



**“Agenda Smart”**

**PARTE I**

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

**Alumno: Héctor Pereira Garrido**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Mayo 2017**

## Índice:

Resumen Ejecutivo .....	4
I. Oportunidad de negocio.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes. ....	8
2.1 Industria. ....	8
2.2 Competidores. ....	11
2.3 Clientes.....	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor. ....	14
3.1 Modelo de negocios. ....	14
3.2 Descripción de la empresa. ....	15
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. ....	16
3.4 RSE y sustentabilidad.....	20
IV. Plan de Marketing. ....	22
4.1 Objetivos de Marketing.....	22
4.2 Estrategia de Segmentación.....	24
4.3 Estrategia de Producto / Servicio. ....	25
4.4 Estrategia de Precio.....	26
4.5 Estrategia de Distribución. ....	27
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas. ....	28
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual. ....	29
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	30
V. Plan de Operaciones. ....	33
VI. Equipo del Proyecto. ....	34
VII. Plan Financiero.....	35
VIII. Riesgos críticos.....	36

IX. Propuesta Inversionista.....	37
X. Conclusiones.....	38
Anexos: .....	39

## Resumen Ejecutivo

Agenda Smart nace de la necesidad de pequeñas empresas e independientes de mejorar la gestión y fidelización de clientes. Gracias a los 4 pilares a través de la propuesta de valor, la plataforma soluciona la problemática de agendamiento, Business Analytics, fidelización y software.

Nuestra ventaja competitiva versus la competencia, es que contamos con un precio menor por plan y al mismo tiempo, ofrecemos más soluciones de manera sencilla.

Gracias a las entrevistas en profundidad hechas en la investigación de mercado, que luego ayudaron a definir el segmento objetivo compuesto por odontólogos, peluquerías/Spa y veterinarios, contamos con 18.500 potenciales clientes.

El negocio operará desde Chile y sólo se enfocará por país en la captación de clientes. Es por ello que contamos con una fuerza de venta muy preparada, técnicamente hablando. Todo el resto de la operación se centrará en Chile. Contamos con un equipo experto de BA, quienes se encargarán de recolectar y alimentar a nuestros clientes de datos claves y críticos para sus negocios.

Proyectamos cubrir todo Chile y en el extranjero, sólo las capitales de Perú, Argentina y Colombia.

Por otro lado, el flujo de caja de Agenda Smart proyecta déficit los primeros 2 años, llegando así al punto de equilibrio a fines del 2do año. Dada la tasa de descuento utilizada del 18,52%, obtenemos una TIR de 73,3% y un VAN de USD \$1.374 MM.

Para financiar el proyecto, se requiere un levantamiento de capital de USD \$340.000 por parte de un inversionista, a cambio del 47,8% de propiedad. USD \$240.000 serán aportados por los 2 socios fundadores del proyecto.

Las ventas proyectadas nos indican que al 5to año facturaremos USD \$2.4 MM, y siendo muy conservadores, calculamos un valor de empresa de 1,5 Ebitda : USD \$2.365 MM.

## **I. Oportunidad de negocio.**

En la actualidad la actividad empresarial y profesional enfrenta un alto grado de competencia, por lo que optimizar la toma de decisiones y diferenciarse con el cliente es fundamental para el éxito del negocio.

Existe un sinnúmero de industrias con necesidades de gestión interna y grandes oportunidades de mejora hacia sus consumidores, las cuales no están siendo atacadas. La correcta asignación del recurso humano, mediante un agendamiento eficiente; la gestión analítica de variables críticas del negocio; el desarrollo de planes de fidelización de clientes; o la utilización de software's especializados para ejercer las distintas actividades profesionales, son iniciativas prácticamente exclusivas de grandes empresas en la actualidad.

Empresarios de menor tamaño y profesionales independientes hoy realizan las iniciativas mencionadas de manera artesanal o instintiva. La Propuesta de Valor de AGENDA SMART viene a resolver estas problemáticas, generando un incremento en el valor económico y diferenciación para nuestros clientes, lo que se traducirá en mayores beneficios y utilidades para ellos.

A partir de nuestra Propuesta de Valor, sustentada en base a los constructos de Conveniencia y Complementariedad de los Servicios, hemos definido tres Segmentos Objetivos: Odontólogos, Veterinarios y Spa/Peluquerías. La naturaleza B2C de nuestros potenciales clientes, el cambio tecnológico en la manera de tratar con el consumidor y competir en sus respectivas industrias, sumado al alto grado de replicabilidad de

nuestro negocio en otros países, hacen de nuestros segmentos un mercado sólido, estable, creciente y con alta generación de flujos.

Desde la mirada estratégica, nuestro escenario competitivo todavía es de pocos players y con un gran número de potenciales clientes. El Punto de equilibrio financiero de

AGENDA SMART está considerado a fines del Año 2, con exponenciales tasas de crecimiento a 5 años.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

### 2.1 Industria.

Es importante aclarar que la industria en la cual nosotros participamos es la de soluciones digitales para la gestión de clientes.

Hoy en día, clave ha sido el acceso que tienen las personas a Internet, y sumado al constante crecimiento del comercio electrónico, se tornan 2 variables fundamentales para nuestro negocio. Según las últimas series de estadísticas emitidas por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), los accesos a Internet fijos y móvil para el año 2016, alcanzaron los 15,3 millones, con un crecimiento anual de casi un 17%. Por otro lado, la penetración de Internet fijo y móvil creció en un 19,2%, lo que implica que 84 de cada 100 habitantes tienen acceso a la red global. Cabe señalar que en consecuencia del permanente crecimiento de los Smartphone, el 81% de los accesos a internet fueron móviles.

La evolución y rapidez del comercio exige a las empresas (prestadores) a ofrecer sus servicios de manera online, de lo contrario, se quedarían fuera de mercado y se perderían los numerosos beneficios que esto trae consigo. Algunos ejemplos son:

- Ampliar fronteras con bajos costos: llegar a un público mucho más amplio.
- Mayor visibilidad del negocio: el público se torna ilimitado, pudiendo así competir con otros inesperados jugadores.
- Negocio abierto las 24 hrs: ofrecer los productos y/o servicios a cualquier hora y en cualquier lugar.
- Conocer mejor al cliente: la recolección de datos valiosos no solo personales y demográficos, si no de consumo y preferencias, ayudarán a ofrecer lo que el cliente necesita y cuándo lo necesita.



Lo que busca AGENDA SMART es ser un puente de conexión directo entre prestadores y consumidores, para que estos últimos puedan obtener de manera más simple lo que necesitan y que, en paralelo, la empresa pueda entregar un mejor servicio a sus clientes a través de un óptimo proceso de Analytics y fidelización.

Es así como los consumidores de hoy se debaten cada vez más entre el mundo de compra real y virtual. La búsqueda de ofertas y la facilidad para comparar precios en el mundo digital hacen que se incrementen las ventas. Pero es importante mencionar que el consumidor es en esencia omnicanal: interactúa y se comunica con las empresas y marcas a través de diferentes canales. Por ello es que los dos mundos convergen y comparten diversos tipos de consumidores.

Una de las tendencias más importantes a considerar en el comercio online es todo lo que se refiera a la privacidad: los consumidores están cada vez más atentos a la protección de sus datos. El hecho de que el canal virtual siga creando confianza en el consumidor es una de las claves para su crecimiento, permitiendo así que la gente esté cada día más abierta a probar estos servicios. Por lo mismo, debemos asegurarles la privacidad a los consumidores, para así ganarnos su confianza y lograr finalmente que se inscriban en la plataforma, participando de compañías de fidelización, etc.

Para calcular el tamaño de mercado de nuestro negocio, se consideraron las variables de mercado total y mercado objetivo. Es éste último el que buscaremos servir dada nuestra tecnología y modelo de negocio. Como detallamos anteriormente en términos generales, nuestros potenciales clientes se clasifican en 3 categorías detalladas a continuación:

## Tabla consolidada de clientes:

<b>Total Clientes AGENDA SMART</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Odontólogos	153	474	939	1525	2111
Clínicas Veterinarias y Veterinarios Independientes	26	64	143	248	354
Spa y Peluquerías	122	331	639	1039	1439
<b>Total Clientes</b>	<b>301</b>	<b>869</b>	<b>1721</b>	<b>2812</b>	<b>3904</b>
Crec %		189%	98%	63%	39%

De las 3 categorías, segmentaremos Clínicas Veterinarias y Odontólogos en el mercado local bajo los siguientes criterios:

- 1) Clínicas veterinarias e independientes: de la base de datos obtenida a través de amarillas.cl, se filtraron las que se encuentran inscritas en el club de la multinacional BAYER. Con este filtro podemos obtener todos los datos de contacto de cada una de ellas.
- 2) Odontólogos: sólo 13.915 dentistas trabajan en el sector privado, de los cuales aproximadamente el 10% lo hace de forma independiente.

Para el año 2, periodo en donde comenzamos con la internacionalización, segmentaremos sólo a nivel geográfico: definimos competir en las capitales de los países escogidos.

Finalmente, es importante mencionar que las grandes empresas de telecomunicaciones cumplen un rol fundamental en nuestra oportunidad de negocio. Gracias a ellos, la penetración de la industria digital ha crecido a pasos agigantados en nuestro país y en la región. Las nuevas empresas que han llegado al mercado, también han permitido acelerar la cobertura y bajar los precios. Por último, es importante señalar que, así como han podido absorber la gran demanda de los últimos años, deben igualmente prepararse para seguir creciendo en los próximos, ya que el tráfico seguirá desarrollándose y, por ende, se deberá mejorar la infraestructura para continuar con el buen servicio.

## 2.2 Competidores.

Cuando nos referimos a nuestra competencia, nos encontramos con 2 empresas chilenas creadas hace no más de 3 años que ofrecen directamente servicios similares a los nuestros: Agendapro y Reservo.cl. Ambas buscan principalmente automatizar y simplificar la toma de citas de distintos tipos de negocios. A continuación, las detallaremos utilizando la matriz de competitividad:

Factor Clave de éxito	Ponderación	Agendapro	Puntaje	Reservo	Puntaje	AGENDA SMART	Puntaje
Simplicidad	25%	3	0,75	2	0,5	4	1
Precio	20%	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Customización	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Integración	20%	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Herramientas	25%	4	1	2	0,5	4	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,25</b>		<b>2,2</b>		<b>3,7</b>

### Justificación de Ponderaciones:

Factor Clave de éxito	Agendapro	Reservo	AGENDA SMART
Simplicidad	3 la plataforma separa en muchos pasos los datos	2 no lo tienen estandarizado	4 siempre se solicitarán todo en 3 pasos
Precio	2 son 3 planes que aumentan de precio por sucursal y mailings	2 es 1 plan que aumenta de precio por prestación	4 los precios no aumentarán por sucursal y/o prestación extra
Customización	3 todo se puede customizar	4 todo se puede customizar	3 todo se puede customizar
Integración	4 ofrecen desarrollo de app para el negocio	2 sólo a través de un software	3 la plataforma funciona en todos los dispositivos
Herramientas	4 más de 20 herramientas	2 sólo 10 herramientas	4 más de 20 herramientas

Es Agendapro la que se asemeja más a nuestro modelo de negocio y resulta ser el principal competidor, diferenciándose básicamente por los servicios incluidos en cada plan y, por consiguiente, en el precio final.

Creada por 3 ingenieros civiles industriales, su foco ha sido la atención de peluquerías y centros de belleza. Durante el tiempo han contado con varias modalidades de planes. Actualmente ofrecen 4, partiendo desde los \$19.990 hasta los \$99.990 iva incluido.

En cuanto a Reservo.cl, ellos buscan más customizar la solución, logrando así cobrar de manera completamente diferente a sus planes básicos. Ellos finalmente buscan vender un software 100% personalizado.

## **2.3 Clientes.**

Anteriormente nos referimos a que AGENDA SMART busca ser un puente de conexión directo entre prestadores y clientes, para que estos últimos puedan obtener de manera más simple lo que necesitan. Es por esto que podemos decir que ambos son nuestros clientes, pero finalmente, es gracias al consumidor final que la plataforma se sustenta. Son éstos los que marcan la pauta y tendencias.

De acuerdo a un informe de Euromonitor, empresa dedicada a proporcionar informes de investigación de mercado, estadísticas y sistemas de información en línea sobre consumidores, industrias y países, los consumidores están cada día más maximizando su tiempo y dinero, buscando productos y/o servicios que satisfagan sus múltiples necesidades.

Junto con lo anterior, podríamos identificar al segmento llamado “Millennials” como el consumidor perfecto para nuestro servicio. Son los llamados nativos digitales, nacidos entre los años 1980 y 2000. Según Euromonitor, hoy en día alcanzan los 2,6 billones. Éstos están siempre a máxima conectividad, siempre navegando, utilizando sus Smartphone, etc. Aunque los Millennials saben buscar los mejores precios por internet y además conseguir muchos productos y servicios de manera gratuita, también son foco

de consumo. Este grupo demográfico, donde sin duda alguna, están la mayor cantidad de consumidores de nuestros potenciales clientes.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

#### 3.1 Modelo de negocios.

En base al análisis realizado de la Industria, Competidores y Clientes, consideramos que nuestro Producto es fielmente definido por 2 Constructos: Conveniencia (relación precio – calidad) y Complementariedad de los Servicios entregados por AGENDA SMART.

El enfoque hacia el mercado de nuestra empresa AGENDA SMART basa su Propuesta de Valor en 4 Pilares: Sistema de Agendamiento, Business Analytics, Software Customizados y Planes de Fidelización de clientes. A continuación, analizaremos cada uno de ellos:

- Sistema de Agendamiento: La naturaleza B2C de nuestros clientes, trae consigo la necesidad de programar la atención de sus consumidores, la cual en muchos casos conlleva gastos de personal destinado a dichas funciones. AGENDA SMART permite administrar las horas disponibles para cada empleado de nuestros clientes. Esto permite optimizar el recurso humano y evaluar el desempeño del personal, generando diferenciación versus la competencia y ahorro de costos para nuestros clientes.
  
- Business Analytics: Nuestro servicio contempla registro, análisis y recomendaciones en base variables críticas para el negocio de nuestros clientes, Con dicha información entregaremos a nuestros clientes:
  1. Reporte de ventas totales y por empleado.
  2. Reporte de ventas por tipo de consumidor.
  3. Reporte de ventas por prestación.
  4. Análisis de estacionalidad por prestación.
  
  5. Análisis de demanda por horarios del día.
  6. Número Visitas a la página web.

## 7. Número de agendamientos / conversiones en la página web, entre otros.

Adicionalmente analizaremos el impacto de las decisiones comerciales de nuestros clientes, tales como alzas de precios, cambios en la dotación de personal, etc.

- **Software Customizados:** El desarrollo de un Software específico para cada uno de nuestros Segmentos, nos permitirá aumentar el Valor Económico del Servicio y fidelizar a nuestros clientes. Ayudar a nuestros clientes en tareas específicas de su negocio, mediante la entrega de un pool completo de herramientas para su gestión diaria será un importante diferenciador de AGENDA SMART. Ejemplos de dichas herramientas son: fichas clínicas, módulo de seguimiento de tratamiento, módulo de creación de presupuestos, etc.
- **Planes de Fidelización:** La naturaleza B2C de nuestros clientes, nos lleva a ofrecer un set de acciones para aumentar la lealtad de los consumidores. El mismo considera:
  1. Encuestas de nivel de servicio.
  2. Desarrollo de Promociones en base a la información extraída de Business Analytics.
  3. Envío de e-mailings.

El objetivo de estas acciones es maximizar la rentabilidad de nuestros clientes, ya que el costo de adquisición siempre será superior al de mantener los actuales consumidores.

### **3.2 Descripción de la empresa.**

AGENDA SMART nace de la necesidad de ayudar empresas de menor tamaño y profesionales independientes que principalmente, por desconocimiento y/o por costo,

no gestionan adecuadamente las grandes oportunidades de mejora que existen hacia sus consumidores actuales y potenciales.

Dada la simpleza de nuestra plataforma, AGENDA SMART se convierte en una herramienta complementaria y de gran conveniencia, mejorando el desempeño interno y, por ende, la rentabilidad del negocio.

El Equipo Emprendedor está conformado por 2 personas, Héctor Pereira y Álvaro Torres, con importante experiencia en marketing, ventas y fuerte formación financiera. Ambos hemos trabajado en grandes compañías multinacionales, tales como L'Oreal y Unilever, y actualmente nos desempeñamos en posiciones ejecutivas sénior en importantes compañías chilenas. Creemos firmemente que nuestra experiencia refleja el alto grado de capacidad del equipo de AGENDA SMART.

Adicionalmente, gracias a la prueba piloto que hicimos durante 3 meses en 3 negocios de rubros distintos, AGENDA SMART demostró lo versátil y esencial que puede llegar a ser para la mejorar la gestión de la empresa y relación con el consumidor.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

AGENDA SMART explica su crecimiento exponencial en 5 años a través de 3 Factores:

1) Plan de Internacionalización: Para nuestra empresa hemos considerado comenzar el primer año sólo en Chile, con una Propuesta de Valor que consta de 2 Planes: SMART + Business Analytics y SMART + Business Analytics + Fidelización. A contar del Año 2 tenemos considerado ingresar en Perú, lo que consideramos una prueba y plataforma para ingresar a los mercados de Argentina y Colombia los Años 3 y 4.

2) Up Selling: La segunda fuente de crecimiento de nuestra empresa es incrementar el Ticket Promedio de nuestros clientes actuales y nuevos a través del tiempo, a partir de la implementación de 2 Upgrades descritos en nuestra Estrategia de Precios.



3) Implementación Plan de Comunicación y Ventas: Una correcta implementación que considere sistemas de medición de nuestra gestión como empresa, óptimos niveles de servicio con nuestros clientes y empleados alineados y comprometidos con nuestra Estrategia, serán factores críticos para alcanzar las metas de crecimiento.

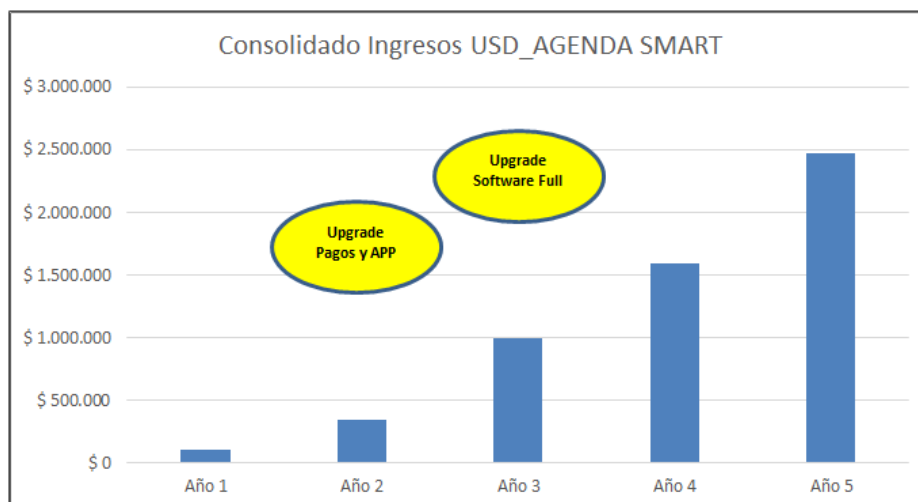
A continuación, se adjuntan el Plan de Ventas Consolidado y de cada País, para nuestros primeros 5 años:

### Consolidado:

<b>Total Clientes AGENDA SMART</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Odontólogos	153	474	939	1525	2111
Clínicas Veterinarias y Veterinarios Independientes	26	64	143	248	354
Spa y Peluquerías	122	331	639	1039	1439
<b>Total Clientes</b>	<b>301</b>	<b>869</b>	<b>1721</b>	<b>2812</b>	<b>3904</b>
Crec %		189%	98%	63%	39%

<b>Total Ingresos USD AGENDA SMART</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Odontólogos	\$ 55.035	\$ 191.783	\$ 573.554	\$ 911.905	\$ 1.398.165
Clínicas Veterinarias y Veterinarios Independientes	\$ 9.255	\$ 26.017	\$ 76.956	\$ 130.928	\$ 209.722
Spa y Peluquerías	\$ 41.157	\$ 126.363	\$ 346.807	\$ 553.348	\$ 865.022
<b>Totales Ingresos</b>	<b>\$ 105.446</b>	<b>\$ 344.163</b>	<b>\$ 997.317</b>	<b>\$ 1.596.181</b>	<b>\$ 2.472.909</b>
Crec %		226%	190%	60%	55%

**Upgrade Pagos** **Software Full**  
**Upgrade APP**



## Chile:

Mercado Clientes Potenciales	N° Chile	M° Objetivo	Share Año1	Share Año2	Share Año3	Share Año4	Share Año5
			<b>5,5%</b>	<b>11,0%</b>	<b>16,5%</b>	<b>22,0%</b>	<b>27,5%</b>
Odontólogos	13915	2783	153	306	459	612	765
Clínicas Veterinarias y Vet's	468	468	26	51	77	103	129
Spa y Peluquerías	2220	2220	122	244	366	488	611
<b>Total Clientes</b>	<b>16603</b>	<b>5471</b>	<b>301</b>	<b>602</b>	<b>903</b>	<b>1204</b>	<b>1505</b>

Mercado Clientes Potenciales	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas
Odontólogos	\$ 60	\$ 55.035	\$ 67	\$ 123.828	\$ 114	\$ 314.763	\$ 114	\$ 419.685	\$ 131	\$ 602.019
Clínicas Veterinarias y Vet's	\$ 60	\$ 9.255	\$ 67	\$ 20.823	\$ 97	\$ 45.121	\$ 97	\$ 60.161	\$ 114	\$ 88.220
Spa y Peluquerías	\$ 56	\$ 41.157	\$ 63	\$ 93.288	\$ 97	\$ 214.035	\$ 97	\$ 285.381	\$ 114	\$ 418.478
<b>Ingresos Totales</b>		<b>\$ 105.446</b>		<b>\$ 237.940</b>		<b>\$ 573.920</b>		<b>\$ 765.226</b>		<b>\$ 1.108.717</b>

Planes Empresas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SMART + Business Analytics	\$ 37	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
SMART + BA + Fidelización	\$ 75	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82
SMART + BA+ Fid + Soft Full	-	-	\$ 231	\$ 231	\$ 231
		<b>Upgrade Pagos y APP</b>	<b>Software Full</b>		

## Perú:

Mercado Clientes Potenciales	N° Perú	M° Objetivo	Share Año1	Share Año2	Share Año3	Share Año4	Share Año5
			<b>0,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>12,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>24,0%</b>
Odontólogos	14000	2800	0	168	336	504	672
Clínicas Veterinarias y Vet's	107	107	0	13	26	39	51
Spa y Peluquerías	1443	1443	0	87	173	260	346
<b>Total Clientes</b>	<b>15550</b>	<b>4350</b>	<b>0</b>	<b>267</b>	<b>535</b>	<b>802</b>	<b>1070</b>

Mercado Clientes Potenciales	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas
Odontólogos	\$ 0	\$ 0	\$ 67	\$ 67.955	\$ 90	\$ 181.154	\$ 90	\$ 271.731	\$ 98	\$ 397.505
Clínicas Veterinarias y Vet's	\$ 0	\$ 0	\$ 67	\$ 5.194	\$ 81	\$ 12.500	\$ 81	\$ 18.750	\$ 90	\$ 27.691
Spa y Peluquerías	\$ 0	\$ 0	\$ 63	\$ 33.075	\$ 81	\$ 84.289	\$ 81	\$ 126.434	\$ 90	\$ 186.718
<b>Ingresos Totales</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 106.224</b>		<b>\$ 277.943</b>		<b>\$ 416.915</b>		<b>\$ 611.913</b>

Planes Empresas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SMART + Business Analytics	N/A	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
SMART + BA + Fidelización	N/A	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82
SMART + BA+ Fid + Soft Full	-	-	\$ 150	\$ 150	\$ 150
		<b>Upgrade Pagos y APP</b>	<b>Software Full</b>		

## Argentina:

Mercado Clientes Potenciales	N° Perú	M° Objetivo	Share Año1	Share Año2	Share Año3	Share Año4	Share Año5
			<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>12,0%</b>	<b>18,0%</b>
Odontólogos	12000	2400	0	0	144	288	432
Clínicas Veterinarias y Vet's	662	662	0	0	40	79	119
Spa y Peluquerías	1660	1660	0	0	100	199	299
<b>Total Clientes</b>	<b>14322</b>	<b>4722</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>283</b>	<b>567</b>	<b>850</b>

Mercado Clientes Potenciales	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas
Odontólogos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 90	\$ 77.637	\$ 90	\$ 155.275	\$ 98	\$ 255.539
Clínicas Veterinarias y Vet's	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 81	\$ 19.335	\$ 81	\$ 38.669	\$ 90	\$ 64.245
Spa y Peluquerías	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 81	\$ 48.482	\$ 81	\$ 96.965	\$ 90	\$ 161.097
<b>Ingresos Totales</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 145.454</b>		<b>\$ 290.908</b>		<b>\$ 480.881</b>

Planes Empresas					
SMART + Business Analytics	N/A	N/A	\$ 45	\$ 45	\$ 45
SMART + BA + Fidelización	N/A	N/A	\$ 82	\$ 82	\$ 82
SMART + BA+ Fid + Soft Full	-	-	\$ 150	\$ 150	\$ 150
		<b>Upgrade Pagos y APP</b>	<b>Software Full</b>		

## Colombia:

Mercado Clientes Potenciales	N° Perú	M° Objetivo	Share Año1	Share Año2	Share Año3	Share Año4	Share Año5
			<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>12,0%</b>
Odontólogos	6720	2016	0	0	0	121	242
Clínicas Veterinarias y Vet's	457	457	0	0	0	27	55
Spa y Peluquerías	1526	1526	0	0	0	92	183
<b>Total Clientes</b>	<b>8703</b>	<b>3999</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>240</b>	<b>480</b>

Mercado Clientes Potenciales	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas	Ticket Prom	Ing x Vtas
Odontólogos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 90	\$ 65.215	\$ 98	\$ 143.102
Clínicas Veterinarias y Vet's	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 81	\$ 13.347	\$ 90	\$ 29.567
Spa y Peluquerías	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 81	\$ 44.569	\$ 90	\$ 98.729
<b>Ingresos Totales</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 0</b>		<b>\$ 123.131</b>		<b>\$ 271.397</b>

Planes Empresas					
SMART + Business Analytics	N/A	N/A	\$ 45	\$ 45	\$ 45
SMART + BA + Fidelización	N/A	N/A	\$ 82	\$ 82	\$ 82
SMART + BA+ Fid + Soft Full	-	-	\$ 150	\$ 150	\$ 150
		<b>Upgrade Pagos y APP</b>	<b>Software Full</b>		

### 3.4 RSE y sustentabilidad.

Sabiendo que la sustentabilidad y la RSE han adquirido un lugar muy preponderante en el mundo hoy en día, y dado que existen numerosas definiciones y por consecuencia, las personas entienden distintos significados de éstas, aclararemos desde qué ámbito y enfoque transitaremos: Movilización Social.

Lo que buscaremos es encontrar un equilibrio, y, por ende, un compromiso entre la demanda social y nuestro negocio. Para esto, será fundamental encontrar la correcta vía de llevarlo a la práctica.

Dicho esto, nuestro programa buscará el desarrollo social en cuanto a soluciones digitales. Lo que realizaremos será educar a personas, con mini pymes, especialmente dueñas de peluquerías ubicadas en comunas de bajo estrato social.

Nuestro programa social constará de 4 lineamientos:

- Charla explicativa sobre la ventaja de digitalizar el negocio.
- Charla sobre porqué es importante conocer y gestionar a tus clientes.
- Implementación gratuita de AGENDA SMART (plan básico) para el negocio escogido.
- Reunión de feedback para recibir comentarios y posibles mejoras.

Es importante hacer notar que estas charlas se harán bajo agendas de trabajo, con objetivos y metas claras. A continuación, detallaremos con especificidad los objetivos:

- Comunicar que, gracias a este tipo de soluciones digitales, el negocio mejorará sus ganancias.
- Ayudar a ordenar, de manera básica, la contabilidad del negocio.

- Enseñar y convencer de que “el conocer al cliente, lo es todo.”

Finalmente, nuestra idea es que el tópico RSE vaya más allá, y sea parte de las políticas y de la cultura de AGENDA SMART.

## IV. Plan de Marketing.

### 4.1 Objetivos de Marketing

En línea con la Propuesta de Valor de AGENDA SMART, nuestro objetivo y principal mirada en el corto y mediano plazo es el Desarrollo de Customer Equity para los potenciales clientes: Veterinarios, Odontólogos y Spa/Peluquerías.

Para poder lograr el Desarrollo de Customer Equity en nuestros clientes, hemos definido los siguientes objetivos:

1. Adición de Clientes: La construcción de Value Equity a través de las variables calidad, precio y conveniencia son fundamentales para establecer una base de clientes y ventas, especialmente durante el primer año.

Los kpi's que utilizaremos para medir el cumplimiento de este objetivo son los siguientes:

- Costo de adquisición por Cliente: Hemos definido un target de este KPI para cada uno de los primeros 5 años de operación. En promedio, sin considerar el año 1, adquirir 1 cliente cuesta USD 355 anual.

KPI	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Costo Adquisición por Cliente	USD 393	USD 365	USD 348	USD 353	USD 353

- N° de Clientes Objetivo Año 1 en cada Segmento.
- Ingresos por ventas Objetivo Año 1 en cada Segmento.

2. Adición de Ventas: Una vez establecido el plató de ventas y clientes del primer año para AGENDA SMART, debemos desarrollar Brand Equity y Awareness entre nuestros

clientes actuales y potenciales, con el fin de incrementar nuestro ticket promedio y por consiguiente nuestros márgenes y rentabilidad.

Los kpi's que utilizaremos para medir el cumplimiento de este objetivo son los siguientes:

- Ingreso por Cliente: Hemos definido un target de este KPI para cada uno de los primeros 5 años de operación. En promedio, sin considerar el Año 1, cada cliente reporta un beneficio de USD 544 anual.

KPI	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Ingreso por Cliente	USD 350	USD 396	USD 580	USD 568	USD 633

- Implementación de Upgrade de Pagos y APP a fines del Año 1.
- Margen Operacional Objetivo Año 2 en cada Segmento.

3. Retención y Fidelización de Clientes: El grado de Lealtad del cliente y su Intención de Permanencia con AGENDA SMART es una variable crítica para maximizar y mantener

dicha relación. Nuestro objetivo en esta etapa será generar un alto Grado de Adhesión y una Relación Mutuamente Beneficiosa con nuestros clientes.

Los kpi's que utilizaremos para medir el cumplimiento de este objetivo son los siguientes:

- Margen por Cliente: Hemos definido un target de este KPI para cada uno de los primeros 5 años de operación. En promedio, sin considerar el Año 1, cada cliente reporta un margen de USD 189 anual.

KPI	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Margen por Cliente	USD -42	USD 31	USD 231	USD 214	USD 280
Margen por Cliente %	-12%	8%	40%	38%	44%

- Utilidad Neta Objetivo Año 3 en cada Segmento.

- Implementación de Upgrade Software Full a fines del Año 2.

## 4.2 Estrategia de Segmentación.

Nuestra empresa AGENDA SMART para poder concretar sus objetivos debe estar muy orientada hacia el mercado. Para dicho fin necesitamos entregar una Propuesta de Valor atractiva hacia el público objetivo.

Para que la Propuesta de Valor satisfaga los deseos y necesidades de nuestro mercado objetivo, y se convierta en fuente ventaja competitiva, la elección del target adecuado es crítica.

Nuestro proceso de Segmentación y definición del target se basa en tres etapas:

- Selección de clientes: Al analizar nuestra Propuesta de Valor definimos como potenciales clientes a Profesionales Independientes y Empresas pequeñas que utilizan sistemas de agendamiento, administran con información de gestión,

- 

requieren soporte a nivel de software y carecen de programas de fidelización de clientes.

- Definición de Escenario Geográfico: Dada la automatización de nuestro servicio y soporte online, en términos geográficos decidimos abordar algunos mercados internacionales. El criterio de elección de nuestros mercados internacionales fueron el tamaño de mercado, el grado de desarrollo tecnológico y la experiencia del equipo gestor en dichos mercados; sumado a similitudes culturales e idiomáticas. Nuestro objetivo es entrar en Perú durante el Año 2, en Argentina el Año 3 y Colombia el Año 4 de operación.
- Atractivo de los Segmentos: Si solo consideramos las 2 primeras etapas de la segmentación, aparecen un gran número de segmentos con potencial. Por lo



mismo decidimos priorizar dichos segmentos en base a 3 variables críticas de éxito para AGENDA SMART: Frecuencia de Uso por parte de los consumidores de nuestros clientes, Grado de Competencia para nuestra empresa y Tamaño de Mercado de cada Segmento. Con la primera variable descartamos a Psicólogos y Kinesiólogos de nuestro target, con la segunda descartamos a Clínicas Médicas que cuentan con softwares especializados de grandes compañías, y con la tercera desestimamos segmentos pequeños como Personal Trainers, entre otros.

Así, una vez terminado nuestro proceso de Segmentación, decidimos avocarnos única y exclusivamente a 3 segmentos de alto potencial para AGENDA SMART:

**Veterinarios, Odontólogos y SPA/Peluquerías.**

### **4.3 Estrategia de Producto / Servicio.**

En base a nuestro modelo de negocio Canvas, definimos que nuestra proposición de valor se basa en 6 factores:

- Simplicidad: la plataforma es simple y fácil de usar. Sólo en 3 pasos se puede agendar una hora.
- Reducción de pérdidas: puedes llevar el orden de ingresos por prestación y lo resume automáticamente mes a mes.
- Fidelizar Clientes: permite educar sobre la importancia de conocer al cliente a través de las diferentes métricas que nos entrega la plataforma.
- Integración: las citas se podrán integrar con cualquier calendario que el prestador y cliente utilicen.
- Precio: posicionamos nuestros Planes SMART + Business Analytics y SMART + Business Analytics + Fidelización por debajo de nuestro principal competidor, un 28% y 17% respectivamente al Año 1. A contar del Año 2, si bien subimos

nuestros precios, seguiremos estando un 14% y 8% por debajo del competidor mencionado respectivamente.

- Accesibilidad: nuestra plataforma es 100% Responsive para todos los Planes.

Todo lo detallado anteriormente es el esqueleto de la plataforma. Consideramos que es un must ofrecer esto como desde el Plan más básico (SMART + BA). Este es uno de nuestros grandes puntos de diferenciación v/s la competencia.

Adicionalmente, nuestro expertise de 10 años en ventas y marketing, nos ha permitido entender y conocer al consumidor de hoy. Sabemos ponernos en sus zapatos, y entendemos lo que quiere. Es por esto que nuestra plataforma es una gran solución, ya que está pensada desde la mirada del consumidor.

#### **4.4 Estrategia de Precio.**

En relación a la variable Precio, hemos considerado las siguientes Estrategias:

- Relación Precio / Calidad de excelencia = Conveniencia: En nuestro primer año de funcionamiento, tenemos contemplados 2 Planes: SMART + Business Analytics y SMART + Business Analytics + Fidelización. Ambos compiten con un player establecido en Chile, Agenda Pro. Nuestros Planes además de ser superiores técnicamente y más integrales, contemplan un precio de \$10.000 por debajo del competidor mencionado. Al mismo tiempo, queremos entrar al mercado con un ticket óptico atractivo para nuestros clientes, razón por la cual posicionaremos nuestros Planes en \$24.990 y \$49.990 respectivamente.
- Crecimiento en Precios Año 2: Con la implementación de nuestro primer Upgrade a contar del 2° Año; el cual consiste en el Lanzamiento de nuestra APP Mobile y Pago Online para los consumidores de nuestros clientes; generaremos un aumento de precios en nuestros Planes, llegando a \$29.990 y 54.990

respectivamente. Esto nos deja 14% y 8% por debajo de los precios de nuestra competencia respectivamente.

- **Software Full Año 3:** Un segundo Upgrade está considerado a contar del Año 3. Se trata del Lanzamiento de un Software 100% customizado para cada uno de nuestros Segmentos Objetivo. Después de indagar con profesionales de nuestro target acerca de los Software's con que trabajan, hemos definido un Precio de \$100.000 para el Software por sí sólo. Así, al agregar éste último al Plan SMART + Business Analytics + Fidelización, se genera un ticket final de \$154.990. Este Plan no compete con la propuesta de valor de Agenda Pro, ya que es un producto distinto.

Dada nuestra experiencia laboral en Sudamérica, decidimos realizar un 35% de descuento al precio de éste último Plan en Perú, Argentina y Colombia, lo que se traduce en un precio de USD 150.

- **Relación de Precios en los diferentes Países:** Hemos definido tener Parity Price para los Planes SMART + Business Analytics y SMART + Business Analytics + Fidelización en todos los Países que operemos. Dado que nuestro principal competidor está presente en los mismos países que estará AGENDA SMART, tenemos considerado mantener nuestro posicionamiento de precios 14% y 8% por debajo del mismo, al igual que en Chile.

Para nuestro Plan con Software full hemos definido el posicionamiento de precios ya mencionado en el punto anterior.

### **4.5 Estrategia de Distribución.**

Considerando lo detallado en nuestro modelo Canvas, los canales que utilizaremos para conseguir que nuestro servicio llegue al cliente y consumidor son nuestro sitio

web, las redes sociales, la aplicación móvil y por último la fuerza de ventas. Gracias al modelo digital de nuestro servicio, podremos llegar a un número mayor de clientes, con un bajo costo distribución. Al mismo tiempo, distribuir nuestros contenidos de manera online, nos permitirá ofrecer un servicio de post venta bajo la misma mecánica.

## 4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.

La Estrategia de Comunicación y Ventas de AGENDA SMART está apalancada en 4 ejes, los cuáles serán descritos en detalle más adelante. En relación al contexto geográfico sudamericano que hemos definido para competir, seguiremos la misma estrategia en cada país, aunque considerando matices locales en la implementación y con un desfase inherente a nuestro plan de internacionalización.

Los Ejes de nuestra Estrategia Comunicacional y Ventas, que apuntan al logro de nuestros Objetivos de Adición de clientes, Adición de Ventas y Retención / Fidelización de Clientes, son los siguientes: 1) Equipo de Ejecutivos Comerciales, 2) Campaña de Marketing Digital, 3) Prueba de producto gratis x 3 meses y 4) Alianzas Estratégicas.

1. Equipo de Ejecutivos Comerciales: Tenemos programada la contratación de Equipos de Ejecutivos Comerciales en cada país donde operemos. Nuestra fuerza de ventas tiene como objetivo capturar y fidelizar a nuestros clientes.

Cada Ejecutivo Comercial tiene una meta mensual de 8 clientes nuevos. **Respecto a la Tasa de Fuga de Clientes, estimamos será un 25% anual.** Mediante este Eje estimamos coberturar presencialmente los Mercados Objetivo de los cuatro Países de Operación. Una capacitación de excelencia para los Ejecutivos Comerciales será fundamental para lograr nuestros Objetivos.

3. Campaña de Marketing Digital: Debido a la naturaleza online y automatizada de AGENDA SMART, este Eje es primordial para impactar a nuestros potenciales clientes y generar ventas. Así las actividades que implementaremos con especial énfasis serán:

- Display / Google Adwords: Realizaremos Publicidad gráfica “Integrada” en diversos sitios web que sean de interés para nuestros potenciales clientes y adicionalmente en aquellos sitios donde se promocionan nuestros competidores.

- Social Media: Realizaremos Publicidad y actividades para interactuar con nuestro mercado objetivo a través de Facebook. Esta red social permite mostrar nuestra Propuesta de Valor mediante contenido multimedia, lo que nos facilita comunicar en detalle que es AGENDA SMART.

- SEO: Optimizaremos nuestro sitio web para ser la primera opción de búsqueda gratuita de nuestros potenciales clientes. Adicionalmente destinaremos un presupuesto acotado por aparecer en posiciones prioritarias de búsqueda en Google que realicen nuestros potenciales clientes. Para tales fines, desarrollar metacontenido adecuado en nuestro sitio web y el de nuestros clientes, es muy relevante.

3. Prueba Gratuita x 3 meses: La Propuesta de Valor de AGENDA SMART está basada en una excelente relación precio / calidad. Consideramos que generar prueba de nuestro servicio, permitirá desarrollar la base de clientes.

4. Alianzas Estratégicas: Nos acercaremos a Instituciones de referencia tales como Universidades y Colegios de Profesionales, para establecer Alianzas Estratégicas y Acuerdos dirigidos a los profesionales de nuestro mercado objetivo. El hecho de que 2 de los 3 Segmentos de nuestro target tenga el perfil descrito (Veterinarios y Odontólogos), nos hace considerar esta actividad como un Eje fundamental de nuestra Estrategia Comunicacional y de Ventas.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.**

En relación a la estimación de la demanda y el crecimiento compañía nuestros criterios fueron los siguientes:

- **Demanda:** Realizamos un análisis técnico y objetivo para cada mercado donde definimos operar. En el caso de Chile consideramos todo el país como foco de la operación comercial; mientras que para Perú, Colombia y Argentina definimos sólo las capitales para este fin. El racional de dicha decisión está en la magnitud de las capitales de los países extranjeros y la rentabilidad que conlleva operar una sola gran ciudad. El caso de Chile es diferente, ya que conocemos a cabalidad el mercado y creemos, como equipo gestor, que podemos dar una mayor cobertura a AGENDA SMART sin sacrificar rentabilidad.
- **Crecimiento:** Como se analiza extensamente en el punto 3.3, el crecimiento de AGENDA SMART se explica en base a tres pilares: un Plan de Internacionalización que considera Chile, Perú, Argentina y Colombia, una Estrategia de Up Selling mediante la implementación de 2 Upgrades que incrementarán el ticket promedio y, por último, una excelente ejecución del Plan de Comunicación y Ventas.

Total Ingresos USD AGENDA SMART	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 105.446	\$ 344.163	\$ 997.317	\$ 1.596.181	\$ 2.472.909
Crecimiento %		226%	190%	60%	55%

Upgrade Pagos	Software Full
Upgrade APP	

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

En línea con las actividades descritas en nuestra Estrategia de Comunicación y Ventas, tenemos considerados los siguientes costos para nuestra Campaña de Marketing Digital:

Acción	Mes Año 1	Mes Año 2	Mes Año 3	Mes Año 4	Mes Año 5
Google Adwords	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.320.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000
Facebook Ads	\$ 750.000	\$ 1.200.000	\$ 1.650.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
eMailing	\$ 150.000	\$ 240.000	\$ 330.000	\$ 420.000	\$ 420.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.500.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 3.300.000</b>	<b>\$ 4.200.000</b>	<b>\$ 4.200.000</b>

A continuación, describiremos en que consiste cada una de ellas:

### 1) Google Adwords:

El 40% de nuestra inversión en Marketing Digital está dirigida a campañas en Google Adwords. Apostamos a obtener una posición media con la mayor cantidad de impresiones posible. Es importante que el porcentaje de impresiones perdidas en la búsqueda sea lo más bajo posible.

### 2) Facebook Ads:

Con un peso relativo del 50% de la inversión mencionada, Facebook Ads se torna fundamental tanto para la búsqueda de nuevos clientes como para dar a conocer el servicio de agendamiento de diferentes prestaciones a clientes finales. Construir una buena base de Fans, entendiendo de dónde provienen, es crítico para poder obtener una buena tasa de alcance.

### 3) E- mailing:

Si bien es la acción de menor peso relativo para nuestro plan de marketing digital, el e-mailing se convertirá en una acción clave a medida que nuestra base de datos vaya aumentando. Por lo mismo, es fundamental construir un gran base de clientes.

Por otra parte, respecto a nuestra Prueba gratis x 3 meses:

Como herramienta para cerrar una venta, el vendedor tendrá la posibilidad de entregar el Plan Básico (SMART + BA) por 3 meses sin costo. Lo imputaremos directamente como descuento, por lo que fue costado fuera del Plan de Marketing.

Esta actividad sólo está considerada para los primeros 6 meses de funcionamiento. Proyectamos que sólo el 20% de nuestros clientes ingresarán a nuestra base con este beneficio. La valorización a nivel de descuentos por esta actividad impacta los 8 primeros meses de funcionamiento y es la siguiente:

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
\$ 168.465	\$ 336.929	\$ 505.394	\$ 505.394	\$ 505.394	\$ 505.394	\$ 336.929	\$ 168.465



### **V. Plan de Operaciones.**

Gracias a los cuatro pilares de la propuesta de valor de Agenda Smart dirigidos a los 3 segmentos definidos en un principio, consideramos que apuntar a un total de 3900 clientes al año 5 es completamente factible. Clave será la correcta puesta en marcha del plan de internacionalización en los 3 países definidos, así como también el desarrollo del upgrade definido en el año 2 para el alza de precios. Contemplamos estar 100% internacionalizados, según nuestro plan, a fines del 4to año. Adicionalmente, existe una carta Gantt con el detalle de actividades de puesta en marcha para cada país.

Para conseguir esto, es fundamental que todas las áreas funcionen correlacionadas. Es por ello que existe un flujo de Operaciones de Agenda Smart, detallado en un mapa de procesos a 3 niveles: Estratégicos, Operativos / Claves y Apoyo.

La dotación requerida se definió según por país y por fase. A su vez, sólo los servicios de contabilidad y diseño serán externalizados. El resto, es 100% personal de planta fija. Cabe destacar que es el área de ventas el departamento con mayor personal, siendo éste el recurso clave que tendrá el proyecto para la captación de clientes.

Información más detallada se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

## **VI. Equipo del Proyecto.**

El equipo gestor que llevará adelante el proyecto Agenda Smart, tiene una larga trayectoria en empresas multinacionales como Unilever y L'Oréal. Ambos hoy en día, se encuentran en posiciones ejecutivas senior en sus respectivas compañías. Por otro lado, tanto Álvaro como Héctor, tienen conocimientos en terreno en todos los países a los que llegará Agenda Smart.

Por otro lado, la pequeña estructura organizacional del proyecto es 100% funcional. Habrá un jefe comercial que tendrá a cargo a todo el personal. A su vez, los ambos gestores y futuros socios, junto con el inversionista, se encontrarán por encima del jefe comercial, con el fin de prestar apoyo por sobre todo en la toma de decisiones críticas del negocio.

Es importante señalar que todos los cargos tienen su descripción y, por ende, deben cumplir con ciertas capacidades, características y competencias.

Adicional a los sueldos de mercado ofrecidos por Agenda Smart, existen ciertos cargos claves que cuentan con bonos anuales extras sujeto a resultados y evaluación de desempeño.

Información más detallada se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

## VII. Plan Financiero.

El plan financiero de Agenda Smart contempla varios supuestos de los cuales de destacan:

- 3 diferentes planes.
- Alza de precios al segundo año.
- Market Share del 6% al primer año, para finalizar en el quinto año con un 24%.
- Tipo de cambio considerado de 1 USD = \$670 CLP.

Respecto al financiamiento, el proyecto requiere un levantamiento de capital de USD \$580.000, de los cuales USD \$340.000 correrán por parte de los socios y el restante será a cambio del 48,7% de la propiedad una vez encontrado el inversionista adecuando para el proyecto.

En cuanto a los ingresos, al año 1 se estima una venta de USD \$105.446 y al año 5 de USD \$2.472.909.

Los indicadores financieros arrojados por el flujo de caja puro de Agenda Smart son:

- TIR 73,3%
- VAN USD \$1.374.898

Ambos fueron calculados a una tasa de descuento del 18,52% bajo el modelo CAPM. Adicionalmente, se logra revertir el déficit a fines del año 2.

Para los análisis de sensibilidad, se consideró como variable crítica el ingreso dado el cumplimiento del presupuesto de venta.

Información más detallada se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

## **VIII. Riesgos críticos.**

Agenda Smart, al ser una plataforma digital, podría tener un alto grado de competitividad dada las diferentes alternativas que podrían salir con el paso del tiempo. Es por eso que la clave del proyecto se basa en la propuesta de valor con sus 4 pilares.

A su vez, consideramos bajas las barreras de entrada, básicamente porque las tecnologías se encuentran hoy en día disponibles, y cada día, van evolucionando.

Otro riesgo detectado es que el jefe comercial no tenga las capacidades y competencias para manejar a todo el personal. Es clave que pueda mantener al equipo motivado. Lamentablemente, esto sólo se verá con el avance del proyecto.

Por último, y dada la segmentación efectuada para los clientes, consideramos que la disposición a confiar en una plataforma digital por parte de algunos clientes puede ser crítica. Esto considerando que muchos de los clientes digitalizarán por primera vez su negocio.

Información más detallada se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

## **IX. Propuesta Inversionista.**

La Propuesta para el Inversionista contempla un Aporte de Capital por USD 340.000. El restante, como se detalló anteriormente, corre parte los socios fundadores. A cambio, el proyecto ofrece un 47,8% en la Propiedad de la Empresa, con una TIR del 27% para el Inversionista. El cálculo se basa en una valorización pre-money de USD \$370.822. Las acciones ofrecidas consideran un total de 478 serie A preferentes, con un hurdle rate de 9%. Adicionalmente, se ofrece una representación de 1 de 3 directores con Quorum calificado.

Respecto al valor de Agenda Smart, se consideró una estimación muy conservadora de 1,5 Ebitda, arrojando así un valor empresa al 5to año de USD \$2.365.574.

Información más detallada se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

## **X. Conclusiones.**

Un importante factor que sustenta la probabilidad de éxito es nuestra Propuesta de Valor: Fidelización de Clientes, Agendamiento, Business Analytics y Software, ya que apunta a un problema permanente que no ha sido resuelto para nuestros Segmentos Objetivo. En segundo lugar, participamos en un mercado con un bajo número de competidores a nivel regional, incrementando el atractivo del negocio.

Una fuerte inversión en marketing digital, utilizando las más modernas herramientas disponibles hoy en día, ayudarán a Agenda Smart a la captura de clientes. Es este último el factor más crítico y clave del negocio, por lo que adicionalmente, durante los primeros 6 meses de funcionamiento, los vendedores tendrán la opción de ofrecer sin costo la plataforma por 3 meses.

Por último, AGENDA SMART está en línea con la tendencia mundial de negocios digitales, donde gran parte de los consumidores de nuestros Segmentos son Millennials, para quienes la búsqueda de soluciones óptimas, simples y rápidas son una prioridad.

## Anexos:

### 1) Fuentes:

[www.amarillas.cl](http://www.amarillas.cl)

[www.contraangulo.cl](http://www.contraangulo.cl)

[www.paginasamarillas.com.pe](http://www.paginasamarillas.com.pe)

[www.odontomarketing.com](http://www.odontomarketing.com)

[www.paginasamarillas.com.ar](http://www.paginasamarillas.com.ar)

[www.faco.org.ar](http://www.faco.org.ar)

[www.paginasamarillas.com.co](http://www.paginasamarillas.com.co)

[www.premiumreport.blogspot.cl](http://www.premiumreport.blogspot.cl)

### 2) Se adjunta Excel con:

- Estimaciones de Venta por País en USD y Consolidado Regional.
- EERR en USD.
- Flujo de Caja Puro en Pesos y USD
- Sensibilización Flujo de Caja.
- Propuesta al Inversionista, Cálculo y TIR del Inversionista.
- Carta Gantt de Implementación.
- Inversiones, Gastos y Costos desglosados.
- Datos financieros con fuentes para cálculo del WACC.
- Tabla Damodaran con datos para cálculo del WACC.