



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA ONLINE DE
INTERACCIÓN ENTRE CONSULTORES INDEPENDIENTES DE
NEGOCIOS Y EMPRESAS QUE LOS DEMANDAN**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

MARTIN MAC-CLURE LEONICIO

PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO MORÁN OVALLE
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2015

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Martin Mac-Clure Leonicio
FECHA: 30 de marzo de 2015
PROFESOR GUÍA: Enrique Jofré Rojas**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA ONLINE DE INTERACCIÓN ENTRE
CONSULTORES INDEPENDIENTES DE NEGOCIOS Y EMPRESAS QUE LOS DEMANDAN**

El objetivo de esta tesis es diseñar un plan de negocios que permita evaluar y entender las principales variables para el desarrollo de una plataforma online de interacción entre consultores independientes en el ámbito de los negocios y potenciales interesados en ellos. El atractivo de esta plataforma radica en ciertas tendencias y necesidades del mercado actual. De manera concisa, sabemos que en la actualidad existe un déficit de talentos y expertos tanto a nivel local como global. La alternativa de contratar consultoras costosas o profesionales capacitados en jornada completa hace que muchas empresas no puedan acceder a expertos para desarrollar sus proyectos o simplemente se hace poco eficiente económicamente. En consecuencia, una plataforma como *Talent* entra como una alternativa que resulta interesante para cubrir esta necesidad insatisfecha dada la falta de oferta de plataformas similares en el mercado hispanoparlante.

La metodología utilizada para evaluar y estudiar la potencial implementación de esta plataforma es a través de un plan de negocios. Este comienza con la definición de la propuesta de valor y el servicio a ofrecer para luego cuantificar el tamaño potencial de mercado. Acorde a esta definición se planifica la estrategia comercial, el plan operacional y el equipo requerido para llevar a cabo el emprendimiento desde el comienzo hasta su consolidación. Finalmente es realizada una evaluación financiera con su respectivo análisis de sensibilidad de las variables relevantes del negocio que apoyan la toma de decisión acerca de continuar o no desarrollando el proyecto.

La estrategia comercial considera 2 partes; las empresas y los consultores. Como parte del plan de negocios contempla una encuesta que profundiza la percepción de los consultores, considerando que son estos los que sustentarían la propuesta de valor de *Talent* para poder ofrecer el servicio a las empresas. Para esto se encuestó a 15 potenciales consultores elegidos arbitrariamente por su perfil y trayectoria destacada. Estos son desde ejecutivos hasta directores de empresas y emprendedores, todos sobre 5 años de experiencia, con edades que van desde los 29 hasta los 60 años. Se destaca que el 87% ha hecho trabajos de consultoría independiente remunerada durante su vida profesional y a un 80% le interesaría realizar consultorías y asesorías como un trabajo paralelo a su actual trabajo en el futuro. Finalmente 13 de las 15 personas entrevistadas estarían interesados en ser contactados en un futuro para participar como consultores. Estos resultados sugerirían un interés de los profesionales por ofrecer a terceros su conocimiento y experiencia. Por el lado operacional se destaca la importancia de la plataforma para el negocio, pero también lo relevante del soporte operacional para el servicio y experiencia de ambas partes.

En conclusión se encontró un atractivo mercado referente a las consultorías de negocios que se estima en casi US\$11.000 millones en los 9 países elegidos. Al revisar el plan financiero se estima una inversión inicial cercana a los US\$620.000 durante los primeros 2 años. Las ventas se estiman en US\$3.263.063 en el año 5, lo que se traduce en un valor del negocio de US\$7.044.507. Un factor importante de éxito es tener la ventaja de ser los primeros en ofrecer el servicio y posicionarse en el mercado hispanoparlante.

Luego de revisar este plan, la recomendación es invertir recursos en continuar profundizando ciertas áreas previo desarrollo. Para esto se recomienda como próximos pasos planificar una estrategia de financiamiento. La inversión inicial está asociada principalmente a profundizar el plan (ej.: realizar un manual operacional detallado), desarrollar la plataforma e implementar una estrategia comercial agresiva de manera de posicionarse rápidamente en el mercado (*first mover advantage*). Finalmente, estos recursos son en parte importante destinados a recursos humanos. Para esto se debe crear un plan de incentivos para atraer a un equipo inicial de primer nivel responsable de la implementación de *Talent*.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
2.1 OBJETIVO GENERAL	2
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
3. METODOLOGÍA	2
4. ALCANCE	3
5. PRODUCTOS Y SERVICIOS	4
5.1 LA NECESIDAD Y POTENCIALES INTERESADOS	4
5.2 LA OPORTUNIDAD Y EL SERVICIO OFRECIDO	5
5.3 PROPUESTA DE VALOR	5
5.3.1 Propuesta de valor para el consultor	5
5.3.2 Propuesta de valor para los clientes:	6
6. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA	6
6.1 TAMAÑO DE MERCADO Y CRECIMIENTO	6
6.1.1 Mercado total mundial	6
6.1.2 Estimación mercado potencial hispanoparlante	7
6.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	9
6.2.1 Segmentación por tamaño de empresa	9
6.3 COMPETENCIA	10
6.3.1 Competidores directos	11
6.4 ANÁLISIS DEL MERCADO	12
6.5 POSICIONAMIENTO (RESPECTO A COMPETENCIA)	13
6.6 VENTAJA COMPETITIVA	13
6.7 ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL MERCADO DE POTENCIALES CONSULTORES PARA TALENT	13
6.8 ANÁLISIS FODA	15
6.8.1 Fortalezas	15
6.8.2 Oportunidades	16
6.8.3 Debilidades	16
6.8.4 Amenazas	16
7. MARKETING Y VENTAS	17
7.1 PRODUCTO (SERVICIO)	17
7.1.1 Producto para los consultores	18
7.1.1.1 Evaluación consultores principales características a ofrecer	18
7.1.2 Producto para las empresas e interesados	19
7.1.3 Producto secundario	20
7.2 PRECIO	20
7.2.1 Servicios de consultoría	20
7.2.2 Servicio secundario (contrataciones)	20
7.3 PLACEMENT/LUGAR	20
7.4 PROMOCIÓN	20
7.4.1 Consultores	21
7.4.2 Empresas e interesados	21
7.4.3 Promoción general	22
7.4.4 Costos estimados de las actividades de promoción	23
8. OPERACIONES	24
8.1 OPERACIÓN	24
8.2 SOPORTE OPERACIONAL	25

9. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO.....	26
9.1 ETAPA INICIAL: EQUIPO EMPRENDEDOR	26
9.2 CONSOLIDACIÓN: ESTRUCTURA COMPLETA.....	27
10. FINANZAS.....	29
10.1 MODELO DE INGRESOS	29
10.1.1 <i>Fee por transacción (consultorías)</i>	29
10.1.2 <i>Fee por contratación</i>	30
10.1.3 <i>Proyección de ventas</i>	30
10.2 FLUJO DE CAJA	31
10.3 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	33
10.3.1 <i>Análisis financiero</i>	33
10.3.2 <i>Análisis de sensibilidad</i>	34
11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	36
12. CONCLUSIONES	38
13. BIBLIOGRAFÍA	40
14. ANEXOS.....	41
ANEXO A: ENCUESTA POTENCIALES CONSULTORES	41
ANEXO B: INDUSTRIAS REPRESENTADAS EN LA MUESTRA DE CONSULTORES	44
ANEXO C: BUSINESS CANVAS DE TALENT	45

Índice de tablas

TABLA 1: ESTIMACIÓN DE MERCADO (USD).....	8
TABLA 2: SEGMENTACIÓN SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA.....	10
TABLA 3: COBERTURA POR ÁREA DE EXPERTIZ.....	14
TABLA 4: EVALUACIÓN POR CARACTERÍSTICA DEL PRODUCTO.....	18
TABLA 5: RESUMEN COSTOS ESTRATEGIA PROMOCIONAL (USD).....	23
TABLA 6: PROYECCIÓN DE INGRESOS (USD; ANUAL).....	30
TABLA 7: PROYECCIÓN DE INGRESOS (USD; MENSUALIZADO).....	31
TABLA 8: COSTO EMPRESA PERSONAL Y OUTSOURCING (CLP).....	32
TABLA 9: PORCENTAJES DE GASTOS OPERACIONALES SOBRE INGRESOS.....	32
TABLA 10: PORCENTAJES DE GASTOS DE MARKETING Y VENTAS SOBRE INGRESOS.....	32
TABLA 11: FLUJO DE CAJA (USD).....	33
TABLA 12: CÁLCULO DEL VAN (USD).....	34
TABLA 13: ANÁLISIS SENSIBILIDAD POR COMISIONES POR SERVICIO (USD).....	35
TABLA 14: ANÁLISIS SENSIBILIDAD VALORES PROMEDIOS (USD).....	35
TABLA 15: ANÁLISIS SENSIBILIDAD CRUZADO PRECIOS DE CONSULTORÍA Y FEE DE SERVICIO (USD).....	36

Índice de gráficos

GRÁFICO 1: MERCADO HISPANOPARLANTE.....	8
GRÁFICO 2: RAZONES DE INCORPORACIÓN.....	15
GRÁFICO 3: ESQUEMA OPERACIONAL.....	24
GRÁFICO 4: ESTRUCTURA EQUIPO EMPRENDEDOR.....	26
GRÁFICO 5: ESTRUCTURA COMPLETA (CONSOLIDADA).....	28
GRÁFICO 6: VALOR EMPRESA SEGÚN TASA DE DESCUENTO.....	34
GRÁFICO 7: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	36

1. INTRODUCCIÓN

Este emprendimiento se basa en una plataforma online que ofrece a las organizaciones la posibilidad de encontrar a los mejores profesionales consultores de negocios independientes para sus organizaciones. Al mismo tiempo, esta plataforma ofrece a los mejores profesionales de negocios independientes encontrar y seleccionar a las empresas y proyectos que más se adapten a su perfil y preferencias y en los cuales realmente deseen trabajar. El resultado son organizaciones con acceso a talento profesional *ad-hoc* a sus necesidades y profesionales motivados por aportar con su conocimiento y experiencia. Esta combinación crea el ambiente idóneo de trabajo donde la organización y los profesionales de negocio independientes se encuentran logrando un alto impacto no solo económico al mejorar la competitividad de las organizaciones a un “precio justo”, sino también social al mejorar el acceso a talentos a estas junto con mejorar la productividad de las organizaciones.

El origen de este proyecto nace justificado por una oportunidad generada por distintas variables que se unen en esta solución. En primer lugar hoy existe una escasez de profesionales cualificados (Dobbs, Lund, & Madgavkar, 2012), que se ve aún más intensificado en pequeñas y medianas organizaciones que no tienen los recursos para contratar talentos profesionales full time, así como tampoco a las grandes consultoras. Esto ha sido una tendencia no solo en Chile, sino que a escala regional y mundial, creando una barrera para el desarrollo de muchas empresas. En esta misma línea, dada la problemática a nivel mundial de la escasez de talentos, hace que esta oportunidad sea global y no solo local. Solucionar esto no solo es una ayuda para las organizaciones, sino además tiene un impacto global al desarrollo económico y social. Por otro lado la flexibilidad en el trabajo, la calidad de vida y la oportunidad de ganar experiencia trabajando en distintos proyectos está siendo una tendencia cada vez más fuerte en el ámbito de los trabajadores (Stanley, 2014). Dicho lo anterior, esta oportunidad de negocio se crea por una falta de oferta para solucionar esta posible demanda insatisfecha de ambos lados o, en otras palabras, por la necesidad de crear una unión entre ambos actores. Esta justificación puede ser apoyada por la evidencia empírica donde se puede apreciar que modelos de negocios similares están empezando a surgir en países como Estados Unidos e Inglaterra con éxito.

Finalmente, el mercado de la consultoría de negocios se alza como un mercado interesante de más de US\$245 billones a nivel mundial, y donde mantiene un crecimiento por sobre el crecimiento promedio de la economía. Esto es apoyado justamente por las características del mercado señaladas anteriormente como la escasez de talentos, los costos fijos que implicaría contratar a los talentos versus la flexibilidad de la consultoría y la opción de contratar el apoyo de estas para problemas temporales específicos. Todo esto hace de este negocio una oportunidad interesante de explorar y eventualmente desarrollar. Esta tesis tendrá justamente como resultado una investigación y planificación preliminar estructurada en un formato de plan de negocios.

2. OBJETIVOS

2.1 *Objetivo general*

El objetivo general de esta tesis es el diseñar un plan de negocios para el desarrollo de una plataforma online de interacción entre consultores independientes en el ámbito de los negocios y las empresas que requieren de estos profesionales.

2.2 *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos de esta tesis se componen en:

1. Investigar la industria y competencia directa
2. Definir la propuesta de valor de la plataforma (incluyendo el producto asociado)
3. Definir de manera genérica las aristas del plan comercial
4. Levantar a alto nivel la operación y la organización
5. Evaluar financieramente el negocio

3. METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos tanto generales como específicos, se elaborará un plan de negocios siguiendo su estructura estándar. Acorde a esto, se seguirán los siguientes pasos y secciones explicados a continuación:

1. **Productos y servicios**

Esta sección se enfocará en explicar la necesidad que está detrás de esta idea y el interés de las partes basado en información secundaria como estudios, reportes y entrevistas. Dado este análisis, se explicará el producto ofrecido y la propuesta de valor para las principales partes involucradas en el negocio

2. **Análisis de mercado e industria**

En primer lugar se analizará el tamaño de mercado y el crecimiento de este basado en reportes globales de la industria en cuestión, y se estimará el tamaño del mercado potencial al que se quiere llegar. Además en esta sección se hará una segmentación preliminar basada en tamaños de empresas y se revisará brevemente los principales competidores directos para entender su origen e historia. Finalmente se revisará una encuesta exploratoria hecha a potenciales consultores como actores clave en esta etapa inicial por ser la fuente de ventaja competitiva de la plataforma.

3. Marketing y ventas

Se revisará de manera general las características del servicio para ambas partes, la definición de precios basada en el *benchmark* de industria, los canales de distribución y principales estrategias promocionales con la que se esperaría contar en un negocio de estas características. Esta última tiene particular importancia dada la relevancia de posicionarse como los primeros en ofrecer este servicio de manera rápida y efectiva.

4. Operaciones y organización

Se revisará la operación que involucra a los dos actores principales (consultores y empresas), de manera de entender cómo se relacionarían entre ellos. Adicionalmente se revisará la estructura que soportará esta empresa tanto en la etapa inicial de implementación de la idea como para la siguiente la etapa de expansión y consolidación.

5. Finanzas

El plan financiero contempla entender el modelo de ingresos y en base a este construir el flujo de caja que servirá para evaluar el negocio. Este será evaluado usando el modelo CAPM. Adicionalmente esta sección incluye un análisis de sensibilidad de los principales factores que afectan el modelo de negocios, principalmente enfocado en precios, cantidades y la tasa de descuento.

6. Plan de implementación

El plan de implementación incluye un estimativo tanto de tiempos, como de recursos monetarios en el caso que este negocio se realizara. Esto basado en las principales actividades en los primeros meses de implementación.

4. ALCANCE

Siguiendo la metodología referente al diseño y la evaluación de una idea, es recomendado pasar por una serie de etapas preliminares de análisis antes de realizar su inversión (etapas de pre-inversión). La profundidad e inversión en estas investigaciones no tienen una regla única, sino que dependerán de factores como el tamaño final de la inversión o de los riesgos asociados. Dado que a mayor nivel de análisis, mayores son los costos de la investigación, la recomendación de profundizar viene dada por los resultados de cada etapa y las necesidades que exige el negocio, sujetos evidentemente a que los análisis preliminares sean favorables (o no). El objetivo de esto es principalmente el buen uso de los recursos (tanto monetarios como de tiempo) de manera de equilibrar la optimización de estos recursos usados en la investigación por un lado, y la disminución de los riesgos de la implementación por el otro.

En consecuencia, el alcance y foco de esta tesis consiste en realizar la primera etapa de investigación y el plan de negocio preliminar que permita entender los aspectos fundamentales de la idea como la descripción de la oportunidad y servicio, el análisis del mercado, las posibles estrategias comerciales, un análisis del funcionamiento operacional de alto nivel y una estrategia de implementación apoyado con sus proyecciones financieras que permitan tener una idea del

potencial del negocio y las distintas aristas en su eventual implementación. Las fuentes de investigación por lo tanto estarán basadas principalmente en reportes e información secundaria existentes, limitando la información primaria a una encuesta que busca testear el interés de potenciales consultores, quienes son la base de este negocio. De esta manera, como resultado de esta tesis tendremos un plan de negocio que servirá para tomar la decisión de abandonar, implementar o profundizar la investigación y el plan, según se requiera y estime relevante.

5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.1 *La necesidad y potenciales interesados*

El servicio ofrecido nace de una necesidad que ya está empezando a marcar un quiebre en el mundo de la consultoría en general, y de la consultoría de negocios en particular. Por un lado, actualmente las empresas, negocios y emprendedores (entre otros), tienen muchos desafíos que enfrentar en el día a día en el ámbito de los negocios y la gestión. El apoyo de un experto que lo ayude en estos desafíos actúa como un facilitador para mejorar y competir en el mundo de los negocios de manera estructurada y profesional, aumentando sus probabilidades de éxito. Sin embargo, los grandes costos asociados a las consultorías y la dificultad de encontrar buenos profesionales y talentos en el mercado, hacen que la consultoría experta sea el privilegio de algunas pocas empresas en la región. Según el artículo referente a la nueva forma de trabajo (Fernandez, 2013), Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter señala que *“Las empresas tienen muchas dificultades para contratar a más gente sin poner en peligro su supervivencia, pero necesitan más que nunca la ayuda y aportación de personal cualificado para avanzar. Y aquí es donde surge una nueva oportunidad para los especialistas. Se trata de trabajar puntualmente para solventar una contingencia concreta de una empresa”*.

Los potenciales clientes podrían ser entre otros:

- Emprendedores
- Pymes
- Grandes empresas
- Gobierno

Paradigmáticamente, por el otro lado hay profesionales de alto desempeño en el área de los negocios que han trabajado, estarían dispuestos a trabajar o han pensado en trabajar como consultores independientes. Esta forma de trabajo está siendo una tendencia cada vez más fuerte a nivel mundial. Según un estudio (Intuit, 2010), el número de trabajadores contingentes alrededor del mundo aumentará, alcanzando en Estados Unidos el 40% de la fuerza laboral. Según el artículo referente a la nueva tendencia en el trabajo (Fernandez, 2013), el presidente ejecutivo de Manpower Group señala que existe un nuevo potencial de profesionales. *“Se trata de superprofesionales muy cualificados que desean ser independientes. No quieren emprender un negocio sino explotar su marca personal y sus contactos. No les va tener una sola nómina, les gustan los entornos colaborativos y la flexibilidad, y pueden presumir de una gran*

especialización. Además, existe la tecnología para hacerlo desde cualquier sitio y por un tiempo determinado. Todo esto es real y funciona de verdad".

Los potenciales consultores podrían ser entre otros:

- Padres que se quieren dedicar más a su familia
- Emprendedores exitosos que pueden aportar con sus conocimientos a otros emprendedores que se inician
- Altos ejecutivos que quieren independizarse o retirarse (gradualmente o no)
- Retirados con extraordinaria experiencia para compartir
- Madres talentos que deciden dejar la jornada completa para estar con sus hijos
- Jóvenes talentos que quieren manejar su tiempo
- Personas que ya tienen sus consultoras personales

5.2 La oportunidad y el servicio ofrecido

A pesar de estas dos fuerzas, hoy no existen muchas alternativas o plataformas de habla hispana especializadas en este nicho de mercado. Este déficit de oferta crea la oportunidad de negocio de unir a estos dos actores: consultores e interesados en estos. De esta forma, considerando la oportunidad de suplir esta falta de oferta, podríamos describir el servicio a ofrecer como:

El principal *marketplace* de habla hispana que une a los talentos independientes en el ámbito de la consultoría de negocios con las empresas o interesados que los necesiten para enfrentar sus desafíos de manera flexible, rápida y a un precio muy competitivo comparado con la consultoría tradicional.

Así, independientemente de si el proyecto dura unos pocos días o meses, *Talent* hace que sea sencillo subir sus proyectos a la plataforma y encontrar en esta a los talentos de negocios como sus consultores personales para apoyarlos y asesorarlos en los desafíos que enfrentan.

5.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor tanto para los consultores como para los clientes se fundamenta en una tendencia que se está generando respecto al trabajo independiente. Acorde a Álvaro Vargas, gerente general de Trabajando.com Chile (America Economía, 2013) “*La demanda de las empresas por trabajar con freelancers se fundamenta en el menor costo que implica, porque permite eliminar gastos como movilización o alimentación, liberando espacio físico dentro de la empresa. Y en el caso de los freelancers, ellos actúan motivados por la idea de poder manejar sus tiempos, compatibilizando su vida personal con la profesional y además la ventaja de poder elegir el tipo de trabajo que quieren realizar*”.

5.3.1 Propuesta de valor para el consultor

Según datos señalados por el portal de trabajo Laborum.com (America Economía, 2013), se ofertaron más de 28 mil ofertas para *freelancers* entre enero de 2012 y octubre de 2013 siendo las áreas de telecomunicaciones y consultorías los más demandados (67%), y de estos los ejecutivos y

analistas (con casi un 60%). Esto sumaría más de 530 trabajos publicados mensualmente solo en este portal para este tipo de profesionales.

Y esto es una tendencia mundial, donde países desarrollados ya lo ven como parte de su realidad, y países en desarrollo se mueven hacia esta tendencia. Como ejemplo, según el presidente de Yonic (Stanley, 2014), en un estudio realizado a jóvenes canadienses, se encontró que más allá del salario, estos jóvenes buscan realizar trabajos interesantes y desafiantes, donde tengan oportunidades de hacer carrera y esto de manera flexible.

Así la propuesta de valor de *Talent* es cambiar la manera de trabajar, creando la oportunidad para expertos en negocios de convertirse en consultores de negocio independientes, ofreciéndoles una alternativa para monetizar su talento, y ganando al mismo tiempo una mayor experiencia laboral en distintas industrias y mercados. Esto de manera flexible, trabajando donde y cuando quieran. Por otro lado los consultores se benefician de recibir *feedback* y ser evaluados a través de sistemas de ratings por sus mismos clientes, permitiéndoles consolidar su marca personal y ganar credibilidad y prestigio gracias a su propio trabajo y experiencia.

5.3.2 Propuesta de valor para los clientes:

Acorde a Sebastián Reyes, director de la empresa de *headhunting* DNA Human Capital, “*Ya existen muchos trabajos que se pueden hacer de forma remota, especialmente en proyectos de alcance regional. Lo que hemos visto es que las empresas hoy buscan reducir costos y aumentar su competitividad, y el trabajo freelance, por un tiempo determinado, suele ser la opción con mayor aceptación*”.

Siguiendo esta premisa la propuesta de valor de *Talent* para los clientes es “permitir el acceso a empresas, negocios y emprendedores a un exclusivo portafolio de talentos con un estricto proceso de selección para enfrentar los desafíos de negocios con la ventaja de elegir cuanto, donde y cuando invertir los recursos sin amarrarse a pagar sueldos fijos o costosas consultorías”.

6. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

6.1 Tamaño de mercado y crecimiento

6.1.1 Mercado total mundial

Acorde a lo señalado en el estudio sobre el mercado global de la consultoría de negocios (Kennedy Consulting Research & Advisory, 2014), el tamaño del mercado a nivel mundial superaría los US\$245 billones de dólares en el año 2014. En el mismo estudio se señala que la estimación de crecimiento (CAGR) para el mercado global de la consultoría de negocios durante el periodo 2013-2014 es de 4,6% a nivel mundial. Dentro de este mercado el referente es Estados Unidos con la mayor participación de mercado entre los países. Según otro estudio sobre el

mercado de Estados Unidos, este tendría un valor de US\$39,3 billones de dólares (Source for Consulting, 2013) para el 2012. Para estimar el valor al 2014 se puede asumir la tasa de crecimiento de 4,6% anual señalada anteriormente, lo que daría un valor de US\$43 billones de dólares, representando el 17,55% del mercado mundial.

El tamaño del mercado de la consultoría de negocios entre los distintos países está relacionado con múltiples factores económicos y sociales. Sin embargo, para efectos de este ejercicio de estimación del mercado hispanoparlante, se usará el PIB como un indicador de relación del tamaño potencial del mercado como aproximación del tamaño del mercado en general, dado que es un indicador comparable entre países por ser una medida estandarizada. Acorde a Europa Press (Europa Press, 2014), Estados Unidos representa el 17,1% del PIB mundial, similar a la estimación de la participación de mercado de la consultoría de negocios de este país que es de un 17,55% revisada anteriormente siendo una buena estimación.

Aunque la industria tiene más de un siglo de existencia, esta nueva manera de ofrecer consultoría de negocios está recién comenzando. Sin embargo, si bien puede ser aún muy temprano para sacar conclusiones del potencial mercado específico de plataformas de consultores independientes, ya se especula que está marcando una nueva tendencia en esta industria. Según un artículo publicado en Forbes (Satell, 2014) relacionado con lo disruptivo que han mostrado hasta ahora y que pueden ser en un futuro estas nuevas plataformas de consultoría, señala:

“...Como ya hemos visto, este [mercado] puede cambiar rápidamente y, cuando ello lo haga el mercado de servicios profesionales de consultoría será probablemente transformado [por estos nuevos actores]”.

Acorde a otro artículo de Forbes (Lim, 2014) los fundadores de otra empresa similar que están creciendo rápidamente señalan que *“la industria de la consultoría de negocios de más de 100 años y casi US\$300 billones alrededor del mundo está madura para ser interrumpida y transformada, y el futuro de la consultoría estará impulsada por la tecnología”*, esto en referencia a las nuevas plataformas.

6.1.2 Estimación mercado potencial hispanoparlante

Tomando en cuenta los principales países hispanoparlantes, estos suman 22 países, de los cuales se considerarán solo 9 para efectos del inicio de la implementación de esta plataforma. Esta selección se basa en 2 características principalmente. Por un lado ser países estables dentro de Latinoamérica (político) y/o tener un gran potencial económico (volumen). Esta fase de implementación se hará en 3 distintas etapas, partiendo por un piloto en Chile e implementación de los primeros países potenciales. Luego se pasará a la expansión en países con gran potencial económico y tamaño. Finalmente, se terminará con la consolidación donde se lanzará en países más pequeños, pero igualmente con alto potencial de desarrollo de la plataforma. En el siguiente esquema se muestra la selección de países por etapa:

Gráfico 1: Mercado hispanoparlante



Utilizando la información de los estudios mencionados anteriormente que hacen referencia al mercado mundial, podemos estimar el mercado local que se quiere alcanzar. Esto es, los 9 países mencionados como primera fase de implementación. Se usará la relación del PIB de estos países en comparación con Estados Unidos, utilizando los datos del banco mundial para el año 2013. Adicionalmente se usará el tamaño de la industria de la consultoría de negocios de Estados Unidos (dato existente) para hacer la relación correspondiente. De esta manera podemos estimar el mercado hispanohablante, al que se planifica entrar en esta fase, con un tamaño de US\$11 billones aproximadamente. La siguiente tabla resume la estimación de los tamaños del mercado de la consultoría de negocios por país:

Tabla 1: Estimación de mercado (USD)

Benchmark Estados Unidos

[1] PIB	16.800.000.000.000
[2] Industria Management Consulting US	42.998.758.800

Países	[3] PIB países (US\$)	[4] PIB respecto a US [3] / [1]	[5] Estimación Mdo (USD) [2] x [4]
Argentina	611.755.084.645	3,6%	1.565.756.508
Chile	277.198.774.857	1,6%	709.476.385
Colombia	378.147.773.316	2,3%	967.850.291
Perú	202.295.635.536	1,2%	517.765.550
Subtotal Etapa 1	1.469.397.268.353	8,7%	3.760.848.734
España	1.358.262.668.313	8,1%	3.476.405.289
México	1.260.914.660.977	7,5%	3.227.247.939
Subtotal Etapa 1+2	4.088.574.597.643	24,3%	10.464.501.962
Panamá	42.648.100.000	0,3%	109.155.676
Puerto Rico	103.134.778.000	0,6%	263.968.300
Uruguay	55.707.944.642	0,3%	142.581.695
Total Etapa 1+2+3	4.290.065.420.285	25,5%	10.980.207.634

Aunque los nueve países tienen una base común, y el negocio es altamente escalable, también es cierto que cada uno tiene sus particularidades que deben ser consideradas caso a caso. Debido a esto, aunque se hable en general del mercado hispanoparlante, la profundización de este plan de negocios se enfocará por definición en la implementación del piloto, es decir, el mercado chileno.

6.2 Segmentación de mercado

El mercado de la consultoría de negocios puede ser segmentado de distintas maneras, como por especialidad en industrias de los clientes (farmacéuticas, mineras, retail, etc.), por áreas de trabajo (finanzas, marketing, operaciones), por tipo de consultoría (de alta dirección, gerencial, operacional, etc.), o por tamaño de las empresas objetivos (micro, pequeña, mediana o grande). Dado que este servicio es ofrecido por distintos expertos, de distintas áreas de trabajo, y que a su vez pueden satisfacer distintos tipos de consultoría, la segmentación preliminar será por tamaño de empresas objetivos. Esta segmentación se hará con el supuesto de que a medida que la empresa es más grande, más disposición tendrá a gastar en consultoría parte de sus ingresos. Otro modo de ver esto mismo, es que el costo relativo de la consultoría (costo/ingresos) es más barata para las empresas de mayores ingresos. Por lo tanto, podemos tener una segmentación basada por tamaño de empresa para entender el poder adquisitivo de las empresas y hacer planes comerciales respecto a esto.

6.2.1 Segmentación por tamaño de empresa

Si bien las plataformas existentes de encuentro entre consultores y empresas declaran no discriminar a ninguna empresa para que contraten sus servicios, se intentará enfocar los esfuerzos comerciales principalmente considerando como mercado objetivo a las empresas que tienen más ingresos (y por ende probabilidades de contar con recursos para contratar consultorías). En esta línea, es posible basarse en la clasificación del servicio de impuestos internos, que propone 4 tamaños de empresas: las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Cada una de ellas tiene a su vez subniveles. Usando las mismas estadísticas del servicio de impuestos internos (SII) en Chile hay más de un millón de empresas. De estas, si se toman solo el segmento de empresas medianas y grandes, la cifra baja considerablemente desde más de un millón a tan solo 40.216 empresas. Aunque en cantidad de empresas estas representan solo el 4% del total, en términos de facturación representan el 91% del total facturado. Para términos de foco, *Talent* considera 3 principales segmentos, creados en base a los principales saltos de facturación promedio entre segmentos. Estos saltos ocurren desde el sub-segmento “grande 1” al subsegmento “grande 2”, donde aumenta desde US\$5,8 millones promedio de venta por empresa a US\$14,1 millones y del subsegmento “grande 3” al “grande 4”, pasando de US\$32,4 millones a US\$276,2 millones. Como resultado, la segmentación de *Talent* consiste en los 3 grandes segmentos que se muestran a continuación en la tabla 2:

Tabla 2: Segmentación según tamaño de empresa

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2014 (Año comercial 2013)					Segmentación		
	Nº de Empresas	Monto de Ventas	Prom. Vtas x empresa (UF)	Prom. Vtas x empresa (PESOS)	Prom. Vtas x empresa (USD)	Segmento	% nº Empresas	% facturación
		(miles de UF)						
SIN VENTAS	146.619	-						
MICRO 1	248.469	19.613	79	1.918.762	3.308	Otros	96,0%	8,7%
MICRO 2	178.857	66.258	370	9.004.956	15.526			
MICRO 3	220.440	277.639	1.259	30.615.355	52.785			
PEQUEÑA 1	84.808	294.473	3.472	84.403.001	145.522			
PEQUEÑA 2	53.993	379.379	7.026	170.798.895	294.481			
PEQUEÑA 3	41.080	637.486	15.518	377.215.426	650.371			
MEDIANA 1	16.851	589.193	34.965	849.926.025	1.465.390	Segmento 1	3,2%	10,8%
MEDIANA 2	10.041	704.825	70.195	1.706.292.809	2.941.884			
GRANDE 1	5.722	800.116	139.832	3.399.024.769	5.860.388	Segmento 2	0,6%	12,1%
GRANDE 2	4.553	1.532.192	336.524	8.180.215.931	14.103.821			
GRANDE 3	1.043	807.494	774.203	18.819.332.840	32.447.126			
GRANDE 4	2.006	13.221.163	6.590.809	160.209.386.941	276.223.081	Segmento 3	0,2%	68,4%
Total general	1.014.482	19.329.832	19.054	463.162.044	798.555	-	100%	100%

Si extrapolamos el mercado objetivo en términos de volumen de ventas (no de cantidad de empresas, las que representan solo el 4%), este sería de US\$10 billones de dólares (91,3% del total de la facturación x US\$11 billones como estimación del total del mercado). Esto es consistente en no discriminar a ninguna empresa, pero si enfocar los esfuerzos comerciales en aquellas pocas empresas que tienen mayor capacidad de compra de los servicios ofrecidos por *Talent*.

6.3 Competencia

Existen 2 principales tipos de competidores. Por un lado están las consultoras tradicionales establecidas. Estas se pueden clasificar tanto por ser de alta dirección (como McKinsey & Company, Bain, BCG), como también gerencial y operacional (como Deloitte, E&Y, KMPG). Adicionalmente existen cientos de consultoras de nicho que se enfocan en industrias o necesidades específicas intentando diferenciarse de sus competidores más grandes. Según la fundadora de una de las empresas con plataformas similares angloparlantes de consultores de negocios, señala en un artículo publicado en Forbes (Lim, 2014) que “*las consultoras tradicionales que tienen más que perder son aquellas como Deloitte, PwC, KMPG y E&Y.*” Con esta seguridad, ella misma plantea que estas consultoras pueden “*o pelear o unirse a nosotros*”.

Por otro lado están justamente las plataformas que son intermediarias entre consultores de negocios y empresas. Los competidores de este tipo que se relacionan a *Talent* son aquellas que se diferencian ofreciendo consultores con un perfil *premium* a un precio asequible en una plataforma online. Son empresas relativamente nuevas y están principalmente focalizadas en el mercado angloparlante, como Estados Unidos, Reino Unido y Australia. Se catalogará a estos competidores como los “competidores directos”.

6.3.1 Competidores directos

Para efectos prácticos cuando se hable de los competidores directos durante este plan, este se referirá principalmente a los 4 principales competidores con plataformas similares. Estos son:

HourlyNerd

Plataforma fundada el año 2012 por 3 alumnos de Harvard. Su diferenciación se basa en aceptar solo a personas con MBA de las más prestigiosas escuelas de negocios o estudiantes que estén cursando su MBA. Hoy día tiene más de 5.000 consultores inscritos. Se está expandiendo la cantidad de universidades que aceptan y tienen la idea de expandirse en otros países como Canadá donde existen potenciales profesionales que buscarían ser independientes. Han tenido 2 rondas de inversión a la fecha levantando US\$4,7 millones en total.

MBA&Co

Fundada el 2009, nace como una alternativa a la consultoría existente. Aunque su nombre sugiere que todos son MBA, también existen profesionales con otro tipo de posgrado (MSc y PhD). Estos deben tener 5+ años de experiencia profesional. Su red de consultores es una de las más grandes con más de 20.000 consultores inscritos. Ha tenido 2 rondas de inversión con un total de US\$1,6 millones levantados.

Skillbridge

Fundada el 2013, busca posicionarse en este nuevo mercado que comienza a tomar fuerza. A diferencia de sus competidores, la manera de seleccionar no es basada en los títulos o universidades, sino que en la experiencia de trabajo de los consultores, pudiendo aceptar desde MBA en universidades como Harvard hasta profesionales sin posgrados con amplia experiencia laboral. Tiene más de 4.000 profesionales inscritos. La primera ronda de inversión fue de US\$20 mil. Acorde a crunchbase existiría una reciente segunda ronda donde el monto no ha sido revelado (Crunchbase, 2014).

Expert360

Fundada el año 2013 y lanzada oficialmente en Junio de ese año en Australia por 2 ex consultoras jóvenes menores de 30 años. Expert360 es una plataforma que busca unir consultores experimentados de todo el mundo con empresas. Con una gran aceptación desde su comienzo y rápido crecimiento, en diciembre del 2013 en su primera ronda de inversiones recibió un millón de dólares a través de un fondo de inversiones. El destino del dinero es principalmente para mejorar y potenciar la plataforma y expandirse a otros mercados, en particular Estados Unidos.

Sin duda, tener competidores directos que hoy están en etapa de crecimiento es una amenaza que hay que considerar en el negocio. Sin embargo, los planes de corto y mediano plazo de estas empresas es consolidarse en los mercados anglosajones. Esto hace que el tiempo de implementación y entrada de *Talent*, y posteriormente el posicionamiento que logre, son aspectos clave para competir ante eventuales intenciones de entrada al mercado hispanoparlante de competidores directos. Como esta red se basa en el historial de trabajo, recomendaciones y la confianza de los usuarios, este intento de entrada al mercado local puede ser visto también como una oportunidad de salida para los inversionistas de *Talent* al ser un potencial *target* de adquisición, o bien tener la posibilidad de que existan en un futuro fusiones entre empresas como *Talent* y competidores directos.

6.4 *Análisis del mercado*

De manera de entender la dinámica del mercado se puede usar el análisis de mercado basado en la teoría de “*population ecology*” (Turchin, 2001), la que propone que los mercados atraviesan por distintas fases acorde van avanzando en su madurez, tal como se puede observar en la naturaleza, donde existen especies que se comportan de distinta manera dependiendo del ambiente donde estén viviendo y la realidad competitiva a la que se enfrenta en su hábitat. Con esta analogía donde las empresas serían las especies y el mercado el hábitat donde deben competir, se puede entender las distintas fases competitivas, las que a su vez condicionan las probables dinámicas que se producen. Aquí se distinguen 3 tipos de mercados según la realidad en la que está inmerso, explicados a continuación:

1. **Mercados embriónicos:** Estos se caracterizan por no existir una gran cantidad de competidores directos, por lo que hay un gran potencial de mercado por explorar, con grandes oportunidades y tasas de crecimiento de los actuales actores. Sin embargo, existe también mucha incertidumbre por ser una propuesta nueva. Lo que se puede observar en este tipo de mercados es empresas que se caracterizan por ser tomadoras de riesgo en crear y/o entrar a este mercado, estrategias para sobrevivir en el corto plazo y generalmente empresas de tamaño pequeño en crecimiento
2. **Mercados emergentes:** Comienzan a entrar más competidores, y por lo tanto se empieza a poblar el mercado (densidad aumenta y decrece la participación de mercado de los actores). Por lo mismo, se comienza a tener mayores nociones del tamaño de mercado y muchas veces tienden a entrar actores mayores (empresas más grandes) al ver el potencial que se está desarrollando. Aquí se inicia un periodo donde suelen existir fusiones entre empresas similares para poder competir y crecer. Lo que se puede observar en este tipo de mercados es mayor inversión en investigación y desarrollo, estrategias para sobrevivir en el largo plazo, aumento en el tamaño del mercado y un incremento en la eficiencia de los participantes
3. **Mercados contraídos:** Mercado altamente competitivo o incluso sobrepoblado (alta densidad). Comienzan a existir adquisiciones más que fusiones por dominancia de los grandes actores de industria. Alternativas para competir es lograr alianzas estratégicas y/o competir en nichos específicos para diferenciarse. Lo que se puede observar en este tipo de mercados es comportamientos para demostrar superioridad de los actores grandes, con mayor agresividad logrando acciones de unos y reacciones de otros en una pelea por ganar territorio (participación de mercado) y un gasto de marketing muy selectivo.

Usando esta definición se puede ver que *Talent* está hoy entrando en una industria que es relativamente nueva. Los competidores directos no están peleando entre sí, sino más bien preocupados de crecer el tamaño de sus empresas aprovechando el espacio que existe (mercado potencial). Todos estos actores han crecido muy rápido (con altas tasas de crecimiento), y están muy enfocadas en el corto plazo referente a crecer y sobrevivir (buscar inversionistas para tener recursos de manera de profesionalizarse y poder crecer). Vemos que el mercado de *Talent* está en una etapa embriónica, camino a ser parte de un mercado emergente. En este sentido las decisiones deben ser tomadas para poder entrar y posicionarse rápidamente, de manera de aprovechar una posición importante y buscar oportunidades de fusiones para ganar tamaño, o ser empresas objetivo a ser compradas por actores más grandes como una estrategia de salida de mediano plazo.

6.5 Posicionamiento (respecto a competencia)

El idioma es una barrera de entrada al mercado hispanoparlante para las plataformas establecidas. Acorde a un artículo (Fundación Chile, 2012), referente al mercado general de este tipo de plataformas de unión entre trabajadores independientes y empresas, “*en la actualidad, la presencia latinoamericana en estas plataformas es muy baja...Y la escasa participación se fundamenta, principalmente, en las barreras lingüísticas y en la inexistencia de herramientas tecnológicas que reduzcan los riesgos involucrados y fomenten el trabajo freelance para esta región*”. Tomando en cuenta que en otras regiones del mundo, principalmente angloparlantes este tipo de plataformas está empezando a consolidarse y a ser parte del funcionamiento del mercado, se ve un gran potencial que aún no ha sido explotado, de implementar esta plataforma en el mercado hispanoparlante.

Por eso *Talent* busca posicionarse como la principal plataforma que une a los mejores talentos como consultores de negocios y las empresas en el mercado hispanoparlante, que hoy no cuentan con plataformas de clase mundial para satisfacer esta necesidad en Latinoamérica y el mercado hispanoparlante en general.

6.6 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva que diferencia a *Talent* de actuales competidores es que *Talent* se enfoca en ofrecer los profesionales más cualificados del mercado hispanoparlante para proyectos específicos de empresas logrando precios menores que consultoras convencionales gracias a los ahorros en costos fijos de este tipo de servicios (oficinas, sueldos fijos de consultores que se requieren amortizar, etc). Por otro lado esta plataforma está pensada para entrar en un mercado local, con consultores locales y regionales que entienden las particularidades de este sector del mundo. Sumado a esto, *Talent* es la primera en idioma español, con una plataforma que permite conectar eficientemente a consultores de negocio independientes y empresas. Ambas características le dan una ventaja sobre los competidores directos hoy en día. Si bien en el futuro podrían entrar nuevos *players*, es importante destacar que adicionalmente, al ser una plataforma donde la confianza es lo más importante y difícil de obtener, el ser pioneros tiene grandes beneficios como contar ya con talentos con evaluaciones y empresas que han probado el servicio. Esto va creando simultáneamente más confianza a medida que entran más actores y viceversa. Este círculo virtuoso es parte de la estrategia de posicionamiento de *Talent* para estar preparados ante potenciales amenazas futuras.

6.7 Análisis exploratorio del mercado de potenciales consultores para Talent

Dado que la ventaja competitiva de *Talent* viene dada por tener a consultores de primer nivel en la plataforma, se realizó una encuesta exploratoria (ver anexo A). Esta no busca en ningún caso ser representativa ni concluyente, sino que tiene como fin el investigar y entender como verían a una plataforma como *Talent* potenciales candidatos reales de manera de sacar los primeros *insights* respecto a la aplicabilidad de la idea en el mundo de los profesionales más destacados.

La muestra y sus características

Como se mencionó anteriormente, la muestra no pretende ser representativa ni conclusiva en sus cifras. En este sentido, se usó contactos profesionales cercanos y referidos, además de redes como *LinkedIn*, donde se seleccionaron dentro de más de 200 perfiles revisados, una pequeña muestra de 15 perfiles calificados como los más destacados que cumplirían con entregar una imagen de exclusividad a *Talent* en diferentes industrias y áreas de negocio. Esta manera de selección es idéntica a la que han utilizado otros competidores para seleccionar a sus consultores, lo que hace que además de cumplir un rol exploratorio inicial, tenga el rol de contactar potenciales candidatos reales para analizar su interés e invitarlos a ser parte de la plataforma en un futuro en caso de implementarse.

Esta muestra exploratoria busca variedad teniendo desde ejecutivos hasta directores de empresas, así como también emprendedores y actuales consultores de negocios. La edad promedio es de 34,2 años con un rango de entre 29 y 60 años. La experiencia promedio es 10,2 años, estando el rango entre 5 y 38 años. De estos encuestados el 68% tiene posgrados, donde el 60% es un magister/MBA.

Variedad en la oferta de servicios

La variedad de la oferta viene dada por las industrias representadas y las áreas de conocimiento. Respecto al primer factor, en promedio cada encuestado ha trabajado en 3,13 industrias. Dado que algunas industrias se repiten entre los encuestados, la muestra tiene una representación de 25 industrias distintas (ver anexo B). Las áreas de conocimiento fueron divididas en 5 tomando en cuenta a los competidores directos. En promedio cada encuestado creía poder aportar con su conocimiento en 2,1 áreas de negocios. A continuación se muestra la tabla resumen de la cobertura de cada área:

Tabla 3: Cobertura por área de expertiz

Área de expertiz	% cobertura
Estrategia (plan de negocios, asesorías estratégicas, planes de crecimiento, etc)	93,3%
Finanzas (modelamientos financieros, asesor CFO, valoración de empresas, etc)	40,0%
Marketing y ventas (plan de marketing, lanzamiento nuevos productos, pricing, etc)	40,0%
Operaciones (logística, abastecimiento, estrategia cadena de suministro, etc)	20,0%
Recursos humanos (gestión del talento, políticas de personas, recomendaciones estructura organizacional, etc)	13,3%

Disposición a participar

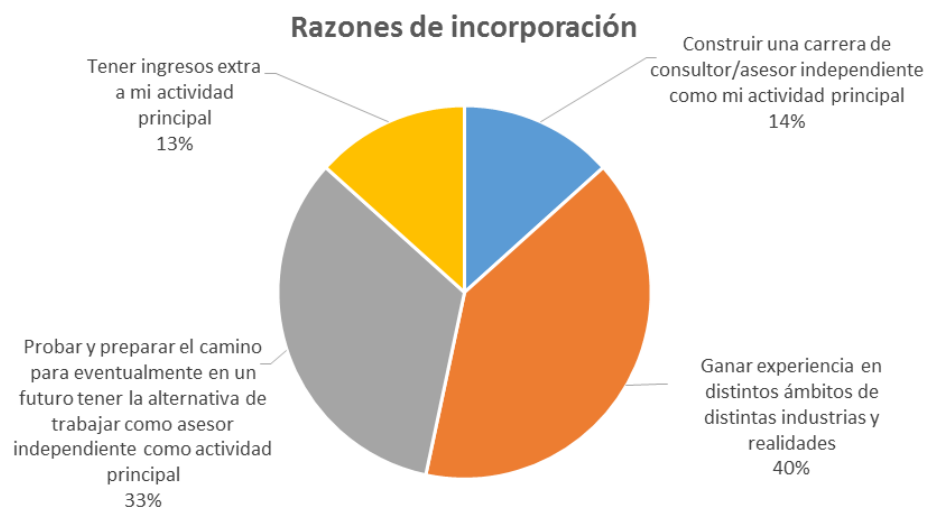
Dentro de los 15 encuestados, solo a 2 personas no les interesaría hoy día que lo contactáramos de nuevo para inscribirse como parte de un selecto grupo de consultores. Sin embargo al 100% le interesaría que se les avisara de potenciales trabajos, lo que se explica en que estas 2 personas hoy no tienen la intención de inscribirse, pero si quieren dejar abierta la puerta para potencialmente hacerlo más adelante en caso de interesarse por alguna oportunidad de trabajo específica o tener mayor disponibilidad de tiempo al actual.

El 80% de la muestra de participar hoy día le interesaría como una opción complementaria a su trabajo. Es decir, realizar consultorías y asesoría en paralelo a sus trabajos actuales. Solo un 13% tendría intención de dedicarse 100% a ser consultor o asesor independiente como alternativa de carrera. A una sola persona le interesaría que le avisaran de oportunidades, pero señala que le complicaría compatibilizarlo con su trabajo actual.

Respecto a la dedicación, muy alineado con lo anterior el 80% solo podría trabajar como consultor en sus ratos libres con una dedicación estimada de 6 s 8 horas semanales. Un 13% esperaría dedicarle la mitad de su tiempo semanal (22,5 horas aproximadamente) y una persona señaló que dependería del requerimiento de la asesoría y de su interés por el proyecto en particular (caso a caso).

Finalmente las razones de inscribirse en una red de consultores independientes como *Talent* son diversas. Un 13% lo ve como una opción de generar ingresos extra a su actividad principal, mientras que un 40% se uniría como una manera de ganar experiencia adicional. El restante 47% tiene dentro de sus opciones el dedicarse en un futuro a ser consultores independientes como actividad principal, pero solo el 14% lo declara como parte de su plan personal, mientras que el 33% lo declara como una alternativa a evaluar eventualmente en el futuro. A continuación el gráfico resumen:

Gráfico 2: Razones de incorporación



Es necesario recordar que este análisis no tiene validez estadística, ni pretende ser representativo y por ende extrapolable, sino que es de carácter exploratorio. La utilidad principal de los resultados es entender las características y motivaciones de potenciales consultores reales que podrían ser parte de la plataforma. Sin embargo, se debe tomar este análisis solo como una primera aproximación de carácter netamente exploratorio.

6.8 Análisis FODA

6.8.1 Fortalezas

- Es pionera de este modelo de negocios en el mercado hispanoparlante
- Es efectivo y eficiente en relación a satisfacer la necesidad del encuentro entre consultores y los requerimientos particulares de empresas (comparado con un proceso de consultoría tradicional o de búsqueda de personal por terceros para trabajos de tiempo limitado)
- Portfolio de talentos con evaluaciones donde los mejores tienen incentivos a quedarse en la plataforma debido a que ya tienen su prestigio en esta misma

Conclusiones y acciones

Es fundamental tener una estrategia de entrada agresiva para lograr posicionarse en el mercado, de manera de capitalizar las fortalezas de esta empresa.

6.8.2 Oportunidades

- Los profesionales están tendiendo a trabajar de modo *freelance*, por un lado por la independencia que esto conlleva y por otro lado por las circunstancias económicas que han dejado muchos de estos cesantes buscando nuevas alternativas de trabajo
- El sector de la consultoría de negocios ha ido creciendo a tasas mayores que la economía durante los últimos años
- Es altamente escalable pudiendo expandirse a otros países en caso de éxito. Puede ser target de adquisición de una empresa que se consolide mundialmente

Conclusiones y acciones

Se debe destacar las ventajas del trabajo *freelance* para promocionar la inscripción de talentos. Por otro lado se debe armar el negocio pensando en la estrategia de salida. Es decir, planificar la posibilidad de vender la plataforma dada la existencia de potenciales competidores que podrían interesarse en el mercado hispanoparlante en un futuro y por ende, en adquirir esta empresa. Para esto es importante monitorear y considerar que está haciendo la competencia permanentemente.

6.8.3 Debilidades

- Requiere de un expertiz técnico en el área de la programación para el buen funcionamiento de la plataforma, sobre todo en un comienzo
- Requiere de internet y la penetración de esta no solo en volumen, sino en su utilización como plataforma para contratar servicios
- Requiere de la confianza de los clientes, que se basa muchas veces en experiencias pasadas, lo que crea barreras psicológicas en un comienzo

Conclusiones y acciones

Se debe incorporar el expertiz técnico al emprendimiento. Esto puede ser contratado o invitando a una empresa de clase mundial a ser parte del negocio a cambio de liderar y ocuparse de la plataforma en el sentido técnico de esta. Para mitigar el efecto de las barreras psicológicas se buscará en un comienzo empresas más experimentadoras y/o de contactos para ir formando los primeros casos de éxito de la plataforma.

6.8.4 Amenazas

- Menor cantidad de talentos comparado con países desarrollados
- Empresas angloparlantes podrían expandirse al mercado latino eventualmente compitiendo
- En la dimensión técnica, es un negocio copiable (página web y modelo)

Conclusiones y acciones

Al existir menos talentos, se debe escalar rápidamente el negocio de manera de acceder a nuevos mercados y talentos de la región, y no solo de países puntuales. Esto ayudará a crear el portafolio de talentos regional. Respecto a la amenaza de entrantes, la estrategia se basa en el crecimiento rápido de la plataforma. Si ya se cuenta con una cartera de clientes y consultores, por un lado, y transacciones con facturación por el otro, el competir puede ser menos rentable que adquirir. Esta amenaza podría entonces convertirse en una oportunidad de salida.

7. MARKETING Y VENTAS

7.1 *Producto (servicio)*

El principal producto/servicio que ofrece *Talent* es conectar a consultores y empresas u interesados en estos consultores a través de una plataforma web. A continuación se muestra una imagen ilustrativa de la plataforma:



¿Por qué Talent.com?

Porque aquí es donde puedes dar el salto para tu negocio encontrando, contratando y manejando a los mejores consultores independientes



**Imagen ilustrativa*

El producto específico se podría separar para cada uno de los actores (consultores y empresas/interesados) para entender que se ofrece ambos:

7.1.1 Producto para los consultores

- ✓ **Crear cuenta con perfil:** *Talent* se reserva el derecho de aceptarlo acorde a su experiencia y perfil
- ✓ **Ver y aplicar a proyectos:** Acceso a proyectos subidos por interesados en encontrar expertos para desarrollarlos. Aplicar los que sean de su expertiz e interés
- ✓ **Seguridad de pago:** *Talent* retiene el dinero para asegurar el pago una vez realizado el trabajo y evitar cobranza, atrasos o incluso el no pago
- ✓ **Reputación y marca personal:** Posibilidad de crear una reputación gracias a evaluaciones de clientes reales de la plataforma que les permite crear su marca personal y prestigio
- ✓ **Apoyo administrativo:** Facilitarle trámites requeridos para trabajar con clientes como contratos de confidencialidad entre otros.

7.1.1.1 Evaluación consultores principales características a ofrecer

Dentro del marco de esta investigación se solicitó a los potenciales consultores durante la encuesta realizada el valorizar los servicios y las características que la plataforma ofrecería. Esto de manera de entender sus necesidades para diseñar la estrategia comercial en general y el producto y servicio ofrecido en particular. Esta evaluación se basa en una escala que va de 1 a 5, donde uno es catalogado como poco importante y cinco como muy importante. A continuación se muestran los resultados obtenidos en esta parte de la encuesta exploratoria:

Tabla 4: Evaluación por característica del producto

Característica del producto ofrecido a los consultores	Evaluación (1=poco importante; 5=muy importante)			
	Promedio	Mínimo	Máximo	Moda
Tener la opción de encontrar clientes a través de proyectos a los que puedan postular	4,5	3	5	5
Ser una plataforma donde solo son aceptados profesionales de alta calidad profesional (prestigio de ser parte de esta red de consultores)	4,4	3	5	4
Tener el historial de trabajos realizados y evaluaciones para potenciar mi imagen y marca personal	3,7	2	5	4
Tener apoyo en los trámites administrativos como contratos de confidencialidad u otros que pueda requerir para trabajar con una empresa	3,3	1	5	4
Recibir apoyo en la cobranza del servicio	3,0	1	5	4

Análisis de resultados y conclusiones

El atributo más importante con una valoración promedio de 4,5, es la posibilidad de tener una plataforma que concentre oportunidades de trabajo, lo que se traduce en *linkear* potenciales clientes con los consultores encuestados.

Muy cerca con una valoración de 4,4 está el ser realmente una plataforma donde estén los mejores profesionales, lo que les daría prestigio el solo hecho de pertenecerá esta. En tercer lugar está hecho de tener un historial de trabajos para construir la marca personal con una valoración de 3,7. Estas dos características son importantes como propuesta de valor, dado que sugiere que los profesionales talentosos quieren diferenciarse y creen importante construir una imagen de prestigio y una marca personal.

En la evaluación más baja está el hecho de recibir apoyo tanto en cobranzas como en los trámites administrativos en general. Sin embargo, es necesario leer bien los datos, dado que si bien los promedios son más bajos se ve un rango de respuestas que van desde 1 hasta 5. Al analizarlo caso a caso se puede entender que esta característica es valorada dependiendo del tipo de profesional encuestado. Es decir, dependiendo del perfil del encuestado se deduce la importancia del producto y características ofrecidas. A modo de ejemplo, la persona que valoró con un uno el apoyo en trámites administrativos es director de empresas con una trayectoria destacada de más de 38 años en el mundo de los negocios, y socio de una consultora. Por otro lado, los que valoraron esta característica con un 5 son aquellos que no saben o no quieren hacerse cargo de los trámites asociados a la consultoría como contratos tipo, lo que al ser ofrecido por *Talent* como una entidad neutra intermediaria elimina una barrera de entrada importante para que potenciales consultores se unan a la plataforma. Algo similar ocurre con la cobranza donde tiene evaluaciones desde 1 hasta 5.

Si bien es importante recordar que esta encuesta tiene solo un carácter exploratorio, no siendo concluyente ni estadísticamente representativa, es de alto valor los *insights* entregados para empezar a entender a los consultores y crear los primeros prototipos del diseño, que podría ser validado con estudios posteriores.

7.1.2 Producto para las empresas e interesados

- ✓ **Acceso a especialistas:** Expertos en áreas de negocios con su CV (experiencia)
- ✓ **Cargar proyectos:** Posibilidad para subir proyectos para buscar a los mejores expertos que los apoyen
- ✓ **Pago retenido:** No se le paga al consultor hasta que se dé el OK, evitando pagos por trabajos nunca finalizados
- ✓ **Evaluación consultores:** Opción de evaluar al consultor lo que incentiva al consultor para realizar un buen trabajo a través de una buena consultoría
- ✓ **Apoyo administrativo:** Facilitarles trámites requeridos para trabajar con clientes como contratos de confidencialidad entre otros.

Respecto a las áreas de servicios ofrecidas como producto, estas son variadas, pero las más comunes ofrecidas por competidores son aquellas del área financiera, marketing, recursos humanos, operaciones y estrategia. Se espera en una siguiente fase de búsqueda de clientes analizar sus necesidades específicas y revisar la valorización de los servicios ofrecidos.

7.1.3 Producto secundario

El producto secundario es la contratación de los consultores. Si bien el negocio no pretende que las empresas contraten a los consultores, en algunos casos esto puede ocurrir. Como la empresa encontró al consultor gracias a la plataforma, similar a un *headhunter* se cobra un porcentaje del sueldo anual o “equis” veces su sueldo mensual según definición. De no cumplirse este pago, la plataforma se reserva el derecho de excluir a ambos, la empresa y el consultor, del portal de manera definitiva, no pudiendo usar sus servicios.

7.2 Precio

7.2.1 Servicios de consultoría

Tomando como *benchmark* a los principales competidores revisados en la sección 6.3, la manera de cobrar es a través de un *fee* por cada transacción que se haga y se realice con éxito. La mayoría de los competidores cobran un *fee* de un 20%, siendo el menor de ellos de un 15%. En el caso de *Talent*, por diferenciarse al ofrecer a los mejores talentos por un lado y adicionalmente ser la primera plataforma por el otro lado, se aplicará una tarifa del 20%.

7.2.2 Servicio secundario (contrataciones)

El *benchmark* señala que la competencia en otros países toma un 15% del sueldo anual. En Chile no se utiliza comúnmente porcentajes de sueldos anuales en la industria del *headhunting*, sino cantidad de sueldos mensuales. De todas formas para este ejercicio se asumirá para *Talent* un costo de un 12% del sueldo anual como supuesto conservador. Se estiman pocas contrataciones al año por país enfocándose más que nada en empresas medianas-grandes que están dispuestas a pagar este *fee* y mantener el servicio.

7.3 Placement/lugar

La plataforma web es el principal lugar de encuentro entre consultores y empresas. Acá se pronostica ocurrirá la mayor parte de las transacciones y comunicaciones. Adicional a esto se tendrá una oficina virtual, que se traduce a un email, chat y teléfono de contacto para consultas o clientes que necesiten apoyo.

7.4 Promoción

La importancia, y al mismo tiempo la dificultad de conseguir a los primeros consultores, empresas y ventas, hace que la promoción de la plataforma sea una actividad fundamental principalmente en el lanzamiento de esta. Entenderemos por promoción no solo aquellas actividades que busquen atraer clientes, sino que también las acciones que busquen generar confianza a través de acciones concretas

que hagan percibir a *Talent* como una alternativa seria de consultoría profesional. Para entender las acciones promocionales enfocadas a esto, éstas se dividirán en 3 partes; Consultores, Empresas e interesados y promoción general. Si bien estas partes tienen varios puntos en común, la razón de separarlos de igual manera está dada por un lado debido a la temporalidad y por otro lado por la comunicación y estrategia personalizada. De esta manera se facilitará su seguimiento. Es importante resaltar que es necesario primero tener a los consultores inscritos previo a ofrecer el servicio a las empresas. A continuación se explican estos 3 ejes de la estrategia promocional:

7.4.1 Consultores

“Puerta a puerta”

Dado que la plataforma se basa en tener a los mejores talentos como consultores de negocio la estrategia para reclutarlos en un comienzo será la búsqueda directa de estos talentos uno a uno según perfiles requeridos, y a través de referencias directas. En su mayoría serán invitaciones online. A cada uno se le comunicará de manera promocional la propuesta de valor de la plataforma e invitará a participar. Según una de las fundadoras de una plataforma similar, uno de cada 3 personas a las que les ofrecían pertenecer a esta plataforma se inscribían, cuando era solo una página web (Stelmach, 2014).

Brochures consultores

Para apoyar el reclutamiento se crearán brochures en formato PDF online con la propuesta de valor para los consultores y un diseño atractivo. Se debe incentivar a que los consultores participen destacando que los primeros tendrán el beneficio de mostrar experiencia en la plataforma, lo que ayuda para futuros trabajos. Para dar credibilidad, a medida que se vayan sumando consultores a la plataforma, se creará una versión con talentos ya inscritos que tengan credenciales, sean conocidos o que puedan dar credibilidad del nivel de consultores. Por ejemplo, ex consultores de McKinsey con negocios propios que les sirva a ellos de promoción por un lado, y a *Talent* para crear credibilidad por el otro.

Kit de bienvenida consultores (digital)

Cada vez que un consultor se una a la plataforma se le enviará un kit de bienvenida a su email. Este consta de tres principales documentos. El primero es una carta de bienvenida del fundador, felicitándose por unirse a la red de talentos más importante del país e invitándolo a ser parte activa de la plataforma. Lo segundo es un brouchure de bienvenida con los beneficios de ser parte de esta exclusiva red, junto con una explicación de cómo funciona la plataforma y las principales preguntas y respuestas. Se le incentivará aquí a participar del blog como mecanismo de creación de marca personal y promoción. Finalmente un documento con las principales reglas del sitio. Esto le dará seriedad a la plataforma.

7.4.2 Empresas e interesados

Rompiendo el hielo: Casos de éxito

Luego de tener un portafolio considerable de consultores se intentará conseguir 5 empresas que contraten el servicio de manera de que evalúen a los consultores y que estén de acuerdo con ser casos de estudio para poner en la página web. De esta forma, estos casos podrán ser mostrados en

la página web y en futuros brochures. Sería ideal tener representados a los distintos grupos de posibles interesados, como emprendedores, pymes y también grandes empresas.

Brochures empresas

Para apoyar la promoción presencial y digital en general, se creará el brochure de empresas. Este incluirá la propuesta de valor que ofrece *Talent* para las empresas, el beneficio de entrar en esta plataforma y la explicación de cómo funciona. Adicionalmente, a medida que *Talent* avance en la creación de proyectos se incluirán casos de éxito que permitan mostrar que ya está funcionando y empresas ya están apostando por esta nueva modalidad.

Kit de bienvenida empresas (digital)

Similar al kit de bienvenida de los consultores, este kit estará enfocado a las empresas. También incluirá 3 partes, que son la carta de bienvenida del fundador, el brochure de bienvenida con los beneficios de pertenecer a *Talent* y los términos y condiciones que apliquen. Estos últimos se debe aclarar que se irán actualizando en la página web, por lo que el continuar usando el servicio se asumirá como aceptación de las condiciones.

Promoción presencial

Este desarrollo promocional implica reuniones con potenciales clientes en un principio, ferias (pymes, emprendedores, otras del segmento objetivo), charlas, entre otras. Se estima al menos tener 2 a 4 eventos/reuniones mensuales en los primeros meses de funcionamiento.

7.4.3 Promoción general

Adicional al esfuerzo inicial para reclutar consultores e invitar a empresas a participar, se realizarán actividades promocionales genéricas, que servirán para posicionarse como marca.

Blog

Como actividad promocional permanente y efectiva, se creará un blog donde los autores serán los propios consultores, expertos en distintos temas. Para esto se espera crear una guía para escribir un artículo. En esta se darán tips para los consultores. La idea es al menos 1 vez a la semana lanzar un nuevo artículo. El objetivo es atraer a potenciales clientes para unirse con los autores (consultores) junto con contribuir a fortalecer la imagen de marca como portal de talentos.

Video promocional

Se creará un video promocional que será difundido principalmente a través de la página web y puede servir para actividades

Eventos sociales

Luego de estabilizar la operación, el siguiente paso es crear una red social ligada a actividades de empresas y consultores. Para esto se creará un evento anual donde algunos consultores destacados expongan y empresarios o emprendedores asistan, creando además sensación de comunidad. Esto se estima que será realizado luego del segundo año de operación, siendo parte del gasto de marketing.

Plan de medios online y redes sociales

Como plataforma online, el marketing online será parte importante de la promoción. En el plan de medios se incluyen campañas de adwords, banners en portales relacionados a empresas que

puedan necesitar el servicio y otras redes. Por otro lado se incluye en esta parte la promoción en las redes sociales como twitter, Facebook, LinkedIn, entre otros.

Optimización SEO

Esto se refiere a optimizar la página y contenido para que aparezca primero en los buscadores. Se estima pagar a expertos para asesorar la optimización y será parte de la estrategia de posicionamiento. Se busca que el blog también se posicione en distintos temas, siendo un link directo a la página de la plataforma.

Marketing directo

Principalmente emails de promoción e incentivos a empresas a usar la plataforma. No se quiere ser percibido como spam, por lo que se asociará con newsletters y otras comunicaciones que los usuarios acepten de manera voluntaria.

Prensa y revistas

Se buscará conseguir aparecer en artículos en los principales diarios y/o revistas de manera de ganar credibilidad. Estos artículos pueden ser usados como manera de ser promocionados en la página web.

7.4.4 Costos estimados de las actividades de promoción

Las actividades promocionales se pueden separar a su vez en tres categorías. La primera son aquellas realizadas por el equipo emprendedor (sin costo adicional). La segunda son aquellas realizadas una vez, catalogadas como parte de la inversión inicial. Finalmente están las actividades que son recurrentes y son parte del gasto anual de la empresa (se considera el gasto del año 1 para su estimación). A continuación un resumen de los costos asociados a la estrategia promocional (en USD):

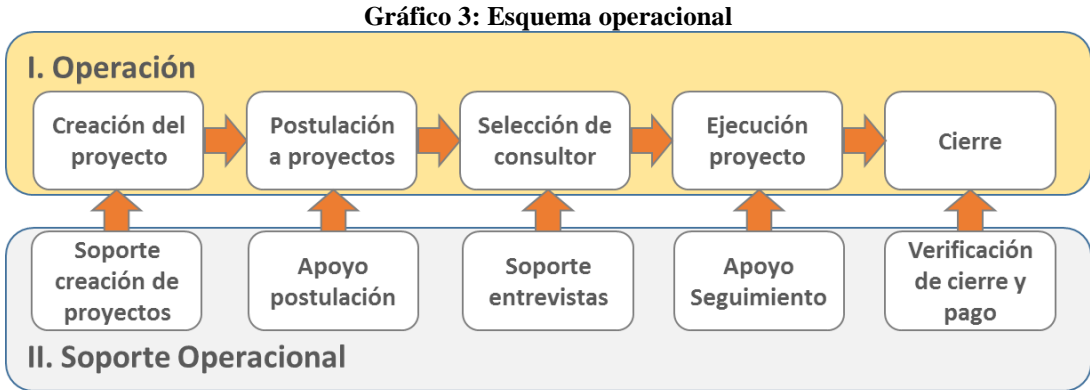
Tabla 5: Resumen costos estrategia promocional (USD)

	Periodicidad	Inversión inicial	Gasto anual	Comentarios
Consultores		2.000	0	
“Puerta a puerta”	300 consultores	0	0	Equipo emprendedor
Brochures consultores	Inversión inicial	1.000	0	
Kit de bienvenida consultores (digital)	Inversión inicial	1.000	0	
Empresas e interesados		2.000	0	
Rompiendo el hielo: Casos de éxito	5 primeros casos	0	0	Equipo emprendedor
Brochures empresas	Inversión inicial	1.000	0	
Kit de bienvenida empresas (digital)	Inversión inicial	1.000	0	
Promoción general		1.500	52.200	
Promoción presencial	2-4 veces al mes	0	0	Equipo emprendedor
Blog	Semanal	0	0	Equipo emprendedor
Video promocional	Inversión inicial	1.500	0	
Eventos sociales	Anual	0	15.000	
Plan de medios online	Continuo	0	18.000	
Optimización SEO	Continuo	0	7.200	
Marketing directo	Semanal	0	12.000	
Prensa y revistas	Trimestral	0	0	
TOTAL		5.500	52.200	

Tomando en cuenta solo la categoría de gastos que son continuos en el tiempo, estos representan el 92% de los ingresos el primer año, el 19% el segundo año y se estabilizan en un 10% de los ingresos desde el tercer año. Esto obedece a que los primeros dos años se requiere lanzar la plataforma junto con que se tienen menores ingresos.

8. OPERACIONES

Usando como *benchmark* a los competidores directos revisados en este plan de negocios, se define la manera en que se operará en 2 partes. La primera es la operación misma, donde los consultores se encuentran con las empresas, siendo la plataforma el centro de encuentro. En esta primera parte se busca automatizar gran parte de los procesos por parte de *Talent*, de manera de ofrecer una mayor independencia y flexibilidad en su uso por parte de consultores y empresas. Sin embargo, para asegurar el éxito y la calidad de la operación es necesario ejecutar ciertos procesos de acompañamiento que llamaremos soporte operacional. Con el soporte operacional se busca asegurar que la operación se lleve a cabo de la mejor manera posible, con apoyo directo del equipo de *Talent*. En la siguiente figura se representan simplificadas estas dos partes:



8.1 Operación

Los procesos operacionales se pueden dividir en 5 partes como se muestra en la figura. A continuación una descripción de cada uno de ellos.

Creación del proyecto

Las empresas o interesados en solucionar algún proyecto a través de esta plataforma deben crear una descripción del proyecto con el alcance, tipo de proyecto, entregables, presupuesto, fechas y tiempos estimados de trabajo lo más claro posible.

Postulación a proyectos

Acorde a los proyectos creados, los consultores tienen la posibilidad de postular a los proyectos que se ajusten a su expertiz y perfil que están en cartera.

Selección del consultor

Una vez que los consultores postulan a los proyectos que les interesa, el creador del proyecto debe seleccionar a uno de los candidatos. Aquí existe la opción de entrevistar hasta 3 consultores pre-seleccionados. Una vez seleccionado el candidato ideal, se acuerda formalmente los alcances, se firma un acuerdo de confidencialidad y se paga por los servicios que se están comprando. Este pago se retiene hasta que el trabajo esté realizado o los hitos acordados.

Proceso ejecución proyecto

El consultor debe realizar el trabajo al que se comprometió, según el alcance y los plazos establecidos.

Cierre

La empresa revisa los entregables finales, y da a *Talent* el visto bueno para proceder a pagarle al consultor. Paralelamente la empresa deja su calificación y opinión acerca del trabajo recibido por el consultor.

8.2 Soporte operacional

El soporte operacional busca apoyar cada parte de la operación antes revisada, por lo que también se dividirá en 5 partes que se detallan a continuación.

Soporte creación de proyectos

El soporte a la creación de proyectos tiene dos principales partes. La primera es apoyar a las personas detrás de las empresas que no entiendan como crear un proyecto nuevo, ya sea por ser la primera vez o porque su perfil requiera de mayor apoyo lo guíe en este proceso, de manera de no excluir a nadie al menos en un comienzo. El segundo escenario se refiere a la revisión de los proyectos que son subidos de manera de asegurar la calidad de estos (bien escrito, descripción entendible, requerimientos profesionales, etc.). La idea es no retrasar el subir proyectos.

Apoyo postulación

Este proceso tiene especial relevancia en una primera etapa del proyecto. Como es una plataforma nueva, se debe maximizar las probabilidades de que ocurra la unión entre consultores y empresas. Para esto *Talent* apoyará el contactar a potenciales candidatos a proyectos específicos que sean subidos para que postulen. Esto a través de mails y/o llamadas telefónicas personalizadas cuando se revise que haya algo que calza con su perfil (siempre y cuando estén de acuerdo en recibir ofertas de trabajo de esta manera).

Soporte entrevistas

Esto se refiere a apoyar la selección de los principales candidatos, principalmente en el ámbito de coordinación de la entrevistas para su selección. Esto es entregar los datos y hacer seguimiento de que las entrevistas se realizaron y *feedback* de los interesados en los candidatos para ir revisando que el proceso avanza en orden. Por otro lado se debe cerrar bien los alcances del proyecto de manera de poder hacer seguimiento de este.

Apoyo Seguimiento

Dependiendo del proyecto (complejidad, tamaño, presupuesto, etc.) la frecuencia y nivel de apoyo al seguimiento. Como regla general, una vez a la semana se debe revisar si las cosas están en orden respecto a lo que prometió. Esto es hablando con la empresa y también con el consultor.

Es un seguimiento simple, pero importante que además ayuda a construir la imagen de que *Talent* apoya no solo con la plataforma, sino también con la gestión detrás de esta.

Verificación de cierre y pago

Al final del proyecto se requiere que la empresa acepte el cierre de este, antes de proceder al pago. Si la empresa no lo acepta se entra en un arbitraje donde *Talent* recopila los antecedentes y se llega a un veredicto. Este puede ser pagar, pagar parcialmente o no pagar dependiendo de los antecedentes. En el caso de que la empresa esté de acuerdo con el cierre, simplemente se procede a cerrarlo y pagar al consultor.

Si bien la plataforma web es una herramienta fundamental para el desarrollo de *Talent*, no es objetivo de este plan de negocios detallar las funcionalidades técnicas de esta. Así, tanto las funcionalidades técnicas como la decisión de como la plataforma apoyará los procesos operacionales serán abordados en detalle en la implementación del negocio, donde se evaluarán los distintos factores a considerar como el costo, tiempo y factibilidad (se incluye como parte de la implementación en la sección “Plan de implementación”).

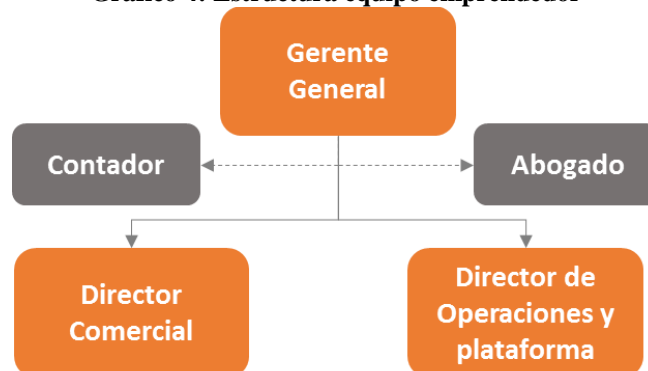
9. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO

Se dividirá la organización en 2 fases. La primera es el equipo gestor del proyecto, que se refiere a la implementación del negocio. La segunda es asumiendo un negocio ya en funcionamiento. La transición entre uno y otro dependerá de los ingresos y capacidad de contratación, así como de la necesidad de recursos extras. A continuación estas dos estructuras:

9.1 Etapa inicial: equipo emprendedor

En una primera etapa las necesidades básicas son la creación de la plataforma y hacer promoción y venta del servicio una vez que esté la plataforma lista. Debido a que aún está en etapa de emprendimiento se espera tener un equipo de 3 personas, el que se resume en el siguiente organigrama:

Gráfico 4: Estructura equipo emprendedor



Gerente General

A cargo de la coordinación de recursos para la implementación de esta idea y de los lineamientos estratégicos de la compañía para competir en este mercado. Será quien coordine las distintas partes para asegurar los resultados, liderando además en un principio las finanzas, el control de gastos e ingresos, las metas y su cumplimiento, la relación con potenciales inversionistas entre otros.

Perfil: Ingeniero Comercial o Civil industrial +5 años de experiencia con conocimiento del mundo de la consultoría

Gerente de Operaciones

Persona a cargo del desarrollo web y la innovación en el modelo de negocios y su operación de excelencia. Esta persona debe proponer e implementar modelos de operación y asegurar una plataforma y empresa de clase mundial. Esto incluye como relacionarse con los consultores y empresas para que tengan la mejor experiencia de servicio de una manera rentable y sustentable en el tiempo desde el punto de vista operacional.

Perfil: Ingeniero en computación o programador +5 años de experiencia con proyectos de desarrollo web complejidad media/alta

Gerente Comercial – (posición en búsqueda)

Persona a cargo de la promoción de la plataforma, construcción de marca, atracción de los mejores talentos, búsqueda de potenciales clientes. El gerente comercial será responsable de las ventas de la compañía y el uso del presupuesto de comercial.

Perfil: Ingeniero Comercial o Civil Industrial +5 años de experiencia en nuevos negocios de preferencia web

Contador y abogado (outsourcing)

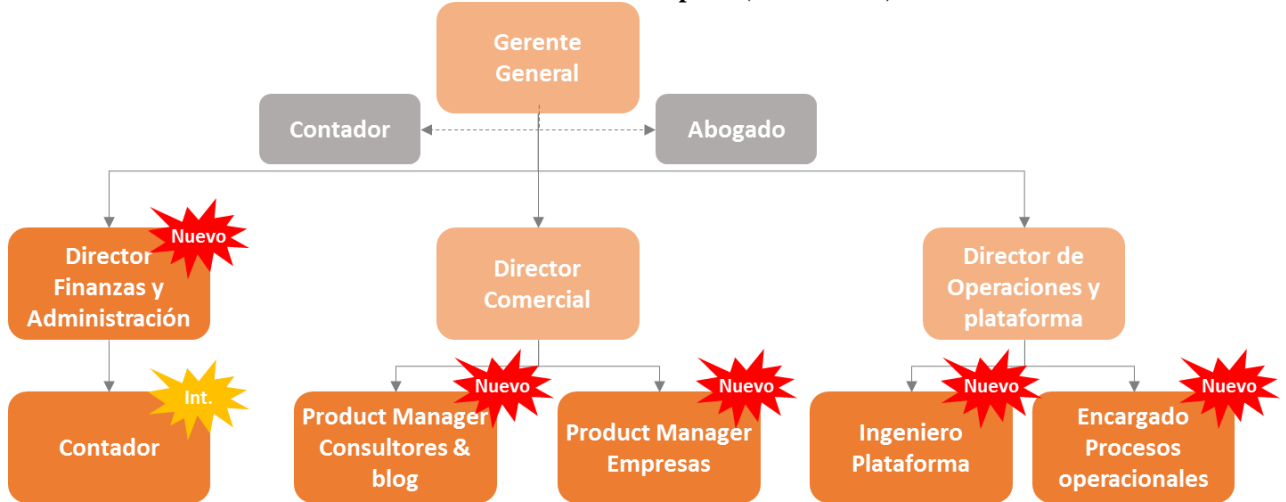
La contabilidad y asesorías legales tanto de inicio de actividades como contratos y otros requeridos para el negocio serán externalizados en esta etapa. En la segunda etapa se asume internalizar un contador para consolidar cuentas, pero se requerirá apoyo externo de todas formas

Perfil: Empresas con más de 5 años de existencia y profesionales capacitados para las necesidades de inicio de actividades y estrategias de expansión regional

9.2 Consolidación: Estructura completa

Una vez entrado en operación la empresa, con historial de ventas e internacionalizada la operación, se espera

Gráfico 5: Estructura completa (consolidada)



Director de finanzas y administración

El director de finanzas estará a cargo de consolidar todas las cuentas, llevar el control financiero y de gastos y hacer seguimiento del cumplimiento de las metas. Adicionalmente será quien diseñará la estrategia de financiamiento. Esto permitirá al Gerente General enfocarse en los clientes y evaluar la estrategia de crecimiento y consolidación.

Perfil: Ingeniero Comercial +3 años de experiencia en cargos relacionados con finanzas corporativas y reporting

Contador

Dado que las transacciones y complejidad aumenta se hace conveniente tener un contador propio que consolide todas las cuentas y lleve la parte técnica de la contabilidad de *Talent*. Será encargado además de ordenar la información para que el director de finanzas pueda usar esta para reportes, proyecciones y controles.

Perfil: Contador +3 años de experiencia en empresas con presencia en o

Product manager consultores y blog

Al crecer no solo en Chile, sino que en otros países, se incorpora este cargo responsable de liderar la estrategia comercial relacionada con los consultores. Principalmente se enfoca en la incorporación y seguimiento de los consultores a la plataforma. Debe asegurar la calidad de estos, el respaldo de lo que necesitan. Adicionalmente será el encargado de liderar el blog que tiene el rol de promocionar y posicionar a los consultores y la plataforma como expertos en temas de negocios.

Perfil: Ingeniero Comercial o Industrial +3 años de experiencia en cargos similares

Product manager empresas

Las empresas o interesados en general en los consultores son quienes pagan por el servicio, y por ende los clientes que dan el sustento a este modelo de negocios. Por lo mismo el product manager de clientes será responsable de la adquisición, mantención y experiencia con *Talent* de los clientes. Liderará la estrategia comercial a cada segmento buscando un crecimiento sostenido de las ventas.

Perfil: Ingeniero Comercial o Industrial +3 años de experiencia en cargos similares

Ingeniero plataforma

A medida que *Talent* crezca se requerirá actualizar y renovar la experiencia, contenido y funcionamiento de la plataforma, para asegurar cumplir con la estrategia de *Talent* a través de esta. El ingeniero de plataforma es quien estará a cargo de la programación y actualización constante de la plataforma misma, así como también debe proponer mejoras y herramientas para *Talent*.

Perfil: Programador +3 años de experiencia en desarrollo web

10. FINANZAS

10.1 Modelo de ingresos

10.1.1 Fee por transacción (consultorías)

El fee por transacción es la principal fuente de ingresos de este emprendimiento. Este es el fee que es cobrado por el servicio de unir a los consultores independientes con los negocios que lo requieren para un determinado proyecto u otro fin. Los supuestos usados aquí se dividen en los supuestos generales, y por tipo de país, los que serán clasificados en 2 clases de países (separados principalmente por tamaño).

Supuestos generales

- La consultoría promedio parte en US\$1000 para el año uno y \$2000 para el año 2. Desde el año 3 crece en un 50% el promedio llegando al año 5 a un promedio de precio por asesoría de US\$6.750. Como referencia, competidores directos hablan de un promedio en orden a los US\$30.000 en menos de 2 años de operación, por lo que US\$6.750 al año 5 es un supuesto conservador
- La comisión es de un 20% de la transacción, como cobran los competidores directos

Países tipo 1 (Chile, Argentina, Colombia, Perú, México y España)

- Algunos comienzan desde el principio del año 1, mientras que los otros se integran el 2do semestre del año 1
- Para efectos de este análisis se asume que estos países tendrán en promedio el mismo volumen de ventas independiente de sus diferencias en tamaño
- El crecimiento se estabiliza en 10 consultorías al mes por país hasta el año 2, creciendo desde el año 3 en adelante en un 30% (primero el foco es crecer a nuevos mercados y desde el año 3 se profundiza en cada uno de estos). Según competidores directos, sus crecimientos han sido de 3 dígitos en sus primeros años (Bindi, 2014)

Países tipo 2 (Uruguay, Panamá y Puerto Rico)

- Estos países comienzan a operar desde el año 2
- Para efectos de este análisis se asume que estos países tendrán en promedio el mismo volumen de ventas independiente de sus diferencias en tamaño entre ellos

- El crecimiento se estabiliza en 7 consultorías al mes por país hasta el año 2, creciendo desde el año 3 en adelante en un 30% (primero el foco es crecer a nuevos mercados y desde el año 3 se profundiza en cada uno de estos). Según competidores directos, sus crecimientos han sido de 3 dígitos en sus primeros años (Bindi, 2014)

10.1.2 Fee por contratación

Quienes contratan a los consultores para trabajos específicos pudiesen querer contratar al consultor independiente como parte de su staff permanente como consecuencia de los buenos resultados que obtuvieron del trabajo. Dado que este fue encontrado a través de la plataforma se le cobra un fee por contratación.

Supuestos

- Como referencia de headhunters tradicionales y competidores, se estimará el cobro como el 12% del sueldo anual.
- Dado que estamos hablando de expertos en sus temas se estima un sueldo de al menos US\$4.000. Para el modelo se dejará este sueldo como el promedio.
- Acorde a uno de los competidores casi un 3% de los trabajos terminan siendo contrataciones. Se usará este 3% como estimación de contrataciones en base a cantidad de trabajos realizados

10.1.3 Proyección de ventas

Con estos supuestos se estima llegar al año 5 a US\$3.263.063, los que en un 88% se explican por las consultorías y el restante por las contrataciones. En el siguiente cuadro se muestra el resumen de las proyecciones de venta según los supuestos revisados:

Tabla 6: Proyección de Ingresos (USD; anual)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		56.800	412.480	982.800	1.754.892	3.263.063
1. Ingresos por consultorias		28.000	280.000	758.160	1.478.412	2.882.903
Número consultorias		140	700	1.264	1.643	2.135
Crecimiento n° consultoria r/año anterior				30%	30%	30%
Precio promedio (USD)		1.000	2.000	3.000	4.500	6.750
<i>Crecimiento precio promedio</i>				50%	50%	50%
Comision		20%	20%	20%	20%	20%
2. Ingreso por contrataciones		28.800	132.480	224.640	276.480	380.160
Número contrataciones		5	23	39	48	66
Sueldo promedio		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
% sueldo anual		12%	12%	12%	12%	12%

Los primeros 2 años están proyectados de manera mensual para tener el estimado de las ventas necesarias para el inicio de las operaciones. Para esta proyección se toma en cuenta los 9 países mencionados anteriormente. A continuación se muestra las proyecciones de ventas para los primeros 24 meses.

Tabla 7: Proyección de ingresos (USD; mensualizado)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	373	1.118	1.491	1.491	1.491	1.864	3.355	3.728	6.338	8.947	10.438	11.557
1. Ingresos por consultorias	200	600	800	800	800	1.000	1.800	2.000	3.400	4.800	5.600	6.200
Número consultorias	1	3	4	4	4	5	9	10	17	24	28	31
Crecimiento n° consultoria r/año anterior												
Precio promedio (USD)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Crecimiento precio promedio</i>												
Comision	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
2. Ingreso por contrataciones	173	518	691	691	691	864	1.555	1.728	2.938	4.147	4.838	5.357
Número contrataciones	0,03	0,09	0,12	0,12	0,12	0,15	0,27	0,30	0,51	0,72	0,84	0,93
Sueldo promedio	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
% sueldo anual	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos	20.621	22.339	26.349	28.640	29.786	30.931	33.795	34.941	39.523	42.960	44.678	46.397
1. Ingresos por consultorias	14.400	15.600	18.400	20.000	20.800	21.600	23.600	24.400	27.600	30.000	31.200	32.400
Número consultorias	36	39	46	50	52	54	59	61	69	75	78	81
Crecimiento n° consultoria r/año anterior												
Precio promedio (USD)	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<i>Crecimiento precio promedio</i>	100%											
Comision	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
2. Ingreso por contrataciones	6.221	6.739	7.949	8.640	8.986	9.331	10.195	10.541	11.923	12.960	13.478	13.997
Número contrataciones	1,08	1,17	1,38	1,50	1,56	1,62	1,77	1,83	2,07	2,25	2,34	2,43
Sueldo promedio	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
% sueldo anual	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%

10.2 Flujo de caja

Los costos directos se refieren a comisiones transaccionales y los gastos operacionales se dividen en personal y outsourcing, operación y marketing y ventas. A continuación una breve explicación de estos:

Costos directos

Se asume un costo directo de un 5% fijo durante todos los años. Esto es particularmente por costos de transacción dado por las comisiones de tarjetas de crédito, PayPal, bancos, entre otros.

Personal y outsourcing

Por el lado del personal se incluye al gerente general, un director de operaciones y un director comercial como equipo emprendedor. Adicionalmente se agregan los cargos de director de finanzas y administración, un contador, un ingeniero de plataforma, y 2 product manager (consultores y empresas). De outsourcing se asume apoyo legal, contable y administración general de la web. La planilla completa estaría desde el segundo año. A continuación los supuestos referentes a los gastos por puesto el primer año (este crece un 10% el primer año y un 20% anual desde el segundo año asumiendo aumentos de sueldo, bonos u otros):

Tabla 8: Costo empresa personal y outsourcing (CLP)

Personal y outsourcing	
Personal	
<i>Gerente General</i>	3.000.000
<i>Director de Finanzas y Administración</i>	2.500.000
<i>Contador</i>	1.500.000
<i>Director de Operaciones y plataforma web</i>	2.500.000
<i>Ingeniero Plataforma</i>	1.500.000
<i>Encargado procesos operacionales</i>	1.500.000
<i>Director de Marketing y ventas (+Chile)</i>	2.500.000
<i>Product manager Consultores & Blog</i>	1.500.000
<i>Product manager empresas</i>	1.500.000
Outsourcing	
<i>Abogado</i>	500.000
<i>Contador</i>	200.000
<i>Web costs (ex. Domain)</i>	100.000

Operación

Los gastos operacionales consisten en la mantención de la plataforma, una oficina y otros gastos varios que son parte de la operación de la empresa. Se asume que los gastos operacionales se estabilizan desde el tercer año en un 7% de los ingresos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9: Porcentajes de gastos operacionales sobre ingresos

Operación	
<i>IT platform/web page (maintainance cost not investment)</i>	25%
<i>Oficina</i>	60%
<i>Otros gastos de operación (teléfono, papelería, otros varios)</i>	15%

Marketing y ventas

Se incluyen las principales 4 formas catalogadas en este plan marketing mencionadas en el la sección “7.4.4 Costos estimados de las actividades de promoción”. Estas son promoción presencial, plan de medios online, optimización SEO y marketing directo. Se asume que desde el tercer año se estabilizan los gastos de marketing y ventas como un 10% de los ingresos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 10: Porcentajes de gastos de marketing y ventas sobre ingresos

Marketing & Sales	
<i>Plan medios Online - Adwords, banners y otras publicidades</i>	34%
<i>Optimización SEO</i>	14%
<i>Eventos sociales</i>	29%
<i>Marketing directo (consultores+empresas)</i>	23%

Inversiones, capital de trabajo y flujo de caja

Se incluyen las inversiones hechas en la página web, la gestión comercial para lanzar el servicio, la gestión administrativa referente a asuntos legales y contables principalmente y finalmente un capital de trabajo que cubre el periodo de funcionamiento inicial de la empresa que tiene un flujo de caja negativo, de manera de poder cubrir este déficit.

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja libre proyectado a 5 años.

Tabla 11: Flujo de caja (USD)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		56.800	412.480	982.800	1.754.892	3.263.063
1. Ingresos por consultorias		28.000	280.000	758.160	1.478.412	2.882.903
Número consultorias		140	700	1.264	1.643	2.135
Crecimiento n° consultoria r/año anterior				30%	30%	30%
Precio promedio (USD)		1.000	2.000	3.000	4.500	6.750
<i>Crecimiento precio promedio</i>				50%	50%	50%
Comision		20%	20%	20%	20%	20%
2. Ingreso por contrataciones		28.800	132.480	224.640	276.480	380.160
Número contrataciones		5	23	39	48	66
Sueldo promedio		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
% sueldo anual		12%	12%	12%	12%	12%
Costos directos		2.840	20.624	49.140	87.745	163.153
Comisiones transacciones (tarjetas, bancos, etc)		2.840	20.624	49.140	87.745	163.153
Gastos operacionales		351.367	517.700	659.621	889.283	1.263.655
Personal y outsourcing		275.167	410.600	492.720	591.264	709.517
%variación gastos de Personal y Outsourcing		484,4%	99,5%	20%	20%	20%
Personal		259.167	393.000	471.600	565.920	679.104
Outsourcing		16.000	17.600	21.120	25.344	30.413
Operación		24.000	28.800	68.621	122.529	227.832
<i>IT platform/web page (maintainance cost not investment)</i>		6.000	7.200	17.155	30.632	56.958
<i>Oficina</i>		14.400	17.280	41.172	73.518	136.699
<i>Otros gastos de operación (teléfono, papelería, otros varios)</i>		3.600	4.320	10.293	18.379	34.175
% gastos de Operación sobre ingresos		42,3%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Marketing & Sales		52.200	78.300	98.280	175.489	326.306
<i>Plan medios Online - Adwords, banners y otras publicidades</i>		18.000	27.000	33.890	60.514	112.519
<i>Optimización SEO</i>		7.200	10.800	13.556	24.205	45.008
<i>Eventos sociales</i>		15.000	22.500	28.241	50.428	93.766
<i>Marketing directo (consultores+empresas)</i>		12.000	18.000	22.593	40.342	75.013
%proporción de ingresos		92%	19%	10%	10%	10%
UAI (Utilidades antes de impuestos)		-297.407	-125.844	274.039	777.865	1.836.255
Impuestos		0	0	0	169.736	495.789
Crédito impositivo acumulado		-80.300	-114.278	-40.287	0	0
UDI (Utilidades después de impuestos)		-297.407	-125.844	274.039	608.128	1.340.466
Inversiones y capital de trabajo	498.751	45.000	75.000	0	0	0
Capital de trabajo	423.251					
Inversiones	30.000					
Gestión comercial Kick Off (campaña consultores y e	20.500	45.000	75.000			
Gestión administrativa/Asuntos legales/contables (in	25.000					
FLUJO DE CAJA	-498.751	-342.407	-200.844	274.039	608.128	1.340.466

10.3 Evaluación financiera y análisis de sensibilidad

10.3.1 Análisis financiero

Para sacar el valor de la empresa se utilizará el método de flujos de caja descontados, basados en el modelo CAPM. $R_p = R_f + \beta * PPR$, donde:

R_p = Tasa de descuento

R_f = Tasa libre de riesgo. Se usará el bono del Banco Central a 5 años (Banco Central de Chile, 2014)

β = El Beta mide el índice de riesgo sectorial. Para esta empresa se usará 1,05 acorde al sector de “Internet software and services” (Damodaran, 2014)

PPR=Premio por riesgo. Es el retorno de mercado menos la tasa libre de riesgo ($R_m - R_f$). Se usará 7,2% según un estudio del Banco Central de Chile (Lira & Sotz, 2011)

Con estos datos el valor de la tasa de descuento es de 11,6%. Luego los flujos para los primeros 5 años descontados a esta tasa dan un valor de US\$395.275. Finalmente calculamos el valor residual asumiendo el último año (año 5) como el flujo final a calcular la perpetuidad y traerla a valor de hoy. Esto de aun valor de US\$6.649.232, lo que sumado a los US\$395.275, queda un valor de empresa estimado en US\$7.044.507.

Tabla 12: Cálculo del VAN (USD)

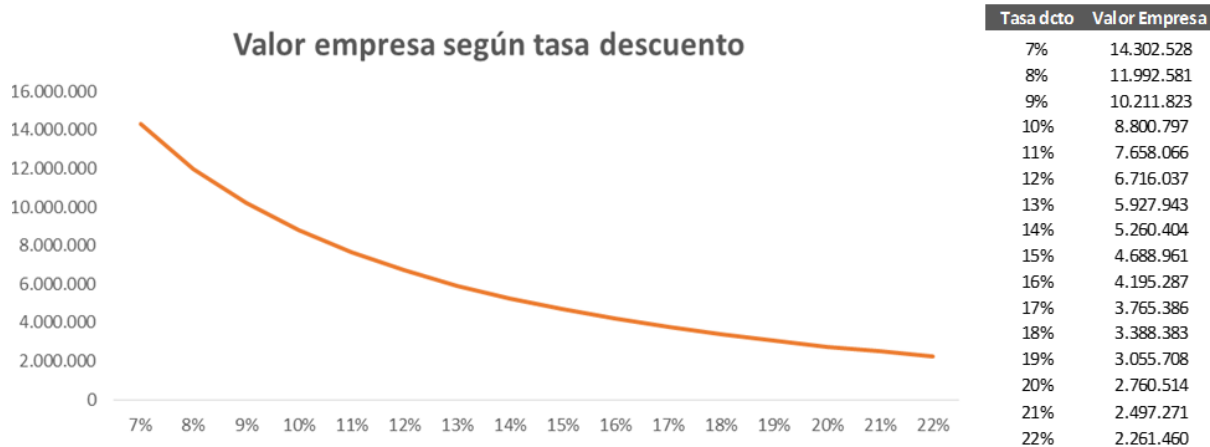
Tasa de dcto		5 años	
rf	4,1%	r	11,6%
PPR	7,2%	TIR	57%
Beta	1,05	VAN	395.275
r	11,6%	Valor residual	6.649.232
		Valor Final	7.044.507

10.3.2 Análisis de sensibilidad

Tasa de descuento

La tasa de descuento calculada es de 11,6% lo que le da una valorización a la empresa de US\$7.044.507. A continuación se muestra como varía el valor de la empresa si cambia la tasa de descuento:

Gráfico 6: Valor empresa según tasa de descuento



Análisis comisiones por servicio (precio)

Los dos servicios de los cuales se recibe un ingreso tienen sus precios de acuerdo a porcentajes, que en el caso de la consultoría es de un 20% y en la contratación de personas de un 12%. En el siguiente cuadro se analiza las distintas valoraciones de la empresa para distintos porcentajes cobrados

Tabla 13: Análisis sensibilidad por comisiones por servicio (USD)

		Fee contratación personas									
		7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%
Fee servicios de consultoría	10%	1.275.144	1.510.926	1.743.073	1.923.402	2.025.400	2.125.938	2.225.185	2.323.287	2.420.368	2.516.534
	11%	2.011.373	2.118.508	2.223.625	2.326.975	2.428.772	2.529.195	2.628.396	2.726.508	2.823.642	2.919.898
	12%	2.418.210	2.524.708	2.629.345	2.732.342	2.833.888	2.934.143	3.033.243	3.131.307	3.228.439	3.324.727
	13%	2.826.620	2.932.482	3.036.625	3.139.245	3.240.507	3.340.556	3.439.513	3.537.488	3.666.882	3.829.504
	14%	3.236.362	3.341.598	3.445.244	3.547.472	3.648.430	3.748.246	3.888.132	4.052.659	4.216.161	4.378.728
	15%	3.647.239	3.751.867	3.855.020	3.956.851	4.106.963	4.273.563	4.438.985	4.603.336	4.766.709	4.929.190
	16%	4.059.095	4.163.134	4.323.196	4.492.054	4.659.563	4.825.847	4.991.016	5.155.169	5.318.391	5.480.760
	17%	4.536.628	4.707.953	4.877.733	5.046.116	5.213.231	5.379.191	5.544.096	5.708.035	5.871.088	6.033.325
	18%	5.093.318	5.263.984	5.433.209	5.601.125	5.767.848	5.933.480	6.098.113	6.261.828	6.424.698	6.586.789
	19%	5.650.793	5.820.828	5.989.516	6.156.975	6.323.310	6.488.614	6.652.970	6.816.454	6.979.133	7.141.066
	20%	6.208.960	6.378.393	6.546.562	6.713.575	6.879.529	7.044.507	7.208.586	7.371.834	7.534.314	7.696.081
	21%	6.767.743	6.936.598	7.104.267	7.270.849	7.436.428	7.601.084	7.764.885	7.927.896	8.090.173	8.251.486
	22%	7.327.072	7.495.376	7.662.565	7.828.727	7.993.942	8.158.280	8.321.807	8.484.534	8.646.017	8.806.846
	23%	7.886.892	8.054.669	8.221.395	8.387.152	8.552.011	8.716.038	8.878.895	9.040.841	9.202.118	9.362.769
	24%	8.447.152	8.614.425	8.780.707	8.946.071	9.110.425	9.273.558	9.435.955	9.597.666	9.758.736	9.919.207
25%	9.007.808	9.174.600	9.340.455	9.504.929	9.668.516	9.831.352	9.993.486	10.154.964	10.315.830	10.476.120	

Análisis valores promedios

Los valores promedios de los sueldos de los talentos que contratarían algunas las empresas y las consultorías realizadas son variables muy relevantes en el modelo. De estas 2, esta última puede mover el valor de la empresa sugiriendo que el aumento de este debiese estar incorporado en la estrategia comercial. En el siguiente cuadro se muestran los resultados del análisis de sensibilidad:

Tabla 14: Análisis sensibilidad valores promedios (USD)

		Precio promedio consultoría inicial año 1									
		250	500	750	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
Sueldo promedio contratados	2.500	-2.234.033	1.393.523	3.699.748	6.293.842	11.894.548	17.515.125	23.147.543	28.784.056	34.423.527	40.065.539
	3.000	-1.882.811	1.743.073	3.855.020	6.546.562	12.139.866	17.756.054	23.385.376	29.019.168	34.656.886	40.297.512
	3.500	-1.541.680	1.974.595	4.023.184	6.796.679	12.383.664	17.995.993	23.622.514	29.253.768	34.889.850	40.529.171
	4.000	-1.208.164	2.125.938	4.273.563	7.044.507	12.626.080	18.235.014	23.858.646	29.487.880	35.122.437	40.760.531
	4.500	-880.536	2.274.371	4.521.288	7.290.310	12.867.234	18.473.180	24.094.084	29.721.529	35.354.663	40.991.602
	5.000	-557.553	2.420.368	4.766.709	7.534.314	13.107.232	18.710.551	24.328.944	29.954.739	35.586.544	41.222.395
	5.500	-238.302	2.564.304	5.010.119	7.776.713	13.346.171	18.947.179	24.563.256	30.187.531	35.818.096	41.452.922
	6.000	77.909	2.706.482	5.251.761	8.017.155	13.584.135	19.183.113	24.797.052	30.419.924	36.049.331	41.683.191
	6.500	391.608	2.847.147	5.491.843	8.255.939	13.821.201	19.418.398	25.030.360	30.651.938	36.280.263	41.913.214
	7.000	703.209	2.990.200	5.730.539	8.493.554	14.057.437	19.653.074	25.263.206	30.883.590	36.510.905	42.142.998
	7.500	1.013.040	3.226.630	5.968.000	8.730.112	14.292.904	19.887.101	25.495.613	31.114.896	36.741.268	42.372.552
	8.000	1.259.332	3.461.846	6.204.356	8.965.708	14.527.659	20.120.237	25.727.605	31.345.872	36.971.363	42.601.886
	8.500	1.392.803	3.695.993	6.439.493	9.200.427	14.761.752	20.352.867	25.959.202	31.576.533	37.201.201	42.831.005
	9.000	1.525.598	3.929.192	6.673.080	9.434.344	14.995.229	20.585.022	26.190.424	31.806.893	37.430.791	43.059.919
	9.500	1.657.803	4.161.545	6.905.854	9.667.527	15.228.131	20.816.727	26.421.290	32.036.964	37.660.144	43.288.634
10.000	1.789.493	4.393.143	7.137.892	9.900.036	15.460.497	21.048.009	26.651.816	32.266.759	37.889.269	43.517.157	

Análisis negocio consultoría

Dado que las consultorías representan la mayor proporción de ingresos, se hizo un análisis de sensibilidad para esta. El análisis muestra que con un fee por consultoría menor al 12% y con valores que promedien menos de 250 dólares por consultoría el valor se hace negativo. La tabla completa se muestra a continuación:

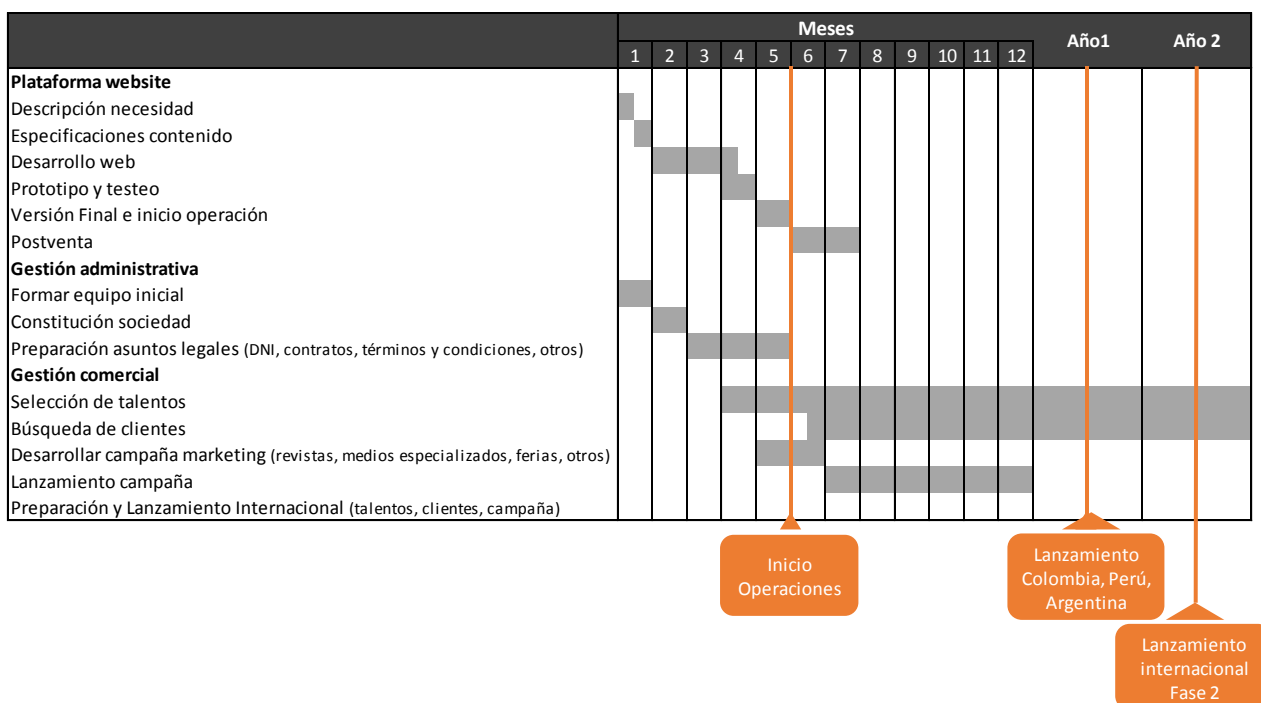
Tabla 15: Análisis sensibilidad cruzado precios de consultoría y fee de servicio (USD)

		Precio promedio consultoría inicial año 1									
		250	500	750	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
Fee servicios de consultoría	10%	-2.956.684	-1.208.164	591.320	2.125.938	4.273.563	7.044.507	9.831.352	12.626.080	15.428.031	18.235.014
	11%	-2.785.017	-851.527	1.137.877	2.529.195	5.102.394	8.158.280	11.227.630	14.306.547	17.392.484	20.483.275
	12%	-2.612.529	-493.102	1.686.861	2.934.143	5.933.480	9.273.558	12.626.080	15.989.078	19.358.887	22.733.375
	13%	-2.439.268	-133.057	2.025.419	3.340.556	6.766.470	10.389.573	14.026.314	17.673.289	21.326.868	24.983.942
	14%	-2.265.279	228.460	2.327.339	3.748.246	7.601.084	11.507.160	15.428.031	19.358.887	23.296.120	27.235.411
	15%	-2.090.603	591.320	2.630.283	4.273.563	8.437.092	12.626.080	16.830.994	21.045.643	25.265.314	29.487.880
	16%	-1.915.278	955.406	2.934.143	4.825.847	9.273.558	13.746.140	18.235.014	22.733.375	27.235.411	31.741.186
	17%	-1.739.340	1.320.617	3.238.826	5.379.191	10.110.411	14.867.182	19.639.938	24.421.255	29.206.272	33.995.198
	18%	-1.562.821	1.686.861	3.544.252	5.933.480	10.948.186	15.989.078	21.045.643	26.109.540	31.177.788	36.249.814
	19%	-1.385.753	1.925.027	3.860.128	6.488.614	11.786.773	17.111.718	22.452.025	27.798.441	33.149.868	38.504.948
	20%	-1.208.164	2.125.938	4.273.563	7.044.507	12.626.080	18.235.014	23.858.646	29.487.880	35.122.437	40.760.531
	21%	-1.030.081	2.327.339	4.687.672	7.601.084	13.466.027	19.358.887	25.265.314	31.177.788	37.095.433	43.016.505
	22%	-851.527	2.529.195	5.102.394	8.158.280	14.306.547	20.483.275	26.672.443	32.868.111	39.068.804	45.272.822
	23%	-672.527	2.731.473	5.517.679	8.716.038	15.147.581	21.608.120	28.079.979	34.558.799	41.042.507	47.529.442
	24%	-493.102	2.934.143	5.933.480	9.273.558	15.989.078	22.733.375	29.487.880	36.249.814	43.016.505	49.786.329
25%	-313.273	3.137.179	6.349.756	9.831.352	16.830.994	23.858.646	30.896.107	37.941.120	44.990.765	52.043.455	

11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan inicial contempla la puesta en marcha del negocio y se divide en 3 diferentes ámbitos que son la construcción misma de la plataforma web, la gestión administrativa y la gestión comercial. Muchas de estas actividades deben ser realizadas en paralelo. En el siguiente cuadro se muestran a alto nivel las principales actividades para desarrollar este proyecto para los primeros años:

Gráfico 7: Plan de implementación



Plataforma web (5-7 meses; US\$30 mil)

Inicialmente se requiere entender la necesidad para poder transformarla en un documento de solicitud de construcción de la página web. Luego se debe generar el contenido, que se refiere a poblar la página web con información acerca de distintos ámbitos como descripciones del negocio, el funcionamiento de la página, la portada y toda la información requerida. Con esto se procede al desarrollo que implica la programación de la página web y el diseño, acorde a las especificaciones y contenido. Finalmente se testea el prototipo para asegurar el buen funcionamiento y aprobado esta prueba pasa a productivo, teniendo dos meses de postventa para arreglar cualquier necesidad. Las inversiones contempladas en estas actividades alcanzan los US\$30 mil.

Gestión administrativa (5 meses; US\$25 mil)

La gestión administrativa se refiere a gestionar los aspectos fundamentales para que la empresa opere. Aquí se debe seleccionar al equipo inicial, constituir la sociedad y aspectos asociados como cuentas de banco, preparar asuntos legales del funcionamiento propio de la empresa como los acuerdos de confidencialidad entre consultores y empresas, los términos y condiciones del servicio entregado, entre otros.

La inversión inicial estimada es de US\$25 mil dólares, que no incluye el posterior gasto de que será parte de la operación y no de la inversión inicial de este plan de implementación.

Gestión comercial inicial (2 años; US\$140,5 mil)

Como fue revisado en la sección 7.4 referente a la gestión comercial promocional, en su inicio se busca dar la fuerza necesaria al proyecto con el piloto que es Chile. Esto implica en un principio esfuerzos enfocados en reclutar talentos y buscar clientes para tener las primeras transacciones que validen el modelo de negocios. Esto se realizará paralelamente a las campañas comerciales convencionales. Luego de ser implementado en Chile y ya con las primeras ventas que permitirán validar el modelo, la segunda fase será expandirse al resto de los países mencionados entre el primer y segundo año de operación. Las inversiones comerciales serán una de las principales inversiones que asumirá este emprendimiento dado que se busca generar el mayor flujo en el menor tiempo posible (*first mover advantage*). Esta ventaja de ser el primero se sustenta principalmente en que los usuarios generan confianza a través de probar la plataforma y tener evaluaciones de los consultores, convirtiéndose en un círculo virtuoso (más evaluaciones, más confianza, más personas se incorporan y así sucesivamente). En total se espera una inversión cercana a los US\$140,5 mil dólares que incluyen el esfuerzo inicial y las campañas promocionales. Esto es en promedio US\$15 mil en campañas por país para el lanzamiento más una inversión inicial de US\$5.500 en brochures y videos promocionales entre otros. Se espera que luego de ser lanzado y lograr un flujo operacional, el marketing se pague con este flujo propio del negocio.

12. CONCLUSIONES

A través del diseño de este plan de negocios se estudió el potencial como oportunidad de negocios de crear una plataforma entre consultores de negocios e interesados en contratarlos. Si bien los resultados preliminares son positivos, estos se deben tomar como una primera etapa de investigación sugiriendo avanzar en su profundización, lo que requerirá de una inversión mayor de recursos.

El mercado de la consultoría de negocios es atractivo en cifras y crecimiento. Este mercado mueve más de US\$245 billones al año y tiene tasas de crecimiento del orden del 4,6% anual a nivel mundial. En este contexto, hace pocos años está empezando a nacer un nuevo tipo de empresas que buscan competir con las consultoras tradicionales ofreciendo el servicio de hacer el *link* entre empresas y potenciales consultores independientes a través de plataformas web. Si bien estas empresas son relativamente nuevas, ya están logrando tener su espacio en el mercado principalmente de Estados Unidos y otros países desarrollados de habla inglesa donde se están instaurando. Sin embargo, existe un mercado hispanoparlante que hoy tiene un tamaño de US\$11 billones aproximadamente, y que es el mercado donde *Talent* entraría.

Si bien existen competidores indirectos (como las consultoras ya establecidas en la región) y directos (considerando a las plataformas que entregan un servicio similar), se observa que para el mercado hispanoparlante no hay una oferta relevante a la fecha. En este escenario, *Talent* una propuesta de valor que se traduce en convertirse en el principal lugar de encuentro entre consultores independientes y empresas que los necesitan, enfocados en el mercado hispanoparlante. El ser los primeros (*first mover advantage*) y posicionarse en el mercado es importante, lo que explica que la propuesta comercial tome gran relevancia. En esta línea se realizó una encuesta exploratoria que permitió tener una primera mirada preliminar de las motivaciones y características que más valorarían los consultores, quienes son el eje central de esta propuesta. Si bien es importante recalcar que la encuesta exploratoria no tiene una validez concluyente ni estadística, si fue un primer *approach* a estudiar el interés de potenciales candidatos reales, y que dio una primera mirada para incorporar en los futuros análisis que se requieran. Entre otros, se destaca entre los 15 potenciales consultores (reales) las principales características buscadas, que se refieren primordialmente a la idea de poder encontrar proyectos de su interés en esta plataforma, junto con el prestigio que podría implicar el pertenecer a *Talent*. Esto último, en alusión a que no pueda ser parte de esta plataforma cualquier persona, sino que solo se acepten consultores *premium*, con una carrera destacada. Esto crearía una red reconocida como red de alto nivel. Todo esto muy alineado con el espíritu de *Talent*.

En la evaluación financiera se muestra preliminarmente el atractivo del negocio. Acorde a las fuentes de ingreso señaladas y usando el modelo de CAPM a través de flujos de caja descontado con un horizonte de 5 años, se estima que el valor de la empresa ascendería a más de US\$7 millones, con una TIR de un 57%. La inversión requerida es de aproximadamente US\$500.000 el primer año, sumado a un inversión adicional por motivos comerciales referentes a la entrada a nuevos mercados (en los años 1 y 2), que asciende a los US\$120.000. Con lo anterior, esta evaluación sugiere que el negocio al tener un VAN positivo da luces verdes a una eventual ejecución del proyecto. Sin embargo dada la inversión requerida la recomendación es

profundizar algunos aspectos de este plan antes de una eventual implementación. Esta profundización requerirá recursos asociados.

Para finalizar, como próximos pasos se recomienda 1) detallar las fuentes de financiamiento y levantar fondos, 2) reclutar al equipo emprendedor, 3) invertir en profundizar el análisis hecho en este informe y 4) diseñar detalladamente la operación.

En primer lugar se deben detallar las fuentes de financiamiento requeridas y levantar los fondos. Para esto es necesario definir el plan de financiamiento que puede estar dado por los propios socios, familiares y amigos, fondos concursables, inversionistas externos, deuda, entre otros. El plan de financiamiento debe estar diseñado por el equipo emprendedor en consideración con las necesidades del negocio y sus distintas etapas (idea, ejecución, crecimiento, consolidación). En segundo lugar, es requerido reclutar al equipo emprendedor, que consta del gerente general, el director comercial y el director de operaciones y plataforma. Para esto se debe diseñar una oferta atractiva para su reclutamiento. En tercer lugar se recomienda invertir recursos en investigación. Este plan contempló una investigación basada en información secundaria principalmente, agregando como fuente de información primaria un estudio exploratorio preliminar sobre la principal fuente de ventaja competitiva: Los consultores. Se recomienda revisar las necesidades de información para profundizar en estas. Finalmente se este plan identificó los principales procesos basados en un *benchmark* realizado con los competidores directos. Este permitió entender cómo funciona la plataforma relativo a su operación y el soporte de esta. Se recomienda antes de implementar la idea profundizar en el diseño de las operaciones. El crear el plan de operaciones detallado implica una inversión de recursos asociada.

13. Bibliografía

- America Economía. (14 de Noviembre de 2013). *Freelancers internacionales: ¿trabajo del futuro?* Obtenido de Americaeconomia.com: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/freelancers-internacionales-trabajo-del-futuro>
- Apellido1, N., & Apellido2, N. (2014). *Título*. Ciudad: Editorial.
- Autor. (1 de Enero de 2014). *Sitio Web*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de <http://www.url.com>
- Banco Central de Chile. (14 de Noviembre de 2014). *Estadísticas Bonos*. Obtenido de Banco Central de Chile: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>
- Bindi, T. (Enero de 2014). *Startup Daily*. Obtenido de Expert360 goes global with \$1 million in their investment pocket: <http://www.startupdaily.com.au/2014/01/image-editing-startup-pixcapp-soaring-in-sales-averaging-1000-a-week/>
- Crunchbase. (2014). *Skillbridge by Crunchbase.com*. Obtenido de Crunchbase.com: <http://www.crunchbase.com/organization/skillbridge>
- Damodaran, A. (Enero de 2014). *Betas by Sector*. Obtenido de Betas by Sector: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Europa Press. (30 de Abril de 2014). *Economía*. Obtenido de Europa Press: <http://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-economia-paises-ocde-representan-492-pib-mundial-pierden-peso-repunte-emergentes-20140430131851.html>
- Fernandez, T. (1 de Marzo de 2013). *El nuevo trabajo independiente crea empleos nunca vistos*. Obtenido de Expansión.com: <http://www.expansion.com/2013/03/01/emprendedores-empleo/mercado-laboral/1362167322.html?cid=SIN8901>
- Fundación Chile. (4 de Abril de 2012). *En 19% han crecido los profesionales freelance en Chile*. Obtenido de Fundación Chile: <http://www.fundacionchile.com/emp-detalle-noticia-area/detalle-noticia-area.index/649/en-19-han-crecido-los-profesionales-freelance-en-chile>
- Intuit. (2010). *Intuit 2020 report*. USA: Intuit.
- Kennedy Consulting Research & Advisory. (2014). *Global Consulting Market*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de <http://www.kennedyinfo.com/consulting/research/consulting-industry-research-2014>
- Lim, J. (24 de Junio de 2014). *Forbes*. Obtenido de Aussie Startup Expert360, Aims To Disrupt The Consulting Industry: <http://www.forbes.com/sites/jlim/2014/06/24/aussie-startup-expert360-aims-to-disrupt-the-consulting-industry/>
- Lira, F., & Sotz, C. (2011). *Estimación del premio por riesgo en Chile*. Santiago: Banco Central de Chile.
- Satell, G. (15 de Marzo de 2014). *Now, It's The Big Time Consultants That Are Getting Disrupted*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/03/15/now-its-the-big-time-consultants-that-are-getting-disrupted/>
- Source for Consulting. (13 de June de 2013). *US consulting market surges to \$39.3bn*. Obtenido de Sourceforconsulting.com: <http://www.sourceforconsulting.com/news/114>
- Stanley, A. (21 de Mayo de 2014). *Rent an MBA: Website connects students to temp work*. Obtenido de The Globe and Mail: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/business-education/rent-an-mba-website-connects-students-to-temp-work/article18784922/>
- Thomas Kubr, H. M. (1998). *Starting Up: Achieving success with professional business plannin*. Zurich: McKinsey & Company.

14. Anexos

Anexo A: Encuesta potenciales consultores

Parte I

Encuesta confidencial

Estamos buscando a los mejores expertos de distintas áreas de negocio para potenciar a empresas, organizaciones y emprendedores. Has sido escogido entre los potenciales candidatos para contestar esta encuesta de carácter confidencial (solo para quien la está recibiendo).

Indícanos tu sexo*

- Hombre
- Mujer

¿Dónde vives?*

Escribe la comuna donde resides hoy día

Por favor indícanos tu edad

Escribe solo números

¿Tienes algún tipo de postgrado?*

- No tengo postgrado
- Diplomado
- Magister/MBA
- Doctorado
- Other:

¿Cuántos años de experiencia laboral tienes?*

Escribe sólo números

¿En qué industrias tienes experiencia?*

Señala en aquella(s) en que hayas trabajado

¿Cómo mejor describirías tu principal actividad laboral actual (o fuente de ingresos)?*

- Me encuentro buscando trabajo o alternativas laborales
- Emprendedor (me dedico a mi emprendimiento principalmente)
- Trabajando como independiente de manera estable (hace más de 1 año)
- Contratado como parte de la administración de una empresa (jefe, subgerente o gerente no de la primera línea)
- Contratado como parte de la línea ejecutiva de una empresa (CEO o dependiendo directamente del CEO)
- Contratado como parte del directorio de una empresa
- Other:

Parte II

¿Has trabajado alguna vez como independiente asesorando en algún área de los negocios a alguna organización o persona de manera remunerada?*

- Si
- No

¿En que áreas crees tener experiencia como para asesorar a posibles interesados que están en búsqueda de apoyo? Selecciona todas aquellas que creas tener experiencia útil para asesorar a otros

- Estrategia (plan de negocios, asesorías estratégicas, planes de crecimiento, etc)
- Marketing y ventas (plan de marketing, lanzamiento nuevos productos, pricing, etc)
- Finanzas (modelamientos financieros, asesor CFO, valoración de empresas, etc)
- Operaciones (logística, abastecimiento, estrategia cadena de suministro, etc)
- Recursos humanos (gestión del talento, políticas de personas, recomendaciones estructura organizacional, etc)
- Other:

Si te dijera que tu perfil y experiencia calza con algunas empresas que están buscando apoyo en ciertas áreas que manejas ¿Te interesaría que te contáramos acerca de estas potenciales opciones de trabajo como independiente?*

- Me interesaría que me avisaran, pero me complicaría compatibilizarlo con mi trabajo actual
- Me interesaría que me avisaran, y cuando pudiese estaría dispuesto a realizar trabajos puntuales en paralelo a mi trabajo actual (ganando experiencia como asesor y siendo remunerado)
- Me interesaría, y de hecho quisiera que parte importante o la totalidad de mi trabajo consistiera justamente en asesorar y ser consultor independiente
- No me interesaría

Si te interesara que te contactáramos, ¿Cuál dirías que sería la principal razón para unirse a esta red hoy día? Elige la que más se ajuste a tu situación actual

- Construir una carrera de consultor/asesor independiente como mi actividad principal
- Tener ingresos extra a mi actividad principal
- Ganar experiencia en distintos ámbitos de distintas industrias y realidades
- Probar y preparar el camino para eventualmente en un futuro tener la alternativa de trabajar como asesor independiente como actividad principal
- Other:

¿Cuántas horas crees que podrías dedicar en promedio en asesorías a terceros?*

- La totalidad del tiempo si se da la oportunidad (45 horas semanales app)
- Medio tiempo porque tengo otras actividades (22,5 hrs semanales app)
- Solo mis tiempos libres después de mis actividades recurrentes (unas 6 a 8 horas semanales)
- Esporadicamente (6 a 8 horas mensuales)
- La verdad no estoy dispuesto a invertir tiempo en trabajar para asesorar a terceros
- Other:

Parte III

Si quisieramos potenciar tu posible carrera como asesor/consultor experto...¿Que funcionalidades o características de la red valorarias si decidieras unirte hoy dia?*

Donde 1 es poco importante y 5 es muy importante

	1	2	3	4	5
Que me ayudaran a encontrar potenciales clientes con proyectos a los que pueda postular si veo que se ajustan a mi perfil, puesto que no es fácil tener acceso a estos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que me apoyaran con la cobranza, de manera que yo me dedique a la parte de consultoría sin preocuparme de la cobranza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la red aceptara solo a personas con experiencia y alta calidad profesional, de manera de ser parte de una red exclusiva donde están los mejores de cada área (prestigio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que me apoyaran en crear un historial de trabajos realizados en la red de experto donde los clientes me recomendaran para así potenciar mi imagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que me apoyen con los contratos de confidencialidad y otros que me podrían exigir las empresas para trabajar conmigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Te gustaría que te contactáramos en un futuro para contarte más acerca de como postular para ser parte del selecto grupo de expertos?*

- Si
- No

En caso de querer que te contactemos dejanos tus datos y email donde prefieres ser contactado

Anexo B: Industrias representadas en la muestra de consultores

Industrias representadas

Vitivinícola
Banca y financieras
Consultoría
Alimentos y bebidas
Textiles
Inmobiliarias
Deportes
Retail
Logística
Comercio internacional
Consumo masivo
Emprendimiento
Head Hunting
Fundaciones
Gobierno y sector público
Tecnología
Aeronáutica
Concesiones
Casinos
Marketing
Telecomunicaciones
Publicidad
Minería
Celulosa
Educación

Anexo C: Business Canvas de Talent

