



“Apply”

Parte I

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

Alumno: Jonathan Sporman Sepúlveda

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes Díaz

Santiago, Junio 2023

Contenido

1	Oportunidad de negocio	6
2	Definición de la Industria	8
2.1	Evolución y proyecciones de la industria	8
2.2	Transformación Digital	9
2.3	Tamaño de Mercado	9
2.4	Análisis PESTEL	10
2.4.1	Política	10
2.4.2	Económica	10
2.4.3	Sociedad	11
2.4.4	Tecnología	11
2.4.5	Ecología	11
2.4.6	Legalidad	11
2.5	Fuerzas de Porter	12
2.5.1	Amenaza de Nuevos Entrantes	12
2.5.2	Amenaza de Productos Sustitutos	12
2.5.3	Poder de Negociación de los usuarios	12
2.5.4	Poder de Negociación de los Proveedores	12
2.5.5	Rivalidad de los competidores	12
2.6	Actores Clave	13
2.7	Competidores	13
2.7.1	Falencias de los competidores	14
2.7.2	Out-tasking	14
2.8	Clientes	15
3	Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1	Modelo de negocios	16
3.2	Descripción de la empresa	17

3.3	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	18
3.4	RSE y sustentabilidad	20
4	Plan de Marketing	22
4.1	Objetivos de Marketing	22
4.1.1	Objetivos Específicos para el <i>Brand Awareness</i> .	23
4.1.2	Objetivos Específicos para Transacciones.	23
4.2	Estrategia de segmentación	24
4.2.1	Segmentación de Usuarios Contratantes.	24
4.2.2	Segmentación de Usuarios Oferentes.	25
4.3	Estrategia de producto/servicio.	26
4.4	Estrategia de Precio.	28
4.5	Estrategia de Distribución.	30
4.6	Estrategia de Comunicación y ventas.	30
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.	31
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma.	31
5	Plan de Operaciones	33
6	Equipo del proyecto	34
7	Plan Financiero.	35
8	Riesgos críticos.	36
9	Propuesta Inversionista.	37
10	Conclusiones	38
	Bibliografía	39
	Anexos	41

TABLAS

Tabla 1. Objetivos de Marketing.	22
Tabla 2. Objetivos específicos para Brand Awareness.	23
Tabla 3. Objetivos para transacciones	23
Tabla 4. Macrosegmentación del mercado.	24
Tabla 5. Microsegmentación del mercado.....	24
Tabla 6. Microsegmentación de clientes contratantes.....	25
Tabla 7. Macrosegmentación del mercado oferentes.....	25
Tabla 8. Microsegmentación del mercado oferentes.....	26
Tabla 9. Microsegmentación de clientes oferentes.	26
Tabla 10. Presupuesto de marketing en Año 1.	32

FIGURAS

Figura 1. Estadísticas de Motivos de Subcontratación de Servicios.....	6
Figura 2 -Tendencia de crecimiento de e-Commerce B2B en América Latina.....	8
Figura 3. <i>Marketplaces</i> líderes en Latinoamérica (A) y en Chile (B) (BlackSip, 2022).	14

GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas proyectadas por año (<i>Elaboración propia</i>).	31
---	----

Resumen ejecutivo

Las MIPyMEs (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) tienen múltiples necesidades de reducir costos, enfocarse en actividades propias de su negocio y crecer. Sin embargo, en Chile un 83 % de las MIPyMEs no cuentan con capacidades para acceder a servicios de soporte, como Marketing y Servicios Web. Frente a este escenario, existe una oportunidad: en el mercado nacional hay más de 700 mil personas capacitadas que pueden cubrir estos servicios. *Apply* es una solución tecnológica que permite el acceso a servicios digitales remotos de manera fácil y confiable. A través de un Marketplace Digital, las MIPyMEs que necesiten estos servicios pueden hacer *match* a un precio razonable con personas capacitadas y disponibles, con un proceso simple y calidad garantizada.

Actualmente, la industria del e-Commerce se enfoca mayoritariamente en la venta de productos, puesto que la transacción de servicios presenta mayores desafíos en torno al concepto de calidad. Existe un espacio no cubierto con un mercado potencial interesante que supera los 2 millones de microempresas a nivel nacional, además de condiciones tecnológicas que hacen que la escalabilidad internacional sea una consecuencia lógica.

El modelo de negocio combina planes *freemium* para usuarios clave (oferente) durante el primer año, cobros por comisión sobre cada transacción realizada y planes de suscripción para usuarios *premium* a partir del segundo año de operación.

Según las estimaciones de venta y los objetivos de Marketing planteados, se espera que al tercer año de operación las utilidades netas superen los 17 millones de pesos. Ya en el quinto año, la utilidad neta sobrepasará los 1.924 millones de pesos, apalancado por una fuerte estrategia de Marketing Digital.

Los socios fundadores son Pablo Sánchez y Jonathan Sporman, 2 ingenieros motivados por un único propósito a través de *Apply*: ser un agente facilitador para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, además de ser un medio adicional de obtención de ingresos para personas que requieran complementar su renta.

Antes del lanzamiento oficial de *Apply* se necesitan 224 millones de pesos para su puesta en marcha, y para los 2 años siguientes se requerirán 436 millones de pesos para cubrir el déficit operacional. Considerando una tasa de descuento real del 32,5 %, el retorno de la inversión se da en un plazo de 5 años, siendo una atractiva oportunidad para potenciales inversionistas.

1 Oportunidad de negocio

Según un estudio realizado por Deloitte, en su encuesta Global Outsourcing 2016, el hecho de que las compañías continúan eligiendo externalizar el proceso es porque tiene beneficios reales que impactan positivamente en su compañía (Deloitte Consulting LLP, 2016). Se indica en la misma encuesta mencionada anteriormente, los beneficios que las empresas han podido percibir a partir de dicha colaboración son:

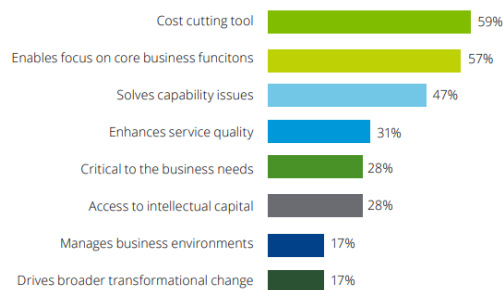


Figura 1. Estadísticas de Motivos de Subcontratación de Servicios.

Considerando los resultados mostrados en la Figura 1, un 57 % de las empresas encuestadas manifiesta que necesita enfocarse en las actividades propias del negocio.

Por otra parte, en la encuesta realizada a las MiPyMes (Anexo N° 1), del total de emprendedores encuestados, un 94 % de las empresas pequeñas contrataría un servicio a través de un Marketplace Digital. Por otra parte, un 83 % de los encuestados manifiesta que los servicios que contrataría están dentro del ámbito del Marketing / Publicidad y Servicios Web.

De las 2 referencias anteriores, se puede indicar que la primera hipótesis de que existe la necesidad en las MiPyMes de tercerizar actividades *no core* es correcta, preliminarmente. Claramente esta necesidad se irá midiendo en la medida que se vaya testeando el *producto mínimo viable* con otras metodologías para el público objetivo elegido.

En cuanto a la oferta, de acuerdo con las estadísticas provenientes de la Subsecretaría de Educación Superior, en los últimos 10 años, se registró un volumen de 1.372.510 personas tituladas, de las cuales un 51,8 % corresponde a profesiones del área de Administración/Comercio y Tecnología (Subsecretaría de Educación Superior, 2021). Con lo anterior, al menos existe una disponibilidad de 710.877 profesionales del área de

Administración/Comercio y Tecnología que podrían absorber los servicios digitales de Marketing/Publicidad y Servicios Web que demandan las MiPyMes, que cubrirían la principal necesidad manifestada los emprendedores, por lo observado en encuesta realizada.

Según el diagnóstico de Blacksip 2021, la realidad a nivel latinoamericano muestra que los Marketplaces relevantes en comercio digital están focalizados en la venta de productos/bienes, con una tímida selección de servicios puntuales domésticos. De acuerdo con las estadísticas de e-Commerce en Chile 2021 (Blacksip, 2022), del total de compras que realiza el usuario en Chile, en las 10 principales categorías de bienes transadas digitalmente, la categoría servicios no está presente. A pesar de este vacío, existe una auspiciosa tendencia: *“mientras que los Baby Boomers y la generación X prefiere una experiencia corporativa tradicional a la hora de cerrar negocios, los millenials esperan una experiencia personalizada a través de canales digitales”*.

Por último, se realizó un estudio de *benchmarking* a través de la web para detectar si existen soluciones similares que conecten servicios digitales a través de *Marketplaces* (Anexo N° 2: Benchmarking de Marketplaces Digitales). Del total de búsquedas, se encontraron 14 páginas/aplicaciones que ofrecen o publican servicios mediante transacciones digitales. Entre sus principales falencias, se encuentran:

- a) Los servicios no son calificados.
- b) No hay garantía por incumplimiento de servicio.
- c) No hay plazos establecidos.
- d) Las páginas publican avisos solamente, el resto de la gestión es entre comprador y proveedor.
- e) Pocas páginas publican los precios, y son solamente referenciales.
- f) El comprador debe solicitar el servicio, posteriormente el proveedor se contacta con ellos.

Lo anterior deja un espacio de oportunidades que no ha sido solucionado, la de ofrecer un Marketplace de Servicios Digitales con garantía de calidad, con un medio de pago seguro y que ofrezca seguridad al comprador.

2 Definición de la Industria

Para definir la industria donde se operará es necesario establecer la(s) necesidad(es) básica(s) a satisfacer de los potenciales clientes. En el caso de este negocio se satisfará la necesidad de **contratar servicios que puedan ser prestados en forma remota y digital**. En ese sentido, se operará dentro de la industria del e-Commerce en Chile.

Como estrategia inicial el foco estará en servicios de Marketing y Diseño/Administración de Servicios Web, enfocado en MiPyMes a través de un modelo de e-Commerce, específicamente un Marketplace.

Actualmente la industria del e-Commerce opera a través de distintas plataformas como son RRSS y Páginas Web, la mayoría de estas enfocada a venta de productos. Una pequeña porción ofrece prestación de servicios, donde una fracción mínima se dedica a servicios que se entreguen online (no sólo que contraten online, sino que también se entregue el servicio de esta manera).

2.1 Evolución y proyecciones de la industria

En el año 2018 las ventas del e-Commerce B2B por medio de Marketplace alcanzaba un 7,5 %, contra un 92,5 % de los otros canales de e-Commerce B2B (BlackSip, 2022). Se estima que para el año 2024 las ventas a través de un Marketplace serán aproximadamente de un 30%, en consecuencia, los otros canales de e-Commerce como son los servicios web en forma directa perderán participación en la misma proporción que aumentarán los Marketplace, pero con la salvedad de que se estima un aumento en los consumidores de servicios y productos contratados digitalmente (ver Figura 2).

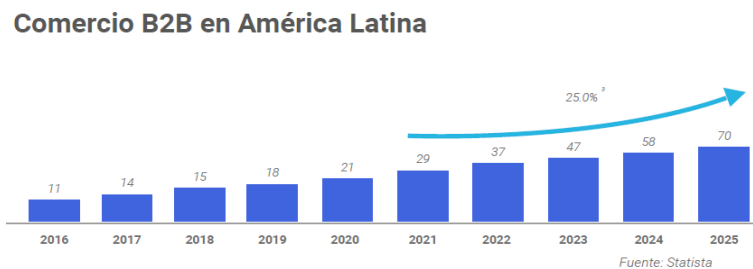


Figura 2 -Tendencia de crecimiento de e-Commerce B2B en América Latina.

2.2 Transformación Digital

La pandemia del Covid-19 forzó una aceleración en el uso de canales digitales para realizar transacciones comerciales y prestación de servicios, principalmente teletrabajo, con lo que las ventas crecieron más del 100 % en el 2020 (Cámara de Comercio de Santiago, 2021). Por otra parte, dentro de las Pymes, 8 de cada 10 ventas que se realizaron en pandemia fueron a través de internet (Vazquez, D., 2020), lo que nos indica una alta familiarización e introducción al mercado digital. La tendencia del eCommerce es seguir creciendo con un traspaso de consumidores desde canales presenciales a digitales. La penetración de compra online fue del 58,7% en el 2020 y se pronostica que alcance el 68,6 % en 2024 (Vazquez, D., 2021). Según el “Estudio de Realidad Laboral”, realizado en 2022 por la plataforma recursos humanos Talana, durante la pandemia un 95 % de las empresas realizó teletrabajo en algún grado. Finalmente, de estas empresas, el 72 % planea instalar de manera permanente algún tipo de teletrabajo (El Mostrador, 2022).

2.3 Tamaño de Mercado

De acuerdo con las características del Marketplace que se está proponiendo, inicialmente se considera que los clientes potenciales a nivel nacional son las empresas denominadas MiPyMes (Micro, Pequeña y Mediana Empresa). No obstante, existe la posibilidad de que el escalamiento del negocio se produzca horizontalmente (que existan otros servicios digitales que puedan ser comercializados) o geográficamente (que la solución se aplique en otros países).

TAM (*Total Addressable Market*): en el caso del mercado chileno existen 1.977.426 microempresarios (INE, 2023). Además, según la Encuesta Longitudinal de Empresas publicada por el Ministerio de Economía en el 2019, del total de empresas, un 52,5 % corresponde a Pymes y el 44,4 % corresponde a Microempresas. Esto implica un universo de 328.512 empresas a nivel nacional que podrían utilizar el *Marketplace*. Contando los microempresarios que podrían necesitar acceder a servicios digitales, el mercado total nacional es de 2.305.938 MiPyMes.

SAM (*Serviceable Available Market*): de acuerdo con los datos captados de la encuesta realizada a emprendedores, la mayor necesidad de servicios de Marketing/Publicidad y Servicios Web están por el lado de las Microempresas (Start-up incluidas) y Pequeñas

Empresas. Usando la misma base estadística del 2019, considera un 90 % del total de empresas en Chile, lo que se traduce en un mercado de 305.119 empresas. Por otra parte, según lo observado en las estadísticas de ELE-5, solamente un 24,5 % de las empresas que utilizan internet realiza comercio electrónico (INE, 2019). Desde nuestro punto de vista, estas empresas están más preparadas para adoptar de manera temprana nuestra solución, por lo que apuntamos a este *target* dentro de los primeros años. Esto significa un total de 71.850 clientes con potencial de ser atraídos en los primeros 3 años. Se tiene considerado que, si no se alcanza esta meta en el mercado nacional, se extrapolen los esfuerzos de Marketing a partir del tercer año hacia clientes en el mercado latinoamericano.

SOM (*Serviceable Obtainable Market*): en función de la capacidad operativa del primer año, indicado en el Flujo de Caja (detallado en el Capítulo 7), el cuello de botella para la cantidad de interacciones que tendrá el Marketplace estará dado por el volumen de clientes que puedan ser impactados, atraídos y convertidos, lo que significará un significativo esfuerzo en Marketing. Considerando tener un financiamiento inicial que permita distribuir \$150.000.000 en Marketing el primer año, con un CAC (Costo de Adquisición de Cliente) de 52.265 CLP, se puede estimar que el Año 1 se obtendrá un total de 2.870 clientes.

2.4 Análisis PESTEL

2.4.1 Política

Actualmente existen numerosos subsidios a las MiPyMes, desde bonificaciones a la mano de obra hasta fondos concursables para digitalización. Los subsidios entregados por el gobierno apuntan a activos tangibles e intangibles. Dentro de los intangibles se encuentran sitios web, carros de compra, sistemas de pago, sistema de administración de negocios ERP, servicios de marketing y cualquier intangible que aporte a la digitalización de los negocios. No obstante, las MiPyMes carecen de tiempo y recursos para implementar estos desarrollos.

2.4.2 Económica

La situación económica actual del país con un incremento de la cesantía del 0,7 % anual, hace que exista una mayor cantidad de personas con tiempo ocioso y estén en condiciones de prestar sus servicios (INE, 2023).

Con respecto al índice de Precios al Consumidor (IPC), se tiene una variación anual del 12,3 %, lo que significa una disminución en la capacidad adquisitiva de las personas. Este factor genera la necesidad de tener ingresos extras en personas empleadas con tiempo disponible para ofrecer servicios.

Las ventas online han aumentado significativamente pasando de un 7 % antes de la pandemia a un 23 % en 2022, para compras al Retail.

2.4.3 Sociedad

La pandemia aceleró la introducción del comercio digital y rompió paradigmas que hacían creer que no era posible prestar servicios en forma digital. Lo anterior, sumado al aumento del nivel de escolaridad pasando de 9,1 años en 1992 a 11,7 años en 2020, hizo factible el alto crecimiento del e-Commerce.

2.4.4 Tecnología

En el último censo se contabilizó una población de 19,23 millones de personas. En el año 2022 se contabilizaron 26,3 millones de teléfonos celulares conectados, lo que equivale a 1,3 teléfonos por ciudadano (Rosgaby, K., 2022), lo cual es mayor a los pares de la región. Se estima que el 92 % de las personas tiene acceso a internet.

2.4.5 Ecología

La reducción de la huella de carbono es y será unas principales preocupaciones de la industria, por lo que reducir los viajes de negocios, desplazamiento de empleados y arriendo de activos para oficina es una forma de contribuir a la sostenibilidad medioambiental.

2.4.6 Legalidad

La implementación de un sistema de certificaciones de legalidad de títulos profesionales, en la eventualidad que sean necesarios, es uno de los temas a resolver. Otro ámbito para considerar son las leyes sociales de quienes prestan los servicios, ya que la Ley podría considerarlos como personas naturales que prestan servicios y si fuese en forma repetitiva no caería en la calidad de servicios ocasionales. Por ahora se mantienen libres de impuestos los servicios profesionales entregados por personas naturales.

2.5 Fuerzas de Porter

2.5.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza es alta, ya que existen *Marketplaces* de productos que podrían aprovechar su posicionamiento y diversificarse a la prestación de servicios y, por otra parte, otros proveedores de e-Commerce (páginas web, RRSS) podrían adoptar un modelo de negocio similar y aprovechar su conocimiento adquirido anteriormente.

2.5.2 Amenaza de Productos Sustitutos

Si bien este tipo de servicios se entregan de distintas formas web, páginas de ventas, RRSS, ninguna tiene las características de un *Marketplace* de adquisición a “un clic”. Aun así, la amenaza de sustitutos es intermedia, debido que en otras latitudes existen soluciones que ya están siendo utilizadas por pequeñas empresas, tales como *Marketplaces* de servicios web u *outsourcing* remoto, como el ejemplo de India que ofrece servicios a distancia con personal calificado (ver punto 2.7.2).

2.5.3 Poder de Negociación de los usuarios

El poder de negociación de los usuarios es bajo, ya que el universo de MiPyMes y personas naturales que pueden consumir el servicio es potencialmente alto y sin más restricción que un sistema de pago y una acreditación de identidad.

2.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores identificados serán los que suministren los *Cloud Services* que permitirán el alojamiento de la plataforma en un sistema Web, así como los proveedores de medios de pago, tales como Transbank. Si bien estos proveedores son actores clave para el servicio ofrecido, el poder de negociación de ellos es bajo, debido a que existen alternativas que permiten elegir al proveedor de mayor conveniencia.

2.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad es baja, ya que, si bien hay muchos prestadores del mismo servicio y podría considerarse un servicio homogéneo, el medio a través del cual se entregará es distinto (*Marketplace*), por lo que no se estaría compitiendo por precio, sino que por diferenciación. Los clientes objetivo actualmente suplen sus necesidades a través de esfuerzos propios,

con lo que este modelo hace que lleguen nuevos clientes al e-Commerce y no solamente sería una disputa por los actuales usuarios.

2.6 Actores Clave

Al menos existe una disponibilidad de 710.877 profesionales del área de Administración/Comercio y Tecnología que podrían absorber los servicios digitales de Marketing/Publicidad y Servicios Web que demandan las MiPyMes, que cubrirían la principal necesidad manifestada los emprendedores (Anexo N° 3: Ejemplos de Servicios Digitales Remotos). Otro factor que beneficia a este modelo de negocio es la “Tasa de Rotación Laboral”, siendo el promedio de los últimos 5 años es de 33,6% por año (INE, 2023). Sin embargo, el perfil de los prestadores de servicio podría ser mucho más amplio, incluyendo a microempresas que necesiten ampliar su cartera de clientes y presten sus servicios a través de *Apply*, aprovechando las ventajas, como menor costo de Marketing para ellos. Otros prestadores de servicios ya lo realizan en otros eCommerce menos formales o incluso en sus propias Web, sitios que carecen de evaluaciones cruzadas, garantías, publicidad y otros atributos que sí tiene *Apply*.

2.7 Competidores

Las visitas o tráfico web de los principales marketplaces en Chile (Similarweb, 2023):

1. Mercado Libre Chile (29.1 millones)
2. Falabella Chile (29.0 millones)
3. Paris Chile (13.2 millones)
4. Ripley Chile (11.0 millones)
5. Líder (6.5 millones)
6. Yapo (6.4 millones)
7. Sodimac Chile (6.1 millones)
8. Easy (4.0 millones).

Se debe destacar entre los posibles competidores a Yapo, debido a que es el único Marketplace que entrega productos y también servicios similares a los ofrecidos por *Apply*. Según el diagnóstico de Blacksip 2021, la realidad a nivel latinoamericano muestra que los

Marketplaces relevantes en comercio digital están focalizados en las empresas detalladas en la Figura 3.



Figura 3. *Marketplaces* líderes en Latinoamérica (A) y en Chile (B) (BlackSip, 2022).

No obstante, el foco de estos *Marketplaces* está en la venta de productos/bienes, con una tímida selección de servicios puntuales domésticos, pero que no pasan de una simple publicación de avisos (tal como lo hace YAPO.cl).

2.7.1 Falencias de los competidores

Del *benchmarking* detallado en el Anexo N° 2, se encontraron 14 páginas/aplicaciones que ofrecen o publican servicios similares mediante transacciones digitales, pero al ingresar a cada una de ellas, se puede observar que tienen falencias que no permiten cubrir las necesidades de las MiPyMes. Entre las principales falencias, se encuentran:

- a) Los servicios no son calificados y no hay garantía por incumplimiento de servicio.
- b) No hay plazos establecidos.
- c) Las páginas sólo publican avisos, sin gestión es entre comprador y proveedor.
- d) Pocas páginas publican los precios, y son solamente referenciales.
- e) El comprador debe solicitar el servicio, el proveedor se contacta con ellos.

Lo anterior deja un espacio de oportunidades que no ha sido solucionado, la de ofrecer un Marketplace de Servicios Digitales con garantía de calidad, con un medio de pago seguro y que ofrezca seguridad al comprador.

2.7.2 Out-tasking

De lo indicado en el análisis de Porter, una potencial amenaza al negocio es la utilización del *out-tasking*, el que se define como un tipo de *outsourcing* que minimiza riesgos de desaceleración de la innovación y de aumento de costos (Brownell, B. et al., 2006). Se

enfoca en la tercerización de tareas o procesos no críticos, aunque esto es más utilizado para servicios TI. La diferenciación de *Apply* en calidad garantizada y precio establecido debe ser visibilizada para contrarrestar esta potencial amenaza.

2.8 Clientes

Las pequeñas y medianas empresas crecen con rapidez al adoptar tecnologías digitales (Peesker, K. 2022). Se estima que en el mundo existen aproximadamente 400 millones de PyMes, las cuales representan entre el 60% y 85% del empleo. Debido a esta envergadura se hace necesario que las PyMEs tengan capacidad para innovar y puedan digitalizar sus negocios.

Analysis Mason realizó una investigación con más de 3.000 PyMEs de 10 áreas diferentes del mundo. Como resultado de dicho estudio (Microsoft, 2022) se obtuvo 3 formas principales en que las PyMEs esperan que la tecnología apoye los objetivos comerciales: “Incrementar la eficiencia operativa”, “Mejorar las ventas y el Marketing” y “Mejorar la retención de cliente”. Este estudio también indica que el 80 % de las empresas espera tener una fuerza laboral híbrida, lo cual confirma la adaptabilidad a contratar personas o servicios si necesidad de efectuarse en forma presencial o física.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

La propuesta de valor es ofrecer un Marketplace de Servicios Remotos Digitales para que pequeñas empresas conecten con personas con la capacidad de resolver necesidades de actividades de soporte en Marketing y Servicios Web de manera rápida y confiable, independiente de su ubicación geográfica dentro del mundo con conexión a internet.

La solución es un Marketplace que une 2 perfiles distintos, por lo que se puede considerar a compradores y proveedores de servicio como clientes separados. Como se muestra en el Anexo N° 4: “Modelo Canvas de ambos segmentos de usuarios”, se desarrolla el análisis de propuesta de valor por separado. Si bien existen factores comunes, la propuesta de valor y las actividades clave se deben diferenciar e identificar para satisfacer a ambos perfiles.

En el mercado del eCommerce existen distintos modelos de ingreso (Macías, M., 2019):

- a) Por venta de servicios: implica cobrar un precio por el servicio ofrecido. En el caso de *Apply*, sería cobrar un precio fijo por cada transacción que se realice. Es simple de aplicar, pero como la variabilidad es alta en los costos de servicios, la probabilidad de perder margen es alta.
- b) Cuota por uso: como un modelo SaaS, se trata de cobrar periódicamente el acceso a un software. En el caso de *Apply*, un ejemplo sería cobrar mensualmente a los usuarios una tarifa por acceder a la plataforma. Si bien es sencillo de aplicar, sería una barrera de entrada para poblar el sistema con usuarios.
- c) Suscripción o membresía: se cobra por el uso de un determinado servicio o funcionalidad por un período definido. Para *Apply* este modelo es atractivo en la medida que la recurrencia sea creciente.
- d) Renting: se cobra por el uso temporal de un producto, así que no aplica para *Apply*.
- e) Licencias: mediante un pago, se transmite el derecho de uso de un software. Sería útil si *Apply* fuera un software que deba ser instalado en hardware, pero no es así.
- f) Comisión: es lo más habitual en los marketplaces, donde se cobra un *fee* por cada operación que se realiza entre partes. Esto se ajusta a la lógica operativa de *Apply*.
- g) Publicidad: se trata de un modelo donde se ofrece un servicio gratuito. En la medida que se genere un interesante tráfico de usuarios, se podrá gestionar espacios publicitarios de patrocinadores interesados en los datos de dichos usuarios. En el

caso de *Apply*, esta es una potencial oportunidad cuando se genere una masa crítica de usuarios que se autosustente en el tiempo.

- h) Modelos combinados: se aplican distintos modelos de ingresos en función de los segmentos de clientes. Por ejemplo, usuarios que contribuyan al crecimiento del negocio pueden ser *freemium* (no pagarán por estar en la plataforma). Pero otros clientes deberán pagar, con un modelo de suscripción o por comisión.

Dicho lo anterior, el modelo de negocio que se implementará consistirá en una tarifa que se cargará a cada transacción, consistente en el 15 % del valor predeterminado de cada servicio, el cual será pagado totalmente por el comprador, al menos durante el primer año. Lo anterior permitirá que los proveedores de servicio se unan a la plataforma sin costo (*freemium*). En el Capítulo 4.4 se detalla la estrategia de *pricing*. En resumen, existirán 3 líneas de ingresos de ventas:

- a) Tarifa por servicio (perfil contratante): 15 % del valor del servicio contratado.
- b) Tarifa por servicio (perfil oferente “No premium”): 10 % del valor del servicio contratado. Se aplica a partir del segundo año de operación.
- c) Suscripción (perfil oferente “premium”): \$ 50.000 anuales por perfil.

3.2 Descripción de la empresa

Apply es un emprendimiento fundado por 2 talentosos ingenieros de la Universidad de Chile, inserto en la industria de los *Marketplaces* digitales. Se trata de un emprendimiento que se puede financiar con alta probabilidad de éxito. El principal bagaje de capacidades/experiencia de ambos emprendedores está por el lado del diseño de soluciones de ingeniería, operación y mantenimiento, además de las finanzas.

Los recursos clave que este emprendimiento tiene actualmente es la experiencia de sus fundadores evaluando modelos de negocio tecnológicos y sus capacidades complementarias para enfrentar los desafíos de un emprendimiento desde una idea conceptual. Sin embargo, para el tipo de solución que se está proponiendo, se necesita contar con un socio estratégico del ámbito tecnológico que conozca las tendencias y el estado del arte de los *Marketplaces*, junto con otras herramientas que requieren adoptarse para ofrecer un producto memorable para los clientes. Finalmente, se requiere armar un equipo de desarrolladores que implemente un producto mínimo viable que permita

comprobar las hipótesis de que existe una necesidad no cubierta y que el producto es una solución viable y rentable.

Por otro lado, existen desafíos a tener en cuenta para que la propuesta de valor se concrete:

- **Financiamiento:** se requerirá capital inicial para financiar el desarrollo del producto y su operación inicial, por lo que se debe estructurar una estrategia de financiamiento que incluye: Aportes de los socios, Búsqueda de “ángeles” y, solamente si no se ha cubierto el capital de trabajo necesario, *Crowdfunding*.
- **Desafíos técnicos:** la propuesta de valor promete una experiencia confiable (calidad) y rápida, por lo que el equipo de desarrollo debe estar capacitado para diseñar e implementar un producto que cumpla con estos requisitos.
- **Marketing:** los esfuerzos iniciales (primeros años) estarán en abarcar la mayor cantidad de potenciales clientes y generar un ecosistema de intercambio de servicios que permita aumentar la recurrencia de transacciones en la plataforma.

Para afrontar estos desafíos, los fundadores cuentan con una potente red de contactos que le permiten tener acceso a potenciales mentores tecnológicos, fundadores de otras *start-ups* y organizaciones aceleradoras de negocios, como Start-up Chile, por lo que se contempla planificar una fuerte campaña de relacionamiento con personas que puedan apoyar y dar fuerza inicial a *Apply*.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia genérica por la cual se guía *Apply* es la de foco en diferenciación, puesto que la solución está dirigida a un segmento particular de la industria, principalmente para MiPyMes que demandan servicios digitales remotos, y dentro de tal segmento, ofrecer un servicio con atributos diferenciadores a los de la competencia.

Dicho lo anterior, como cualquier *Start-up* en su fase de inicio, se contemplan las siguientes etapas previas antes de concretar la estrategia de crecimiento:

- a) *Pre-seed (plazo estimado de 3 meses):* es la fase en la cual se encuentra actualmente el negocio. Corresponde a la etapa de ideación, y todavía no existe un “Producto Mínimo Viable”. El modelo de negocio todavía está en construcción, mientras que las hipótesis detrás de las necesidades detectadas y las oportunidades visualizadas no están completamente validadas. Los hitos considerados son:

- a. *Plan de Negocios*: se desarrolla en detalle la manera en la cual se pretende desarrollar el producto, cómo se financiará la empresa, el plan de Marketing que se implementará y cómo se operará en un principio.
 - b. *Estrategia de financiamiento*: se deberá seleccionar 3 alternativas que permitirán financiar el desarrollo inicial del “Producto Mínimo Viable” y los estudios de mercado que permitirán validar las hipótesis planteadas.
 - c. *Equipo inicial proyectado*: se debe formalizar el equipo de trabajo, desde los socios hasta el equipo que desarrollará el “Producto Mínimo Viable” y los estudios de mercado.
- b) *Seed (plazo estimado de 6 meses)*: en esta etapa se desarrolla el “Producto Mínimo Viable”. Utilizando la metodología “*Lean Start-up*”, se realizarán las validaciones respectivas con un público objetivo acotado, lo que permitirá iterar la solución hasta lograr satisfacer las necesidades de los clientes que se busca cubrir con *Apply*. Los hitos que cierran esta fase serán:
- a. *Producto Mínimo Viable*: se contará con una aplicación Web con las funcionalidades básicas que permitirán acceder a los perfiles de “buscador de servicios” y “oferente de servicios”. El sistema es capaz de completar un ciclo de búsqueda, venta, entrega y cierre de servicio de manera lógica.
 - b. *Validación de Idea de Negocio*: con ayuda del “Producto Mínimo Viable” y seleccionando un grupo de clientes objetivo, se realizarán los *tests* que permitan identificar las fortalezas y debilidades del sistema Web y, lo que es más importante, comprobar si la experiencia de usuario es suficiente para resolver las necesidades que se cree que tienen la MiPyMes.
 - c. *Decisión de continuar o pivotear*: teniendo un “Producto Mínimo Viable” testeado con el grupo de clientes objetivo, se deberán analizar los resultados y tomar la decisión de continuar con el desarrollo del producto o derivar la solución hacia otros segmentos o evaluar otras necesidades del público.
- c) *Early stage (plazo estimado de 6 meses)*: tomando el supuesto que las hipótesis del modelo de negocio son validadas en la etapa anterior, se generará la necesidad de buscar financiamiento para reforzar el equipo de trabajo, desarrollar las mejoras que corresponda realizar al “Producto Mínimo Viable” y avanzar a una solución más robusta que permita realizar la venta del servicio para los primeros clientes formales. Los hitos que se deben concretar serán:

- a. *MMP*: el MVP evolucionará a un MMP (*Minimum Marketable Product*) que contará con las funcionalidades que permitirán ofrecerlo públicamente.
- b. *Primeros Clientes*: el plan es contar con una primera base de usuarios que utilicen la herramienta para intercambiar servicios a través de la Web.
- c. *Equipo de Trabajo*: para contar con una primera base de usuarios y un MMP que sea memorable, con alta disponibilidad y funcionamiento confiable, se debe contar con un equipo de trabajo tecnológico – comercial que acompañe constantemente a los primeros clientes que usen el sistema

3.4 RSE y sustentabilidad

Desafíos Medioambientales: presenta característica de A-crecimiento, considerando la base tecnológica de la solución. *Apply* incide en la sostenibilidad de las futuras generaciones a través del emprendimiento, fomentando el reemplazo de procesos altamente impactantes por procesos digitales. Esto se ejemplifica en la siguiente situación: una empresa que decide tercerizar un servicio ejecuta procesos de licitación, cotización, evaluación y adjudicación que conlleva utilización de papel, transporte, energía, entre otros recursos que serán eliminados con el uso alternativo de *Apply* al realizar digitalmente la conexión entre MiPyMes y oferentes de servicios.

Para incorporar la sostenibilidad ambiental de manera efectiva, el principal desafío será cuantificar el impacto que tendrá el cambio conductual de procesos manuales a digitales, manejar la gestión de cambio y mantener la cultura basada en foco en los impactos medioambientales. Se desarrollará el correcto y completo uso del proceso digital, a través de políticas de aseguramiento de procesos de “cero papeles” sustentado por la naturaleza intangible de la plataforma. Cuando la infraestructura crezca y se necesiten oficinas, se debe mantener la política de gestión de residuos con disposición final diferenciada.

Para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, no se visualiza una normativa medioambiental a nivel nacional que tenga relación con la actividad central del negocio. La única normativa que tiene una relación indirecta con la naturaleza digital de *Apply* es la Ley 20.920 Gestión de Residuos, la cual puede impulsar que cierto tipo de empresas tengan que disminuir sus procesos manuales, lo cual sería un reforzamiento al uso de *Apply*.

Modelo de Negocio Medioambiental: Teniendo en consideración los impactos medioambientales positivos que tiene la irrupción de servicios Web como *Apply*, se desarrolla un modelo de negocio que considera factores como los siguientes:

- a) Valor Funcional: acceso Web a un ecosistema de proveedores de servicios digitales, evitando procesos presenciales que implican consumo de energía en transporte y procesos de mayor impacto ambiental, como el uso de papel.
- b) Impactos y Beneficios Medioambientales: no se consideran costos por tratamiento de residuos, ni tampoco procesos con impacto significativo en huella de carbono y huella de agua. Por el contrario, se evitan trámites presenciales.
- c) Materiales y Distribución: los activos son principalmente intangibles. El hardware será certificado de acuerdo con normativa vigente. No se considera transporte de bienes tangibles.

Impacto socio – económico: Además del beneficio central que ofrece *Apply* para las MiPyMes, la posibilidad que entrega este Marketplace para que personas naturales reciban ingresos adicionales a cambio de la entrega de servicios profesionales de manera remota es un atributo que significa un positivo impacto económico y social en el entorno nacional:

- a) Ingresos adicionales: los servicios digitales que se pueden ofrecer en este Marketplace pueden completar los ingresos primarios que tienen las personas naturales, ya sea siendo desarrollados en horarios de ocio, de manera *part-time*, o dedicándose la persona natural a tiempo completo.
- b) *Benchmark* con profesionales: ser parte del ecosistema de profesionales que ofrecen servicios similares fomentará la autoevaluación de las capacidades que tiene cada uno e impulsará la preparación y capacitación para distinguirse del resto.
- c) Flexibilidad en el desarrollo del servicio: los servicios digitales que se pueden ofrecer en este Marketplace pueden ser desarrollados por personas naturales desde cualquier lugar con conectividad. Esto permite que el profesional pueda acomodarse a sus tiempos para cumplir con los servicios contratados.

En la medida que se genere una masa crítica de profesionales ofreciendo servicios remotos y MiPyMes que demanden estos servicios, *Apply* se convertirá en un Marketplace con una arista de canal laboral de profesionales donde las personas naturales tendrán una oportunidad adicional para obtener ingresos adicionales y complementar su renta mensual.

4 Plan de Marketing

Es fundamental implementar un Plan de Marketing que permita poblar el sistema de manera masiva con una oferta de profesionales disponibles a entregar servicios digitales remotos y, por otra parte, capturar la atención de MiPyMes que demanden estos servicios a través de *Apply*. Se requiere una fuerte estrategia de posicionamiento de marca que permita registrar 3.930 transacciones de servicios a través de la plataforma durante los primeros 12 meses de operación.

4.1 Objetivos de Marketing

Para lograr lo planteado durante el primer año, se establecerán 2 objetivos generales que en su conjunto asegurarán el cumplimiento del plan de crecimiento esperado:

- a) *Brand awareness*: posicionar la marca *Apply* en el segmento de Micro y Pequeña Empresa a nivel nacional como el principal Marketplace de servicios digitales en la medición realizada con cierre en diciembre del 2024 (fin del Año 1).
- b) Transacciones: lograr al final del primer año de operación un total de 3.900 servicios contratados a través de la plataforma *Apply*

Tabla 1. Objetivos de Marketing.

Indicador	Métrica	Metas			Seguimiento
		Excelencia	Suficiente	Insuficiente	
Brand Awareness	Posición entre los Marketplaces de Servicios Digitales en Encuesta de Reconocimiento de Marca	1	2	3	Trimestral
Transacciones	Cantidad de transacciones realizadas en la plataforma el año 1	> 3900	Entre 2000 y 3900	< 2000	Trimestral

Es necesario considerar que, si bien en el largo plazo se buscará rentabilizar la operación, el foco inicial será generar una alta cantidad de transacciones para dar a conocer masivamente la plataforma e ir probando y validando la solución tecnológica con los usuarios finales. A partir del segundo año de operación se irán planteando los objetivos comerciales que incluyan utilidades y rentabilidad.

Los objetivos generales planteados están alineados con la proyección estimada para generar ingresos por ventas en forma escalonada. El primer año se proyectan \$ 58.950.000, el segundo año \$ 505.750.000 y tercer año 3.807 millones de pesos.

4.1.1 Objetivos Específicos para el *Brand Awareness*.

Con el fin de lograr el objetivo general planteado, se establecerán los siguientes objetivos específicos, los cuales estarán relacionados con las tácticas de Marketing Digital que se explicarán en los capítulos siguientes:

Tabla 2. Objetivos específicos para Brand Awareness.

Indicador	Descripción	Métrica	Excelencia	Suficiente	Insuficiente	Seguimiento
Visitas Web	Considera un plan de 100 mil visitas en un año	N° visitas reales / visitas plan	> 100 %	Entre 80% y 100 %	< 80 %	Semanal
Seguidores RR.SS.	Tener al menos 10 mil seguidores por cada Red Social	N° seguidores / N° RR.SS.	> 10000	Entre 8000 y 10000	< 8000	Semanal
Tasa de creación de perfiles	Considera tener al menos 7.000 perfiles creados en total, entre MiPyMes y oferentes	N° perfiles creados / N° visitas reales	> 1 %	Entre 0,5 % y 1 %	< 0,5 %	Semanal

4.1.2 Objetivos Específicos para Transacciones.

En cuanto a lograr al menos 3.900 transacciones a través de *Apply*, se plantean los siguientes objetivos que aseguran en su conjunto la meta comercial. Particularmente enfocados en la satisfacción del cliente, generando paulatinamente un aumento en la recurrencia de uso de la plataforma y mantener a los clientes que se van capturando.

Tabla 3. Objetivos para transacciones

Indicador	Descripción	Métrica	Excelencia	Suficiente	Insuficiente	Seguimiento
Match necesidad oferta	Asegurar que los servicios demandados estén cubiertos por la oferta de profesionales	N° servicios demandados / N° servicios cubiertos	100%	Entre 80% y 100 %	< 80 %	Semanal
Tasa de calidad de servicio	Cada servicio realizado es calificado por quien contrata en una escala de 1 a 10	Promedio de calificaciones de servicios completados	> 8	Entre 5 y 8	< 5	Semanal
NPS	Encuesta de satisfacción de clientes relacionado con uso de la plataforma	Promedio de calificaciones de usuarios	> 8	Entre 5 y 8	< 5	Semanal

4.2 Estrategia de segmentación

Dada la naturaleza de funcionamiento de *Apply*, donde el sistema Web une 2 mundos entre contratadores y oferentes, la estrategia de segmentación considerará dos análisis separados.

4.2.1 Segmentación de Usuarios Contratantes.

De acuerdo con lo mencionado en el punto 2.7 de este documento, el análisis de la industria de los *Marketplaces* de servicios digitales deja un espacio no solucionado para las MiPyMes, por lo que la estrategia de segmentación se concentrará en las Micro, Pequeña y Mediana Empresa a nivel nacional.

Macrosegmentación de mercado: A nivel nacional existen una alta variabilidad del tipo de empresa que concentran las MiPyMes, por lo que el foco se concentrará en empresas que tengan las siguientes características a nivel geográfico, demográfico y socioeconómico:

Tabla 4. Macrosegmentación del mercado.

Características de las empresas	
Rubro	Todas con excepción de empresas dedicadas a Marketing y Servicios Web
Tamaño	Menos de 50 empleados
Volumen de venta	< 1.000.000 UF anuales
Años en el negocio	Todas
Participación en el mercado	Las que estén en presencia nacional

Microsegmentación del mercado: Si bien la plataforma *Apply* permitirá el ingreso de cualquier empresa que desee contratar un servicio digital, para la etapa de crecimiento el foco estará en las organizaciones que tengan las siguientes características culturales:

Tabla 5. Microsegmentación del mercado.

Características de las empresas	
Toma de decisiones	Descentralización en decisiones, empresas de burocracia acotada
Actitud hacia el riesgo	Baja aversión al riesgo
Etapas del negocio	Negocios en etapa de crecimiento o buscando ahorro de costos
Perfil de tomadores de decisión	<i>Millenials</i> , con mayor confianza en tecnologías digitales

Microsegmentación de clientes: El comportamiento de uso y de compra de los tomadores de decisión de las empresas que deseen contratar servicios digitales a través de *Apply* tendrán las siguientes características:

Tabla 6. Microsegmentación de clientes contratantes.

Características de los clientes		
Comportamiento de compra	Cómo deciden la compra	Aceptan recomendaciones y son sensibles al precio
	Formatos de compra	Búsqueda rápida y compra directa frente a única cotización.
	Medios de pago	Transferencias, uso de tarjetas de débito/crédito
Comportamiento de uso	Utilización de sistemas web	Uso constante de tecnologías y compras web
	Tiempo disponible para comprar	Poco tiempo para actividades fuera de su negocio

4.2.2 Segmentación de Usuarios Oferentes.

Tal como se menciona en el Capítulo 2, los oferentes de servicios deben ser profesionales con capacidades para entregar soluciones relacionadas con Marketing y/o Servicios Web. Esto no excluye a personas que puedan ofrecer otro tipo de servicios mediante la plataforma *Apply*. La selección de estos usuarios son parte fundamental y primaria para la etapa de crecimiento de la empresa, puesto que contar con un abanico suficiente de oferentes en el sistema permitirá que las empresas que demanden servicios puedan elegir y contratar con mayor rapidez y confianza.

Macrosegmentación del mercado: El foco inicial estará en las personas que tengan las siguientes características a nivel geográfico, demográfico y socioeconómico:

Tabla 7. Macrosegmentación del mercado oferentes

Tipo	Característica
Geográfico	Personas que vivan en Chile
	Sectores urbanos
Demográfica	Entre 18 y 50 años
	Educación técnica o universitaria
	Formación en carreras de Marketing, Ventas, TI o relacionadas
Socioeconómica	Grupo socioeconómico C1, C2, C3, D
	Renta promedio mensual < 2 MM CPL
	Situación laboral: Cesante, part-time o teletrabajo
	Acceso a internet

Microsegmentación del mercado: Dentro de las personas con posibilidades de ofrecer los servicios digitales remotos, se concentrará la búsqueda en las siguientes características psicográficas:

Tabla 8. Microsegmentación del mercado oferentes

Tipo	Característica
Actitud	Cumplen lo prometido
	Orientados a los objetivos
Estilo de vida	Prefieren permanecer en casa
	Personas introvertidas
	Constantemente conectados a RR.SS., e-Commerce, apps

Microsegmentación de clientes: los usuarios oferentes de servicios presentarán las siguientes características:

Tabla 9. Microsegmentación de clientes oferentes.

Características de los clientes		
Comportamiento de compra	Cómo deciden la compra	Comparan entre distintas alternativas buscando en la web
	Formatos de compra	Uso de canales digitales (ej: Webpay, Servipag)
	Medios de pago	Transferencias, uso de tarjetas de débito/crédito
Comportamiento de uso	Utilización de sistemas web	Uso constante de tecnologías y compras web
	Tiempo disponible para comprar	Buscan simpleza en el proceso de pago

4.3 Estrategia de producto/servicio.

Si consideramos a los *buyer persona* que caracterizan a los 2 tipos de usuario que tendrá *Apply* (empresas contratantes y personas oferentes), el factor común que tienen con respecto a la experiencia de usuario es la de ser tecnológicamente competentes en el uso de herramientas web y la búsqueda de simpleza en el proceso de compra en e-Commerce.

El punto crítico de la estrategia de producto es desarrollar una solución técnica con una experiencia de usuario memorable, que cubra las necesidades de ambos tipos de usuario y que los clientes promuevan su uso una vez que sean parte del sistema. Inicialmente se considera implementar una *landing page* que permitirá mostrar la propuesta de valor para los potenciales oferentes de servicio y para la MiPyMes, registrar datos de interés de las

personas que se ven atraídas, tenerlas en lista de espera, y generar *leads* una vez que la página web de *Apply* esté lista para su uso oficial.

En cuanto a la solución tecnológica, la estrategia de producto considerará los siguientes puntos:

- Atributos del producto:
 - Calidad:
 - Accesibilidad de la web: apto para cualquier usuario con un diseño simple, cuya estructura sea de uso intuitivo y ordenado.
 - Mantenimiento de la web: actualizar constantemente la oferta de servicios disponibles y mantener permanentemente informados a los usuarios respecto a cambios o novedades.
 - Seguridad y pagos: el 60 % de los consumidores online verifican la seguridad de la web antes de comprar (Nielsen, 2018). La página web cumplirá los siguientes aspectos de seguridad y legales:
 - LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.
 - LSSI: Ley de Servicios de la Sociedad de la Información.
 - SSL: Certificado de Seguridad.
 - Autenticación de doble factor, utilizando medios de pago ofrecidos por terceros.
 - Características del producto: existirán 3 vistas de acuerdo con el tipo de usuario que ingresa a la página web (usuario sin perfil, perfil contratante y perfil oferente).
 - Usuario sin perfil: accederá a una página de inicio donde se mostrarán los servicios ofrecidos de manera superficial (*teaser*). Tendrá la opción de crear perfil como contratante u oferente.
 - Perfil contratante: las funcionalidades básicas que tendrá a disposición serán:
 - Proceso de búsqueda de servicios.
 - Proceso de contratación de servicios.
 - Visualización de estado de servicios contratados.
 - Contacto de servicio al cliente.
 - Perfil oferente: las funcionalidades básicas que tendrá a disposición serán:
 - Proceso de creación de servicios.
 - Proceso de aceptación de contratación de servicios.
 - Visualización de estado de servicios contratados.

- Contacto de servicio al cliente.

Un atributo fundamental de la página web será la capacidad de parametrizar los atributos que determinen la calidad del servicio ofrecido. Esta parametrización determinará el exitoso término del proceso de entrega del servicio y la calificación que cada oferente tenga en el sistema.

- Estilo y diseño (ver Anexo N° 5: “Plataforma Web de *Apply*”):
 - Diseño de la página web: orientado a que los buscadores puedan encontrar la página web (SEO). El usuario debe saber en todo momento en qué etapa está en el proceso de compra.
 - Estilo: la estética de la página web debe ser coherente con la marca, considerando logos, colores, tipografía. Por otra parte, se privilegiará evitar ventanas emergentes y uso excesivo de imágenes. Será central la velocidad de navegación dentro de la página web.
- Asignación de marca: como las transacciones se realizan a través de la plataforma *Apply*, cada instancia digital y documento procesado debe tener la marca asociada, etiquetando con el logo respectivo. Por ejemplo, los comprobantes de contratación, los recibos de pago, las calificaciones de los servicios deben estar con el sello de *Apply*.
- Servicios de apoyo: la plataforma web considerará instancias de servicio al cliente que permitan a los usuarios zanjar dudas que tengan y facilitar su experiencia, tanto como oferente o contratante. Las funciones mínimas de apoyo serán: apoyo en la búsqueda de servicios digitales para empresas y rol de arbitraje en el cumplimiento de servicios contratados.

4.4 Estrategia de Precio.

Dado que el objetivo principal es la de posicionarse rápidamente como el Marketplace N°1 de Servicios Digitales en Chile, la estrategia de crecimiento acelerado implica adaptar el *pricing* a lo que necesitan los usuarios. Según el arquetipo identificado para ambos perfiles, tanto el *Buyer Persona* del perfil contratante como el del perfil oferente son sensibles al precio, por lo que se debe asegurar que adherirse a *Apply* no será de alto costo.

El primer año la estrategia de precios seguirá una línea agresiva de penetración de mercado, donde los valores serán reducidos para los clientes (los del primer año). Con esto se reduce el riesgo de que otros actores compitan por precio y se promoverá la entrada masiva de usuarios oferentes.

El modelo de negocio durante el primer año considerará cobrar un *fee* por cada transacción solamente al perfil contratante, mientras que para el perfil oferente la suscripción será gratis. La plataforma irá “aprendiendo” con respecto a los precios de los servicios, por lo que en el mediano plazo cada servicio parametrizado “sugerirá” al perfil oferente un precio estándar visible para el perfil contratante, el que incluirá el *fee* que corresponde a *Apply*.

Ejemplo Modelo Año 1: *Oferente ofrece servicio de diseño de logo a \$100.000. El fee aplicado que percibirá Apply será de 15 %, siendo pagado completamente por el contratante. Resultado: Contratante debe pagar \$115.000 por el servicio. Oferente recibe \$100.000 y Apply recibe \$15.000. Los servicios profesionales prestados por personas naturales son exentos de IVA (Rivas, J.I., 2023).*

A medida que la plataforma vaya mejorando y agregando funcionalidades distintivas, el precio irá aumentando para los perfiles que accedan a estas mejores prestaciones y se irán agregando precios para los perfiles oferentes. De esta manera, una vez que se cumplan las metas comerciales del primer año y se agreguen funcionalidades como la de parametrización de servicios y calificación de oferentes, se irán aplicando estrategias de precios para adicionales opcionales, tales como la suscripción a perfiles *premium*.

Ejemplo Modelo Año 2: *Oferente ofrece servicio de diseño de logo a \$100.000. El fee aplicado que percibirá Apply será de 25 %, donde el contratante pagará un 15 % y el oferente pagará un 10 %. Resultado: Contratante debe pagar \$115.000 por el servicio. Oferente recibe \$90.000 y Apply recibe \$25.000.*

Ejemplo Modelo Año 2 (Suscripción anual): *Oferente ofrece servicio de diseño de logo a \$100.000, y está pagando una suscripción Premium de \$50.000 anual. El fee aplicado que percibirá Apply será de 15 %, donde el contratante lo pagará completamente y el oferente nada. Resultado: Contratante debe pagar \$115.000 por el servicio. Oferente recibe \$100.000 y Apply recibe \$15.000.*

4.5 Estrategia de Distribución.

Dada la naturaleza de la solución de *Apply*, el producto en sí será una solución web basado en *Cloud Services*, por lo que el tipo de distribución que se aplicará es la intensiva, donde se utilizarán distintos medios digitales, como RR.SS., Buscadores y otros canales para visibilizar y potenciar el acceso a la plataforma *Apply*. De esto depende la creación del ecosistema de oferentes y contratantes que le darán vida a la solución. Desde el punto de vista de los servicios contratados a través de *Apply*, el canal de distribución será la misma plataforma, puesto que la lógica es que el sistema sea el medio que asegure el correcto proceso de contratación, entrega y calificación del servicio. No se visualiza la prestación de servicios que impliquen entregas físicas ni tampoco flujo de entregables por fuera de la plataforma, será el punto diferenciador respecto a páginas web existentes.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

Considerando los tipos de *Buyer Persona* identificados para los perfiles contratantes y oferentes, el uso de canales digitales para la atracción de usuarios será central en la estrategia comunicacional. Para concretar el plan de ventas y conseguir los objetivos planteados en 4.1, se establece una estrategia comunicacional que contempla las siguientes etapas durante el primer año:

- a) Atracción de perfil oferente: existen 2 arquetipos que son más proclives a unirse al ecosistema de *Apply* para ofrecer servicios: universitarios a punto de egresar y profesionales sin trabajo. Para atraer a estos perfiles, se plantean las siguientes instancias: Ferias y convenios universitarios, Ferias laborales y Publicidad en RR.SS.
- b) Atracción de perfil contratante: existen 2 arquetipos que tienen mayor tendencia a contratar servicios en *Apply*: microempresarios que utilizan Instagram como canal de venta y compradores en empresas pequeñas/medianas. Para atraer a estos perfiles, se plantea el siguiente plan: Fuerte campaña SEO para aparecer en búsquedas, Mailing/Contactos a través de ASECH y Publicidad en medios radiales y TV.
- c) Lanzamiento oficial de la plataforma: esta instancia debe provocar un fuerte impacto para la audiencia y posicionar *Apply* en el concierto nacional. Se deberá planificar la organización de un evento con participación de *influencers* que hagan match con los arquetipos

identificados para ambos perfiles. Este evento deberá ser altamente participativo y con la mayor audiencia posible (vía *streaming*).

d) Aumento de visibilidad: durante el primer año, el foco estará en las etapas de Impactar y Atraer, pero no descartando la Conversión. Esto se refleja en el Anexo N° 6.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Con la estrategia comunicacional y de ventas, se proyecta superar al final del año 1 las 3.930 transacciones a través de *Apply*. Esto está en línea con el objetivo general planteado en el punto 4.1.

Con las proyecciones de cantidad de clientes y recurrencias por año, realizando un supuesto del precio promedio de los servicios contratados a través de la plataforma de \$100.000 neto, se obtiene la evolución del nivel de ingresos de ventas, llegando al año 7 a un nivel de ventas del orden de los 18.392 millones de pesos chilenos. Lo anterior, considerando un total de 671.654 transacciones durante el año 7.



Gráfico 1. Ventas proyectadas por año (*Elaboración propia*).

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

Para materializar el plan de marketing explicado en el punto 4.6, se debe contar con el financiamiento necesario para cubrir los costos detallados en la Tabla 10.

Se debe destacar que existe un fuerte costo inicial relacionado con el lanzamiento oficial de la plataforma, valor estimado de 76 millones de pesos chilenos, correspondiente a

prácticamente la mitad del costo de Marketing previo al año de operación. Este costo es considerado una inversión (CAPEX) para dar partida al negocio.

Ya en régimen de operación, como se indicó en el capítulo anterior, durante el primer año el foco estará en las etapas de Impacto y Atracción de clientes, con la finalidad de acelerar la captura de usuarios y crear una masa crítica que transforme *Apply* en un ecosistema de transacción de servicios digitales altamente reconocida a nivel nacional. Esto implica un costo anual de 150 millones de pesos chilenos, dentro de los cuales un 80 % corresponde a acciones de Marketing de Impacto y Atracción.

La proyección de costos de Marketing/Ventas tendrá su *peak* porcentual en el Año 3, con un 82 % de los ingresos de venta, llegando al Año 7 con un porcentaje de 35 %. Este porcentaje de costo de Marketing/Ventas es similar al incurrido en etapas tempranas por plataformas similares, como AirBnB (Yahoo Finance, 2023).

Tabla 10. Presupuesto de marketing en Año 1.

Ámbito	Acciones de Marketing	MM \$					
		Antes del Lanzamiento	Q1	Q2	Q3	Q4	Año 1
Atracción de perfil oferente	Ferias y Convenios Universitarios	\$ 5	-	-	-	-	\$ -
	Ferias Laborales	\$ 10	-	-	-	-	\$ -
	Publicidad en RR.SS.	\$ 20	-	-	-	-	\$ -
Atracción de perfil contratante	SEO	\$ 5	-	-	-	-	\$ -
	Mailing / ASECH	\$ 3	-	-	-	-	\$ -
	Publicidad en Radio/TV	\$ 43	-	-	-	-	\$ -
Lanzamiento oficial	Costo del Evento	\$ 50	-	-	-	-	\$ -
	Influencers	\$ 11	-	-	-	-	\$ -
	Publicidad del Evento	\$ 15	-	-	-	-	\$ -
Régimen del Año 1	Impactar	-	\$ 10	\$ 20	\$ 20	\$ 15	\$ 65
	Atraer	-	\$ 10	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 55
	Convertir	-	\$ 5	\$ 5	\$ 10	\$ 10	\$ 30
	Retener						
	Fidelizar						
TOTAL		\$ 162	\$ 25	\$ 40	\$ 45	\$ 40	\$ 150

5 Plan de Operaciones

La propuesta de valor que promete *Apply* a sus usuarios se concreta con la implementación de procesos operacionales críticos que diferencian la solución respecto a lo que ofrece actualmente el mercado.

Las actividades *core* del negocio se concentran en 2 grandes ámbitos: el Desarrollo Tecnológico enfocado en diseñar, implementar y administrar la plataforma web asegurando que la solución sea robusta, y el despliegue de Marketing, cuya misión será desarrollar a los primeros clientes y asegurar que el ecosistema de *Apply* se vaya poblando con los usuarios hasta que se genere una masa crítica que permita el crecimiento acelerado de transacciones.

Las actividades *no core* estarán asociadas a aspectos administrativos de la empresa, procesos financieros y legales, los cuales serán gestionados fundamentalmente por los socios fundadores durante los primeros años de operación.

Ahora bien, los procesos operacionales de cara al cliente se basan en el *Customer Journey* detallado en el Anexo N° 7, donde se definen los *touchpoints* que tendrán los usuarios con la plataforma *Apply*. La lógica que tendrá cada proceso en la plataforma será la de interacción intuitiva, rápida y confiable, independiente de la fase donde se encuentre cada tipo de cliente. Los procesos críticos interactúan como flujo operacional de acuerdo con lo mostrado en el Anexo N° 8. Principalmente, las actividades críticas se enmarcan en los siguientes procesos:

- Búsqueda de servicios.
- Publicación de servicios.
- Creación de perfiles (contratantes u oferentes).
- Match contratante-oferente y contratación.
- Desarrollo del servicio contratado.
- Calificación y cierre de servicio contratado.
- Pagos y devoluciones.

Para mayor detalle en los aspectos mencionados y en el plan de implementación de las operaciones de *Apply*, revisar el documento “Plan de Negocios – Parte II”.

6 Equipo del proyecto

Apply es una empresa liderada por sus socios fundadores, Pablo Sánchez y Jonathan Sporman, cuyas capacidades complementarias y mirada innovadora hacia el futuro impulsan la formación de un eficiente y robusto equipo de profesionales para el desarrollo tecnológico y el lanzamiento oficial de la marca.

El primer desafío es la búsqueda de un socio tecnológico, un paso estratégico para asegurar el correcto diseño y desarrollo de la solución tecnológica. Con este hito cumplido, cada socio asumirá un rol ejecutivo *ad-hoc* dentro de la empresa:

- Pablo Sánchez será el CFO, quien asegurará la estrategia de financiamiento de *Apply* y gestionará los aspectos administrativos y legales.
- Jonathan Sporman asumirá como CMO, liderando la estrategia de Marketing de *Apply* con el fin de conectar rápidamente con los potenciales clientes y deberá asegurar que la solución web sea memorable para los usuarios.
- El socio tecnológico asumirá como CTO, quien liderará el equipo de desarrolladores que implementarán la solución web, y deberá garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma y los algoritmos diseñados.

El equipo de trabajo se comenzará a formar durante los 12 meses previos al lanzamiento oficial de la marca *Apply*. Para lo anterior, se dará prioridad a la selección de personal clave para la implementación de la plataforma. El diseño organizacional está pensado como una estructura liviana, teniendo en cuenta que se trata de una *start-up* en etapa temprana. El crecimiento del equipo se proyecta de manera paulatina, siempre en función del nivel de ventas que ingrese anualmente.

De esta manera, durante el Año 0 se proyecta un equipo de 6 personas, los 3 socios más 3 desarrolladores tecnológicos. Ya a partir del primer año de operación, se proyecta un aumento paulatino de *headcount*, tanto por el lado tecnológico como por el ámbito de Ventas/Marketing,

Es clave que las personas que forman parte del equipo *Apply* tengan la misma impronta que sus socios fundadores: deben compartir la misma pasión por el propósito que mueve a *Apply*, por lo que los criterios de selección, desarrollo y retención del personal deberán considerar este factor cultural obligatoriamente.

Mayores detalles del equipo de trabajo se encuentran en “Plan de Negocios – Parte II”.

7 Plan Financiero.

Con el nivel de clientes y ventas proyectadas en el punto 4.7, se realizó el análisis financiero de *Apply* con un horizonte de 7 años desde el lanzamiento oficial de la marca.

Para las proyecciones realizadas se tomó en cuenta las 3 entradas de ingresos definidas para los clientes contratantes y oferentes: la comisión por servicio para ambos tipos de usuarios y los ingresos por suscripción para los oferentes *premium*. Por otra parte, como los medios de pago disponibles serán pasarelas de pago como Webpay, Transbank o Servipag, se considera que no existirán cuentas por cobrar que desfase los ingresos en el tiempo.

Por el lado de los costos, en general se trata de costos fijos concentrados en las remuneraciones del equipo de trabajo y costos de Marketing. Los costos de venta están asociados a las comisiones de las pasarelas de pago y las devoluciones por aplicación de garantías.

La proyección del estado de resultados indica que se obtendrán utilidades positivas a partir del tercer año de operación. Ya a partir de ese momento, el crecimiento del EBITDA se acelerará, llegando al año 7 a un EBITDA de 3.479 millones de pesos. El VAN del proyecto considerando perpetuidad y una tasa de descuento calculada del 33 % es de 2.261 millones de pesos, por lo que resulta atractivo el ingreso de posibles inversionistas a sumarse a la empresa.

La inversión total necesaria para *Apply* llega a un total de 746 millones de pesos, monto que considera lo necesario para poner en marcha la empresa, previo al lanzamiento oficial de la marca (desarrollo web y Marketing), y para cubrir el déficit operacional de los 2 primeros años de operación. De acuerdo con el flujo de caja proyectado, esta inversión tiene un *payback* de 5 años.

Las proyecciones financieras realizadas tienen como variables más críticas, por una parte, la recurrencia de uso de *Apply* y la cantidad de clientes (por consiguiente, el número de transacciones), y por otra parte, el precio promedio de los servicios contratados. La recurrencia promedio y el precio medio de los servicios podrían disminuir hasta un 16 % al quinto año para que el proyecto siga siendo rentable.

Para mayores detalles del Análisis Financiero, revisar el documento "Plan de Negocios – Parte II".

8 Riesgos críticos.

Según el análisis de sensibilidad realizado en el Plan Financiero, las variables que impactan en mayor medida a la rentabilidad del negocio de *Apply* son la recurrencia promedio por cliente, la cantidad de clientes y el precio promedio de los servicios contratados.

Antes de entrar a los tipos de riesgos que deben ser gestionados durante la operación del negocio, el primer riesgo que debe administrarse es el asociado a la obtención del financiamiento. Es crucial para el nacimiento de la empresa contar con la seguridad de tener cubiertos los costos de inicio, al menos para realizar el lanzamiento oficial de la marca y tener el primer impulso para impactar a los potenciales clientes. Así, tener clara la estrategia de financiamiento para atraer a inversionistas en la etapa *Seed* es fundamental.

Una vez parta *Apply* sus operaciones, existirán distintos ámbitos de riesgos que impactan fuertemente sobre los objetivos estratégicos de la empresa:

- Riesgos sectoriales: la aparición de nuevos cargos tributarios puede afectar directamente al precio de los servicios que se contratan en *Apply*.
- Riesgos tecnológicos: por una parte, la copia de la solución es un riesgo en este tipo de industrias, por lo que se deben tomar medidas mitigatorias, como el uso de patentes. Por otra parte, los riesgos de ataques de ciberseguridad pueden impactar fuertemente y a todo nivel, desde la experiencia de usuario, los servicios contratados, accesos a datos confidenciales, fraudes, entre otros. Los protocolos de ciberseguridad son un pilar básico para la operación de *Apply*.
- Riesgos de comportamiento de uso: si las condiciones del mercado cambian al punto de que las MiPyMes no requieran acceder a los servicios digitales con el nivel esperado y que no exista *match* con personas naturales, el negocio no sería rentable. Es crucial estar constantemente midiendo las expectativas de los clientes e ir evolucionando la solución tecnología en función de lo que el mercado necesita.
- Riesgos operacionales: naturalmente, si existe algún proceso crítico (de los descritos en el Plan de Operaciones) que no funcione según lo esperado, el riesgo de fuga de clientes aumenta. La calidad de la solución debe asegurarse para mitigar este riesgo, pues se debe tener presente que la estrategia competitiva de *Apply* es la diferenciación con foco en un nicho de mercado.

Las particularidades de los riesgos críticos levantados y sus medidas preventivas o de mitigación se encuentran en el documento “Plan de Negocios – Parte II”.

9 Propuesta Inversionista.

De acuerdo con lo mencionado en el Capítulo 7, Plan Financiero, la inversión total necesaria para *Apply* llega a un total de 746 millones de pesos, monto que considera lo necesario para poner en marcha la empresa, previo al lanzamiento oficial de la marca (desarrollo web y Marketing), y para cubrir el déficit operacional de los 2 primeros años de operación.

Considerando que los socios fundadores ya cuentan con un capital inicial de 100 millones de pesos, lo que falta cubrir es un total de 646 millones de pesos.

La propuesta que estamos realizando a potenciales inversionistas es ofrecer un 20 % de la sociedad si aportan estos 646 millones de pesos. La idea es contar con un plan de pagos sucesivos, con la finalidad de amortiguar el esfuerzo de inversión inicial. De esta manera, estos pagos pueden irse realizando en función del cumplimiento de los indicadores clave definidos para el éxito del plan de ventas.

Si bien la metodología de cálculo del retorno esperado de la inversión se realizó utilizando una proyección del tradicional método de flujos futuros, la valoración de la empresa se ajusta más con una metodología de *Venture Capital*. En ese sentido, la primera ronda de inversión se realizaría en una etapa *Seed*, con lo cual resultaría más atractivo para inversionistas que busquen mayor rentabilidad. Ya una vez que se supere el “valle de la muerte”, el riesgo de inversión disminuye por lo que ya no se ofrece una rentabilidad mayor. Desde ese punto, lo que se buscaría sería una segunda ronda de inversión por un monto mayor o derechamente una salida de venta de la sociedad que supere el VAN proyectado más el valor perpetuo proyectado.

El 20 % se ofrece para minimizar el riesgo de pérdida de control de los socios fundadores, considerando que podría haber una segunda ronda de inversión. Los inversionistas que accedan a estas condiciones tienen un retorno esperado de 4,4 veces lo invertido, con un *payback* de 5 años.

En caso de revisar otras particularidades de la propuesta al inversionista, revisar el documento “Plan de Negocios – Parte II”.

10 Conclusiones

El concepto de negocio que está detrás de *Apply* manifiesta que existe una necesidad no cubierta por los actuales actores del mercado: las MiPyMes carecen de capacidades para desarrollar actividades que no son *core*, como, por ejemplo, servicios de Marketing o servicios Web. La oportunidad de cubrir esta necesidad existe, habiendo disponibilidad de personas naturales capacitadas para realizar este tipo de servicios a cambio de ingresos extra, y está la tecnología que permite realizar la conexión entre ambos mundos.

Existen más de 2 millones de microempresarios que tiene la necesidad de acceder a servicios digitales remotos, dentro de los cuales existe un nicho particular del orden de los 70 mil usuarios que requieren conectar con personas que los apoyen con servicios de Marketing o servicios Web. *Apply* se enfocará en este segmento de clientes.

Apply es una Marketplace de servicios digitales remotos que une dos perfiles, y se inserta en la industria de los e-Commerce en Chile, donde por ahora no existen actores relevantes que cubran la venta de servicios, sino que están enfocados en productos tangibles. En Europa existen soluciones similares que ofrecen intercambios de servicios a un precio definido o realizando subastas. También está presente el *out-tasking*, que es la contratación de servicios remotos para realizar actividades muy acotadas. No obstante, la diferenciación de *Apply* está en garantizar la calidad del servicio contratado puesto que el gran desafío es ganar la confianza de los clientes para realizar compras de servicios mediante un Marketplace Digital.

Como *Apply* es una empresa de base tecnológica, existe un fuerte esfuerzo inicial para el diseño y desarrollo de la solución web, además de financiar los esfuerzos de Marketing. El mayor desafío de *Apply* es impactar lo más rápido posible a la mayor cantidad de usuarios potenciales, por lo que la estrategia de posicionamiento es clave durante los primeros meses de operación. El plan de medios se basa en un 60 % en canales digitales: Ads pagadas, Redes Sociales, SEO y SEM, Mailing. El resto del presupuesto se invertirá en canales tradicionales, como Radio y Eventos Físicos (tales como Ferias).

Apply durante el primer año busca posicionarse como el más importante Marketplace de Servicios Digitales en Chile, superando las 3.500 transacciones, con más de 7 mil perfiles creados y más de 100 mil visitas a la plataforma. El plan definido es lograr acelerar la cantidad de transacciones a través de *Apply*, transformándose en EL ecosistema de transacción de servicios digitales.

Bibliografía

BlackSip. (2022). El e-commerce en Chile 2020 – 2021.

Brownell, B., Jegen, D. & Krishnamurthy, K (2006). Strategic Out-tasking: A New Model for Outsourcing. CISCO Systems Inc.

Cámara de Comercio de Santiago. (2021). Comercio electrónico evitó una caída histórica en las ventas del retail en 2020. Noticias 2021. <https://www.ccs.cl/>

Deloitte Consulting LLP. (2016). 2016 Global Outsourcing Survey.

El Mostrador. (2022). Un 72% de las empresas planea mantener algún grado de teletrabajo. Agenda País. <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2019). Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5). Estadísticas Ministerio de Energía, Fomento y Turismo.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2023). VII Encuesta de Microemprendimiento (EME-7), Publicación de Resultados. Estadísticas Ministerio de Energía, Fomento y Turismo.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2023). Empleo Trimestral. Boletín Estadístico.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2023). Tasa de Rotación Laboral. Boletín Estadístico.

Macías, M. (2019). Propuesta de valor, cliente y tipos de modelos de ingresos. <https://advenio.es/propuesta-de-valor-cliente-y-tipos-de-modelos-de-ingresos/>

Microsoft. (2022). Voz y actitudes de las PyMEs hacia la tecnología de Microsoft.

Peesker, K. (2022). Las pequeñas y medianas empresas crecen con rapidez al adoptar tecnologías digitales. Estudios de Microsoft. <https://news.microsoft.com/>

Rivas, J.I. (2023). IVA a los servicios profesionales. Diario Financiero. <https://www.df.cl/opinion>

Rosgaby, K. (2022). Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2021-2022. Branch Agencia. <https://branch.com.co/marketing-digital/>

Similarweb. (2023). Most Visited eCommerce & Shopping Websites in Chile. Top Websites Ranking. <https://www.similarweb.com/top-websites/chile/>

Subsecretaría de Educación Superior. (2021). Informe 2020 Titulación de Educación Superior.

The Nielsen Company. (2018). Comercio Conectado.

Vazquez, D. (2020). 8 de cada 10 ventas de pymes en Chile se realizan de manera online. América Retail. <https://www.america-retail.com/chile>

Vazquez, D. (2021). eCommerce en Chile superó ingresos por US\$ 9.000 millones en 2020. América Retail. <https://www.america-retail.com/chile>

Yahoo Finance. (2023). Airbnb Inc. Income Statement. <https://finance.yahoo.com/quote/ABNB/financials?p=ABNB>

Anexos

Anexo N° 1: Resultado de Encuesta Realizada a Emprendedores.	i
Anexo N° 2: Benchmarking de Marketplaces Digitales.....	iii
Anexo N° 3: Ejemplos de Servicios Digitales Remotos.	v
Anexo N° 4: Modelo Canvas para ambos segmentos de usuarios.....	vi
Anexo N° 5: Plataforma Web de <i>Apply</i>	vii
Anexo N° 6: Plan de Medios	x
Anexo N° 7: Customer Journey de Cliente Contratante y Oferente.....	xi
Anexo N° 8: Flujo de Actividades Operacionales Críticas.	xii

Anexo N° 1: Resultado de Encuesta Realizada a Emprendedores.

a. Diseño de Encuesta

Servicios Digitales de Apoyo para la Empresa

Contestar en menos de 2 minutos

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Nombre de la empresa donde trabaja

Respuesta corta

Texto de respuesta corta

Obligatorio

Selecciones los servicios que usted contrataría a través de un Marketplace Digital *

- Marketing / Publicidad
- Ventas
- Servicios Web
- Contabilidad
- Traducciones, presentaciones, etc.
- Documentos de Prevención de Riesgos
- Otros servicios profesionales
- Ninguno

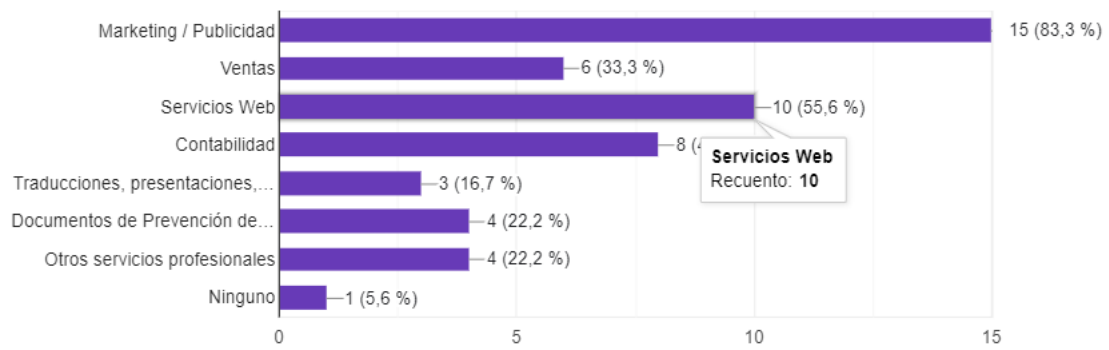
¿Qué servicio que no esté en el listado contrataría a través de un Marketplace?

Texto de respuesta corta










Selecciones los servicios que usted contrataría a través de un Marketplace Digital












18 respuestas



Anexo N° 2: Benchmarking de Marketplaces Digitales

	Web	¿Vende Servicios?	Observaciones Adicionales
	www.mercadolibre.cl	no	-
	www.yapo.cl	Si	-No ofrece calificaciones del servicio -No tiene pago instantaneo -No hay garantia de devolución por no cumplimiento -No tiene plazo
	www.Falabella.cl	no	-
	www.Ripley.cl	no	-
	www.linio.cl	no	-
	www.dafiti.cl	no	-
	www.italki.com	si	-Entrega servicios solo de clases de idiomas -Alumnos hacen By-pass al servicios -Pago establecido -Tiene Calificaciones
	www.lottawork.com/	si	-No hay un listado de servicios -Los servicios deben solicitarse - No tiene precios establecidos -No hay calificaciones en la visualización previa
	www.reebit.cl	si	-No se puede contratar a un click - Se debe contactar al prstador de servicios -Algunos servicios tienen precio, pero solo a modo informativo - Solo algunos tienen calificaciones

	www.sumar.cl	no	-
	www.bsale.cl	no	-
	www.shopify.cl	no	-
	www.iconstruye.cl	no	-
	www.Rappi.cl	no	-
	www.neting.app	si	- Genera equipos que prestan servicios - Intercambia oportunidades de negocio - no se ofrecen los servicios en la APP
	www.freelancer.com	si	- No hay un listado de servicios para contratar - se debe hacer descripción de lo que se necesita y posterior mente te contactan. - Se puede publicar una descripción de lo que se necesita para que seas
	www.malt.es	si	- Ofrecen asesorias con costo por día - Tiene calificaciones - el costo esta explicitado - Se debe contactar antes de contratar el servicio
	www.upwork.com	si	- Ofrecen asesorias con costo por hora - Tiene calificaciones - Cantidad de trabajos realizados - Para acceder a detalle hay que registrarse en la pagina

	Web	¿Vende Servicios?	Observaciones Adicionales
	www.workana.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Hay que registrarse antes de poder publicar el proyecto - No se ven la calificaciones hasta que te contactan
	www.fiverr.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Costo establecido - Se puede contratar y pagar al instante - Tiene calificaciones - Cantidad de trabajos realizados
	www.soyfreelancer.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe publicar un proyecto y el portal se comunica para ofrecer un freelancer - No se ven la calificaciones hasta que te contactan
	www.peopleperhour.com/	si	<ul style="list-style-type: none"> - Costo establecido - Se puede contratar y pagar al instante - Tiene calificaciones - Cantidad de trabajos realizados
	https://www.guru.com/	si	<ul style="list-style-type: none"> - se debe dar una descripción del servicio buscado - Se debe indicar el monto el cual esta dispuesto a pagar - Se envia la solicitud y espera respuesta
	www.facebook.com	si	<ul style="list-style-type: none"> - Debes estar registrado en la red social - No hay calificaciones - no se puede comprar a un click

Anexo N° 3: Ejemplos de Servicios Digitales Remotos.

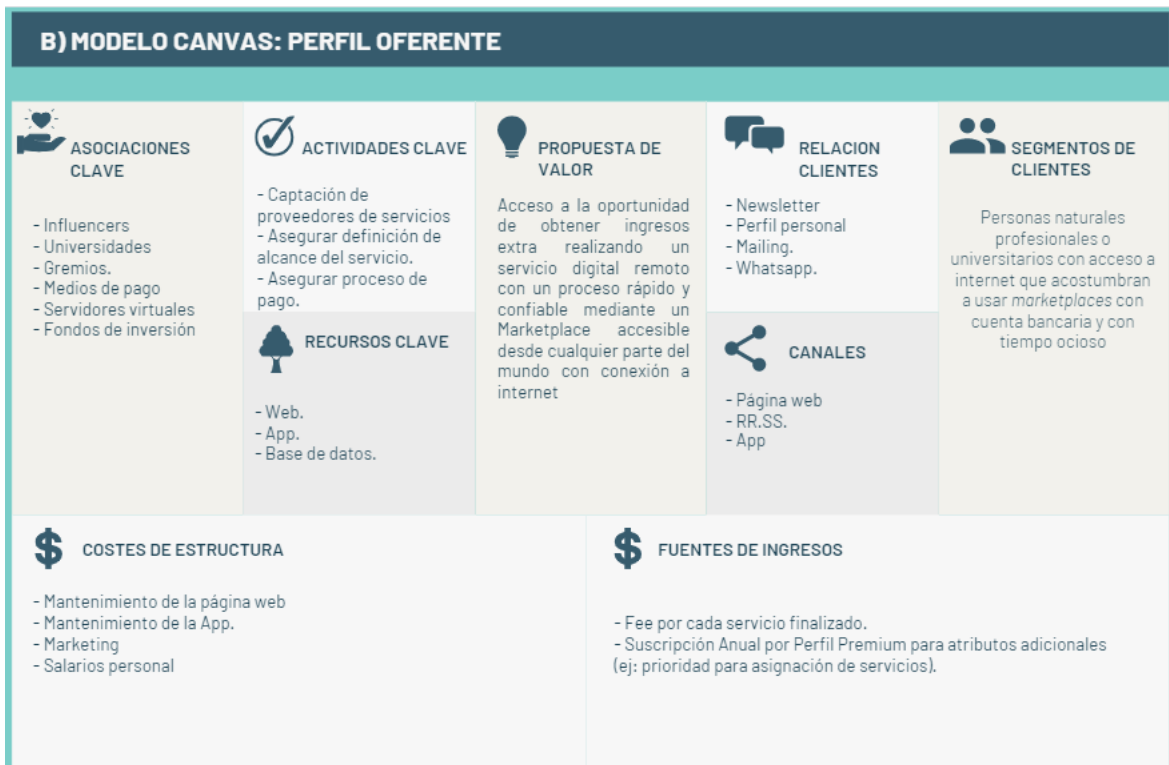
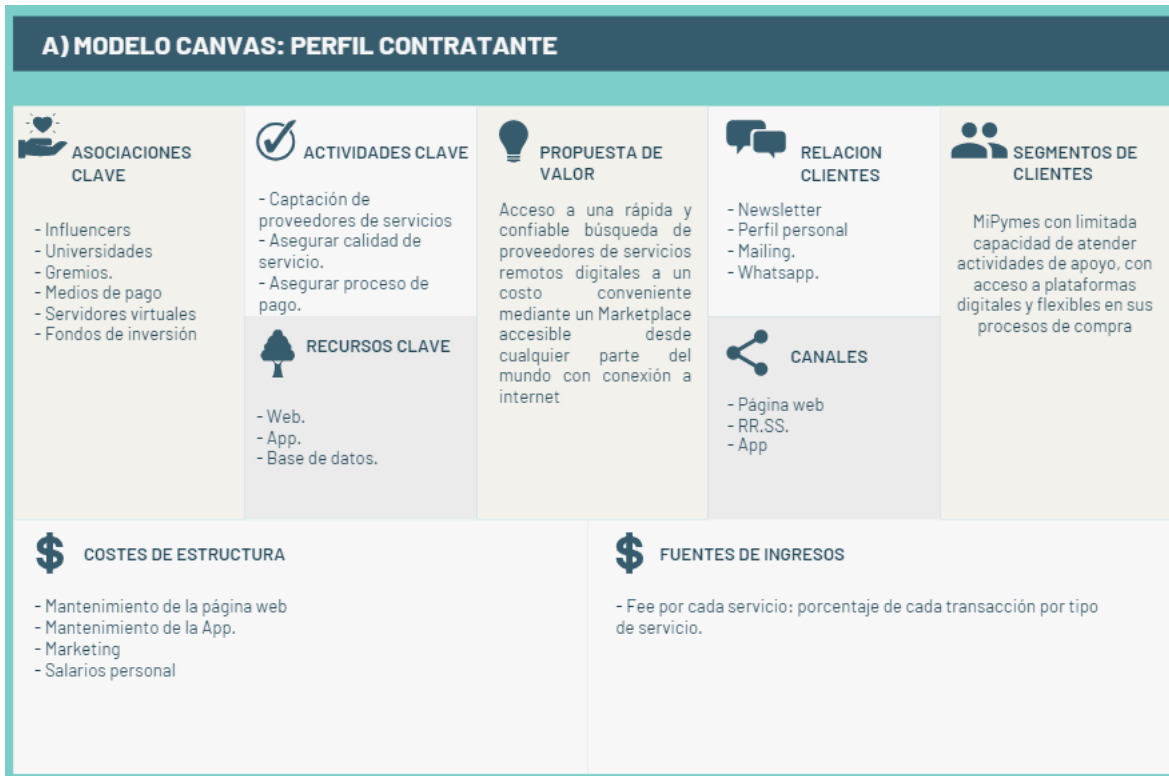
MARKETING

Creación de nombre de marca
Creación de logo
Creación de eslogan
Horas de Asesoría de Branding
Entrevistas de investigación
Diseño de encuestas
Ejecución de encuestas
Observación directa de investigación
Horas de Asesoría de Investigación de Mercado
Gestión de logística de distribución
Gestión de última milla
Diseño de Plan de Medios
Diseño de Campañas Publicitarias
Implementación de indicadores de Marketing
Medición de indicadores de Marketing
Implementación de CRM

SERVICIOS WEB

Desarrollo de Página Web
Diseño de Animación 2D
Diseño de Animación 3D
Diseño de Interfaz de Usuario Web
Diseño de Interfaz de Usuario Móvil
Diseño Editorial de Página Web
Implementación de Base de Datos
Integración de Plataformas con API's
Programación de Aplicación
Mantenimiento de Sitio Web
Horas de Asesoría de Diseño Web
Horas de Asesoría de Diseño de App
Horas de Desarrollo Back-end
Diseño de Protocolos de Ciberseguridad
Auditoría de Ciberseguridad

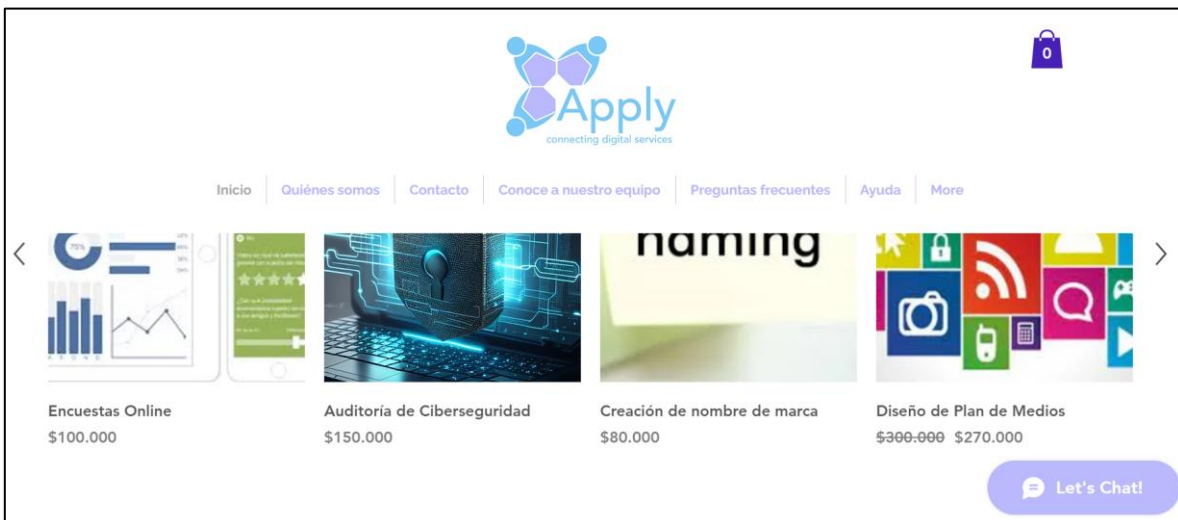
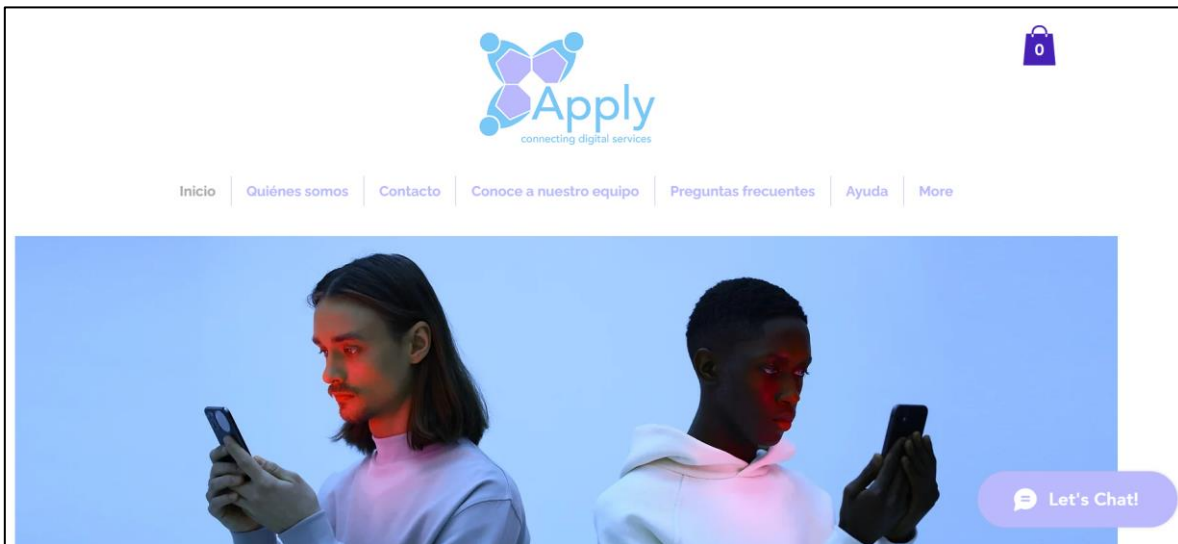
Anexo N° 4: Modelo Canvas para ambos segmentos de usuarios



Anexo N° 5: Plataforma Web de *Apply*.



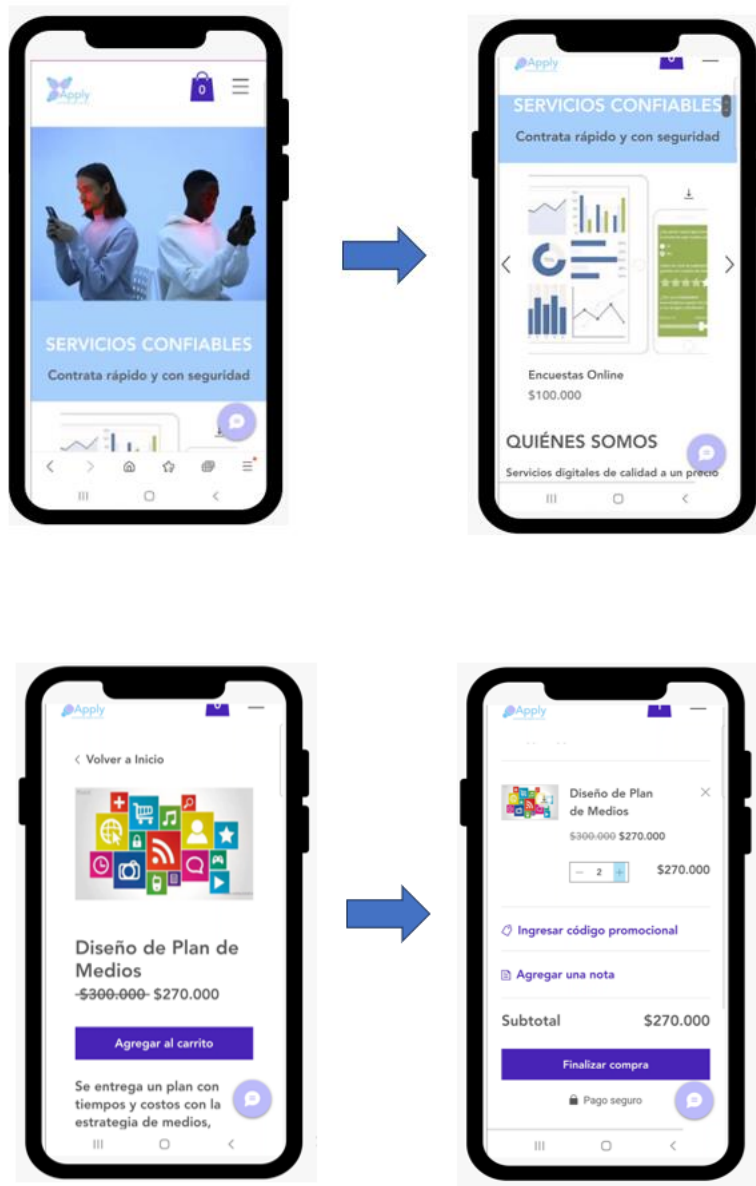
Vistas versión PC



The screenshot shows the product page for 'Diseño de Plan de Medios' on the Apply website. The page features the Apply logo at the top center, a navigation menu with links for Inicio, Quiénes somos, Contacto, Conoce a nuestro equipo, Preguntas frecuentes, Ayuda, and More. A large graphic of colorful icons representing various digital services is displayed on the left. The product title 'Diseño de Plan de Medios' is prominently shown, along with a price reduction from \$300,000 to \$270,000. A purple 'Agregar al carrito' button is visible. Below the product image, there is a short description: 'Se entrega un plan con tiempos y costos con la estrategia de medios, detallando el canal de comunicación, el tipo de comunicación, los objetivos de cada uno y cómo hacer'. On the right side, a shopping cart summary shows the item name, the original price (\$300,000), the current price (\$270,000), and a quantity selector set to 1. A 'Subtotal \$270.000' is displayed, followed by a purple 'Ver carrito' button.

The screenshot shows the checkout page on the Apply website. At the top, the Apply logo is centered, and a shopping cart icon with the number '1' is in the top right corner. The navigation menu is identical to the previous page. The main content is divided into two columns: 'Mi carrito' and 'Resumen del pedido'. In the 'Mi carrito' section, the product 'Diseño de Plan de Medios' is listed with its icon, a description, a quantity selector set to 1, and the price \$270,000. A crossed-out price of \$300,000 is also shown. Below this, there are links for 'Ingresar código promocional' and 'Agregar una nota'. The 'Resumen del pedido' section shows a 'Subtotal \$270.000' and a purple 'Finalizar compra' button. At the bottom of the checkout area, there is a 'Pago seguro' icon and text.

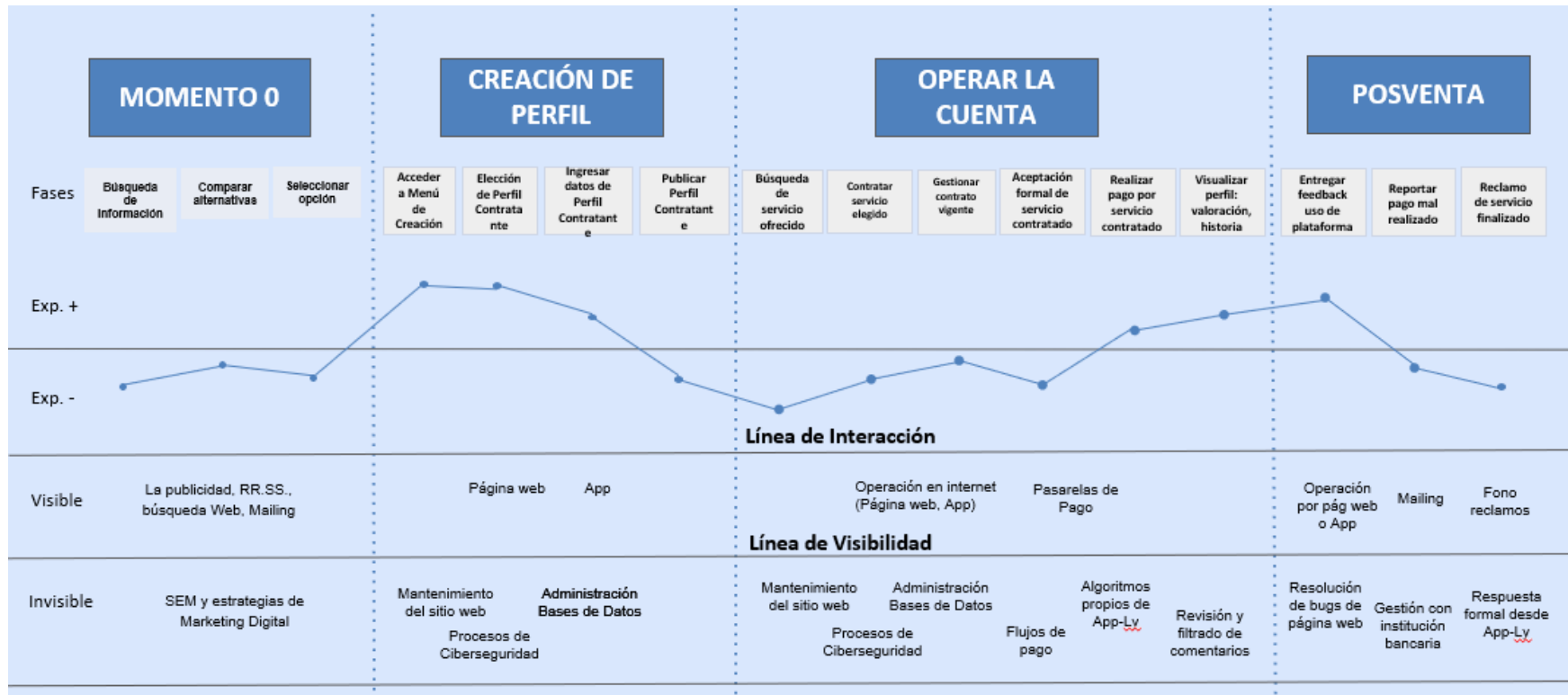
Vistas versión App Móvil



Anexo N° 6: Plan de Medios

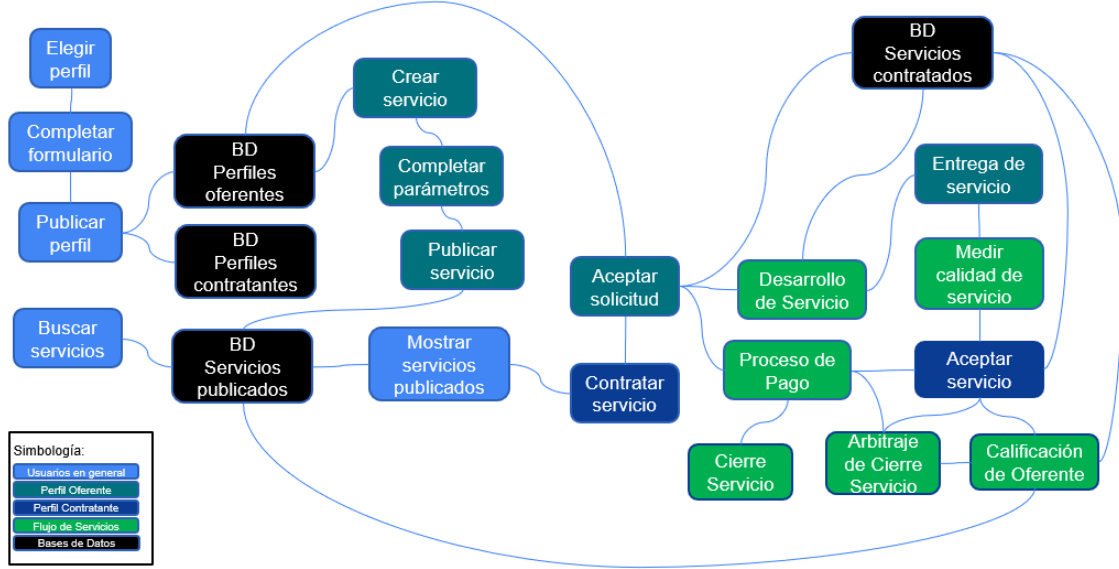
Objetivo	Medio	Soporte	Formato	Audiencia
Impactar	Internet	Google / SEO	Search	4.500.000
	Internet	Facebook	Social Ads	7.000.000
	Internet	Instagram	Banner	12.000.000
	Internet	Mailing	Marketing	500.000
Atraer	Radio	Aviso	Aviso 30 segundos	3.000.000
	TV	Aviso	Mención en programa	5.500.000
	Internet	Instagram	Banner	12.000.000
	Internet	Mailing	Marketing	500.000
Convertir	Internet	Mailing	Marketing	500.000
	Presencial	Ferias	Contacto con PyMes	1.000
	Internet	SEM	Página Web	2.000.000

Anexo N° 7: Customer Journey de Cliente Contratante y Oferente.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 8: Flujo de Actividades Operacionales Críticas.



Fuente: Elaboración propia.

