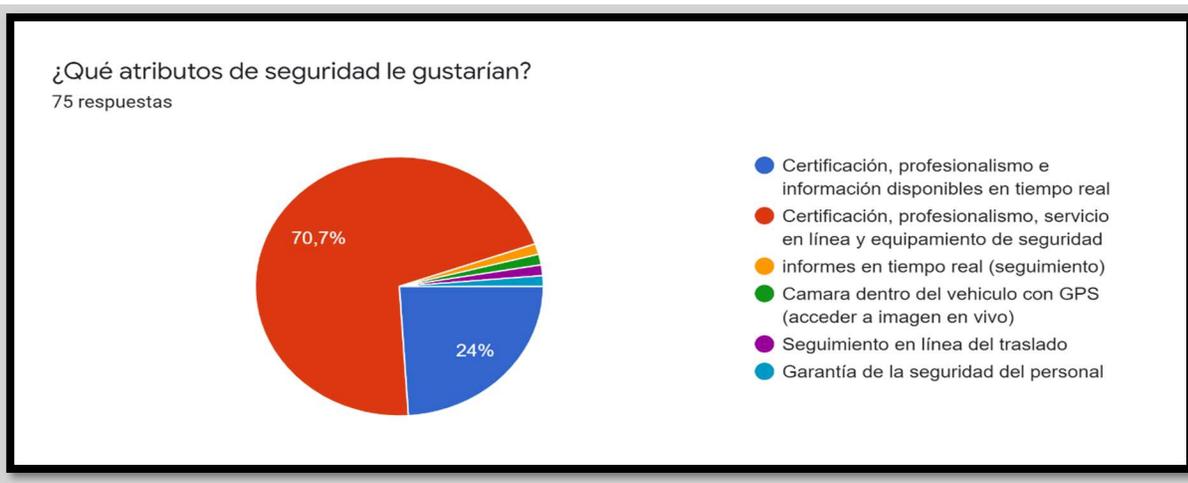
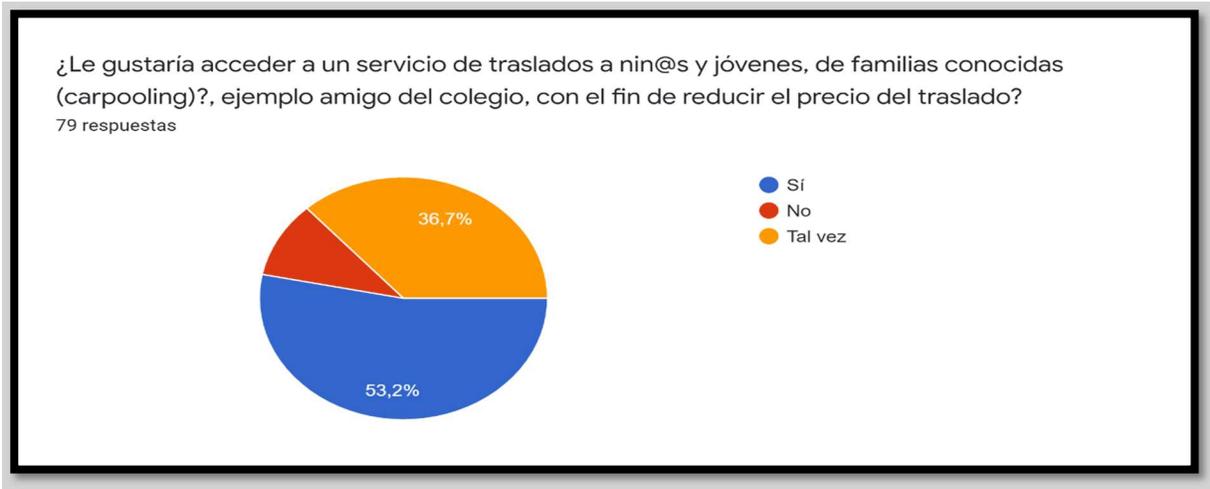


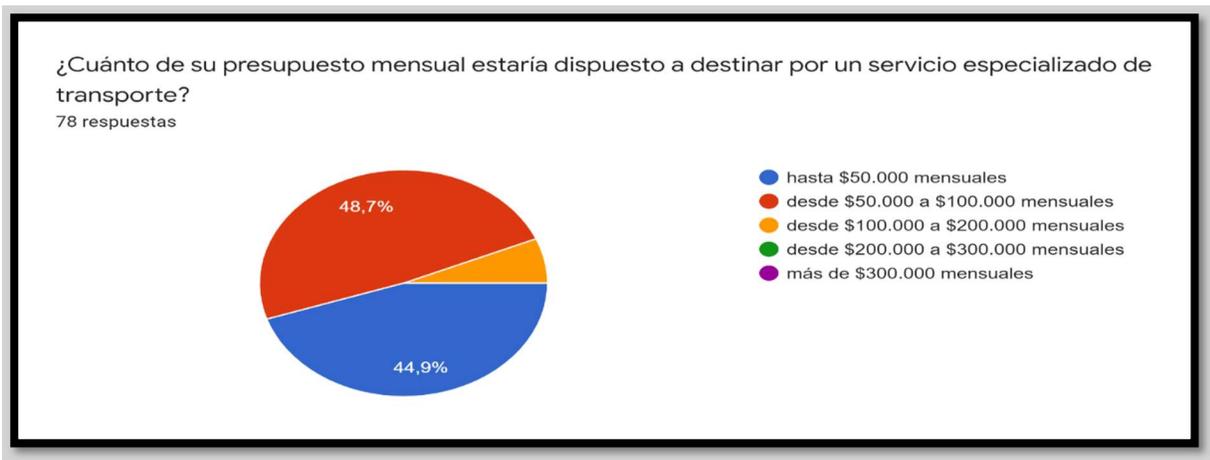
Gráfico 14



**Gráfico 15**



**Gráfico 16**



**Gráfico 17**

