



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de  
Telecomunicaciones**

**Plataforma de Servicios de Reforma, Refacción para Viviendas  
e Instalaciones Comerciales e Industriales**

**Autor: Lic. Pablo Alejandro Corral**

**DNI: 23.204.847**

**Director de Tesis: Claudio Darín**

**Buenos Aires, 29 de Junio de 2022**

## Resumen Ejecutivo

Toda vez que algo en el hogar deja de funcionar, desde electrodomésticos, hasta plomería, electricidad, gas, pintura, carpintería, etc., el propietario se enfrenta a la difícil tarea de encontrar personal idóneo que pueda realizar la reparación. La selección de un prestador que pueda resolver problemas en el hogar es muy compleja, generando grandes sentimientos de frustración, tanto en las personas que necesitan el servicio, como en los trabajadores que los prestan.

El presente plan de negocios se propone desarrollar una plataforma que vincule a los trabajadores de oficios que prestan servicios para el hogar, con las personas que necesitan dicha asistencia, a la vez que se persigue un objetivo de inclusión social en donde se incorporan al mercado de trabajadores de oficios a jefas de hogar de bajos recursos, que serán capacitadas especialmente en ellos.

La plataforma utilizará el modelo freemium de monetización, en donde la pertenencia y utilización de la misma será gratuita, tanto para los usuarios/consumidores como para los trabajadores de oficios. Como contrapartida, la plataforma adoptará un modelo de ingresos compartidos con instituciones financieras y de seguros, por los ingresos transaccionales que dichas instituciones canalizarán en sus plataformas de pago y por los servicios que estas provean a los participantes del ecosistema. Este ecosistema es clave como ventaja competitiva, ya que la plataforma constituirá una verdadera comunidad de interés en donde usuarios/consumidores y trabajadores encontrarán asistencia para la prestación de los servicios.

Se estima un tamaño de mercado 9,3 millones de hogares en Argentina, con un potencial de generación de 134 millones de transacciones, que reportará un total de 84,6 millones de dólares de ingresos para el negocio. A su vez, se cuenta con un potencial de escalamiento a América Latina con un mercado de 200 millones de hogares.

El desarrollo del emprendimiento requerirá un total de 3,9 millones de dólares de inversión, breakeven en el trimestre 13vo, con una expectativa de repago de la inversión al final del 4to año.

Palabras Clave: Plataforma, Servicios para el Hogar, Trabajadores de Oficios, Jefas de Hogar, Inclusión Social.

## Contenido

1.	Introducción .....	6
2.	Marco Conceptual.....	8
2.1.	Teoría de las Plataformas.....	8
2.2.	La Confianza en las Plataformas.....	12
2.3.	El trabajador de Plataformas .....	14
2.4.	La Experiencia Sears .....	19
3.	Metodología.....	21
4.	Benchmark.....	24
5.	El Mercado y sus Segmentos .....	28
5.1.	Descripción del Mercado .....	28
5.2.	Validación de Hipótesis de Segmentos .....	30
5.2.1.	Demanda - Usuarios Individuos.....	30
5.2.2.	Oferta.....	33
6.	La Propuesta de Valor .....	37
6.1.	Propuesta de Valor.....	37
6.2.	Product Market Fit .....	40
7.	El Modelo de Negocios.....	42
8.	El Tamaño de la Oportunidad y la Competencia .....	46
8.1	El Tamaño de la Oportunidad .....	46
8.2	La Competencia .....	48
9.	El Go to Market Plan.....	50
9.1	Alianzas con Instituciones Financieras .....	50
9.2	Alianzas con Instituciones Gubernamentales y de Capacitación .....	50
9.3	Campaña de Marketing para Trabajadores Capacitados.....	50
9.4	Campaña de Marketing para Usuarios/Consumidores.....	52
10.	Procesos y Plan Operativo del Negocio .....	54
10.1	Características del Servicio.....	54
10.2	Procesos .....	55
11.	Implementación del Negocio .....	60
11.1	Estrategia de Implementación.....	60
11.2	Objetivos y Metas Anuales.....	61
11.3	Plan de Implementación.....	62
12.	El Equipo Emprendedor y a Estructura Directiva .....	64
12.1	Estructura Directiva.....	64
12.2	Estructura Organizativa.....	65
13.	Resultados y Requerimientos de Inversión .....	68
13.1	Esquema Financiero y Necesidades de Inversión .....	68

13.2 Detalle de Conceptos y Bases de Estimación.....	70
13.3 Valor a lo Largo del Ciclo de Vida del Cliente .....	72
14. Escalamiento e Internacionalización .....	74
14.1 Estrategia de Escalamiento e Internacionalización .....	74
14.2 Tamaño de los mercados objetivo .....	74
14.3 Estrategia de Entrada .....	75
14.4 Competencia.....	76
15. Análisis de Riesgos .....	78
16. Bibliografía .....	80
Anexo 1 – Cuadros Financieros .....	83
Anexo 2 – Encuestas de Validación de Segmentos .....	93

## Ilustraciones

Ilustración 1 - Componentes de Valor de la Plataforma de Servicios para el Hogar con inclusión Social .....	7
Ilustración 2 - Mapa de Empatía de Personas Jóvenes que Viven Solas (en base a encuesta de elaboración propia).....	31
Ilustración 3 - Mapa de Empatía de Adultos Jóvenes (en base a encuesta de elaboración propia) .....	32
Ilustración 4 - Mapa de Empatía de Familias (en base a encuesta de elaboración propia) .....	32
Ilustración 5 - Mapa de Empatía de Adultos Mayores (en base a encuesta de elaboración propia) .....	33
Ilustración 6 - Mapa de Empatía de Trabajador Independiente (en base a encuesta de elaboración propia).....	34
Ilustración 7 - Mapa de Empatía de Propietario de una Pequeña Empresa de Servicios para el Hogar (en base a encuesta de elaboración propia).....	35
Ilustración 8 - Triple Propuesta de Valor para los Participantes de la Plataforma de Servicios para el Hogar.....	37
Ilustración 9 - Articulación de Participantes del Programa de Formación e Inclusión de Jefas de Hogar .....	38
Ilustración 10 - Product Fit para la Demanda de Servicios para el Hogar.....	40
Ilustración 11 - Product Fit para la Oferta de Servicios para el Hogar.....	41
Ilustración 12 -Business Model Canvas para la Plataforma de Servicios para el Hogar .....	42
Ilustración 13 - Estimación de la Demanda - Universo de Hogares en Argentina y América Latina .....	46
Ilustración 14 - Estimación de la Oferta - Empleados de la Construcción y Servicios para el Hogar .....	46
Ilustración 15 - Estimación de la Oferta - Mujeres Desocupadas.....	47

Ilustración 16 - Estimación del Tamaño del Negocio - TAM/SAM/SOM para la Plataforma de Servicios para el Hogar.....	47
Ilustración 18- Flujo de Procesos 1 – Alta de Trabajadores de Oficios Calificados.....	55
Ilustración 19 - Flujo de Procesos 2 – Alta de Trabajadores Jefas de Hogar.....	56
Ilustración 20 - Flujo de Procesos 3 – Prestación de Servicios.....	59
Ilustración 21 - Organigrama 1 – Estructura Organizativa Primer Trimestre .....	66
Ilustración 22 - Organigrama 2 – Estructura Organizativa Año 4 .....	67
Ilustración 23 - Ingresos Estimados de SAM y SOM para Internacionalización a Colombia, México y Brasil (en Millones de Dólares).....	75
Ilustración 24 - Diagrama Temporal de Principales Hitos para la Internacionalización .....	76
Ilustración 25 - Competencia Principal por País.....	76

## Tablas

Tabla 1- Resumen de Competidores en el Negocio de Plataforma de Servicios para el Hogar	27
Tabla 2 - Análisis FODA de la Plataforma de Servicios para el Hogar.....	49
Tabla 3 - Estimación de SAM y SOM para los Primeros Cuatro Años de Negocio .....	68
Tabla 4 - Principales Rubros de Gastos en los Primeros Cuatro Año de Negocio .....	68
Tabla 5 - Flujo de Fondos Detallados en Dólares .....	69
Tabla 6 - Flujo de Fondos Descontados en Dólares .....	69
Tabla 7 - Life Time Value en Cuatro Años .....	73

# 1. Introducción

El servicio de reparaciones para el hogar plantea grandes desafíos a sus propietarios. Toda vez que algo en el hogar deja de funcionar, desde electrodomésticos, hasta plomería, electricidad, gas, pintura, carpintería, etc., el propietario se enfrenta a la difícil tarea de encontrar personal idóneo que pueda realizar la reparación. La selección de un prestador que pueda resolver problemas en el hogar es muy compleja, debido a algunas de estas razones que se vislumbran a priori:

1. El mercado de los prestadores de servicios para el hogar está altamente atomizado y disperso, siendo difícil encontrar datos de contacto de ellos.
2. En general es un mercado que se maneja por recomendaciones (boca-en-boca).
3. La demanda de servicios es más alta que la oferta por lo que la disponibilidad es limitada, sobre todo para trabajos cortos y de bajo valor económico.
4. Es difícil validar las referencias de cada prestador.
5. No existen instituciones certificadoras que brinden fe de los prestadores.
6. Es difícil verificar la veracidad de los diagnósticos y presupuestos.

A su vez, desde el lado de los prestadores de servicios para el hogar, es difícil poder coordinar el trabajo de distintos clientes, tendiendo a aceptar trabajos grandes (de mayor duración y valor) en detrimento de los trabajos en hogares, de corta duración y de bajo valor económico, a riesgo de que le queden tiempos muertos entre trabajo y trabajo, o de sobrecargarse y no poder cumplir con los plazos pautados.

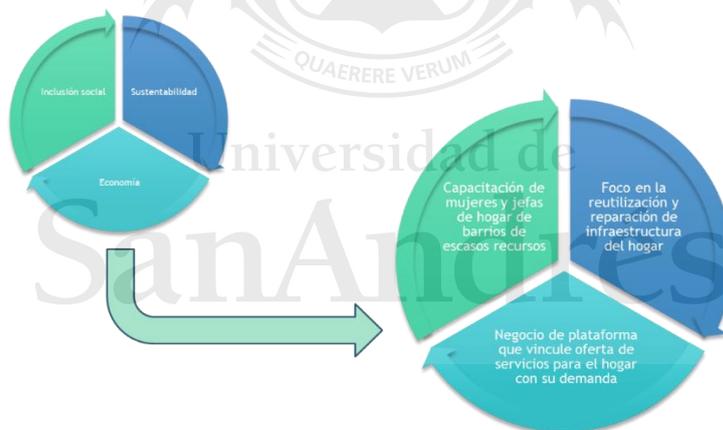
En este contexto, se plantearán varios objetivos y preguntas clave que permitan guiar la planificación del negocio:

1. Preguntas para investigar
  - a. ¿Cómo desarrollar un modelo de negocio que resuelva las problemáticas de los propietarios y los prestadores de servicios para el hogar al mismo tiempo?
  - b. ¿Es posible desarrollar un negocio de plataforma con un mercado de profesionales tan atomizado, informal y con poder de los proveedores?

- c. ¿Es posible ampliar la base de prestadores, capacitando e integrando nuevas trabajadoras provenientes de hogares de escasos recursos, en un modelo de desarrollo sustentable con inclusión social?
- d. ¿Cómo se puede acercar certeza y altos niveles de servicio a los consumidores sin tener relación de dependencia con los prestadores de los servicios?

## 2. Objetivos

- a. Validar las hipótesis sobre el mercado de prestadores de servicios para el hogar.
- b. Desarrollar un modelo de negocios que facilite la vinculación de clientes que necesitan un servicio de reparaciones para el hogar, con proveedores disponibles para realizar dicha tarea.
- c. Desarrollar un modelo de servicios inclusivo socialmente, que posibilite un cambio sustancial en la estructura de la oferta
- d. Desarrollar un modelo de negocios sustentable y escalable.



*Ilustración 1 - Componentes de Valor de la Plataforma de Servicios para el Hogar con inclusión Social*

## 2. Marco Conceptual

A los efectos de avanzar con el desarrollo del negocio de plataforma para el servicio para el hogar, se llevó a cabo una investigación bibliográfica para construir un marco conceptual que brinde herramientas apropiadas para su construcción. Las búsquedas comenzaron con las siguientes palabras claves:

- 1) Plataforma de servicios para el hogar
- 2) Home services business platform
- 3) Red de servicios para el hogar

Ninguna de ellas arrojó resultados completos por lo que se redireccionó la búsqueda hacia servicios para el hogar y plataformas en forma separada. La parte de servicios para el hogar arrojó muy pocos resultados, fundamentalmente relacionados con la experiencia de la empresa Sears con un servicio de reparaciones para el hogar, que puso en funcionamiento a fines de los años 90. Por otro lado, en lo relativo a plataformas, se encontró abundante bibliografía que aborda el fenómeno de economía de plataforma desde distintos ángulos. A los efectos de sistematizar y resumir los principales hallazgos bibliográficos, voy a categorizar los trabajos encontrados de la siguiente manera

- 1) Teoría de las plataformas
- 2) La confianza en las plataformas
- 3) El trabajador de plataformas
- 4) La experiencia Sears

### 2.1. Teoría de las Plataformas

Un buen punto de partida en la aproximación a la creación de una plataforma de servicios para el hogar es la definición de término de Negocio de Plataforma, Plataforma de Mercado de Múltiples Participantes o simplemente Plataforma. El término Plataforma referido a los negocios comienza a ser mencionado en la literatura a principios del Siglo XXI, muy a pesar de que, en los hechos, existen plataformas desde mucho antes: las tarjetas de crédito, por ejemplo. Si bien hoy se puede evaluar al negocio de las tarjetas como una plataforma, no era considerada como tal desde su generación en los años 70. El florecimiento de negocios como eBay, Amazon, Mercado Libre, Airbnb, entre otros, ha hecho que sus modelos de negocio fueran puestos en estudio y comenzaran a acuñarse términos como Plataforma o Negocios de Plataforma.

Diversos autores han definido a los modelos de negocio de plataforma como mecanismos o tecnologías (en un sentido amplio, no limitado a las tecnologías de la información) que permiten poner en común sectores de demanda y oferta de un determinado mercado para que puedan intercambiar productos o servicios. Para diferenciar las plataformas de un mero “Mercado”, Evans y Schmalensee (2016) determinan que las plataformas actúan como catalizadores que facilitan una interacción creadora de valor entre las partes involucradas. Es decir, siguiendo a estos autores, existe una dificultad para capturar valor sólo por la interacción entre las partes y se requiere de una tercera parte (la plataforma) como catalizador.

MacDonald (2018), citando a Sundararajan (2016), pone a las plataformas en el contexto de la Economía Colaborativa y destaca la importancia que tienen el concepto de eficiencia que existe detrás de las plataformas. Esa fuerza catalizadora identificada por Evans et al (2016) es la que permite aprovechar capacidad subutilizada para satisfacer la demanda insatisfecha de los clientes. Reillier & Reillier (2017), por otro lado, acercan una definición clara y simple “Un negocio que crea valor significativo a través de la adquisición, encuentro y conexión de dos o más grupos de clientes para habilitarlos a transaccionar” <sup>1</sup>. Los autores vuelven sobre el concepto de generación y captura de valor y le agregan el concepto de transacción de cualquier tipo de bienes. Este valor se genera a partir de la posibilidad de “encuentro” (de “match” en inglés) y conexión, ambos conceptos esenciales para poder generar el valor de la transacción que no hubiera sido posible sin el encuentro y la conexión. Es aquí en donde la tecnología de internet, surgida y adoptada con fuerza a partir de mediados de los años 90, juega un rol crucial en el desarrollo de estos modelos de negocios, facilitando la búsqueda y encuentro de oferta y demanda dispersa físicamente. Este concepto de creación de valor es abordado también por Bivona y Cosenz (2019) quienes resaltan que los negocios de plataforma no producen nada por sí mismos, en los términos clásicos que uno piensa en la creación de bienes y servicios, sino que el valor es creado por la interacción de proveedores y clientes, en donde el cliente es un activo participante en un proceso co-creación de valor en conjunto con el proveedor. Van Alstyne, Parker y Choudary, (2016) distinguen

---

<sup>1</sup> Reillier, L&Reillier, B. (2017) PlatformStrategy, página 22

los negocios de plataforma de los negocios tradicionales, identificados como negocios de tuberías (pipeline) al determinar que los modelos de negocios incumbentes (tradicionales) se basan en la generación interna de valor, al procesar una materia prima en una cadena de producción o montaje, generando una salida de mayor valor al de la entrada.

Otros autores comienzan entonces a estudiar estos modelos de negocio en particular, con la idea de caracterizarlos y comprender los mecanismos de creación y captura de valor, de manera de determinar su viabilidad económica. Täuscher y Laudien (2018) encararon un estudio en base a 100 firmas de plataformas que permitió detallar una taxonomía de las mismas. Las firmas fueron evaluadas en términos de los mecanismos que permiten la creación, entrega y captura de valor. Los autores analizaron las firmas en función de contenido de la transacción (servicios o productos), el tipo de transacción (en línea o fuera de línea), participantes (B2C, B2B, C2C<sup>2</sup>), actividad principal (servicio de datos, creación de comunidad o creación de contenido) y la fuente de ingresos (del lado de la oferta o de la demanda). En este último caso definieron 3 tipos, comisión, suscripción o gratuito. A su vez, identificaron un mecanismo clave en las plataformas que es el sistema de revisión, es decir, un mecanismo para evaluar la experiencia de usuario, tanto con la plataforma como con la transacción y el proveedor.

El análisis de todas estas dimensiones permitió la identificación de 6 conglomerados (clusters)

- 1) Transacción eficiente de productos, un mercado que permite intercambiar productos físicos
- 2) Comunidad de productos digitales, es decir que desarrollan una comunidad online para el intercambio de bienes digitales, no productos físicos
- 3) Productos aficionados, para el intercambio de productos físicos, pero con usuario fanáticos de los mismos, creando una comunidad de interés que intercambia también información.

---

<sup>2</sup> Del inglés, B2C: Business to Consumer o comercio entre una empresa y los consumidores, B2B: Business to Business, comercio entre empresas, y C2C: Consumer to Consumer, comercio entre consumidores.

- 4) Servicios fuera de línea a demanda, que permiten transaccionar servicios fuera de línea, es decir, que tienen que ser prestados de forma presencial.
- 5) Servicios en línea, que, a diferencia del anterior, permite el consumo de los servicios sin presencia física entre las partes.
- 6) Servicios entre pares fuera de línea, es decir, que similar al 4, son servicios que se ofrecen y consumen en forma presencial, pero a diferencia de ellos, se ofrecen entre pares, es decir, entre particulares independientes.

En línea con la idea de identificar los mecanismos de creación, distribución y captura de valor, Bivona et al (2019) propone ir más allá de lo meramente descriptivo y desarrolla un marco de evaluación del negocio de plataforma, que permita identificar que sirve y que no para delinear una estrategia exitosa de negocios. Los autores se proponen determinar los mecanismos que permiten transformar los recursos disponibles para la firma de plataforma, tanto internos de la organización como externos a ellas (disponibles para los clientes y proveedores que pretenden relacionar) en valor para los participantes, del cual deberán capturar una parte como ingresos y ganancias del negocio. El adecuado despliegue de habilidades y recursos permitirá tener éxito, generando valor para los participantes y para el negocio, o fracaso, al no poder generar el valor esperado por los participantes, no poder distribuirlo adecuadamente o no poder capturar su parte en forma de ingresos. Este es un cambio conceptual muy relevante, en palabras de Van Alstyne et al (2016), porque se pasa de controlar los recursos en un modelo de negocios de pipelines a coordinarlos, ya que los recursos claves para la generación de captura de valor está en manos de los participantes y no en la firma, siendo un activo estratégico en este caso, la red conformada por la plataforma.

La generación de valor deriva de un proceso de multitud y encuentro (crowd and match), elementos clave que implican la necesidad de desarrollar una masa crítica de proveedores y clientes que produzca un efecto virtuoso de las redes conocido como la Ley de Metcalfe<sup>3</sup>. La Ley de Metcalfe determina que el valor de una red de comunicaciones aumenta proporcionalmente al cuadrado del

---

<sup>3</sup> La ley de Metcalfe determina que el valor de una red de telecomunicación aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema (n<sup>2</sup>).  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_de\\_Metcalfe](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Metcalfe)

número de usuarios o participantes, o, en otros términos, que es necesario hacer crecer masivamente la cantidad de participantes (proveedores y clientes) para maximizar el valor para el ecosistema. Sin embargo, el mero crecimiento de la red no es suficiente para obtener un negocio rentable, se hace necesario capturar el valor generado, que para los autores (Bivona et al (2019)) implica el intercambio e interacciones exitosas y sencillas (Exchanges and Interactions). Dicho de otro modo, no se podrá capturar el valor generado por el ecosistema a menos que el proceso de interacción e intercambio entre los usuarios participantes (clientes y proveedores) sea altamente satisfactorio para las partes.

## **2.2. La Confianza en las Plataformas**

Un elemento de vital importancia en los negocios de plataformas lo constituye la confianza, dado que todo el ecosistema está construido en basa a la creación colaborativa de valor y en el consumo colaborativo de bienes y servicios de forma virtual/digital. En las economías tradicionales, en donde el consumo de bienes y servicios se realiza de forma presencial en mercados físicamente localizados, la confianza es de por si importante, dado que se confía que los bienes o servicios adquiridos van a proveer los beneficios que el consumidor espera. Esta confianza se construye a través del desarrollo de una reputación de las marcas a lo largo del tiempo, plasmada en bienes o servicios tangibles, que se adquieren en un mercado de existencia física. Pero cuando el valor de los bienes o servicios a consumir se construye colaborativamente en un ecosistema de plataformas, es mucho más difícil saber quién es quién, si los productos o servicios son los prometidos o si serán entregados en tiempo y forma. En este entorno, la plataforma tiene el papel fundamental de crear lazos de confianza entre proveedores y clientes.

A este respecto, diversos autores han dedicado sus estudios a entender cómo se construye la confianza y la lealtad a las plataformas, piedra angular de su crecimiento y prosperidad. Algunos autores han explorado la participación en una plataforma como la resultante de un proceso más amplio llamado consumo colaborativo, concepto asociado a una conciencia más ecológica y de sustentabilidad del planeta. Hamari, Sjöklint, y Ukkonen. (2016) han desarrollado un estudio que analiza la participación en plataformas de la denominada economía colaborativa (sharing economy) por parte de grandes

grupos de usuarios. Dicha participación se basa no solo en una actitud positiva hacia valores relacionadas con la ecología o la sustentabilidad, sino también relacionados con beneficios económicos asociados a menores costos o un más fácil acceso a los recursos compartidos en el ecosistema.

Clauss, Harengel y Hock (2019), a su vez, llevaron adelante un estudio sobre la lealtad a las plataformas, donde centraron el foco en los clientes e intentaron validar la hipótesis que existe una relación entre las emociones, la calidad de la plataforma y el precio con la lealtad a la misma. Los autores desarrollaron un modelo explicativo partiendo de:

- 1) La evaluación que hacen los clientes del proceso de co-creación de valor en las plataformas y su impacto en las emociones, calidad y precio percibido.
- 2) La evaluación que hacen los clientes de la propuesta de valor de las plataformas y su contribución a generar emociones positivas, percepción de calidad y valoración del precio.
- 3) La evaluación que hacen los clientes del proceso de captura de valor de las plataformas y su impacto en las variables antedichas.

Los autores demostraron correlaciones entre todas las variables, excepto la relación que tienen el proceso de co-creación de valor en el precio. Esto es importante porque la participación en el proceso de co-creación de valor, no necesariamente implica que se esté dispuesto a pagar una prima de valor por el bien o servicio. Aquí se resalta la importancia que tiene la participación en el proceso de co-creación en los valores emocionales, es decir, en el sentido de pertenencia y en la interacción con sus pares en la red, contribuyendo de esta manera a la lealtad a la plataforma. A su vez, otro hallazgo significativo es la baja significatividad que tiene la relación entre la calidad de la plataforma y la lealtad a la misma. Los autores hipotetizaron que este resultado explica porque es tan beneficioso la estrategia de desarrollar un producto mínimo viable, con errores y defectos, para luego corregir, que todas las modernas plataformas están llevando adelante.

Lee y Kim (2019), por otro lado, han ido más allá del concepto de economía colaborativa, consumo colaborativo, y el concepto de emociones, y desarrollaron un estudio que les permitió identificar varios factores que contribuyen a la

construcción de confianza y lealtad hacia las plataformas. Estos factores, componentes creadores de valor en palabras de los autores, son los que contribuyen a generar confianza en una plataforma y en algunos casos se contraponen con los hallazgos de otros estudios. La confianza en la plataforma, a su vez, determina que los usuarios tengan cierta resistencia a cambiar la misma y, en definitiva, contribuyen a la lealtad. Los elementos que determinan conjuntamente la confianza en la plataforma son:

- 1) Calidad de la plataforma, dado que los usuarios buscan una experiencia superior de consumo a través de una interfaz de usuario de alta calidad de diseño, como por ejemplo la excelente calidad de fotos utilizadas por Airbnb para promocionar las viviendas temporales, o el foco puesto en los filtros y la calidad de las fotos en Instagram.
- 2) La conveniencia para sus participantes, en función de la facilidad de uso y la simplicidad de interacción, en cualquier momento, en cualquier lugar.
- 3) La compatibilidad de las plataformas en línea con valores compartidos y una cosmovisión asociada al consumo responsable en una economía colaborativa.
- 4) La oportunidad de mercado, es decir, llegar al mercado anticipándose a la demanda, en el momento justo.
- 5) El concepto de justicia y honestidad, en términos de que las contrapartidas en la red son honestas y que persiguen el bien común de todos los participantes del ecosistema, que se benefician de la participación mutua. Aquí hay un fuerte sentido de comunidad y de pertenencia, más allá de los beneficios económicos esperados, que, por cierto, tienen que percibirse como un beneficio justo.

En definitiva, conceptos como co-creación, colaboración, emoción y participación son claves a la hora de asegurar la confianza y lealtad a una plataforma, induciendo a la gente a la participar, consumir y permanecer en la misma.

### **2.3. El trabajador de Plataformas**

Mucho se habla en la actualidad del crecimiento exponencial de las tecnologías de información y las comunicaciones, con sus profundos impactos en la economía, las empresas y la sociedad. Los avances vertiginosos de la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la robótica y la inteligencia de

datos masivos preocupan especialmente por el impacto que los especialistas ven en el mundo de empleo y el trabajo. Autores como Frey y Osborne (2013) estiman que un 47% de los empleos en Estados Unidos será reemplazado en el corto plazo por alguna forma de robot (tanto robots físicos como virtuales, los bots), incluyendo tanto aquellos trabajos manuales (rutinarios y no rutinarios), como también los trabajos cognitivos rutinarios (Autor, Levy y Murnane (2003) y Acemoglu y Autor (2011)). Este proceso abrió el debate en ámbitos académicos, sindicales y gubernamentales acerca de la reversibilidad de los cambios, la velocidad a la que se destruyen empleos tradicionales y la rapidez con que surge nuevas formas de generación de ingresos para la población, ya sea en forma de nuevos empleos o de alguna otra naturaleza, para poder mitigar los efectos negativos y proteger la población más vulnerable.

En este contexto, Kenney y Zysman (2016) plantean los aspectos positivos y negativos que traen los cambios tecnológicos, planteando numerosos interrogantes abiertos. Uno de los grandes desafíos de la economía de plataforma, según los autores, radica en el hecho que se genera una gran disrupción en las relaciones de empleador-empleado. Si bien las plataformas cuentan con plantas permanentes de empleados asalariados, alcanzados por todos los beneficios asociados a la empleabilidad, genera una red de pequeños proveedores, cuentapropistas y trabajadores independientes que no cuentan con esa protección. Esta vasta cantidad de individuos en la llamada “gig economy”<sup>4</sup> (o “Economía de la Changa” en los términos de Buenadicha, Madariaga, Molina y Ernst (2019)), carecen de un marco legal que los ampare y de los beneficios asociados a la relación de dependencia. Como contrapartida, poseen una gran flexibilidad horaria y control de sus agendas. Esto puede verse con claridad con empresas como Uber, en donde ya no son taxistas protegidos por la ley y un sindicato sino contratistas independientes de Uber y a merced de los vaivenes de la oferta y la demanda. Casos similares ocurren con empresas de entregas de última milla, como Rappi y Pedidos Ya, en las que las personas que hacen las entregas no son empleados sino repartidores independientes, con baja, sino nula cobertura de salud, accidentes o sin tiempo de vacaciones.

---

<sup>4</sup> Gig Economy: una forma de trabajo que se basa en personas que tienen trabajos temporales o que realizan trabajos pagados por separado, en lugar de trabajar para un empleador. Cambridge Dictionary of English: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/gig-economy>.)

Los autores resaltan que mientras que algunas personas ven a estos ecosistemas como una forma de incentivar a emprendedores independientes y creativos a crear sus propios emprendimientos, accediendo a valiosos activos tecnológicos de información en la nube, a los que en un esquema tradicional no podrían acceder, otros ven una amenaza al sistema laboral y un impulso a la precarización. Si bien algunos emprendedores pueden llegar a tener éxito y crear plataformas exitosas con proyección y crecimientos, la gran mayoría está destinada al fracaso generando gran incertidumbre y una división de clases muy marcada entre una minoría de ganadores (que se lo llevan todo) y una gran mayoría de perdedores desprotegidos y marginados.

Si bien los países realizan esfuerzos por regular este nuevo universo de empresas, los autores citan a Larry Lessig indicando que “el código es ley” (Lessig, L. (1999)), en el sentido que, en el universo de las plataformas, lo escrito en los algoritmos y el código del software regula las relaciones entre los participantes, siendo muy difícil para el legislador poder alcanzar ese nuevo mundo virtual. La legislación laboral tradicional, con todas sus regulaciones y protecciones, está ligada a la condición de empleado, dejando por fuera a los trabajadores independiente de las plataformas. Sin embargo, muchos autores comienzan a mirar el modelo de protección escandinavo, asociado a la condición de ciudadano, en lugar de empleado, permitiendo incluir a todo este nuevo sector de la economía.

En lo que respecta a Argentina, Buenadicha et al (2019) llevaron adelante un estudio de las plataformas en el país enfocado en los cambios que dichos ecosistemas en las relaciones laborales de sus participantes. Si bien los autores identifican que hay un limitado número de plataformas en Argentina, sostienen que desarrollan un ritmo intenso de crecimiento y que, por ende, constituyen un fenómeno a ser estudiado en detalle, habida cuenta de los cambios que estas empresas generan en el mercado laboral. Este interés destacado no sólo se contrapone con la inexistencia de estadísticas laborales confiables a nivel oficial (INDEC, Ministerio de Trabajo y otros organismos similares), sino que se oscurece al quedar camuflados en categorías que no permiten estudiarlos por separado, como ser identificar a sus trabajadores como cuentapropistas o monotributistas, invisibilizando el fenómeno por completo. Es por ello por lo que

los autores desarrollaron su propio estudio de campo, a través de entrevistas a empresarios y trabajadores del ecosistema de plataformas argentino.

Uno de los argumentos centrales de los autores, en coincidencia con estudios internacionales, es que la relación empleador-empleado se ve oscurecida por el concepto de que la plataforma es mediadora entre oferta y demanda de trabajadores independientes y clientes con demanda insatisfecha. Es decir, los servicios ofrecidos a través de las plataformas son prestado por trabajadores independientes sin relación alguna con la misma y que, los ingresos que se generan se establecen por libre oferta y demanda entre los proveedores del servicio y sus clientes eventuales. Esta relación de dependencia estaría encubierta, de acuerdo con su estudio, por el hecho de que existen grados de dependencia del proveedor de los servicios y la plataforma, un cierto proceso de control, materializado en las valoraciones que los clientes hacen de la calidad del trabajo prestado (en términos de los autores, un control tercerizado) y un control de los pagos que realizan las plataformas sobre los proveedores de servicios. Esta determinación es muy importante ya que, si la relación de dependencia no existiera, estos trabajadores se encontrarían fuera de las leyes de contrato laboral y, por lo tanto, no contarían con la protección que dichas leyes prevén para los trabajadores, en términos de vacaciones, licencias, descansos, compensaciones, salud y demás prestaciones sociales, además de la protección e indemnizaciones por despido. Los autores coinciden, de este modo, con otros trabajos mundiales que implicaría una precarización del mercado laboral.

En tal sentido, el trabajo contextualiza la situación socioeconómica de la argentina, con un creciente desempleo e incremento de la pobreza e indica que, en alguna medida, las plataformas permiten morigerar la falta de empleo formal y la reducción de ingresos, permitiendo a muchos trabajadores encontrar una alternativa al desempleo. De esta manera destacan la alta calificación de los trabajadores de las plataformas en contraposición a la baja calificación de sus tareas como indicador claro de los problemas que tienen para conseguir un empleo de relación de dependencia formal y estable.

Los autores indican que el mercado de plataformas en argentina es de gran heterogeneidad y clasifican a las empresas en función de varios parámetros, entre ellos, en términos de la presencialidad y el grado de calificación de la tarea:

1. Servicios Virtuales de Alta Calificación.

2. Servicio Físicos de Alta Calificación.
3. Servicios Virtuales de Baja Calificación.
4. Servicios Físicos de Baja Calificación.

Esta clasificación permite comprender que los trabajadores que ofrecen sus servicios profesionales de alta calificación en forma virtual obtienen una mayor remuneración y se ven beneficiados por el alcance global que las plataformas ofrecen para sus servicios. Como contraparte, los trabajadores que ofrecen sus servicios de baja calificación en forma presencial obtienen remuneraciones mucho menores y se presentan como mucho más vulnerables ante los vaivenes de la oferta y demanda. En esta línea, tanto los hallazgos de los autores, como otros estudios como los de Gonzalez (2018) coinciden en destacar que los trabajadores de la gig economy raramente ganan lo suficiente para su subsistencia.

Como corolario y líneas de acción, Buenadicha et al (2019) propone una adecuación de la legislación laboral que permita identificar esta nueva categoría de trabajadores, intermedia entre la relación de dependencia y el trabajador independiente, de manera de extenderle algunos de los beneficios y protecciones de los trabajadores formales, proponiendo evaluar las experiencias que están siendo exploradas en el mundo, como la española con su Estatuto del Trabajador Autónomo.

Finalmente, Gonzalez et al (2018) desarrolló un estudio para evaluar la otra cara de las plataformas de la economía colaborativa, la experiencia de los consumidores con los servicios provistos por la plataforma. Su estudio se basó en el análisis de dos plataformas que ofrecen servicios profesionales de baja calificación (situación adjudicada por el autor a la falta de requerimientos o calificaciones profesionales exigidos por parte de las plataformas para sumarse como proveedores), TaskRabbit y Trip4real. La metodología usada por el autor consistió en el análisis manual de las evaluaciones (ratings) volcadas por los clientes, en los perfiles de los trabajadores ofrecidos en ambas plataformas con más de 50 trabajos realizados en ciudades principales de Estados Unidos (TaskRabbit) y Europa (Trip4real). El autor arribó a dos conclusiones principales. Por un lado, encontró que los clientes buscan en los trabajadores profesionalismo, orientación al cliente, una buena experiencia y, por supuesto, la

realización de un trabajo de gran calidad. Como corolario de esto, el autor concluyó también que, si bien las plataformas no ponen requisitos a la hora de sumar proveedores/trabajadores, la competencia y la exigencia de los clientes hace que sólo aquellos trabajadores con experiencia significativa en las tareas para las que se ofrecen puedan tener éxito y ser contratados. El autor reflexiona que sería una buena idea que estas plataformas ofrecieran a estos trabajadores cursos y capacitaciones que les ayuden a mejorar su experiencia y habilidades, o que empresas o gobiernos contribuyan con capacitaciones para este sector laboral.

#### **2.4. La Experiencia Sears**

Sears, Roebuck and Co. fue la cadena de tiendas departamentales más grande de Estados Unidos durante los años 80 del siglo pasado. Actualmente en decadencia y en proceso de bancarrota, Sears fue fundada por Richard Warren Sears y Alvah Curtis Roebuck en 1892. Propulsores del clásico lema americano “hágalo usted mismo”, durante los años 90 del siglo XX incursionaron en el negocio del “Nosotros lo hacemos por usted” (Baeb (2000)) al incorporar una nueva unidad de negocio en donde se podía contratar cualquier tipo de servicio de reparación para el hogar. El servicio era provisto por empresas y profesionales tercerizados, pero bajo el nombre, marca y garantía de Sears. Los clientes pagan el servicio directamente a Sears mientras que Sears le paga el servicio a los contratistas que operan en su nombre

Tal cual lo expresa Baeb (2000), Sears tenía un gran negocio entre manos que no pudo gestionar correctamente. En su artículo, el autor detalla distintas causales de la mala administración del negocio, destacándose entre ellas problemas para administrar y controlar a los contratistas o los cargos excesivos cobrados a ellos. El modelo de negocios, según indica, era muy positivo al principio, al generar importantes ingresos con bajos gastos generales, pero implicaba una gran presión para los contratistas que tenían objetivos de venta muy ambiciosos y empezaron a fallar con las entregas y la calidad de los trabajos. Adicionalmente, los contratistas comenzaron a quejarse que el centro de atención telefónica que recibía los pedidos no funcionaba correctamente, lo que derivaba en pérdidas significativas de clientes.

Este modelo Brick-and-Mortar<sup>5</sup> de Sears es bien diferente de los modelos de negocios de plataformas porque, si bien materializan el servicio a los clientes a través de la utilización de una red de contratistas (que pueden ser tanto empresas pequeñas o profesionales independientes), la contratación, facturación y garantía lo hace Sears por su cuenta y orden directamente con los clientes. Las plataformas, como se fue detallando a lo largo del presente trabajo, son intermediarios virtuales entre proveedores y clientes, sin establecer una relación comercial ni con los clientes, ni con los proveedores, independientemente de las consideraciones realizadas en la sección 2.3 al respecto de las plataformas y el mercado laboral.



---

<sup>5</sup> Brick-and-Mortar: De existencia física, especialmente una tienda, como contraposición al comercio electrónico. Cambridge dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/brick-and-mortar>

### 3. Metodología

Desde el punto de vista metodológico, la construcción del plan de negocio requerirá de varias técnicas que permitan validar las hipótesis de negocios planteadas, de manera de validarlas y darle sustento:

1. Benchmark: Se trata de una técnica que permite fijar un punto de referencia externo con el que comparar un modelo o plan de negocios para validar su viabilidad. En general, se trata de observar el mercado y la competencia para detectar mejores prácticas que permitan servir de unidad de medida con la que el negocio bajo estudio debe compararse. En lo referido al presente plan de negocios, se construirá un benchmark basado en investigación de la competencia en base a su información pública oficial (en sus sitios web) o en publicaciones realizadas sobre las mismas, ya sea académica o periodística especializada.
2. Mapas de empatía: Para caracterizar los distintos segmentos del mercado y validar las hipótesis de segmentación, se utilizó la técnica de mapas de empatía en donde se identifica cada segmento en función de lo que ve, dice, oye, siente y hace respecto de una problemática. Esta técnica permite encontrar los puntos de dolor de cada segmento, que permitirá evaluar el grado de adhesión (Fit) de la propuesta de valor a sus necesidades. Los mapas de empatía se construirán en base a encuestas y entrevistas a referentes.
3. Encuestas: Se realizaron dos encuestas que permitieron validar las hipótesis sobre los segmentos objetivos, una orientada a los usuarios/consumidores de la plataforma y la otra a los trabajadores de oficios que prestarán los servicios en la plataforma.
  - a. Usuarios/consumidores: La validación del segmento de los usuarios consumidores se realizó en base a una encuesta realizada en Google form a usuarios ubicados en el área AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) sobre una base de 1200 personas enviadas por WhatsApp y publicada en la red LinkedIn en el mes de Febrero 2022. Se recibieron 95 respuestas de personas entre 18 y 70 años de ambos géneros. En el cuadro 1 del Anexo 2 se podrá ver el detalle de las preguntas realizadas.

- b. Trabajadores de oficios: La validación del segmento de la oferta se realizó en base a una encuesta desarrollada en Google form a usuarios de la plataforma Qxm ubicados en el área AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) sobre una base de 2000 personas enviadas a través de la misma plataforma en el mes de Marzo 2022. Se recibieron 16 respuestas de personas que trabajan en forma independiente o eran dueñas de una pequeña empresa. En el cuadro 2 del Anexo 2 se podrá ver el detalle de las preguntas realizadas.
4. Estadísticas: A los efectos de determinar el tamaño del mercado objetivo, se utilizaron estadísticas de diversas fuentes:
  - a. INDEC. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina publica una amplia variedad de estadísticas de población que permitió evaluar el tamaño de mercado de hogares y de trabajadores para la plataforma.
  - b. IERIC: El Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción es una entidad pública no estatal sin fines de lucro, encargada de la realización de estadísticas del sector de la construcción. Sus estadísticas permitieron la caracterización del sector de la construcción y la cuantificación de los trabajadores del sector, asociado principalmente a los trabajos de refacción del hogar.
  - c. Dossier Latin America and the Caribbean de la base de datos Statista, que referencia diversas fuentes internacionales como Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y las Naciones Unidas
5. Entrevistas: La técnica de entrevista permite evaluar los puntos de vista de especialistas o referentes del mercado en una serie diversa de temas de interés para la construcción del plan de negocios. En este caso se entrevistó al fundador de la plataforma competidora Qxm, Dan Nativ sobre el desarrollo de su negocio y la competencia en el mercado.
6. Investigación bibliográfica: La investigación bibliográfica se realizó sobre la base de los buscadores de la Biblioteca de la Universidad de San Andrés. Las búsquedas comenzaron con las siguientes palabras claves:

Plataforma de servicios para el hogar, Home services business platform, Red de servicios para el hogar. Dado que ninguna de ellas arrojó resultados completos, se redireccionó la búsqueda hacia servicios para el hogar y plataformas en forma separada. La parte de servicios para el hogar arrojó muy pocos resultados, fundamentalmente relacionados con la experiencia de la empresa Sears con un servicio de reparaciones para el hogar, que puso en funcionamiento a fines de los años 90 del siglo pasado. La información de referencia a los servicios para el hogar, en consecuencia, se construyó en base al benchmark, las estadísticas y la entrevista. Por el lado de los negocios de plataformas, se encontró abundante bibliografía que aborda el fenómeno de economía de plataforma desde distintos ángulos, que sirvieron de sustento conceptual para la confección del modelo de negocios.

7. Búsquedas en bases de datos e internet. Si bien estas búsquedas no estuvieron orientadas a información de tipo académica, proveyó abundante información comercial y periodística que permitió caracterizar el mercado y la competencia para el negocio de plataforma de servicios para el hogar, de forma complementaria a las demás fuentes de información ya descriptas en el presente capítulo.

Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Benchmark

Existen varias empresas en la Argentina y en el mundo que, con distintos enfoques, han abordado la problemática de los servicios de reforma, refacción y cuidados de viviendas e instalaciones comerciales e industriales. Se analizaron los principales jugadores del mercado

1. Iguanafix: Pioneros en Argentina, fue fundada en 2013. Es considerada una start up con 4 rondas de inversión por un total de 20,7 millones de dólares, siendo su último inversor Black&Decker, según el sitio especializado crunchbase.com<sup>6</sup>. Se trata de una plataforma que une usuarios que necesitan servicios con profesionales que los proveen. Su modelo de negocio se basa en una suscripción mensual para profesionales, en su ya discontinuada versión B2C (según detalla Quesada R (2019)), orientado a consumidores finales, y por comisión por transacción en el segmento B2B, en donde el foco de negocio es el de mantenimiento de instalaciones comerciales e industriales (facilities management). Tiene presencia en Argentina, México y Uruguay.
2. Home Solution: Fundada en Argentina en 2015, tiene presencia en Argentina, Chile, Uruguay, Perú, Colombia y Ecuador. Tiene una inversión inicial de 180 mil dólares de capital propio, según Altea C (2019). La empresa despliega una plataforma que une usuarios que necesitan servicios con profesionales que los proveen. Su modelo de negocio se basa en planes para la compra de créditos por parte de los prestadores, que habilitan a recibir consultas. Cuantos más créditos, más consultas se reciben (es decir, potenciales clientes). El plan base habilita 19 a 26 consultas. Los usuarios utilizan la plataforma en forma gratuita.
3. Qxm: Fundada en el 2019 en Argentina, la empresa cuenta con inversión de sus fundadores y crecimiento orgánico, según Dan Nativ, socio fundador entrevistado para este trabajo de tesis. Desde su sitio web, <https://www.qxm.com.ar/>, la plataforma une usuarios que necesitan servicios con profesionales que los proveen, operando en un modelo de negocios gratuito (freemium), en donde los flujos de dinero provienen de empresas espónsor que comparte ingresos con la plataforma, como

---

<sup>6</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/iguanafix>

compañías de seguro o entidades financieras que acceden a la base de prestadores para ofrecerles servicios.

4. TaskRabbit: Fundada en Estados Unidos en 2008, la empresa lleva 7 rondas de inversión por 37 millones de dólares y fue adquirida por Ikea en 2017, según consta en el sitio crunchbase.com<sup>7</sup>. Se trata de una plataforma que une usuarios (TaskPosters) que necesitan servicios o ayuda con personas con las habilidades necesarias para proveerlos (TaskRabbits). Su modelo de negocios se basa en comisión por transacción y un fee de inscripción de única vez para los prestadores de servicios en algunas ciudades de Estados Unidos, en base a su sitio web<sup>8</sup>. Opera en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Alemania, España, Portugal e Italia.
5. Thumbtack: Fundada en Estados Unidos en 2008, la empresa ha pasado por 8 rondas de inversión por un total de 698 millones de dólares, según el sitio crunchbase.com<sup>9</sup>. Se trata de una plataforma que une usuarios que necesitan servicios o ayuda con personas con las habilidades necesarias para proveerlos. Comisión por cantidad de clientes potenciales que se cobra cuando el mismo responde a un aviso del proveedor, según surge en su sitio web.<sup>10</sup>
6. Habitissimo: Fundada en 2009 en España, la empresa opera en España, Italia, Portugal, Brasil, México y Chile. Fue adquirida en un 70% por HomeServe en 2017 y en su totalidad por la misma empresa en 2019. Su negocio es una plataforma que une usuarios que necesitan servicios con profesionales que los proveen. Su modelo de negocios es de suscripciones y precios dinámicos por cantidad de contactos, zona geográfica y tipo de trabajo a realizar a pagar por los profesionales y trabajadores de oficio, pero gratuito para el usuario, según se desprende de su sitio web<sup>11</sup>.
7. HomeServe: Fundada en el Reino Unido en 1993, la empresa, que cotiza en la bolsa de Londres desde el año 2004, es un negocio de seguros de

---

<sup>7</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/taskrabbit>

<sup>8</sup> <https://www.taskrabbit.com/>

<sup>9</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/thumbtack>

<sup>10</sup> <https://www.thumbtack.com/>

<sup>11</sup> <https://www.habitissimo.es/>

cobertura de incidentes en el hogar, fundamentalmente para plomería, calefacción, aire acondicionado y electricidad. Nacida originalmente en el mundo predigital, actualmente cubre otros rubros con un modelo de plataforma, operados por las empresas adquiridas Habitissimo, Checktrade y eLocal, en Reino Unido, España, Italia, Portugal, Brasil, México, Chile, Estados Unidos y Japón, de acuerdo con su sitio web.<sup>12</sup>

El siguiente cuadro es un resumen de las principales características de las empresas

Empresa	Origen	Inicio	Países	Start Up
Iguanafix	Argentina	2013	Argentina, México, Uruguay	Si. 4 rondas de inversión por USD 20.7 MM. Último inversor Black&Decker
Home Solution	Argentina	2015	Argentina, Chile, Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador	Si. 2 rondas por USD 174K. Capital Semilla
Qxm	Argentina	2019	Argentina	Si. Sólo inversión de los fundadores y crecimiento orgánico.
Taskrabbt	Estados Unidos	2008	Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Alemania, España, Portugal Italia	Si. 7 rondas de inversión por USD 37MM. Adquirida por Ikea en 2017

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

Empresa	Origen	Inicio	Países	Start Up
Thumbtack	Estados Unidos			Si, ha pasado por 8 rondas de inversión por un total de USD 698MM
Habitissimo	España	2009	España, Italia, Portugal, Brasil, México, Chile,	Si, y adquirida en un 70% por HomeServe en 2017 y 100% en 2019
HomeServe	Reino Unido	1993	Reino Unido, España, Italia, Portugal, Brasil, México, Chile, Estados Unidos y Japón	No, cotización en bolsa de Londres desde 2004

Tabla 1- Resumen de Competidores en el Negocio de Plataforma de Servicios para el Hogar

## 5. El Mercado y sus Segmentos

### 5.1. Descripción del Mercado

Dado que se trata de un modelo de plataforma de mercado bilateral, el negocio tiene como clientes tanto a la demanda como a la oferta de servicios para el hogar. Se pueden identificar las siguientes hipótesis de segmentos:

1. La Demanda: La demanda de este servicio de plataforma está conformada por toda persona que viva en una casa o departamento, ya sea propietaria o inquilina. Se podrían definir los siguientes segmentos:

- a. Segmento de individuos:

- i. Personas jóvenes que viven solas. Este segmento tiene la dificultad principal de la disponibilidad, ya que trabajan en días hábiles y por lo tanto necesitan gran flexibilidad horaria por parte del prestador de servicio, así como también compromiso y responsabilidad a la hora de acordar un horario de visita/trabajo.
- ii. Adultos jóvenes. Similar a las personas jóvenes que viven solas, este segmento de adultos que viven solos o en pareja y no tienen hijos tienen la dificultad principal de la disponibilidad, ya que trabajan en días hábiles y por lo tanto necesitan gran flexibilidad horaria por parte del prestador.
- iii. Familias. Las familias a priori tendrían más disponibilidad horaria que las personas solas, aunque si todos los miembros de la familia trabajan, podría tener dificultades de horarios y requerimientos de flexibilidad. Es posible también que cuenten con personal doméstico, en cuyo caso, no tendrían problemas de flexibilidad horaria, pero se incrementa el requerimiento de confianza y seguridad.
- iv. Personas adultas mayores que viven solas. Este segmento se plantea como el contrario del de personas jóvenes, ya que están retirados y por lo tanto están más tiempo en sus hogares. En este segmento son críticas la confianza y la seguridad.

- b. Segmento institucional

- i. Consorcios. El segmento de consorcios se plantea como de alta demanda y en general poseen acuerdos permanentes con grandes empresas de servicios para el hogar. Sin embargo, siempre surgen reparaciones de emergencia que podrían beneficiarse de este tipo de servicios.
  - ii. Empresas y Comercios: En general poseen acuerdos permanentes con grandes empresas de servicios para el hogar. Sin embargo, siempre surgen reparaciones de emergencia que podrían beneficiarse de este tipo de servicios.
- 2. La Oferta: Los proveedores del servicio de mantenimiento y reparación para el hogar se dividen en cuatro grandes segmentos:
  - a. Pequeños profesionales independientes: Este segmento trabaja por su cuenta y necesita tener muy buena coordinación de su agenda de trabajos para garantizar un flujo de ingresos mensual constante. En general posee poca capacidad de acceso al mercado y depende fundamentalmente del boca-en-boca para hacerse conocer.
  - b. Pequeñas empresas: Este segmento en general proviene del crecimiento de pequeños profesionales independientes que toman algunos empleados/aprendices para aumentar su capacidad de trabajo. Comparte muchas características con aquellos.
  - c. Grandes empresas: Empresas que están profesionalizadas y en general tienen mejor manejo de la publicidad y el marketing. Generan contratos grandes de largo plazo con clientes institucionales, pero podrían también beneficiarse de pequeños trabajos que permitan ecualizar picos de demanda en su fuerza laboral.
  - d. Nuevas trabajadoras entrantes al mercado, fruto de procesos de capacitación social de mujeres jefas de hogar de barrios de escasos recursos

## **5.2. Validación de Hipótesis de Segmentos**

La validación de las hipótesis de segmentación se realizó con dos encuestas sobre usuarios/consumidores de la plataforma y sobre los trabajadores de oficios que prestarán los servicios de la plataforma. El Anexo 2 permite visualizar el detalle de las preguntas y los resultados principales obtenidos, que permitieron construir los siguientes mapas de empatía.

### **5.2.1. Demanda - Usuarios Individuos**

Desde el punto de vista del segmento objetivo del negocio, se dejará de lado en el corto plazo al segmento institucional de la demanda y se enfocará en el segmento de individuos. Las hipótesis de los segmentos de individuos se validarán con los siguientes mapas de empatía:

- 1) **Personas jóvenes que viven solas:** Para caracterizar este segmento se definirá como un grupo de 18 a 30 años que viven solos o en pareja, sin hijos, en distintas ciudades de la Argentina, tanto en casas como departamentos. La meta de este grupo es conseguir un trabajador que realice la reparación de distintos elementos del hogar en forma rápida y sencilla, pudiendo agendar las visitas necesarias con gran flexibilidad, dado que no suele estar en el hogar en los horarios laborales habituales. Busca también un prestador que sea confiable, tanto por cuestiones de seguridad como en lo referente al diagnóstico del problema, la solución al mismo, el precio pactado y la calidad de la reparación. La confiabilidad se transforma en un elemento sustancial, habida cuenta de la falta de información y referencia respecto de los trabajadores, o la dificultad para verificar la veracidad de las referencias que recibe. Este segmento indica que no existen herramientas de búsqueda o apps que permitan facilitar la contratación de un prestador adecuado. Verbalizan su desorientación sobre a quién llamar y se apoyan en conocidos o familiares para buscar posibles prestadores, como una forma de validar las referencias. Ellos escuchan que los prestadores son poco confiables e informales y que no cumplen con lo pactado, teniendo desorientación sobre la mejor forma de proceder, manifestando gran frustración.

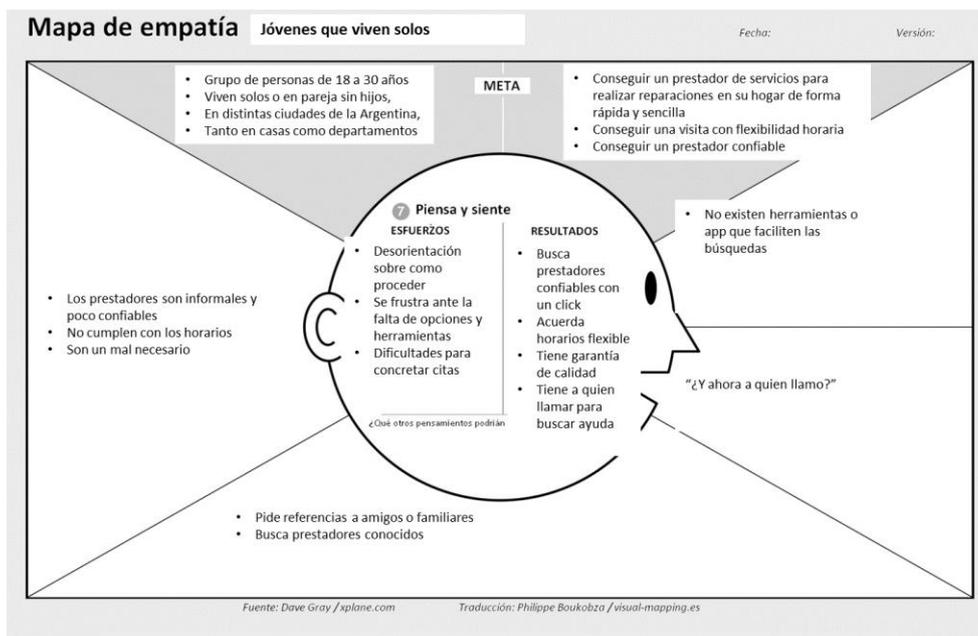


Ilustración 2 - Mapa de Empatía de Personas Jóvenes que Viven Solas (en base a encuesta de elaboración propia)

2) Adultos jóvenes: Este segmento está conformado por personas entre 31 y 50 años, que están casadas o conviven en pareja con o sin hijos o viven solos, en distintas ciudades de la Argentina, tanto en casas como departamentos. Tienen un comportamiento muy similar al de los jóvenes, viendo también la inexistencia de herramientas de búsqueda o apps faciliten la búsqueda de un prestador adecuado. Verbalizan su desorientación sobre a quién llamar y se anticipan a que va a ser una experiencia problemática y traumática. Este segmento se apoya también en conocidos o familiares para buscar posibles prestadores, pero también utilizan internet y algunas apps de nicho para la contratación. También consultan con encargados de edificios y administradores de consorcio para buscar referidos. Ellos escuchan también que los prestadores son poco confiables e informales y que no cumplen con lo pactado, teniendo desorientación sobre la mejor forma de proceder, manifestando gran temor, malestar y frustración por anticipado.

Los adultos jóvenes con hijos, a su vez, tienen más flexibilidad respecto de los horarios, dado que suele haber algún miembro de la familia en el hogar durante el día, respecto a los adultos jóvenes que tienen una demanda de flexibilidad horaria similar a la de los jóvenes.

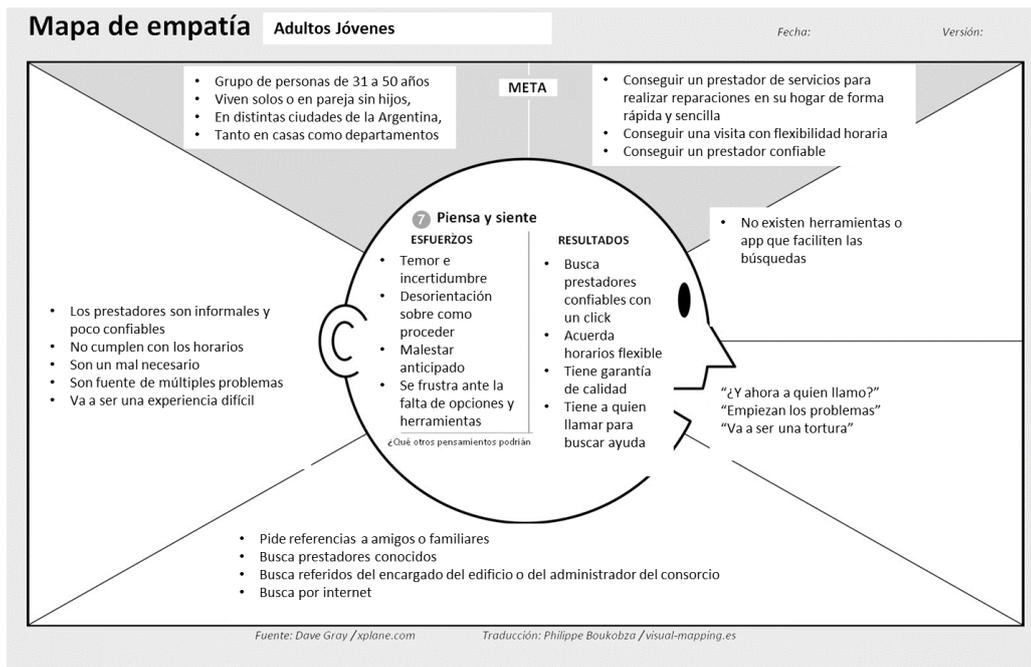


Ilustración 3 - Mapa de Empatía de Adultos Jóvenes (en base a encuesta de elaboración propia)

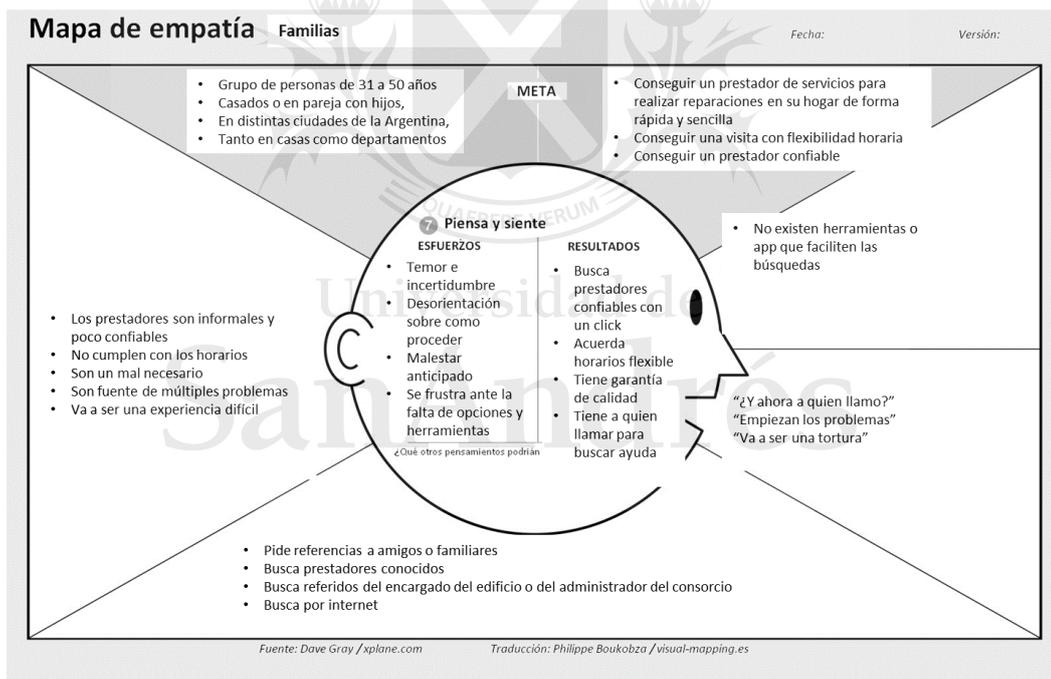


Ilustración 4 - Mapa de Empatía de Familias (en base a encuesta de elaboración propia)

3) **Adultos Mayores:** El segmento de adultos mayores está integrado por personas entre 51 y 70 años, que están casadas o conviven en pareja sin hijos o viven solos, en distintas ciudades de la Argentina, tanto en casas como departamentos. Ven que no hay formas de búsqueda confiable y tienden a usar menos medios digitales para las búsquedas. También verbalizan su desorientación sobre a quién llamar y se anticipan a que va a ser una experiencia problemática y traumática. Este segmento se apoya

también en conocidos o familiares para buscar posibles prestadores y también a encargados de edificios y administradores de consorcios. Ellos escuchan también que los prestadores son poco confiables e informales y que no cumplen con lo pactado, teniendo desorientación sobre la mejor forma de proceder, manifestando gran temor, malestar y frustración por anticipado. Este grupo es más temeroso respecto del antecedente que puedan tener los potenciales trabajadores y son más desconfiados que los grupos más jóvenes, dado que tienen más preocupación por temas de seguridad.

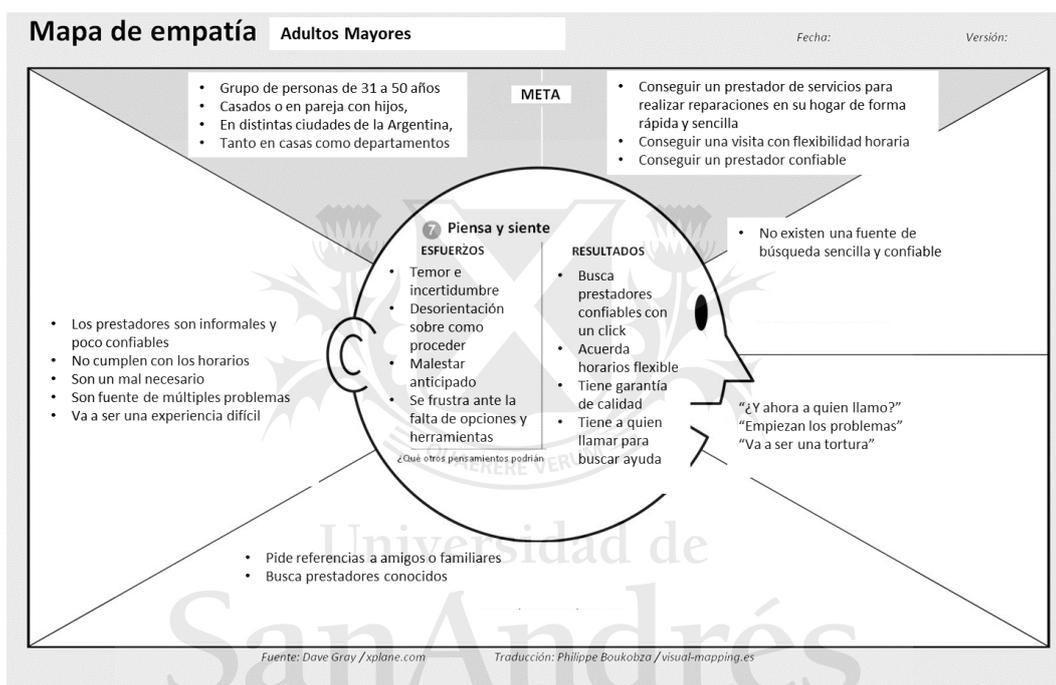


Ilustración 5 - Mapa de Empatía de Adultos Mayores (en base a encuesta de elaboración propia)

### 5.2.2. Oferta

Se construyeron los siguientes mapas de empatía:

- 1) **Trabajadores Independientes:** Para caracterizar este segmento se definirá como un grupo de trabajadores independientes que pueden llegar a tener a algún aprendiz del oficio como ayudante, pero que realizan todo o la mayoría del trabajo por su cuenta. Las principales metas del segmento son la de conseguir clientes de forma rápida y sencilla, preferentemente en las cercanías, elemento que utilizan como variable a la hora de aceptar o rechazar un trabajo. Por otro lado, buscan obtener previsibilidad financiera, dado que la demanda fluctúa en forma de picos a lo largo del mes, siendo muy difícil poder planificar el trabajo en el mediano plazo.

Esta misma característica de la demanda hace busquen poder planificar su tiempo, tanto el laboral como el tiempo de ocio.

Este segmento referencia que no existen herramientas de búsqueda o apps que permitan alcanzar fácilmente a sus clientes y que les resulta sumamente difícil planificar sus tiempos. Verbalizan que no se pueden tomar vacaciones, que prefieren trabajos de cercanía y que se les dificulta la cobranza. Ellos escuchan que es más conveniente trabajar en efectivo y sin factura, que hay que reducir costos y que los seguros no son necesarios, más bien un gasto. Manifiestan que sienten angustia por la dificultad para conseguir clientes y cobrar y cansancio por el exceso de trabajo y la falta de vacaciones. En consecuencia, suelen tomar trabajos de alto presupuesto y de larga duración, que les brinde cierta previsibilidad financiera y un horizonte temporal certero, trabajan en efectivo y por adelantado y, si encuentran un trabajo mejor o más conveniente, dejan el trabajo comenzado inconcluso.

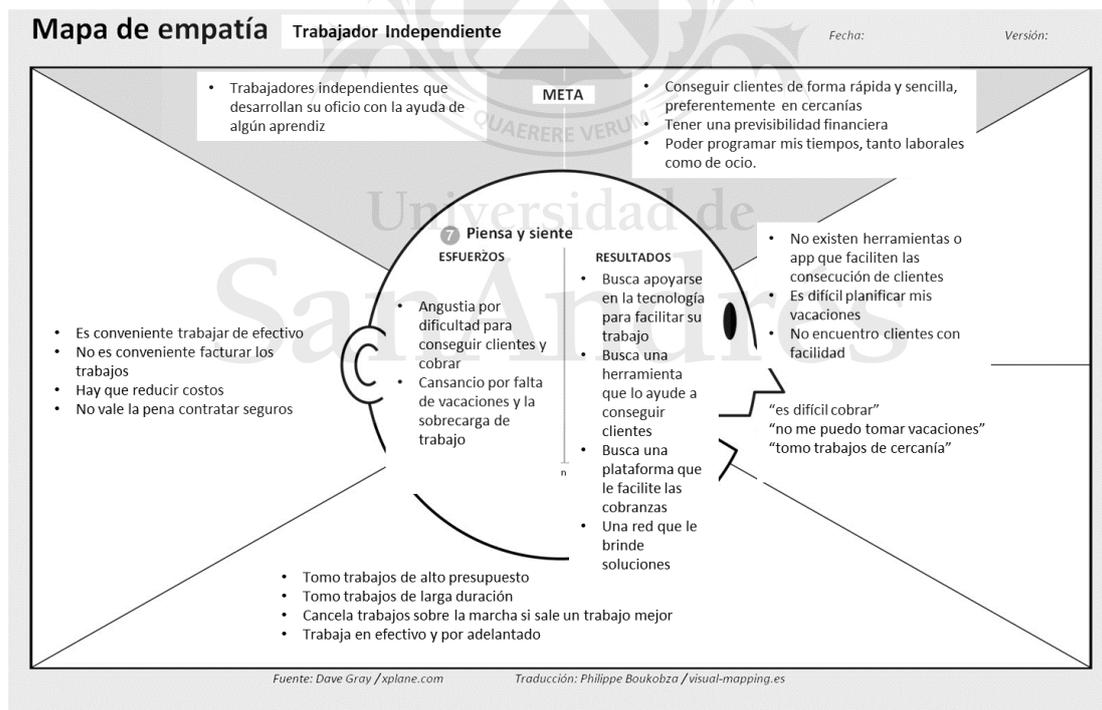


Ilustración 6 - Mapa de Empatía de Trabajador Independiente (en base a encuesta de elaboración propia)

2) Propietario de una pequeña empresa: Para caracterizar este segmento se definirá como un grupo de trabajadores que han crecido y pueden tener una pequeña empresa con 1 a 5 empleados y que realizan el trabajo a la par de ellos. Al igual que los trabajadores independientes, este segmento

referencia que no existen herramientas de búsqueda o apps que faciliten su labor comercial y que es difícil conseguir clientes. Verbalizan que es difícil conseguir clientes y que se les dificulta la cobranza por lo que no tienen previsibilidad financiera. Además, les resulta complicado coordinar el tiempo entre clientes. Ellos escuchan que es más conveniente trabajar en efectivo y sin factura, que hay que cuidar el gasto y que los seguros no son necesarios. De igual manera que los trabajadores independientes, manifiestan que sienten angustia por la dificultad para conseguir clientes y cobrar, cansancio por el exceso de trabajo y la falta de vacaciones, a lo que se suma el estrés por la responsabilidad de tener trabajadores a cargo, que por un lado les permite aceptar más trabajos y agrandar el negocio, por el otro les genera la dificultad de coordinar el trabajo de terceros, a la par de realizar el trabajo por ellos mismos en numerosos clientes. Es por ello que suelen tomar trabajos de alto presupuesto y de larga duración, que les brinde cierta previsibilidad financiera, y trabajan a la par de sus empleados.

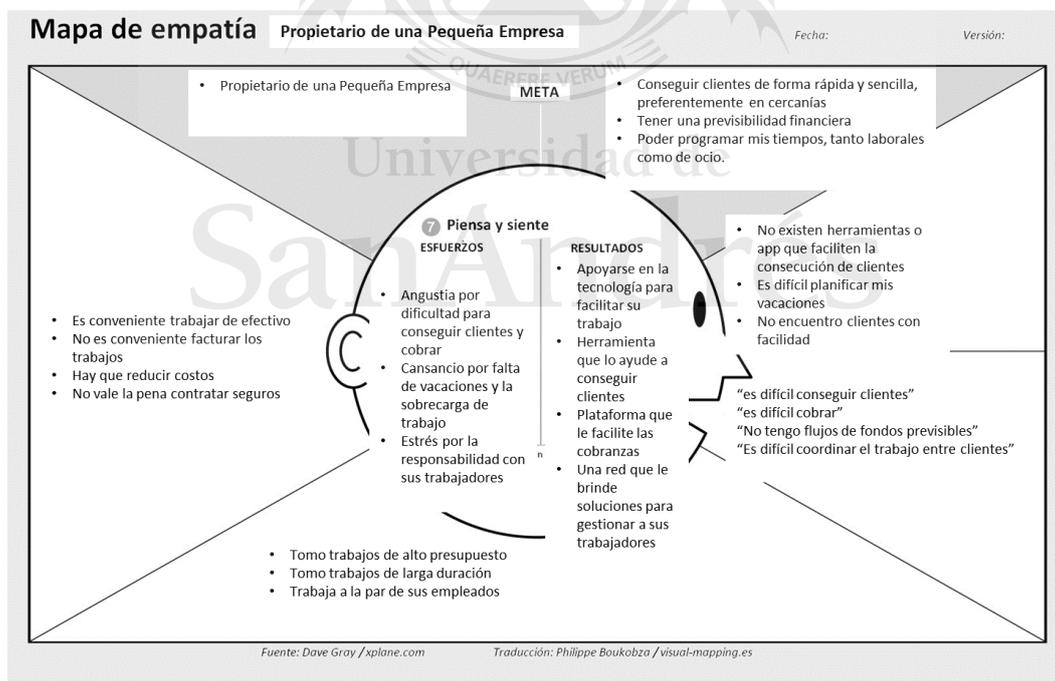


Ilustración 7 - Mapa de Empatía de Propietario de una Pequeña Empresa de Servicios para el Hogar (en base a encuesta de elaboración propia)

A los efectos del presente plan de negocio se seleccionarán los prestadores independientes y nuevos trabajadores entrantes al mercado, de los siguientes rubros:

1. Electricista
2. Plomero
3. Gasista
4. Albañil
5. Reparación de electrodomésticos

Con el crecimiento del negocio se incorporarán más rubros, incluyendo no sólo servicios para el hogar, sino también todo tipo de servicios personales.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. La Propuesta de Valor

### 6.1. Propuesta de Valor

La plataforma de Servicios para el Hogar se articulará poniendo en común 3 grupos de actores, que se alinean en dos mercados, el de los usuarios/consumidores, por un lado, y el de los trabajadores de oficios, por el otro, que incluye a los trabajadores de oficios tradicionales (ya formados) y a las jefas de hogares de bajos recursos, que serán capacitadas para incorporarse al mercado. Este modelo permitirá generar un negocio con impacto social:

1. Económico, al generar una plataforma que pone en común la oferta y demanda de servicios para el hogar.
2. Social, al promover la inclusión social de las jefas de hogares de escasos recursos a través de la capacitación en oficios y su incorporación a la plataforma.

Este componente social le brinda a la plataforma un atractivo adicional para los participantes de la misma, quienes forman parte de un negocio que no brinda solo valor económico, potenciando la lealtad a la misma.

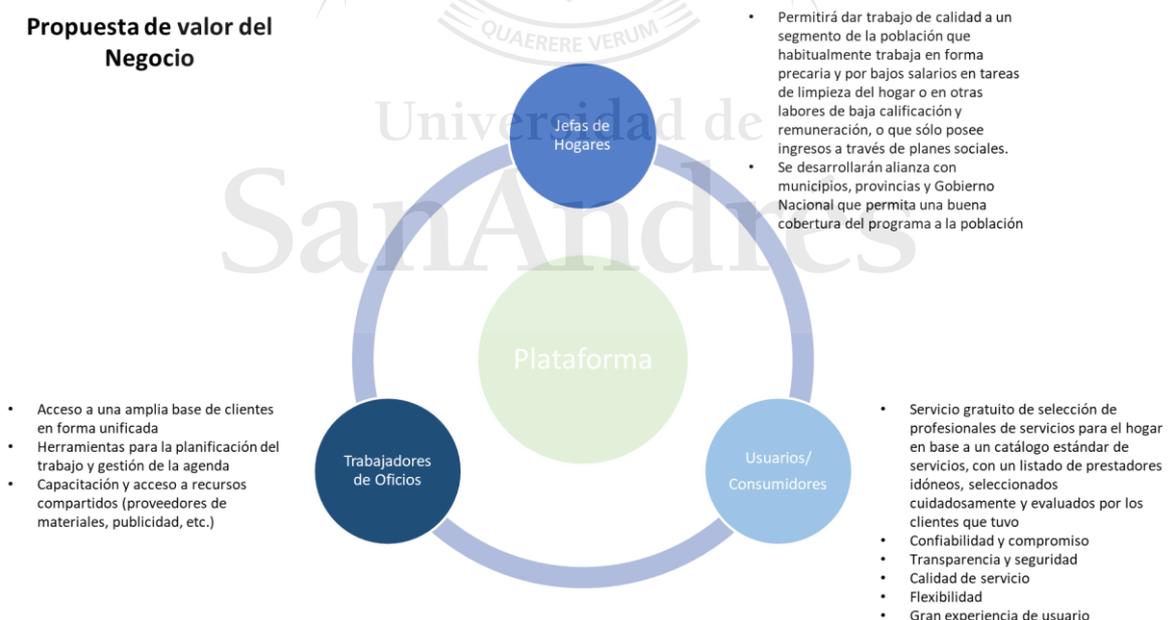


Ilustración 8 - Triple Propuesta de Valor para los Participantes de la Plataforma de Servicios para el Hogar

#### 1. Usuarios/Consumidores:

- a. Servicio gratuito de selección de profesionales de servicios para el hogar en base a un catálogo estándar de servicios, con un listado

de profesionales idóneos, seleccionados cuidadosamente y evaluados por los clientes que tuvo.

- b. Confiabilidad y compromiso.
- c. Transparencia y seguridad.
- d. Calidad de servicio.
- e. Flexibilidad.
- f. Gran experiencia de usuario.

2. Trabajadores de Oficios Tradicionales:

- a. Acceso a una amplia base de clientes en forma unificada.
- b. Herramientas para la planificación del trabajo y gestión de la agenda.
- c. Capacitación y acceso a recursos compartidos (proveedores de materiales, publicidad, servicios financieros, seguros, etc.)

3. Nuevas trabajadoras:

- a. Permitirá dar trabajo de calidad a un segmento de la población que habitualmente trabaja en forma precaria y por bajos salarios en tareas de limpieza del hogar o en otras labores de baja calificación y remuneración, o que sólo posee ingresos a través de un plan social.
- b. Se desarrollarán alianzas con municipios, provincias y Gobierno Nacional que permita una buena cobertura del programa a la población.

**Modelo de Inclusión**

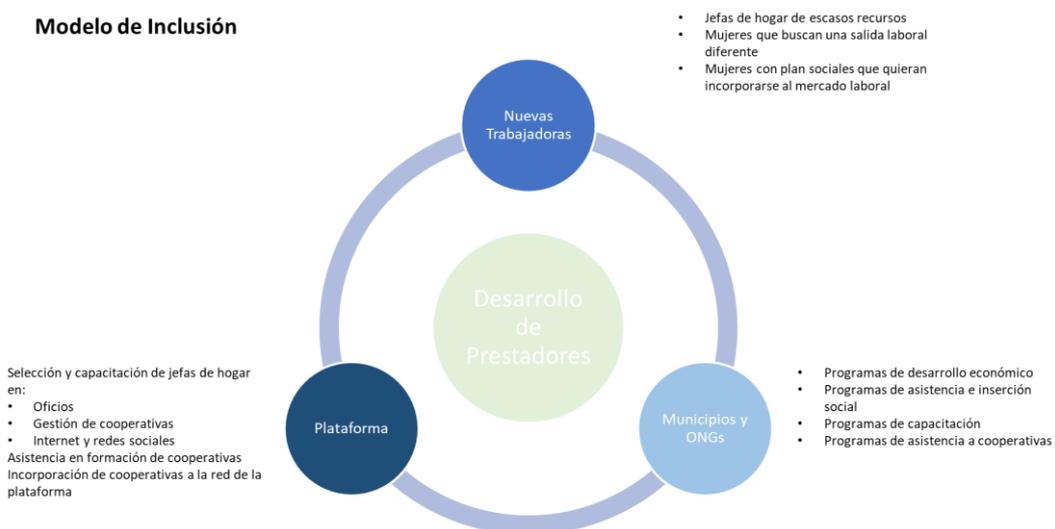


Ilustración 9 - Articulación de Participantes del Programa de Formación e Inclusión de Jefas de Hogar

1. Nuevas trabajadoras: Se capacitará a mujeres que:
  - a. Sean jefas de hogar de escasos recursos.
  - b. Mujeres que busquen una salida laboral diferente.
  - c. Mujeres con plan sociales que quieran incorporarse al mercado laboral.
2. Municipios y ONGs: Se incorporará a la plataforma de servicios para el hogar en programas de organismos públicos u ONGs que asisten a la sociedad en el desarrollo económico e inclusión, tales como:
  - a. Programas de desarrollo económico.
  - b. Programas de asistencia e inserción social.
  - c. Programas de capacitación.
  - d. Programas de asistencia a cooperativas.

Se utilizará como modelo los programas de desarrollo e inclusión del municipio de Jesús María y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y programas responsabilidad social de empresas:

- a. Programas de capacitación, inclusión y empleo en informática, desarrollados en conjunto por la municipalidad de Jesús María y empresas informáticas de la provincia de Córdoba.
  - b. Programas de capacitación y asistencia a la formación de cooperativas de recolectores y recicladores de residuos de la municipalidad de Jesús María.
  - c. Programa de inserción de hogares de escasos recursos para la venta de helados marca Via Bana (Heladerías Grido)
  - d. Programas de desarrollo económico y social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
  - e. Programa Potenciar Trabajo del Ministerio de Desarrollo Social de La Nación, que posibilita finalizar estudios o la capacitación en oficios, de manera de poder desarrollar proyectos socio-productivos de inclusión social plena para personas vulnerables.
3. Plataforma: La plataforma se encargará de orquestar los modelos de inclusión con los distintos municipios y ONGs que se encargarán de la capacitación de las mujeres incluidas en los programas, tanto en forma directa como tercerizando las capacitaciones en:

- a. Oficios.
- b. Gestión de cooperativas.
- c. Internet y redes sociales.
- d. Otras.

A su vez, dará asistencia en la formación de las cooperativas y las incorporará a la red de la plataforma como prestadores de servicios, dándoles también soporte y asistencia en sus negocios, de ser necesario.

## 6.2. Product Market Fit

La técnica de value proposition canvas permite analizar el grado de cobertura (fit) que el producto y su propuesta de valor tiene con las necesidades del mercado.

### 6.2.1 Product Fit para la Demanda de Servicios para el Hogar

En función del análisis de mapas de empatía realizado para la caracterización de los segmentos de usuarios/consumidores (demanda) del servicio, se pueden identificar como la propuesta de valor de la plataforma satisface las expectativas de los usuarios potenciales:

#### Product Fit para Demanda de Servicios

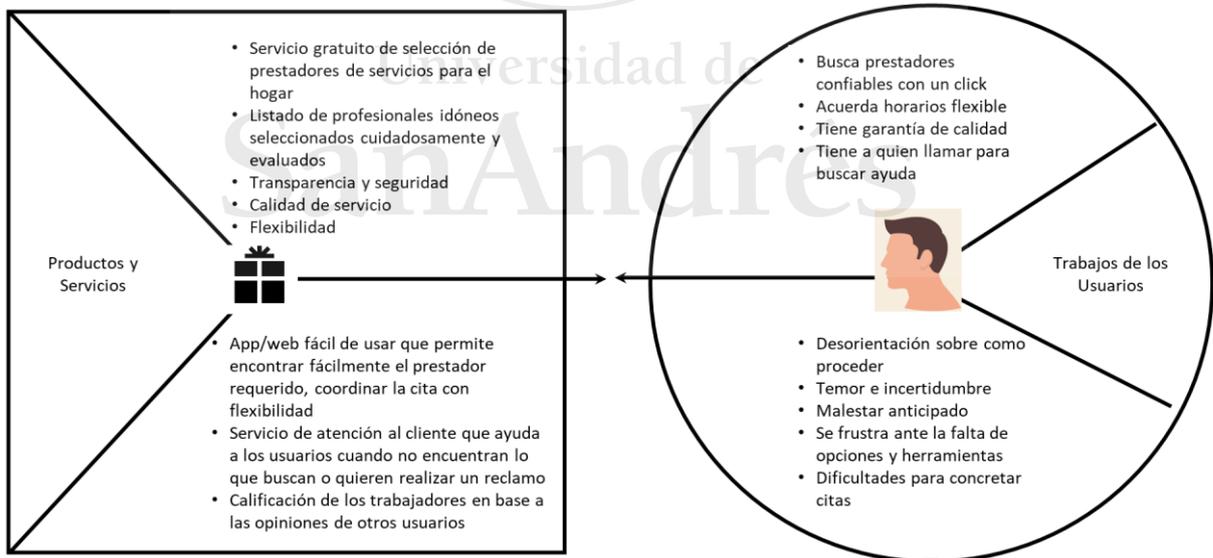


Ilustración 10 - Product Fit para la Demanda de Servicios para el Hogar

El servicio gratuito de selección de prestadores facilita la búsqueda y selección del proveedor apropiado de una base de profesionales que han sido seleccionados cuidadosamente, permitiendo la comparación de presupuestos y de antecedentes de los trabajadores, que han sido calificados por sus trabajos anteriores en función de la calidad del mismo, del cumplimiento de los acuerdos

y de la satisfacción de sus usuarios anteriores. La plataforma permite agendar con flexibilidad las citas y cuenta con un servicio al usuario que le ayudará en todo momento a resolver sus dudas, inquietudes y quejas que pueda tener, dándole transparencia al sistema. La experiencia de usuario será superior en todo momento, reduciendo los miedos, el malestar y la frustración a la hora de contratar un trabajador de oficios para el hogar.

### 6.2.2 Product Fit para la Oferta de Servicios para el Hogar

Por el lado de los trabajadores de oficios que ofrecen sus servicios, la plataforma también satisface las expectativas

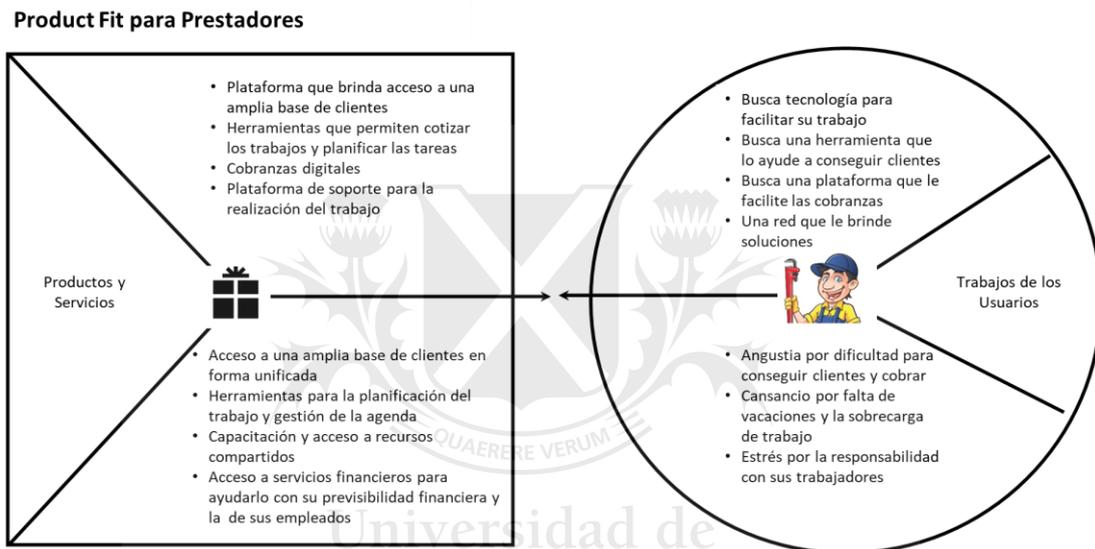


Ilustración 11 - Product Fit para la Oferta de Servicios para el Hogar

La plataforma brinda acceso a una amplia base de clientes con suma facilidad, permitiendo a los trabajadores evaluar la naturaleza del trabajo y la ubicación, de manera de decidir cotizar los trabajos que sean de su conveniencia. Las herramientas de planificación le permiten llevar su agenda y la del personal que tengan a cargo, de forma sencilla en todo lugar. A su vez, pertenecer a la plataforma les brinda acceso a servicios financieros y de seguros a tasas preferenciales, y al uso de herramientas electrónicas de pagos y cobranzas. Por otro lado, también tienen acceso diferenciado a recursos de capacitación, asesoramiento y a recursos compartidos, tales como proveedores de materiales y herramientas a precios cooperativos. De esta manera, pueden planificar sus tiempos y sus finanzas, reduciendo la angustia y los temores.

## 7. El Modelo de Negocios

La técnica de business model canvas, diseñada por Alexander Osterwalder en 2005, permite describir el modelo de negocio entre todos sus componentes, tomando como eje central la propuesta de valor. Del lado derecho se detallan los segmentos objetivo y la forma de relacionamiento con ellos, mientras que en el lado izquierdo se indican los recursos clave con los que se cuenta para materializar la propuesta de valor. Debajo se pueden observar las fuentes de egresos e ingresos.

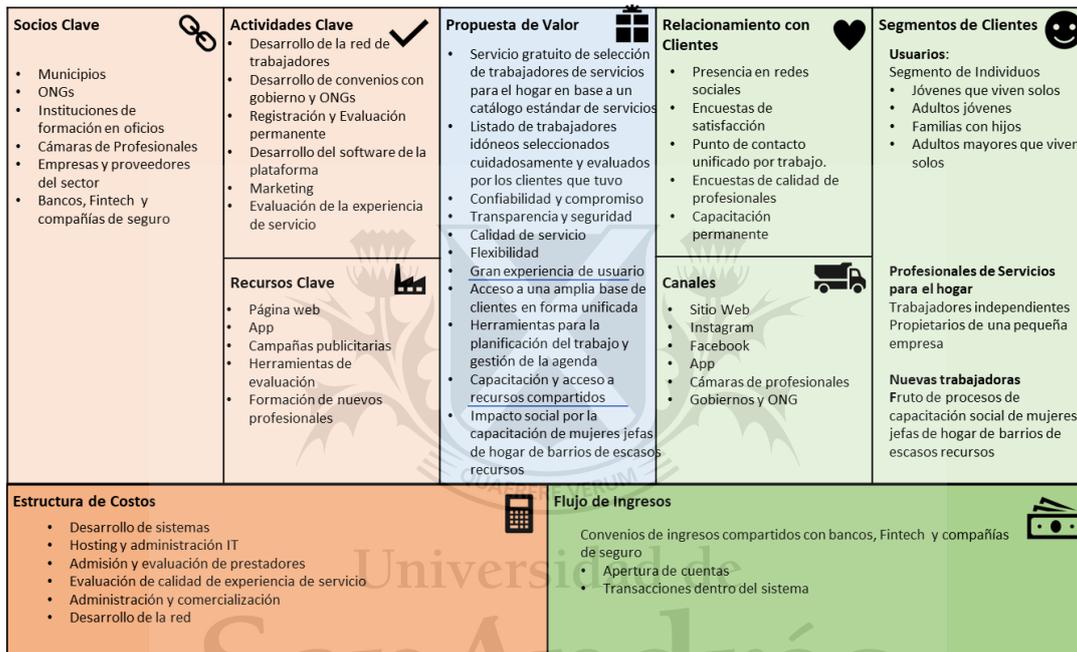


Ilustración 12 -Business Model Canvas para la Plataforma de Servicios para el Hogar

### 7.1 Sección de Clientes

La propuesta de valor está segregada para cada segmento objetivo. Para establecer relaciones con los distintos segmentos de clientes, se deberá trabajar fuertemente en una propuesta de servicios personalizada, cercana y diferenciada, que permita a los clientes obtener una experiencia de usuario memorable. Para ellos se desplegarán diversos canales:

1. Tecnológicos:
  - a. Fuerte presencia y campañas en redes sociales
  - b. Página web institucional y operativa
  - c. App
  - d. WhatsApp
2. Tradicionales:

- a. Cámaras de prestadores y del sector
- b. Canales de difusión de instituciones gubernamentales y ONGs

El uso de todos estos canales permitirá no solo realizar campañas de difusión y de comercialización, sino también permitirá generar un contacto único con los clientes para la prestación del servicio, la respuesta de dudas y consultas, la atención de reclamos, la orientación y asesoramiento y el control y verificación de la calidad del servicio prestado. Este factor es de gran relevancia, dado que, como todo servicio de plataforma basada en redes digitales, la generación de confianza y transparencia en un servicio “intangible” es fundamental para lograr la viralización y el uso del mismo. Para esto se contará con personal propio que hagan el seguimiento de las comunicaciones, agencias de publicidad (digital y tradicional) así como también se desarrollarán herramientas tecnológicas que permitan automatizar la operación cuando fuera posible.

## **7.2 Sección de Recursos**

Del lado de los recursos, se deberán desarrollar cinco grandes áreas de tareas:

1. Desarrollo de la plataforma (app) y de sistemas de información de gestión, que permita optimizar el relacionamiento entre el prestador y el usuario, a la vez que permita gestionar el ecosistema de forma efectiva y eficiente.
2. Selección y capacitación de las jefas de hogar: Esta es una actividad clave para la inclusión de las nuevas trabajadoras de oficios y será desarrollada por las instituciones gubernamentales, en conjunto con capacitadores de oficios homologados. No solo se las formará en habilidades técnicas, sino también habilidades que les permitan llevar adelante el negocio y gestionar sus finanzas. La plataforma incorporará a las nuevas trabajadoras, una vez que reciban su certificación.
3. Captación y validación de trabajadores de oficios tradicionales: Esta actividad está orientada a desarrollar la red de prestadores tradicionales, validando las referencias de los aspirantes y haciendo un seguimiento de la calidad de sus trabajos, evaluados por sus clientes a través de encuestas de satisfacción que generará la app.
4. Gestión del servicio y control de la calidad de las prestaciones. Estas tareas están orientadas al relacionamiento con los clientes, la atención de sus demandas, consultas y reclamos y al asesoramiento que puedan necesitar los prestadores.

5. Marketing y ventas: Realización de campañas de marketing, tanto en medios tradicionales como a través del uso de las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Google, etc.) de manera de lograr la viralización de la app.
6. Cierre de alianzas de revenue sharing con instituciones financieras tradicionales y digitales (Fintech)

Todas estas actividades se desarrollarán con el apoyo y soporte de socios estratégicos:

1. Municipios y ONGs: Se firmarán convenios de colaboración para ingresar en los distintos programas de desarrollo económico y social, de manera de incorporar a las mujeres que participan de ellos en nuestro programa de inclusión.
2. Bancos, Fintech y compañías de seguro que brindarán soporte a los prestadores y trabajadores, posibilitándoles el acceso a cuentas bancarias, paquetes financieros y de seguros que les faciliten su operatoria, y que habitualmente no alcanzan a estos sectores de la economía que operan, en general, de forma informal.

### **7.3 Sección de Egresos**

Por el lado de los flujos de egresos, se destacan:

1. Desarrollo y mantenimiento de sistemas
2. Hosting y administración IT
3. Sueldos del personal, tanto:
  - a. IT
  - b. Relacionamiento con clientes
  - c. Admisión y evaluación de prestadores
  - d. Marketing y ventas
  - e. Administración y comercialización

### **7.4 Sección de Ingresos**

En tanto del lado de los ingresos, la selección de un adecuado modelo de monetización es la clave en todo negocio de plataformas. Existen 3 tipos de fuentes de ingreso, según detallan Täuscher y Laudien (2018), comisión, suscripción o gratuito. Analizando la competencia en Argentina, Home Solution trabaja en base a un modelo de suscripción basado en crédito que adquieren para acceder a una mayor base de clientes en las búsquedas. Por otro lado,

Iguanafix trabaja el segmento de B2B con un esquema de comisión. Finalmente, Qxm encarna el modelo gratuito para los usuarios/consumidores y los trabajadores de oficios, pero con una monetización basada en ingresos compartidos con socios estratégicos que comercializan sus productos a los participantes de la plataforma, en su caso, instituciones financieras y de seguros.

Si bien cada modelo tiene sus ventajas y desventajas, desde el punto de vista de la estrategia competitiva, se competirá por modelo de monetización. La plataforma operará con el modelo gratuito (freemium) con monetización por ingresos compartidos, de la siguiente manera:

1. Revenue Sharing con instituciones financieras, como forma de capturar el valor que a ellos les genera alcanzar a los participantes que forman parte de la plataforma, en dos vertientes:
  - a. Ingresos por apertura de cuentas
  - b. Ingresos transaccionales, por operar las cobranzas de los trabajos utilizando las apps de las instituciones financieras o a través de transacciones bancarizadas tradicionales (transferencia o tarjetas de crédito/débito). Este ingreso es clave, ya que crece con el volumen de transacciones y la repetición de consumo a través de la plataforma.
2. Los usuarios de la plataforma (tanto consumidores como prestadores) usarán la app de forma gratuita. En función de la evolución del negocio, se evaluará la posibilidad de incorporar la visualización de publicidad como una fuente adicional de monetización, pero se descarta en el corto plazo, ya que requiere la generación de una gran masa crítica de participantes para que sea una fuente de ingresos atractiva.

## 8. El Tamaño de la Oportunidad y la Competencia

### 8.1 El Tamaño de la Oportunidad

Para evaluar el tamaño de la oportunidad, es necesario determinar el universo de hogares disponibles y los hogares que se servirían, la cantidad de prestadores de servicios en el mercado y la cantidad de mujeres jefas de hogar que podrían ingresar en el programa.

#### 1) Universo de Hogares

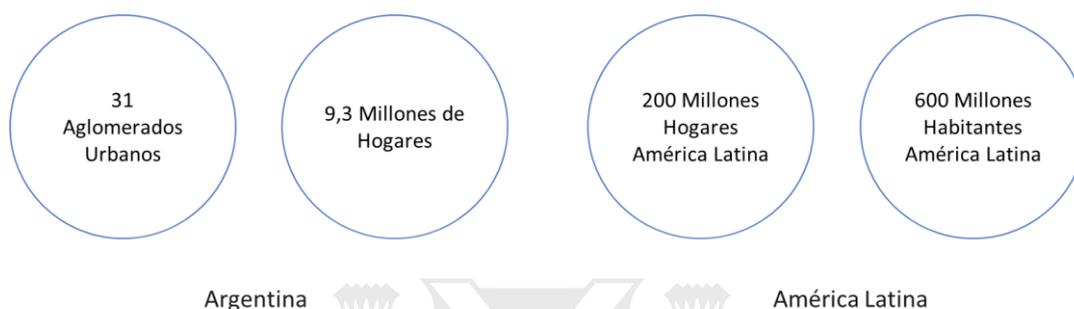


Ilustración 13 - Estimación de la Demanda - Universo de Hogares en Argentina y América Latina

Según el INDEC, en su informe técnico volumen 5, número 200 del primer semestre de 2021, existen 31 grandes aglomerados de población en la Argentina que utiliza como base de estimación de encuesta de hogares. En ese conjunto de aglomerados contabilizan 9,3 millones de hogares, con una población total de 28,9 millones, lo que determina que hay 3 personas promedio por hogar. Con el propósito de evaluar el potencial de escalamiento del emprendimiento, con una población total de 600 millones de habitantes en América Latina (Statista (2021)), se podrían estimar un total de 200 millones de hogares potencial en el mercado.

#### 2) Prestadores de Servicios para el Hogar



Ilustración 14 - Estimación de la Oferta - Empleados de la Construcción y Servicios para el Hogar

Dada la dispersión de la oferta de servicios para el hogar y que no existen estadísticas oficiales sobre el sector, se asimilarán los rubros de trabajadores de oficios al gremio de la construcción. Según las

estadísticas llevadas adelante por el IERIC en Septiembre-Octubre del 2021, la cantidad total de empleos en blanco dedicados a la construcción es de 350 mil trabajadores. Se tomará como base de estimación de los trabajadores de oficios para el hogar un 30% del total de empleados de la construcción, totalizando 110 mil trabajadores

### 3) Jefas de Hogares de Bajos Recursos



Ilustración 15 - Estimación de la Oferta - Mujeres Desocupadas

Según el informe técnico volumen 5, número 175 del INDEC sobre el mercado del trabajo, la población económicamente activa del país es del 45,9%, es decir, 13,3 millones. Considerando una distribución pareja entre hombre y mujeres, sobre esta población el 10,4% de las mujeres están desempleadas, totalizando 700 mil mujeres.

### 4) En función de los volúmenes de mercado evaluados, se determinará 3 medias estimadas del mercado, el TAM, SAM y SOM

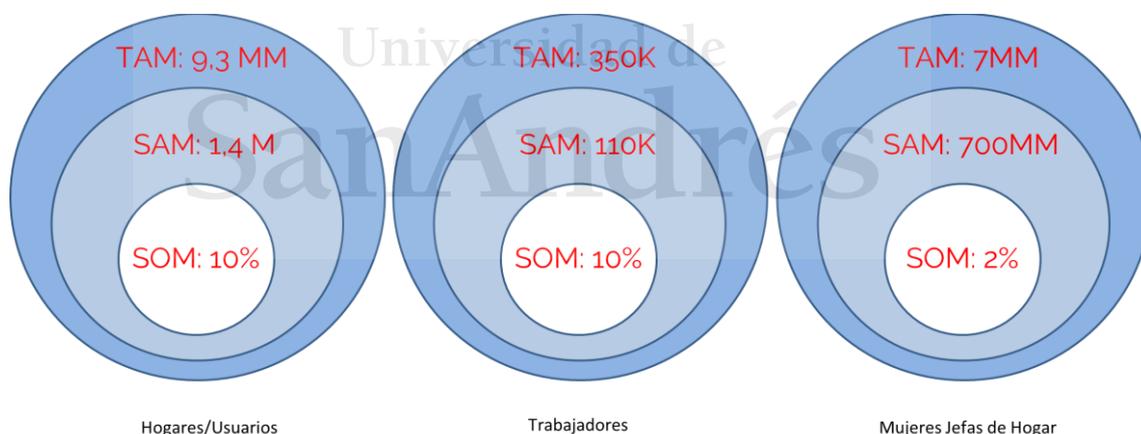


Ilustración 16 - Estimación del Tamaño del Negocio - TAM/SAM/SOM para la Plataforma de Servicios para el Hogar

- TAM – Total Addressable Market, total del mercado disponible. En el caso de los hogares o usuarios del sistema, lo conforman 9,3 millones de hogares. En lo que respecta a los trabajadores, se trata de 350 mil trabajadores de la construcción. Finalmente, hay 7 millones de mujeres en la población económicamente activa.

- SAM – Serviceable Addressable Market, mercado al que tendríamos capacidad de servir o alcanzar. Hay en este caso, 1,4 millones de hogares en la región Metropolitana, 110 mil son los trabajadores de servicios para el hogar estimados y 700 mil mujeres desempleadas.
- SOM – Share of Market, el mercado que efectivamente se servirá con las ventas. En este caso se definió un 10% de alcance sobre el SAM para hogares y trabajadores, dando un total de 140 mil hogares, 11 mil profesionales. En lo que respecta a las jefas de hogar, dado que la capacitación lleva tiempo, se definió el SOM en 2%, es decir, 14 mil mujeres jefas de hogar para servir en los primeros 4 años del emprendimiento.

## 8.2 La Competencia

Según lo analizado en el capítulo de Benchmark del presente trabajo, la competencia de la plataforma en Argentina está representada principalmente por 3 empresas: Iguanafix, Home solutions y Qxm. Cada una con un modelo de negocios diferentes y un historial destacado en el mercado, las empresas plantean un desafío importante en un mercado que es difícil de estructurar según fue detallado en la caracterización del mercado y sus segmentos. Iguanafix es la empresa pionera en el segmento en Argentina y ha tenido un derrotero con altibajos, a pesar de haber recibido una fuerte inversión por parte de distintas firmas de venture capital y de haber sido adquirida por Black&Decker, debiendo realizar un pivote estratégico en el 2015 hacia el segmento corporativo de facilities management. Por otro lado, Home Solution parte de una inversión mucho menor y trabaja en silencio generando crecimiento orgánico, con un modelo de negocio de suscripción. Qxm, la más joven de las tres, también opera con una inversión de sus fundadores y crecimiento orgánico, pero con un modelo de negocios freemium y de ingresos compartidos.

A continuación, se detallará un análisis de FODA (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades), que permite evaluar al negocio frente a las características del mercado y la competencia, en términos de sus fortalezas, y debilidades, frente a las oportunidades y amenazas que se presentan

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien ya hay jugadores establecidos, el mercado no se ha desarrollado con consistencia, habiendo margen para el crecimiento de nuevos jugadores.</li> <li>• No hay presencia de jugadores multinacionales.</li> <li>• Usuario/consumidores con gran desconfianza hacia los trabajadores de oficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio fácil de imitar por la competencia existente.</li> <li>• Dificultades para monetizar las transacciones, por el riesgo de ser realizadas en efectivo por fuera del sistema.</li> <li>• Mercado informal con poca fidelidad de parte de los trabajadores de oficios a la plataforma.</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a redes de influencia en las instituciones gubernamentales.</li> <li>• Fuerte visión estratégica de un negocio de servicio con una gran experiencia de usuario</li> <li>• Modelo de negocios que combina una plataforma de servicios para el hogar con una fuerte función de inclusión social.</li> <li>• Modelo de negocio con facilidad de internacionalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos entrantes en un negocio que ya tiene jugadores establecidos.</li> <li>• Dificultades para el financiamiento en un mercado que ya recibió una fuerte inversión de venture capital y que no dio los resultados esperados.</li> </ul>

Tabla 2 - Análisis FODA de la Plataforma de Servicios para el Hogar

## **9. El Go to Market Plan**

A los efectos de llegar a los distintos segmentos objetivo, el negocio desarrollará distintas estrategias de comercialización que permitan alcanzar los objetivos de share de mercado propuestos para el final del 4to año.

### **9.1 Alianzas con Instituciones Financieras**

Las instituciones financieras, desde la banca tradicional hasta las Fintech, constituyen el pilar fundamental de la monetización de la plataforma, en la figura de ingresos compartidos (revenue sharing). Tal como fue detallado, se ofrecerán a los trabajadores de oficio una serie de servicios que los ayuden a tener mayor previsibilidad financiera y simplicidad operativa a la hora de gestionar las finanzas de su negocio. Es sobre la apertura de cuentas y luego sobre las transacciones electrónicas que se ejecuten sobre esas cuentas, que se compartirá los ingresos con las instituciones financieras.

Desde el punto de vista comercial, se enfocará en cerrar alianzas con bancos y Fintech, apuntando a potenciar el concepto de bancarización de la gig economy, tal como muchas Fintech están haciendo con los repartidores de Rappi o los conductores de Uber. El objetivo para el primer año es cerrar alianzas con 1 banco y una Fintech, de manera de crecer en cantidad de bancos y Fintech a lo largo de los siguientes años, apalancándose en el crecimiento exponencial de los trabajadores de oficio y de usuarios/consumidores.

### **9.2 Alianzas con Instituciones Gubernamentales y de Capacitación**

La incorporación de jefas de hogar se articulará con instituciones gubernamentales encargadas de la gestión de planes sociales, integrándose a los planes de conversión de Planes Sociales en trabajo genuino. Las jefas de hogar serán capacitadas por instituciones de enseñanza de oficios que ya tienen convenios con las instituciones gubernamentales. Durante el primer año se firmarán acuerdos con el Ministerio de Desarrollo Social de La Nación y de la Ciudad de Buenos Aires para luego ir incorporando la totalidad del país para fines del cuarto año

### **9.3 Campaña de Marketing para Trabajadores Capacitados**

Se desarrollarán dos campañas comerciales enfocadas en la adquisición de los trabajadores de oficios que ya se encuentran capacitados y trabajando en su

negocio, durante el primer año. En el segundo año, se sumarán campañas de fidelización y orientadas a la repetición del consumo a través de la plataforma, es decir, para que los trabajadores se sientan cómodos con la herramienta y realicen sus trabajos a partir del uso de la misma, desalentando los trabajos realizados y cobrados fuera de línea.

1) Campaña de Branding y Exploración: En esta primera campaña se buscará posicionar la imagen de marca y publicitar la existencia de la plataforma

○ Medios:

- Canal tradicional. Medios gráficos, tanto especializados del sector de refacciones del hogar y de la construcción, como diarios masivos como La Nación o Clarín. El objetivo es generar awareness de la plataforma.
- Canales Digitales. Se contratarán servicios de Google, YouTube y de Facebook con el objetivo de generar awareness de la marca a través de una campaña vistosa que incite a la viralización. De esta manera, se busca recabar más información de públicos tentativos para la segunda campaña de performance. Se monitoreará las respuestas y reacciones del público con la idea de segmentar mejor y realizar retargeting en la segunda campaña. Se escuchará a las audiencias con el propósito de ajustar el mensaje.

○ Duración: Dos semanas

2) Campaña de Conversión: En la segunda campaña se buscará volver sobre el público más interesado y participativo de la primera campaña, con el propósito de lograr la afiliación a la plataforma.

○ Medios:

- Canales Digitales. El objetivo es generar conversión a partir de apalancarse en los resultados del desafío viral de la primera campaña,
- Duración: 3 semanas.

En todos los casos, se prestará mucha atención al comportamiento de la audiencia en las redes, accesos a la página de la plataforma y al movimiento en los comercios de la red, de manera de ajustar los mensajes si fuera necesario.

Toda la información almacenada servirá de base para la preparación de futuras campañas.

#### **9.4 Campaña de Marketing para Usuarios/Consumidores**

En cuanto a los usuarios/consumidores, también se desarrollarán dos campañas, hacia finales del tercer trimestre:

1) Campaña de Branding y Exploración: En esta primera campaña se buscará posicionar la imagen de marca y publicitar la existencia de la plataforma

○ Medios:

- Canal tradicional. Medios gráficos masivos como La Nación o Clarín. El objetivo es generar awareness de la plataforma.
- Canales Digitales. Se contratarán servicios de Google, YouTube y de Facebook con el objetivo de generar awareness de la marca a través de una campaña vistosa que incite a la viralización. Se plantearán situaciones típicas de problemas en el hogar y las formas tradicionales de resolverlas en la actualidad, sin la ayuda y con la ayuda de la plataforma. De esta manera, se busca recabar más información de públicos tentativos para la segunda campaña de performance. Se monitoreará las respuestas y reacciones del público con la idea de segmentar mejor y realizar retargeting en la segunda campaña. Se escuchará a las audiencias con el propósito de ajustar el mensaje.

○ Duración: Dos semanas

2) Campaña de Conversión: En la segunda campaña se buscará volver sobre el público más interesado y participativo de la primera campaña, con el propósito de lograr la afiliación a la plataforma.

○ Medios:

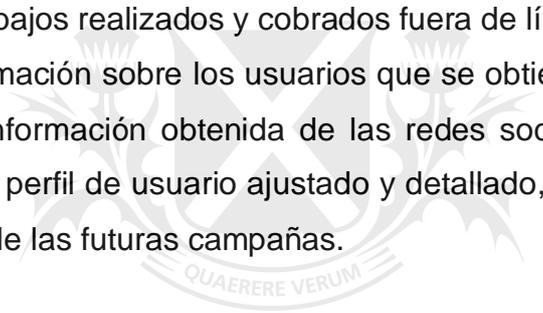
- Canales Digitales. El objetivo es generar conversión a partir de apalancarse en los resultados del desafío viral de la primera campaña,
- Duración: 3 semanas.

En todos los casos, se prestará mucha atención al comportamiento de la audiencia en las redes, accesos a la página de la plataforma y al movimiento en

los comercios de la red, de manera de ajustar los mensajes si fuera necesario. Toda la información almacenada servirá de base para la preparación de futuras campañas.

Luego de estas primeras campañas de lanzamiento, se realizarán campañas permanentes, en base a casos de éxito reales. Una vez comenzado a crecer el lado de los usuarios/consumidores, empezará a traccionar del lado de los trabajadores de oficios, generando un fuerte círculo virtuoso de retroalimentación.

Por otro lado, se sumarán campañas de fidelización y orientadas a la repetición del consumo a través de la plataforma, es decir, para que usuarios/consumidores se sientan cómodos con la herramienta y realicen sus búsquedas y contrataciones de trabajos de refacción del hogar a partir del uso de la misma, desalentando los trabajos realizados y cobrados fuera de línea. En esta línea es fundamental la información sobre los usuarios que se obtiene de la plataforma, combinada con la información obtenida de las redes sociales y Google, que permitirá generar un perfil de usuario ajustado y detallado, que servirá de base para la elaboración de las futuras campañas.



Universidad de  
San Andrés

## **10. Procesos y Plan Operativo del Negocio**

### **10.1 Características del Servicio**

El servicio permitirá la registración de los trabajadores de servicios del hogar en las distintas categorías disponibles. Dichas categorías irán creciendo en la medida que más oficios y servicios se sumen a la red. Al tratarse de un negocio de plataforma, es importante desarrollar rápidamente la red de trabajadores, de manera de poder atraer clientes al ecosistema.

Para garantizar una experiencia de usuario superior, y dado que los trabajadores no son empleados de la plataforma, es fundamental evaluar a cada uno antes de aceptarlo, debiendo desarrollarse mecanismos que permitan revisar y auditar las referencias brindadas en la registración. En el caso de las jefas de hogar, al no tener antecedentes ni experiencia, participarán de un programa de capacitación y certificación que las habilite a participar de la plataforma.

Los trabajadores serán evaluados primordialmente por sus clientes, a través de la encuesta de calidad de servicio. Se calificará entonces a los prestadores y se los presentará en un ranking a los clientes que soliciten un servicio. Este aspecto es fundamental para garantizar la calidad de los futuros servicios, por lo que la plataforma deberá incentivar a los clientes a completar la encuesta.

Los clientes contarán con una app para dispositivos móviles o podrán utilizar la página web para solicitar un servicio. El catálogo de servicios será de fácil lectura y consulta, tanto en forma indizada como en formato de búsqueda por palabras claves. El formulario de solicitud será sencillo y fácil de completar, pero deberá solicitar la suficiente información para que los potenciales prestadores puedan comprender el problema y determinar si les interesa cotizar. Deberán también indicar franjas horarias de disponibilidad para que el potencial prestador pueda realizar su visita para cotizar. El prestador que quiera cotizar acordará un horario de visita con el cliente. Esta visita es gratuita en todas las ocasiones, sea o no contratado posteriormente. Esto será claramente indicado al cliente y si no lo cumpliera, será evaluado en la encuesta de calidad del servicio.

Una vez realizada la visita de cotización, cada prestador preparará su oferta y la enviará a través de la aplicación, de manera que el potencial cliente pueda comparar varias cotizaciones. El sistema le brindará al cliente entre 2 y 5 ofertas. El servicio siempre será pagado a través de plataformas digitales de pago o

tarjetas de crédito de las instituciones de servicios financieros socias de la plataforma, no siendo admisible el pago en efectivo.

Una vez finalizado el servicio, el cliente recibirá una encuesta de satisfacción. Para incentivar a contestar la encuesta, el cliente recibirá créditos para ser utilizados en cualquier otra contratación en la plataforma.

## 10.2 Procesos

### 10.2.1 Alta de Trabajadores de Oficios Calificados

La primera clave del negocio son los trabajadores prestadores del servicio. Estos se encuentran clasificados en dos grupos, los trabajadores calificados y las jefas de hogar. Dado que los trabajadores calificados son un grupo altamente heterogéneo y disperso, es necesario realizar un buen trabajo de marketing para alcanzar la mayor cantidad y calidad posibles. Una vez que se solicita la registración de un prestador, la plataforma deberá evaluar los antecedentes que acrediten los postulantes, verificando las referencias, antes de aceptarlos. Una vez aceptados, se solicitará a las instituciones de servicios financieros asociadas la apertura de cuenta para los trabajadores. Dichas instituciones realizarán los controles y verificaciones crediticias que correspondan según sus procedimientos y políticas y procederán a la apertura de la cuenta. Una vez realizada, realizarán al pago de la comisión correspondiente a la plataforma. Los trabajadores quedarán en este momento habilitados a operar, clasificados en la menor jerarquía como recién ingresantes, e irán avanzando conforme reciban buenas calificaciones por sus trabajos. En el flujo de procesos 1 podrá verse el esquema operativo.

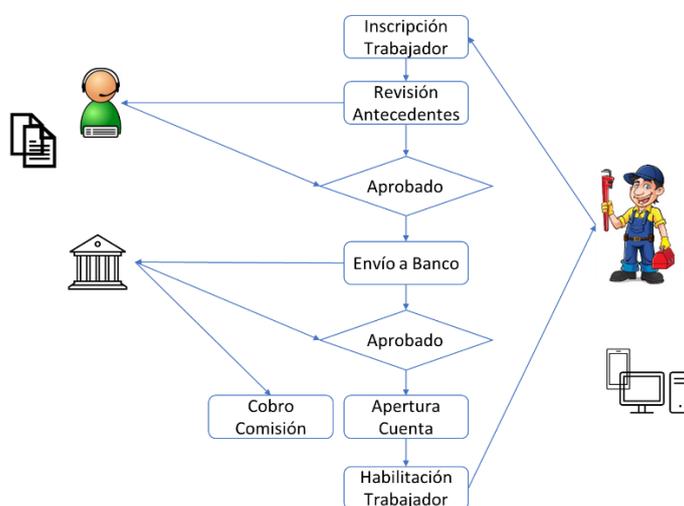


Ilustración 17- Flujo de Procesos 1 – Alta de Trabajadores de Oficios Calificados

### 10.2.2 Alta de Jefas de Hogar

Las jefas de hogar objetivo de la plataforma son mujeres que se encuentran percibiendo algún subsidio o plan social oficial de algún organismo gubernamental. También son objetivo aquellas mujeres que, aunque no perciban un subsidio o plan social, estén interesadas en participar del programa. En ambos casos, deberán inscribirse en la plataforma como tales. Una vez inscriptas, su información de inscripción es enviada a los organismos gubernamentales correspondientes, quienes continuarán con el proceso de inscripción y gestionarán su participación en los distintos programas de capacitación y formación en los oficios que hayan elegido. La formación también incluye la capacitación en habilidades de gestión y organización, para que puedan, si quisieran, organizarse como pequeñas cooperativas. Los costos de estos programas correrán por cuenta de los organismos gubernamentales, en función de los acuerdos que ellos hayan realizados con instituciones de formación en oficios. Una vez que las jefas de hogar reciban la certificación de aprobación de los cursos, seguirán el proceso de alta en la plataforma, en donde se verificará la aprobación de los cursos y demás antecedentes. Luego de ello se remitirá la información a las instituciones de servicios financieros asociadas para el alta de las cuentas bancarias. Con este paso finalizado estarán habilitadas para operar en la plataforma, clasificadas en la menor jerarquía como recién ingresantes, e irán avanzando conforme reciban buenas calificaciones por sus trabajos. En el flujo de procesos 2 podrá verse el esquema operativo.

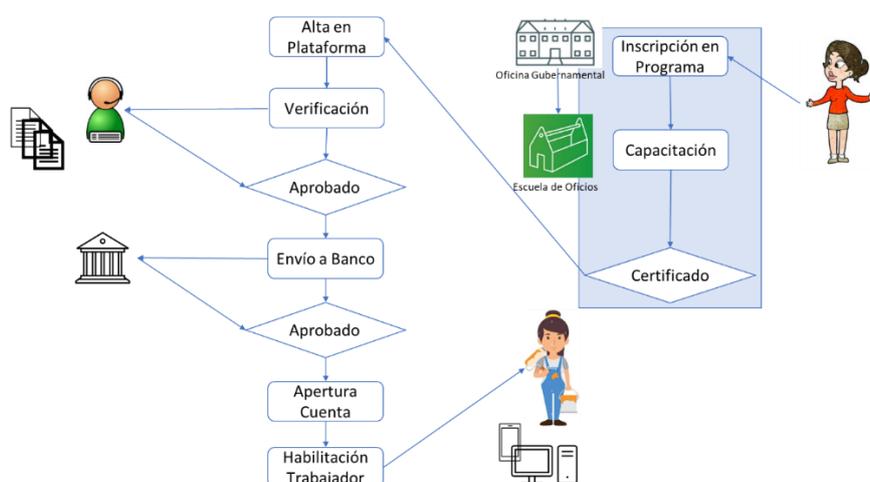


Ilustración 18 - Flujo de Procesos 2 – Alta de Trabajadoras Jefas de Hogar

### 10.2.3 Petición y Ejecución de Servicios

La segunda clave del negocio es el momento en que los potenciales clientes se contactan con los potenciales prestadores para la cotización. Este evento es la piedra angular para una experiencia de usuario superior:

a. Para el trabajador: Es fundamental contar con la mayor cantidad de información sobre el trabajo a realizar, de manera de saber si le interesa cotizar. Es importante destacar que una vez que se ofrezca a cotizar, si o si tiene que realizar la visita previa y presentar una cotización. De no cumplir con esto, perderá puntos en su calificación y podría llegar a ser suspendido. La plataforma deberá brindarle información precisa para poder ofrecer fechas tentativas de visita con gran flexibilidad para el potencial cliente, y lo debe ayudar a organizar su agenda con sus trabajos en curso. Una vez seleccionado un prestador, deberá realizar el servicio contratado sin excusas, tal cual fue cotizado. De no lograr esto, perderá puntaje.

La plataforma le brindará el soporte de la base de conocimientos que se vaya desarrollando con el tiempo de uso, a la vez que le permitirá interactuar con colegas y con la herramienta de chatbot, que lo asistirá virtualmente para cualquier necesidad que tenga.

b. Para el usuario/consumidor: El cliente de un servicio de refacción para el hogar parte de una posición de debilidad de base: falta de información (sobre prestadores, materiales, precios, calidades, etc.). Es por ello que la clave para una experiencia superior de servicio está en brindarle toda la información que necesite, de manera que baje su nivel de incertidumbre (el riesgo percibido). El cliente podrá buscar lo que necesite por rubros o palabras claves, deberá describir su necesidad con la mayor cantidad de detalles con la que cuente.

Para facilitarle su tarea, podrá ver en la app o en la página web, distintos blogs y videos que le ayuden a entender cómo funcionan distintos componentes del hogar, listas comparativas de precios de mercado de materiales y servicios y un soporte chatbot, que se alimenta con conocimiento que los mismos prestadores van cargando al sistema. Este asistente virtual irá creciendo en conocimiento con el uso y será la primera puerta de entrada del usuario con el servicio y la asistencia, en caso de que el usuario tenga alguna dificultad, enlazando no sólo la base de conocimientos, sino también la base del servicio en donde constan los detalles de la transacción. Cuando los requerimientos superen lo que el

chatbot pueda resolver, se derivará automáticamente a un asistente del equipo de CRM, junto con toda la información de referencia del caso.

La idea es garantizar un mínimo de dos cotizaciones, por lo que al menos dos prestadores potenciales deberán visitarlos. Al recibir las ofertas de visitas, el cliente podrá ver el historial del prestador y su calificación, pudiendo seleccionar los que le interesen (siempre con la premisa de que debe recibir dos cotizaciones como mínimo y 5 como máximo).

c. Finalmente, la evaluación de la experiencia del servicio es clave para garantizar que se cuenta con la mejor red de prestadores disponibles. Cada vez que el prestador indique en la plataforma que ha finalizado el servicio, el cliente recibirá una encuesta de evaluación de la calidad del servicio. En general, los clientes más propensos a contestar estas encuestas son lo que han tenido una mala experiencia. Para asegurar la participación de los que han tenido buenas experiencias, se otorgarán créditos que los clientes podrán usar para pagar futuros servicios a través de la plataforma. Los trabajadores recibirán una calificación en función de las evaluaciones, permitiendo ordenarlos del mejor al peor en la lista de trabajadores que han cotizado a un cliente. Además, fragmentos anónimos de encuestas se muestran en el perfil de cada uno, para que el potencial cliente pueda evaluar de la mejor manera. El ranking de trabajadores se alimenta también de irregularidades que pueda haber cometido, como ser realizar una visita y no cotizar, o cotizar y no realizar el trabajo en los términos establecidos, así como también exigir pagos en efectivo. El sistema contará con verificaciones automáticas de esto (visitas sin cotización, cotizaciones aceptadas sin ejecución o trabajos realizados sin pagos registrados a través de la plataforma, por ejemplo)

d. Los pagos deberán ser realizados a través de las billeteras virtuales o plataformas de pagos de la institución de servicios financieros que le haya habilitado la cuenta para operar (o por medios de bancarización tradicional (tarjetas de débito/crédito), si las instituciones financieras ofrecen esos medios en sus paquetes). Una vez realizados los pagos, la institución de servicios financieros procederá a liquidar a la plataforma la comisión correspondiente por las transacciones realizadas.

En el flujo de procesos 3 podrá verse el esquema operativo.

Circuito Operativo

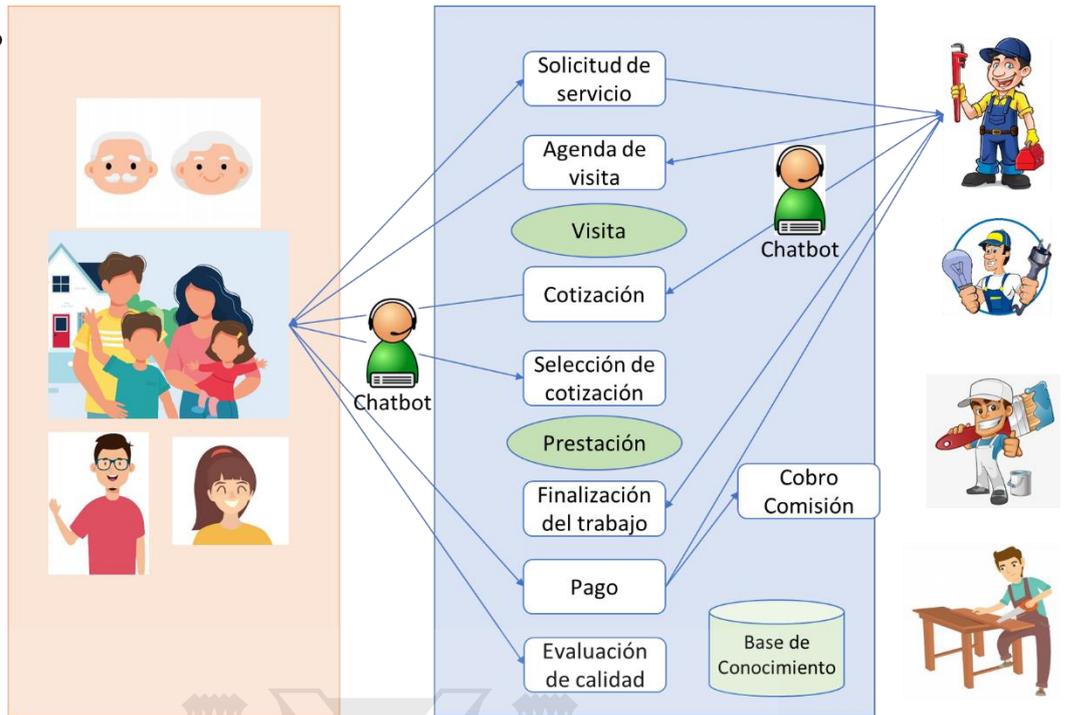


Ilustración 19 - Flujo de Procesos 3 – Prestación de Servicios

# 11. Implementación del Negocio

## 11.1 Estrategia de Implementación

Como todo negocio de plataforma, se requiere un fuerte crecimiento de la red para lograr escala operativa. Este crecimiento debe ser parejo en ambos lados, tanto de los trabajadores de oficios como del lado de usuarios/consumidores. A su vez, el desarrollo de las jefas de hogar, por requerir un proceso de formación previa, demandará más tiempo. La estrategia de implementación del negocio se desplegará en los siguientes ejes:

1. Desarrollo tecnológico de la plataforma. Durante el segundo trimestre se construirá el producto mínimo viable de la plataforma con funcionalidades básicas que permita comprender las necesidades de los usuarios. En el cuarto trimestre se lanzará la segunda versión mejorada. Dadas las necesidades de crecimiento del negocio no se podrá hablar de una versión final del sistema, sino que la organización se encontrará en modo “beta permanente<sup>13</sup>”, es decir que el producto irá incorporando mejoras permanentes.
2. Acuerdos estratégicos con organismos gubernamentales y escuelas de oficios. Para el desarrollo de las jefas de hogar, se necesita la firma de acuerdos con distintos organismos gubernamentales que llevan adelante planes de asistencia social. Estos acuerdos permitirán enlazar los esfuerzos gubernamentales de integrar los beneficiarios de planes en el mercado del trabajo formal, reemplazando progresivamente los planes sociales con trabajo genuino. Estos acuerdos tienen que coordinarse con escuelas de oficios que permitan capacitar y certificar a las jefas de hogar que se sumarán a la plataforma como trabajadores prestadores de servicios.
3. Acuerdos de ingresos compartidos con instituciones de servicios financieros. Estos acuerdos son los que posibilitarán la monetización de la plataforma y son cruciales para el éxito del negocio. Se apuntará a bancos tradicionales de primera línea, que se encuentran en fuertes

---

<sup>13</sup> En la jerga de desarrollo de software se conoce como versión beta a una versión terminada de un software listo para ser probado por un grupo selecto de usuarios. Referirse a un software como “beta permanente” alude a una forma moderna de concebir el desarrollo de software en el cual se considera que nunca está terminando, siempre se encuentra en estado de mejora continua.

procesos de transformación digital y son más proclives a la búsqueda de clientes que no califican en los cánones convencionales de cliente bancario. A su vez, se buscarán cerrar alianzas con Fintech abocadas a desarrollar negocios con la GIG Economy.

4. Campañas publicitarias que permitan ampliar la red de trabajadores ya calificados, en un principio enfocado en 5 rubros tradicionales:
  - a. Electricista
  - b. Plomero
  - c. Gasista
  - d. Albañil
  - e. Reparación de electrodomésticos

para luego crecer a todo tipo de servicios para el hogar como para las personas, como ser:

- a. Peluquería
  - b. Manajes
  - c. Manicura
  - d. Estética
  - e. Asistencia personal
  - f. Asistencia mecánica
  - g. Etc.
5. Campañas publicitarias que permitan llegar a usuarios/consumidores, a través de medios tradicionales como a través de redes sociales.

## **11.2 Objetivos y Metas Anuales**

Se plantean los siguientes objetivos de crecimiento anual

1. Primer Año: Se buscará comenzar a consolidar la red de prestadores y usuarios consumidores, por lo que
  - a. Se buscará firmar convenios con 2 organismos gubernamentales, idealmente el Ministerio de Desarrollo Social de La Nación y de la Ciudad de Buenos Aires.
  - b. Se buscará cerrar convenios de ingresos compartidos con 2 instituciones de servicios financieros, 1 banco tradicional y 1 Fintech.
  - c. La red deberá crecer 1% el último trimestre

2. Segundo Año:
  - a. Se extenderán los convenios a la provincia de Buenos Aires y Córdoba.
  - b. La red crecerá entre 1% y 2% en los primeros tres trimestres y 4% en el último trimestre.
3. Tercer Año:
  - a. Se continuará creciendo en 8 provincias, incluyendo Santa Fe, Entre Ríos, Mendoza, Salta y Tucumán.
  - b. Se incorporarán 2 instituciones de servicios financieros más
  - c. La red crecerá entre un 4% y un 16%.
4. Cuarto Año:
  - a. Se completarán convenios en todo el país
  - b. Se creará un 10% en Fintech
  - c. La red comenzará a crecer en forma exponencial, entre 16% y 32%. El detalle trimestral de los 4 años se encuentra detallado en el Cuadro 1 del Anexo A

### **11.3 Plan de Implementación**

El primer año de la organización se desarrollará en 6 grandes áreas:

- 1) Organización Societaria. El primer trimestre del primer año estará focalizado en la organización del emprendimiento. Se llevará adelante tareas de constitución societaria, selección y contratación del equipo inicial, alquiler de un espacio de trabajo y la adquisición del equipamiento necesario para operar. Se desarrollará la estrategia del negocio, la estructura de misión, visión y valores y la identidad de marca y sus logos.
- 2) Desarrollo tecnológico de la plataforma. Una vez constituida la organización, los socios se dividirán las tareas. El CTO liderará el desarrollo de la plataforma tecnológica, diseñando la solución, tanto funcional como técnicamente, y se desarrollará el plan de implementación. La construcción de la solución será llevada adelante por un desarrollador de software externo, que deberá contratarse en esta etapa, dirigidos por el equipo de la empresa. Se desarrollará una primera versión mínima para las pruebas (producto mínimo viable) que será

lanzado al mercado hacia el último trimestre del primer año. Este producto será perfeccionado con el feedback obtenido de su uso en el trimestre. Luego de ello, trabajando en un esquema de “beta permanente”, se mejorará el producto en forma continua.

- 3) Acuerdos estratégicos con organismos gubernamentales. Para poder desarrollar el equipo de trabajadores de oficio jefas de hogar, se deberá desarrollar alianzas con distintos organismos gubernamentales e instituciones de formación de oficios. Durante el tercer trimestre se desarrollarán las primeras alianzas de manera de comenzar con la identificación de los primeros grupos de jefas de hogar y comenzar su proceso de capacitación. Si bien estas tareas recaerán principalmente en el terreno de dichas organizaciones, la empresa coordinará y supervisará todo el proceso.
- 4) Acuerdos de ingresos compartidos con instituciones de servicios financieros. El equipo comercial trabajará fuertemente en el cierre de acuerdos con 2 instituciones financieras para el final del primer año, de manera de tener todo listo para comenzar a operar el último trimestre del año.
- 5) Campañas publicitarias. Durante el segundo trimestre se planificará y contratará la campaña publicitaria para la captación de trabajadores de oficios calificados, de manera de contar con una planta de 110 trabajadores para comenzar a operar en el último trimestre del año. Respecto de los usuarios/consumidores, la campaña comenzará a ejecutarse ese último trimestre.
- 6) Operación. Comenzará a trabajarse en la selección y aceptación de los primeros trabajadores de oficios capacitados durante el tercer trimestre, y a atender las necesidades de los usuarios/consumidores en el último trimestre.

En el cuadro 8 del anexo 1 puede verse el cronograma detallado.

## 12. El Equipo Emprendedor y a Estructura Directiva

### 12.1 Estructura Directiva

El equipo de dirección de la empresa estará encabezado por los dos fundadores de la compañía, quienes se dividirán la gestión en dos grandes áreas:

1. CEO (Chief Executive Officer): El CEO tendrá la mayor responsabilidad de la organización, teniendo a su cargo la administración, operación y comercialización. Esta área tendrá a su cargo:
  - a. Administración general del negocio, con tareas tales como compras, pagos, cobranzas, contabilidad y finanzas. Si bien la contabilidad estará tercerizada en un estudio contable, las tareas generales de la administración se realizarán en la organización
  - b. Alianzas, con la misión fundamental de cerrar contratos y acuerdos con las instituciones financieras con las que se compartirán los ingresos de la operación, y de los acuerdos con los organismos estatales, ONGs e instituciones formadoras de oficios para el desarrollo de las jefas de hogar.
  - c. Marketing y ventas, para la captación tanto de usuarios/consumidores como de trabajadores de oficios ya capacitados. Si bien las campañas de comercialización se realizarán con la asistencia de agencias de publicidad, se contará con especialistas en nómina, quienes desarrollarán y ejecutarán las estrategias comerciales.
  - d. Operaciones y relacionamiento con clientes, con tareas críticas para la operación saludable y exitosa del negocio, generando valor a los clientes y una gran experiencia de uso.
2. CTO (Chief Technology Officer): El CTO tendrá a su cargo el desarrollo y operación técnica de la plataforma. Si bien los desarrollos se realizarán con el soporte de fábricas de software externas, se contará con un equipo permanente, altamente capacitado, para diseñar las herramientas y liderar los proyectos de construcción de software.

El CEO y el CTO formarán el Comité de Dirección de la compañía, tomando las decisiones por consenso. Esta estructura de dirección continuará a lo largo de los primeros 5 años de gestión, siendo acompañada por una estructura

organizativa flexible, colaborativa y empoderada, que solo contará con un solo rol gerencial (marketing) y líderes de equipo en los demás verticales.

En cuanto a los socios fundadores

Natalia, CEO de la organización, es Contadora y Licenciada en Administración de Empresas recibida en la Universidad Nacional de Salta. Cuenta con más de 20 años de experiencia en desarrollo y gestión de emprendimientos comerciales y, recientemente, de numerosos proyectos de transformación tecnológica. Actualmente está cursando el Master in Business and Technology de la Universidad de San Andrés.

Su fuerte conocimiento comercial la posiciona como un miembro clave del equipo a la hora del desarrollo de la organización, el establecimiento de alianzas y la gestión administrativa.

Pablo, CTO de la organización, es Licenciado en Sistemas de Información graduado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, es un profesional de Tecnología de la Información especialista en acompañar a las organizaciones en su proceso de transformación digital, de manera de agregar valor al negocio. Tiene más de 20 años de experiencia global en Servicios de Tecnología de la Información y Comunicaciones (Consultoría, Gestión de TIC, Gestión de Proyectos, Profesor Universitario e Investigador) con performance y resultados consistentes, logrados con niveles superiores de satisfacción a clientes.

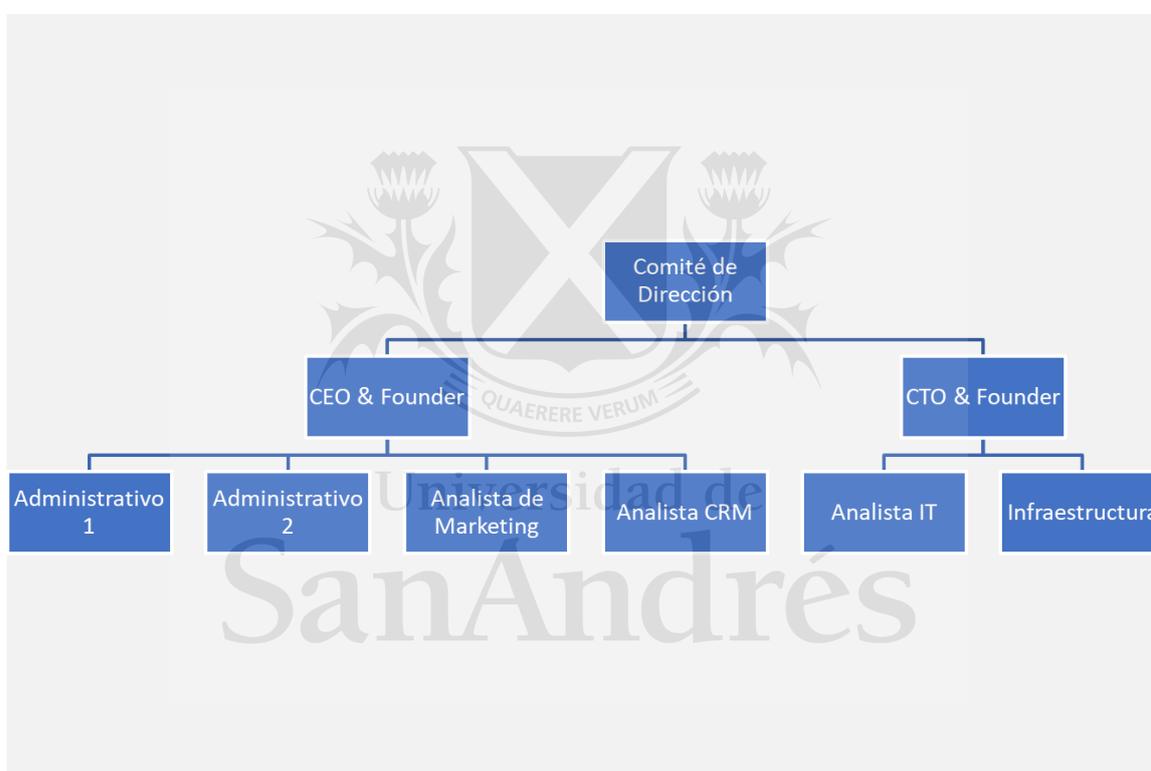
Sus fuertes conocimientos tecnológicos y de negocios de plataformas, así como su experiencia en gestión de equipo de desarrollo de software tercerizados, lo transforman en una figura clave a la hora de desarrollar la infraestructura tecnológica de la plataforma.

## **12.2 Estructura Organizativa**

Toda start-up implica un emprendimiento complejo, incierto y arduo. Pero a la vez, un espacio colaborativo, innovador y creativo en donde se va haciendo camino al andar, probando, ensayando y equivocándose rápidamente para recalcular los planes y las estrategias. Es por ello que es clave la conformación de un equipo comprometido y competitivo que pueda trabajar en total comunidad con el equipo de los fundadores. La estructura de este equipo tiene que ser flexible y capaz de crecer fuertemente en un período de 16 trimestres. En este

contexto, la empresa contará con dos socios fundadores que encabezarán la estructura directiva, dividiéndose el trabajo en dos grandes áreas, la gestión del negocio y la construcción de herramienta tecnológica sobre la que se desarrollará la plataforma.

En un comienzo, el equipo constará de 8 personas, incluyendo a los dos fundadores, que se distribuirán las tareas administrativas, comercial y la construcción de la plataforma en sí. Este equipo coordinará las actividades de numerosas empresas y trabajadores freelances necesarios para llevar adelante las tareas de construcción de la sociedad y el software. En el organigrama 1 podrá verse esta estructura inicial



*Ilustración 20 - Organigrama 1 – Estructura Organizativa Primer Trimestre*

A lo largo de los trimestres, el equipo crecerá en su conformación y organización, hasta llegar a 22 miembros hacia el final del trimestre 12, manteniendo la estructura en el 4to año. En su crecimiento, se continuará con la estructura de dirección con dos recursos de nivel C (CEO y CTO) con un equipo dinámico que incorporará la gerencia comercial como nivel gerencial destacado. El resto de las áreas se mantendrán con la gestión de la figura de un líder de equipo.

La gerencia comercial estará dividida en un equipo de marketing, encargado de la planificación y ejecución del plan de comercialización, y un equipo de

relacionamiento con los clientes (CRM), quienes llevarán adelante la tarea de gestionar tanto a los trabajadores de oficios como a los usuarios/consumidores. Esta última actividad es de gran relevancia, porque estará encargado de lograr una experiencia de uso altamente satisfactoria por parte de ambos grupos de clientes.

Esta estructura puede verse en el organigrama 2.

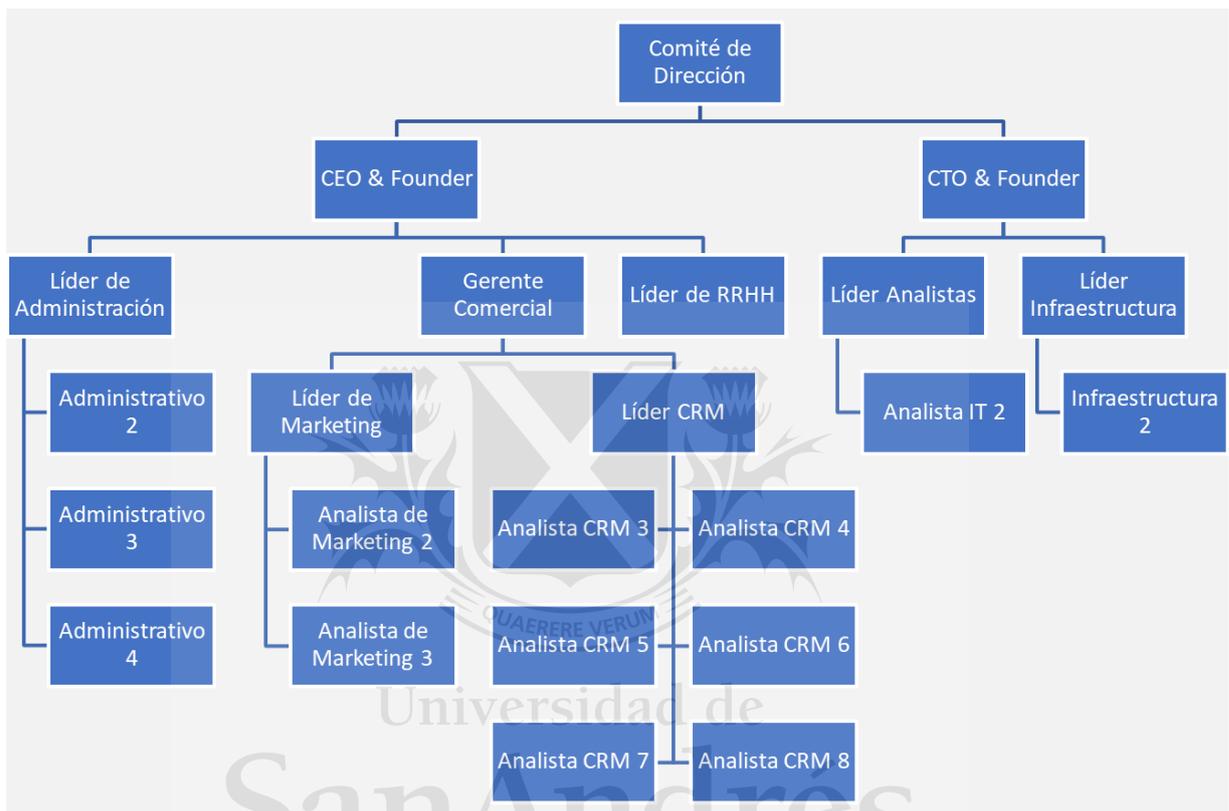


Ilustración 21 - Organigrama 2 – Estructura Organizativa Año 4

## 13. Resultados y Requerimientos de Inversión

### 13.1 Esquema Financiero y Necesidades de Inversión

En función del modelo de negocio planteado y del tamaño del mercado objetivo, la expectativa de ingresos para cada uno de los rubros, a dólar constante, puede verse en la siguiente tabla

Rubro	Ingreso unitario	SAM		SOM (a 4 años)	
		Unidades	USD	Unidades	USD
Ingresos Compartidos Cuentas	USD 9,07	2.910.000	26,3 millones	154.447	1,4 millones
Ingresos Compartidos por servicios (anual)	USD 0,63	134.400.000	84,6 millones	13.440.000	8,4 millones
Total			110,9 millones		9,8 millones

Tabla 3 - Estimación de SAM y SOM para los Primeros Cuatro Años de Negocio

Siendo el ingreso unitario el ingreso unitario compartido con las instituciones financieras, tanto por la apertura de cuentas como por los servicios operados en la plataforma. En el caso del ingreso por apertura de cuentas, las unidades corresponden a cantidad de cuentas abiertas, mientras que, en el caso de ingresos compartidos por transacciones realizadas en la plataforma, las unidades representan la cantidad de servicios realizados por año. Para su cálculo se parte de la base de 8 servicios mensuales por usuarios/consumidor por mes, número al que se arriba al final del 4to año. El detalle de cálculo puede observarse en el cuadro 7 del anexo 1. Por otro lado, el cálculo del ingreso unitario se detalla en la sección 13.2

Desde el punto de vista de las necesidades de inversión, en un horizonte temporal de 4 años, se necesitan:

Rubros	USD en 4 Años
Recursos humanos	USD 2,5 millones
Infraestructura	USD 1,6 millones
Desarrollo de la Red	USD 4,0 millones
Otros Gastos	USD 0,7 millones
Total	USD 8.8 millones

Tabla 4 - Principales Rubros de Gastos en los Primeros Cuatro Año de Negocio

Se puede apreciar el flujo de fondos anual en el siguiente cuadro y el detalle en el cuadro 7 del Anexo A

Años	TA1	TA2	TA3	TA4	Total
<b>Ingresos</b>					
Ingresos Servicios Financieros Usuarios	USD 1.562	USD 33.147	USD 200.512	USD 807.618	USD 1.042.839
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores	USD 3.422	USD 18.288	USD 77.255	USD 259.559	USD 358.524
Ingreso Rev Shar Transaccional	USD 3.135	USD 155.821	USD 1.296.269	USD 6.358.737	USD 7.813.962
<b>Total Ingresos</b>	<b>USD 8.119</b>	<b>USD 207.256</b>	<b>USD 1.574.036</b>	<b>USD 7.425.914</b>	<b>USD 9.215.326</b>
<b>Egresos</b>					
Recursos humanos	USD 344.258	USD 668.392	USD 719.006	USD 770.361	USD 2.502.017
Infraestructura Inicial	USD 80.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 80.000
Infraestructura Trim	USD 92.100	USD 80.500	USD 82.800	USD 77.800	USD 333.200
Alquiler Instalaciones	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 480.000
Desarrollo de app	USD 350.000	USD 125.000	USD 100.000	USD 100.000	USD 675.000
Marketing y Comercialización	USD 66.440	USD 513.400	USD 1.570.400	USD 1.832.294	USD 3.982.534
Otros Gastos	USD 168.000	USD 168.000	USD 168.000	USD 168.000	USD 672.000
<b>Total Egresos</b>	<b>USD 1.220.798</b>	<b>USD 1.675.292</b>	<b>USD 2.760.206</b>	<b>USD 3.068.456</b>	<b>USD 8.724.752</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>-USD 1.212.678</b>	<b>-USD 1.468.036</b>	<b>-USD 1.186.170</b>	<b>USD 4.357.458</b>	<b>USD 490.574</b>

Tabla 5 - Flujo de Fondos Detallados en Dólares

Esta tabla de flujo de fondos permite ver los totales anuales para cada rubro, tanto de ingresos como egresos, y el margen operativo.

En cuanto al financiamiento, se requiere una inversión inicial de 1,2 millones de dólares, financiados por los fundadores (también sindicados en la jerga del mercado como Friends & Family inverstors), y dos rondas de inversión semilla y tipo A de 1,5 y 1,2 millones de dólares para los años 2 y 3. El breakeven se produce en el trimestre 13, con una expectativa de repago de la inversión al final del 4to año. Tomando como tasa de descuento al riesgo país del 22%, se obtiene un valor actual neto de 1,5 millones de dólares a 6 años de inversión, con una tasa interna de retorno de 30,5%. El detalle de la financiación y los flujos descontados pueden verse en el siguiente cuadro

Flujo de Fondos	Total A0	A1	A2	A3	A4	A5	A6
<b>Margen Operativo</b>		-USD 1.212.678	-USD 1.468.036	-USD 1.186.170	USD 4.357.458	USD 6.100.442	USD 9.150.662
Factor de Crecimiento Años 5 y 6						40%	50%
Tasa Dto	22%						
Factor de Dto		0,82	0,67	0,55	0,45	0,37	0,30
Flujo Ddo	USD 4.365.758	-USD 993.999	-USD 986.318	-USD 653.232	USD 1.966.953	USD 2.257.159	USD 2.775.195
<b>Friends &amp; Family</b>		-USD 1.212.678					
<b>Seed Round</b>			-USD 1.500.000	-USD 1.186.000			
<b>Flujo Inversión Ddo</b>	<b>-USD 2.873.610</b>	<b>-USD 1.212.678</b>	<b>-USD 1.007.794</b>	<b>-USD 653.138</b>			
<b>VPN</b>	USD 1.492.148						

Tabla 6 - Flujo de Fondos Descontados en Dólares

Los años quinto y sexto se calculan con una tasa de crecimientos de 40% y 50% respectivamente.

## 13.2 Detalle de Conceptos y Bases de Estimación

### 1. Ingresos

#### a. Desarrollo de la Red

Si bien se opta por un modelo gratuito (freemium) en donde los participantes de la red (prestadores y usuarios) estarán libres de cargo, el volumen de participantes incide principalmente en los ingresos y algunos costos. Es fundamental, entonces, establecer claros objetivos de crecimiento de la red. Desde este punto de vista, se plantea un crecimiento paulatino, tanto de prestadores como de usuarios, con un fuerte crecimiento hacia el 4to año. El desarrollo de la red de prestadores jefas de hogar es más lento, debido a que requieren un proceso de capacitación que no puede ser inferior a los 3/6 meses según las habilidades u oficios de los que se trate. El objetivo es obtener 220.000 usuarios/consumidores, 17.000 prestadores capacitados tradicionales y 22.000 jefas de hogar. En el cuadro 1 del Anexo A se puede visualizar el detalle del ritmo de crecimiento

#### b. Inflación y Tipo de Cambio.

Dada la incertidumbre cambiaria y la inflación, se utilizará el cuadro 2 del Anexo A para los ajustes

#### c. Servicios Financieros

Dado el modelo de negocios gratuito definido, los participantes de la red (usuarios/consumidores y trabajadores de oficios) no serán sujetos de monetización. En el corto plazo (4 años) se orientará a ingresos por servicios financieros y de seguros, mientras que se evaluará en el largo plazo un esquema de ingresos compartidos por la venta de materiales para la construcción y de refacción del hogar, así como también de publicidad. Las jefas de hogar, tanto como los trabajadores de oficios tradicionales, son un buen mercado objetivo para los servicios financieros, tanto para la banca tradicional como para las Fintech. En una primera etapa se firmarán acuerdos comerciales con instituciones financieras que permitan monetizar dos rubros:

- Apertura de cuentas: Para calcular el ingreso potencial se estima un costo de mantenimiento de cuenta clásica de un banco de primera línea de \$1500 y una tasa a compartir ambiciosa del 15%. A su vez, se estima capturar lentamente los distintos participantes de la plataforma. En lo que

respecta a los trabajadores de oficios (tanto tradicionales como jefas de hogar), la apertura de cuenta es obligatorio para participar de la plataforma. Por otro lado, se buscará capturar a los usuarios/consumidores con un crecimiento gradual. En el cuadro 3 del Anexo A se puede observar el detalle de cálculo

- Transacciones en la plataforma de pagos: Si bien la plataforma no intermediará en las transacciones comerciales entre los trabajadores de oficios y los usuarios, los pagos deberán realizarse a través de la plataforma de pagos que propongan las instituciones financieras con las que se firmen convenio. De esta manera, la plataforma cobrará el 1% sobre las mencionadas transacciones como ingreso compartido. Para estimar el volumen de facturación esperado por este medio, se parte de la base de un promedio de servicios mensuales por usuario/consumidor que irá creciendo a lo largo de los trimestres, de 1 por mes al principio a 8 por mes en el trimestre 16. En cuanto al ticket promedio, se utilizó un promedio de servicios testigos, obtenidos de la página de uno de los principales competidores del mercado. El detalle del cálculo del ticket promedio puede verse en cuadro 4 del anexo A, mientras que el cálculo de ingresos por este concepto puede verse en el cuadro 5 del mencionado anexo.

## **2. Egresos**

### **a. Recursos Humanos**

El equipo de trabajo es fundamental para el éxito del emprendimiento. Si bien se trata del desarrollo de una plataforma tecnológica que vincula oferta y demanda en el mercado del servicio para el hogar, la calidad y la experiencia superior de usuario se logra con una buena articulación de los prestadores. Tal como se estableció en el modelo de negocios, las tareas claves a desarrollar son: desarrollo de la plataforma, selección y capacitación de las jefas de hogar, captación y validación de prestadores tradicionales, gestión del servicio y control de la calidad de las prestaciones y tareas de marketing y ventas. Estas tareas requieren un equipo comprometido con la calidad y la atención al usuario. Este equipo irá creciendo a lo largo de los trimestres en función del crecimiento del negocio y representará el 29% del costo total a 4 años. En el Anexo A, cuadro 6 pueden verse los detalles de headcount y sus sueldos por trimestre

#### b. Infraestructura

Desde el punto de vista de infraestructura se prevé la utilización principal de servicios en la web, el alquiler de una oficina, la compra de laptops para el equipo de trabajo y el desarrollo de la app, con una inversión total en 4 años de 1,5 millones de dólares, distribuidos de la siguiente manera:

- Alquileres: USD 480.000
- Instalaciones: USD 413.200
- Desarrollo de la app: USD 675.000

Estos gastos se irán desplegando progresivamente a lo largo de los trimestres, en función del crecimiento del equipo y de las operaciones.

- Desarrollo de la red: El crecimiento estimado de los participantes de la plataforma requerirá de una fuerte inversión de 4 millones de dólares en cuatro años en publicidad para el desarrollo de la red de trabajadores de oficios tradicional (ya capacitados) y para el desarrollo de la red de usuarios. Según los cálculos de la empresa Qxm, competidor argentino con un modelo de negocios similar, según lo detallado en la sección de benchmark, el costo de adquisición de clientes en este sector es de 6 dólares. En base a esto, previendo un fuerte esfuerzo comercial al comienzo, se plantea en 12 dólares los primeros dos trimestres, un crecimiento a 20 dólares para los siguientes 3, para luego descender a 12 por tres trimestres más y finalmente a 6 sobre el final del 4to año.

En lo que respecta al desarrollo de la red de jefas de hogar, se firmarán convenios de capacitación con formadores de oficios y con entidades gubernamentales y ONGs. Estas instituciones estarán a cargo de publicitar los programas de formación y la inclusión de las jefas de hogar capacitadas en la plataforma.

- c. Otros gastos. Se estiman un total de 672.000 dólares de gastos generales de administración y gestión societaria.

### **13.3 Valor a lo Largo del Ciclo de Vida del Cliente**

El indicador de valor a lo largo del ciclo de vida de un cliente (life time value) mide el valor que cada cliente genera a lo largo de su ciclo de vida como cliente de la empresa. Se calcula con la siguiente fórmula

CLV = (Valor promedio por compra x Margen Bruto x Frecuencia de Compra x ciclo de vida del cliente) – Costo de adquisición de Clientes.

A los efectos del cálculo, se utilizará un ciclo de vida del cliente (tiempo en el que el cliente continúa haciendo negocios con la plataforma) de 5 años. El detalle de cálculo se puede visualizar en el cuadro 8 del anexo 1, mientras que en el siguiente cuadro se resume el valor promedio anual.

Indicador/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Valor del ciclo de vida del cliente	USD 13	USD 61	USD 138	USD 192

*Tabla 7 - Life Time Value en Cuatro Años*



## **14. Escalamiento e Internacionalización**

### **14.1 Estrategia de Escalamiento e Internacionalización.**

Luego de cuatro años de crecimiento, alcanzando el SOM objetivo, la plataforma continuará su crecimiento en Argentina hacia el SAM, con crecimientos estimados del 40% en el quinto año y del 50% en el sexto.

En paralelo con esto, durante el cuarto año comenzará el desarrollo de la estrategia de internacionalización en América Latina. De acuerdo con estadísticas internacionales de Statista (2022), 5 de las ciudades más grandes de América Latina son:

- San Pablo, 22,4 millones de habitantes
- Ciudad de México, 22 millones de habitantes
- Buenos Aires, 15,3 millones de habitantes
- Río de Janeiro, 13,6 millones de habitantes
- Bogotá, 11,3 millones de habitantes

Por otro lado, la distribución de la pobreza en la región es sustancial, representando el 18,3% de la población, mientras que es del 24,7 el grupo con ingresos bajos, según Statista (2021) Este grupo es un fuerte objetivo para el proceso de formación de mujeres en oficios.

Es por ello por lo que se escalará a Colombia, México y Brasil. Se comenzará por Colombia, como caso piloto, siendo el país de menor tamaño de los 3, para luego continuar con México y finalmente Brasil.

### **14.2 Tamaño de los mercados objetivo**

Para estimar el tamaño de los 3 mercados objetivos se utilizará la misma base de estimación que se utilizó para estimar el mercado argentino, es decir, calcular que un hogar promedio cuenta con 3 habitantes. Por otro lado, el SAM será calculado como el 15% del total del mercado (TAM) y el SOM del 10% del SAM. A su vez, para estimar los ingresos esperados, se basará en la misma pauta de ingreso compartido, utilizando sólo la del volumen transaccional, para lo que se considerarán 6 servicios por hogar por mes (con un total de 72 servicios anuales) y un ingreso promedio en dólares igual al calculado para argentina de 0,63 dólares por transacción.



Ilustración 22 - Ingresos Estimados de SAM y SOM para Internacionalización a Colombia, México y Brasil (en Millones de Dólares)

- Colombia: Con una población de 51 millones de habitantes (Statista (2020)), se calcula que tiene 17 millones de hogares. El SAM en cantidades de hogares será de 2,5 millones de hogares y 183,6 millones de transacción, por un total de USD 115,6. Esto totaliza un SOM de USD 11,56
- México: Con una población de 130 millones (Statista (2020)), se calcula que tiene 43,3 millones de hogares con un SAM de 6,5 millones de hogares, con ingresos SAM de USD 294,8 e ingresos SOM de USD 29,5
- Brasil: Posee una población de 213 millones de habitantes (Statista (2020)) y 71 millones de hogares. Se calculan 10,6 millones de hogares SAM con ingresos SAM de USD 483 e ingresos SOM de USD 48,3

### 14.3 Estrategia de Entrada

Se ingresará a cada país con filiales propias, que requerirán la búsqueda de financiación específica para cada uno de ellos en la forma de venture capital y joint venture con socios locales.

Se comenzará a trabajar en la preparación de la internacionalización durante el año 5 con ejecuciones sucesivas durante los años 6, 7 y 8, según el siguiente esquema

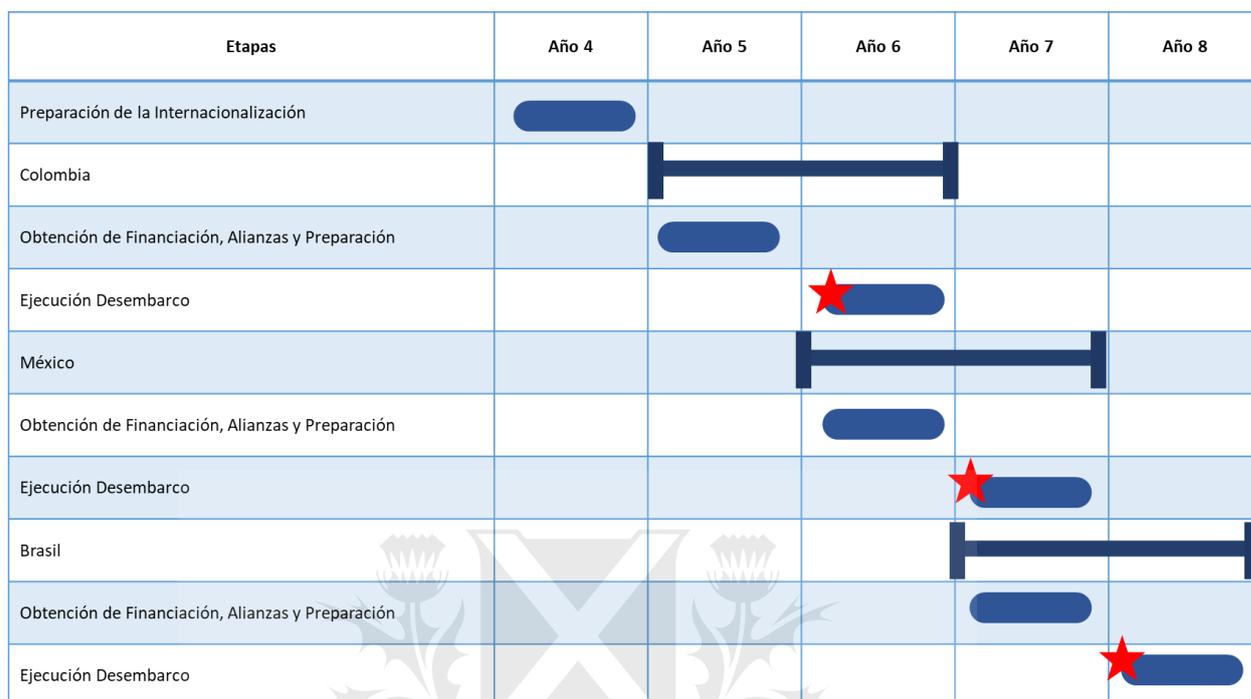


Ilustración 23 - Diagrama Temporal de Principales Hitos para la Internacionalización

#### 14.4 Competencia

Existen varias empresas competidoras con fuerte presencia internacional en los países objetivo para la internacionalización, que tienen que ser tenidos en cuenta durante la preparación del desembarco en cada país, a la hora de ajustar y adaptar el modelo de negocios de la plataforma a cada uno de esos países

País	Competencia
Colombia	Home Solution
México	Iguanafix Habitissimo HomeServe
Brasil	Habitissimo HomeServe

Ilustración 24 - Competencia Principal por País

Desde el punto de vista estratégico, será necesario fortalecer la propuesta de valor en dichos países, haciendo un muy fuerte foco en la formación de nuevas trabajadoras de escasos recursos para abrir el mercado con una propuesta

diferenciada, tanto para los usuarios/consumidores, como para los inversores y socios de monetización (instituciones financieras). El socio local de cada país jugará un rol clave en este proceso.



Universidad de  
**San Andrés**

## 15. Análisis de Riesgos

Como en todo negocio de plataformas, el factor crítico de éxito es el crecimiento acelerado de la red, de manera de obtener una masa crítica de creación de valor. Por otro lado, dada la estrategia de monetización, es también crítica la firma de convenios de ingresos compartidos con diversas instituciones que garanticen el ingreso de fondos y la rentabilidad. A los efectos de evaluar los principales riesgos de negocio, se detalla a continuación una lista de los mismos con sus acciones de mitigación

Riesgo	Acciones
Ritmo de crecimientos de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajará fuertemente con las cámaras del sector, de la construcción y con cámaras administración de consorcios para promover la plataforma entre los trabajadores.</li> <li>• Se trabajará fuertemente en el desarrollo de jefas de hogar y de otros trabajadores que no sean del sector para ampliar la oferta de trabajadores.</li> </ul>
Ritmo de crecimiento de los usuarios/consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se invertirá fuertemente en campañas publicitarias digitales y con plataformas de comercio digital como Google y YouTube.</li> <li>• Se otorgarán créditos promocionales por el uso de la plataforma.</li> </ul>
Dificultades para desarrollar las jefas de hogar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se firmarán contratos con instituciones gubernamentales que no sólo incluyan jefas de hogar, sino otros segmentos de mujeres y desempleados.</li> <li>• Se desarrollarán acciones publicitarias para promover el crecimiento de los trabajadores tradicionales.</li> </ul>
Dificultades para la firma de convenios de ingresos compartidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se buscarán fuentes alternativas de financiación, tales como la publicidad o la comercialización de productos relacionados con la reparación del hogar.</li> </ul>

Riesgo	Acciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se buscará firmar convenios con otro tipo de instituciones no bancarias, como Mercado Libre o billeteras digitales no bancarias (como personal pay).</li> </ul>
Dificultades para la firma de convenios con instituciones gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se buscará formar los trabajadores directamente, firmando convenios con instituciones de formación en oficios, accediendo a todo tipo de público desempleado.</li> </ul>
Dificultades con las fábricas de software	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evaluará la posibilidad de incorporar personal propio y desarrollar la herramienta internamente.</li> </ul>



Universidad de  
**San Andrés**

## 16. Bibliografía

1. Acemoglu, D. y D. Autor, 2011. "Skills, Task and Technologies: Implications for Employment and Earning". Handbook of Labor Economics. Elsevier, pp: 1043-1171
2. Altea Carlos, Vieron el negocio en arreglar tu casa y filtrar "truchos": facturan \$8 M, Information Technology 2019  
<https://www.cronista.com/infotechnology/online/Como-conseguir-plomeros-gasistas-y-albaniles-de-confianza-en- apenas-3-clicks-20190219-0010.html>
3. Autor, D., F. Levy y R. Murnane, 2003. "The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration". The Quarterly Journal of Economics 118(4): 1279-1333.
4. Banco Central de la República Argentina – Relevamiento de Expectativas de Mercado Marzo 2022  
[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)
5. Bivona, Enzo, and Cosenz, Federico, 2019. "Designing a Multi-Sided Platform Business Model Assessment Framework: A Dynamic Performance Management Perspective." Systems Research and Behavioral Science: Systems Research and Behavioral Science, 2019-12-27. Web.
6. Buenadicha Sánchez, César, Madariaga, Javier, Molina, Erika, Ernst, Christoph, and IDB Lab, 2019 Economía De Plataformas Y Empleo: ¿Cómo Es Trabajar Para Una App En Argentina? (Resumen Ejecutivo). Web.
7. Clauss, T., Harengel, P., & Hock, M. (2019). The perception of value of platform-based business models in the sharing economy: determining the drivers of user loyalty. Review of Managerial Science, 13(3), 605–634.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-018-0313-0>
8. Dossier de Prensa Habitissimo - [www.habitissimo.es](http://www.habitissimo.es)
9. Eddie Baeb, 2000 "How Sears Fumbled Home Services Biz." Crain's Chicago Business 23.7: 3. Web.
10. Evans, D. & Schmalensee, R. (2016) Matchmakers, The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press.
11. Frey, C. y M. Osborne, 2013. "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?" Oxford University Paper, Reino Unido.

12. Gonzalez, S. M. (2018). WHAT DO CONSUMERS APPRECIATE ABOUT ON-DEMAND ECONOMY WORKERS? Psychosociological Issues in Human Resource Management, 6(2), 29–43.  
<https://doi.org/10.22381/PIHRM6220182>
13. Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. Journal of the Association for Information Science and Technology, 67, 2047e2059.
14. Informes técnicos. Vol. 5, nº 200 – Primer Semestre 2021 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
15. Informes técnicos. Vol. 5, nº 175 - Primer Semestre 2021 – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
16. Informe 193 – Coyuntura de la Construcción – Septiembre/Octubre 2021 – Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción
17. Introduction to HomeServe – [www.homeserveplc.com](http://www.homeserveplc.com)
18. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. Issues in Science and Technology, 32, 61e69.
19. Lee, Kwang-Ho, and Kim, DongHee, 2019 "A Peer-to-peer (P2P) Platform Business Model: The Case of Airbnb." Service Business 13.4: 647-69. Web.
20. Lessig, L. (1999). Code: And other laws of cyberspace. Basic Books
21. MacDonald, C. (2018). The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism, by Arun Sundararajan. Cambridge, MA: MIT Press, 2016. 256 pp. ISBN: 978-0262034579. Business Ethics Quarterly, 28(4), 501–505. <https://doi.org/10.1017/beq.2018.31>
22. Quesada Ricardo, Cambio de foco: IguanaFix deja a clientes individuales y va por los corporativos, Apertura 2019 <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Cambio-de-foco-IguanaFix-deja-a-clientes-individuales-y-va-por-los-corporativos-20190218-0007.html>
23. Ralph Shaffer, 1983. "Sears Adds Array of Home Services." The Christian Science Monitor [Boston, Mass] 1981: The Christian Science Monitor (1983), 1981-04-13. Web.
24. Reillier, L&Reillier, B. (2017) PlatformStrategy, How to unlockthepower of Communities and Networks to growyourBusines. Londres y Nueva York: Routledge Taylor & Francis Group.

25. Sears Takes New Approach to Grow Home Services Business. Supply House times 40.7 (1997): 30. Web.
26. Statista 2020 – Dossier Latin America and the Caribbean <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/44116/latin-america-and-the-caribbean/>
27. Statista 2021 – Distribución porcentual de la población de América Latina en 2021, por estrato de ingreso - Fuente CEPAL Panorama Social de América Latina 2021 <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/1289588/america-latina-distribucion-de-la-poblacion-segun-estrato-de-ingresos/>
28. Statista 2022 - Ciudades con la mayor cantidad de habitantes en América Latina en 2022 – Fuente macrotrends.net Marzo 2022 <https://www.macrotrends.net/cities/largest-cities-by-population>
29. Sundararajan, A. (2016). The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism.
30. Täuscher, Karl, and Laudien, Sven M, 2018 "Understanding Platform Business Models: A Mixed Methods Study of Marketplaces." European Management Journal 36.3: 319-29. Web.
31. Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., y Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the new rules of strategy. Harvard Business Review, 94(4), 54-62. Product #: R1604C-PDF-ENG

Universidad de  
San Andrés

## Anexo 1 – Cuadros Financieros

### Cuadro 1 – Crecimiento de la Red

Trimestres	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Desarrollo de la Red</b>				
Consumidores	0	0	0	1400
Prestadores Capacitados	0	0	0	110
Jefas de Hogar	0	0	0	350

Trimestres	Q5	Q6	Q7	Q8
<b>Desarrollo de la Red</b>				
Consumidores	2800	5600	8400	14000
Prestadores Capacitados	220	440	660	1100
Jefas de Hogar	490	770	1050	1610

Trimestres	Q9	Q10	Q11	Q12
<b>Desarrollo de la Red</b>				
Consumidores	19600	30800	42000	64400
Prestadores Capacitados	1540	2420	3300	5060
Jefas de Hogar	2170	3290	4410	6650

Trimestres	Q13	Q14	Q15	Q16
<b>Desarrollo de la Red</b>				
Consumidores	86800	131600	176400	221200
Prestadores Capacitados	6820	10340	13860	17380
Jefas de Hogar	8890	13370	17850	22330

### Cuadro 2 – Tipos de Cambio e Inflación

Trimestres	Inflación	TC
Q1		110
Q2	15%	110
Q3	15%	120
Q4	15%	120
Q5	15%	140
Q6	10%	140
Q7	10%	160
Q8	10%	160
Q9	10%	180
Q10	5%	180
Q11	5%	200
Q12	5%	200
Q13	5%	210
Q14	5%	210
Q15	3%	210
Q16	3%	210

### Cuadro 3 – Servicios Financieros – Aperturas de Cuentas

Años	Q1	Q2	Q3	Q4	TA1
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$		\$ 4.500	\$ 5.175	\$ 5.951	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$		USD 40,91	USD 43,13	USD 49,59	
Porcentaje Revenue Sharing		15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario		USD 6,14	USD 6,47	USD 7,44	
Porcentaje de Usuarios a Capturar		15%	15%	15%	
Usuarios nuevos		0	0	1.400	
Usuarios a capturar		0	0	210	
Ingresos Servicios Financieros Usuarios		USD 0	USD 0	USD 1.562	USD 1.562
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$		\$ 4.500	\$ 5.175	\$ 5.951	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$		USD 40,91	USD 43,13	USD 49,59	
Porcentaje Revenue Sharing		15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario		USD 6,14	USD 6,47	USD 7,44	
Porcentaje de Usuarios a Capturar		100%	100%	100%	
Usuarios nuevos		0	0	460	
Usuarios a capturar		0	0	460	
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores		USD 0	USD 0	USD 3.422	USD 3.422

#### 1 Cálculo de Apertura de Cuentas Año 1

Años	Q5	Q6	Q7	Q8	TA2
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 6.844	\$ 7.528	\$ 8.281	\$ 9.109	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 48,89	USD 53,77	USD 51,76	USD 56,93	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 7,33	USD 8,07	USD 7,76	USD 8,54	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	20%	20%	20%	25%	
Usuarios nuevos	1.400	2.800	2.800	5.600	
Usuarios a capturar	518	736	973	1.857	
Ingresos Servicios Financieros Usuarios	USD 3.798	USD 5.940	USD 7.552	USD 15.857	USD 33.147
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 6.844	\$ 7.528	\$ 8.281	\$ 9.109	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 48,89	USD 53,77	USD 51,76	USD 56,93	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 7,33	USD 8,07	USD 7,76	USD 8,54	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	100%	100%	100%	100%	
Usuarios nuevos	250	500	500	1.000	
Usuarios a capturar	250	500	500	1.000	
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores	USD 1.833	USD 4.033	USD 3.882	USD 8.540	USD 18.288

#### 2 Cálculo de Apertura de Cuentas Año 2

Años	Q9	Q10	Q11	Q12	TA3
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 10.020	\$ 10.521	\$ 11.047	\$ 11.600	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 55,67	USD 58,45	USD 55,24	USD 58,00	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 8,35	USD 8,77	USD 8,29	USD 8,70	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	25%	30%	30%	40%	
Usuarios nuevos	5.600	11.200	11.200	22.400	
Usuarios a capturar	2.336	4.339	5.418	11.273	
Ingresos Servicios Financieros Usuarios	USD 19.504	USD 38.045	USD 44.892	USD 98.070	USD 200.512
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 10.020	\$ 10.521	\$ 11.047	\$ 11.600	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 55,67	USD 58,45	USD 55,24	USD 58,00	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 8,35	USD 8,77	USD 8,29	USD 8,70	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	100%	100%	100%	100%	
Usuarios nuevos	1.000	2.000	2.000	4.000	
Usuarios a capturar	1.000	2.000	2.000	4.000	
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores	USD 8.350	USD 17.535	USD 16.571	USD 34.799	USD 77.255

#### 3 Cálculo de Apertura de Cuentas Año 3

Años	Q13	Q14	Q15	Q16	TA4
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 12.180	\$ 12.789	\$ 13.108	\$ 13.436	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 58,00	USD 60,90	USD 62,42	USD 63,98	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 8,70	USD 9,13	USD 9,36	USD 9,60	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	40%	40%	40%	40%	
Usuarios nuevos	22.400	44.800	44.800	44.800	
Usuarios a capturar	13.411	21.516	27.234	24.947	
Ingresos Servicios Financieros Usuarios	USD 116.671	USD 196.539	USD 254.992	USD 239.416	USD 807.618
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 12.180	\$ 12.789	\$ 13.108	\$ 13.436	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 58,00	USD 60,90	USD 62,42	USD 63,98	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 8,70	USD 9,13	USD 9,36	USD 9,60	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	100%	100%	100%	100%	
Usuarios nuevos	4.000	8.000	8.000	8.000	
Usuarios a capturar	4.000	8.000	8.000	8.000	
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores	USD 34.799	USD 73.078	USD 74.905	USD 76.777	USD 259.559

#### 4 Cálculo de Apertura de Cuentas Año 4

### Cuadro 4 – Servicios Financieros – Cálculo de Ticket Promedio

Precios de Referencia	Min	Max	Promedio	Promedio Total
<b>Electricista</b>				
Busqueda y reparación de corto circuitos	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00	
Certificado DCI	\$ 6.700,00	\$ 9.900,00	\$ 8.300,00	
Colocación / cambio bomba presurizadora	\$ 4.000,00	\$ 6.500,00	\$ 5.250,00	\$ 5.850,00
<b>Plomero</b>				
Instalación de lavasecarropas	\$ 2.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.000,00	
Colocación / cambio bomba presurizadora	\$ 4.000,00	\$ 6.500,00	\$ 5.250,00	
Instalación bidet	\$ 1.800,00	\$ 2.600,00	\$ 2.200,00	\$ 3.483,33
<b>Gasista</b>				
Instalación de caldera a gas	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 7.500,00	
Limpieza preventiva de artefactos	\$ 1.500,00	\$ 2.300,00	\$ 1.900,00	
Instalación rejillas de ventilación	\$ 1.700,00	\$ 2.500,00	\$ 2.100,00	\$ 3.833,33
<b>Albañil</b>				
Colocación de placas antihumedad m2	\$ 700,00	\$ 1.000,00	\$ 850,00	
Jornal por reparaciones varias	\$ 2.600,00	\$ 3.700,00	\$ 3.150,00	
Encadenado por metro lineal	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.250,00	\$ 1.750,00
<b>Electrodomésticos</b>				
Instalación de campana extractora	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.250,00	
Visita de diagnóstico	\$ 800,00	\$ 2.000,00	\$ 1.400,00	
Instalación de lavavajillas	\$ 2.500,00	\$ 4.300,00	\$ 3.400,00	\$ 2.016,67
			TKT Prom	\$ 3.386,67

Fuente: Precios de Referencia Home Solution: <https://homesolution.net/ar/about/preciosreferencia>

## Cuadro 5 – Servicios Financieros - Transacciones en la Plataforma de Pagos

Años	Q1	Q2	Q3	Q4	TA1
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>					
Costo del Servicio Promedio		ARS 3.387	ARS 3.895	ARS 4.479	
Cantidad Servicios Mensuales Promedio		1	1	2	
TKT Prom \$ Mensual		ARS 3.387	ARS 3.895	ARS 8.958	
TKT Prom U\$ Mensual		USD 31	USD 32	USD 75	
Revenue Trimestral de Servicios		USD 0	USD 0	USD 313.521	
Porcentaje Revenue Sharing		1%	1%	1%	
Ingreso Rev Shar Transaccional		USD 0	USD 0	USD 3.135	USD 3.135

### 5 Cálculo de Ingresos por Transacciones Año 1

Años	Q5	Q6	Q7	Q8	TA2
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>					
Costo del Servicio Promedio	ARS 5.151	ARS 5.666	ARS 6.232	ARS 6.856	
Cantidad Servicios Mensuales Promedio	2	3	4	5	
TKT Prom \$ Mensual	ARS 10.301	ARS 16.997	ARS 24.929	ARS 34.278	
TKT Prom U\$ Mensual	USD 74	USD 121	USD 156	USD 214	
Revenue Trimestral de Servicios	USD 618.084	USD 2.039.676	USD 3.926.376	USD 8.997.945	
Porcentaje Revenue Sharing	1%	1%	1%	1%	
Ingreso Rev Shar Transaccional	USD 6.181	USD 20.397	USD 39.264	USD 89.979	USD 155.821

### 6 Cálculo de Ingresos por Transacciones Año 2

Años	Q9	Q10	Q11	Q12	TA3
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>					
Costo del Servicio Promedio	ARS 7.541	ARS 7.918	ARS 8.314	ARS 8.730	
Cantidad Servicios Mensuales Promedio	6	6	6	7	
TKT Prom \$ Mensual	ARS 45.247	ARS 47.509	ARS 49.885	ARS 61.109	
TKT Prom U\$ Mensual	USD 251	USD 264	USD 249	USD 306	
Revenue Trimestral de Servicios	USD 14.780.625	USD 24.388.031	USD 31.427.303	USD 59.030.951	
Porcentaje Revenue Sharing	1%	1%	1%	1%	
Ingreso Rev Shar Transaccional	USD 147.806	USD 243.880	USD 314.273	USD 590.310	USD 1.296.269

### 7 Cálculo de Ingresos por Transacciones Año 3

Años	Q13	Q14	Q15	Q16	TA4
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>					
Costo del Servicio Promedio	ARS 9.166	ARS 9.625	ARS 9.865	ARS 10.112	
Cantidad Servicios Mensuales Promedio	7	7	7	8	
TKT Prom \$ Mensual	ARS 64.164	ARS 67.372	ARS 69.057	ARS 80.895	
TKT Prom U\$ Mensual	USD 306	USD 321	USD 329	USD 385	
Revenue Trimestral de Servicios	USD 79.563.455	USD 126.659.888	USD 174.022.601	USD 255.627.758	
Porcentaje Revenue Sharing	1%	1%	1%	1%	
Ingreso Rev Shar Transaccional	USD 795.635	USD 1.266.599	USD 1.740.226	USD 2.556.278	USD 6.358.737

### 8 Cálculo de Ingresos por Transacciones Año 4

## Cuadro 6 – Detalle de Cálculo de Recursos Humanos por Trimestre

RRHH	Q1				TC	110
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 2.700.000	USD 24.545
Administración	2	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 900.000	USD 8.182
IT	2	\$ 250.000	\$ 500.000	\$ 750.000	\$ 2.250.000	USD 20.455
RRHH		\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	USD 0
Marketing	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 900.000	USD 8.182
Relacionamiento con Clientes	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 225.000	\$ 675.000	USD 6.136
Headcount	8				Total Q	USD 61.364

RRHH	Q2				TC	110
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 345.000	\$ 690.000	\$ 1.035.000	\$ 3.105.000	USD 28.227
Administración	2	\$ 115.000	\$ 230.000	\$ 345.000	\$ 1.035.000	USD 9.409
IT	2	\$ 287.500	\$ 575.000	\$ 862.500	\$ 2.587.500	USD 23.523
RRHH		\$ 172.500	\$ -	\$ -	\$ -	USD 0
Marketing	1	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 345.000	\$ 1.035.000	USD 9.409
Relacionamiento con Clientes	1	\$ 172.500	\$ 172.500	\$ 258.750	\$ 776.250	USD 7.057
Headcount	8				Total Q	USD 70.568

RRHH	Q3				TC	120
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 396.750	\$ 793.500	\$ 1.190.250	\$ 3.570.750	USD 29.756
Administración	2	\$ 132.250	\$ 264.500	\$ 396.750	\$ 1.190.250	USD 9.919
IT	3	\$ 330.625	\$ 991.875	\$ 1.487.813	\$ 4.463.438	USD 37.195
RRHH		\$ 198.375	\$ -	\$ -	\$ -	USD 0
Marketing	2	\$ 264.500	\$ 529.000	\$ 793.500	\$ 2.380.500	USD 19.838
Relacionamiento con Clientes	2	\$ 198.375	\$ 396.750	\$ 595.125	\$ 1.785.375	USD 14.878
Headcount	11				Total Q	USD 96.708

RRHH	Q4				TC	120
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 456.263	\$ 912.525	\$ 1.368.788	\$ 4.106.363	USD 34.220
Administración	2	\$ 152.088	\$ 304.175	\$ 456.263	\$ 1.368.788	USD 11.407
IT	4	\$ 380.219	\$ 1.520.875	\$ 2.281.313	\$ 6.843.938	USD 57.033
RRHH	1	\$ 228.131	\$ 228.131	\$ 342.197	\$ 1.026.591	USD 8.555
Marketing	2	\$ 304.175	\$ 608.350	\$ 912.525	\$ 2.737.575	USD 22.813
Relacionamiento con Clientes	6	\$ 228.131	\$ 1.368.788	\$ 2.053.181	\$ 6.159.544	USD 51.330
Headcount	17				Total Q	USD 134.027

RRHH	Q5				TC	140
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 524.702	\$ 1.049.404	\$ 1.574.106	\$ 4.722.317	USD 33.731
Administración	4	\$ 174.901	\$ 699.603	\$ 1.049.404	\$ 3.148.211	USD 22.487
IT	4	\$ 437.252	\$ 1.749.006	\$ 2.623.509	\$ 7.870.528	USD 56.218
RRHH	1	\$ 262.351	\$ 262.351	\$ 393.526	\$ 1.180.579	USD 8.433
Marketing	3	\$ 349.801	\$ 1.049.404	\$ 1.574.106	\$ 4.722.317	USD 33.731
Relacionamiento con Clientes	6	\$ 262.351	\$ 1.574.106	\$ 2.361.158	\$ 7.083.475	USD 50.596
Headcount	20				Total Q	USD 154.600

RRHH	Q6				TC	140
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 577.172	\$ 1.154.344	\$ 1.731.516	\$ 5.194.549	USD 37.104
Administración	4	\$ 192.391	\$ 769.563	\$ 1.154.344	\$ 3.463.032	USD 24.736
IT	4	\$ 480.977	\$ 1.923.907	\$ 2.885.860	\$ 8.657.581	USD 61.840
RRHH	1	\$ 288.586	\$ 288.586	\$ 432.879	\$ 1.298.637	USD 9.276
Marketing	3	\$ 384.781	\$ 1.154.344	\$ 1.731.516	\$ 5.194.549	USD 37.104
Relacionamiento con Clientes	6	\$ 288.586	\$ 1.731.516	\$ 2.597.274	\$ 7.791.823	USD 55.656
Headcount	20				Total Q	USD 170.060

RRHH	Q7				TC	160
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 634.889	\$ 1.269.779	\$ 1.904.668	\$ 5.714.003	USD 35.713
Administración	4	\$ 211.630	\$ 846.519	\$ 1.269.779	\$ 3.809.336	USD 23.808
IT	4	\$ 529.074	\$ 2.116.298	\$ 3.174.446	\$ 9.523.339	USD 59.521
RRHH	1	\$ 317.445	\$ 317.445	\$ 476.167	\$ 1.428.501	USD 8.928
Marketing	3	\$ 423.260	\$ 1.269.779	\$ 1.904.668	\$ 5.714.003	USD 35.713
Relacionamiento con Clientes	6	\$ 317.445	\$ 1.904.668	\$ 2.857.002	\$ 8.571.005	USD 53.569
Headcount	20				Total Q	USD 163.682

RRHH	Q8				TC	160
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 698.378	\$ 1.396.756	\$ 2.095.135	\$ 6.285.404	USD 39.284
Administración	4	\$ 232.793	\$ 931.171	\$ 1.396.756	\$ 4.190.269	USD 26.189
IT	4	\$ 581.982	\$ 2.327.927	\$ 3.491.891	\$ 10.475.673	USD 65.473
RRHH	1	\$ 349.189	\$ 349.189	\$ 523.784	\$ 1.571.351	USD 9.821
Marketing	3	\$ 465.585	\$ 1.396.756	\$ 2.095.135	\$ 6.285.404	USD 39.284
Relacionamiento con Clientes	6	\$ 349.189	\$ 2.095.135	\$ 3.142.702	\$ 9.428.106	USD 58.926
Headcount	20				Total Q	USD 180.051

RRHH	Q9				TC	180
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 768.216	\$ 1.536.432	\$ 2.304.648	\$ 6.913.944	USD 38.411
Administración	4	\$ 256.072	\$ 1.024.288	\$ 1.536.432	\$ 4.609.296	USD 25.607
IT	4	\$ 640.180	\$ 2.560.720	\$ 3.841.080	\$ 11.523.240	USD 64.018
RRHH	1	\$ 384.108	\$ 384.108	\$ 576.162	\$ 1.728.486	USD 9.603
Marketing	3	\$ 512.144	\$ 1.536.432	\$ 2.304.648	\$ 6.913.944	USD 38.411
Relacionamiento con Clientes	8	\$ 384.108	\$ 3.072.864	\$ 4.609.296	\$ 13.827.888	USD 76.822
Headcount	22				Total Q	USD 176.050

RRHH	Q10				TC	180
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 806.627	\$ 1.613.254	\$ 2.419.880	\$ 7.259.641	USD 40.331
Administración	4	\$ 268.876	\$ 1.075.502	\$ 1.613.254	\$ 4.839.761	USD 26.888
IT	4	\$ 672.189	\$ 2.688.756	\$ 4.033.134	\$ 12.099.402	USD 67.219
RRHH	1	\$ 403.313	\$ 403.313	\$ 604.970	\$ 1.814.910	USD 10.083
Marketing	3	\$ 537.751	\$ 1.613.254	\$ 2.419.880	\$ 7.259.641	USD 40.331
Relacionamiento con Clientes	8	\$ 403.313	\$ 3.226.507	\$ 4.839.761	\$ 14.519.283	USD 80.663
Headcount	22				Total Q	USD 184.852

RRHH	Q11				TC	200
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 846.958	\$ 1.693.916	\$ 2.540.874	\$ 7.622.623	USD 38.113
Administración	4	\$ 282.319	\$ 1.129.278	\$ 1.693.916	\$ 5.081.749	USD 25.409
IT	4	\$ 705.798	\$ 2.823.194	\$ 4.234.791	\$ 12.704.372	USD 63.522
RRHH	1	\$ 423.479	\$ 423.479	\$ 635.219	\$ 1.905.656	USD 9.528
Marketing	3	\$ 564.639	\$ 1.693.916	\$ 2.540.874	\$ 7.622.623	USD 38.113
Relacionamiento con Clientes	8	\$ 423.479	\$ 3.387.833	\$ 5.081.749	\$ 15.245.247	USD 76.226
Headcount	22				Total Q	USD 174.685

RRHH	Q12				TC	200
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 889.306	\$ 1.778.612	\$ 2.667.918	\$ 8.003.755	USD 40.019
Administración	4	\$ 296.435	\$ 1.185.741	\$ 1.778.612	\$ 5.335.836	USD 26.679
IT	4	\$ 741.088	\$ 2.964.354	\$ 4.446.530	\$ 13.339.591	USD 66.698
RRHH	1	\$ 444.653	\$ 444.653	\$ 666.980	\$ 2.000.939	USD 10.005
Marketing	3	\$ 592.871	\$ 1.778.612	\$ 2.667.918	\$ 8.003.755	USD 40.019
Relacionamiento con Clientes	8	\$ 444.653	\$ 3.557.224	\$ 5.335.836	\$ 16.007.509	USD 80.038
Headcount	22				Total Q	USD 183.419

RRHH	A4				TC	200
Perfil	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Perfil	Costo Empresa	C Trimestral	Costo en USD
C Level	2	\$ 933.771	\$ 1.867.543	\$ 2.801.314	\$ 8.403.942	USD 42.020
Administración	4	\$ 311.257	\$ 1.245.028	\$ 1.867.543	\$ 5.602.628	USD 28.013
IT	4	\$ 778.143	\$ 3.112.571	\$ 4.668.857	\$ 14.006.571	USD 70.033
RRHH	1	\$ 466.886	\$ 466.886	\$ 700.329	\$ 2.100.986	USD 10.505
Marketing	3	\$ 622.514	\$ 1.867.543	\$ 2.801.314	\$ 8.403.942	USD 42.020
Relacionamiento con Clientes	8	\$ 466.886	\$ 3.735.085	\$ 5.602.628	\$ 16.807.885	USD 84.039
Headcount	22				Total Q	USD 192.590

## Cuadro 7 – Flujo de Fondos Detallado

Años	Q1	Q2	Q3	Q4	TA1
<b>Ingresos</b>					
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$		\$ 4.500	\$ 5.175	\$ 5.951	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en US		USD 40,91	USD 43,13	USD 49,59	
Porcentaje Revenue Sharing		15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario		USD 6,14	USD 6,47	USD 7,44	
Porcentaje de Usuarios a Capturar		15%	15%	15%	
Usuarios nuevos		0	0	1.400	
Usuarios a capturar		0	0	210	
Ingresos Servicios Financieros Usuarios		USD 0	USD 0	USD 1.562	USD 1.562
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$		\$ 4.500	\$ 5.175	\$ 5.951	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en US		USD 40,91	USD 43,13	USD 49,59	
Porcentaje Revenue Sharing		15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario		USD 6,14	USD 6,47	USD 7,44	
Porcentaje de Usuarios a Capturar		100%	100%	100%	
Usuarios nuevos		0	0	460	
Usuarios a capturar		0	0	460	
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores		USD 0	USD 0	USD 3.422	USD 3.422
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>					
Costo del Servicio Promedio		ARS 3.387	ARS 3.895	ARS 4.479	
Cantidad Servicios Mensuales Promedio		1	1	2	
TKT Prom \$ Mensual		ARS 3.387	ARS 3.895	ARS 8.958	
TKT Prom US Mensual		USD 31	USD 32	USD 75	
Revenue Trimestral de Servicios		USD 0	USD 0	USD 313.521	
Porcentaje Revenue Sharing		1%	1%	1%	
Ingreso Rev Shar Transaccional		USD 0	USD 0	USD 3.135	USD 3.135
<b>Total Ingresos</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 8.119</b>	<b>USD 8.119</b>
<b>Egresos</b>					
Recursos humanos	USD 42.955	USD 70.568	USD 96.708	USD 134.027	USD 344.258
Infraestructura Inicial	USD 80.000				USD 80.000
Infraestructura Trim	USD 21.750	USD 18.550	USD 20.350	USD 31.450	USD 92.100
Alquiler Instalaciones	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 120.000
Desarrollo de app	USD 100.000	USD 100.000	USD 100.000	USD 50.000	USD 350.000
Marketing y Comercialización	USD 0	USD 18.120	USD 18.120	USD 30.200	USD 66.440
Otros Gastos	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 168.000
<b>Total Egresos</b>	<b>USD 316.705</b>	<b>USD 279.238</b>	<b>USD 307.178</b>	<b>USD 317.677</b>	<b>USD 1.220.798</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>-USD 316.705</b>	<b>-USD 279.238</b>	<b>-USD 307.178</b>	<b>-USD 309.558</b>	<b>-USD 1.212.678</b>

### 9 Flujo de Fondos Detallado Año 1

Años	Q5	Q6	Q7	Q8	TA2
<b>Ingresos</b>					
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 6.844	\$ 7.528	\$ 8.281	\$ 9.109	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en US	USD 48,89	USD 53,77	USD 51,76	USD 56,93	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 7,33	USD 8,07	USD 7,76	USD 8,54	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	20%	20%	20%	25%	
Usuarios nuevos	1.400	2.800	2.800	5.600	
Usuarios a capturar	518	736	973	1.857	
Ingresos Servicios Financieros Usuarios	USD 3.798	USD 5.940	USD 7.552	USD 15.857	USD 33.147
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 6.844	\$ 7.528	\$ 8.281	\$ 9.109	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en US	USD 48,89	USD 53,77	USD 51,76	USD 56,93	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 7,33	USD 8,07	USD 7,76	USD 8,54	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	100%	100%	100%	100%	
Usuarios nuevos	250	500	500	1.000	
Usuarios a capturar	250	500	500	1.000	
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores	USD 1.833	USD 4.033	USD 3.882	USD 8.540	USD 18.288
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>					
Costo del Servicio Promedio	ARS 5.151	ARS 5.666	ARS 6.232	ARS 6.856	
Cantidad Servicios Mensuales Promedio	2	3	4	5	
TKT Prom \$ Mensual	ARS 10.301	ARS 16.997	ARS 24.929	ARS 34.278	
TKT Prom US Mensual	USD 74	USD 121	USD 156	USD 214	
Revenue Trimestral de Servicios	USD 618.084	USD 2.039.676	USD 3.926.376	USD 8.997.945	
Porcentaje Revenue Sharing	1%	1%	1%	1%	
Ingreso Rev Shar Transaccional	USD 6.181	USD 20.397	USD 39.264	USD 89.979	USD 155.821
<b>Total Ingresos</b>	<b>USD 11.812</b>	<b>USD 30.370</b>	<b>USD 50.697</b>	<b>USD 114.377</b>	<b>USD 207.256</b>
<b>Egresos</b>					
Recursos humanos	USD 154.600	USD 170.060	USD 163.682	USD 180.051	USD 668.392
Infraestructura Inicial					USD 0
Infraestructura Trim	USD 25.750	USD 18.250	USD 18.250	USD 18.250	USD 80.500
Alquiler Instalaciones	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 120.000
Desarrollo de app	USD 50.000	USD 25.000	USD 25.000	USD 25.000	USD 125.000
Marketing y Comercialización	USD 60.400	USD 90.600	USD 181.200	USD 181.200	USD 513.400
Otros Gastos	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 168.000
<b>Total Egresos</b>	<b>USD 362.750</b>	<b>USD 375.910</b>	<b>USD 460.132</b>	<b>USD 476.501</b>	<b>USD 1.675.292</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>-USD 350.937</b>	<b>-USD 345.540</b>	<b>-USD 409.435</b>	<b>-USD 362.124</b>	<b>-USD 1.468.036</b>

### 10 Flujo de Fondos Detallado Año 2

Años	Q9	Q10	Q11	Q12	TA3
<b>Ingresos</b>					
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 10.020	\$ 10.521	\$ 11.047	\$ 11.600	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 55,67	USD 58,45	USD 55,24	USD 58,00	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 8,35	USD 8,77	USD 8,29	USD 8,70	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	25%	30%	30%	40%	
Usuarios nuevos	5.600	11.200	11.200	22.400	
Usuarios a capturar	2.336	4.339	5.418	11.273	
Ingresos Servicios Financieros Usuarios	USD 19.504	USD 38.045	USD 44.892	USD 98.070	USD 200.512
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>					
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 10.020	\$ 10.521	\$ 11.047	\$ 11.600	
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 55,67	USD 58,45	USD 55,24	USD 58,00	
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%	
Revenue Sharing por usuario	USD 8,35	USD 8,77	USD 8,29	USD 8,70	
Porcentaje de Usuarios a Capturar	100%	100%	100%	100%	
Usuarios nuevos	1.000	2.000	2.000	4.000	
Usuarios a capturar	1.000	2.000	2.000	4.000	
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores	USD 8.350	USD 17.535	USD 16.571	USD 34.799	USD 77.255
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>					
Costo del Servicio Promedio	ARS 7.541	ARS 7.918	ARS 8.314	ARS 8.730	
Cantidad Servicios Mensuales Promedio	6	6	6	7	
TKT Prom \$ Mensual	ARS 45.247	ARS 47.509	ARS 49.885	ARS 61.109	
TKT Prom U\$ Mensual	USD 251	USD 264	USD 249	USD 306	
Revenue Trimestral de Servicios	USD 14.780.625	USD 24.388.031	USD 31.427.303	USD 59.030.951	
Porcentaje Revenue Sharing	1%	1%	1%	1%	
Ingreso Rev Shar Transaccional	USD 147.806	USD 243.880	USD 314.273	USD 590.310	USD 1.296.269
<b>Total Ingresos</b>	<b>USD 175.661</b>	<b>USD 299.461</b>	<b>USD 375.736</b>	<b>USD 723.178</b>	<b>USD 1.574.036</b>
<b>Egesos</b>					
Recursos humanos	USD 176.050	USD 184.852	USD 174.685	USD 183.419	USD 719.006
Infraestructura Inicial					USD 0
Infraestructura Trim	USD 24.450	USD 19.450	USD 19.450	USD 19.450	USD 82.800
Alquiler Instalaciones	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 120.000
Desarrollo de app	USD 25.000	USD 25.000	USD 25.000	USD 25.000	USD 100.000
Marketing y Comercialización	USD 362.400	USD 241.600	USD 483.200	USD 483.200	USD 1.570.400
Otros Gastos	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 168.000
<b>Total Egresos</b>	<b>USD 659.900</b>	<b>USD 542.902</b>	<b>USD 774.335</b>	<b>USD 783.069</b>	<b>USD 2.760.206</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>-USD 484.239</b>	<b>-USD 243.441</b>	<b>-USD 398.599</b>	<b>-USD 59.891</b>	<b>-USD 1.186.170</b>

### 11 Flujo de Fondos Detallado Año 3

Años	Q13	Q14	Q15	Q16	TA4	Total
<b>Ingresos</b>						
<b>Servicios Financieros Cuentas Usuarios</b>						
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 12.180	\$ 12.789	\$ 13.108	\$ 13.436		
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 58,00	USD 60,90	USD 62,42	USD 63,98		
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%		
Revenue Sharing por usuario	USD 8,70	USD 9,13	USD 9,36	USD 9,60		
Porcentaje de Usuarios a Capturar	40%	40%	40%	40%		
Usuarios nuevos	22.400	44.800	44.800	44.800		221.200
Usuarios a capturar	13.411	21.516	27.234	24.947		114.767
Ingresos Servicios Financieros Usuarios	USD 116.671	USD 196.539	USD 254.992	USD 239.416	USD 807.618	USD 1.042.839
<b>Servicios Financieros Cuentas Trabajadores</b>						
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en \$	\$ 12.180	\$ 12.789	\$ 13.108	\$ 13.436		
Costo Cuenta Bancaria por Usuario en U\$	USD 58,00	USD 60,90	USD 62,42	USD 63,98		USD 55
Porcentaje Revenue Sharing	15%	15%	15%	15%		USD 8,18
Revenue Sharing por usuario	USD 8,70	USD 9,13	USD 9,36	USD 9,60		
Porcentaje de Usuarios a Capturar	100%	100%	100%	100%		
Usuarios nuevos	4.000	8.000	8.000	8.000		39.710
Usuarios a capturar	4.000	8.000	8.000	8.000		39.710
Ingresos Servicios Financieros Trabajadores	USD 34.799	USD 73.078	USD 74.905	USD 76.777	USD 259.559	USD 358.524
<b>Servicios Financieros Transacciones</b>						
Costo del Servicio Promedio	ARS 9.166	ARS 9.625	ARS 9.865	ARS 10.112		ARS 7.129
Cantidad Servicios Mensuales Promedio	7	7	7	8		5
TKT Prom \$ Mensual	ARS 64.164	ARS 67.372	ARS 69.057	ARS 80.895		
TKT Prom U\$ Mensual	USD 306	USD 321	USD 329	USD 385		
Revenue Trimestral de Servicios	USD 79.563.455	USD 126.659.888	USD 174.022.601	USD 255.627.758		
Porcentaje Revenue Sharing	1%	1%	1%	1%		
Ingreso Rev Shar Transaccional	USD 795.635	USD 1.266.599	USD 1.740.226	USD 2.556.278	USD 6.358.737	USD 7.813.962
<b>Total Ingresos</b>	<b>USD 947.105</b>	<b>USD 1.536.216</b>	<b>USD 2.070.123</b>	<b>USD 2.872.471</b>	<b>USD 7.425.914</b>	<b>USD 9.215.326</b>
<b>Egesos</b>						
Recursos humanos	USD 192.590	USD 192.590	USD 192.590	USD 192.590	USD 770.361	USD 2.502.017
Infraestructura Inicial						USD 80.000
Infraestructura Trim	USD 19.450	USD 19.450	USD 19,450	USD 19,450	USD 77.800	USD 333.200
Alquiler Instalaciones	USD 30.000	USD 30,000	USD 30,000	USD 30,000	USD 120,000	USD 480,000
Desarrollo de app	USD 25,000	USD 25,000	USD 25,000	USD 25,000	USD 100,000	USD 675,000
Marketing y Comercialización	USD 579.840	USD 579.840	USD 289.920	USD 382.694	USD 1.832.294	USD 3.982.534
Otros Gastos	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 168.000	USD 672.000
<b>Total Egresos</b>	<b>USD 888.880</b>	<b>USD 888.880</b>	<b>USD 598.960</b>	<b>USD 691.735</b>	<b>USD 3.068.456</b>	<b>USD 8.724.752</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>USD 58.225</b>	<b>USD 647.336</b>	<b>USD 1.471.162</b>	<b>USD 2.180.736</b>	<b>USD 4.357.458</b>	<b>USD 490.574</b>

### 12 Flujo de Fondos Detallado Año 4

## Cuadro 8 – Cálculo del Ciclo de Vida del Cliente Por Trimestre y Promedio Anual

Trimestres	Q1	Q2	Q3	Q4
Valor Promedio de Compra en \$	\$ -	\$ 3.387	\$ 3.895	\$ 4.479
Valor Promedio de Compra en U\$	USD 0	USD 31	USD 32	USD 37
Margen Bruto	0,01	0,01	0,01	0,01
Frecuencia de Compra (por trimestre)	0	3	3	6
Ciclo de Vida (en trimestres)	20	20	20	20
Costo de Adquisición de Clientes	USD 0	USD 12	USD 12	USD 20
Valor del ciclo de vida del cliente		USD 6	USD 7	USD 25
Valor del ciclo de vida del cliente Promedio Anual	USD 13			

### 13 Cálculo de Life Time Value Año 1

Trimestres	Q5	Q6	Q7	Q8
Valor Promedio de Compra en \$	\$ 5.151	\$ 5.666	\$ 6.232	\$ 6.856
Valor Promedio de Compra en U\$	USD 37	USD 40	USD 39	USD 43
Margen Bruto	0,01	0,01	0,01	0,01
Frecuencia de Compra (por trimestre)	8	9	12	15
Ciclo de Vida (en trimestres)	20	20	20	20
Costo de Adquisición de Clientes	USD 20	USD 30	USD 30	USD 30
Valor del ciclo de vida del cliente	USD 39	USD 43	USD 63	USD 99
Valor del ciclo de vida del cliente Promedio Anual	USD 61			

### 14 Cálculo de Life Time Value Año 2

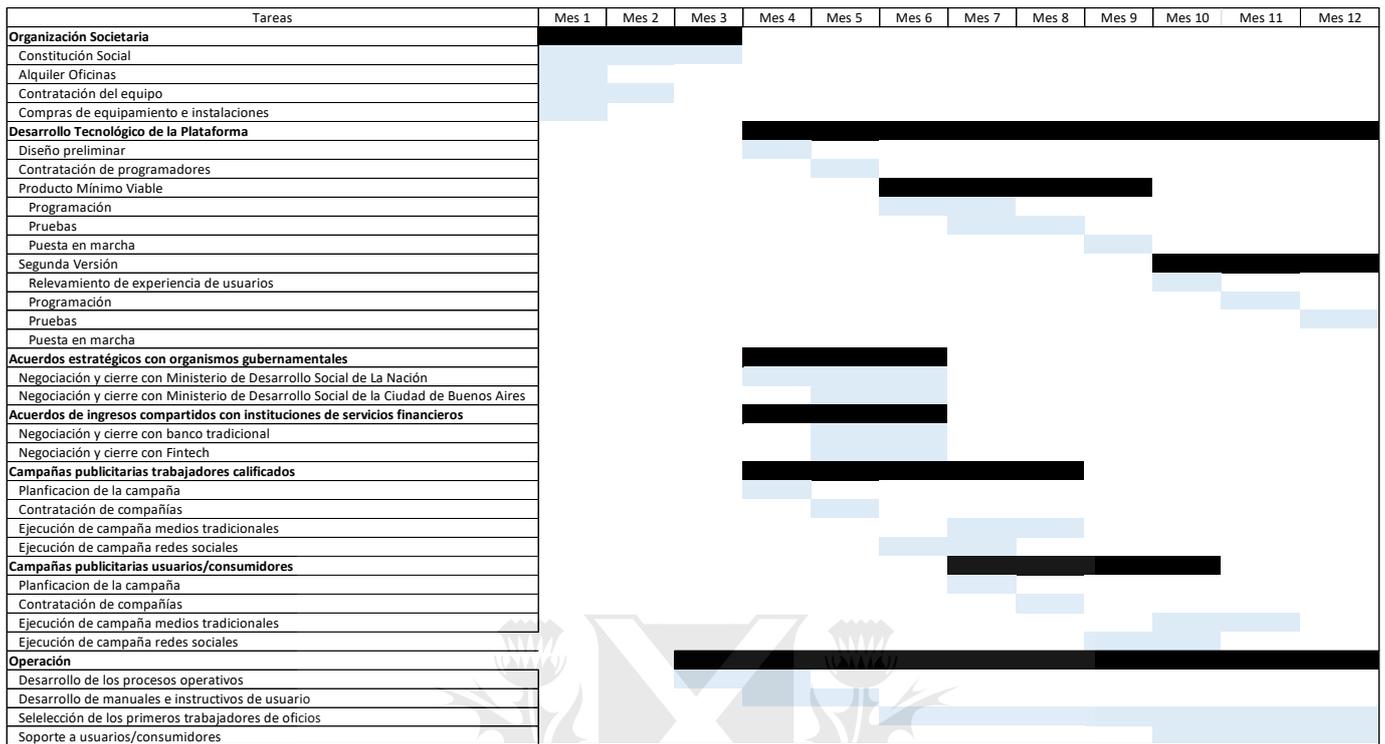
Trimestres	Q9	Q10	Q11	Q12
Valor Promedio de Compra en \$	\$ 7.541	\$ 7.918	\$ 8.314	\$ 8.730
Valor Promedio de Compra en U\$	USD 42	USD 44	USD 42	USD 44
Margen Bruto	0,01	0,01	0,01	0,01
Frecuencia de Compra (por trimestre)	18	18	18	21
Ciclo de Vida (en trimestres)	20	20	20	20
Costo de Adquisición de Clientes	USD 30	USD 20	USD 20	USD 20
Valor del ciclo de vida del cliente	USD 121	USD 138	USD 130	USD 163
Valor del ciclo de vida del cliente Promedio Anual	USD 138			

### 15 Cálculo de Life Time Value Año 3

Trimestres	Q13	Q14	Q15	Q16
Valor Promedio de Compra en \$	\$ 9.166	\$ 9.625	\$ 9.865	\$ 10.112
Valor Promedio de Compra en U\$	USD 44	USD 46	USD 47	USD 48
Margen Bruto	0,01	0,01	0,01	0,01
Frecuencia de Compra (por trimestre)	21	21	21	24
Ciclo de Vida (en trimestres)	20	20	20	20
Costo de Adquisición de Clientes	USD 12	USD 12	USD 6	USD 6
Valor del ciclo de vida del cliente	USD 171	USD 180	USD 191	USD 225
Valor del ciclo de vida del cliente Promedio Anual	USD 192			

### 16 Cálculo de Life Time Value Año 4

## Cuadro 9 – Gantt de la Operación del Primer Año



17 Diagrama de Tareas a Desarrollar el Primer Año

## Anexo 2 – Encuestas de Validación de Segmentos

Cuadro 1 - Validación del segmento de Usuarios/Consumidores

Ítem	Pregunta
1	Edad
2	Género
3	Estado de convivencia
4	Composición de hogar
5	Localidad
6	¿Vive en casa o departamento?
7	¿Ha contratado prestadores de servicios para el hogar en los últimos 12 meses?
8	¿Qué es lo primero que piensa cuando tiene que buscar un prestador para una reparación en su hogar?
9	¿Cuántos servicios ha contratado en los últimos 12 meses?
10	¿Qué rubros ha contratado?
11	Si en la pregunta anterior consignó otros, indique cuáles
12	¿Contrató una empresa o un prestador independiente?
13	¿Cómo contactó con ellos?
14	¿Cuál fue su experiencia de búsqueda y contacto?
15	¿Si la experiencia fue poco satisfactoria, por qué cree que es así?
16	Si indicó otras causas, descríbalas brevemente
17	¿Cuál fue su experiencia acordando una fecha para una cita?
18	¿Cumplió el prestador con la fecha acordada?
19	¿Pudo realizar la reparación en la primera visita?
20	¿Le pasó un presupuesto?
21	¿Le pareció el presupuesto/gasto recibido acorde a su expectativa de gasto?
22	¿En la/las nuevas visitas, terminó el prestado con la reparación?
23	En general, ¿Cómo fue la experiencia con el prestador? [Aspecto general]
23	En general, ¿Cómo fue la experiencia con el prestador? [Puntualidad]
23	En general, ¿Cómo fue la experiencia con el prestador? [Profesionalismo]
23	En general, ¿Cómo fue la experiencia con el prestador? [Calidad del servicio]
23	En general, ¿Cómo fue la experiencia con el prestador? [Cumplimiento del presupuesto]

Ítem	Pregunta
24	¿Cuán probable es que recomiende los prestadores a amigos o vecinos?
25	¿Qué valora más en un prestador de servicios para el hogar? Valore cada una de 1 a 7 sin repetir la nota entre las categorías. [Puntualidad]
25	¿Qué valora más en un prestador de servicios para el hogar? Valore cada una de 1 a 7 sin repetir la nota entre las categorías. [Calidad del trabajo]
25	¿Qué valora más en un prestador de servicios para el hogar? Valore cada una de 1 a 7 sin repetir la nota entre las categorías. [Precio]
25	¿Qué valora más en un prestador de servicios para el hogar? Valore cada una de 1 a 7 sin repetir la nota entre las categorías. [Idoneidad]
25	¿Qué valora más en un prestador de servicios para el hogar? Valore cada una de 1 a 7 sin repetir la nota entre las categorías. [Seguridad y confianza]
25	¿Qué valora más en un prestador de servicios para el hogar? Valore cada una de 1 a 7 sin repetir la nota entre las categorías. [Flexibilidad de horarios]
25	¿Qué valora más en un prestador de servicios para el hogar? Valore cada una de 1 a 7 sin repetir la nota entre las categorías. [Facilidad de búsqueda]

Cuadro 2 - Validación del segmento de la oferta

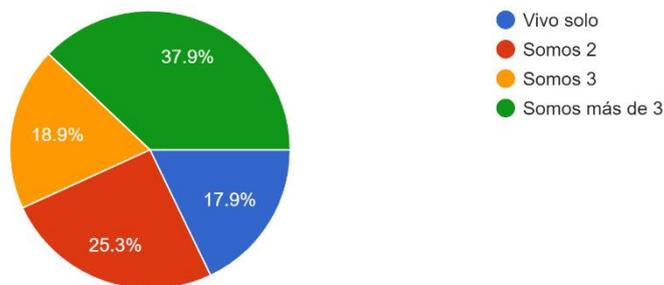
Ítem	Pregunta
1	Edad
2	Género
3	Nacionalidad
3.1	Otras
4	Localidad
5	Profesión u Oficio de su especialidad
5.1	Si seleccionó otra profesión u oficio, indique cuál o cuáles
6	Años desarrollando esta actividad
7	¿Posee cuenta bancaria y/o tarjetas de crédito?
8	¿Cuenta con seguros para riesgos del trabajo?
9	¿Factura sus trabajos?
10	¿Qué medios de cobranza utiliza?
11	¿Qué tipo de herramientas de tecnología digital utiliza en forma diaria?
12	¿Utiliza alguna de estas tecnologías para realizar su trabajo?
13	¿Trabaja en forma independiente, tiene una pequeña empresa o trabaja para una empresa?
	Si trabaja en forma independiente
13.1	¿Trabajó antes para otras personas o empresas?
13.2	¿Cuántos años lleva trabajando en forma independiente?
13.3	¿Trabaja con otros compañeros en forma cooperativa?

Ítem	Pregunta
13.4	¿Posee algún aprendiz que lo ayude?
13.5	¿Qué tamaño de trabajos suele tomar? (Indique la opción más frecuente)
13.6	¿Al elegir un trabajo, que prioriza más?
13.7	¿Qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
13.8	En segundo lugar, ¿qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
13.9	En tercer lugar, ¿qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
13.10	En cuarto lugar, ¿qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
	Si tiene una pequeña empresa
13.1	¿Trabajó antes para otras personas o empresas?
13.2	¿Cuántos años lleva trabajando en su pequeña empresa?
13.3	¿Cuántos empleados tiene?
13.4	¿Qué tamaño de trabajos suele tomar? (Indique la opción más frecuente)
13.5	¿Al elegir un trabajo, que prioriza más?
13.6	¿Qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
13.7	En segundo lugar, ¿qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
13.8	En tercer lugar, ¿qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
13.9	En cuarto lugar, ¿qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?
13.10	¿Cuál suele ser su rol en la realización de las tareas?
13.11	¿Tiene dificultades para el pago de los sueldos de sus empleados?
13.12	Si indicó si a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de dificultades tiene?
	Si trabaja para una empresa
13.1	¿Trabajó antes en forma independiente?
13.2	¿Cuántos años lleva trabajando en esa empresa?
13.3	¿Cuántos empleados tiene la empresa?
13.4	¿Quién decide los trabajos que se toman?
13.5	¿Qué tamaño de trabajos suelen tomarse? (Indique la opción más frecuente)
13.6	¿Al elegir un trabajo, que se prioriza más?
13.7	¿Cuál suele ser su rol en la realización de las tareas?

### Cuadro 3 – Principales Resultados de Usuarios/Consumidores

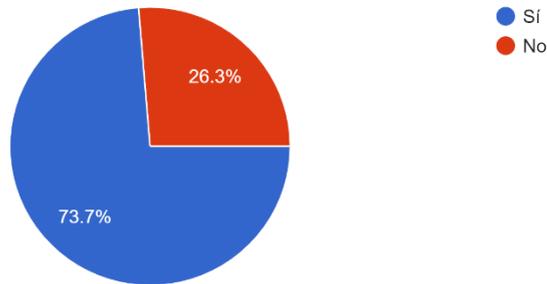
#### Composición de hogar

95 responses



¿Ha contratado prestadores de servicios para el hogar en los últimos 12 meses?

95 responses



¿Qué es lo primero que piensa cuando tiene que buscar un prestador para una reparación en su hogar?

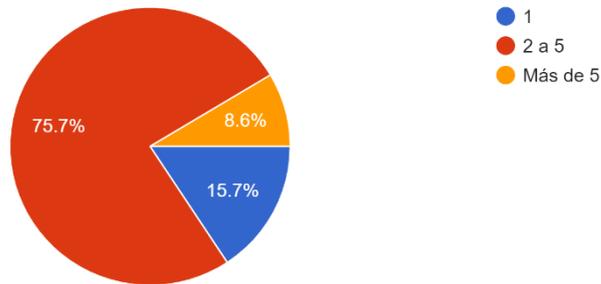
70 responses



Universidad de  
**San Andrés**

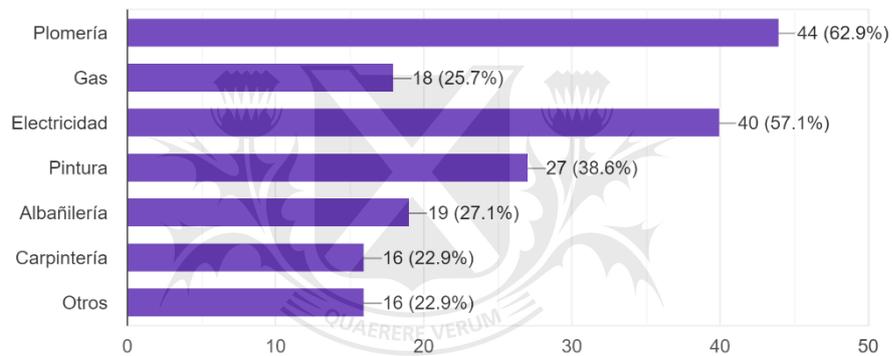
¿Cuántos servicios ha contratado en los últimos 12 meses?

70 responses



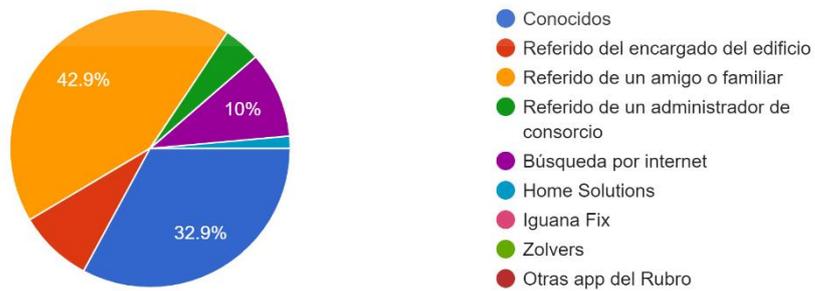
¿Qué rubros ha contratado?

70 responses



¿Cómo contactó con ellos?

70 responses



Universidad de San Andrés

Si la experiencia fue poco satisfactorio, por qué cree que es así?

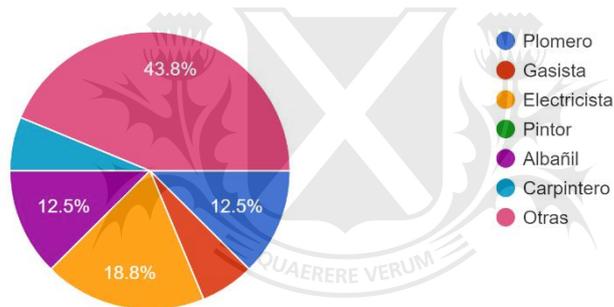
33 responses



## Cuadro 4 - Principales Resultados de Trabajadores de Oficios

Profesión u Oficio de su especialidad

16 responses



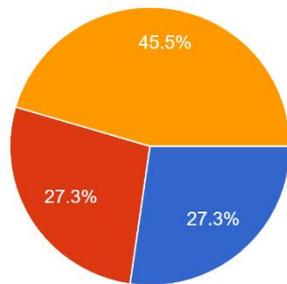
¿Qué tamaño de trabajos suele tomar? (Indique la opción más frecuente)

11 responses



¿Al elegir un trabajo, que prioriza más?

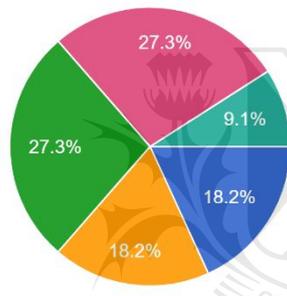
11 responses



- Elijo trabajos de presupuestos altos
- Elijo trabajos de larga duración
- Elijo trabajos por cercanía

¿Qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?

11 responses

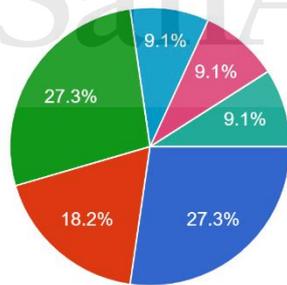


- Conseguir clientes
- Coordinar el trabajo entre clientes
- Presupuestar un trabajo
- Tener flujos de ingreso mensuales pre...
- Cobrar los trabajos
- Mantener mis finanzas en forma orde...
- Tomarme vacaciones
- Comprar materiales

▲ 1/2 ▼

En segundo lugar, qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?

11 responses

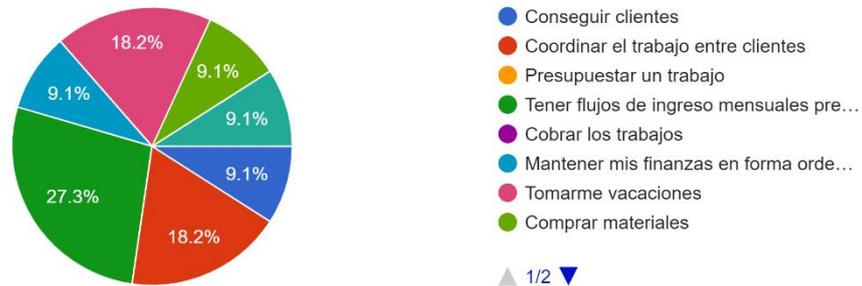


- Conseguir clientes
- Coordinar el trabajo entre clientes
- Presupuestar un trabajo
- Tener flujos de ingreso mensuales pre...
- Cobrar los trabajos
- Mantener mis finanzas en forma orde...
- Tomarme vacaciones
- Comprar materiales

▲ 1/2 ▼

En tercer lugar, qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?

11 responses



En cuarto lugar, qué es lo que más le cuesta en el desarrollo de su trabajo?

11 responses



Universidad de  
**San Andrés**