



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
MBA

Contratar Online

Autor: Max Schärer

DNI: 29.146.279

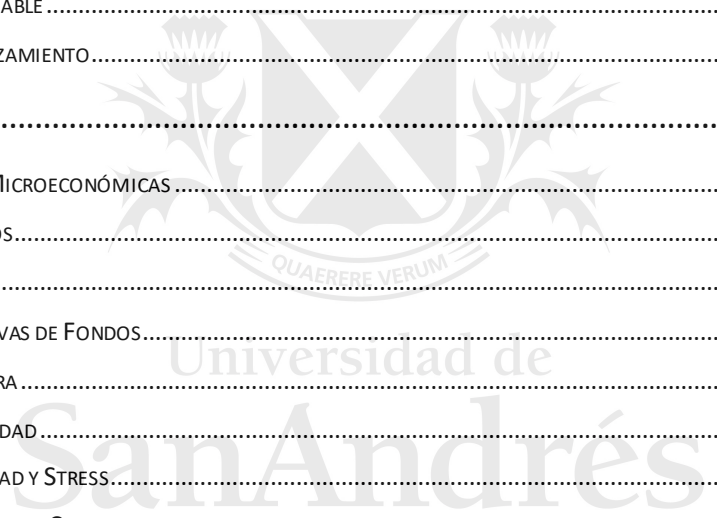
Mentor del Trabajo de Graduación: Tomás Pugliese

Buenos Aires, octubre 2021

Índice de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	4
EQUIPO EMPRENDEDOR.....	5
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	6
IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
RECORRIDO DEL CLIENTE – OFFLINE.....	7
ARQUETIPOS DE PERSONA	11
MAPA DE EMPATÍA.....	13
NECESIDAD.....	14
OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	14
IDEA DE NEGOCIO.....	15
INNOVACIÓN DEL PRODUCTO	15
RECORRIDO DEL CLIENTE – ONLINE.....	16
LOS CLIENTES	17
MERCADO OBJETIVO	18
SEGMENTACIÓN	18
SEGMENTO OBJETIVO	18
TAMAÑO POTENCIAL DEL MERCADO	19
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	21
CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO.....	21
ECONOMÍA DE LAS PLATAFORMAS	22
CADENA DE VALOR	23
COMPETIDORES LOCALES.....	24
COMPETENCIA EN EL MUNDO	25
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	25
MODELO DE NEGOCIO	28
PROPUESTA DE VALOR	28
PRODUCT-MARKET FIT.....	28
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	29
ARQUITECTURA DE VALOR	29
VENTAJAS COMPETITIVAS.....	30
FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	31
PLAN DE MARKETING	32
MARCA	32
PLAZA.....	33

COMUNICACIÓN.....	33
PUBLICIDAD.....	33
INCENTIVOS.....	34
ESTRATEGIA DE PRECIO.....	34
PLAN DE OPERACIONES.....	35
LOCALIZACIÓN.....	35
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS.....	35
INDICADORES DE GESTIÓN OPERACIONAL.....	38
GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	38
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS.....	39
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	40
ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS.....	40
CONDICIONES DE VIABILIDAD.....	41
PRODUCTO MÍNIMO VÍABLE.....	43
CRONOGRAMA DE LANZAMIENTO.....	43
PLAN FINANCIERO.....	44
VARIABLES MACRO Y MICROECONÓMICAS.....	44
ESTRUCTURA DE COSTOS.....	44
FLUJO DE INGRESOS.....	45
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS.....	45
PROYECCIÓN FINANCIERA.....	45
INVERSIÓN Y RENTABILIDAD.....	46
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y STRESS.....	46
COSTO DE ADQUISICIÓN DEL CLIENTE.....	47
VALOR DEL TIEMPO DE VIDA DEL CLIENTE.....	47
CONCLUSIONES.....	48
AGRADECIMIENTOS.....	50
BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS ELECTRÓNICOS.....	51
ANEXOS.....	55



Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios detalla los distintos aspectos analizados para lanzar al mercado Contratar Online, una plataforma digital que facilita la búsqueda y contratación de prestadores de servicios, con precios claros y prestadores calificados.

La idea fue desarrollada entre Walter Kettle y Max Schärer sobre una oportunidad de negocio real y válida. Todos tenemos algo para arreglar en nuestros hogares, es inevitable que los hogares se deterioren, y es difícil encontrar prestadores de servicios que sean confiables y que estén disponibles. En este mercado informal cuesta mucho comparar los distintos presupuestos y sentimos que nos pueden cobrar cualquier precio. Esto nos genera desconfianza y miedo, y generalmente terminamos procrastinando la resolución del problema.

Contratar Online busca ser referente de precios en el mercado de servicios, con precios claros de antemano. Los prestadores de servicios serán calificados por los clientes, fomentando la competencia por brindar el mejor servicio. La trazabilidad de las operaciones ayuda a generar confianza entre clientes y prestadores, quienes podrán dar seguimiento detallado a sus actividades.

La fase inicial del proyecto dura cinco años y estará enfocada en clientes de nivel socioeconómico alto y medio, que viven en Capital y Gran Buenos Aires (Argentina), en hogares de tipo casa y departamento, que contratan servicios para la construcción, refacción y mantenimiento de sus hogares. Son 2,4 millones de hogares que gastan un total de \$300 millones de dólares anuales.

Una vez madura la solución tecnológica y consolidados los equipos de trabajo, se aprovechará la escalabilidad que permite la tecnología digital para cubrir nuevos aglomerados urbanos en Latinoamérica, y sumar nuevas líneas de negocio.

Contratar Online va a lograr que sea cada vez más fácil, confiable y seguro contratar prestadores de servicios para trabajos eventuales.

Equipo Emprendedor

Walter Kettle

Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesional independiente y socio de negocio en una PyME familiar. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la industria bancaria, habiendo pasado por diferentes áreas.

En su actividad como profesional independiente ganó experiencia en la contratación de prestadores de servicios trabajando en empresas de servicios de asistencia y en proyectos de inversión para la construcción, liderando refacciones de locales comerciales y viviendas.

Walter es responsable de finanzas (CFO) y marketing (CMO) para Contratar Online.

Max Schärer

Licenciado en Análisis de Sistemas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, con más de 20 años de experiencia en la industria del software desempeñando diversos roles como desarrollador, arquitecto, líder de equipos técnicos y funcionales, gerente de fábrica de software, gestión de programas de transformación, y desarrollo de negocios de licenciamiento de software. Con experiencia en gestión de equipos multidisciplinarios para la ingeniería de software y conocimiento de varias tecnologías y metodologías.

Adquirió una amplia diversidad cultural trabajando en varios países de América, Europa y Asia para empresas multinacionales como Siemens y SAP.

Miembro del Comité de Innovación de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (AHK) y Vicepresidente del Comité Joven "AHK Joven" (AHK Argentina, 2021).

Max es responsable ejecutivo (CEO) e informático (CIO) para Contratar Online.

Introducción y Antecedentes

En Latinoamérica y particularmente en el sector de servicios eventuales, como los servicios para la construcción, refacción y mantenimiento del hogar, la informalidad del mercado le permite a cualquier persona o empresa ofrecer sus servicios sin exponer sus antecedentes y sin garantías sobre la calidad del servicio prestado. En el mismo mercado se encuentran trabajadores con distinto grado de experiencia y profesionalización, lo cual permite cierta especulación por parte de los prestadores en cuanto a los precios a cobrar. Estos prestadores dependen de recomendaciones de boca en boca para ganar nuevos clientes, por lo que es difícil encontrar a los buenos profesionales que hacen bien su trabajo.

Tanto en Argentina como en otros países de Latinoamérica, los empleos son susceptibles de irregularidades dada la informalidad aceptada por nuestra sociedad. Muchas veces los trabajos no se registran o se registran de manera inexacta para evadir el pago de los impuestos correspondientes, lo cual se denomina trabajo “en negro”. El empleador evade pagar cargas impositivas correspondientes a la jubilación y seguridad social del empleado; y el empleado a su vez evade el pago de los impuestos correspondientes a sus ingresos. Esta informalidad pone en situación de vulnerabilidad económica y social a los trabajadores ya que no les permite incorporarse a la economía moderna y en muchos casos carecen de seguro social, de salud o de riesgo de trabajo.

Este comportamiento es frecuente cuando el empleador es un particular (persona física) o también en comercios y algunas pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Las grandes empresas, regularmente, tienen mayores controles y evitan la informalidad.

El empleo independiente e informal “en negro” en Argentina viene creciendo hace varios años (Clarín, 2020) (La Nación, 2020) por parte de trabajadores “no asalariados” (patrones, trabajadores por cuenta propia, o trabajadores familiares “sin remuneración”), trabajadores “subocupados” (que trabajan menos de 35 horas semanales y están dispuestos a trabajar más), y también algunos trabajadores asalariados.

Actualmente, para poder contratar un prestador de servicio confiable que esté disponible, un cliente requiere invertir bastante tiempo y tener mucha paciencia, y un poco de suerte, a lo largo de un doloroso proceso que se describe en detalle en la siguiente sección Recorrido del Cliente – Offline.

Identificación de la Oportunidad de Negocio

Recorrido del Cliente – Offline

Cuando una persona o empresa (cliente) tiene una necesidad o un problema que no pueden o no quiere resolver por sí misma, puede optar por contratar a otra persona u empresa para que le preste el servicio (prestador). Los prestadores de servicios eventuales, como los de la construcción, reparación y mantenimiento del hogar, tienden a manejarse de manera informal.

El proceso que debe recorrer un cliente para contratar un prestador de servicio no siempre es lineal, ya que puede sufrir distintas bifurcaciones y pasar por varias iteraciones antes de concluir. La revisión del recorrido tradicional (offline) del cliente permite identificar problemas y necesidades, tanto de los clientes como de los prestadores.

Especificación Inicial

El cliente, generalmente, desconoce los detalles y el alcance real del problema que requiere resolver, o cuanto esfuerzo demandaría su solución. Necesita expertos que hagan el trabajo y le den una solución en tiempo y forma. Los prestadores de servicios necesitan una especificación clara y detallada del problema.

Búsqueda

El cliente necesita contactar a un experto confiable que pueda realizar el trabajo a precio de mercado, sin embargo, normalmente, no tiene el contacto o lo tiene desactualizado. Los prestadores de servicios dependen de referencias verbales y no son visibles para todo el mercado de clientes que podrían servir. Los prestadores compiten entre sí con distintos niveles de calificación y experiencia, y sus precios no necesariamente están relacionados con el nivel de sus capacidades.

Los pasos comprendidos desde la búsqueda hasta el presupuesto se deben repetir por cada prestador candidato a evaluar.

Contacto

Los clientes enfrentan el problema que, frecuentemente, los prestadores no responden a los llamados o mensajes, debido a que están ocupados, y deben ser contactados nuevamente más tarde. Muchas veces, los prestadores no tienen disponibilidad inmediata para tomar un trabajo, o no pueden confirmar con precisión cuándo estarán disponibles. El cliente podría tener cierta urgencia para resolver su requerimiento, lo cual le agrega otro

componente emocional al proceso, dado que podría necesitar contactar a prestadores de servicios en cualquier momento del día, cualquier día de la semana.

Muchos prestadores de servicios carecen de un horario de trabajo estricto y deben balancear su atención entre actividades laborales y personales. En algunos casos los prestadores no cuentan con asistentes, por lo que les es imposible atender llamados mientras están ocupados realizando un trabajo. A pesar de que las tecnologías de mensajería instantánea están siendo adoptadas por más personas, aún quedan sectores de la población que no pueden acceder a un teléfono móvil inteligente o no tienen un plan de datos para recibir mensajes fuera de zonas de wi-fi.

A pesar de estas dificultades, los prestadores de servicios necesitan atender a sus clientes para no perder trabajos futuros. Una llamada no atendida o un mensaje sin respuesta llevarán al cliente a contactar al próximo prestador en su lista.

Dependiendo del trabajo a realizar, los prestadores de servicios pueden requerir hacer una visita inicial al sitio para relevar la necesidad del cliente y tener una especificación detallada antes de emitir su presupuesto. Cuando el trabajo es estándar y no tan complejo, se puede contar con un presupuesto inmediato. Esta es otra alteración al flujo del recorrido del cliente según cada caso particular.

Programación de la Visita

En el momento de programar una visita a domicilio el cliente busca previsibilidad y cierto nivel de precisión para coordinar todas sus actividades diarias. Como se menciona anteriormente, los casos urgentes requieren atención inmediata o en un plazo determinado y no pueden esperar mucho tiempo.

La mayoría de los prestadores de servicios carecen de las capacidades para organizar sus agendas y para estimar tiempos necesarios para sus actividades. Esto puede ocasionar conflictos entre trabajos y actividades de su vida privada. Las fallas de planificación y organización también generan incertidumbre en cuanto a la disponibilidad futura para tomar nuevos trabajos. Por esto, muchas veces los clientes recibimos respuestas difusas como: “yo te aviso cuando me libero” o “llámame la semana que viene y vemos”. Los trabajos complejos que requieren varias visitas al domicilio son susceptibles de prolongarse indefinidamente en el tiempo debido a estos problemas.

Visita

Ya sea la visita inicial para un primer relevamiento o las sucesivas visitas para completar el trabajo, tanto el cliente como el prestador de servicio esperan presencia, compromiso,

confiabilidad y respeto de la contraparte. La informalidad y la falta de comunicación generan desconfianza, inseguridad y miedo de que la otra parte falte a su compromiso o lo altere a último momento. Las alteraciones de fecha u horario pueden ocasionarle externalidades a la otra parte, y alteraciones de forma, como la presencia de personas no esperadas, pueden poner en riesgo la seguridad y la calidad del trabajo.

La ubicación donde se va a hacer la visita debe ser accesible y no le debería presentar riesgos a los prestadores de servicio, quienes, según el trabajo a realizar, podrían requerir usar transportes especiales.

Especificación Detallada

El cliente no siempre conoce el dominio del trabajo a realizar y el prestador necesita detalles para poder determinar las actividades requeridas. Por esto, es común que el prestador realice una inspección para reducir esa incertidumbre y hacer una estimación de cuánto llevará el trabajo en función de alcance, tiempo y dinero, y así poder plasmarlo en un presupuesto. Esta inspección depende del grado de especialización, la experiencia y también de la tecnología de apoyo con las que cuenta cada prestador. Al ser un mercado informal hay mucha disparidad en estas dimensiones, lo cual impacta en los distintos presupuestos que pueda entregar cada prestador.

Presupuesto

Una vez que se define el alcance del trabajo y las actividades a realizar, el prestador debe considerar los recursos necesarios para completar el trabajo, incluyendo insumos, herramientas, personas o la subcontratación de proveedores para tercerizar una tarea, y también debe considerar habilitaciones, matrículas o seguros.

Para establecer el precio final el prestador debe cubrirse ante riesgos y capturar el valor que le aporta al cliente, ambos conceptos abstractos que no son fáciles de cuantificar. Hay algunos métodos que ayudan a los prestadores a fijar un precio, como por ejemplo tomar referencias de otros colegas o agregar un porcentaje sobre el costo total de los recursos necesarios para el trabajo.

En el presupuesto se pueden establecer ciertas condiciones para el acuerdo entre cliente y prestador, que ayuden a reducir los riesgos para ambas partes. Por ejemplo, que el cliente provea los insumos, o condiciones de pago especiales con un pago por adelantado y varios pagos intermedios antes de la finalización del trabajo, o un plazo de garantía para reclamos. Raras veces se establecen límites de tiempo para la ejecución del trabajo.

Existe una relación directa entre el precio y la calidad esperada por el cliente en el trabajo finalizado, ya que este nivel de calidad se debe propagar a los recursos que se utilicen (trabajadores, insumos, herramientas, etc.).

Cada prestador puede proponer una alternativa de solución distinta a la de sus colegas y los clientes reciben presupuestos en forma oral o escrita en formatos variables. Por estos motivos es complicado poder comparar los presupuestos.

Contratación

En mercados informales es usual que se establezcan acuerdos entre partes de forma oral, sin un contrato formal escrito. Cliente y prestador acuerdan la ejecución del trabajo con las condiciones que fueron comunicadas en el presupuesto, que a su vez también podría haber sido transmitido de manera oral sin dejar registro escrito. El riesgo de que alguna de las dos partes viole este contrato informal es alto ya que no hay reglas claras.

La contratación dispara tareas tanto para el cliente como para el prestador, quienes se deben preparar para recibir y para dar el servicio.

Adquisición de Insumos

Para iniciar la ejecución del trabajo se debe contar, entre otras cosas, con todos los insumos necesarios. La adquisición de insumos puede ser un dolor tanto para el cliente como para el prestador, debido a los costos de búsqueda, costos impositivos, costos logísticos, riesgo de inflación, faltante de algunos insumos y falta de proveedores confiables.

Como ya mencionamos, cada cliente tiene una expectativa de calidad distinta que se transfiere a la calidad de los insumos a adquirir y también impacta en el costo total del trabajo. Al momento de la contratación del servicio, cliente y prestador deben acordar quién será responsable de adquirir los insumos, considerando factores como la preexistencia de algunos insumos en su inventario, el conocimiento de distintas marcas, sus calidades y precios, o acuerdos preestablecidos con proveedores en cuanto a descuentos o formas de pago.

Ejecución

Durante la ejecución del trabajo ambas partes deben cumplir con el acuerdo establecido al momento de la contratación.

El prestador debe realizar el trabajo en tiempo y forma. Para esto requiere contar con todos los recursos necesarios ya mencionados (herramientas, insumos, mano de obra,

etc.). Habitualmente durante la ejecución de los trabajos se sufren postergaciones inesperadas que impactan en la duración del servicio, o se descubren necesidades imprevistas que requieren una extensión del alcance con un incremento en el costo. Estas extensiones se podrían tratar como nuevos acuerdos anexos al original.

El cliente debe facilitar el acceso al prestador para realizar el trabajo y efectuar los pagos en tiempo y forma. Es común que los prestadores solo acepten pagos en dinero efectivo, debido a la informalidad habitual, condicionando el uso de medios de pago electrónicos disponibles en la actualidad, como por ejemplo transferencias bancarias o plataformas de pago digitales.

Finalización

Tanto clientes como prestadores necesitan cerrar el ciclo para poder continuar con sus otras tareas, y para ello ambos deben estar de acuerdo con que el servicio finalizó y no se requiere realizar más trabajo. Esto puede ser por que se completaron todas las tareas requeridas o bien porque alguna de las partes solicitó cancelar las actividades.

Cualquiera de las dos partes puede no estar satisfecha con la finalización del servicio, emitiendo quejas o reclamos, las cuales podrían ser atendidas o ignoradas, dependiendo en cada caso de la relación entre las partes.

La satisfacción del cliente tiene un impacto directo en cuanto a su recomendación del prestador a familiares y amigos, la principal fuente de nuevos clientes para los prestadores.

Arquetipos de Persona

Durante la investigación llevada a cabo para detallar el recorrido del cliente, se identificaron distintos perfiles de clientes según su vivienda, edad, composición familiar o actividad laboral. Algunos de estos perfiles se analizaron en profundidad para desarrollar cuatro arquetipos de persona.

El Empleado Solo

Matías tiene 25 años. Vive solo, en un departamento alquilado en Barracas. Trabaja todo el día en una empresa, cumpliendo el horario de 9 a 18, aunque algunas veces tiene que ingresar más temprano o quedarse hasta más tarde. Le gusta juntarse con amigos y hacer deporte, aunque muchas noches termina exhausto mirando series o películas online.

Matías se ocupa de todas las tareas del hogar: ordenar, limpiar, hacer las compras, cocinar. Si bien es capaz de arreglar varias cosas en la casa, no cuenta con todas las herramientas y por lo general no tiene tiempo o no tiene las ganas suficientes para

dedicarse a hacer arreglos, postergándolos indefinidamente hasta que se tornan críticos o hasta que recibe invitados que le hacen notar la falla.

Cuando necesita un especialista, Matías consulta a sus familiares, a sus amigos y a los vecinos de confianza; a veces le consulta al portero, pero no siempre confía en sus recomendaciones.

La Familia Chica

La familia Martínez está compuesta por Julián de 45 años, Verónica de 40 y sus dos hijos de 11 y 7 años. Viven en una casa en la zona norte del Gran Buenos Aires. Ambos trabajan, Verónica en relación de dependencia y Julián es profesional independiente. Tienen una persona empleada que los ayuda con las tareas domésticas. Verónica cocina bastante bien, pero frecuentemente piden comida a domicilio o salen a comer afuera a restaurantes. Verónica va al gimnasio 3 veces por semana y a Julián le gusta jugar al fútbol y al tenis con sus amigos. Los fines de semana salen de paseo. Les preocupa la estabilidad laboral, la salud, la seguridad, y la educación de sus hijos. Para hacer las compras familiares se turnan según su disponibilidad. Antes iban a hipermercados buscando variedad de productos y marcas, pero desde la pandemia compran por las plataformas de comercio electrónico de las cadenas de supermercado.

La casa debe acompañar al crecimiento de la familia. Siempre tienen algo para arreglar o para refaccionar. Los nuevos productos que deben ser instalados, como los aires acondicionados, conviven con los viejos productos que cada tanto deben ser reparados, como el lavarropas.

El Profesional Independiente

José tiene 40 años. Es arquitecto independiente y se dedica a hacer proyectos de construcción o reformas. Trabaja en paralelo en distintos proyectos realizando diversas tareas incluyendo el diseño, la planificación, gestión de habilitaciones, presentaciones a inversores y seguimiento de obras. Su estudio es una habitación especialmente diseñada en su departamento en Colegiales, pero pasa más tiempo en “la calle” que en su estudio.

José tiene una demanda constante de especialistas de distintos rubros, ya sea para sus obras, para colegas, o amigos. Frecuentemente necesita albañiles, carpinteros, herreros, pintores, electricistas, plomeros, gasistas, técnicos en aire acondicionado, etc. Necesita que todos los trabajos se realicen en tiempo y forma para no impactar en la calidad o en la duración de la obra.

La Socia Directora de PyME

Marcela tiene 50 años y es socia-directora en su pequeña empresa con oficina en microcentro. Tiene 35 empleados y factura \$200 millones de pesos al año. Organiza talleres y eventos en salones alquilados. Se preocupa por cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma, asegurando el nivel de servicio que le promete a sus clientes. Terceriza los servicios de mantenimiento y limpieza de sus instalaciones. Cada 4 años cambian la alfombra y pintan la oficina completa. Existe un posible cambio de etapa en el negocio que requeriría mudarse a otra oficina, con nuevo mobiliario e instalaciones.

A Marcela le cuesta conseguir prestadores de servicios confiables, que cumplan con la calidad del trabajo y sean puntales.

Mapa de Empatía

Para comprender mejor a los clientes se entrevistó a distintas personas sobre su recorrido como cliente, relevando sus características psicográficas: manifestaciones en público (¿Qué Dicen?), observaciones en privado (¿Qué Piensan?), acciones realizadas (¿Qué Hacen?), y sus emociones (¿Qué Sienten?).

Dicen

Necesito alguien que haga el trabajo bien, rápido y que no me cobre muy caro.

Es difícil comunicarse, no responden o me dicen que los llame más tarde.

No me pueden decir con precisión cuándo van a estar disponibles.

Me dicen que vienen a una hora y vienen cuando quieren o no aparecen.

Vienen personas desconocidas sin previo aviso.

Cada uno que viene me da presupuestos distintos imposibles de comparar.

El alcance y la duración del trabajo no están claros.

El trabajo se prolonga o se posterga de manera inesperada e indefinida.

Piensan

No sé bien qué tienen que hacer. No tengo idea de cuánto me pueda costar.

No me garantizan que el trabajo terminado quede bien.

No trajeron todas las herramientas que necesitan.

No entregan comprobante de pago. Solo aceptan efectivo.

Me van a estafar. Me van a robar. ¿A quién le reclamo si no queda bien?

Hacen

Busca referencias entre sus conocidos.

Procrastina el problema y no lo resuelve.

Resuelve el problema rápido y de mala manera con gente poco idónea.

Supervisa de cerca el trabajo que están haciendo.

Se maneja por fuera de las plataformas digitales para evitar pagar comisiones.

Sienten

Preocupación, urgencia, inseguridad, desconfianza, miedo, bronca, ira, impotencia, frustración, decepción, abandono, vulnerabilidad, falta de respeto.

Necesidad

Examinando el recorrido del cliente y el mapa de empatía descubrimos múltiples necesidades que, según cada caso particular, tienen distinta relevancia para los clientes.

Partimos desde la hipótesis de que *los clientes que necesitan contratar un prestador de servicio sufren antes de comenzar la búsqueda porque es difícil encontrar prestadores confiables que estén disponibles para atenderlos, y temen contratar a cualquiera que les cobre caro y no garantice hacer bien el trabajo en tiempo y forma.*

Para validar la hipótesis y ponderar las necesidades principales realizamos una encuesta a potenciales clientes en el Área Metropolitana de Buenos Aires, Argentina (ver *Anexo 1: Encuesta Inicial*). De las respuestas recibidas observamos que el 93% de los encuestados buscan referencias de conocidos para encontrar prestadores y el 43% dependen de estas referencias como única opción frente a otras alternativas de búsqueda como guías impresas, Google, redes sociales, aplicaciones móviles, Mercado Libre o folletos. 69% de los encuestados afirmaron tener dificultad para comparar el precio del trabajo, mientras que 67% tiene dificultad para encontrar prestadores confiables.

Como conclusión podemos señalar que las cuatro necesidades principales de los clientes son: facilidad de búsqueda, transparencia de precios, calificación de prestadores y trazabilidad de operaciones.

Oportunidad del Negocio

De la encuesta realizada (ver *Anexo 1: Encuesta Inicial*) observamos que 78% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por un servicio que facilite la contratación de prestadores confiables de manera rápida y segura con precios de mercado, y un 69%

estarían dispuestos a contratar prestadores de servicios a través de una aplicación móvil o página web.

Idea de Negocio

Contratar Online es una plataforma digital que hace de intermediaria integrando clientes que necesitan contratar prestadores de servicios para trabajos eventuales con una red abierta de prestadores calificados públicamente, en donde los clientes pueden encontrar prestadores confiables y pueden acordar la contratación con precios de claros de antemano. A su vez los prestadores cuentan con herramientas para organizar su agenda y coordinar trabajos para asegurarse ingresos continuos.

La solución se basa en las cuatro necesidades principales identificadas previamente. Facilita la búsqueda y contratación de prestadores de servicios, con una experiencia ágil que motiva a los clientes a hacer nuevas contrataciones. Da transparencia a los precios, buscando convertirse en referente de precios para el mercado de servicios. Permite calificar a los prestadores, actualizando su reputación pública, para fomentar la competencia por brindar el mejor servicio. Mantiene trazabilidad de las operaciones para que los usuarios puedan dar seguimiento a las actividades, brindándoles seguridad y confianza en cada paso del proceso.

Innovación del Producto

Contratar Online es una plataforma digital en la nube, totalmente escalable. Los clientes y prestadores de servicios interactúan a través un sitio web o una aplicación móvil que facilitan la búsqueda y permiten acordar la contratación con precios claros de antemano (ver *Anexo 5: Diseño de Interfaz Gráfica*). Cada usuario registra actividades en el sistema incluyendo visitas al domicilio, finalización de trabajos, o reclamos; para mantener trazabilidad de las operaciones.

A diferencia de otras plataformas, los prestadores de servicios conservan su autonomía, lo cual les da mayor flexibilidad y les permite adaptarse a una nueva forma de trabajar de forma gradual. La red de prestadores está abierta, sin discriminación. Se incentiva a que se destaquen los mejores prestadores, y esa competencia lleve a los demás a buscar profesionalizarse en sus respectivos rubros y a formalizar sus trabajos, revirtiendo el ciclo de precarización que se observa actualmente.

Todos los datos en la plataforma serán procesados con tecnologías de Big Data y Machine Learning para poder mejorar el servicio según el uso de la plataforma.

Recorrido del Cliente – Online

El nuevo recorrido para clientes y prestadores propuesto por Contratar Online es más simple que el recorrido tradicional (offline). Sin embargo, dada la complejidad de la interacción necesaria entre clientes y prestadores, siguen existiendo bifurcaciones e iteraciones en el proceso.

Registro de Usuario

Si bien no es necesario registrarse para buscar prestadores, si lo es para poder solicitar presupuestos o acordar contrataciones. Clientes y prestadores deben registrarse una única vez como usuarios de la plataforma aportando sus datos personales y cargando fotos de sus documentos para validar sus identidades (KYC). Los prestadores de servicios publican sus prestaciones y definen su zona de cobertura y su disponibilidad para trabajar.

Búsqueda

Los clientes deben definir el domicilio donde necesitan recibir el servicio y su disponibilidad de tiempo para luego buscar prestaciones por rubro o ingresando palabras claves. Como resultado de la búsqueda obtienen una lista de prestadores para elegir según su precio, calificación o historial de críticas recibidas por trabajos realizados.

Presupuesto

Las prestaciones se dividen en dos categorías según su requerimiento de presupuesto. En la primera categoría están las prestaciones simples, estandarizadas, que no requieren la confección de un presupuesto, y ya tienen precio asignado por alguna métrica de consumo (metros cuadrados, días, unidades, etc.). El precio total de estos servicios se calcula multiplicando su precio unitario por la cantidad a requerir. La segunda categoría de prestaciones abarca servicios más complejos que requieren mayor análisis para emitir un presupuesto. Se asigna un precio referencial estimado, pero para poder solicitar un presupuesto el cliente deberá completar detalles requeridos, acordes a la prestación.

Programación de la Visita

Según su disponibilidad, el cliente y el prestador coordinan fecha y hora de la visita a domicilio.

Contratación

El cliente efectúa el pago del servicio. Para prestaciones estandarizadas debe abonar el importe total y para prestaciones complejas debe pagar según las condiciones establecidas por el prestador (pago parcial o total).

Adquisición de Insumos

En una etapa avanzada de la plataforma se integrará una red de proveedores de insumos para facilitar este paso crítico en el recorrido y aliviar los dolores que causa a los usuarios.

Ejecución

Para cada visita a domicilio se establecerá un protocolo de seguridad que permita validar las identidades tanto del cliente como del prestador, y a su vez permita confirmar en el sistema la visita realizada. Para prestaciones complejas, según las condiciones acordadas, el cliente podría tener que efectuar pagos parciales durante la ejecución.

Finalización

Al completar la ejecución del trabajo, el prestador debe confirmar su finalización en el sistema y el cliente debe aprobarla. Si hubiese algún reclamo, debe efectuarse por el sistema. Ambos, cliente y prestador, serán calificados por la otra parte. Si el trabajo requiriese una extensión que no fue prevista inicialmente, se inicia otro ciclo de presupuesto para acordar el nuevo alcance y las nuevas condiciones del trabajo extra.

Los clientes

En síntesis, los clientes de Contratar Online serán todos aquellos quienes busquen contratar prestadores de servicios y estén dispuestos a pagar para hacerlo mediante la plataforma digital con facilidad de búsqueda, transparencia de precios, calificación de prestadores y trazabilidad de operaciones, y así eviten sufrir los dolores que les da el proceso tradicional offline. A continuación, analizaremos en más detalle el Mercado Objetivo.

Mercado Objetivo

Si bien el mercado de clientes que contratan prestadores de servicios es extenso y la tecnología facilita escalar el negocio a nuevas regiones u otras líneas de negocio, en la primera fase del proyecto nos enfocaremos en un segmento objetivo reducido para poder ajustar la solución al mercado y consolidar los equipos de trabajo. Luego buscaremos expandirnos a otros países de Latinoamérica, abriendo nuevas líneas de negocio con servicios de distintos rubros, tanto para consumidores particulares (B2C) como corporativos (B2B).

Segmentación

Para segmentar este mercado tan diverso y extenso se tomaron múltiples dimensiones geográficas, demográficas, psicográficas, socioeconómicas y conductuales.

Aglomeración Urbana: región urbanizada que se extiende integrando ciudades y pueblos adyacentes.

Rubro de Consumo: categoría que engloba servicios que comparten características.

Tipo de Cliente: segregación de clientes entre consumidores particulares (B2C) o corporativos (B2B).

Brecha Digital: distribución de individuos particulares según su acceso, adopción y uso de tecnologías de la información y la comunicación digitales. Abarca: nativos digitales (Prensky, 2001), inmigrantes digitales, o analfabetos digitales. Solo para B2C.

Tipo de Vivienda: Categoría que agrupa viviendas particulares con características similares. Tipos: casa, departamento, rancho, casilla, pieza de inquilinato, pieza en hotel familiar o pensión, locales no construidos para habitación, o vivienda móvil. Solo para B2C.

Nivel Socioeconómico: clasificación de individuos particulares según ingresos, educación y ocupación. Tres niveles: alto, medio o bajo. Solo para B2C.

Tamaño de Empresa: categoría que diferencia empresas según su volumen de ventas, cantidad de empleados, o valor de sus activos. Tamaños: micro, pequeña, mediana o grande. Solo para B2B.

Segmento Objetivo

Para la fase de validación y consolidación inicial, el objetivo serán consumidores particulares (B2C), nativos o inmigrantes digitales, mayores de edad, de nivel

socioeconómico alto y medio, que vivan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) o en los municipios de la Provincia de Buenos Aires que integran el Gran Buenos Aires (GBA), en hogares de tipo casa o departamento, que consumen servicios para la construcción, refacción o mantenimiento de sus hogares (albañil, pintor y empapelador, maestro mayor de obra, contratista, yesero, ceramista, colocador de alfombra, pulidor de pisos, gasista, plomero, electricista, carpintero, reparación de artefactos para limpiar y conservar la ropa, fumigación, desratización, reparación de artefactos para limpiar climatizar y conservar la vivienda, reparación de artefactos grandes para cocinar y conservar alimentos, reparación y limpieza de muebles, cerrajero, limpieza y desinfección de tanques de agua, limpieza de cortinas y alfombras).

Tamaño Potencial del Mercado

El tamaño total del mercado accesible (*Total Addressable Market* en inglés), en este segmento objetivo, equivale a \$300 millones de dólares y corresponde al gasto total anual de 2,4 millones de hogares en servicios para la construcción, refacción y mantenimiento de sus hogares. Para estimarlo tomamos como base los datos de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017 / 2018 (Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C., 2019).

1. Consideramos solamente hogares de CABA y GBA de tipo casa y departamento.
2. Consideramos solamente los gastos imputados en artículos correspondientes a servicios para construcción, refacción y mantenimiento del hogar.
3. Asumimos que los prestadores de servicios trasladan a precio la inflación en todos sus costos.
4. Tomamos el Índice de Precios al Consumidor (inflación) mensual (Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C., 2021) desde enero de 2017 hasta abril 2021.
5. Calculamos la inflación compuesta para cada mes de 2017 y 2018.
6. Promediamos la inflación calculada para cada trimestre de 2017 y 2018.
7. Aplicamos a los montos registrados la inflación promedio del trimestre en el que se relevó cada gasto.
8. Sumamos el total de gasto por artículo diferenciando por subregión (CABA y GBA) y tipo de vivienda (casa y departamento).
9. Contamos el total de hogares de tipo casa y departamento encuestados en CABA y GBA

10. Tomamos la cantidad total de viviendas de tipo casa y departamento en CABA y GBA relevadas en el Censo 2010 (Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C., 2013).
11. Para cada subregión y tipo de vivienda, dividimos el monto total de gasto sumado por artículo por la cantidad de hogares encuestados, lo multiplicamos por la cantidad total de viviendas censadas y lo multiplicamos por 12 para anualizarlo.
12. Consideramos solamente los hogares que no están en situación de pobreza, el 68,8% del total (ver *Contexto Macro y Microeconómico*).
13. Tomamos el tipo de cambio minorista (Banco Central de la República Argentina, 2021) al 23 de junio de 2021 para calcular el valor de los pesos argentinos en dólares estadounidenses.

Lamentablemente no contamos con datos confiables para poder estimar la variación (crecimiento o decrecimiento) de este segmento en años futuros. Esto se debe, en parte, al contexto político y económico de Argentina.



Análisis de la Industria

Contexto Macro y Microeconómico

El contexto macroeconómico argentino es inestable y no se vislumbra una mejora en el mediano plazo. La incertidumbre es alta y los mercados son volátiles. Esto está fuertemente influenciado por la falta de consenso entre los distintos partidos que gobiernan y que se suceden cada cuatro u ocho años cambiando las reglas de juego. Las instituciones políticas no son efectivas ni transparentes y hay altos niveles de corrupción y clientelismo político.

En junio de 2021 la compañía financiera MSCI (ex Morgan Stanley Capital International) reclasificó a la Argentina como un mercado “standalone” desconectado debido a los controles de capital impuestos a inversores institucionales (MSCI Inc., 2021).

Desde 2018 la economía argentina es calificada como hiperinflacionaria (PwC, 2018). En el último informe de Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicado a fines de septiembre de 2021 (Banco Central de la República Argentina, 2021) se proyecta para diciembre de 2021 un incremento interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 48,2%. Para 2022 se pronostica una inflación de 46,0% y para 2023 de 37,1%. La inflación interanual promedio en los últimos 4 años (2018-2021) fue de 45% (Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C., 2021).

Debido a la implementación de controles cambiarios por parte del gobierno, en Argentina se manejan distintos tipos de cambio del dólar estadounidense que se operan en los mercados locales: minorista, mayorista, bolsa, CCL, CCL libre, MEP, tarjeta, solidario, blue. Para diciembre 2021 los analistas que participan del REM proyectan un tipo de cambio oficial mayorista de \$105 por dólar, mientras que a fines de 2022 estiman \$155,9 por dólar.

En el último informe de incidencia de la pobreza e indigencia, elaborado con datos del primer semestre de 2021, se registraron 31,2% hogares en situación de pobreza que no llegan a cubrir la canasta básica con sus ingresos (Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C., 2021).

En Argentina nacemos, crecemos y nos desarrollamos en un contexto de constante volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Este desafío de vivir bajo amenazas constantes fortalece nuestras capacidades de innovación y adaptación de forma ágil en corto plazo. Adicionalmente los argentinos estamos influenciados por culturas foráneas como la de Europa o la de Estados Unidos, lo cual nos aporta una visión global. Gracias a este contexto tenemos gran potencial emprendedor para salir a conquistar otros mercados

en Latinoamérica o en el mundo, que se evidencia con exitosas compañías “unicornios” valuadas en más de un billón de dólares, como Mercado Libre, Globant, Despegar (ahora afectada por la pandemia), OLX, Auth0, Ualá, Aleph, Mural o Tiendanube.

Economía de las Plataformas

En su informe “Economía de Plataformas y Empleo: ¿Cómo es Trabajar Para una App en Argentina?” los autores Madariaga (CIPPEC - Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento), Buenadicha y Molina (BID Lab - Laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo), y Ernst (OIT – Organización Internacional del Trabajo) aportan conocimiento específico para entender el mercado laboral de plataformas digitales (Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C., 2019).

Las plataformas digitales son espacios de intercambio de información que vinculan oferta y demanda, intermedian entre particulares y permiten contratar trabajadores para realizar tareas específicas por un plazo determinado, lo que muchas veces instaura relaciones laborales no tradicionales. Las plataformas reducen los costos de transacción, viabilizan actividades comerciales que de otra forma no serían rentables, desafían la estructura de mercado, y transforman las relaciones laborales.

La economía de plataformas implica oportunidades y desafíos para el mercado de trabajo. Por un lado, ofrece oportunidades para dinamizar el mercado de trabajo derribando barreras de entrada, facilitando la posibilidad de complementar ingresos. Puede reducir períodos de transición entre empleos, produciendo una potencial baja en el desempleo friccional, y viabiliza actividades económicas de baja rentabilidad, reduciendo los costos de entrada vinculados a la conformación de grandes estructuras empresariales, dando lugar a la posibilidad de la generación de microempresas con estructuras flexibles y generando oportunidades para democratizar la generación de ingresos.

Por otro lado, la economía de plataformas también supone desafíos. Se vincula a la generación de formas atípicas del trabajo, dificulta la acumulación de capacidades, contribuye a la volatilidad de mercados de trabajo, y tiene el potencial de generar una estructura bipolar del mercado de trabajo. Estas problemáticas se inscriben en el campo de las políticas públicas. La “*plataformización*” del trabajo desafía la estructura de relaciones laborales vigente, los derechos laborales adquiridos y la cobertura social desarrollada en la mayoría de los países. A su vez, implica riesgos para la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social.

La pandemia global de COVID-19 aceleró la adopción de plataformas digitales para el consumo de bienes y servicios en personas de distintas edades y niveles socioeconómicos, aún por parte de segmentos rezagados. Sin embargo, en Latinoamérica todavía hay grandes sectores de bajos recursos económicos que no pueden acceder a servicios de internet para sus casas o a planes de datos para sus celulares. Además, también existen personas quienes carecen de la necesidad de pasar al mundo digital o están cómodos en el mundo offline sin conexiones.

Cadena de Valor

El ecosistema que integra Contratar Online se compone de varios participantes que se relacionan e interactúan para poder crear valor.

Clientes

Personas o empresas que tienen una necesidad eventual, que no pueden o no quieren resolver ellos mismos, y buscan contratar la prestación de un servicio que la resuelva. Pueden ser individuos particulares con una necesidad personal, profesionales independientes con necesidades laborales, o empresas. Los clientes se recomiendan prestadores de servicios entre sí y comparten sus experiencias.

Prestadores

Personas o empresas que prestan servicios para realizar trabajos eventuales. Cadetes, trabajadores de oficio, profesionales o PyMEs, que no tienen una relación de dependencia con quien los contrata. Los trabajadores autónomos tienen amplia diversidad en cuanto a su formación, capacitación, y formalización. Los prestadores pueden a su vez ser clientes, cuando ellos mismos necesitan subcontratar a otros prestadores para la realización del trabajo. Existen grupos y foros en redes sociales o espacios físicos, en donde prestadores de un mismo rubro pueden intercambiar información y experiencias.

Proveedores de Bienes

Tiendas minoristas o mayoristas, físicas o digitales, que le proveen a clientes y prestadores insumos, materiales o herramientas necesarios para la realización del trabajo. Concentran conocimiento del rubro y son consultados por recomendaciones.

Profesionales

Para desarrollar y mantener la plataforma digital requerimos de profesionales de la industria del software, así como también de asesoramiento legal y contable para nuestra organización.

Competidores Locales

En Latinoamérica están operando varias plataformas para la contratación de servicios eventuales, pero notamos que aún no han solucionado los problemas identificados. También consideramos como competidores a todos los prestadores de servicios independientes que operan en forma tradicional offline, a través de contactos personales o en redes sociales.

Iguanafix

No opera más. Fundada en 2013 en Argentina, operó en Argentina, Brasil y México (IguanaFix, 2021). Su propuesta de valor fue “*Contratá servicios para tu hogar y empresa de manera simple, rápida y segura*”. Daba servicio a consumidores particulares (B2C) y a clientes corporativos (B2B). Los clientes podían solicitar un presupuesto online para que le respondan distintos profesionales con un estimado. En su segmento B2C de Argentina Iguanafix cobraba una comisión de 20% sobre el valor total del precio del servicio.

Iguanafix entrevistaba y evaluaba a cada uno de sus prestadores en base a su puntualidad, calidad del trabajo, cordialidad y transparencia en el precio. Desarrollar y mantener esta red de proveedores era costoso.

Mercado Libre absorbió casi la totalidad del equipo de tecnología de Iguanafix, incluyendo a Andrés Bernasconi, cofundador junto a Matías Recchia (La Nación, 2019). Luego Iguanafix vendió parte de su operación a Stanley Black & Decker Inc (Reuters, 2019).

Freelancer

Fundada en 2009 en Australia, opera en Argentina, Filipinas, Indonesia, Canadá y Reino Unido (Freelancer Technology Pty Limited, 2021). Se enfoca en trabajadores de la industria informática, diseño, arquitectura, escritores y creadores de contenidos. Con su propuesta de valor “*Contrata los mejores trabajadores independientes para cualquier trabajo, en línea*” permite que los empleadores publiquen búsquedas y los trabajadores liciten para ganar, en un proceso competitivo de licitaciones. Freelancer cobra por cada trabajo realizado un 10% o un monto fijo de \$5 en suscripciones pagas.

Workana

Fundada en 2012 en Argentina, opera en Argentina, Brasil, Colombia, Uruguay, México, Venezuela, Paraguay y Honduras, especializada en servicios profesionales (Workana LLC, 2021). Su propuesta de valor es “*Miles de freelancers listos para comenzar a trabajar en tu proyecto*”. Los prestadores pagan por cada lead recibido y además Workana les cobra comisión tanto al cliente como al prestador.

Zolvers

Fundada en 2013 en Argentina, opera en Argentina, México, Chile y Colombia, dedicada a servicio doméstico (Zolvers, 2021). Su propuesta de valor es *“Encontrá ayuda de confianza”*. Los clientes pagan el servicio contratado y Zolvers cobra una comisión a los prestadores.

Home Solution

Fundada en 2015 en Argentina, opera en Argentina, Uruguay, Chile, Perú, Ecuador y Colombia, enfocada en servicios para mantenimiento del hogar (Home Solution, 2021). Su propuesta de valor es *“Soluciones reales a problemas reales”*. Home Solution no cobra comisión del trabajo ni a los clientes ni a los prestadores, pero los prestadores deben pagar para presentar sus presupuestos.

Competencia en el Mundo

Angi

Angi es la fusión de Angie's List (fundada en 2010) con HomeAdvisor (fundada en 1998), ambas nacidas en Estados Unidos y operan solo en ese país (HomeAdvisor, Inc, 2021) (Angi, 2021). Sus propuestas de valor son *“Encontrá profesionales locales confiables para cualquier proyecto en tu hogar”* (HomeAdvisor) y *“Tu hogar para todo lo del hogar”* (Angi).

Desde diciembre de 2011 cotiza en la bolsa de Nueva York bajo el ticker ANGI.

Thumbtack

Fundada en 2008 en Estados Unidos, opera solamente en ese país (Thumbtack, Inc, 2021). Su propuesta de valor para clientes es *“Encuentra profesionales locales para casi cualquier cosa”* y su propuesta para prestadores es *“Conoce nuevos clientes en tu área”*.

Taskrabbt

Fundada en 2008 en Estados Unidos, opera en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, España, Portugal e Italia (TaskRabbit, Inc, 2021). Su propuesta de valor es *“Ayuda cuando la necesites, en la punta de tus dedos”*.

Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas permite analizar el potencial para mantener la competitividad del negocio dentro de la industria (Porter, 1979). Este modelo no toma en cuenta al gobierno como actor, el cual en Latinoamérica tiene potencial para cambiar las reglas de juego.

Poder de Negociación de los Clientes

El mayor poder que tienen los clientes es el de circunvalar el pago a través de la plataforma para evitar pagar comisiones, acordando una contratación directa con el prestador de servicios. Además, pueden cambiarse a otra plataforma similar sin costos adicionales. Por estos motivos debemos generar incentivos para que quieran operar y registrar sus transacciones en Contratar Online. Los usuarios están empoderados para hacer público cualquier reclamo o comentario del servicio en redes sociales y medios digitales, haciéndolos visibles a una vasta audiencia, trascendiendo las fronteras.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los buenos profesionales de la industria del software tienen un alto poder de negociación debido a la gran demanda que hay a nivel global. Nuestro desafío será contratarlos y retenerlos con una propuesta tentadora, no solo a nivel de sueldo, sino también desde la cultura organizacional.

Las plataformas de cómputo en la nube están tendiendo a “*commoditizarse*” ya que los proveedores (Amazon, Google, Microsoft, etc.) ofrecen servicios muy similares y su competencia se está centrando en sus precios.

Amenaza de Nuevos Competidores

Vemos como un posible riesgo que Mercado Libre ingrese a este mercado. Actualmente tiene una funcionalidad muy básica para la búsqueda de servicios, pero la contratación en línea aún no está desarrollada. Es posible que algunas de las plataformas existentes que aún no operan en la región decida ingresar, o que nazcan nuevas plataformas competidoras en los próximos años.

Amenaza de Productos Sustitutos

Actualmente la mayor competencia sigue estando en el mercado tradicional offline, fuera del mundo digital, de la mano de personas que se manejan con referencias personales, guías de servicios, redes sociales, o el buscador de Google.

Otro servicio sustituto son las empresas que brindan asistencia del hogar mediante una red de prestadores cerrada y exclusiva, cobrando una suscripción mensual que incluye determinadas prestaciones específicas, dejando a cargo del cliente cualquier servicio adicional.

Rivalidad Entre los Competidores

La industria de plataformas para la contratación de servicios se encuentra en una etapa inicial. Ninguno de los competidores mencionados anteriormente ha logrado mayor penetración en el mercado local. Actualmente Freelancer y Workana son competidores directos entre sí, pero Home Solutions y Zolvers atienden segmentos distintos. Solamente Home Solutions está enfocada en servicios para mantenimiento del hogar.

Evaluación General del Atractivo de la Industria

Algunas conclusiones generales que podemos señalar de este análisis de la industria.

La falta de grandes competidores es atractiva para ingresar en este mercado, pero debemos observar de cerca a quienes ya tienen una plataforma para otros rubros y puedan incorporarse sin mayores dificultades, como Mercado Libre.

Un factor determinante para el éxito o fracaso en la industria de las plataformas es la negociación con los profesionales de la industria del software, como vimos con Iguanafix y Mercado Libre.

La adopción de plataformas digitales estaba creciendo lentamente y sufrió una aceleración en los últimos años, causada por la pandemia global de COVID-19. Cada vez más gente de distintas edades y niveles socioeconómicos adopta el uso de plataformas digitales, cambiando el paradigma tradicional de consumo de bienes y servicios. Sin embargo, todavía son muchos quienes permanecen al margen del mundo digital. Esto es una fuerte barrera para alcanzar al total de la población.

Esta industria requiere adaptarse rápidamente a cambios en los clientes y en el contexto. Dado que no hay un único camino para ser exitosos, encontramos compitiendo empresas con diversos modelos de negocio.

Modelo de Negocio

Propuesta de Valor

“Contrata prestadores de servicios calificados, con precios claros de antemano”. Con esta propuesta buscamos transmitir de manera objetiva y directa dos ventajas diferenciales que aporta Contratar Online a los clientes: calificación de prestadores y transparencia de precios. La plataforma digital también proporciona facilidad de búsqueda y trazabilidad de operaciones.

Product-Market Fit

El proceso de ajustar el producto al mercado, para lograr que los clientes perciban el valor generado al aliviar sus dolores y al aportarles beneficios adicionales, lo llevaremos a cabo de manera continua, experimentando con nuestros usuarios, recolectando datos de uso de la plataforma para entender su comportamiento, y así poder hacer ajustes para mejorar la adopción.

En el diseño de la propuesta de valor (ver *Anexo 2: Value Proposition Canvas*), primero contemplamos los dolores que sufren los clientes al intentar contratar prestadores mientras desarrollan sus actividades personales o laborales, luego consideramos beneficios adicionales que podrían alegrarlos, y finalmente detallamos como nuestros productos y servicios alivian esos dolores y aportan esos beneficios adicionales.

Los clientes objetivo son consumidores particulares quienes viven en casas o departamentos que requieren mantenimiento. Mientras los clientes desarrollan sus actividades diarias como estudiar o trabajar, cuidan a sus familias y disfrutan de ellas, o mientras mantienen su cuidado personal, necesitan contratar un prestador de servicios para que haga un trabajo eventual en su hogar. Estos clientes sufren dolores a lo largo de todo el recorrido, con altos costos de búsqueda asociados, falta de disponibilidad de prestadores, falta de precisión para programar una visita, amplia dispersión de precios, complejidad para comparar presupuestos, desconfianza, inseguridad, y miedo al incumplimiento.

Contratar Online provee servicios y funcionalidades a través de un sitio web y una aplicación móvil que conectan a los clientes con una red de prestadores de servicios, aportándoles un centro de mensajes integrado con una agenda para programar sus citas, permitiéndoles gestionar los presupuestos, monitorear las actividades, gestionar sus reclamos, y efectuar pagos con distintos medios. Con estos servicios buscamos aliviar los dolores de los clientes brindándoles facilidad de búsqueda, variedad de prestadores,

calificación de prestadores, transparencia de precios y precios de referencia, trazabilidad de las operaciones, y atención a reclamos. Los servicios ofrecidos también crean otros beneficios adicionales que serán bien recibidos por los clientes incluyendo: comunicación fluida para una mejor coordinación, programación de eventos para una mejor organización del tiempo, múltiples medios de pago para no depender del dinero en efectivo, verificación de identidad para mejorar la seguridad, y un historial de contrataciones para poder llevar a cabo cualquier revisión. En las sucesivas etapas de desarrollo de la plataforma digital se podrán agregar más funcionalidades o ajustar las existentes.

Estrategia de Negocio

La principal estrategia de negocio, de cara al mercado, se basa en la intimidad con los clientes (Treacy, Michael & Wiersema, Fred, 1995), creando una experiencia de usuario innovadora, para capturar y retener clientes y prestadores de servicios, brindándoles un servicio diferenciado que mejore continuamente. El negocio es transaccional, basado en alta rotación. Por esto son claves tanto la captura como la retención de clientes y prestadores.

Una segunda estrategia, tan importante como la primera, se enfoca en la excelencia operacional y la calidad de los procesos de ingeniería y operación de los productos de software.

Además de crear valor para los clientes, tenemos el propósito de generar un impacto social positivo, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021): igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, y reducción de las desigualdades.

Nuestros valores fundamentales son: orientación al cliente, agilidad, flexibilidad, ética, confianza, e inclusión.

Arquitectura de Valor

En el corazón del modelo de negocios (ver *Anexo 3: Business Model Canvas*) se encuentra la propuesta de valor, ya presentada anteriormente; una caja de herramientas que facilita el uso de la plataforma y rige la interacción entre clientes y prestadores de servicios (Bonchek, Mark & Choudary, Sangeet Paul, 2013).

Todos los puntos de relacionamiento con clientes y prestadores deben ser un imán que atraiga usuarios a la plataforma y los retenga, ya sea con valor percibido o con campañas de marketing que incluyan promociones, capacitaciones, y técnicas de ludificación (*gamification* en inglés) con recompensas por cumplir objetivos de uso.

Consideramos socios claves a los prestadores de servicio, quienes son tan necesarios como los clientes para que este negocio funcione. También evaluaremos asociarnos con proveedores de materiales, insumos o herramientas.

Los canales de contacto principales serán el sitio web, la aplicación móvil y las redes sociales. Periódicamente estableceremos campañas en tiendas y puntos de venta físicos de proveedores de bienes, para fomentar la adopción de nuestra plataforma. A medida que el negocio crezca, en un futuro podremos habilitar un centro de atención telefónica y ventas directas para atención a clientes corporativos (B2B).

Hay varias actividades claves para el negocio que son todas necesarias a distintos niveles. Los equipos de ingeniería de software y operaciones llevarán a cabo actividades fundamentales para crear, poner en marcha y mantener en funcionamiento la plataforma digital. Las actividades de marketing son necesarias para captar y retener a los usuarios, aumentando el volumen de transacciones en la plataforma. También son claves las actividades de comunicación y relacionamiento con todos los miembros del ecosistema, incluyendo la atención a reclamos y denuncias. Las actividades de innovación ayudarán a la evolución del servicio, adaptándolo a las necesidades de los clientes.

Por un lado, el negocio necesitará consumir recursos como técnicos programadores, tecnología informática, asesoramiento legal y contable, y por otro lado producirá recursos como el software (propiedad intelectual) y grandes bases de información de clientes, prestadores y datos de sus interacciones.

La estructura de costos y los flujos de ingresos serán detallados en el Plan Financiero.

Ventajas Competitivas

En este mundo que cambia a gran velocidad ya no existen ventajas competitivas que se puedan mantener a largo plazo, por eso debemos mantenernos alerta a los cambios en el comportamiento de nuestros clientes y ser ágiles para poder adaptarnos rápidamente (Stalk, 1988).

Dentro del equipo emprendedor contamos con amplia experiencia en el desarrollo de soluciones informáticas con metodologías ágiles y en la contratación de prestadores de servicios.

En la etapa inicial del negocio mantendremos una estructura organizacional mínima, tercerizando varios servicios.

A diferencia de otras plataformas, mantendremos abierta la red de prestadores de servicio, permitiendo que cualquiera se sume indiscriminadamente, reduciendo los costos

necesarios para la validación y el seguimiento constante de cada prestador. Desarrollaremos un sistema de calificaciones que estimule la competencia mutua entre prestadores para que ellos mismos quieran brindar el mejor servicio.

Factores Claves de Éxito

Fidelización de los Usuarios: El éxito va a estar dado por que los clientes satisfechos repitan la contratación de servicios utilizando nuestra solución y recomienden Contratar Online a sus familiares y amigos. De esta manera aumentará de forma sostenida la cantidad de usuarios y transacciones realizadas desde la plataforma. De la misma manera que debemos fidelizar a nuestros clientes, también debemos fidelizar a los prestadores de servicios, nuestros socios de negocio. No solo debemos aportarles valor a nuestros usuarios, sino que debemos construir vínculos a largo plazo con ellos.

Humanización de la Marca: Para toda la comunidad de usuarios, la interacción con nuestra marca a través de todos los canales disponibles debe ser amigable. No solo debemos escuchar a nuestros usuarios, sino que ellos también deben sentirse escuchados. Debemos construir un estilo propio que identifique la marca Contratar Online con una personalidad única y atractiva.

Estrategia de Promociones: Incentivar el uso de nuestra plataforma con promociones, premiando a quienes hacen uso frecuente y a quienes invitan referidos a sumarse a la comunidad, y tentando a quienes aún no están convencidos.

Usabilidad y Disponibilidad del Software: Es fundamental que el software con el que atendemos a nuestros usuarios sea amigable, fácil de usar, y que falle lo menos posible (idealmente que no falle nunca). La usabilidad y la disponibilidad son características de la calidad del software que impactan directamente en la experiencia de los usuarios.

Salvo el último punto, más tecnológico, estos factores claves dependen fuertemente de un buen plan de marketing y de su ejecución precisa.

Plan de Marketing

Para diseñar el plan de marketing que potencie nuestros factores claves de éxito recorrimos el denominado “marketing mix” analizando el modelo de las 4P: Producto, Precio, Plaza, Promoción (McCarthy, 1964), junto con el modelo de las 4C: Consumidor, Costo, Conveniencia, Comunicación (Lauterborn, 1990).

Marca

Tal como lo mencionamos anteriormente, buscamos construir una marca que sea atractiva para nuestra comunidad de usuarios, tanto clientes como prestadores de servicio. Queremos posicionarnos como el referente de confianza para la búsqueda y contratación de servicios, con precios claros. Siguiendo el modelo de construcción de marca (Aaker, 1996) determinamos los atributos para construir la identidad nuestra marca como producto, como organización, como persona, y como símbolo, así como también sus beneficios emocionales y funcionales, que generen una mejor reputación e identidad de marca hacia nuestros clientes.

Los perfiles de nuestro segmento objetivo de clientes son bastante variados y, si bien iniciaremos la operación enfocados a servicios de mantenimiento del hogar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires, tenemos que diseñar una marca que nos permita expandirnos a otros países de Latinoamérica y a otras líneas de negocio dentro de la misma plataforma.

Analizando las marcas de la competencia observamos que: Workana se definen como “*híbridxs, itinerantes y diversxs*” (sic), con una paleta multicolor. Fomentan la autonomía, el desarrollo de talento y la igualdad de oportunidades para todos los profesionales. Freelancer ofrece los mejores profesionales independientes con foco en la calidad del trabajo y en la innovación, con un diseño innovador pero sobrio. Zolvers ofrece seguridad y confianza, con un diseño básico que evoca limpieza y desinfección. Home Solution tiene un diseño muy sencillo que facilita la navegación en su sitio.

Buscamos que nuestra marca como producto sea percibida como un facilitador de la búsqueda y contratación de servicios, y un calificador de prestadores. Como organización queremos que nos identifiquen como un ecosistema ágil y multicultural. Si vemos la marca como persona, aspiramos a ser el intermediario de confianza entre clientes y prestadores, amigable pero justo y transparente. De manera simbólica seremos referente de precios del mercado de servicios y la solución a problemas de nuestros clientes. Esta identidad debe

reflejar también beneficios funcionales y emocionales; poder resolver una necesidad aprovechando bien el tiempo, reduciendo la incertidumbre, generando confianza y respeto.

Plaza

El acceso de nuestros clientes será predominantemente digital, desde nuestro sitio web, aplicación móvil, y redes sociales. Adicionalmente tendremos presencia en tiendas o puntos de venta relacionados con los rubros de los servicios prestados, como por ejemplo ferreterías, pinturerías, Sodimac o Home Depot, para facilitar la adopción y guiar a las personas hacia los canales digitales.

Comunicación

Los usuarios de nuestra comunidad tendrán múltiples puntos de contacto con la marca en dispositivos electrónicos, redes sociales, medios digitales, y en algunas tiendas. En todo momento los estaremos acompañando, ya sea cuando solo busquen información (*I want-to-know*), cuando busquen movilizarse (*I want-to-go*), cuando quieran realizar acciones (*I want-to-do*), o cuando necesiten efectuar una transacción (*I want-to-buy*) (Google, 2015). Para contribuir positivamente a la buena experiencia de nuestros usuarios debemos gestionar nuestras comunicaciones con humildad, humanidad y humor. La comunicación incluye capacitaciones para que aprendan a usar la plataforma y la puedan aprovechar de la mejor manera según sus necesidades.

Publicidad

Con el objetivo de adquirir nuevos usuarios, realizaremos campañas de publicidad en medios digitales y tradicionales, así como también en puntos de venta, diseñando contenidos relevantes para los distintos segmentos del mercado, tanto para clientes como para prestadores de servicio. Las campañas de marketing online incluyen posicionamiento en buscadores, publicidad con banners (Google Ads.) y avisos en redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, Spotify). Las herramientas de marketing digital modernas permiten segmentar las publicidades no solo según las variables tradicionales (geográficas, demográficas, etc.), sino que además permiten segmentación según temas de interés específicos de cada usuario. Las campañas tradicionales, además de los medios (periódicos, radio, televisión) y la vía pública, incluyen publicidad en puntos de venta con códigos QR o con promotores que puedan asistir a los usuarios para que se registren en la plataforma.

Con el apoyo de la agencia de medios Ignis, diseñamos y cotizamos un plan de publicidad completo para cubrir la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos

Aires, incluyendo: marketing online, promoción en puntos de ventas, publicidad en vía pública, publicidad en radio y publicidad en televisión (Ignis Media Agency, 2021).

Incentivos

Ofreceremos distintos incentivos para atraer nuevos usuarios y retenerlos en la plataforma, generando más transacciones. Premiaremos a quienes refieran a sus conocidos para que usen la plataforma. Estableceremos un sistema de puntos y actividades en forma de juegos con objetivos que premien ciertos comportamientos dentro de la plataforma. Generaremos códigos promocionales para acceder a descuentos en comisiones o para acceder a funcionalidad paga por tiempo limitado. Negociaremos descuentos exclusivos para nuestros usuarios en tiendas que formen parte de una red de proveedores asociados.

Estrategia de Precio

Para capturar valor económico en el uso de nuestra plataforma evaluamos distintas alternativas. Empezaremos cobrando a nuestros clientes una comisión por cada transacción realizada. Esta comisión se la cobraremos a los clientes y no a los prestadores, dado que los clientes están dispuestos a pagar más por el valor que les aportamos, facilitándoles la contratación de prestadores confiables (ver *Anexo 1: Encuesta Inicial*), y dado que muy pocos prestadores estarían de acuerdo con pagar alguna comisión, sobre todo los de nivel socioeconómico más bajo. Cada país y cada rubro tendrán su porcentaje de comisión y una tarifa fija como tope mínimo. Para los servicios de construcción, refacción y mantenimiento del hogar en Argentina estableceremos una comisión del 20% con un tope mínimo de \$1 dólar por transacción.

A futuro se podrá cobrar una tarifa fija de suscripción premium mensual a prestadores de servicios que estén dispuestos a pagarla para diferenciarse de sus competidores, accediendo a funcionalidad y servicios avanzados, con posicionamiento preferencial en las búsquedas por sobre sus colegas. También se podrá cobrar a proveedores de bienes por publicidades en la plataforma.

A todos nuestros precios le debemos adicionar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que tendremos que pagar por nuestros servicios.

Plan de Operaciones

Con este plan de operaciones definimos el alcance del sistema operacional, analizando los componentes necesarios y sus reglas de funcionamiento para la creación y entrega de productos y servicios.

Dividiremos la operación en dos empresas interdependientes para cumplir con las directivas estratégicas permitiendo mayor flexibilidad, agilidad y escalabilidad futura, diversificando riesgos, sin comprometer el compromiso con los clientes ni los niveles de calidad de las soluciones digitales. Cada empresa tendrá su propio comportamiento y cultura.

“Contratar Online” desarrollará la intimidad con los clientes, dedicada a diseñar y entregar soluciones innovadoras para los clientes y prestadores de servicios, buscando crear propuestas de valor perceptibles, diferentes y relevantes.

“CLAB” buscará la excelencia operacional en la ingeniería de software y la operación de tecnología informática. Un núcleo operativo enfocado en eficiencia y calidad, manteniendo un nivel de servicio adecuado y costos bajos.

Localización

En línea con las prácticas modernas de teletrabajo en equipos virtuales, difundidas e influenciadas por la pandemia global de COVID-19, se priorizarán el trabajo virtual remoto y los espacios de trabajo flexibles. A medida que se requiera, alquilaremos espacios de trabajo físicos con escritorios flexibles y oficinas para ocupar cuándo y dónde sea necesario (*coworking*).

Organización y Procesos

A continuación, se detallan las funciones y procesos operacionales necesarios, agrupados dentro de la estructura organizacional de cada empresa (ver *Anexo 4: Organigramas*).

Contratar Online

Dirección: Dirección estratégica y administración del negocio.

Finanzas: Gestión financiera, contabilidad, administración y abastecimiento. Depende de Dirección.

Legales: Soporte legal en materia de leyes del trabajo y contratos con clientes y proveedores. Cumplimiento de leyes y normas. Depende de Dirección

RRHH: Gestión de talento humano: reclutamiento, contratación, liquidación de nómina, beneficios. Depende de Dirección.

Comunicaciones Corporativas: Atención de asuntos públicos. Gestión de comunicaciones con medios, prensa y redes sociales. Depende de Dirección.

Operaciones: Creación y entrega de productos y servicios. Planificación de lanzamientos de nuevos servicios. Depende de Dirección.

Marketing: Ejecución del plan de marketing. Desarrollo de marca, segmentación de clientes, definición de precios, gestión de campañas publicitarias, gestión de promociones. Depende de Operaciones.

Digitalización: Diseño y evolución de aplicaciones y plataformas digitales. Planificación de mejoras y cambios. Depende de Operaciones.

Inteligencia: Gestión y análisis de datos. Gestión de requerimientos de información. Generación de nueva información y distribución interna. Depende de Operaciones

Soporte TI: Gestión de la infraestructura de sistemas informáticos necesarios para la operación. Soporte técnico a empleados. Depende de Operaciones.

Desarrollo de Servicios: Diseño y evolución de servicios a clientes y su prestación. Depende de Operaciones.

Relacionamiento: Gestión de las relaciones con el ecosistema de clientes, socios de negocio y proveedores. Gestión de suscripciones, gestión de reclamos. Depende de Operaciones.

Atención a Clientes: Relacionamiento con clientes particulares. Depende de Relacionamiento.

Atención a Empresas: Relacionamiento con empresas (clientes, prestadores de servicios o proveedores). Depende de Relacionamiento.

Atención a Prestadores: Relacionamiento con prestadores de servicios particulares. Depende de Relacionamiento.

CLAB

Dirección: Dirección estratégica y administración del negocio.

Finanzas: Gestión financiera, contabilidad, administración y abastecimiento. Depende de Dirección.

Legales: Soporte legal en materia de propiedad intelectual y contratos con clientes y proveedores. Cumplimiento de leyes y normas. Depende de Dirección.

RRHH: Gestión de talento humano: reclutamiento, contratación, liquidación de nómina, beneficios. Depende de Dirección.

Operaciones: Creación y entrega de productos y servicios. Planificación operacional. Depende de Dirección.

Ingeniería de Software: Desarrollo y mantenimiento de productos de software. Depende de Operaciones.

Gestión de Proyectos: Diseño y administración de proyectos de desarrollo e implementación de soluciones con metodologías ágiles. Depende de Ingeniería de Software.

Diseño: Definición y especificación de arquitectura, componentes, interfaces, diseño gráfico y otras características de las soluciones informáticas. Depende de Ingeniería de Software.

Desarrollo: Construcción de productos de software, programación y corrección de errores. Gestión de las configuraciones y versionado. Depende de Ingeniería de Software.

Calidad: Pruebas unitarias, pruebas de integración, aseguramiento de la calidad de los productos de software para cumplir con sus especificaciones y minimizar errores. Depende de Ingeniería de Software.

Operaciones TI: Gestión de sistemas y servicios informáticos internos (de la organización) y externos (de clientes). Depende de Operaciones.

Seguridad: Aseguramiento de la seguridad informática. Depende de Operaciones TI.

Dev Ops: Gestión y mantenimiento de sistemas informáticos para ingeniería de software. Depende de Operaciones TI.

Prod Ops: Gestión y mantenimiento de sistemas informáticos para la operación productiva propia y de clientes. Depende de Operaciones TI.

Soporte TI: Gestión y mantenimiento de sistemas informáticos internos básicos. Soporte técnico a empleados. Depende de Operaciones TI.

Atención a Clientes: Interacción directa con clientes. Depende de Operaciones.

Venta: Gestión comercial con clientes. Desarrollo de oportunidades comerciales, preventa y firma de acuerdos comerciales. Depende de Atención a Clientes.

Soporte: Gestión de incidentes, problemas y cambios a los productos de software según prioridades y nivel de servicio acordado. Depende de Atención a Clientes.

Indicadores de Gestión Operacional

Debido a la naturaleza de la operación de cada empresa, cada una tendrá sus propios indicadores claves para medir el desempeño de la operación y definir objetivos de mejora. Cada indicador tiene distintas medidas asociadas que reflejan causas que impactan en su resultado.

Contratar Online

Nivel de adopción: cantidad de hogares, cantidad de clientes, cantidad de prestadores, cantidad de transacciones, factor de recompra, ticket promedio, customer lifetime value.

Nivel de satisfacción: net promoter score (NPS), cantidad de quejas recibidas, cantidad de quejas atendidas.

Nivel de innovación: cantidad de funcionalidades, cantidad de versiones liberadas.

CLAB

Nivel de calidad: cantidad de fallas reportadas, cantidad de fallas solucionadas.

Eficiencia en utilización: tiempo dedicado a una asignación, cantidad de asignaciones completadas, cantidad de personas en cada asignación.

Eficacia en el cumplimiento del plan de entregas: cantidad de asignaciones a completar, grado de avance de la asignación respecto a su fecha límite, complejidad de la asignación, personas alocadas a la asignación.

Nivel de Servicio - disponibilidad del software para los clientes y el cumplimiento de plazos para la resolución de incidentes, problemas y cambios según su criticidad: cantidad de incidentes, problemas y cambios recibidos, cantidad de incidentes, problemas y cambios resueltos, plazo de resolución de incidentes, problemas y cambios, plazo acordado para la resolución de incidentes, problemas y cambios según criticidad.

Gestión de la Calidad

Para asegurar la calidad del software y de los servicios informáticos combinaremos las mejores prácticas de la industria.

ITIL: Information Technology Infrastructure Library

La Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL, por sus siglas en inglés) es un conjunto de conceptos y buenas prácticas usadas para la gestión de servicios de tecnologías de la información, el desarrollo de tecnologías de la información y las operaciones relacionadas con la misma en general (Axelos Limited, 2021). ITIL da descripciones detalladas de un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI. Estos procedimientos son independientes del proveedor y han sido desarrollados para servir como guía que abarque toda infraestructura, desarrollo y operaciones de TI.

Lean Software Development

La metodología de desarrollo de software magra (del inglés “*lean*”) es una adaptación de los principios y las prácticas originadas en el Sistema de Producción de Toyota (Toyota Motor Corporation, 2021), aplicadas al desarrollo de software.

Kanban

Kanban es un método para gestionar y mejorar el trabajo a través de distintos equipos (Toyota Motor Corporation, 2021). Este enfoque busca balancear demanda de trabajo con la capacidad disponible, identificando los cuellos de botella en el proceso para poder gestionarlos. Está adaptado de la entrega “Just In Time”, las tareas se exponen de forma visual en un tablero desde su concepción hasta su finalización y cada miembro del equipo toma el trabajo de la cola de actividades que le corresponde.

Scrum

Scrum es un marco de trabajo para desarrollo ágil de software, en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo y obtener el mejor resultado posible en proyectos de desarrollo (Scrum.org, 2021). Se caracteriza por adoptar una estrategia de desarrollo incremental en ciclos breves, solapar varias tareas del desarrollo, y trabajar con equipos auto organizados.

Tecnología y Sistemas

Suite de Oficina: [Microsoft Office](#), Plataforma: [Heroku](#) / [Amazon Web Services](#), Contenedor de aplicaciones: [Docker](#), [Kubernetes](#), Base de Datos: [PostgreSQL](#) / [MongoDB](#), Entorno de Desarrollo: [Spring Tools 4 Eclipse](#) / [Visual Studio Code](#), Framework Backend: [Spring](#), Framework Frontend: [React Native](#) / [Material UI](#), Integración continua: [Jenkins](#), Control de Versiones: [GitHub](#), Gestión de Incidentes y Proyectos: [Linear.app](#) / [Jira](#)

Plan de Implementación

Aspectos Legales y Regulatorios

El Derecho Laboral Argentino

(Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C., 2019) Los términos y condiciones para el uso de plataformas habitualmente especifican que sus usuarios-proveedores son contratistas independientes. Estas cláusulas son perfectamente legítimas cuando la persona contratada conserva su autonomía en la ejecución real del trabajo.

La Ley de Contrato de Trabajo es la principal institución que regula la actividad laboral, aunque regula de manera exclusiva el trabajo dependiente del sector privado y excluye por completo las actividades que se ejercen de forma independiente. Para este tipo de actividades, el Código Civil y Comercial de la Nación, en el artículo 1.251, define la locación de obra o de servicios como “el acto en que el contratista o el prestador de servicios, realiza de manera independiente una actividad que puede ser una obra material, intelectual o proveer un servicio, a cambio de una retribución”. El criterio jurisprudencial tiene en cuenta varios elementos para rechazar el carácter autónomo del trabajo y considerarlo dependiente. Los puntos fundamentales son: i) cuando existe subordinación jurídica, económica y/o técnica; ii) cuando la prestación dura a través del tiempo; iii) cuando el trabajador cumple órdenes e instrucciones; iv) cuando existe percepción de sumas regulares y mensuales y/o habituales; v) cuando existe correlatividad de la facturación; vi) cuando hay exclusividad—es decir, cuando el trabajador presta servicios a solo un empresario—; vii) cuando hay sometimiento al poder disciplinario; y viii) cuando posee herramientas o elementos que lo identifiquen con la empresa (dirección de mail, vestimenta, vehículos, celular, tarjetas de acceso, espacios en las oficinas de una empresa, etc.). La existencia de alguna de estas condiciones es motivo para que se considere la relación de dependencia y sea tratado como un contrato de trabajo.

Aunque no sean de carácter vinculante, la Argentina adhiere al conjunto de convenios y recomendaciones ofrecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que regulan las formas atípicas de empleo. Los principales instrumentos de regulación de la OIT para las modalidades atípicas de empleo son: el Convenio 158 que regula el término de la relación laboral; el Convenio 175 que regula las condiciones de empleo part-time; la Recomendación 198 que relaciona las políticas nacionales de protección de los trabajadores con el combate de las relaciones de trabajo encubiertas; el Convenio 181 que

estipula el funcionamiento de las agencias privadas de empleo para que los empleados bajo este régimen puedan gozar de los mismos derechos y protección que el resto de los trabajadores.

Según las distintas legislaciones analizadas, los prestadores de servicios asociados a Contratar Online mantendrán su autonomía, conservando la autoorganización del trabajo, la no exclusividad y la eventualidad de la prestación, sin una relación de trabajo bajo dependencia con Contratar Online, debido a que no existe relación de subordinación en términos económicos, técnicos o jurídicos.

Términos y Condiciones Generales de Uso del Servicio

Acuerdo contractual en el que se especifican los derechos y obligaciones que tendrán la empresa y quienes usen sus servicios, y el alcance de estos. Se deberán detallar términos y condiciones generales de uso tanto para clientes, como para prestadores.

Políticas de Privacidad

Los datos personales y cualquier información sensible de los usuarios (clientes y prestadores) debe ser procesada y mantenida de forma especial para asegurar su privacidad y evitar violaciones.

En el año 2016 la Unión Europea sancionó el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), el cual establece normas de privacidad y protección de datos, abarcando también la transferencia de datos personales fuera del territorio de la Unión Europea (Intersoft Consulting Services AG, 2021). El objetivo del GDPR es mejorar el control que cada individuo tiene de sus datos personales y proveer un entorno regulatorio simplificado para los negocios internacionales. Esta regulación ha influenciado a otros estados y fue tomada como modelo en cuanto a normativas y estándares de protección de datos.

Argentina cuenta con su propia Ley de Protección de Datos Personales sancionada inicialmente en el año 2000 (Poder Ejecutivo Nacional - Argentina, 2021).

Protección de la Propiedad Intelectual

Es necesario determinar quién será dueño de la propiedad intelectual y mantener copias firmadas de acuerdos de confidencialidad adecuados para todo el personal que trabaje en el desarrollo de los productos digitales.

Condiciones de Viabilidad

Para el análisis de viabilidad se debe considerar el contexto detallado en el Análisis de la Industria realizado previamente. Siguiendo el marco de referencia PESTEL analizaremos

otros factores de los entornos político, económico, social, tecnológico y legal que puedan impactar positiva o negativamente en el negocio. Algunos pueden ser controlados por la organización y otros deben ser monitoreadas para tomar acciones según varíen las condiciones.

Considerando el contexto político local en Argentina y pensando en el desarrollo del negocio a mediano y largo plazo en otros países de Latinoamérica, y tal vez Norteamérica, estableceremos una empresa en el exterior que actúe como holding de las empresas locales en cada país.

Desde un punto de vista económico, haremos todas las proyecciones financieras en dólares estadounidenses, manteniendo los costos del negocio lo más bajo posible en los primeros años mientras incrementamos la penetración en el mercado local.

El comportamiento social de clientes y prestadores será monitoreado con datos de uso de la plataforma y a través de los canales de comunicación. Se desarrollará un plan de manejo de crisis y comunicaciones contemplando posibles interacciones críticas con clientes, prestadores, proveedores, competidores y sindicatos.

Las consideraciones legales fueron detalladas bajo los Aspectos Legales y Regulatorios.

Análisis FODA

Analizando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificamos factores externos e internos que pueden impactar de manera positiva o negativa en el negocio.

Nuestra principal fortaleza es la experiencia en el desarrollo de soluciones informáticas con metodologías ágiles. Otra fortaleza radica en la flexibilidad de nuestra estructura organizacional, tercerizando varios servicios para poder hacer cambios rápidos.

La primera oportunidad que notamos en el mercado es que los clientes tienen dolores que aún no han sido resueltos. También vimos una aceleración en la adopción de plataformas digitales y aplicaciones móviles. La implementación de tecnologías de punta facilita el desarrollo de plataformas digitales que permiten escalar rápidamente para cubrir otras regiones geográficas y para abrir nuevas líneas de negocio.

Nuestra mayor debilidad radica en que este es el primer emprendimiento del equipo. Adicionalmente, debemos desarrollar todo desde cero: la plataforma, el ecosistema de clientes y prestadores, los equipos de trabajo, etc.

La principal amenaza que nos acecha en este contexto es el posible ingreso de Mercado Libre al mercado de servicios, o el crecimiento y perfeccionamiento de plataformas existentes. También es posible que otro competidor nos copie para sacarnos una porción

del mercado. A esto se le suman los desafíos en las arenas políticas y reputacionales, como el cambio de reglas de juego por parte del gobierno con nuevas leyes, regulaciones o impuestos a las plataformas digitales, o la presión social de distintos sindicatos.

Producto Mínimo Viable

El producto mínimo viable se constituye de un sitio web y una aplicación móvil con funcionalidades básicas que incluyen: página de inicio, alta de usuario, validación de identidad KYC, inicio de sesión, administración de perfil de usuario, administración de prestaciones, búsqueda de prestaciones, lista de prestaciones, detalle de prestación, solicitud de presupuesto, administración de presupuestos, coordinación de visita a domicilio, solicitud de contratación, confirmación de contratación, administración de contrataciones, pago del servicio, cobranza del servicio, integración con plataforma de pagos, protocolo de seguridad para visitas a domicilio, confirmación de trabajo finalizado, calificación del prestador, calificación y opinión de la prestación, respuesta a opiniones, administración de reclamos, centro de mensajes, historial de operaciones.

Cronograma de Lanzamiento

Siguiendo la metodología Scrum se establecerá un programa de lanzamientos con ciclos cortos mensuales (*sprints*) que incluyan correcciones y nueva funcionalidad incremental. Durante cada ciclo se planificará y priorizará qué funcionalidades se deben corregir o desarrollar dentro de este ciclo, se diseñarán, desarrollarán y probarán dichas funcionalidades, se revisará lo construido, y finalmente se liberará la nueva versión incorporando todos los cambios.

El producto mínimo viable será desarrollado durante el primer año junto con el desarrollo de la marca y los contenidos audiovisuales para marketing. El servicio saldrá en vivo para uso público en el segundo año, junto con las campañas de marketing.

A lo largo de los primeros cinco años maduraremos la plataforma, el servicio y los equipos de trabajo.

En el quinto año diseñaremos el plan de expansión por Latinoamérica y a otras líneas de negocio. Aunque la arquitectura tecnológica permita escalar la solución fácilmente, se requiere una fuerte inversión en marketing para cada expansión. Por lo tanto, se deberá analizar en detalle cada país y sus aglomerados urbanos, para poder priorizar las expansiones de mayor rendimiento.

Plan Financiero

Variables Macro y Microeconómicas

Estos son datos adicionales para complementar el Contexto Macro y Microeconómico realizado como parte del Análisis de la Industria.

El indicador de riesgo país elaborado por JP Morgan mide la sobretasa que debe pagar un bono local (argentino) frente al rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años; el cálculo se basa en del índice Emerging Markets Bonds Index (EMBI). El riesgo país para Argentina al 17 de octubre de 2021 es de 1.634 puntos.

La tasa de rendimiento de bonos del tesoro americano a 10 años es de 1,624% y la prima de riesgo del mercado promedio es de 5,5% (Yahoo, 2021).

Dado que el gobierno argentino interviene en los mercados internos de manera activa para controlar el tipo de cambio a la baja, observamos el tipo de cambio Contado con Liquidación (CCL) libre, comparando lo que valen acciones argentinas en pesos en la bolsa de Buenos Aires contra lo que valen en dólares en la bolsa de Nueva York, en el Segmento de Negociación Bilateral (SENEBI). Al 21 octubre de 2021 el promedio de la relación entre las cotizaciones de Grupo Financiero Galicia, Banco Macro, Banco BBVA Argentina, YPF, y Pampa Energía, fue de \$198 ARS/USD.

El cálculo de impuestos en Argentina requiere cierto grado de especialización. Aquí tomaremos una tasa de referencia fija para los tres impuestos: el Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre el consumo, con una tasa general de 21%; el impuesto a los Ingresos Brutos que se aplica sobre la facturación independientemente de la ganancia, rondando el 3,5%; y el Impuesto a las Ganancias aplicado a todas las ganancias en un año fiscal, de 35%.

Estructura de Costos

La estructura de costos operativos esta detallada en el Anexo 6: Proyección de Costos. Los costos fijos incluyen: programadores y arquitectos de software, empleados administrativos, suscripciones a servicios de software, servicios de oficina y seguros. Dentro de los costos semifijos están: el diseño de contenidos audiovisuales, las campañas de marketing, y los servicios de consultoría legal y contable. Como costo variable consideramos la comisión que nos cobraría una plataforma de pagos para integrarnos. Adicionalmente hay costos iniciales por única vez como el registro de las sociedades, las marcas y los dominios de internet. Nuestros gastos de capital (CAPEX) se limitan a la

compra de computadoras personales y licencias de software, tomando para ambos una depreciación lineal a cinco años.

Flujo de Ingresos

El detalle de los flujos de ingresos se encuentra en el Anexo 7: Proyección de Ingresos. En esta primera etapa el flujo de ingresos vendrá exclusivamente por las comisiones del 20% que cobraremos a cada transacción realizada en la plataforma. Durante el primer año no se espera recibir ingresos, debido a que estará dedicado por completo al desarrollo del producto y la marca, iniciando la atención al público en el segundo año.

Cuando analizamos el Tamaño Potencial del Mercado concluimos que 2,4 millones de hogares gastan un total de \$300 millones de dólares anuales.

Estimamos incrementar la penetración de mercado duplicándola año tras año con campañas de marketing y referencias entre los usuarios. Adicionalmente proyectamos un incremento en el factor de recompra de los hogares.

En el segundo año (el primero de servicio al público) estimamos alcanzar una penetración del mercado de 0,5% con un factor de recompra de 1,25 atendiendo aproximadamente 26 hogares al día. El tercer año duplicaríamos la penetración a 1% con un promedio de 1,5 transacciones por hogar sirviendo 44 hogares por día. Para el cuarto año alcanzaríamos el 2% del mercado con una recompra de 1,75 (75 hogares por día) y el quinto año 4% de penetración con 2 transacciones promedio por hogar (132 hogares al día).

Necesidades Operativas de Fondos

Dado que a nuestros clientes les cobraremos el valor de la transacción más la comisión de forma inmediata para confirmar la contratación, y al prestador le pagaremos una vez confirmada la finalización del trabajo, tendremos retenidos los fondos correspondientes a la transacción el tiempo que transcurra entre la contratación y la finalización del trabajo. Estimamos un promedio de dos días entre el cobro al cliente y el pago al prestador. Esto nos beneficia con una necesidad operativa de fondos negativa. Es decir que dispondremos de fondos adicionales por tiempo limitado con los que podremos hacer inversiones financieras de bajo riesgo. Esto aún no fue considerado en la proyección financiera actual.

Proyección Financiera

Realizamos una proyección financiera en dólares estadounidenses (moneda constante) para los primeros 5 años del negocio (ver *Anexo 8: Proyección de Flujos de Fondos*).

Para descontar los flujos de fondos usamos una tasa de costo de capital (K_e) de 24,06%, tomando el Beta de Angi (ver *Competencia en el Mundo*) de 1,82 (Yahoo, 2021) desapalancándolo con su proporción Equity/Valor de 60,85% (Angi, 2021) resultando en un Beta desapalancado de 1,11. Contratar Online no tomará deuda en esta fase.

Debido a la condición de emprendimiento inicial del proyecto, no es posible determinar con precisión el momento en el que su crecimiento se estabilizará, ni cuál será la velocidad de crecimiento estable real. Siendo conservadores y mirando el largo plazo, proyectamos un 10% de crecimiento sostenido como objetivo mínimo a perpetuidad.

En un extremo más ambicioso, pero menos realista, si tomáramos como referencia a Angi que tiene un múltiplo de EBITDA de 141,99 (Yahoo, 2021), el valor residual sería considerablemente mucho mayor.

Inversión y Rentabilidad

Considerando los flujos de fondos libres anuales calculamos que para este proyecto requerimos una inversión inicial de \$206 mil dólares. Esta inversión será financiada con capital propio, de amigos y familiares del Equipo Emprendedor, en proporción 60% Max y 40% Walter. El repago para recuperar la inversión está proyectado para el final del tercer año (2 años y 11 meses).

Con los flujos de fondos descontados a la tasa de costo de capital (K_e) más el valor residual, calculamos un valor actual neto (VAN) de \$2,17 millones de dólares y una tasa interna de retorno (TIR) de 164,22%.

Análisis de Sensibilidad y Stress

Analizamos distintos escenarios alternativos para contemplar posibles impactos en la proyección financiera.

Subsidiando la mitad de las comisiones del primer año de servicio (año 2), la TIR baja a 142,5% con un VAN de \$1,9 millones, y requiere una inversión inicial de \$350 mil dólares a ser recuperada en el año 4. En cambio, si subsidiamos 75% de las comisiones de los años 2 y 3, la TIR baja a 141% con un VAN de \$1,77 millones, requiriendo \$300 mil iniciales a recuperar en el año 4.

Incrementando los costos operativos un 20% para todo el proyecto, la TIR baja a 129,34% con un VAN de \$1,63 millones, demandando una inversión inicial de \$306 mil a recuperar en el año 4.

Como conclusión debemos contar con \$150 mil dólares adicionales de reserva para mitigar cualquier riesgo en el aumento inesperado de costos o para poder implementar subsidios promocionales como iniciativa de marketing adicional a las campañas.

Costo de Adquisición del Cliente

El costo de adquisición del cliente (CAC - Customer Acquisition Cost en inglés) mide el costo incurrido para adquirir un nuevo cliente y se calcula en función del costo marginal de las inversiones en marketing y ventas respecto del número de clientes ganados en el mismo período. La escalabilidad de nuestra plataforma favorece la reducción del costo del CAC a medida que se acelera la penetración en el mercado. Año a año calculamos un CAC de \$17,83, \$16,38, \$11,80, y \$9,47 dólares.

Valor del Tiempo de Vida del Cliente

El valor del tiempo de vida del cliente (LTV - Customer Lifetime Value en inglés) mide el valor económico que le aporta a la empresa un cliente promedio a lo largo de toda su vida transaccionando en la plataforma. Esta métrica es importante, dado que está directamente vinculada a los ingresos, a diferencia del NPS (Net Promoter Score) y del CSAT (Satisfacción del Cliente) que miden conceptos más abstractos como la lealtad o la satisfacción de los clientes.

A medida que seamos exitosos para atraer y retener clientes año tras año, y podamos lograr que adopten nuestra plataforma realizando cada vez más transacciones anuales por usuario y confíen en el ecosistema efectuando transacciones de mayor valor, se incrementará el LTV. De acuerdo con nuestra proyección, el LTV inicial en el año 2 será de \$126 dólares y el quinto año se incrementará a \$353.

Conclusiones

Contratar Online tiene la capacidad de crear valor para sus clientes, así como también valor social para los prestadores y valor económico para los inversores.

La propuesta “*Contrata prestadores de servicios calificados, con precios claros de antemano*” está centrada en calificación de prestadores y transparencia de precios, y es respaldada por una plataforma digital que también ofrece facilidad de búsqueda y trazabilidad de operaciones, para remediar los dolores que sufren los clientes actualmente en un proceso de contratación tradicional offline. Es tan clave escuchar y entender a los clientes para poder adaptarse al mercado, como también lo es comunicarse correctamente con ellos para que perciban el valor aportado. Se deben desarrollar capacidades de marketing que permitan incrementar la adopción del servicio rápidamente, y ayuden a retener a clientes y prestadores transaccionando en la plataforma.

Los prestadores son incentivados a competir para brindar el mejor servicio. Esta competencia posiblemente los motive a profesionalizarse y formalizar sus trabajos, revirtiendo así el círculo vicioso de precarización observado en la región. Contratar Online contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU con igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, y reducción de las desigualdades.

Manteniendo una pequeña holgura para afrontar riesgos con flexibilidad, se requiere una inversión inicial de \$350 mil dólares, esperando un retorno de la inversión en el año 4. De acuerdo con los escenarios proyectados a 5 años, la TIR puede oscilar entre 129% y 164%, y el VAN entre \$1,63 y \$2,17 millones de dólares. Con los fondos de las transacciones que permanecen en la plataforma, entre pagos de clientes y cobranzas de prestadores, se pueden generar nuevos flujos de ingresos financieros.

Aunque el producto mínimo viable actual solo contempla la funcionalidad básica de la plataforma, la arquitectura tecnológica permite escalar la solución. Es posible implementar funcionalidades avanzadas para crear nuevos flujos de fondos provenientes de los prestadores o de proveedores, o desarrollar nuevas líneas de negocio como el mercado B2B. Argentina tiene condiciones macro y microeconómicas lamentables, lo cual puede ser mitigado expandiendo la operación a países de Latinoamérica con mejores condiciones. Cualquier alternativa de expansión, ya sea por línea de negocio o por región, debe ser analizada desde el punto de vista financiero, dado que requeriría una fuerte inversión en marketing.

Un riesgo latente de la industria es la capacidad que tienen grandes jugadores, como Mercado Libre, para expandirse y capturar nuevos mercados rápidamente, o para captar a los mejores profesionales de la industria del software. Para competir se deben desarrollar capacidades sobre dos estrategias distintas diametralmente opuestas, una estrategia de diferenciación de cara al mercado, con fuerte inversión en marketing, y otra estrategia de eficiencia operativa en el desarrollo y mantenimiento de software. Por esto se plantea conformar dos empresas distintas “Contratar Online” y “CLAB” para que cada una pueda desarrollar su propia cultura e identidad, de acuerdo con sus objetivos estratégicos. Cuando el equipo de CLAB esté maduro, podrá ofrecer servicios de ingeniería de software a otras empresas a nivel global, desarrollando nuevos negocios.

Contratar Online tiene potencial para su expansión y crecimiento exponencial futuro.

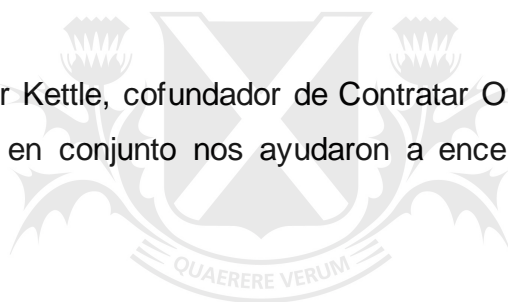


Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mis padres, quienes siempre me apoyaron y me dieron una educación privilegiada, siempre mostrándome el camino para abrirme paso en esta vida alrededor del mundo y así seguir aprendiendo.

Gracias a SAP, en donde desarrollé mi carrera profesional durante los últimos 10 años, por apoyarme para poder cursar esta maestría.

Muchas gracias a Walter Kettle, cofundador de Contratar Online, por tu compañerismo, calidez y creatividad, que en conjunto nos ayudaron a encender la llama de este gran proyecto.



Universidad de

San Andrés

Un agradecimiento muy especial a Tomás Pugliese, fuiste más allá de lo que esperábamos de un mentor, apoyándonos e incentivándonos para lograr darle forma a este trabajo, potenciando lo mejor de cada uno de nosotros con una dedicación absoluta y constante.

Agradezco a Martín Vainer, peer-coach, con quien nos mantenemos en contacto todos los días para intercambiar ideas y apoyarnos mutuamente para afrontar los desafíos que se presentan, tanto académicos como personales.

Bibliografía y Recursos Electrónicos

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Chicago: Free Press.

AHK Argentina. (25 de 10 de 2021). *AHK Argentina*. Obtenido de AHK Joven: <https://www.ahkargentina.com.ar/socios/comites/ahk-joven>

Angi. (17 de 10 de 2021). *Angi*. Obtenido de Angi: <https://www.angi.com/>

Angi. (20 de 10 de 2021). *Investor Relations*. Obtenido de Angi: <https://ir.angi.com/>

Axelos Limited. (11 de agosto de 2021). *ITIL Information Technology Infrastructure Library*. Obtenido de Axelos: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>

Banco Central de la República Argentina. (2021). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Buenos Aires: Banco Central de la República Argentina. Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Banco Central de la República Argentina. (2021). *Tipo de Cambio Minorista*. Buenos Aires: Banco Central de la República Argentina. Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista.asp

Bonchek, Mark & Choudary, Sangeet Paul. (2013). Three Elements of a Successful Platform Strategy. *Harvard Business Review*, 1. Obtenido de <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>

Clarín. (17 de abril de 2020). El empleo informal es el único que crece en la Argentina hace cuatro años. *Ismael Bermudez*, pág. 1. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/economia/empleo-informal-unico-crece-argentina-hace-anos_0_cQLeArwmv.html

Freelancer Technology Pty Limited. (11 de agosto de 2021). *Freelancer*. Obtenido de Freelancer: <https://www.freelancer.com/>

Google. (2015). 4 New Moments Every Marketer Should Know. *Think With Google*, 1. Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/4-new-moments-every-marketer-should-know/>

Home Solution. (11 de agosto de 2021). *Home Solution*. Obtenido de Home Solution: <https://homesolution.net/>

- HomeAdvisor, Inc. (11 de agosto de 2021). *HomeAdvisor*. Obtenido de HomeAdvisor:
<https://www.homeadvisor.com/>
- Ignis Media Agency. (25 de 10 de 2021). *Ignis*. Obtenido de Media Agency:
<https://www.ignis-arg.com/>
- IguanaFix. (11 de agosto de 2021). *IguanaFix*. Obtenido de IguanaFix:
<https://www.iguanafix.com.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. (2013). *Base de Datos Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. Obtenido de https://redatam.indec.gob.ar/argbin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010B&MAIN=WebServerMain.inl&_ga=2.29247604.952289956.1538776880-259986030.1498845010
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. (2019). *Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017 /2018*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-45-151>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. (2021). *EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. (2021). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Intersoft Consulting Services AG. (11 de agosto de 2021). *General Data Protection Regulation (GDPR)*. Obtenido de General Data Protection Regulation (GDPR) - Official Legal Text: <https://gdpr-info.eu/>
- La Nación. (10 de mayo de 2019). IguanaFix deja de dar servicio a usuarios finales y cambia su modelo de negocios. *La Nación*, pág. 1. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/iguanafix-deja-dar-servicio-usuarios-finales-cambia-nid2246506/>
- La Nación. (12 de abril de 2020). El empleo informal crece en la Argentina al ritmo de las sucesivas crisis. *Carlos Monzoni*, pág. 1. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/mercado-laboral-el-empleo-informal-crece-al-ritmo-de-las-sucesivas-crisis-nid2353100/>

- Lauterborn, R. F. (1990). *New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. Advertising Age; Vol 41, 26.*
- Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* Buenos Aires: CIPPEC-BID - OIT.
- McCarthy, J. E. (1964). *Basic Marketing, A Managerial Approach.* Homewood: Irwin.
- MSCI Inc. (2021). *Market Classification Review.* New York: MSCI Inc.
- ONU. (18 de agosto de 2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Osterwalder, A. &. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenger.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Poder Ejecutivo Nacional - Argentina. (11 de agosto de 2021). *Datos Personales.* Obtenido de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137 - 145.
- Prensky, M. (2001). *On The Horizon.* Bingley: MCB University Press.
- PwC. (2018). *Hyperinflation in Argentina: which implications for your consolidated financial statements?* Neuilly-sur-Seine: PricewaterhouseCoopers France. Obtenido de <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2018/10/pwc-en-hyperinflation-in-argentina-which-implications-for-your-consolidated-financial-statements-2.pdf>
- Reuters. (22 de agosto de 2019). Aplicación argentina IguanaFix anuncia inversión de Stanley Black & Decker. *Reuters*, pág. 1. Obtenido de <https://www.reuters.com/article/argentina-iguanafix-stanleyblack-idARL2N25H1SR>
- Scrum.org. (11 de agosto de 2021). *Scrum.org.* Obtenido de Scrum: <https://www.scrum.org/>
- Stalk, G. (1988). Time - The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1. Obtenido de <https://hbr.org/1988/07/time-the-next-source-of-competitive-advantage>
- TaskRabbit, Inc. (11 de agosto de 2021). *TaskRabbit.* Obtenido de TaskRabbit: <https://www.taskrabbit.com/>

Thumbtack, Inc. (11 de agosto de 2021). *Thumbtack*. Obtenido de Thumbtack: <https://www.thumbtack.com/>

Toyota Motor Corporation. (11 de agosto de 2021). *Toyota Production System*. Obtenido de Toyota: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>

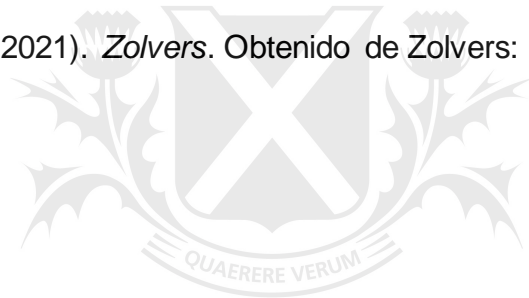
Treacy, Michael & Wiersema, Fred. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Boston: Addison-Wesley.

Workana LLC. (11 de agosto de 2021). *Workana*. Obtenido de Workana: <https://www.workana.com/>

Yahoo. (20 de 10 de 2021). *Angi Inc. (NASDAQ)*. Obtenido de Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/ANGI?p=ANGI&.tsrc=fin-srch>

Yahoo. (19 de 10 de 2021). *US Treasury Bonds Rates*. Obtenido de Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/bonds?.tsrc=fin-srch>

Zolvers. (11 de agosto de 2021). *Zolvers*. Obtenido de Zolvers: <https://zolvers.com/>

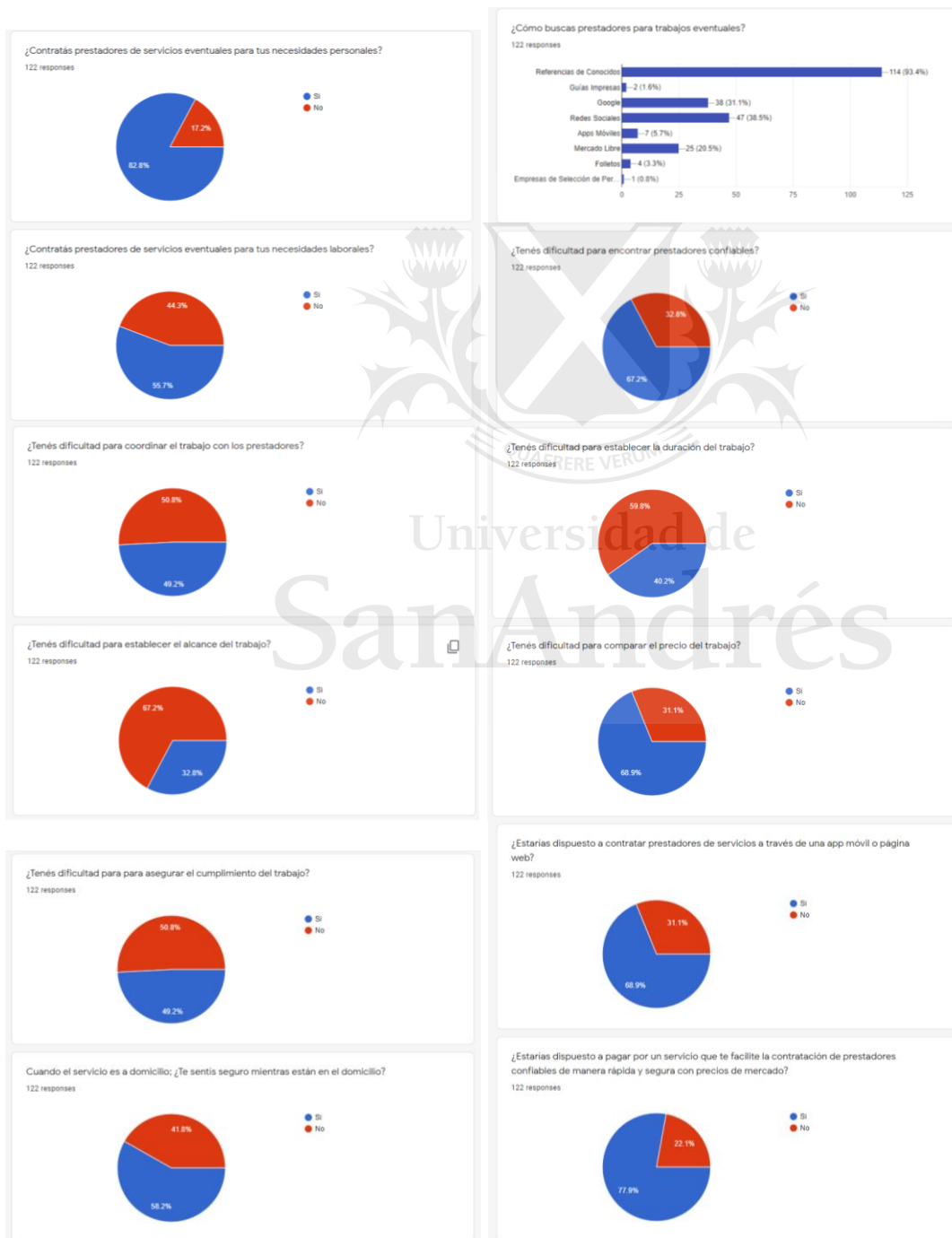


Universidad de
San Andrés

Anexos

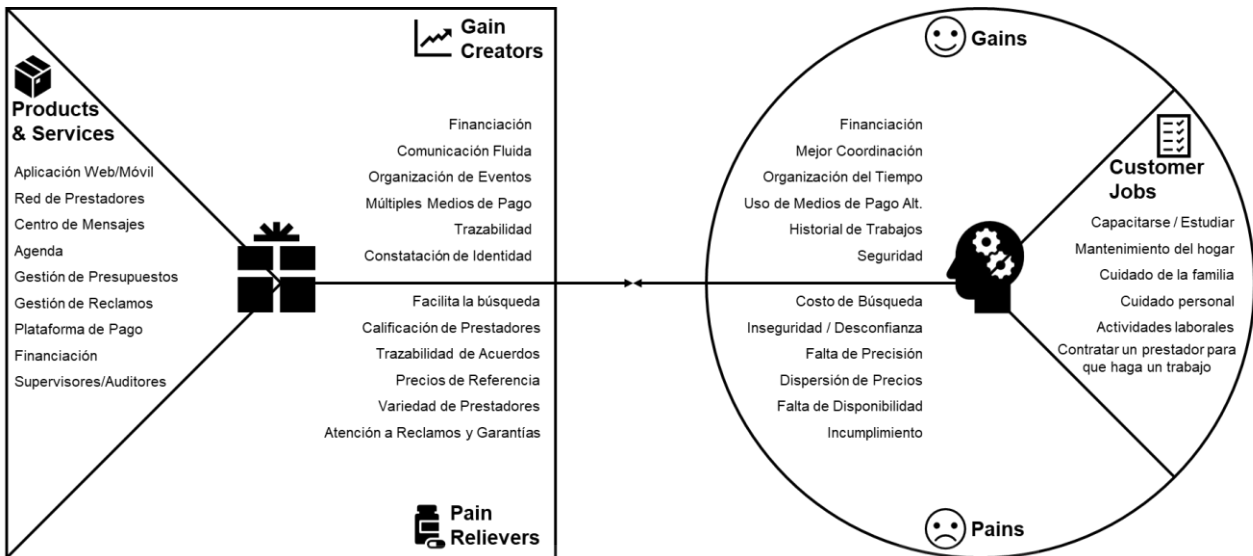
Anexo 1: Encuesta Inicial

Encuesta realizada a personas que viven en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina) para validar la hipótesis inicial: *“Los clientes que necesitan contratar prestadores de servicios sufren antes de comenzar la búsqueda porque es difícil encontrar prestadores confiables que estén disponibles para atenderlos y temen contratar a cualquiera que les cobre caro y no garantice hacer bien el trabajo en tiempo y forma”.*



Anexo 2: Value Proposition Canvas

Análisis del ajuste de la propuesta de valor del producto a las necesidades del mercado.



Anexo 3: Business Model Canvas

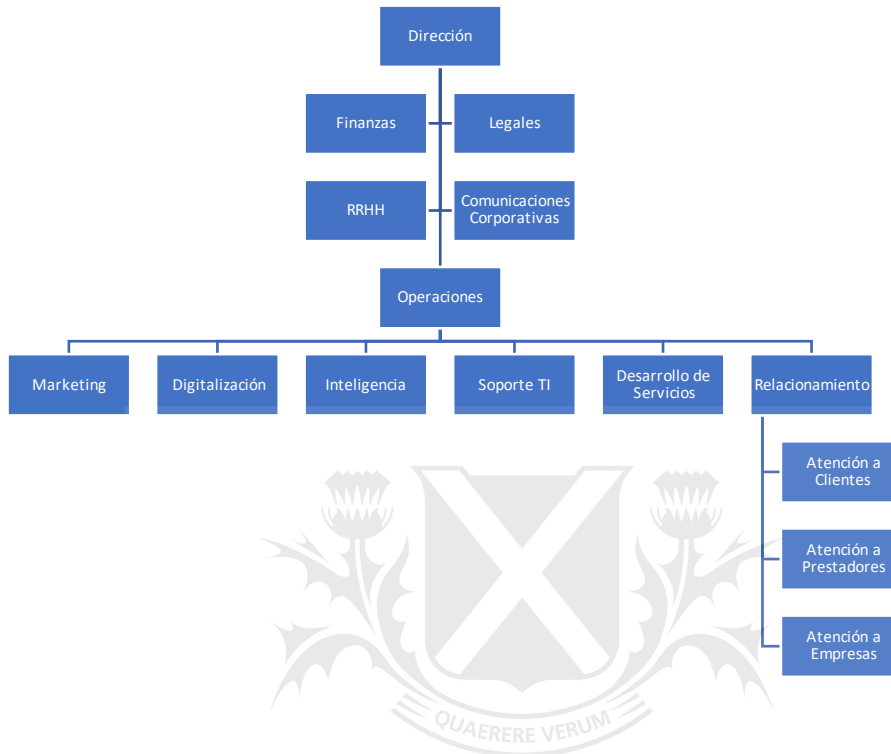
Representación visual del esquema del modelo de negocios (Osterwalder, 2010).

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Prestadores Independientes Prestadores Organizados Empresas Prestadoras Proveedores de Materiales Proveedores de Insumos Proveedores de Herramientas 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo + AMS Software Marketing Relacionamiento Comunicación Atención a Reclamos Innovación 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> Red de Prestadores Búsqueda de Prestadores Calificación de Prestadores Transparencia de Precios Trazabilidad de Operaciones Atención a Reclamos Organización de Agenda Múltiples Medios de Pago 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Publicidad Online / Tradicional Promociones / Recompensas Gamification / Concursos Capacitaciones 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Individuos Uso Personal (B2C) Individuos Uso Laboral Clientes Corporativos (B2B) Argentina: AMBA Mexico: ZMVM Brasil: São Paulo ...
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Tecnología Informática Software Propio (PI) Desarrolladores Legales Laborales y Comerciales Base de Usuarios Datos 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Sitio Web / Aplicación Móvil Rede Sociales Tiendas y Puntos de Ventas Centro de Atención Telefónica Ventas Directas (B2B) 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Sistemas Informáticos Desarrolladores (AMS) Desarrollo de Contenidos Consultoría Legal y Contable 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> Comisión % sobre el precio de la transacción Suscripción \$ mensual para acceso a funcionalidad avanzada Publicidad 		

Anexo 4: Organigramas

Representación gráfica de las estructuras organizativas de las dos empresas.

Contratar Online

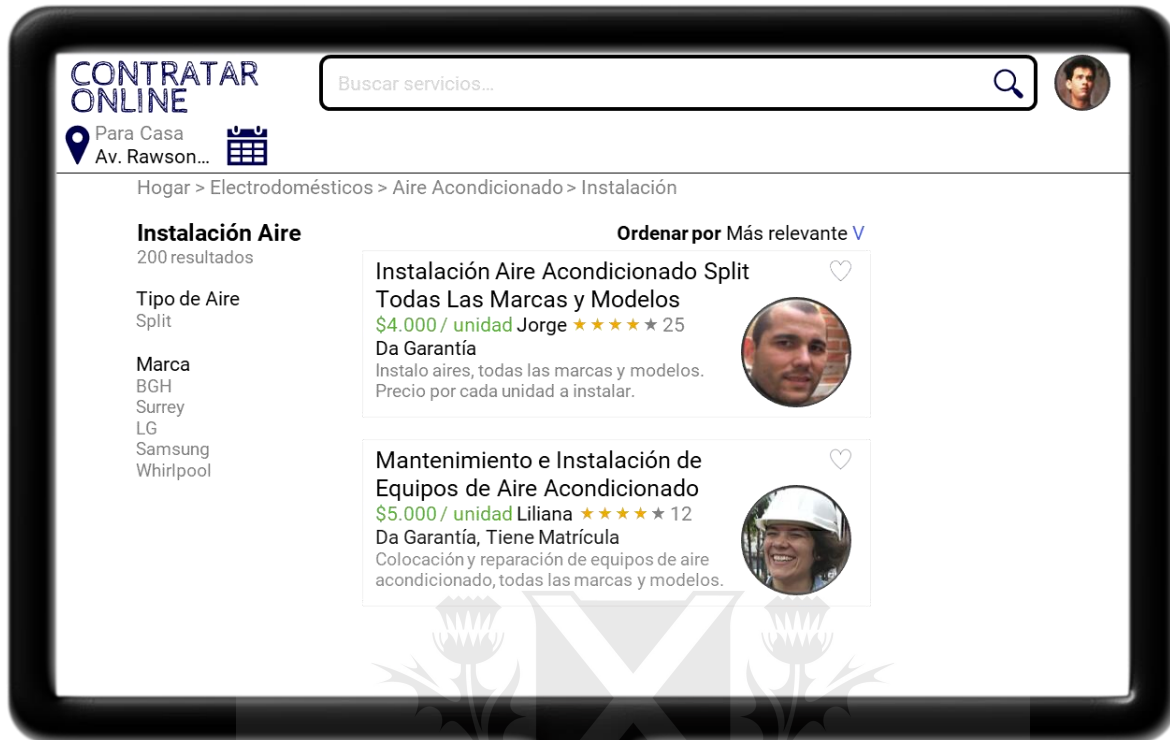


CLAB



Anexo 5: Diseño de Interfaz Gráfica

Pantalla de búsqueda del sitio web.



Pantalla de búsqueda de la aplicación móvil.



Anexo 6: Proyección de Costos

Detalle de costos estimados para la proyección financiera.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Fijos					
RRHH Desarrollo Sw Sr	\$ -	-\$ 42.000,00	-\$ 42.000,00	-\$ 84.000,00	-\$ 84.000,00
RRHH Desarrollo Sw sSr	-\$ 90.000,00	-\$ 90.000,00	-\$ 120.000,00	-\$ 120.000,00	-\$ 120.000,00
RRHH Administrativos	-\$ 26.400,00	-\$ 79.200,00	-\$ 105.600,00	-\$ 132.000,00	-\$ 132.000,00
Serv Sw Oficina	-\$ 136,73	-\$ 239,27	-\$ 307,64	-\$ 376,00	-\$ 376,00
Serv Sw Proyecto	-\$ 144,00	-\$ 144,00	-\$ 144,00	-\$ 288,00	-\$ 288,00
Serv Sw Desarrollo	-\$ 192,00	-\$ 192,00	-\$ 384,00	-\$ 384,00	-\$ 384,00
Serv Sw Producción	-\$ 948,00	-\$ 3.792,00	-\$ 3.792,00	-\$ 7.584,00	-\$ 7.584,00
Legal y Contable	-\$ 12.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00
Oficina Cowork	-\$ 1.060,61	-\$ 2.121,21	-\$ 2.121,21	-\$ 4.242,42	-\$ 4.242,42
Seguro ART+Vida	-\$ 128,48	-\$ 224,85	-\$ 289,09	-\$ 353,33	-\$ 353,33
Seguros Laptops	-\$ 400,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.400,00	-\$ 1.800,00	-\$ 2.200,00
Gastos Semifijos					
Diseño Audiovisual	-\$ 14.242,42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing Online	\$ -	-\$ 14.242,42	-\$ 14.242,42	-\$ 14.242,42	-\$ 14.242,42
Marketing In Store	\$ -	-\$ 30.303,03	-\$ 30.303,03	-\$ 30.303,03	-\$ 30.303,03
Publicidad Vía Pública	\$ -	-\$ 30.303,03	-\$ 30.303,03	-\$ 30.303,03	-\$ 30.303,03
Publicidad Radio	\$ -	-\$ 43.434,34	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad TV	\$ -	-\$ 37.878,79	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Variables					
Plataformas Pago	\$ -	-\$ 15.000,00	-\$ 30.000,00	-\$ 60.000,00	-\$ 120.000,00
Gastos Inicio					
Registro de Marca	-\$ 22,32	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de Dominio	-\$ 2,73	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de Sociedad	-\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Operativos	-\$ 148.677,29	-\$ 438.074,95	-\$ 428.886,42	-\$ 533.876,24	-\$ 594.276,24

Anexo 7: Proyección de Ingresos

Detalle de ingresos estimados para la proyección financiera.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo					
Tamaño Total del Mercado	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00
Hogares Totales	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Penetración	0,00%	0,50%	1,0%	2,0%	4%
Mercado Obtenible	\$ -	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Factor de Recompra	0	1,25	1,5	1,75	2
Hogares Obtenibles	0	9.600	16.000	27.429	48.000
Hogares/día	0	26	44	75	132
Ingresos					
% de Comisión por Trx	0%	20%	20%	20%	20%
Ingresos Totales	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00

Anexo 8: Proyección de Flujos de Fondos

Detalle de la proyección de flujos de fondos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00
Costos Operativos	-\$ 148.677,29	-\$ 438.074,95	-\$ 428.886,42	-\$ 533.876,24	-\$ 594.276,24
CAPEX Total	-\$ 4.250,00	-\$ 6.000,00	-\$ 4.000,00	-\$ 4.000,00	-\$ 4.000,00
Depreciaciones	-\$ 850,00	-\$ 2.050,00	-\$ 2.850,00	-\$ 3.650,00	-\$ 4.450,00
EBITDA	-\$ 148.677,29	-\$ 138.074,95	\$ 171.113,58	\$ 666.123,76	\$ 1.805.723,76
EBIT	-\$ 149.527,29	-\$ 140.124,95	\$ 168.263,58	\$ 662.473,76	\$ 1.801.273,76
Impuestos					
IVA	\$ 31.222,23	\$ 28.995,74	-\$ 35.933,85	-\$ 139.885,99	-\$ 379.201,99
Ingresos Brutos	\$ -	-\$ 10.500,00	-\$ 21.000,00	-\$ 42.000,00	-\$ 84.000,00
Impuesto Ganancias	\$ 52.334,55	\$ 49.043,73	-\$ 58.892,25	-\$ 231.865,82	-\$ 630.445,82
Crédito Fiscal	\$ -	\$ 83.556,78	\$ 151.096,26	\$ 35.270,15	\$ -
Impuesto Total	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 378.481,65	-\$ 1.093.647,80
Resultado Neto	-\$ 149.527,29	-\$ 140.124,95	\$ 168.263,58	\$ 283.992,11	\$ 707.625,95

NOF	\$ -	-\$ 91.890,12	-\$ 167.762,92	-\$ 68.603,49	-\$ 66.666,67
Inversión en NOF	\$ -	\$ 91.890,12	\$ 75.872,81	-\$ 99.159,44	-\$ 1.936,82

Flujo Fondos Libres	-\$ 152.927,29	-\$ 52.184,83	\$ 242.986,38	\$ 184.482,67	\$ 706.139,13
Valor Residual					\$ 5.526.390,82
FFL+VR	-\$ 152.927,29	-\$ 52.184,83	\$ 242.986,38	\$ 184.482,67	\$ 6.232.529,95
Factor de Descuento	0,81	0,65	0,52	0,42	0,34
VP FFL	-\$ 123.273,45	-\$ 33.908,87	\$ 127.272,78	\$ 77.892,15	\$ 2.121.226,52

Tasa de Descuento	
Tasa Libre de Riesgo	1,624%
Prima de Riesgo	5,50%
Beta del Mercado	1,11
Prima de Riesgo País	16,34%
Ke	24,06%

VAN	\$ 2.169.209,14
TIR	164,22%