



PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR A LA TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Parte II



RenttApp

Profesor Guía
Arturo Toutin D.

Alumnos

Ana Rosa Rodríguez C.

Santiago, Agosto 2023

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria:	6
2.2 Competidores:	7
2.3 Clientes:	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
3.1 Modelo de negocios	7
3.2 Descripción de la empresa	8
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	8
3.4 RSE y sustentabilidad	8
IV. Plan de Marketing	8
4.1 Objetivos de marketing y estrategia de segmentación	8
4.2 Estrategia de servicio, precio y distribución	9
4.3 Estrategia de Comunicación y ventas	9
V. Plan de Operaciones	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2. Flujo de operaciones	11
5.3. Plan de desarrollo e implementación	13
5.4. Dotación	16
VI. Equipo del proyecto	17
6.1 Equipo gestor	17
6.2 Estructura organizacional	19
6.3 Incentivos y compensaciones	20
VII. Plan Financiero	20
7.2 Estimación de ingresos	22
7.3 Inversión y Depreciación	24
7.4 Estado de resultados	24
7.5 Evolución del capital de trabajo	25
7.6 Flujo de caja	26
7.7 Balance Proyectado	27
7.8 Principales Ratios Financieros	28
7.9 Fuentes de financiamiento	28
7.10 Análisis de Sensibilidad	29

VIII. Riesgos críticos	29
IX. Propuesta Inversionista	32
X. Conclusiones	34
Bibliografía	36
ANEXOS	37
Anexo 1 Focus group y encuestados:	37
Anexo 2 Resultados de encuestas	38
Anexo 3 Macro Industria:	42
Anexo 4 Análisis Pestel:	44
Anexo 5 Análisis Porter	45
Anexo 7 Análisis FODA	46
Anexo 8 Mapa de posicionamiento	47
Anexo 9 Tarifas y precios	47
Anexo 10 Estimación de mercado	51
Anexo 12 Funcionalidades RenttApp	52

Índice de tablas

Tabla 1. Competencia identificada en Santiago de Chile	Parte I
Tabla 2. Estrategias basadas en análisis FODA	Parte I
Tabla 3. Funcionalidades por rol	Parte I
Tabla 4. Características por planes RenttApp	Parte I
Tabla 5. Detalle de precios por planes RenttApp	Parte I
Tabla 6. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento	Parte I
Tabla 7. Estimación del ingreso	Parte I
Tabla 8. Estimación de presupuesto para marketing	Parte I
Tabla 9. Rentas Mensuales primer año de operación	19
Tabla 10. Inversión inicial puesta en marcha RenttApp	22
Tabla 11. Costos fijos mensuales RenttApp	22
Tabla 12. Estimación de ingresos	24
Tabla 13. Estimación de la inversión	24
Tabla 14. Depreciación	25
Tabla 15. EERR anual	25
Tabla 16. Déficit Operacional	26
Tabla 17. Flujo de caja	27
Tabla 18. Flujo de caja a perpetuidad	27
Tabla 19. Balance Proyectado	28
Tabla 20. Principales Ratios Financieros	29

Tabla 21. Análisis de Sensibilidad	29
Tabla 22. Principales riesgos y mitigadores	32
Tabla 23. Indicadores VAN, TIR y Payback	32
Tabla 24 Promedio para todas las industrias a nivel global en USD	47

Indice de Figuras

Figura 1. Funcionamiento RenttApp	Parte I
Figura 2. Modelo Canvas	Parte I
Figura 3. Matriz de Stakeholders	Parte I
Figura 4. Vistas de RenttApp	11
Figura 5. Vista de ubicación del producto en RenttApp	11
Figura 6. Escalamiento estimado de compras RenttApp	13
Figura 7. Carta Gantt de RenttApp	16
Figura 8. Distribución de Actividades internas y externas de RenttApp	17
Figura 9. Organigrama RenttApp	19
Figura 10. Estructura proyectada de Spa Renttapp al 3er año de operación	33
Figura 11 Evolución de las descargas de apps a nivel global y a nivel de los tops países	42
Figura 12. Las 10 aplicaciones que más crecieron en pandemia	43
Figura 13. Mapa de posicionamiento	47

Resumen Ejecutivo

Actualmente las personas están valorando cada vez más las opciones de uso compartido y es usual que se encuentren en la necesidad de usar un bien pero no de poseer el bien

Los productos y servicios, de uso esporádico o cuyo uso no permanece en el tiempo son candidatos para arriendo, buscados en calidad de préstamo y hasta adquisición de segunda mano. RenttApp se enfoca en esta necesidad haciendo posible el contacto entre los dueños de bienes dispuestos a rentabilizarlo, conscientes de su aporte a la sustentabilidad y a la economía circular que se hace necesaria en estos momentos, con las personas interesadas en el pago por uso y no por propiedad. Por otro lado, la oferta ha estado mayoritariamente concentrada en bienes inmuebles y transporte, sin embargo, este concepto puede ser fácilmente extendido a productos duros, blandos, de temporada y muchos otros bienes de los que se podría aprovechar mejor su vida útil.

Los resultados del estudio de mercado realizado el 88% de los encuestados estarían dispuestos a participar en RenttApp y de ellos casi el 80% estarían dispuestos a utilizarla si estuviera disponible hoy. Lo cual es cónsono con la disposición a pago en donde casi el 80% de los encuestados está dispuesto a pagar por el uso de la plataforma.

RenttApp formará parte de las aplicaciones móviles con una cobertura nacional en primera instancia y luego se ampliará la cobertura. Como es lo usual en el sector de Apps el promedio en 2021 para la adopción es un 27% lo que corresponde a 4,7 millones de usuarios a nivel nacional. En base a este universo se estarán realizando los cálculos de cobro de publicidad por impresiones junto con los montos promedios que rondan los 4.000 CLP (basados en los poco más de 5 USD que son el mínimo del rango promedio de cobro entre los grandes), cobros por vitrina según los precios del principal referente en el mercado respecto a ventas y sumada la comisión mínima de 100 CLP se tiene un tamaño de mercado de 1.585.512.546 CLP

El monto total de inversión corresponde a la inversión inicial y al capital de trabajo durante el primer año, en el cuál, ascendiendo a \$37.238.138, divididos en hasta un máximo de 4 inversores con VAN de 29.024.787 TIR de 34% y Payback de 3,09 años.

I. Oportunidad de negocio

Renttapp será una aplicación de colaboración para intercambios transaccionales de manera virtual, enfocado en arriendo de productos y servicios que sean de uso por temporadas o de baja frecuencia, con altos costos además de ser poco frecuentes en el mercado. Algunos ejemplos pueden ser herramientas de trabajo manual en oficios específicos como albañilería, jardinería, ropas específicas, servicios varios y muchas otras alternativas.

Actualmente, este servicio no está cubierto en su totalidad, ya que las plataformas que permiten la interacción de comercialización entre usuarios está más enfocada en ventas y no en arriendos de productos o servicios específicos además, la mentalidad de la preferencia en la propiedad de los bienes está siendo cada vez más desafiada en muchos aspectos. Se considera que esta tendencia se extenderá cada vez más a productos y servicios más específicos de uso esporádico, necesidad que hoy no está cubierta por un portal que sea símbolo de arriendo de productos y servicios.

Para validar este modelo de negocio, se realizaron distintos focus group y encuestas, los resultados y el análisis se puede encontrar en los anexos del informe, además que el detalle se encuentra en la parte I de este plan de negocios.

Por último, si se suma la reducción de los espacios de las viviendas, en los que muchas personas eligen o se ven obligadas a vivir en lugares limitados espacialmente y sumado a que los complejos o prejuicios de compartir bienes han disminuido notablemente, se estima que se considerarán como una alternativa válida para muchas instancias una plataforma de este tipo para resolver sus necesidades.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Actualmente la industria del desarrollo de apps y su uso tienen un ritmo en auge (ver Anexo 3) muchas de las actividades dentro del día a día de la población mundial se llevan a cabo a través de apps y varios servicios se prestan y masifican gracias a la disponibilidad de las apps además del aumento de pago por uso en vez de pago por posesión

2.2 Competidores:

La amenaza de nuevos competidores es alta por lo que es importante el análisis de la interacción entre quien arrienda y quien ofrece, además que el desarrollo de una app es algo bastante accesible por tanto apoderarse de la idea y llevarla a cabo es en realidad factible y la diferencia estará en una buena estrategia de marketing, generación de masa crítica y fidelización.

2.3 Clientes:

El cliente es cualquier persona que requiere de un producto o servicio pero que no quiera comprarlo. Toda persona que haya utilizado alguna vez apps de intercambio como ebay, Aliexpress, mercado libre, yapo o similar es un potencial cliente de una aplicación como Renttapp. Es un número de clientes bastante amplio en cuanto a rangos y tendencias

Se manejan ambos tipos B2C y B2B cubriendo el objetivo de cada uno de ellos por separado, pero logrando potenciar el punto común que es la comunicación mediante redes sociales, en donde ambos tipos de consumidores estarían apoyándose en esta herramienta para recomendación, información de mercado y retroalimentación.

El esquema de negocio basado en el arriendo también puede beneficiar a clientes B2B interesados en poner a disposición bienes y productos pensando en estudios de mercado, evaluar características o funcionalidades y por último la rentabilización de la

vida útil de saldos a liquidar y otras más mencionadas en la parte I de este plan de negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Renttapp es una app plataforma que permite arriendos entre personas cercanas geográficamente, generando confianza en las transacciones y participando en la reutilización como etapa de la economía circular. El cobro ocurrirá por vitrina, publicidad y SEO/SEM. En la parte I de este plan de negocios están disponibles las figuras explicativas de funcionamiento de RentApp y Modelo Canvas

3.2 Descripción de la empresa

La idea de RenttApp, es posicionar la marca respecto a arriendos gracias a la plataforma colaborativa de conexión entre arrendatarios y arrendadores que transaccionan electrónicamente intercambiando bienes de uso esporádico o estacional. En la parte I de este plan de negocios se explica el enfoque a la comunicación, publicidad y medios de la empresa, además de la misión, visión, valores para la diferenciación y en esa misma sección se encuentra disponible el análisis FODA.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

RenttApp es versátil ya que puede ingresar a cualquier mercado con un potencial de escalabilidad completo, tanto para adoptar modelos, integrar nuevos mercados como para ampliar sus servicios. En la parte I de este plan de negocios se detalla la estrategia.

3.4 RSE y sustentabilidad

RentApp busca posicionarse en el mercado con un buen relacionamiento con los stakeholders pensando no solo en las comunidades virtuales sino también en los Marketplace nacionales e internacionales.

Se considera un caso de éxito que tenga masividad para que se fomente la apertura al arriendo mediante la construcción de marca, confianza y mercado. En la parte I se detallan los stakeholders.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing y estrategia de segmentación

Lograr reconocimiento de la marca RenttApp, teniendo un Top of Mind entre los primeros 3 lugares de marcas de apps para arriendo de bienes para finales del año 2023. Respecto a la macro segmentación el alcance es inicialmente nacional y posteriormente internacional. Por el lado de la microsegmentación, comportamientos de uso y arquetipos tenemos arrendadores, arrendatarios segmentados por variables geográficas, psicográficas, de comportamiento de uso y compra.

4.2 Estrategia de servicio, precio y distribución

La plataforma comunicará a arrendadores y arrendatarios en un entorno con condiciones de construcción de confianza con roles definidos. El anexo 12 presenta la vista de algunas de las funcionalidades para los principales usuarios al momento de ofrecer un producto y al momento de arrendar un producto. Respecto al precio el principal ingreso corresponde a pagos por servicios propios de la plataforma, los secundarios vienen por marketing y anunciantes. Para la distribución se espera utilizar modalidades de entrega iniciando con el contacto online, con operadores logísticos y por último con medios propios.

4.3 Estrategia de Comunicación y ventas

Incluye medios no tradicionales de manera inicial y luego las redes sociales para mantener comunicación y apoyo, incluyendo la web, whatsapp y la propia app para apoyar la construcción de marca con un logotipo y mensaje cónsonos con la rapidez y la agilidad.

4.4 Estimación de la demanda, proyecciones de crecimiento anual y Presupuesto de marketing

Considerando el rango nacional de despliegue de la plataforma se consideran un conjunto de variables para calcular la demanda, evaluar la proyección de crecimiento y por último evaluar el presupuesto de marketing. En la parte I de este plan de negocios se detalla más información sobre los puntos del plan de marketing

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Una plataforma como RenttApp debe tener una curva de crecimiento totalmente distinta a la de un negocio tradicional debido a que ingresa a un mercado de aplicaciones tecnológicas. En un mundo de la industria tradicional, un desarrollo inmobiliario o aún más en casos como operaciones mineras, el horizonte de evaluación está determinado por su amplio tiempo y recursos dedicados al desarrollo y la puesta en marcha. En una implementación de un modelo de negocio como RenttApp, el tiempo de implementación y sobre todo la puesta en marcha, debe ser notablemente más breve, no pudiendo exceder en ningún caso los 3 años hasta que entre en un periodo de régimen en todos los mercados que se desee abarcar.

Otro factor que confirma el hecho de que el periodo de implementación, crecimiento y llegada a régimen debe ser breve, es que, al contrario de negocios tradicionales, en que la oferta es relativamente previsible, en negocios digitales existe una notable mayor concentración en las mejores soluciones, teniendo los usuarios un muy bajo costo de cambio en caso de que el servicio que usa actualmente no cumple con lo que requerido. Esto refuerza el punto en que el crecimiento de RenttApp debe ser rápido, certero y lograr un posicionamiento y satisfacción de los clientes en un tiempo máximo de 3 años.

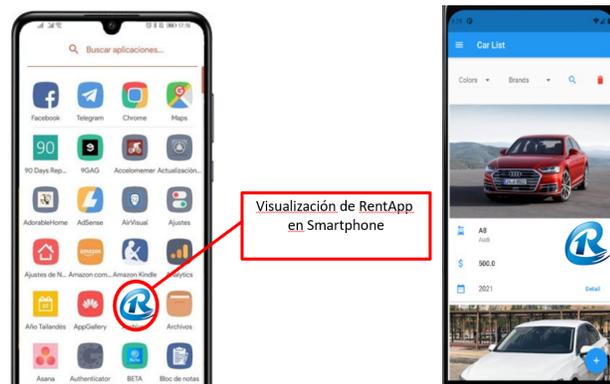
El alcance de las operaciones primero se centrará en el mercado chileno por facilidades como armar equipo de confianza, traspasar la idea a la aplicación correctamente, conocimientos legales y posibilidad de acercamiento con empresas de publicidad y

Marketing. Este primer periodo, encargado de la puesta en marcha sistémica no debe tardar un tiempo mayor a 1 año.

Posteriormente, con la plataforma operativamente ya consolidada, se puede ingresar a otros mercados, siempre considerando el volumen de uso de aplicaciones colaborativas y su propensión a usarlas en primera instancia. El detalle de la carta Gantt y los principales hitos operativos de la implementación se presentan en la sección 5.3 del presente informe.

La visualización de la misma también es un eje central que no se debe descuidar. Al ser una plataforma que si bien en primera instancia se implementará en el mercado chileno, es fácilmente y debe ser escalable a otras latitudes. A continuación, se presentarán unas imágenes sobre como se espera sea la primera versión de visualización de RenttApp en equipos móviles.

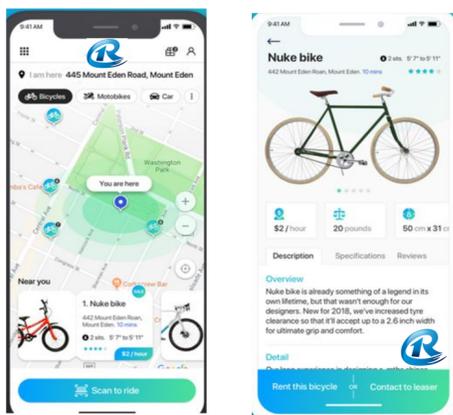
Figura 4. Vistas de RenttApp



Fuente: Elaboración Propia

El contar con rápidos accesos de visualización, con la importante información de costos, distancias, tiempos y evaluaciones del arrendatario de los productos deben ser el eje central en un modelo de negocio de este tipo. La búsqueda debe ser ágil, directa y en no más de 3 o 4 pasos.

Figura 5. Vista de ubicación del producto en RenttApp



Fuente: Elaboración Propia

Más prototipos de visualizaciones de la plataforma pueden ser observados en el anexo 12 del presente informe.

5.2. Flujo de operaciones

RenttApp planea estar en régimen entre el 1er y 2do año de operación. Por lo que se ha detallado anteriormente, los clientes de plataformas colaborativas tienen un costo de cambio tan bajo, que se volcarán a aquella que mejor se adapte a las soluciones. Para esto previamente se debe haber establecido y financiado una importante campaña de Marketing como se ha detallado en todo el capítulo IV.

Se considerará como en régimen, al margen de que las ventas pueden aumentar con el paso de los años, cuando se realicen un promedio de 200 transacciones diarias en el mercado chileno por un periodo de 3 meses. Ese monto de transacciones ya implica un número viable de volumen de arrendatarios y arrendadores que permiten la subsistencia de la plataforma.

Si bien los estudios y análisis sobre el porcentaje de transacciones que se generan por cada ingreso o búsqueda en un sitio tienen muchas variables que los pueden alterar, como el monto de la compra, ubicación geográfica, tipo de compra, etc, existen estudios que canalizan hacia una pirámide de decisión de e-commerce en 4 etapas.

En la parte inferior de esta pirámide, se encuentran los clientes pre-contemplativos, son aquellos que ingresan para saber tipos de productos existentes, rangos generales de precios o a realizar búsquedas sin fines concretos. Este segmento está lejos aún de

tener una decisión de compra y representa aproximadamente un 60% de las búsquedas en este tipo de portales. Un nivel más arriba se encuentran los clientes contemplativos (aproximadamente 20% de los usuarios), que ya tienen una decisión de búsqueda definida, aunque no de compra aún, estos reconocen su necesidad y están buscando la forma de cubrirla.

En un tercer nivel se encuentran los que se encuentran considerando una compra, y por ende están mucho más cerca de realizarla. Este cliente ya tiene un conocimiento concreto de lo que busca, maneja precios, condiciones de pago, etc. En general representan cerca de un 17% de los casos. Por último, en el tope de la pirámide, se tienen los casos de compra exitosa, que corresponden a un 3% de los casos totales.

A raíz del análisis anterior, generar unas 200 compras promedio por día, requiere de un total de 4.000 clientes buscando sus soluciones en esta plataforma como muestra la figura a continuación.

Figura 6. Escalamiento estimado de compras RenttApp



Fuente Elaboración propia

Una vez logrado el volumen de 200 transacciones por día, es posible generar planes de crecimiento en otros mercados. Sin embargo una característica que debe permanecer siempre en RenttApp es la constante adaptación al mercado y sus clientes ya sea en el perfeccionamiento de la plataforma, nuevas formas de pago, productos a ser ofrecidos y

en general tener una mayor flexibilidad hacia los arrendatarios y arrendadores de manera que estos puedan acordar sus propias condiciones de comercialización.

Internamente, la organización debe adaptar sus operaciones como atención al cliente, áreas de marketing, TI y finanzas a su volumen de operación. Esto será detallado de mayor manera en el punto VI del presente estudio.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Una iniciativa como Renttapp, como bien se ha comentado anteriormente, debe tener durante el primer año un importante impacto, esto no quita que se deba visualizar un horizonte mayor a este. En este ejercicio, se visualizará un plan de implementación a 3 años, no se puede dejar de mencionar que todo negocio tecnológico, y aún más aquel que depende de comunidades colaborativas, debe estar siempre atento a cambios en el entorno, tecnológicos, y de preferencias de los consumidores. Esto no quiere decir que el futuro no puede ser abordado con ciertas certezas, pero tampoco se pueden desconocer cambios disruptivos que pueden alterar los modelos de negocios de un importante número de industrias.

- **Difusión:** La difusión de la idea de Renttapp debe ser siempre el pilar de modelo de negocio, por lo que es la única actividad que se mantiene activa los 3 años del horizonte de evaluación. En este punto, se debe hacer énfasis en lo diferenciador de Renttapp con plataformas tradicionales y su especialización en base a comercialización mediante arriendo, los beneficios medioambientales que tiene, lo práctico que es arrendar para situaciones puntuales y la ventaja económica que esto implica.
- **Alcance del valor en la propuesta:** Este punto, a ser explotado a comienzos de la implementación, está enfocado en ampliar el alcance de la propuesta de valor de Renttapp. Aquí se debe hacer énfasis en difundir distintas actividades o productos que pueden ser arrendados con miras a ampliar el espectro de opciones en que Renttapp puede ser una solución para las respectivas comunidades. Aquí se encuentran opciones como arriendo de equipamientos deportivos, vehículos, disfraces, áreas físicas y por otra parte servicios como clases particulares, jardinería, etc. Esta difusión debe hacerse de manera

creativa, absorbiendo propuestas de la misma comunidad para saber en que aspectos Renttapp puede ser una solución.

- **Acuerdos de medios de Pago:** El medio de pago hoy en día en un modelo de negocio de este tipo es un aspecto central, y si bien en planificación de puesta en marcha de Renttapp se establece en el comienzo del periodo, estas deben estar en constante evaluación con miras a tener todo medio de pago seguro que esté disponible a ser utilizado. En un comienzo se harán convenios con los medios de pago digitales tradicionales como *Transbank, Paypal ó Payku*, sino que además pago por *Criptomonedas* o nuevas alternativas como *Repago*.
- **Desarrollo de Marketing:** Si bien hoy las redes sociales son cada vez de mayor accesibilidad y su uso es más sencillo, no se contempla que los creadores de Renttapp estén a cargo de su Marketing y redes sociales. Si bien siempre existirá un contacto directo con las agencias respectivas con miras a asegurar la publicación del servicio de forma correcta, los esfuerzos del grupo fundador deben estar en el desarrollo tecnológico, la estructura del negocio, acuerdos comerciales y en generar en adaptar el modelo al público objetivo. El tiempo de trabajo con las agencias respectivas será de 1 año, considerando la posibilidad de internalizar ese proceso posterior a ese tiempo y de acuerdo a los resultados obtenidos.
- **Tácticas de captación y venta de clientes:** La puesta en marcha de las estrategias, tácticas y captación de clientes en general se hará desde el segundo trimestre del programa establecido. En este punto, es central tener un monitoreo mediante buscador de Google con las palabras en que se encuentra Renttapp en la Web con miras a captar esos conceptos en el plan de Marketing. El permanente Feedback de clientes debe ser muy bien analizado y depurado de forma de entregar un mensaje claro respecto a la solución, diferencias y ventajas que ofrece Renttapp con respecto a otras aplicaciones.
- **Tácticas de Fidelización de clientes:** Debido a la criticidad e importante de generar una masa crítica de clientes iniciales, es que la fidelización de los mismos será un eje central en el comienzo de Renttapp y razón por la cual no se fusionará con el punto anterior. Se diferenciará lo que es la captación de

clientes con respecto a la fidelización o retención de los mismos. Los clientes que conformen la masa crítica inicial tendrán una serie de beneficios, descuentos y status especiales principalmente por la realización de compras y por la incorporación de usuarios referidos, llegando estos beneficios incluso a tener acciones de la empresa con miras a darles la alternativa de integrarse como gestores en el negocio. Una aplicación colaborativa puntualmente de arriendos se basa en poder equilibrar correctamente la oferta y la demanda, y eso solo se logrará con potentes incentivos a los primeros usuarios que se atrevan a interactuar con Renttapp.

A continuación, se presenta el plan de implementación, de operaciones de Renttapp, teniendo las aristas tecnológicas otras actividades centrales para los primeros 3 años de operación.

Figura 7. Carta Gantt de RenttApp

Etapa de Implementación	Año 1				Año 2				Año 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Difusión de Rentapp												
Alcance del valor de la propuesta												
Acuerdos de medios de Pago												
Desarrollo de Marketing												
Tácticas de captación y ventas												
Tácticas de Fidelización												

Fuente Elaboración propia

Los primeros ingresos procedentes de comercializaciones, facturaciones por publicidad y usos premium de la plataforma se espera se produzcan durante el 3Q del primer año de implementación. Es así como el tiempo de desarrollo de Marketing ya tendrá algunos datos reales de ventas para ajustar su efectividad y las tácticas de fidelización podrán ser puestas en marcha. Como se ha mencionado anteriormente, la fidelización de la comunidad es el eje central en el desarrollo y crecimiento de Renttapp.

5.4. Dotación

El proyecto inicial contempla la participación por parte de sus creadores en las áreas de tecnología y operaciones. Adicional a esto, con miras a tener más costos variables y menos fijos, los trabajos de publicidad y Marketing serán externalizados y

permanentemente tanto supervisados para ver su efectividad como evaluados para analizar su costo/beneficio.

Adicionalmente, se contempla la incorporación de 2 analistas, uno para el área de captación de clientes y otro para la fidelización de estos. Es muy importante tener análisis con miradas distintas de estos roles, pues la fidelización de los clientes es la clave de la puesta en marcha de Renttapp.

Los trabajos de acuerdos de medios de pagos, seguros y temas financieros pueden ser absorbidos en primera instancia por uno de los fundadores, debiendo integrarse una persona a ese departamento cuando la carga laboral lo requiera. Sistémicamente, se contará con un ERP pensado en Pymes de alto volumen de facturación como podría ser KAME, de esta forma desde un inicio la operación tendría un ERP de este tipo como base de la gestión.

El área legal también será externalizada en un comienzo a la espera de evaluar si involucra internalizar un profesional con conocimiento a fin de este rubro. Con esto, se estima tener una dotación de personal, incluyendo a los 2 fundadores, de 6 a 7 personas durante el primer año de operación, siempre evaluando el crecimiento y contando con la capacidad de poder tomar en consideración las recomendaciones e información que dejen los usuarios de la plataforma.

Figura 8 Distribución de Actividades internas y externas de RenttApp

Actividades Internas	Actividades Externalizadas
Desarrollo Tecnológico	Contabilidad
Operaciones	Marketing
Acuerdos comerciales	ERP de Gestión
Análisis de clientes	Legal
Finanzas	

Fuente Elaboración propia

La dotación de personal de RenttApp dependerá en gran medida de la apertura de otros mercados y cuando estos tengan las condiciones para poder ejecutarse. Para efectos del presente informe, solo se evaluará el mercado chileno, siendo evaluaciones independientes las de cada mercado extranjero.

En temas de dotaciones, como se mencionó anteriormente, el primer año de operación RenttApp comenzará con un núcleo de 7 trabajadores, ampliando progresivamente hasta el año 3, siempre ligado a un aumento en las transacciones que genere la operación. Según las estimaciones, para el segundo año la dotación debiera subir a 10 trabajadores y el tercer año a 13, estos nuevos estando ligados a servicios de programación y fidelización de clientes principalmente.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Juan Pablo Müller COO: Profesional en el área comercial, egresado del MBA de la Universidad de Chile, quien estará a cargo de la operación de RenttApp y también de la gestión financiera de RenttApp revisando constantemente la rentabilidad, la sustentabilidad y aportando con la visión de producto. Construirá y supervisará el cumplimiento del plan financiero, realizando las evaluaciones y seguimientos al plan presupuestario como contraparte del equipo externo de contabilidad.

Ana Rosa Rodríguez IT Manager: socia y profesional IT con más de 14 años de experiencia quien estará a cargo de la gestión de personas y además del equipo desarrollador de RenttApp y cumplir con la ejecución del presupuesto tecnológico, ampliar la oferta y gestionar los activos de software. Gestionará el equipo que provea soporte tecnológico para la plataforma y además se encargará de la optimización de la infraestructura IT todo esto en equipo con el o los programadores asignados.

El equipo de gestión también estará integrado por un **especialista en Marketing** como encargado de ser la contraparte experta para los servicios de las agencias de Marketing además de los analistas de promoción y fidelización de los clientes asegurando la calidad de servicio y enfocándose en lograr estar entre los 3 primeros en top of mind.

También se encargará de la gestión de los acuerdos comerciales, alianzas estratégicas y gestión de Marketing comercial en la plataforma RenttApp.

Por último, se contará con un Analista de clientes el cual en conjunto con el especialista en Marketing realizarán las labores de deseabilidad de las funcionalidades de mayor impacto y valor en la comunidad de usuarios de la plataforma y construirá el backlog de los requerimientos, el tablero de incidentes y la priorización de los mismos para delimitar y orientar los esfuerzos y definiciones en las que trabajará posteriormente el equipo TI Considerando las funciones y roles internalizados se tiene lo siguiente.

Tabla 9 Rentas Mensuales primer año de operación

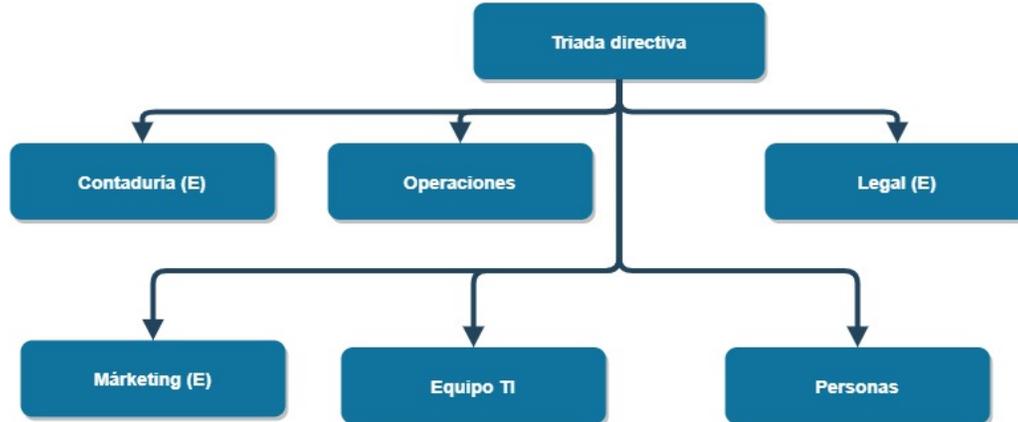
Rol / Mes	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic
Desarrollo Tecnológico	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Programador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Operaciones y Finanzas	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Acuerdos Comerciales	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Análisis de Clientes	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Totales	5.300.000	5.300.000	5.300.000	5.300.000	5.300.000	5.300.000

Fuente Elaboración propia

6.2 Estructura organizacional

La triada conformada por el equipo gestor serán los que estén a cargo de liderar la empresa asegurando que se cumpla la propuesta de valor y tomando las decisiones apegadas a la estrategia establecida o cambiando la estrategia de manera consensuada en caso de que así se requiera. Algunos de los roles serán externalizados como la contaduría, la gestión legal y la gestión de Marketing, mientras que otros estarán formando siempre parte de la empresa como el equipo de desarrollo TI que posteriormente formará parte del equipo de continuidad y soporte de la solución TI.

Figura 9. Organigrama RenttApp



Fuente Elaboración propia

- ✓ **Contaduría:** Encargados de la gestión contable y financiera de RenttApp, trabajando en la distinta gestión monetaria y presupuestaria.
- ✓ **Operaciones:** Encargados de la gestión logística y funcional de RenttApp, la visión del producto comercial y funcional.
- ✓ **Legal:** Encargados de la gestión legal, resolución de conflictos, adopciones de cambios legislativos y evolución en lo laboral y jurídico
- ✓ **Marketing:** Encargados de la ejecución de la gestión de imagen, publicidad y redes digitales, fidelización y generación de contenido por último lo más importante la gestión de la marca.
- ✓ **Equipo TI:** Encargado del desarrollo de la plataforma, el producto software, la evolución tecnológica y los desafíos que respondan a la visión de producto levantada por el área de operaciones.
- ✓ **Personas:** Como principal motor de la plataforma la gestión de personas será la encargada del plan de carrera, innovación laboral y calidad de condiciones para construir una cultura organizacional única y constructiva.

6.3 Incentivos y compensaciones

En general los sueldos se tienen que presentar ofertas atractivas y acordes con la realidad del mercado, sobre todo para el área de TI. Se tendrán también accesos a

bonificaciones conforme con cumplimientos metas y optimización de gastos, por ejemplo, por resultados de campañas, aumentos en las conversiones o transacciones, pero que sea una gestión en donde todos los indicadores estén claros y que se sienta posible desde cada uno de los roles definidos.

También la gestión de desempeño está relacionada con el sistema de incentivos y compensaciones, en donde las evaluaciones 360, gestión por competencia y modelos aplicables de desarrollo de carrera.

VII. Plan Financiero

Contexto:

Como primera actividad con miras a realizar un plan financiero y proyectar un flujo de caja para un modelo de negocio como Renttapp, se presentarán una serie de supuestos tanto macroeconómicos como de estimación de mercado y demanda de esta aplicación. Esto permitirá dar un contexto de evaluación. También se darán precios promedios y tiempos de arriendo de productos, todo esto respaldado con el estudio de mercado realizado y que se encuentra en los Anexos del presente informe.

El plan financiero de la iniciativa Renttapp incluye en primera instancia se presentarán los costos (Iniciales, fijos y variables) del flujo proyectado a través del tiempo.

Supuestos de la evaluación:

El análisis de la evaluación de Renttapp fue realizado con los supuestos que se presentan a continuación.

- La evaluación se realiza por un período de 5 años, comenzando en el 2022.
- Los ingresos provienen de la gestión de marketing por publicidad en la red y en el cobro de la comisión por transacción o servicios de visualización preferentes de la aplicación.

- La inflación está calculada a 4% anual algo por encima del promedio, sin embargo, un poco menor que el promedio del año anterior el cuál fue un año atípico.
- Se estima llegar en un periodo de 3 años, a un volumen de transacciones de unas 120.000 transacciones promedio ($\frac{2}{3}$ del total de transacciones para *Yapo* en su primer año de ejercicio).
- El tamaño del mercado se estima en 4.772.834 usuarios y la tasa estimada de adopción según el plan de operaciones se estima en un 1% dejándonos en 47.728, este porcentaje de adopción deberá ir aumentando con el tiempo para acercarse más al de las apps de referencia en el mercado.
- Se estima un 1% de conversión para los servicios de publicación y una tarifa por comisión de servicio de 100 CLP tal y como se presenta en el anexo 10.
- Sobre el financiamiento, la inversión inicial la realizan los fundadores, mientras que los costos fijos y variables serían absorbidos por un crédito a una tasa anual del 10%.
- Junto con el desarrollo inicial se contempla la infraestructura tecnológica, así como los costos asociados a la plataforma.
- Se estima que el crecimiento en cuanto a las remuneraciones es del 5% anual.

Estructuras de Costos:

La estructura de costos se distribuirá en 2 tipos, los costos iniciales (Capital de trabajo inicial), y los costos fijos. Los costos variables en este tipo de negocios pasan a ser marginales, pues la estructura automatizada no difiere en gran medida según el volumen de transacciones. Para los primeros años de operación, los costos variables se absorberán con los gastos generales y contingencias de la partida de costos fijos. Los costos iniciales o de puesta en marcha del proyecto serán absorbidos por los fundadores de la iniciativa

Tabla 10 Inversión inicial puesta en marcha RenttApp

Item	Monto
Desarrollo de página web RenttApp	10.000.000
Desarrollo aplicación móvil RenttApp	8.000.000

Registro de marca	200.000
Dominio en NIC Chile	50.000
Gastos legales constitución de SPA	500.000
Mobiliarios y activos fijos	2.000.000
TOTAL	20.750.000

Fuente Elaboración propia

Tabla 11 Costos fijos mensuales RenttApp

Item	Monto
Sueldo socio área tecnología	1.300.000
Sueldo socio área operaciones	1.300.000
Programadores	1.000.000
Analista de captación y fidelización de clientes	700.000
Especialista ERP y marketing interno	1.000.000
Agencia de marketing	300.000
Servicio legal	500.000
Arriendo oficina	400.000
Gastos Generales	500.000
TOTAL	7.400.000

7.2 Estimación de ingresos

Se consideran en este ejercicio los ingresos provenientes de la comisión por transacción, de los servicios extra y de la gestión de publicidad.

- ✓ Cálculos detallados para el primer año de operaciones.
- ✓ Ingresos por comisión = $47.728 * 93,47\% = 44.864$
- ✓ $44.864 * 100 \text{ CLP} = 4.486.400 \text{ CLP}$.
- ✓ Ingresos anualizados estimados = 53.836.477 CLP.
- ✓ Ingresos por servicios pagos de la plataforma = $44.864 * 2\% * 21.000 \text{ CLP} = 18.842.767 \text{ CLP}$.

Calculando el aumento de ingresos durante el año la estimación total anual de ingresos por comisiones y servicios es 72.679.244 CLP.

El cálculo de las visitas se estima de acuerdo a lo siguiente:

- ✓ 41% con 12 visitas al año = 704.470
- ✓ 24% con 6 visitas al año = 206.186
- ✓ 16% con 3 visitas al año = 68.729
- ✓ 12% con 1 visita al año = 17.182
- ✓ Total de ingresos netos esperados al año = $996.576 * 68% * 4.000 \text{ CLP/CPM} = 2.710.663$

Total de ingresos estimados anuales 75.389.907 Los mismos cálculos estimativos se realizaron para los siguientes años.

Tabla 12 Estimación de ingresos

	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios anuales	47.998	57.597	67.964	71.605	75.517
Ingreso estimado CLP	75.389.907	89.924.847	118.963.153	125.191.087	127.435.665
Ingreso promedio por usuario CLP	1.571	1.561	1.750	1.748	1.688

Fuente Elaboración propia

7.3 Inversión y Depreciación

Según el detalle de la tabla 10 la inversión inicial asciende a 20.750.000 CLP. Se estima también por concepto de renovación de herramientas de trabajo un 10% de la inversión inicial sumado a un monto fijo para otras renovaciones necesarias que se espera permitan extender la vida útil de la tecnología y ralentizar la depreciación de la misma.

Tabla 13 Estimación de la reinversión anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renovación de herramientas	2.075.000	2.075.000	2.075.000	2.075.000	2.075.000
Otros	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Reinversión anual	2.575.000	2.575.000	2.575.000	2.575.000	2.575.000

Para la depreciación se tienen los siguientes supuestos

- Depreciación Lineal
- Tecnología se deprecia en 7 años
- Mobiliario se deprecia en 7 años

Tabla 14. Depreciación

	Adquisición	1	2	3	4	5
Mobiliario Año 1	2.000.000	285.714	285.714	285.714	285.714	285.714
Mobiliario Año 2	0	0	0	0	0	0
Mobiliario Año 3	0	0	0	0	0	0
Mobiliario Año 4	2.000.000	0	0	0	285.714	285.714
Mobiliario Año 5	0	0	0	0	0	0
Tecnología Año 1	18.000.000	2.571.429	2.571.429	2.571.429	2.571.429	2.571.429
Tecnología Año 2	2.075.000	0	296.429	296.429	296.429	296.429
Tecnología Año 3	2.075.000	0	0	296.429	296.429	296.429
Tecnología Año 4	2.075.000	0	0	0	296.429	296.429
Tecnología Año 5	2.075.000	0	0	0	0	296.429
Total		2.857.143	3.153.572	3.450.001	4.032.144	4.328.573

7.4 Estado de resultados

Tabla 15. EERR anual

EERR cifras en CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 75.389.907	\$ 90.195.913	\$ 119.532.392	\$ 126.088.317	\$ 128.693.684
Personal directo	\$ 63.600.000	\$ 63.600.000	\$ 63.600.000	\$ 63.600.000	\$ 63.600.000
Márketing	\$ 8.400.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
Total Costo de Venta	\$ 72.000.000	\$ 72.252.000	\$ 72.511.560	\$ 72.778.907	\$ 73.054.274
Margen Bruto	\$ 3.389.907	\$ 17.943.913	\$ 47.020.832	\$ 53.309.410	\$ 55.639.410
Personal Indirecto	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Mobiliarios	\$ 2.000.000	\$ 2.060.000	\$ 2.121.800	\$ 2.185.454	\$ 2.251.018
Gastos Servicios	\$ 187.536	\$ 193.162	\$ 198.957	\$ 204.926	\$ 211.073
Total Gastos Adm	\$ 8.187.536	\$ 8.433.162	\$ 8.686.157	\$ 8.946.742	\$ 9.215.144
Margen Operacional	\$ -4.797.629	\$ 9.510.751	\$ 38.334.675	\$ 44.362.668	\$ 46.424.266
Depreciación	\$ 2.857.143	\$ 3.153.572	\$ 3.450.001	\$ 4.032.144	\$ 4.328.573
Utilidad/Pérdida antes de impuesto	\$ -7.654.772	\$ 6.357.179	\$ 34.884.674	\$ 40.330.524	\$ 42.095.693
impuesto	\$ -	\$ -	\$ 3.529.614	\$ 10.889.242	\$ 11.365.837
Utilidad / Pérdida del ejercicio	\$ -7.654.772	\$ 6.357.179	\$ 31.355.060	\$ 29.441.283	\$ 30.729.856

Fuente Elaboración propia

7.5 Evolución del capital de trabajo

Tabla 16. Déficit Operacional

Mes	Ingreso por transacciones	Costo por transacción	Gastos Admin.	Resultados Operacional	Resultados OP. Acum.
1	0	0	4.100.000	-4.100.000	-4.100.000
2	512.712	40.821	4.500.000	-4.028.109	-8.128.109
3	1.561.773	124.345	5.100.000	-3.662.572	-11.790.681
4	3.210.298	255.597	6.000.000	-3.045.299	-14.835.980
5	5.158.555	410.713	6.400.000	-1.652.158	-16.488.138
6	7.706.276	613.557	6.800.000	292.719	-16.195.419
7	9.954.265	792.537	7.000.000	2.161.728	-14.033.691

8	11.752.656	935.721	7.200.000	3.616.935	-10.416.756
9	13.101.449	1.043.109	7.400.000	4.658.340	-5.758.416
10	14.150.510	1.126.633	7.600.000	5.423.877	-334.539
11	14.749.974	1.174.361	8.000.000	5.575.613	5.241.074
12	15.049.706	1.198.225	8.187.536	5.663.945	10.905.019

Fuente Elaboración propia

La inversión en capital de trabajo para cubrir el déficit operacional y continuar con el funcionamiento de RenttApp hasta el 5to mes es de 16.488.137 CLP.

7.6 Flujo de caja

Se calcula la tasa de descuento flujo a 5 años con los siguientes valores:

- Rf 5.70% (BCP promediado 5 años Ver Anexo 11).
- Bi 0.93% (Betas by Sector (US): Advertising Enero 2021).
- E(Rm)-Rf 5,4% (Country Default Spreads and Risk Premiums).
- PPL 4%, PSRU 2% (Planes de negocios UChile).

$E(R_i) = R_f + B_i \times [E(R_m) - R_f] + PPL + PSRU$ (Fórmula de tasa de descuento. Finanzas Corporativas. Carlos Maqueira)

$E(R_i) = 16.72\%$

Tabla 17. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/pérdida después de impuesto	\$ -	\$ -7.654.772	\$ 6.357.179	\$ 31.355.060	\$ 29.441.283	\$ 30.729.856
Depreciación (+)		\$ 2.857.143	\$ 3.153.572	\$ 3.450.001	\$ 4.032.144	\$ 4.328.573
Inversión Activo fijo (-)	\$ -20.750.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de trabajo (-)	\$ -16.488.138	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Reinversión (-)	\$ -		\$ -2.575.000	\$ -2.575.000	\$ -2.575.000	\$ -2.575.000
Recuperación de capital de trabajo (+)	\$ -					\$ 16.488.138
Valor de desecho de activos (+)	\$ -					\$ 12.478.567
Total	\$ -37.238.138	\$ -4.797.629	\$ 6.935.751	\$ 32.230.061	\$ 30.898.427	\$ 61.450.134

Tasa 16,72%

VAN \$29.024.787

TIR 34%

PAYBACK 3,09 años

Tabla 18. Flujo de Caja a perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad/pérdida después de impuesto	\$ -	\$ -7.654.772	\$ 6.357.179	\$ 31.355.060	\$ 29.441.283	\$ 30.729.856
Depreciación (+)		\$ 2.857.143	\$ 3.153.572	\$ 3.450.001	\$ 4.032.144	\$ 4.328.573
Inversión Activo fijo (-)	\$ -20.750.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de trabajo (-)	\$ -16.488.138	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reinversión (-)	\$ -	\$ -	\$ -2.575.000	\$ -2.575.000	\$ -2.575.000	\$ -2.575.000
Recuperación de capital de trabajo (+)	\$ -					\$ 16.488.138
Valor de desecho de activos (+)	\$ -					\$ 12.478.567
VPN Flujos Futuros (+)						\$ 237.722.611

Total	\$ -37.238.138	\$ -4.797.629	\$ 6.935.751	\$ 32.230.061	\$ 30.898.427	\$ 299.172.745
-------	----------------	---------------	--------------	---------------	---------------	----------------

Tasa de descuento CAPM 17,12% VAN \$135.963.390,09

Tasa de crecimiento 5,22% TIR 63%

PAYBACK 3,09

7.7 Balance Proyectado

Tabla 19. Balance Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	3.389.907	18.195.913	47.532.392	54.088.317	56.693.684
Total Activo corriente	3.389.907	18.195.913	47.532.392	54.088.317	56.693.684
Software	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Mobiliario	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Dep. Acumulada	-2.857.143	-3.153.572	-3.450.001	-4.032.144	-4.328.573
Total Activo no corriente	17.142.857	16.846.428	16.549.999	15.967.856	15.671.427
Total Activo	20.532.764	35.042.341	64.082.391	70.056.173	72.365.111
Cuentas por pagar	-	1.610.449	1.409.270	1.119.613	375.497
Provisiones y retenciones	7.437.536	3.757.713	1.889.687	24.687.484	23.362.748
impuesto	-	1.849.278	9.688.527	11.299.837	11.921.590
Total Pasivo Corriente	7.437.536	7.217.440	12.987.484	37.106.934	35.659.835
Total Pasivo No Corriente					
Total Pasivo	7.437.536	7.217.440	12.987.484	37.106.934	35.659.835
Capital Pagado	20.750.000	22.825.000	24.900.000	26.975.000	29.050.000
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-7.654.772	4.999.901	26.194.907	30.551.410	32.232.448

Retiros	-	-	-	-24.577.171	-24.577.171
Total Patrimonio	13.095.228	27.824.901	51.094.907	32.949.239	36.705.277
Total Pasivo y Patrimonio	20.532.764	35.042.341	64.082.391	70.056.173	72.365.111

Fuente Elaboración propia

7.8 Principales Ratios Financieros

Tabla 20. Principales Ratios Financieros

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	75.389.907	90.195.913	119.532.392	126.088.317	128.693.684
Resultados Operacionales	-4.797.629	13.156.323	42.783.436	49.915.535	52.811.184
Variación Anual Ventas	0	19,64%	32,53%	5,48%	2,07%
Utilidad neta / Ventas	-10,15%	5,54%	21,91%	24,23%	25,05%
Utilidad neta / Patrimonio	-58,45%	17,97%	51,27%	92,72%	87,81%
Utilidad neta / Activo Total	-37,28%	14,27%	40,88%	43,61%	44,54%

7.9 Fuentes de financiamiento

Se considera financiamiento de parte de los socios con recursos propios por un monto de 37.238.138 CLP divididos en 18.619.069 CLP cada uno.

7.10 Análisis de Sensibilidad

Los casos analizados corresponden a la variación de ingreso con crecimiento fijo anual y se observan en la siguiente tabla.

Tabla 21 Análisis de sensibilidad

U. Neta / Venta	VAN	TIR
Caída a 18%	23.742.871	30%
Caída a 15%	11.668.493	24%

Caída a 12%	203.445	17%
-------------	---------	-----

Fuente elaboración propia

En conclusión, el modelo financiero de RenttApp soporta hasta una disminución del ingreso por ventas a lo más hasta llegar al 12%.

VIII. Riesgos críticos

Un portal de transacciones como Renttapp, debe tener un impacto explosivo una vez comience su operación, siendo este punto el segundo semestre del primer año desde el inicio del negocio. El principal riesgo es evidente, no cumplir con las expectativas de los usuarios. Sin embargo, no es el único riesgo de un modelo de negocio colaborativo como el presentado. A continuación, se presentan resumidamente los principales:

1. **Riesgo en el Desarrollo Tecnológico:** Renttapp debe ser una plataforma ágil, moderna, con una visual y facilidad en el uso que permita en no más de 4 clicks poder buscar y ofrecer servicios. La plataforma, ya sea en su versión Web o en su Aplicación para equipos móviles debe ser fluida y sin errores. Es sabido que los clientes virtuales si no son satisfechos en su primer uso probablemente no le darán una nueva oportunidad.
2. **Riesgo en captación de volumen de transacciones:** El desarrollo de Renttapp se basa en que un gran número de integrantes de la plataforma ofrezcan y demanden los productos que se ofrecerán. Es así como se debe buscar tener un equilibrio en ambos aspectos, por lo que poder identificar en línea que se está ofreciendo, que se está buscando e impulsar el ingreso permanente de más clientes es fundamental.
3. **Riesgo de adaptación de la competencia:** Actualmente no hay una plataforma que tenga el primer lugar en “Top of Mind” y que los consumidores puedan asociar directamente al arriendo de productos de alto costo y bajo uso. Está la gran ventaja de Renttapp, sin embargo, en caso de detección de esto por parte de la competencia, estos ya al tener una comunidad de usuarios consolidar y fidelizada, pueden adaptar su mensaje o estrategia hacia el arriendo de servicios. Este es un

punto más por el cual el ingreso de Renttapp debe ser veloz, potente y con elemento diferenciador.

4. **Riesgo de nuevos competidores:** La gran mayoría de los productos en el mercado, pero muy especialmente las plataformas tecnológicas, están permanentemente sometidas al posible ingreso de un nuevo competidor que pueda generar cambios disruptivos en el mercado. La principal forma de defenderse de esto es generar un mensaje claro, que la comunidad identifique Renttapp con lo que ofrece y ser conocido como la mejor plataforma para encontrar y solucionar requerimientos de artículos y servicios de manera colaborativa.

5. **Riesgo de financiamiento:** Como se mencionó en el capítulo anterior, la inversión inicial requerida sería financiada por los socios fundadores, sin embargo, los costos mensuales deberán ser absorbidos ya sea mediante un crédito, financiamientos externos y/o postulaciones a capitales semilla de distinto tipo, ya sean con fondos estatales o privados. También se abrirá una alternativa de Stocks-options de la Spa que se creará con miras a que inversionistas interesados puedan controlar una parte de la empresa.

La mitigación de los 5 principales riesgos identificados se consigue con una buena y probada plataforma, que permita no solo una óptima navegación, libre de errores, sino que además fortaleciendo el elemento diferenciador de Renttapp. El ingreso de nuevos competidores, o la adaptación de los actuales a la metodología de arriendo de productos y servicios, sólo puede ser compensada con un mensaje que permita a los consumidores asociar directamente a Renttapp con ser la plataforma líder en servicios de arriendo. Por último, algo que nunca debe perder Renttapp es la capacidad de adaptación y mejora continua en todo su proceso, ya sea en métodos de pago, estructura de ingresos, publicidad y marketing, adaptaciones tecnológicas, alianzas, y en general cualquier actividad que pueda ser mejorada con el objetivo de entregar el mejor servicio a los miembros de la comunidad.

El escenario que Renttapp no cumpla sus objetivos por una incorrecta gestión en algún aspecto del modelo de negocio es una alternativa que debe ser considerada. Dado que

no es una compañía que se fundará en base a activos fijos, su valor está en este ámbito, sino en el desarrollo comercial y tecnológico que pueda tener.

Una estrategia de salida es vender en algún momento del segundo año de operación el negocio en un valor residual que permita cubrir los pasivos que se hayan adquirido. Aquí es relevante ofrecer no solo la plataforma y sus desarrollos, sino además un acompañamiento, que puede ser incluso permanente a algún inversionista interesado durante el tiempo que tarde su transacción.

Siempre está la posibilidad de vender la totalidad de la empresa y tener un rol de asesor en la implementación, figura que sería ofrecida en su momento. El escenario de posible salida de la empresa no será considerado hasta mediados del segundo año de operación, sabiendo las potencialidades de Renttapp y el modelo diferenciador de negocio que propone.

A modo de resumen general, se presenta la siguiente tabla con los principales riesgos y mitigadores de RenttApp principalmente para su puesta en marcha.

Tabla 22: Resumen de principales riesgos y mitigadores puesta en marcha RenttApp

Aspecto identificado	Principal Riesgos	Mitigadores
Desarrollo Tecnológico	- Calidad de la Plataforma - Adaptación permanente de Plataforma	- Plataforma y desarrollo propio - Permanencia de personal de TI
Volúmen de clientes	- Ineficiencia de Marketing - Mala gestión de clientes	- Indicadores SMART - Reacción rápida
Adaptación de la competencia	- Copia de plataformas consolidadas	- Fortalecer sello RentApp
Nuevos competidores	- Copia de modelo de negocio	- Permanente Innovación
Financiamiento	- Factores internos: Adaptar - Factores externos	- Ingreso de financiamiento externo - Búsqueda permanente de fondos

IX. Propuesta Inversionista

Poner desarrollar un plan de negocios como el descrito y evaluado de RenttApp se requiere de un fondo que incluya la inversión inicial más el capital de trabajo que permita la operación de la plataforma. Es así como se revisó en el capítulo IV, el monto asciende a \$37.238.138 (\$20.750.000 de inversión y \$16.488.138 de capital de trabajo).

De acuerdo con la evaluación financiera del proyecto, este obtendría los indicadores financieros señalados en la siguiente tabla:

Tabla 23: Indicadores VAN, TIR y Payback

VAN	\$29.024.787
TIR	34%
Payback	3,09 años

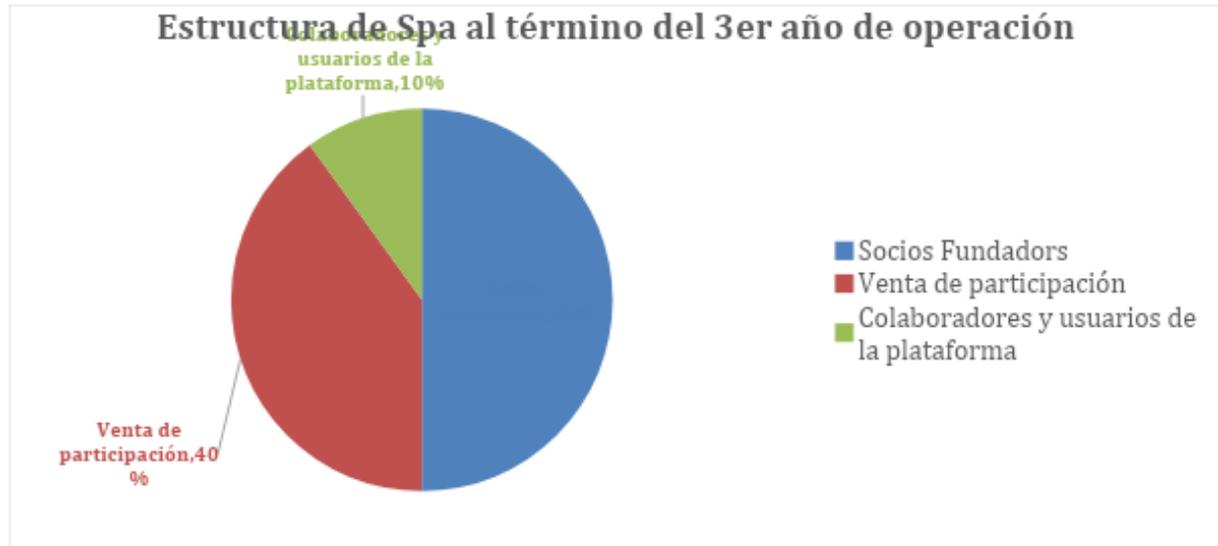
Fuente Elaboración propia

Para el financiamiento, Renttapp propone una metodología mixta de financiamiento, entre créditos tradicionales, postulaciones a capitales tipo semilla ya sean públicos o privado y una agresiva estrategia de Stocks-Options, en la cual hasta un 40% de la empresa será ofrecida en un momento al mercado, con un precio mínimo de 2000 Millones (App 24 meses de operación) cuando ya se haya validado el modelo de negocio.

Un máximo del 10% de la empresa será ofrecida en distintas etapas a colaboradores y usuarios generales solo a cambio de logros de inscripción de un volumen de usuarios y ventas establecido, con el objetivo de que sean los principales captadores de nuevos usuarios de la comunidad. Esta metodología generará un compromiso de más miembros al tener una parte de la compañía en su poder.

Con esta estrategia se busca cubrir el financiamiento de los 3 primeros años y contar con un apoyo de captación de clientes. Los socios fundadores al término del tercer año sólo controlarán el 50% de la compañía.

Figura 10: Estructura proyectada de Spa Renttapp al término del 3er año de operación



Fuente Elaboración propia

X. Conclusiones

Luego de la realización del plan de negocios de RenttApp se concluye que la iniciativa tiene deseabilidad y factibilidad, siempre que se apoye en una estrategia competitiva de diferenciación, una estrategia de Marketing innovadora, con amplio alcance y además de un servicio al cliente excepcional.

Principalmente, el plan de Marketing se verá ejecutado con un inicio de difusión, atención al cliente, publicidad y Marketing digital en redes sociales fortaleciendo la imagen digital y los servicios a través de estas.

En el lado operacional todo parte por la creación de una App y una Web donde los principales servicios como vitrina, disponibilidades, ubicaciones, gestión de reputación, gestión de tienda, patrocinios y demás que se vayan agregando estarán disponibles para los roles de arrendador y arrendatario.

La fidelidad del grupo de colaboradores será fundamental en RenttApp, estableciéndose un plan de carrera, se tiene como caso base, un porcentaje de aumento usual de remuneraciones en 5%, sin embargo, cualquier optimización que resulte en una rebaja sustancial en costos o en un aumento sustancial en ingresos netos se verá traducido a bonos para toda la estructura organizacional, sobre todo, pensando en que sea siempre bastante plana, sencilla y flexible.

La captación de usuarios, la confianza y la fidelización de estos es lo principal para el éxito de RenttApp, por lo que estos ejes estarán siempre presentes durante todo el ejercicio. Lo mismo para la gestión de Marketing y los procesos que optimicen la publicidad en la plataforma.

Todo negocio tecnológico conlleva de por sí riesgos diferentes a un negocio tradicional exigente en capital. Los horizontes de evaluación son sustancialmente menores debido a la variabilidad del mercado, sin embargo, en términos relativos su inversión también lo es. Controlar efectivamente los riesgos críticos como el mismo desarrollo tecnológico, el reputacional, y la adaptación de la competencia o nuevos competidores es fundamental en la estrategia de permanencia a largo plazo.

Para finalizar, los indicadores de VAN, TIR y Payback presentados fueron calculados en escenarios conservadores, en donde el aumento de visitas era más parecido al comportamiento de una web que de una app, en donde el monto de comisión por uso del servicio no variaba y era bastante bajo y por último no se consideraron ningún servicio extra que pudiera generar ingresos. Con todas estas consideraciones la invitación a participar en este proyecto con VAN de \$29.024.787 y TIR de 34% está hecha.

Es cierto que el mercado de apps en sí tiene su propio crecimiento, a pesar de no haberse visto reflejado aquí debido a un enfoque conservador, pero agentes externos como la pandemia COVID-19 junto con sus cuarentenas a nivel mundial, las generaciones cada vez más dadas a la tecnología y las transacciones online en pleno auge, se espera que el mercado crezca a una tasa de 5% anual.

Una vez realizada la ejecución en el mercado chileno, se presentará una nueva fase de internacionalización, la cual contará con evaluaciones independientes de cada mercado para evaluar las prioridades en una escalabilidad global.

Si bien el presente estudio involucró la evaluación solo del mercado chileno en la ciudad de Santiago, esta es una iniciativa absolutamente escalable a nivel internacional.

Bibliografía

- Bases de datos e informes estadísticos (2019 - 2020 - 2021), Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.cl/>
- Yapo lidera el sector con más de un millón de visitas diarias en Chile. El economista América Dic 2016.
<https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8049322/12/16/Yapocl-lidera-sector-con-mas-de-un-millon-de-visitas-diarias-en-Chile.html>
- Country Default Spreads and Risk Premiums Enero 2021
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira, 2019. Universidad de Chile
- Survey Monkey, servicio de encuestas. www.surveymonkey.com
- Mobile App Industry Statistics and Facts to Know in 2020, CodiumOne.
<https://codium.one/index.php/en/blog/25-mobile-app-industry-statistics-and-facts-to-know-in-2020>
- List of high AdSense paying countries in 2020 (+BONUS to Increase CPC), Mahmud Moti <https://saveblogging.com/adsense-high-paying-countries/>

- Utilización de cotizadores y datos publicados sobre tendencias en cobro de CPC y CPM, 2021 disponibles en: www.wordstream.com y www.matiasporta.com.
- Descubre cuanto cuesta un CPM y CPC promedio para tus campañas en LinkedIn, Agosto 2018. Jose Chiroque Nuñez
<https://www.linkedin.com/pulse/descubre-cuanto-cuesta-un-cpm-y-cpc-promedio-para-tus-chiroque-nu%C3%BA%C3%B1ez/>
- Instagram Ads CPM, CPC, & CTR Benchmarks in Q1 2018, Adstage Team
<https://blog.adstage.io/instagram-ads-cpm-cpc-ctr-benchmarks>
- Indicadores financieros de fecha Noviembre 2021 disponibles en
<https://indicadores.banchileinversiones.cl/www/index.html>
- Páginas oficiales de las herramientas mencionadas como: Google, Mercado Libre, Yapó, Awto, Air'nCar, Entel y demás marcas registradas.

ANEXOS

Anexo 1 Focus group y encuestados:

Arquetipo 1 Usuario propietario: factores demográficos, psicográficos, comportamiento de compra

a. **¿Quién toma la decisión de uso de la plataforma RenttApp?**

Personas poseedoras de un bien o servicio a ofrecer.

b. **¿Cómo es este decidor?**

Trabajador que reside en el país, de entre 18 y 65 años con educación secundaria o superior. Maneja la tecnología desde su dispositivo móvil como mínimo y también cuenta con conexión desde su domicilio o lugar de trabajo, se preocupa por ahorrar y rentabilizar sus bienes, además se preocupa por la sustentabilidad, piensa que el reutilizar las cosas y aprovechar su vida útil es beneficioso. Busca constantemente

relacionarse con posibles arrendadores, personas confiables, cumplidas, responsables que utilizaran su bien y que lo devolverán en buen estado.

c. ¿Existen influenciadores?

Sí. Normalmente consulta tendencias en redes sociales, páginas de marcas asociadas con el bien o servicio a ofrecer y cualquier información que le permita obtener puntos de vista de los beneficios potenciales y de la carga de trabajo que le podría generar ofrecer un bien o servicio.

d. Necesidad:

Rentabilidad sustentable. Cuentan con bienes y servicios que pueden generarle un ingreso extra y que su reutilización y aprovechamiento contribuyen a bajar la huella de carbono.

Arquetipo 2 Usuario arrendatario: factores demográficos, psicográficos, comportamiento de compra

a. ¿Quién toma la decisión de uso de la plataforma RenttApp?

Personas con necesidad de un bien o servicio pero sin la intención inmediata de propiedad.

b. ¿Cómo es este decidor?

Igual que el arquetipo 1 en cuanto a demografía y acceso a internet pero además se preocupa por ahorrar y maximizar su dinero a través del uso compartido de bienes y servicios, además se preocupa por la sustentabilidad, piensa que el reutilizar las cosas y aprovechar su vida útil es beneficioso. Busca constantemente relacionarse con posibles propietarios, personas confiables, cumplidas, responsables que pondrán a disposición su bien para uso y que le pedirán devolverlo en buen estado.

c. ¿Existen influenciadores?

Sí. Normalmente consulta tendencias en redes sociales, páginas de marcas asociadas con el bien o servicio a ofrecer y cualquier información que le permita obtener puntos de vista de los beneficios potenciales y de la carga de trabajo que le podría generar arrendar para un uso el bien o servicio.

d. Necesidad:

Pago por uso. No puede o no desea adquirir un bien o servicio de uso esporádico y que considera además que la propiedad del mismo está sobrevalorada. Tiene su propia idea formada acerca de lo que es sustentabilidad y aprovechamiento óptimo de los recursos.

Adquisición de manera informada. Está considerando adquirir el producto en el futuro pero requiere de más información para poder decidir su compra.

Anexo 2 Resultados de encuestas

¿Con que frecuencias utilizas plataformas tipo Alibaba/Ebay/Yapo/Mercado Libre? o ¿Con qué frecuencia utilizas redes sociales para realizar compras?

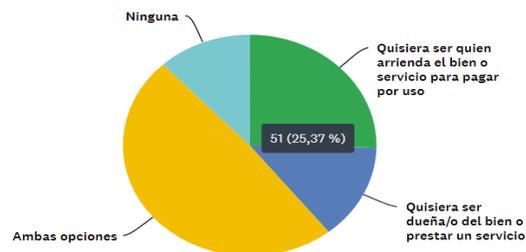
Respondidas: 201 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Más de 1 vez al mes	41 %	83
▼ 6 a 12 veces al año	24 %	49
▼ 3 a 5 veces por año	16 %	32
▼ 1 o 2 veces al año	12 %	25
▼ No uso este tipo de plataformas	6 %	12
TOTAL		201

Considerando plataformas de arriendo de bienes y servicios como RENTAPP ¿Cómo te gustaría utilizar la plataforma?

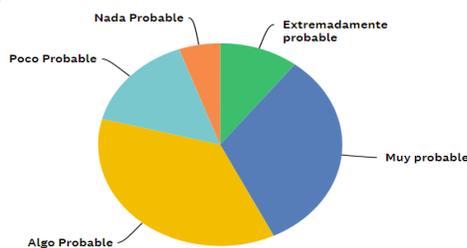
Respondidas: 201 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Quisiera ser quien arrienda el bien o servicio para pagar por uso	25,37 %	51
▼ Quisiera ser dueño/o del bien o prestar un servicio	13,93 %	28
▼ Ambas opciones	48,76 %	98
▼ Ninguna	11,94 %	24
TOTAL		201

Si nuestra plataforma para arriendo de bienes y servicios RENTAPP estuviera disponible hoy. ¿Qué tan probable es que usted la utilice?

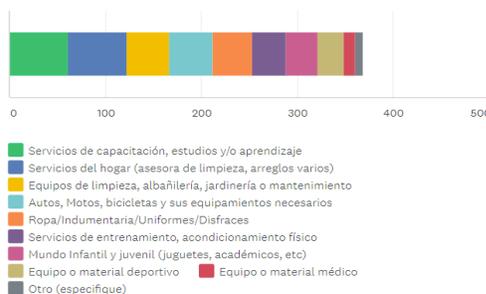
Respondidas: 201 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente probable	10,45 %	21
Muy probable	32,34 %	65
Algo Probable	36,32 %	73
Poco Probable	15,42 %	31
Nada Probable	5,47 %	11
TOTAL		201

¿Que tipo de bienes/servicios disponibilizarías o arrendarías por la plataforma?

Respondidas: 134 Omitidas: 67



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Servicios de capacitación, estudios y/o aprendizaje	45,52 %	61
Servicios del hogar (asesora de limpieza, arreglos varios)	45,52 %	61
Equipos de limpieza, albañilería, jardinería o mantenimiento	33,58 %	45
Autos, Motos, bicicletas y sus equipamientos necesarios	33,58 %	45
Ropa/Indumentaria/Uniformes/Disfraces	30,60 %	41
Servicios de entrenamiento, acondicionamiento físico	26,12 %	35
Mundo Infantil y juvenil (juguetes, académicos, etc)	24,63 %	33
Equipo o material deportivo	20,15 %	27
Equipo o material médico	8,96 %	12
Otro (especifique)	Respuestas 5,97 %	8
Total de encuestados: 134		

¿Cómo podría ser el pago por uso de la plataforma RentApp?.

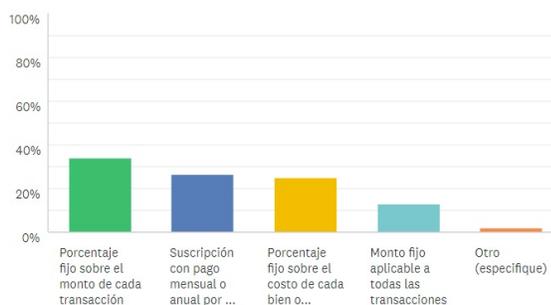
Respondidas: 134 Omitidas: 67



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Estoy dispuesto a pagar por la plataforma	79,85 %	107
No deseo pagar por el uso de la plataforma	18,66 %	25
Otro (especifique)	Respuestas 1,49 %	2

¿Cómo podría ser el pago por uso de la plataforma RentApp?.

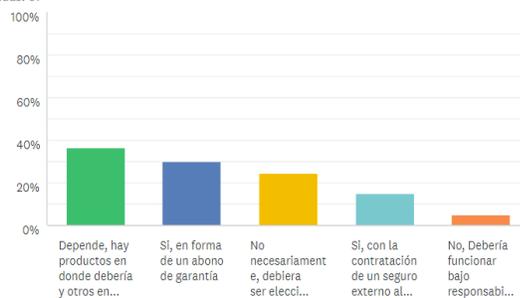
Respondidas: 134 Omitidas: 67



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Porcentaje fijo sobre el monto de cada transacción	33,94 % 37
▼ Suscripción con pago mensual o anual por uso de la plataforma	26,61 % 29
▼ Porcentaje fijo sobre el costo de cada bien o servicio a arrendar	24,77 % 27
▼ Monto fijo aplicable a todas las transacciones	12,84 % 14
▼ Otro (especifique)	Respuestas 1,83 % 2
TOTAL	109

¿Crees que una plataforma como RentApp debiera cobrar por asegurar los productos arrendados?

Respondidas: 134 Omitidas: 67



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Depende, hay productos en donde debería y otros en donde no	36,57 % 49
▼ Si, en forma de un abono de garantía	29,85 % 40
▼ No necesariamente, debiera ser elección de quién ofrece un producto.	24,63 % 33
▼ Si, con la contratación de un seguro externo al ingresar el producto	14,93 % 20
▼ No, Debería funcionar bajo responsabilidad de los mismos usuarios.	5,22 % 7
Total de encuestados: 134	

¿Deberíamos incluir Delivery en los productos?, y cómo sería?

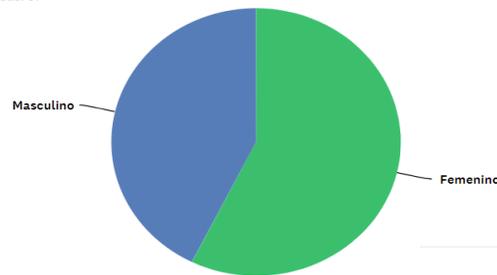
Respondidas: 134 Omitidas: 67



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si, propio de la plataforma	62,69 %	84
Depende, debe ser completamente opcional	29,85 %	40
No, solo arrendaría si puedo ir primero a ver el producto	5,97 %	8
Otro (especifique)	Respuestas 1,49 %	2
TOTAL		134

¿Cuál es tu género?

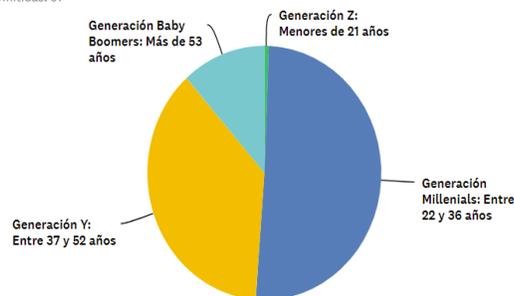
Respondidas: 164 Omitidas: 37



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Femenino	57,32 %	94
Masculino	42,68 %	70
Otro / Prefiero no responder	0,00 %	0
TOTAL		164

¿Con cual grupo te identificas?

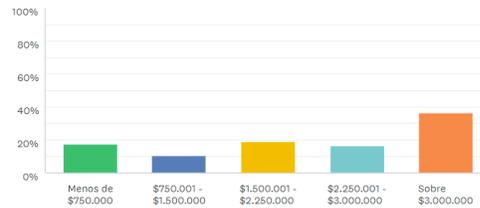
Respondidas: 164 Omitidas: 37



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Generación Z: Menores de 21 años	0,61 %	1
Generación Millenials: Entre 22 y 36 años	50,61 %	83
Generación Y: Entre 37 y 52 años	37,20 %	61
Generación Baby Boomers: Más de 53 años	11,59 %	19
TOTAL		164

¿Cuál es tu rango de ingresos familiar?

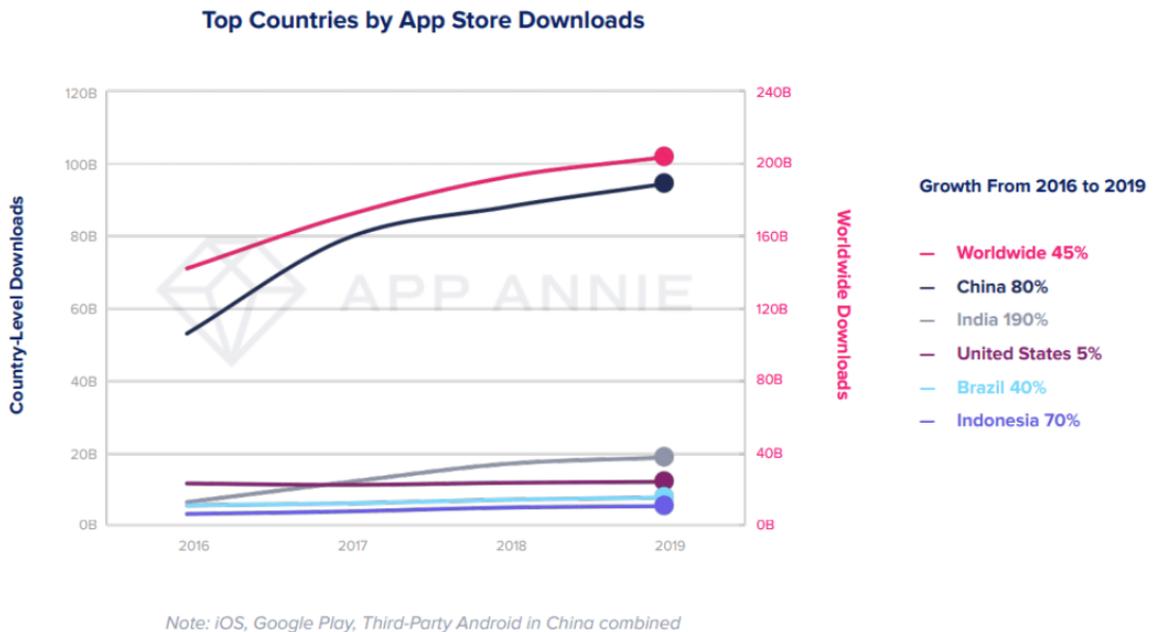
Respondidas: 164 Omitidas: 37



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Menos de \$750,000	17,68 %	29
\$750,001 - \$1,500,000	10,37 %	17
\$1,500,001 - \$2,250,000	18,90 %	31
\$2,250,001 - \$3,000,000	16,46 %	27
Sobre \$3,000,000	36,59 %	60
TOTAL		164

Anexo 3 Macro Industria:

Figura 11. Evolución de las descargas de apps a nivel global y a nivel de los tops países



Fuente

Codium

one:

<https://codium.one/index.php/en/blog/25-mobile-app-industry-statistics-and-facts-to-know-in-2020>

Las apps están en pleno auge, la tendencia allí reflejada es a nivel global en donde se observa el crecimiento pre pandémico de las tendencias de descargas y usos de apps en el mundo. Los mayores mercados geográficamente hablando son China, India y Estados Unidos, seguido del gigante suramericano Brasil.

Acercando un poco más los datos en el tiempo y en la geografía en el último estudio presentado por Entel se refleja el porcentaje de uso que aumentaron algunas de las apps más populares durante la pandemia

Figura 12 Las 10 aplicaciones que más crecieron en pandemia



Fuente Publicaciones Entel 2021

Cabe destacar que no solo se ve el crecimiento en el uso para las apps más emblemáticas del mercado sino que el crecimiento en el tráfico de datos en un 59% para el 2020 en Chile refleja una realidad de aceleración en el uso y auge importante durante el tiempo de pandemia. Dentro de las apps que han registrado crecimiento se encuentra la categoría de plataformas para realizar algún tipo de servicio, en este caso sería una plataforma para realizar intercambios en calidad de arriendo, en específico.

Anexo 4 Análisis Pestel:

Políticos: En Chile hay una escasa jurisprudencia con respecto a la regulación de prestación de servicios a través de apps, usualmente se adoptan legislaciones de clase mundial en donde aún no están definidas todas las aristas con respecto a lo laboral sobre todo y las limitaciones o definiciones con respecto a un prestador por servicios de apps que pueda ser considerado un empleado de la plataforma. En Chile hay al menos 3 iniciativas relacionadas con la legislación de la relación entre las apps y los colaboradores en ellas y la idea es que se adapten también a los nuevos modelos de negocio y que no sean monopolizadoras u obstáculos para el avance de la economía. Por el lado de la propiedad, ningún ente ha emitido regulación sobre la disponibilidad para uso compartido de bienes salvo los inmuebles y los de uso común.

Económicos: Los valores actuales de los indicadores económicos están mostrando un deterioro de la situación país, cuando aún se sienten las consecuencias de las cuarentenas y la incertidumbre de los indicadores de contagios, es justamente en estos momentos en donde la reinvención de los modelos de negocio viene a dar una forma de generar ingresos extra o de solucionar problemas a través del uso de herramientas sin tener que incurrir en costos altos de adquisición.

Sociales: Los distintos cambios que se han vivido en estos últimos dos años han hecho que más de personas se reorganicen y reinventen su estilo de vida, se tiene una generación actual cada vez más consciente del impacto ambiental y social del uso de bienes y preocupada por su optimización. Por otro lado, en tiempos de incertidumbre cualquier opción que signifique ahorro en costos o ingresos extra resulta atractiva para el público objetivo.

Tecnológicos: Existen en este momento todas las tecnologías necesarias para la creación e implementación de la iniciativa además en este momento la disposición para la adopción de nuevas herramientas, uso de las tecnologías y confianza en lo virtual de la población va en franco aumento, según incluso los estudios de mercado el público

objetivo con respecto a lo tecnológico y virtual incluye cada vez más a grupos demográficos que históricamente no eran tan dados al uso de tecnologías.

Ecológicos: La creciente preocupación por la sustentabilidad, la reducción de la huella de carbono y las distintas iniciativas de reducción, reutilización, reciclaje forman parte de la economía circular que cada vez más las personas van adoptando, la principal preocupación por la optimización en el aprovechamiento de todos los recursos permite que iniciativas como RenttApp sean bien recibidas.

Legales: No existe mayor marco regulatorio específico respecto al arriendo de productos blandos y tampoco existe legislación laboral que incluya a los prestadores de servicio esporádicos, sin embargo, la creciente implementación de nuevos modelos de negocio debería ser contexto suficiente para una legislación moderna que permita la regulación sin obstaculizar el proceso económico beneficioso para todos, en este espíritu como todas las apps que ofrecen servicios a nivel nacional seguramente RenttApp estará también adherida a las nuevas legislaciones.

Anexo 5 Análisis Porter

Poder de negociación de los proveedores: Alto, siendo identificados los principales proveedores como los dueños de bienes o prestadores de servicios por lo que las adquisiciones deben ser amplias y variadas, fáciles de obtener y sin requisitos especiales de calidad o atención personalizada que hagan complicada la oferta.

Poder de negociación de los clientes: Alto, actualmente el usuario consumidor de servicios a través de apps es informado, tiene voz y opinión, cuenta con distintos medios para hacerse oír y cada experiencia tiene impacto reputacional importante e incidencia en lo que se considera una real ventaja competitiva.

Amenaza de nuevos participantes: Alta, dado que las barreras de entrada existentes son bajas y existen competidores indirectos con masa crítica que ofrecen servicios para inmuebles y transporte que fácilmente podrían diversificar su oferta para conseguir participación de mercado apalancando esta incursión en su modelo de negocio probado y la masa crítica ya conseguida.

Rivalidad entre competidores: Bajo, ya que la probabilidad de ofrecer el mismo producto bajo las mismas condiciones de arriendo, con la misma disponibilidad y en la misma zona geográfica debería ser bastante bajo.

Sustitutos: Alto, ya que se espera que la oferta de productos a arrendar o servicios que cubren una necesidad sea alta, teniendo así opciones interesantes pero que pueden causar sustitución unas de otras.

Complementariedad: Alta, ya que a nivel de oferentes internos de la plataforma se pueden ofrecer productos o servicios complementarios y el usuario puede recibir un servicio más completo en un solo lugar. También a nivel de plataforma en donde la mirada de la logística, el delivery, la gestión de garantías o cualquier otro proceso derivado de la transacción puede o bien ser prestado por la plataforma o por terceros asociados.

Anexo 7 Análisis FODA

Fortalezas

1. Opción novedosa en el mercado que facilitará los procesos de arriendos de bienes y servicios
2. Facilidad de uso para los usuarios
3. Promociones y ofertas para fidelización
4. Sustentable, portable y con gran sentido ecológico

Debilidades

1. Inexperiencia en el área de desarrollo de aplicaciones móviles
2. Producto pionero que exigirá una inversión importante en el márketing para la construcción de marca
3. Fácilmente copiable

Oportunidades

1. Tendencia creciente de la población a las transacciones en línea y a través de los móviles.

2. Existen pocas plataformas de arriendos para todo, las existentes son más bien especializadas
3. Tendencias crecientes de la población hacia las iniciativas sustentables y de uso compartido de bienes y servicios.

Amenazas

1. Los grandes actores actuales en transacciones podrían diversificar hacia el mercado buscando capturar cuotas de participación.
2. La confianza y credibilidad juega un papel muy importante y no depende enteramente de nosotros sino que depende del rendimiento de los demás actores.
3. Muy dependiente de la situación económica y de la percepción de valor agregado de bienes y servicios.

Anexo 8 Mapa de posicionamiento

Figura 13 Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9 Tarifas y precios

Tabla 24 Promedio para todas las industrias a nivel global en USD

	Google	Facebook	LinkedIn	Instagram
--	--------	----------	----------	-----------

CPC Promedio	0.63 - 1.78	1.72	4.83	1.41
CPM Promedio	5.56	7.19	7.13	7.91

Sin embargo, geográficamente hablando Chile es uno de los países que menos pago por CPC tienen en google adsense

(<https://saveblogging.com/adsense-high-paying-countries/>) por lo que se estará evitando esa modalidad.

Fuente www.wordstream.com, www.matiasporta.com,
<https://www.linkedin.com/pulse/descubre-cu%C3%A1nto-cuesta-un-cpm-y-cpc-promedio-para-tus-chiroque-n%C3%BA%C3%B1ez/>,
<https://blog.adstage.io/instagram-ads-cpm-cpc-ctr-benchmarks>

Con respecto al costo por publicación tanto en yapo.cl como en mercadolibre.cl se especifican publicaciones gratuitas cuya visibilidad puede ser mejorada con múltiples servicios de pago.

Yapo se orienta al cobro por servicios al momento del posicionamiento y dependiendo de si se ha publicado antes, si se desea destacar la publicación tiene un cobro asociado y existen categorías de publicaciones que no pueden hacerse gratis, lo que se cobra es lo siguiente:

- 1) Servicios "Subir", "Subir Ahora", "Subir Diario" y "Subir Semanal"
- 2) Servicios "Vitrina 1 día", "Vitrina 7 días" y "Vitrina 30 días"
- 3) Servicio Tienda
- 4) Servicio Pack Autos
- 5) Servicio Etiqueta
- 6) Servicio Pack Inmobiliario
- 7) Yapesos
- 8) Servicio Profesionales de Empleo
- 9) Servicio Informe Autofact
- 10) Servicio "Combos de Arriendo de Temporada"
- 11) Servicio "Simulación de crédito Autos"

Por último los términos y condiciones cierran con:

“Yapo.cl se reserva el derecho de rechazar la mantención del aviso si no cumple con las Condiciones y Reglas que regulan el uso del sitio, y esto aplica a los servicios contratados para dicho aviso”

MercadoLibre por su parte no tiene categorías limitadas para la publicación gratis pero si tiene servicios de pago para destacar publicaciones y se ha orientado a los pagos por transacción exitosa, la información respecto al costo de venta de un producto es la siguiente:

“El precio tiene que ser superior a \$650. Si quieres vender productos de menor valor, arma kits y ofrécelos juntos en una misma publicación”.

	Gratuita	Clásica	Premium
Exposición en los listados	Baja	Alta	Máxima
Duración	60 días	Ilimitada	Ilimitada
Ofreces cuotas sin interés	6 cuotas sin interés	6 cuotas sin interés	12 cuotas sin interés

Fuente mercadolibre.cl

Cargo por venta de Clásica y Premium

Categorías	Clásica	Premium
	+ \$ 400 por unidad en productos de menos de \$16.990	
Celulares y Smartphones	10%	13%
Libros	14%	17%
Notebooks	8%	11%

Audífonos	11%	14%
Suplementos Alimenticios	11%	14%
Perfumes y Fragancias	12%	15%
Zapatillas	13%	16%
Consolas	10%	13%
Botas y botines	13%	16%
Televisores	7%	10%
Chaquetas y Parkas	13%	16%
Estufas y Calefactores Eléctricos	14%	17%
Máquinas para Cortar el Pelo	11%	14%
Impresoras	9%	12%
Cartuchos de Tinta	11%	14%
Parlantes, Bafles y Subwoofers	11%	14%
Discos Duros y SSDs	11%	14%
Si quieres conocer otros cargos, consúltalos buscando por categoría		

”Costo adicional en productos de menos de \$16.990 *. Para estos productos, pagarás un costo fijo de \$ 400 por unidad, además del cargo por venta de Clásica y Premium.* No pagarás este costo adicional en [productos de consumo masivo](#)”.

Anexo 10 Estimación de mercado

Estimación del mercado

Total de móviles activos	26.662.393
% con uso de internet frecuente	78%
% de usuarios entre 21 y 71 años	85%
% de usuarios que compra por su celular	27%
Total usuarios estimado	4.772.834
CPM promedio	4.000 CLP
CPM total anual	155.785.302 CLP
% de ingreso neto Google Adsense	68
Total de Mercado por CPM	105.934.006 CLP

Total de Mercado por comisión = $4.772.834 * 100\text{CLP} = 477.283.400 \text{ CLP}$.

Considerando el 1% de adopción de servicios pagos y un costo de vitrina por 1.750 CLP mensual (costo Yapo)

Total Mercado por vitrina = $4.772.834 * 21.000 * 1\% = 1.002.295.140 \text{ CLP}$

Sumando los totales por modalidad: $105.934.006 + 477.283.400 + 1.002.295.140$

Total Mercado = 1.585.512.546 CLP

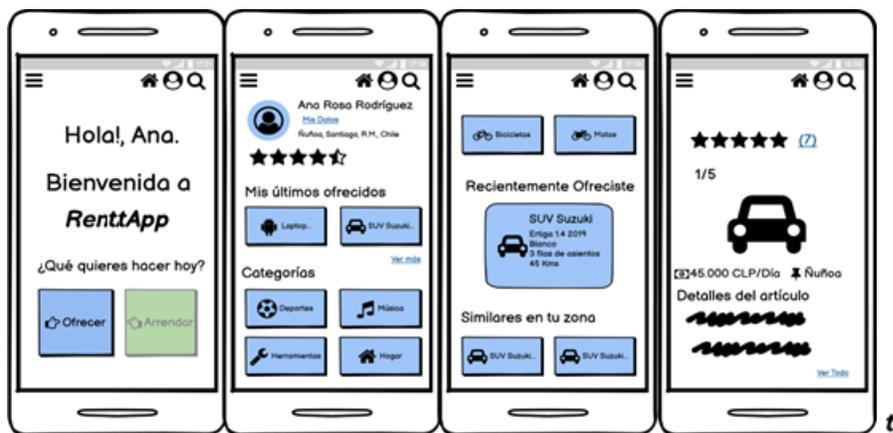
Anexo 11 Cálculo de tasa de descuento

Renta Fija	Tasa	Var.Ptos.
BCP 5 AÑOS	5,70	+0,05 ▲
BCP 10 AÑOS	6,09	+0,06 ▲
BCU 5 AÑOS	2,01	+0,03 ▲
BCU 10 AÑOS	2,29	+0,06 ▲
DEPÓSITO 1 AÑO \$	6,02	+0,01 ▲
DEPÓSITO 1 AÑO UF	0,21	-0,03 ▼
TIP 30-89	2,88	-0,24 ▼
US TREASURY 2	0,60	-0,03 ▼
US TREASURY 5	1,33	0,00 ▶
US TREASURY 10	1,67	+0,04 ▲

Fuente <https://indicadores.banchileinversiones.cl/www/index.html>

Anexo 12 Funcionalidades RenttApp

Algunas funcionalidades para Oferta de productos



Fuente Elaboración Propia

Algunas funcionalidades para arrendar productos



Fuente Elaboración Propia