



“AGENCIA DE AUSPICIOS”

Parte I

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

**Alumno: Juan Cristóbal Correa
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Septiembre de 2016

<u>Tabla de contenidos</u>	<u>Página</u>
Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	10
IV. Plan de Marketing	12
V. Plan de Operaciones.	16
VI. Equipo del proyecto	18
VII. Plan Financiero	19
VIII. Riesgos críticos	20
IX. Propuesta Inversionista	20
X. Conclusiones	21
Anexos	22

Resumen Ejecutivo

En las siguientes páginas se dará a conocer un modelo de negocios innovador surgido a partir de la necesidad del mercado por una correcta y eficiente inversión que hacen las marcas en auspicios tales como, conciertos, eventos personas etc.

El mercado de los auspicios es un mercado que no genera indicadores es por esto que si bien la marca entiende que dentro de todo puede conseguir entre otras cosas un awareness importante no es fácil entender cuál será el retorno de su inversión y menos saber el costo que tiene la oportunidad de destinar los montos en otras actividades.

Se realiza una evaluación sistemáticas de los distintos factores que construyen el modelo de negocio pasando de lo cualitativo a lo más cuantitativo generan conclusiones muy interesantes sobre la viabilidad y recomendaciones respecto a la posible realización del proyecto.

I. Oportunidad de negocio

Es muy común que en las empresas que tienen presupuestos de marketing asignados a las marcas, destinen gran parte de su inversión a la acción denominada “**Branding**”, este presupuesto tiene como finalidad el poder posicionar a la marca, a través de distintas acciones en su público objetivo buscando una identidad que se quiere comunicar para lograr la atención o abrir un canal de comunicación al target que influencia el producto.

Con el pasar de los años la inversión de marca se ha ido “formalizando” y cada vez los retornos esperados sobre el presupuesto destinado tienen más certeza en función de los resultados.

Actualmente las empresas que destinan sus presupuestos a construir el Branding dividen el gasto en 3 principales líneas de acción las cuales son el ATL, el BTL y

Auspicios pudiendo distribuir en proporciones diferentes la inversión en cada uno de estos canales según los intereses.



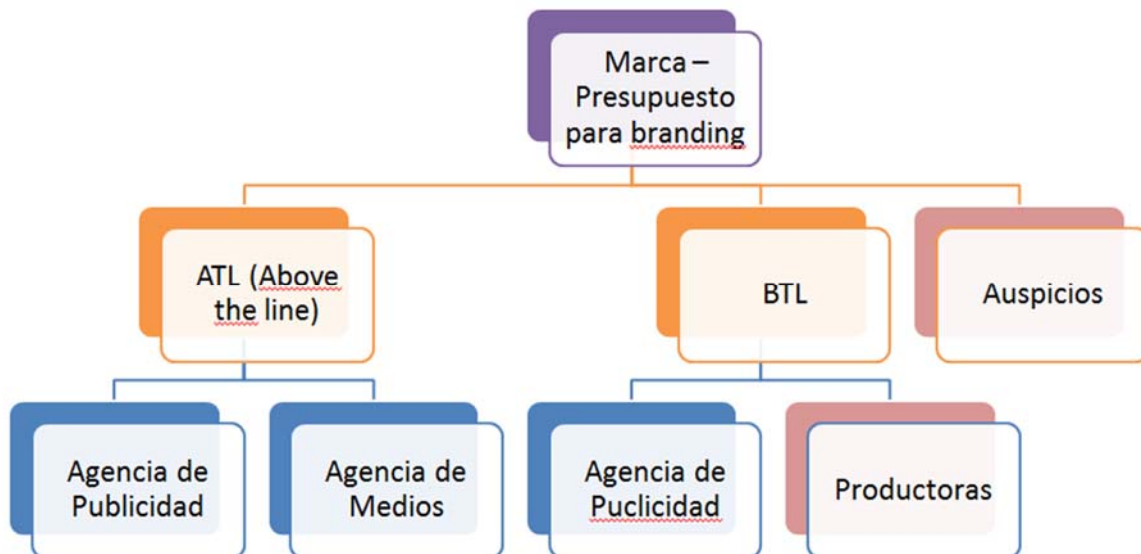
Es relevante para el desarrollo de este punto definir cada uno de estos canales de inversión:

- **ATL (Above the line):** la inversión en ATL es principalmente la comunicación que se hace a través de medios tradicionales tales como Medios escritos, vía pública, televisión y radio. Conceptualmente las marcas comienzan a invertir en este canal desde el comienzo de la publicidad ya sea en un letrero o medios escritos de la época. El objetivo de las marcas en este campo tiene relación con dos objetivos. Acelerar las ventas mediante promociones y posicionamiento de marca, ya sea por lanzamiento o por desarrollo de concepto. La medición de este efecto lo proporcionan las agencias de medios que estiman el porcentaje del target que se especificó al momento de definir la difusión que fue alcanzado por el mensaje. Esto a través de distintos indicadores que se encuentran disponibles en la industria (GRP, frecuencia, CPC, etc.)
- **BTL (Below the line):** El concepto BTL comienza a mediados del siglo XX en el momento que las agencias de publicidad exploran más allá de los medios tradicionales y comienzan a generar contenido desde nuevas intervenciones comunicacionales como puede ser la entrega de muestras o promotoras para dar a conocer la Marca. Se llama BTL por que en contabilidad existe el concepto "Below the line" que es la cuenta en donde se registraban los ingresos de las agencias para este tipo de actividades fuera del negocio. El objetivo de la marca

al invertir en este campo tiene relación con la interacción del usuario con la marca, ya sea con *sampling* o con interacción directa a través de una intervención. Esto se puede medir a mediante la gente que interactuó con la iniciativa o la gente que circula por el lugar donde se está implementando.

- **Auspicios:** El concepto de auspicio de eventos tiene relación con la necesidad de las empresas de transmitir los atributos del mismo hacia su marca. Esto puede ser a través del artista que se está presentando o, a través del concepto que el evento ha logrado transmitir a través de los años y que los caracteriza. Por ejemplo, al auspiciar a *The Rolling Stones*, lo que buscan las marcas es captar en alguna medida el valor de marca de este grupo, sin embargo, cuando hablamos de un festival como *Lollapalooza*, lo que se busca, adicional a la asociación de marca, es llegar al perfil de asistente de este evento. En este caso no existe un mecanismo claro que identifique el alcance de la acción, ya que si bien se sabe el número de asistentes, hay más componentes que multiplican el alcance de la acción de auspicio.

Con el avance del tiempo la inversión en cada uno de estos canales fue demandando distintos agentes quienes a través de sus especialidades o *Know how* más allá del conocimiento de la marca se fueron ganando un espacio en lograr una mayor eficiencia en la productividad del canal.



Una agencia se define como una empresa que se dedica a prestar servicios, y que, por lo general, gestiona asuntos que no son propios. Estos agentes han adquirido ciertos roles y definiciones que se explican a continuación:

- **Agencias de Publicidad:** es una organización comercial independiente, compuesta de personas creativas y de negocios, que desarrolla, prepara y coloca la publicidad, por cuenta de un anunciante que busca encontrar consumidores para sus bienes y servicios o difundir sus ideas. Estas agencias están especializadas en la comunicación y ofrecen a sus clientes, de forma directa o subcontratada, los siguientes serviciosⁱ:
 - Asesoramiento en marketing
 - Asesoramiento en comunicación
 - Creación y producción de los elementos técnicos de difusión
 - Planificación de medios (negociación, compra y control de espacios publicitarios)
 - Control de la evolución de la campaña

- **Agencias de Medios:** Nacen en 1875 cuando *“George Rowell, un mayorista de medios, revoluciona el negocio publicitario anunciando que de allí en más actuará en “representando a los anunciantes” y no más a los diarios o periódicos en donde aparezcan los anuncios, sentando las bases del modelo de negocios publicitario moderno. Fue el primero en ofrecerles a los anunciantes un servicio “completo” de publicidad declarando que operaría “como su agente (del anunciante), trabajando solo en su interés (Por su cuenta y orden), negociando para su mejor ventaja, haciendo los “schedules” (Pautas), chequeando las inserciones (control de avisos publicados) y pagando las facturas de los medios”.*
ii.

El concepto moderno de éstas nace en los años 70 dado que la información disponible en esa época había aumentado y requería de un procesamiento detallado para tomar decisiones estratégicas de inversión publicitaria

- Productoras: Ejecutan las intervenciones vivenciales de la marca a través de la producción de acciones específicas que interactúan con un público en un lugar específico, buscan así, materializar la idea creativa de intervención que se pensó para el desarrollo del Branding.

Las interacciones entre los canales antes definidos, los objetivos y los agentes así como también los resultados esperados se pueden resumir en el siguiente cuadro.

Canal	Objetivo de inversión	Agente	Indicadores
ATL	Acelerar las ventas mediante promociones y posicionamiento de marca, ya sea por lanzamiento o por desarrollo de concepto	Agencia de Publicidad	Efectividad Publicitaria (según brief)
		Agencia de Medios	Cobertura, Alcance, frecuencia, Impacto, CRP, CPC
BTL	Interacción del usuario con la marca, ya sea con sampling o con interacción directa a través de una intervención	Agencia de Publicidad	Efectividad Publicitaria (según brief)
		Productora	Alcance y contactos esperados al consumidor
Auspicios	transmitir los atributos del mismo hacia su marca	N/A - la acción la desarrolla la empresa con sus propios medios	No existen indicadores formales

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Industria: uno de los factores relevantes al plantear la idea de negocio tiene relación con la informalidad de la industria y en el cómo se transan en el mercado los auspicios.

Hoy en día esto se hace a través de la relación directa de quien produce el evento y la marca, en donde según los contactos comerciales que se tengan, o según el atractivo del evento se generan reuniones de venta. La poca formalidad en esta relación hace que la dinámica de presentación no esté estandarizada, pudiendo desarrollarse estas reuniones en cualquier orden y con desarrollos que no son predecibles, dado que la industria no tiene parámetros estandarizados para medir esto.

Se debe entender que los eventos pueden ser realizados tanto como por una productora como por las mismas marcas que, por necesidades de financiamiento, salen a buscar auspicios para el desarrollo de sus iniciativas.

Es relevante de todas formas saber que los insights importantes a la hora de tomar la decisión son los siguientes:

- Fecha de realización: puede intervenir con la planificación de presupuesto de los clientes.
- Cantidad de público esperada: determinara el impacto dela inversión y, por ende, la disposición a desembolsar montos elevados.
- Pauta de difusión en medios: la cantidad y contundencia de esta dará la credibilidad al número de personas proyectadas en asistencia.
- Lugar: tiende a segmentar la audiencia y por ende facilita el entendimiento del target.
- Marcas ya incorporadas: es muy relevante saber, a la hora de evaluar, que otras marcas ya han confiado en el proyecto. Según quienes sean, y la cantidad de estas involucradas, da una idea de solidez (o no) de la confianza en el evento.

Hoy en día se reconocen entre los actores de las distintas empresas estos atributos como algo de atención y, deja en evidencia la falta de parametrización al respecto.

Competidores:

Hoy en día hay, de forma reconocible, tres actores que realizan esta labor. En este caso tampoco está normado el cómo acercarse a la empresa y es casi aleatoria la forma en que se genera la oferta de este servicio de cara al cliente.

Los tres actores son los siguientes:

Vendedores free lance: son requeridos tanto por las productoras como por los encargados de eventos de las empresas. Generalmente son personas que de desempeñaban en las áreas de ventas de publicidad, con una vasta red de contactos en los departamentos de marketing de las empresas y que, al tener esa llegada, pueden generar estas ventas de manera directa.

Productores a cargo del evento: suelen ser los dueños de las mismas. Su labores recorrer la mayor cantidad de marcas posibles para presentar sus proyectos. Con el

tiempo ellos también van generando una cartera de contactos, por lo que una persona que lleve más tiempo en el negocio podría tener ventajas sobre alguien que está recién comenzando a comercializar, salvo que de alguna experiencia anterior tenga la cartera de contactos.

Empresas que generan eventos: en esta categoría podríamos encontrar dos sub-segmentos:

- Empresas de medios: estas empresas suelen desarrollar eventos constantemente, ya que la red de contactos comerciales que posee le permite tener acceso a todas las posiciones relevantes que toman este tipo de decisiones en las empresas. Esto es un gran factor a favor, sin embargo, no tienen generalmente desarrollado un departamento específico para estas ventas, dado que no es algo constante en el tiempo. Por ejemplo una empresa de medios que desarrolle dos ferias en el año.
- Empresas de otros rubros: estas empresas deciden generar eventos de interés para su industria y, dado que no tienen una red de contactos importante, suelen ir a buscar estos financiamientos de sus proveedores.

Si bien se puede observar que hay tres actores bien definidos, no es excluyente el hecho que ellos precisen de los servicios de una agencia de auspicios como intermediario. Un buen ejemplo de esto es saber que los medios de comunicación contratan los servicios de las agencias de medios para desarrollar sus campañas.

Clientes: en esta definición debemos entender la premisa inicial de este modelo que es:

Marcas con un objetivo de Branding para sus productos que ven el contacto directo a través de experiencias como un canal más de difusión.

Por ende el grueso de esta descripción recae sobre marcas con modelos de negocio B2C, ya que es para ellos lo más relevante el alcance que pueda tener una acción y el nivel de profundidad con que se impacta al cliente en el evento.

Cuando un cliente decide auspiciar un evento tiene como objetivo capturar atributos del

mismo para su marca, por lo que puede participar de tres formas al decidir involucrarse:

- Presencia en la difusión orgánica del evento: esta es la fase más básica y corresponde a que quien organiza la producción toma el compromiso de incluir su marca en todas las piezas gráficas y videos relacionados.
- Presencia en el evento: esta manifestación, más conocida como “activar la marca” involucra una decisión de inversión adicional por parte de la marca. Esta está referida a la implementación física, ya sea con un stand u otro elemento que permita la interacción directa con sus clientes.
- Campaña de medios propia: este caso suele darse cuando la marca del evento que se auspicia es muy potente y genera mucha atención de cara a la gente (ejemplo: Rolling Stone y Lollapalooza) en donde la marca se beneficia de transmitir por medios propios la asociación al evento.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La empresa se constituye como agencia de auspicios, la cual a través de diferentes productos tendrá como finalidad entregar una solución real y eficiente al problema del cliente de. ¿Cómo invertir de manera eficiente en auspicios para generar un impacto positivo por parte del target hacia la marca?

La operación de esta empresa se mueve dentro del siguiente proceso:



A continuación se describen cada una de las etapas del proceso antes definido:

- Detección de Clientes que invierten en Auspicios: No todas las empresas que invierten en publicidad y promoción lo hacen en Branding, desde este punto es importante, tal como se mencionó en el tamaño de mercado, considerar solo los clientes potenciales que son auspiciadores de eventos y que coinciden su estrategia de inversión con los auspicios y la marca. La manera de acceder a estos clientes es la base de datos ya obtenida de quienes invierten en agencias de medios, información pública.
- Propuesta de gestión a través de estudio de indicadores: la inversión inicial de esta empresa coincidirá generar un estudio que permita generar los indicadores esperados para tener una base importante de información y lograr así la normalización del mercado y representar un valor agregado a los clientes, el estudio deberá entregar al menos los siguientes parámetros; Alcance de población, cobertura, perfil de asistentes a los eventos y deberá contar con la “caracterización de la experiencia”. Lo esperado es que la búsqueda del cliente por un “engagement de Marca” deje de ser a través de intuiciones. El costo de este estudio que se haría en conjunto con Adimark es de aproximadamente USD\$200.000 al añoⁱⁱⁱ, lo que considera además de la entrada de datos de manera continua, el desarrollo de plataformas y un modelo formal de información.
- Decisión de inversión por parte del cliente en el mix propuesto por la Empresa: luego de describir el punto anterior, el siguiente paso en el proceso es demostrar al cliente que existe, a través de datos duros, una posibilidad de hacer más eficiente la inversión, ejemplo, ¿Le conviene más a la marca invertir en el concierto de Alejandro Sanz o en el de Iron Maiden?
- Implementación del mix de inversión según oferta eficiente: el último paso y quizás el más importante está dado por, en conjunto con el cliente, diseñar e implementar el plan de inversión en auspicios y gestionar sobre la negociación y

puesta en marcha de estos. Se requiere en este punto el trabajo de agencia, el cual, se hace presente al momento de ayudar al cliente en un espacio donde no tiene conocimientos para generar un diseño de inversión correcta, así como también el representar al cliente frente a las diversas productoras desarrolladores de eventos.

La propuesta de valor de esta empresa será; Visualizar, para luego gestionar el retorno que genera la inversión en auspicios por parte de la marca, con indicadores que permitan demostrar la optimización de las decisiones de inversión.

IV. Plan de Marketing

El plan de marketing se explicará con el esquema tradicional del marketing mix (4p)

Precio: La estrategia en este caso radicará en la homologación y presentación del servicio como el estándar de prestación de servicios de agencia. Para esto se definirá como válido el 15% del total de la inversión. La presentación del precio se deberá hacer monetizando el aporte económico de la optimización de la inversión de los clientes, demostrando de esta forma que se puede, incluso, generar un ahorro al incurrir en esta inversión.

Para alcanzar el crecimiento esperado, se ofertará a las empresas que ingresen el primer año un descuento en el fee de un 20%, quedando entonces el fee del primer año en 12%.

Producto: En este punto se deberá trabajar en los atributos innovadores del servicio. Este debe estar configurado a través de las fases contempladas en la ejecución:

- 1. Brief por parte de la marca**
- 2. Análisis de inversión.**
- 3. Propuesta de inversión.**

4. **Gestión y negociación de auspicios**
5. **Implementación**
6. **Control**
7. **Informe final**

En este caso el producto se va a configurar por la ejecución de los procesos antes mencionados. Para esto nos debemos preocupar tanto de la forma como del fondo.

Respecto de la transmisión de los atributos novedosos debemos situarlos en los primeros tres pasos, que son los que involucran al estudio. Es aquí en donde se entregarán las claves para la ejecución del plan y, por ende, donde más información relevante y técnica será usada. Debe haber una especial preocupación para que en la metodología de presentación al cliente se incorpore la mayor cantidad de información relevante del estudio y que no podrían conseguir sino a través de esta empresa. Para esto se establecerán plantillas estandarizadas que cumplan con velar que cualquier interacción con clientes en esta fase, cumpla con un estándar de cantidad y calidad de información para la toma de decisiones.

Para implementar esto se establecerán procedimientos de toma de información mínima en estas tres etapas.

Para los pasos 4, 5 y 6 es necesario entender que la relación se traslada a los organizadores de eventos. Aquí, ya en acuerdo con el cliente, toca establecer protocolos por cada una de ellas:

Gestión y negociación de auspicios: el objetivo será el optimizar la inversión del cliente, velando tanto por la reducción de precio como en el incremento de beneficios para el auspiciador durante la negociación.

Implementación: esta etapa está encargada de la coordinación de los beneficios acordados, mediando entre la empresa y el proveedor del espectáculo, de manera que se materialicen los acuerdos y se chequeen las factibilidades, previo a la ejecución de la iniciativa.

Control: esta etapa considerará el estar in situ para corroborar el cumplimiento de todos los acuerdos tomados, en la calidad y cantidad acordada. Siempre, en este rubro, se está sujeto a imprevistos, por lo que es necesaria la identificación y separación de funciones entre el proceso anterior y este.

Por último se debe abordar el punto 7, con un informe de ejecución del plan, comparando lo expuesto en la propuesta, con lo logrado en el evento. Por la naturaleza del rubro, es normal que haya diferencias, y será obligación de la empresa el poder anticiparse a estas y tener abordadas desde el principio las posibles desviaciones que podrían existir, para luego explicarlas en el informe final y establecer metas de parámetros de desviación.

Todo lo anterior tiene relación con las condiciones de ejecución de cada etapa del producto, sin embargo, adicional a esto existirá un concepto que englobe toda la conducta de la empresa en estos puntos. El concepto será eficiencia. Esto porque la propuesta de valor propone optimizar la inversión en estos canales y, por ser una empresa que ofrece optimización, debe tener sus propios procesos en esa línea. Para esto se establecerán protocolos estrictos que se encarguen de la forma y puedan garantizar que se cumplan parámetros de nivel para los distintos elementos que se podrán observar:

- Presentación y manejo del negocio
- Tiempos de respuesta acotados
- Calidad de la información
- Completitud de la información
- Resultados serios y consistentes

Promoción: La premisa en este concepto será la de “expertos en publicidad de eventos” y es en esa línea en la que se trabajará. La idea es que tanto clientes actuales, como potenciales identifiquen este atributo en la empresa.

Para ejecutar esto, primero se debe establecer una metodología de visita a eventos. Algo que podríamos llamar el viaje del espectador, y que considerará todos los

elementos publicitarios a los que estará expuesto desde que está tomando la decisión de compra de un ticket, hasta el momento en que va saliendo del espectáculo.

Para establecer esta metodología entonces se dedicarán 6 meses antes de la puesta en marcha a identificar estos insights. Luego, el equipo directivo se prepara asistiendo a múltiples eventos, nacional como internacionalmente para parametrizar estos insights y poder transmitirlos.

La promoción entonces se establecerá mediante tres ejes:

Relacionamiento: tanto para clientes como para prospectos, se organizaran viajes a distintos eventos, de forma de introducirlos en la experiencia del espectador. LA idea es mostrar tendencias a nivel mundial y hacerlos experimentar lo que vivirá el consumidor y las formas en que estará expuesto a su marca. Esto tendrá un doble objetivo, ya que mientras se interioriza a los clientes y prospectos en las puestas en escena, se profundizará en el relacionamiento con ellos durante el desarrollo de la actividad. El objetivo fundamental estará en el acercamiento y reconocimiento por parte de ellos de que la empresa tiene la capacidad de entender y explicar la publicidad en eventos de forma lógica y, por ende, confiar en que tendrá la capacidad de aplicar con buen criterio la estrategia que ofrece para la marca.

Marketing directo: la estrategia de viajes de relacionamiento es un gran recurso, sin embargo, tiene alcances limitados por precio. La idea es que cada cliente tenga la posibilidad de ir, pero no se pueden llevar a todos los clientes todo el año a distintas manifestaciones. Esto hace que el viaje sea la estrategia de entrada y relacionamiento y, el marketing directo se encargue de la mantención de la relación con el cliente y el concepto de expertos en eventos que se predicará. Para esto consideraremos envío de merchandising Premium y el constante envío de entradas a distintos eventos.

Marketing digital: a través de esta rama se considera el actualizar constantemente a los clientes con respecto a los que está pasando en el mundo de los eventos, nuevas tendencias y oportunidades que puedan estarse generando. La idea principal es que como experto, al mismo tiempo, la empresa sea un proveedor de contenido de calidad

para su audiencia.

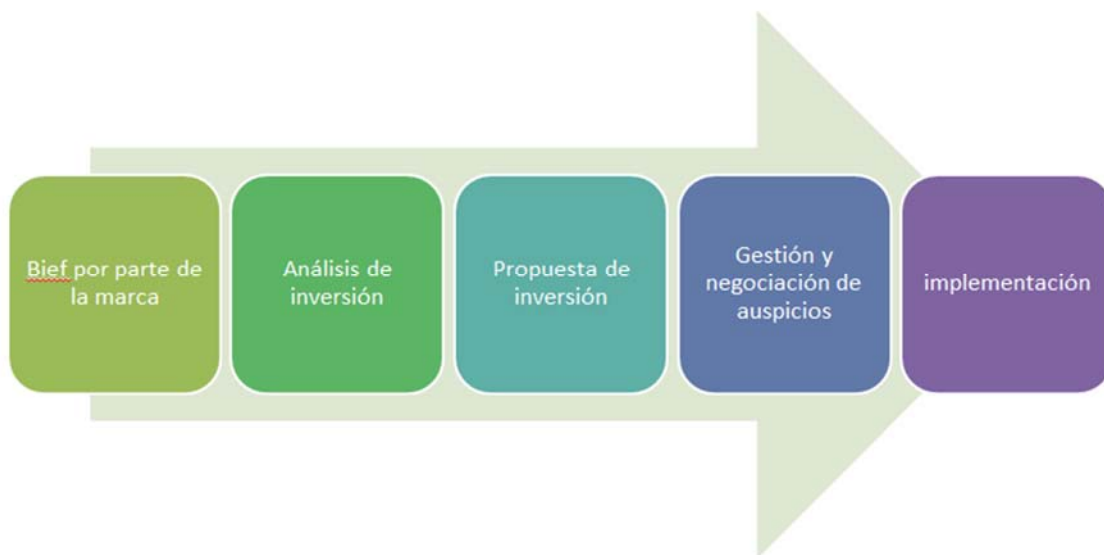
Plaza: al ser esta una empresa de servicios identificaremos este punto en torno de las personas disponibles para la captación y atención de clientes. Se organizará de forma que un director de cuentas vea un máximo de 60 clientes y a su vez este cuente con hasta 3 analistas que también tendrán hasta 20 clientes asignados cada uno

V. Plan de Operaciones

Según lo explicado anteriormente el plan de operaciones consiste en standardizar la industria de los auspicios a través de parámetros definidos posterior evaluación y así generar data relevante para la toma de decisiones a la hora de generar una inversión en auspicios.

El detalle de este punto se encuentra en la parte 2 de este plan de negocios.

Como primera parte debe implementar un estudio que permita generar una historia sólida respecto a los distintos eventos y luego implementar un proceso como muestra la figura a continuación.



- **Brief por parte de la marca:** Como cada agencia es clave que la marca haga un resumen de cuáles son sus expectativas para invertir en auspicios y así poder entender mejor al cliente.
- **Análisis de inversión:** una vez recibido el resumen antes mencionado, la agencia puede entender y analizar distintas propuestas acordes a la necesidad de la marca.

- **Propuesta de inversión:** Posterior al análisis, la agencia de auspicio vuelve a interactuar con el cliente para presentar una propuesta de valor eficiente acorde a lo evaluado.
- **Gestión y negociación de auspicios:** luego del V°B° por parte de la marca, la agencia de auspicios se encargará de la negociación y gestión de los espacios en los distintos eventos.
- **Implementación:** ya en el terreno es clave que la productora ejecute de manera correcta la inversión solicitada por la marca.
- **Control:** en conjunto con lo antes mencionado, la agencia de auspicios debe supervisar cada paso de la ejecución por parte de la productora.
- **Informe final:** luego de cada evento se entrega un informe de gestión al cliente.

Por lo descrito anteriormente la agencia de auspicios cobrará un fee equivalente al 15% de la inversión acorde a lo que se cobra por este tipo de servicios.

VI. Equipo del proyecto

Es clave para el proyecto el trabajo en conjunto con un parthner que genere el estudio que se destinará como principal herramienta diferenciadora de la gestión de la agencia, más allá de generar una simple encuesta es muy importante contar con alguien que tenga el know-how adecuado para poder implementar un estudios de tales dimensiones así como, alguien que pueda aplicar economías de escala en la implementación y análisis de los datos.

El detalle de este punto se encuentra en la parte 2 de este plan de negocios.

El estudio en su metodología puede debe efectuarse de dos maneras, de manera remota y en in situ, buscando llegar a una correcta cobertura.

Existe en esta industria la necesidad del bloqueo de categoría, es reconocido en este tipo de negocios la agencia no podrá trabajar con clientes que tengan fines en común.

Según lo anterior se abre la posibilidad de desarrollar un parthner que pueda implementar el estudio de manera genérica para todas las categorías aplicando su know how y economías de escala.

Dentro de las fases de escalamientos se considera en el año uno, no generar ingresos y si mucha inversión en este estudio considerando que se debe tener información correcta para generar clientes perpetuos que ayuden al crecimiento futuro.

VII. Plan Financiero

El detalle de este punto se encuentra en la parte 2 de este plan de negocios.

En el plan de crecimiento se consideran los siguientes factores:

- a. Escenarios de crecimiento: se consideran 3 escenarios de crecimiento tomando como base el crecimiento de la industria de la publicidad de los últimos 5 años.
 - i. Escenario Conservador: se proyecta un mercado decreciente para los próximos 8 periodos.
 - ii. Escenario medio: toma como promedio los últimos 5 años.
 - iii. Escenario optimista: aumenta cada año futuro en un 0,5%
- b. Estimación de ingresos:

Se considera a partir de la experiencia de la industria de los integrantes del grupo tomando por datos internos y bases de datos la inversión total en publicidad, el porcentaje de este destinado a auspicios y el número de empresas que generan este tipo de inversión.

- c. Estimación de Costos:

Se toman 2 escenarios considerando la inclusión de un parthner o sin él como socio estratégico. Por otra parte se analizan los siguientes puntos:

- i. Promoción y ventas: Considera inversión en merchandising, papelería y todas las herramientas necesarias para el correcto desempeño de los ejecutivos de ventas.

- ii. Estudio: representa el mayor costo debido a la infraestructura necesaria para su ejecución
- iii. Sueldos: se considera, en cada escenario el equipo necesario y la inversión en las personas relevantes para un buen desempeño.
- iv. Provisión de Remuneraciones: existen provisiones alineadas a la estructura de sueldos.
- v. Gastos de oficina: se consideran los gastos necesarios para la operación doméstica
- vi. Gastos Varios: caja chica y gastos asociados a ventas

d. VAN

Con lo antes descrito y considerando un escenario de 10 años obtenemos un VAN de USD\$1.211.291 y una TIR de 24.16%. Lo cual se genera a raíz de los escenarios medios. La conclusión es que el proyecto es aplicable.

VIII. Riesgos críticos

El detalle de este punto se encuentra en la parte 2 de este plan de negocios.

Según la evaluación financiera se determinaron los siguientes riesgos críticos:

- Crecimiento de la industria y economía Local: es difícil la estimación de crecimiento del mercado y por esto la gran variación que se genera a partir de las diferencias de cada escenario, aparece como crítica la influencia de la economía local del país y sus indicadores macroeconómicos, esto, debido a que en la mayoría de los casos en una recesión la empresa parte por eliminar su inversión en este tipo de propuestas.
- Importancia del Parthner: el estudio se muestra como algo relevante para el correcto desempeño de la actividad de la agencia de auspicios, la necesidad de un parthner por lo antes indicado como es el know how o las posibles economías de escala que pueda este tener genera una dependencia absoluta hacia un solo proveedor y los riesgos que esto conlleva.

- Reducido número de clientes: la industria y el mercado objetivo es muy pequeña lo que genera poco margen de variables, así mismo la entrada de posibles competidores puede reducir más el tamaño de mercado el cual es amplio en valor pero pequeño en volumen

IX. Propuesta Inversionista

Se genera como muy integrante la posibilidad de contar con un inversionista a raíz de la necesidad e importancia del capital de trabajo requerido sobre todo en la etapa inicial del proyecto.

El detalle de este punto se encuentra en la parte 2 de este plan de negocios.

Luego de la evaluación financiera, se deduce la necesidad de contar con USD 1,600,000 para que el proyecto pueda ser exitoso.

La propuesta hacia el inversionista consiste en que él invierta un millón de dólares los cuales servirían para cubrir los primeros 28 meses de operación (no es necesaria la inversión en maquinaria producto de ser una empresa de servicios).

A cambio de la inversión antes mencionada la oferta hacia el inversionista consiste en entregar un 13.2% considerando la tasa de retorno utilizada para la evaluación del proyecto.

En línea con lo anterior se le ofrecerá una representación en directorio de 1 a 3 directores (quorum calificado) y las correctas cláusulas referentes a la posible venta de la empresa.

X. Conclusiones

La idea de generar el proyecto aparece como innovador a la hora de poder captar y profesionalizar un mercado que existe y que mueve altas sumas de inversión pero no está capitalizado bajo ningún concepto de eficiencia o análisis que invite a entender la calidad de la inversión. El análisis respecto a las oportunidades de la aplicación de la idea muestra que se generan expectativas positivas a la hora de invertir e investigar más en la realización del proyecto.

La inversión y el poco conocimiento, además de la necesidad de un socio en la ejecución y la volatilidad del mercado sugieren que más allá de un buen análisis existe un riesgo importante a la hora de tomar la decisión de realizar el proyecto. Más allá de las buenas expectativas generadas posterior al análisis es compleja la evaluación cualitativa respecto a la propuesta de inversión y el esfuerzo necesario.

Financieramente los números son muy interesantes, se genera un VAN con buenas rentabilidades y un punto de equilibrio con flujos altos así como una TIR atractiva para los inversionistas lo cual completa la revisión considerando el párrafo anterior.

ⁱ Wikipedia

ⁱⁱ www.agenciasdemedios.com.ar

ⁱⁱⁱ Fuente: José Miguel Ventura – Gerente Comercial, Marketing y estudios Adimark

Anexos

i.

Escenarios de crecimiento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Escenario Conservador	4,00%	5,00%	6,00%	7,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

ii.

Escenarios de crecimiento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Escenario Medio	16,62%	16,62%	16,62%	16,62%	16,62%	16,62%	16,62%	16,62%

Escenarios de crecimiento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Crecimiento Esperado	18,50%	19,00%	19,50%	20,00%	20,50%	21,00%	21,50%	22,00%

E. Conservador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gasto en Publicidad Chile	210.000.000	226.800.000	240.400.000	250.016.000	262.516.800	278.267.808	297.746.555	306.678.951	315.879.320	325.355.699
Participación empresas con agencia de medios (72%)	151.200.000	163.296.000	173.088.000	180.011.520	189.012.096	200.352.822	214.377.519	220.808.845	227.433.110	234.256.104
Gasto Total Marketing empresas con agencia	315.000.000	340.200.000	360.600.000	375.024.000	393.775.200	417.401.712	446.619.832	460.018.427	473.818.980	488.033.549
Inversión en auspicios 15%	47.250.000	51.030.000	54.090.000	56.253.600	59.066.280	62.610.257	66.992.975	69.002.764	71.072.847	73.205.032
Tamaño de Mercado	15.750.000	17.010.000	18.030.000	18.751.200	19.688.760	20.870.086	22.330.992	23.000.921	23.690.949	24.401.677
Número de empresas que invierten en esta proporción (1/3 Total Empresas)	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Empresas adheridas	0	20	80	103	115	115	103	103	103	103
% de participación	0,00%	15,54%	62,18%	80,05%	89,38%	89,38%	80,05%	80,05%	80,05%	80,05%
Total Ventas Canal	0	2.644.041	11.210.363	15.010.676	17.597.467	18.653.315	17.876.364	18.412.655	18.965.034	19.533.985
15% - Ingresos	0	317.285	1.681.554	2.251.601	2.639.620	2.797.997	2.681.455	2.761.898	2.844.755	2.930.098
Venta de estudios- Numero de Estudios	0	0	4	6	8	12	18	28	36	48
Venta de estudios- Precio de Estudios	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Total Ingresos estudio	0	0	14.857	22.286	29.714	44.571	66.857	104.000	133.714	178.286
Total Ingresos	0	317.285	1.696.412	2.273.887	2.669.334	2.842.569	2.748.312	2.865.898	2.978.469	3.108.384

E. Medio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gasto en Publicidad Chile	210.000.000	226.800.000	240.400.000	280.354.480	326.949.395	381.288.384	444.658.513	518.560.758	604.745.556	705.254.268

Participación empresas con agencia de medios (72%)	151.200.000	163.296.000	173.088.000	201.855.226	235.403.564	274.527.636	320.154.130	373.363.746	435.416.801	507.783.073
Gasto Total Marketing empresas con agencia	315.000.000	340.200.000	360.600.000	420.531.720	490.424.092	571.932.576	666.987.770	777.841.137	907.118.334	1.057.881.402
Inversión en auspicios 15%	47.250.000	51.030.000	54.090.000	63.079.758	73.563.614	85.789.886	100.048.166	116.676.171	136.067.750	158.682.210
Tamaño de Mercado	15.750.000	17.010.000	18.030.000	21.026.586	24.521.205	28.596.629	33.349.389	38.892.057	45.355.917	52.894.070
Número de empresas que invierten en esta proporción (1/3 Total Empresas)	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Empresas adheridas	0	20	80	103	115	115	103	103	103	103
% de participación	0,00%	15,54%	62,18%	80,05%	89,38%	89,38%	80,05%	80,05%	80,05%	80,05%
Total Ventas Canal	0	2.644.041	11.210.363	16.832.163	21.916.621	25.559.163	26.696.790	31.133.797	36.308.234	42.342.662
15% - Ingresos	0	317.285	1.681.554	2.524.825	3.287.493	3.833.874	4.004.519	4.670.070	5.446.235	6.351.399
Venta de estudios- Numero de Estudios	0	0	4	6	8	12	18	28	36	48
Venta de estudios- Precio de Estudios	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Total Ingresos estudio	0	0	14.857	22.286	29.714	44.571	66.857	104.000	133.714	178.286
Total ingresos	0	317.285	1.696.412	2.547.110	3.317.207	3.878.446	4.071.376	4.774.070	5.579.949	6.529.685

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gasto en Publicidad Chile	210.000.000	226.800.000	240.400.000	284.874.000	339.000.060	405.105.072	486.126.086	585.781.934	708.796.140	861.187.310
Participación empresas con agencia de medios (72%)	151.200.000	163.296.000	173.088.000	205.109.280	244.080.043	291.675.652	350.010.782	421.762.992	510.333.221	620.054.863
Gasto Total Marketing Empresas con agencia	315.000.000	340.200.000	360.600.000	427.311.000	508.500.090	607.657.608	729.189.129	878.672.901	1.063.194.210	1.291.780.965
Inversión en auspicios 15%	47.250.000	51.030.000	54.090.000	64.096.650	76.275.014	91.148.641	109.378.369	131.800.935	159.479.131	193.767.145
Tamaño de Mercado	15.750.000	17.010.000	18.030.000	21.365.550	25.425.005	30.382.880	36.459.456	43.933.645	53.159.710	64.589.048
Número de empresas que invierten en esta proporción (1/3 Total Empresas)	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Empresas adheridas	0	20	80	103	115	115	103	103	103	103
% de participación	0,00%	15,54%	62,18%	80,05%	89,38%	89,38%	80,05%	80,05%	80,05%	80,05%
Total Ventas Canal	0	2.644.041	11.210.363	17.103.510	22.724.421	27.155.683	29.186.456	35.169.680	42.555.312	51.704.704
15% - Ingresos	0	317.285	1.681.554	2.565.527	3.408.663	4.073.352	4.377.968	5.275.452	6.383.297	7.755.706
Venta de estudios- Numero de Estudios	0	0	4	6	8	12	18	28	36	48
Venta de estudios- Precio de Estudios	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Total Ingresos estudio	0	0	14.857	22.286	29.714	44.571	66.857	104.000	133.714	178.286
Total ingresos	0	317.285	1.696.412	2.587.812	3.438.377	4.117.924	4.444.826	5.379.452	6.517.011	7.933.991

Gastos Promoción/MKTG		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
USD											

Fidelización	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000	72.000.000
Marketing Directo	8.000.000	0	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	24.000.000	16.000.000	16.000.000
Papelería/Merchandising	6.500.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	1.300.000	103.968.644	15.600.000
Marketing digital	2.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	\$ 98.000.000	6.000.000	6.000.000
Total Gastos Promoción / MKTG	89.000.000	93.600.000	109.600.000	109.600.000	109.600.000	109.600.000	109.600.000	\$ 195.300.000	197.968.644	109.600.000
Total Gastos varios USD	\$ 127.143	\$ 133.714	\$ 156.571	\$ 156.571	\$ 156.571	\$ 156.571	\$ 156.571	\$ 279.000	\$ 282.812	\$ 156.571

Estudio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de eventos	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Costo Unitario UF	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Valor UF	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000
Tipo de Cambio	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Valor Estudio UF	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Valor estudio CLP	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000	\$ 156.000.000
Valor estudio USD	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857	\$ 222.857

Estructura Comercial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administrador General	4.200	4.368	4.543	4.724	4.913	5.110	5.314	5.527	5.748	5.978
Gerente Comercial	3.800	3.952	4.110	4.274	4.445	4.623	4.808	5.001	5.201	5.409
Director de cuentas 1		2.000	2.040	2.081	2.122	2.165	2.208	2.252	2.297	2.343
Planificador 1		1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172
Director de cuentas 2			2.000	2.040	2.081	2.122	2.165	2.208	2.252	2.297
Planificador 2			1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149
Director de estudios			2.400	2.448	2.497	2.547	2.598	2.650	2.703	2.757
Ejecutivo de ventas estudio			1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149
Director de cuentas 3			0	2.000	2.040	1.800	1.836	1.873	1.910	1.948
Planificador 3			1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149
Planificador 4			1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149
Planificador 5				1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126
Planificador 6				1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126

Otros Sueldos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administración y finanzas 1	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793

Administración y finanzas 2	0	0	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624	1.656	1.689	1.723
Jefe de Marketing	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598	2.650	2.703	2.757	2.812	2.868
Product Manager	0	0	0	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126
Recursos humanos/remuneraciones	1600	1.632	1.665	1.698	1.732	1.767	1.802	1.838	1.875	1.912
Jefe de TI	1.100	1.122	1.144	1.167	1.191	1.214	1.239	1.264	1.289	1.315
Soporte de TI	550	561	572	584	595	607	619	632	644	657
Control de Gestión	0	0	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149

Gastos Oficina										
USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Contador externo	3600000	3.600.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Oficina	18000000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Teléfono	1440000	2.400.000	4.800.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000	5.280.000
Agua + Luz	720000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Alarma	480000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Aseo	3000000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Costos Fijos	27.240.000	28.200.000	27.000.000	27.480.000	27.480.000	27.480.000	27.480.000	27.480.000	27.480.000	27.480.000
Total CF USD	\$ 38.914	\$ 40.286	\$ 38.571	\$ 39.257	\$ 39.257	\$ 39.257	\$ 39.257	\$ 39.257	\$ 39.257	\$ 39.257

Gastos varios										
USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Caja Chica Oficina	960000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Caja Chica Ventas	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Asesoría Legal	4.680.000	4.680.000	4.680.000	4.680.000	4.680.000	4.680.000	4.680.000	4.680.000	4.680.000	4.680.000
Total gastos Varios	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000	\$ 9.240.000
Total Gastos varios USD	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200

Impuesto	25%
Inversión inicial y reemplazo	considera mobiliario y equipos (USD 15m) reemplazables cada 6 años a un valor residual de 1000
Depreciation	se consideran 6 años para depreciación de equipos computacionales
Beta empresas generales de servicios	0,93

Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años	4,48%
Premio por riesgo Chile	6,90%
Beta de advertising	1,08
Tasa de descuento VAN	11,93%
Premio por knowhow	2,00%
Tasa para cálculo del VAN	13,93%

USD	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	0	317.285	1.696.412	2.273.887	2.669.334	2.842.569	2.748.312	2.865.898	2.978.469	2.930.098	
Promoción y Ventas		-127.143	-133.714	-156.571	-156.571	-156.571	-156.571	-156.571	-279.000	-282.812	-156.571
Estudio		-222.857	-222.857	-222.857	-222.857	-222.857	-222.857	-222.857	-222.857	-222.857	-222.857
Sueldos		-259.714	-319.080	-498.028	-562.384	-576.717	-586.647	-601.717	-617.222	-645.377	-666.489
Provisión Remuneraciones		-25.971	-31.908	-49.803	-56.238	-57.672	-58.665	-60.172	-61.722	-64.538	-66.649
Incentivos FV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Oficina		-38.914	-40.286	-38.571	-39.257	-39.257	-39.257	-39.257	-39.257	-39.257	-39.257
Gastos Varios		-13.200	-13.200	-13.200	-13.200	-13.200	-13.200	-13.200	-13.200	-13.200	-13.200
EBITDA		-687.800	-443.760	717.380	1.223.379	1.603.060	1.765.372	1.654.538	1.632.640	1.710.428	1.765.075
Depreciación		-2.500	-5.000	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500
Amortización Intangible	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Libro	0	0	0	0	0	0	-1.000	-1.000	-1.000	0	0
Resultados Antes de Impuestos		-685.300	-438.760	724.880	1.230.879	1.610.560	1.773.872	1.663.038	1.641.140	1.717.928	1.772.575
Impuesto	0	0	-181.220	-307.720	-402.640	-443.468	-415.759	-410.285	-429.482	-443.144	
Resultado Después de Impuestos		-685.300	-438.760	543.660	923.159	1.207.920	1.330.404	1.247.278	1.230.855	1.288.446	1.329.431
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Intangible	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Libro	0	0	0	0	0	0	1.000	1.000	1.000	0	0
Resultado Operacional Neto		-685.300	-438.760	543.660	923.159	1.207.920	1.331.404	1.248.278	1.231.855	1.288.446	1.329.431
Inversión Inicial	-15.000										
Inversión de Ampliación		-15.000	-15.000				-15.000	-15.000	-15.000		
Inversión Capital de Trabajo	-687.800	-676.436	-244.627								
Valor Desecho	0										
Flujo de Caja	-702.800	-1.071.236	-295.297	543.660	923.159	1.207.920	1.316.404	1.233.278	1.216.855	1.288.446	1.329.431

Van \$ 1.211.291

TIR 24,16%