



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA
PARA CREAR EMPRESA DE CELEBRACIONES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

MARIA FRANCISCA BAEZA MOREIRA

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

Resumen

El objetivo de esta tesis es evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica para crear una empresa de celebraciones.

En el análisis se determinaron los segmentos de mercado más relevantes, en cuanto a número de habitantes y capacidad de pago, llegando a 2 grupos en donde enfocar el mercado potencial. Habiendo calculado el potencial de mercado de cada uno, se seleccionó el mercado potencial con mayor atractivo, siendo el segmento ABC1 y C2 de las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Providencia.

Para el segmento objetivo se diseñó una encuesta a fin de entender sus necesidades y preferencias. Con la información obtenida, se generaron dos líneas de celebraciones hacia las que podría orientarse la empresa: cumpleaños y despedidas de soltero(a). Realizándose una segunda encuesta en profundidad para entender las diferencias respecto de lo que los clientes esperan en cada una de ellas, donde se revelaron temas centrales a incluir en la estrategia, tal como la importancia de los servicios de alimentación y aseo, así como la preferencia del segmento objetivo por realizar celebraciones en lugares confortables y espaciosos como el hogar, desplazando al servicio de entretenimiento a un complemento.

A continuación, se identificó a la competencia relevante y se recopilaron sus propuestas de valor, donde adicionalmente a partir de las encuestas realizadas se descubrió que no existe ninguna con posicionamiento y recordación relevante. También se realizó un análisis PEST, el que mostró aspectos a aprovechar en la estrategia, tal como los cambios en los estilos de vida que dan mayor valoración a la recreación, la sensación de inseguridad de vida nocturna capitalina, crecimiento de marketing y ventas online para productos y servicios, entre otros.

El análisis de la información obtenida en el diagnóstico¹, permitió definir que la actividad hacia cual se orientaría la empresa sería el de las celebraciones de cumpleaños, estableciendo también ciertas directrices para desarrollar una propuesta de valor orientada en conceptos técnicos y estratégicos.

Finalmente, en la evaluación económica que considera un periodo de 5 años y una tasa de descuento del 10,47%² se obtuvo un VAN positivo de \$504 millones, una TIR del 95% y un valor residual al término del año 5 de 422 millones. Todo esto, permite concluir que existe factibilidad técnica, estratégica y económica para crear una empresa de celebraciones.

¹ Información obtenida a partir de investigación de mercado de elaboración propia.

² Tasa de descuento obtenida a partir de Modelo CAPM.

Tabla de Contenido

I. Introducción.....	7
1. Descripción del Tema a Abordar y Preguntas Claves.....	7
2. Alcance del Tema a Abordar	9
3. Objetivos y Resultados Esperados.....	9
II. Diagnóstico	10
1. Mercado Potencial	10
2. Clientes	18
3. Competidores.....	29
4. Entorno (PEST).....	32
III. Síntesis Estratégica.....	44
1. FODA por Segmento.....	45
2. Identificación de Factores Críticos de Éxito.....	48
IV. Diseño de Estratégico	49
1. Segmento Objetivo.....	49
2. Diseño de la Propuesta de Valor	49
3. Estrategia Comunicacional.....	56
4. Lineamientos de Implementación	58
V. Evaluación Económica.....	63
1. Proyección de ventas	63
2. Partidas de Costos y Gastos	69
3. Flujo de Caja	74
4. VAN y TIR.....	76
5. Sensibilización	77
VI. Conclusiones.....	79
Bibliografía:.....	80

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa Comunas del Gran Santiago	11
Ilustración 2: Mapa Socioeconómico de Comunas del Gran Santiago.....	12
Ilustración 3: Mapa Comunas del Gran Santiago con Alternativas de Desarrollo del Negocio	14
Ilustración 4: Grupo Socioeconómico Encuestados	18
Ilustración 5: Edad de los Encuestados	19
Ilustración 6: Integrantes Grupo Familiar Encuestados.....	20
Ilustración 7: Motivos de Celebración.....	20
Ilustración 8: N° de Invitados en Celebraciones.....	21
Ilustración 9: N° de Invitados y Gasto por Persona (promedio).....	21
Ilustración 10: Servicios para una Celebración	22
Ilustración 11: Atributos del lugar de la Celebración	23
Ilustración 12: Lugar de Última Celebración.....	23
Ilustración 13: Servicios para Celebrar Cumpleaños.....	24
Ilustración 14: Servicios de Cumpleaños más Solicitados	25
Ilustración 15: Disposición a Pagar por Servicios para Cumpleaños	26
Ilustración 16: Servicios para Despedidas de Soltero(a).....	27
Ilustración 17: Servicios de Despedida de Soltero(a) más Solicitados.....	27
Ilustración 18: Disposición a Pagar por Servicios para Despedidas de Soltero(a)	28
Ilustración 19: PIB y demanda interna (variación anual, porcentaje).....	36
Ilustración 20: IPC (1).....	37
Ilustración 21: Inflación esperada para 2014 (2)	37
Ilustración 22: Tipo de Cambio.....	38
Ilustración 23: Tasas swap (*) (datos diarios, porcentaje).....	38
Ilustración 24: Chile: Empleo, salarios y precios	39
Ilustración 25: Niveles Socioeconómicos	40
Ilustración 26 Niveles Socioeconómicos Chile	40
Ilustración 27: Total Descargas Aplicaciones Móviles.....	43
Ilustración 28: Punto Estratégico Óptimo	50
Ilustración 29: Estrategia Competitiva	50

Ilustración 30: Factores para el Diseño de la Propuesta de Valor.....	51
Ilustración 31: Modelo Canvas.....	53
Ilustración 32: Mix de Servicios.....	54
Ilustración 33: Otros Servicios a Ofrecer.....	55
Ilustración 34: Costo Mix.....	55
Ilustración 35: Organigrama PartyClick.....	59
Ilustración 36: Ciclo de Vida.....	64

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Ranking Comunas por N° de Habitantes.....	10
Cuadro 2: Distribución de Habitantes por Grupos Socioeconómicos.....	13
Cuadro 3: Ranking Comunas.....	13
Cuadro 4: Ranking por Comunas Agrupadas por Zona.....	14
Cuadro 5: Distribución de Habitantes por Grupo Socioeconómico.....	16
Cuadro 6: Distribución de Habitantes por Grupo socioeconómico (N° de habitantes).....	16
Cuadro 7: Mercado Potencial.....	17
Cuadro 8: Cotización Proveedores Independientes.....	31
Cuadro 9: Comparación de la competencia relevante.....	32
Cuadro 10: Análisis PEST.....	33
Cuadro 11: Penetración de Dispositivos móviles por edad.....	43
Cuadro 12: FODA Cumpleaños.....	46
Cuadro 13: FODA Despedidas de Soltero(a).....	47
Cuadro 14: Ámbitos de Gestión.....	59
Cuadro 15: Remuneraciones Empleados Fijos.....	61
Cuadro 16: Remuneraciones Variables.....	61
Cuadro 17: Personal Externo.....	61
Cuadro 18: Precio Insumos.....	63
Cuadro 19: Volumen de Ventas.....	65
Cuadro 20: Disposición a Pagar de Clientes Potenciales.....	65

Cuadro 21: N° Invitados Promedio	66
Cuadro 22: Ventas Año 1	66
Cuadro 23: Ventas años 2 a 5.....	67
Cuadro 24: Resumen Ingresos por Ventas	69
Cuadro 25: Costo Promedio Mix	70
Cuadro 26: Costos de Insumos Mix	70
Cuadro 27: Costo Entretención	71
Cuadro 28: Remuneraciones Variables.....	71
Cuadro 29: Costos de Administración y Ventas	72
Cuadro 30: Remuneraciones.....	72
Cuadro 31: Gastos Operacionales	73
Cuadro 32: Inversión y Depreciación	74
Cuadro 33: Flujos de Caja.....	75
Cuadro 34: Variables y Cálculo CAPM.....	76
Cuadro 35: Sensibilización Flujos de Caja (Ventas).....	77
Cuadro 36: Sensibilización Flujos de Caja (Sin descuentos por volumen).....	78

I. Introducción

Luego de haber reflexionado respecto de un par de alternativas para desarrollar el trabajo de tesis, una de las que más me sedujo fue la idea de iniciar una empresa desde cero, de manera de aplicar la variada gama de conocimientos adquiridos durante el MBA.

En este contexto, me enfoqué en buscar un nicho que cumpliera con ciertas características:

- Alcanzable. Que los recursos financieros requeridos para el proyecto fueran factibles de obtener.
- Entretenido. Que la empresa realice una actividad que para mi fuera atractiva.
- Rentable. Que la empresa pueda generar utilidades relevantes.

Es así, como el tema de esta tesis es realizar una evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica para crear empresa de celebraciones.

El foco de la empresa será hacer de las celebraciones un momento inolvidable en la vida de personas.

1. Descripción del Tema a Abordar y Preguntas Claves

En la vida existen un sinnúmero de momentos especiales que las personas buscan conmemorar a través de celebraciones. Estas celebraciones poseen diferentes atributos dependiendo del momento que buscan conmemorar.

La mayoría de las celebraciones implican un esfuerzo por parte del organizador, el que se hace mayor mientras más sofisticado es el momento que se busca crear. Existen variadas alternativas, que requieren más o menos esfuerzo por parte del organizador, en el caso de personas, realizar una celebración en casa representa

una preparación mayor que pagar por un servicio de celebración en algún lugar especializado en eventos.

En esta línea, el realizar una celebración fuera de casa, ya sea en discotecas, pubs, restaurantes, hoteles, etc., tiene pros y contras. En general, cuando se realiza la celebración fuera de casa, para el organizador el esfuerzo se vuelve menor, en tanto queda en manos de un tercero la disposición del lugar, la ornamentación, el aseo, entre otros servicios; existiendo un costo monetario de por medio.

Por otra parte, el realizar una celebración fuera de casa tiene atributos que son costosos de encontrar, tal como privacidad, comodidad, libertad de horarios, seguridad, entre otros.

Este escenario coloca al organizador en una encrucijada, donde en general debe decidir entre:

- Realizar la celebración en un lugar propio haciéndose cargo de todas las actividades asociadas.
- Realizar la celebración en un lugar especializado, pagando el costo monetario que ello implica.

Sin embargo, existe una tercera alternativa menos explotada en el mercado chileno, que permite al organizador realizar la celebración en el lugar que más le acomode, contratando un servicio que se encargue de realizar las actividades asociadas a ésta. Con esta solución, el organizador se libera de actividades, permitiéndole también disfrutar como un invitado más del momento que busca celebrar.

En este contexto, se propone realizar la evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica para crear una empresa de celebraciones que entregue un servicio integral, permitiéndole al organizador despreocuparse de las actividades que implica realizar una celebración. A través de la investigación se

espera descubrir la combinación de los servicios más adecuados para iniciar una empresa que preste estos servicios, para el segmento de personas.

Es así como algunas de las preguntas que se espera responder son:

- ¿Cuál es el mercado potencial de la empresa?
- ¿Qué servicios están dispuestos a pagar las personas?
- ¿Cuánto es la disposición a pagar de personas por los servicios ofrecidos?
- ¿Cuál(es) es(son) el(los) grupo(s) objetivo(s) al que la empresa se debe orientar?
- ¿Es factible económicamente la creación de esta empresa?
- ¿Cuál es el rendimiento anual que puede generar esta empresa?
- ¿Qué atributos técnicos y estratégicos deben orientar a la empresa?

2. Alcance del Tema a Abordar

Esta evaluación se realizará considerando que los servicios a ofrecer se orientan a adultos³ de segmentos de personas, y donde a lo largo de la investigación se espera llegar al mercado objetivo.

Desde el punto de vista de los límites espaciales, el análisis se acotará a la Región Metropolitana.

3. Objetivos y Resultados Esperados

- Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica para crear empresa de celebraciones.
- Definir el mix de servicios que la empresa debe ofrecer para cumplir los objetivos de rendimiento mínimos requeridos.

³ Se refiere a adultos a las personas que tienen 18 años de edad y más.

II. Diagnóstico

1. Mercado Potencial

De acuerdo a los resultados preliminares del censo de 2012, la Región Metropolitana concentra el 40,33 % de la población chilena, lo que asciende a 6.683.852 habitantes. Donde la provincia de Santiago agrupa a 4.978.525 habitantes, que se organizan en 52 comunas, siendo en su mayoría zonas urbanas⁴

De acuerdo a los resultados de este mismo censo, se observa que las 10 comunas con mayor cantidad de habitantes son Puente Alto, Maipú, La Florida, Santiago, Las Condes, San Bernardo, Peñalolén, Pudahuel, Quilicura y Ñuñoa, donde al observar la configuración espacial se denota cercanía entre algunas de ellas.

Cuadro 1: Ranking Comunas por N° de Habitantes

Ranking	Comuna	2012
1	Puente Alto	586.509
2	Maipú	525.070
3	Florida	363.073
4	Santiago	308.027
5	Condes	284.342
6	San Bernardo	277.225
7	Peñalolén	236.017
8	Pudahuel	225.710
9	Quilicura	203.946
10	Ñuñoa	195.300

Fuente: construido a partir de los resultados preliminares del Censo 2012, INE.

⁴ De acuerdo a la información publicada por la Intendencia de las Región Metropolitana en su página web en Julio de 2014, sólo 18 de las 52 comunas que componen la región son rurales.

Ilustración 1: Mapa Comunas del Gran Santiago



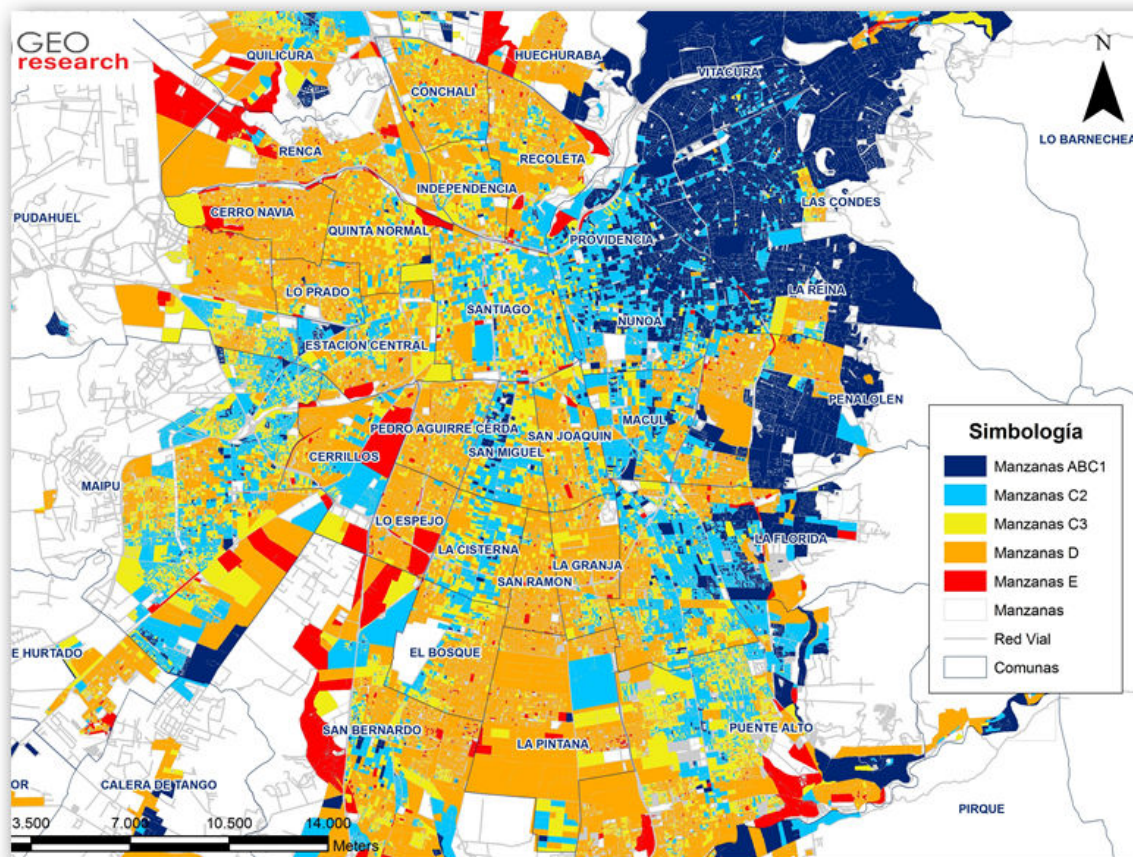
Fuente: construido a partir de los resultados preliminares del Censo 2012, INE.

La ilustración anterior, entrega un primer acercamiento al mercado potencial, donde se observan las comunas donde existe mayor concentración de habitantes para iniciar una empresa que ofrezca servicios de celebraciones a las personas.

Sin embargo, a la cantidad de habitantes que existen en una localidad, se suma otro factor importante para determinar el mercado potencial. Y este factor tiene que ver con la capacidad de pago que tienen las personas de las diferentes comunas. A continuación se ilustra el mapa socioeconómico de Santiago al año

2002⁵, donde se observa la distribución de los niveles socioeconómicos en las diferentes comunas.

Ilustración 2: Mapa Socioeconómico de Comunas del Gran Santiago.



Fuente: Adimark, basado en los resultados del censo 2002.

En la búsqueda de acotar la entrega del servicio a una zona geográfica acotada, el mapa anterior, permite observar que existe un sector donde se agrupan las personas con mayor grupo socioeconómico, estimando que son quienes poseen una mayor capacidad de pago. En este sector se encuentran en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Macul y un sector de las comunas de Peñalolén, La Florida y Puente Alto.

⁵ Se utilizan los datos censales del año 2002, debido a que el Instituto Nacional de Estadísticas, con fecha 27 de marzo de 2014, deshabilitó el acceso a la información del Censo de Población y Vivienda 2012, por la decisión de las autoridades de realizar una auditoría técnica a la base de datos censal.

Complementariamente, los resultados de Adimark indican que las 10 comunas con mayor porcentaje de habitantes clasificados como ABC1 son Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, Ñuñoa, San Miguel, Macul, La Florida y Peñalolén.

Cuadro 2: Distribución de Habitantes por Grupos Socioeconómicos

Ranking	Comunas	Distribución de habitantes por Nivel Socioeconómico				
		ABC1	C2	C3	D	E
1	Vitacura	58,6%	28,5%	9,8%	2,8%	0,3%
2	Las Condes	48,6%	30,7%	12,9%	6,8%	0,9%
3	Lo Barnechea	43,2%	14,3%	14,0%	22,2%	6,3%
4	La Reina	40,6%	26,5%	16,5%	13,7%	2,7%
5	Providencia	35,9%	38,3%	18,2%	7,0%	0,6%
6	Ñuñoa	28,7%	35,1%	20,0%	14,5%	1,8%
7	San Miguel	16,1%	26,0%	25,8%	29,9%	6,5%
8	Macul	11,9%	26,0%	25,8%	29,9%	6,5%
9	La Florida	11,7%	25,0%	26,5%	30,5%	6,2%
10	Peñalolén	11,1%	14,0%	21,3%	41,1%	12,5%

Fuente: Adimark.

Así, si se integra la información de la cantidad de habitantes con la información del grupo socioeconómico y ordenar las comunas por % de habitantes ABC1, se observa que aquellas comunas con mayor capacidad de pago poseen menor cantidad de habitantes, salvo el caso de Las Condes y Ñuñoa, que están en el lugar 5 y 10 del ranking de población, respectivamente.

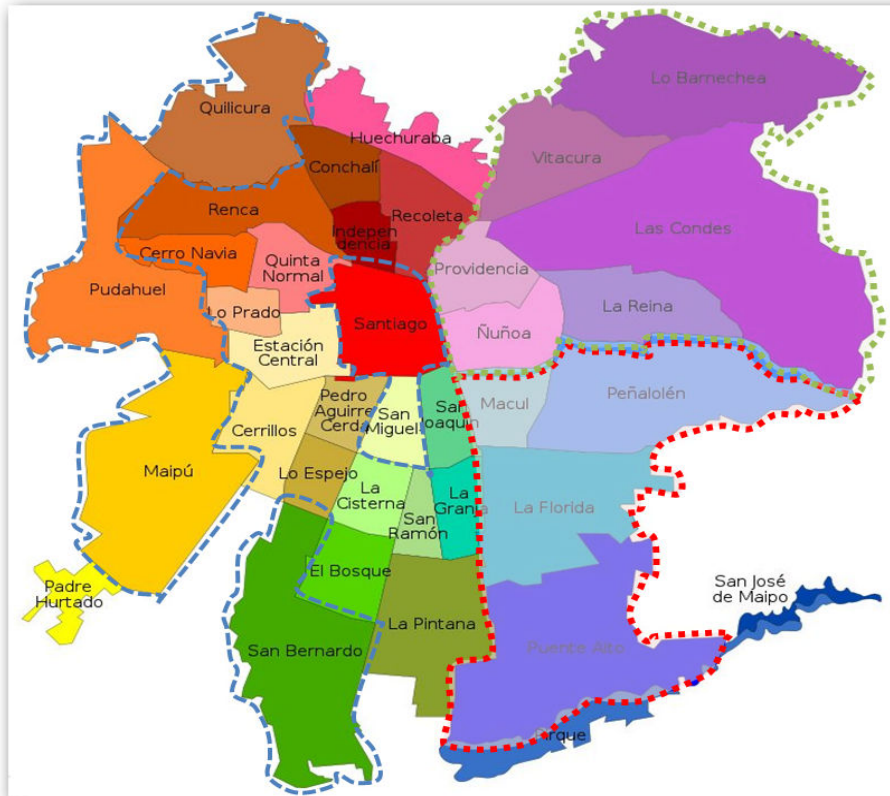
Cuadro 3: Ranking Comunas

Comuna	N° habitantes censo 2012	Ranking población	% habitantes ABC1	Ranking NSE
Vitacura	77.343	34	58,6%	1
Las Condes	284.342	5	48,6%	2
Lo Barnechea	46.444	26	43,2%	3
La Reina	91.847	29	40,6%	4
Providencia	106.770	15	35,9%	5
Ñuñoa	195.300	10	28,7%	6
San Miguel	83.227	30	16,1%	7
Macul	119.859	21	11,9%	8
La Florida	363.073	3	11,7%	9
Peñalolén	236.017	7	11,1%	10
Santiago	308.027	4	9,7%	12
Maipú	525.070	2	7,5%	14
Quilicura	203.946	9	4,5%	15
Puente Alto	586.509	1	4,3%	19
San Bernardo	277.225	6	4,2%	20
Pudahuel	225.710	8	2,8%	24

Fuente: construido a partir de los resultados preliminares del Censo 2012 y los resultados de Adimark.

Considerando la localización geográfica y similitudes de las comunas mejor rankeadas, tanto por número de habitantes como por grupo socioeconómico, se pueden distinguir las siguientes agrupaciones:

Ilustración 3: Mapa Comunas del Gran Santiago con Alternativas de Desarrollo del Negocio



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Ranking por Comunas Agrupadas por Zona.

Comuna	N° habitantes censo 2012	Ranking población	% habitantes ABC1	Ranking NSE
Vitacura	77.343	34	58,6%	1
Las Condes	284.342	5	48,6%	2
Lo Barnechea	46.444	26	43,2%	3
La Reina	91.847	29	40,6%	4
Providencia	106.770	15	35,9%	5
Ñuñoa	195.300	10	28,7%	6
Puente Alto	586.509	1	4,3%	19
La Florida	363.073	3	11,7%	9
Peñalolén	236.017	7	11,1%	10
Macul	119.859	21	11,9%	8

Comuna	N° habitantes censo 2012	Ranking población	% habitantes ABC1	Ranking NSE
San Miguel	83.227	30	16,1%	7
Santiago	308.027	4	9,7%	12
Maipú	525.070	2	7,5%	14
Quilicura	203.946	9	4,5%	15
Pudahuel	225.710	8	2,8%	24
San Bernardo	277.225	6	4,2%	20

Fuente: Elaboración propia.

De estas agrupaciones, la con mejor potencial de mercado, debido a su cantidad de habitantes y grupo socioeconómico (asociado a su capacidad de pago) son las siguientes:

- Grupo 1: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Providencia.
- Grupo 2: Puente Alto, La Florida, Peñalolén y Macul.

Se descartan las comunas de San Miguel, Santiago, Maipú, Quilicura, San Bernardo y Pudahuel, por alguna de las siguientes razones:

- Estar geográficamente lejanas de los grupos de mayor potencial de mercado,
- Poseer características diferentes a los grupos 1 y 2,
- No formar entre sí mismas un mercado potencial atractivo, por su número de habitantes y/o grupo socioeconómico de sus habitantes.

Es decir, dichas comunas no son capaces de generar por sí mismas un mercado potencial que compita con los grupos 1 y 2.

Profundizando la distribución del grupo socioeconómico de los habitantes en las comunas pre-seleccionadas (grupo 1 y 2), se obtiene el siguiente resultado:

Cuadro 5: Distribución de Habitantes por Grupo Socioeconómico

Comunas Gran Santiago	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6%	28,5%	9,8%	2,8%	0,3%
Las Condes	48,6%	30,7%	12,9%	6,8%	0,9%
Lo Barnechea	43,2%	14,3%	14,0%	22,2%	6,3%
La Reina	40,6%	26,5%	16,5%	13,7%	2,7%
Providencia	35,9%	38,3%	18,2%	7,0%	0,6%
Ñuñoa	28,7%	35,1%	20,0%	14,5%	1,8%
Macul	11,9%	26,0%	25,8%	29,9%	6,5%
La Florida	11,7%	25,0%	26,5%	30,5%	6,2%
Peñalolén	11,1%	14,0%	21,3%	41,1%	12,5%
Puente Alto	4,3%	19,8%	31,8%	36,9%	7,2%
PAIS	7,2%	15,4%	22,4%	34,8%	20,3%
RM	10,6%	19,2%	25,1%	35,3%	9,8%

Fuente: Adimark, basado en los resultados del censo 2002.

Cuadro 6: Distribución de Habitantes por Grupo socioeconómico (N° de habitantes)

Comunas Gran Santiago	Cantidad de Habitantes*	ABC1		C2		C3		D		E	
Vitacura	84.195	58,6%	49.338	28,5%	23.996	9,8%	8.251	2,8%	2.357	0,3%	253
Las Condes	282.972	48,6%	137.524	30,7%	86.872	12,9%	36.503	6,8%	19.242	0,9%	2.547
Lo Barnechea	97.230	43,2%	42.003	14,3%	13.904	14,0%	13.612	22,2%	21.585	6,3%	6.125
La Reina	91.927	40,6%	37.322	26,5%	24.361	16,5%	15.168	13,7%	12.594	2,7%	2.482
Providencia	130.808	35,9%	46.960	38,3%	50.099	18,2%	23.807	7,0%	9.157	0,6%	785
Ñuñoa	195.410	28,7%	56.083	35,1%	68.589	20,0%	39.082	14,5%	28.334	1,8%	3.517
Macul	111.436	11,9%	13.261	26,0%	28.973	25,8%	28.750	29,9%	33.319	6,5%	7.243
La Florida	363.903	11,7%	42.577	25,0%	90.976	26,5%	96.434	30,5%	110.990	6,2%	22.562
Peñalolén	237.862	11,1%	26.403	14,0%	33.301	21,3%	50.665	41,1%	97.761	12,5%	29.733
Puente Alto	583.471	4,3%	25.089	19,8%	115.527	31,8%	185.544	36,9%	215.301	7,2%	42.010

Fuente: Construido a partir de la información de Adimark de distribución porcentual de grupo socioeconómico y resultado preliminar censo 2012 del INE para dato de cantidad de habitantes.

Considerando la cantidad de habitantes por comuna, la eventual capacidad de pago éstos y sus diferencias de grupo socioeconómico, se visualizan los siguientes mercados potenciales:

Cuadro 7: Mercado Potencial

Atributos	Alternativa A	Alternativa B
Comunas	Las Condes Vitacura Lo Barnechea La Reina Ñuñoa Providencia	Puente Alto La Florida Peñalolén Macul
Grupo socioeconómico (GSE) a focalizar	ABC1 C2	C2 C3
Rango de ingresos según GSE ⁶	ABC1: sobre M\$1.400 C2: M\$800 a M\$1.400	C2: M\$800 a M\$1.400 C3: M\$500 a M\$800
N° de habitantes	Total: 637.052 ABC1: 369.231 C2: 267.821	Total: 630.170 C2: 268.777 C3: 361.393
Ingreso promedio estimado por habitante (\$)	ABC1: 2.600.000 C2: 1.000.000	C2: 1.000.000 C3: 650.000
Tasa de gasto mensual destinado a recreación en el Gran Santiago ⁷ (%)	ABC1: 8,72% C2: 8,91%	C2: 8,91% C3: 9,82%
Gasto mensual promedio estimado para recreación (\$)	ABC1: 226.720 C2: 89.100	C2: 89.100 C3: 63.830
Mercado Potencial (MM\$)	Total: 1.075.749 ABC1: 837.121 C2: 238.629	Total: 470.157 C2: 239.480 C3: 230.677

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Adimark.

⁷ Encuesta de Presupuestos Familiares, INE 2013. Se agrupan ítems de recreación y restaurantes y hoteles.

Como resultado de la información del cuadro anterior, se concluye que la mejor alternativa a la cual orientar este servicio es la Alternativa A, que abarca las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Providencia.

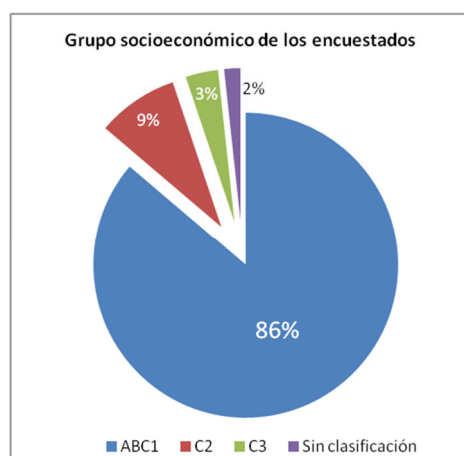
2. Clientes

Para comprender adecuadamente las necesidades y atributos que valoran las personas del segmento potencial: personas mayores de 18 años, del grupo socioeconómico ABC1 y C2 de las comunas que integran la Alternativa A, se realizó una encuesta⁸ a 58 personas.

Esta encuesta apuntó a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, que son los que representan el mercado potencial, obteniendo los resultados que se presentan a continuación.

Del total de encuestados, el 86% corresponde al grupo socioeconómico ABC1, el 9% corresponde a C2 el 3% corresponde a C3, y otro 2% corresponde a personas que quedaron sin clasificar por omisión de información requerida.

Ilustración 4: Grupo Socioeconómico Encuestados



GSE	Frecuencia
ABC1	50
C2	5
C3	2
Sin clasificación	1
Total general	58

Fuente: Elaboración Propia.

En consecuencia, los resultados a continuación se analizarán sobre los encuestados pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 Y C2, a fin de

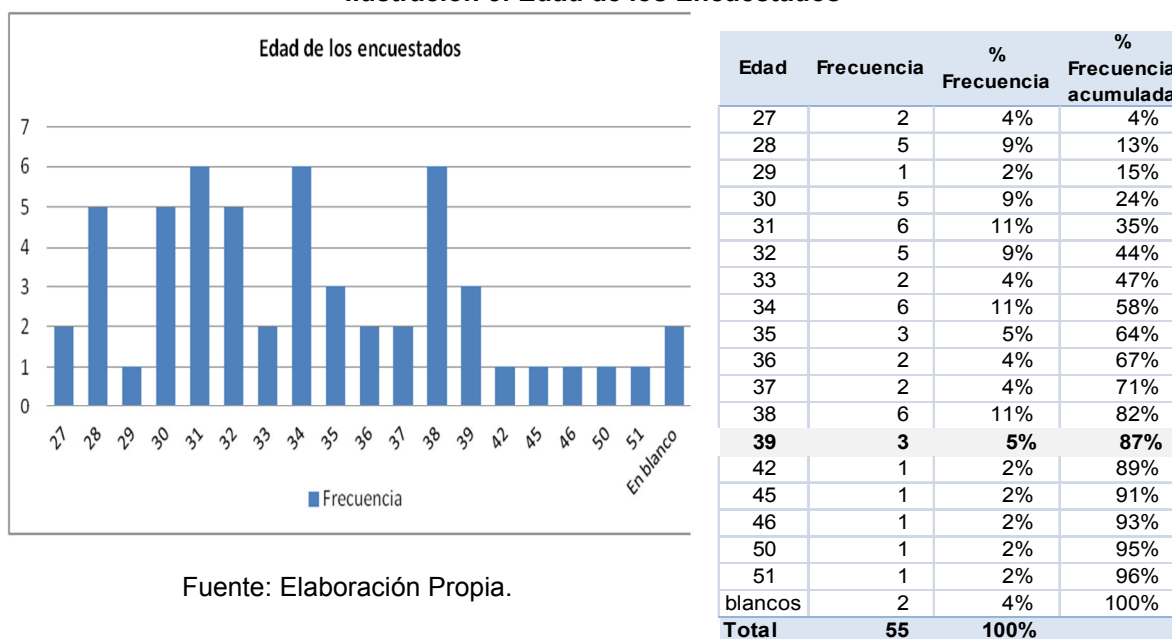
⁸ Encuesta en Anexo.

focalizar en aquellas personas que son parte del grupo objetivo definido en el mercado potencial. Así la muestra abarcará el 95% de los encuestados (55 personas).

Características de los Encuestados:

Respecto de las edades de los encuestados, se distribuyeron entre los 27 y 51 años de edad⁹, agrupándose el 87% del total de la muestra entre los 27 y 39 años.

Ilustración 5: Edad de los Encuestados



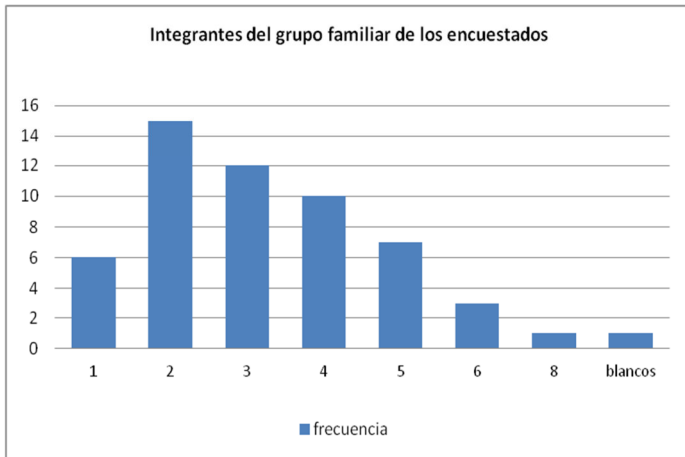
Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar las respuesta a las preguntas asociadas a como está compuesto el grupo familiar¹⁰, en el 67% de los casos este grupo se compone por 2 a 4 personas.

⁹ Son considerar a los encuestados que omitieron esta pregunta.

¹⁰ Se indica a los encuestados que se considera como integrantes todas las personas que viven bajo el mismo techo de manera habitual.

Ilustración 6: Integrantes Grupo Familiar Encuestados



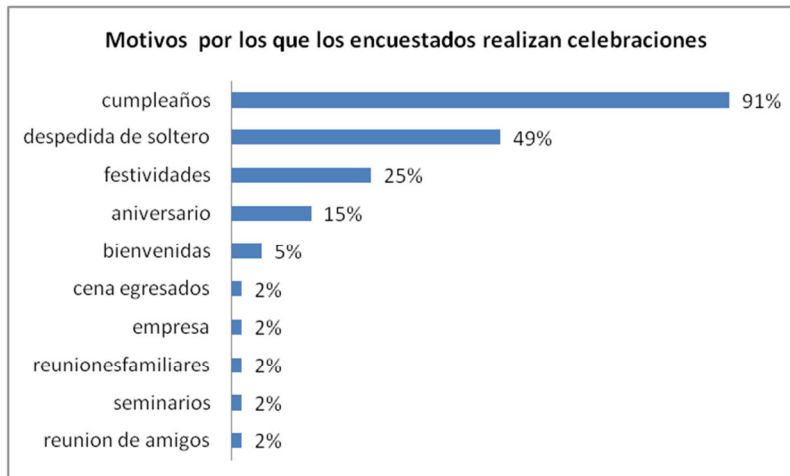
integrantes grupo familiar	frecuencia	%Frecuencia	%Frecuencia acumulada
1	6	11%	11%
2	15	27%	38%
3	12	22%	60%
4	10	18%	78%
5	7	13%	91%
6	3	5%	96%
8	1	2%	98%
blancos	1	2%	100%
Total	55	100%	

Fuente: Elaboración Propia.

Resultados Específicos:

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se observa que el 91% de los encuestados realiza celebraciones por motivo de cumpleaños, el 49% por motivo de despedida de soltero(a), el 25% por motivo de festividades, y el resto de los motivos representa una parte menor de las celebraciones.

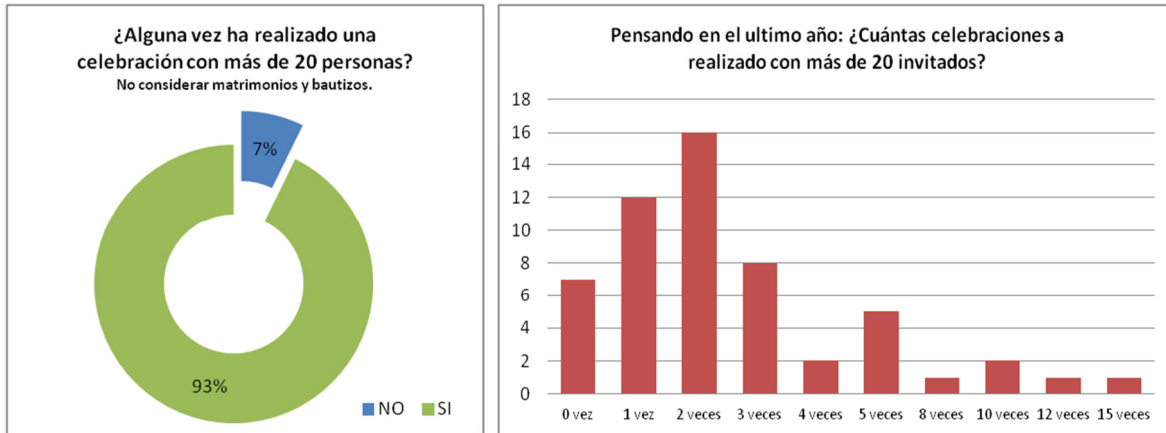
Ilustración 7: Motivos de Celebración



Fuente: Elaboración Propia.

A la vez, el 93% de los encuestados ha realizado celebraciones con más de 20 invitados¹¹, donde el 65% de ellos ha realizado este tipo de celebraciones 1 a 3 veces en el último año.

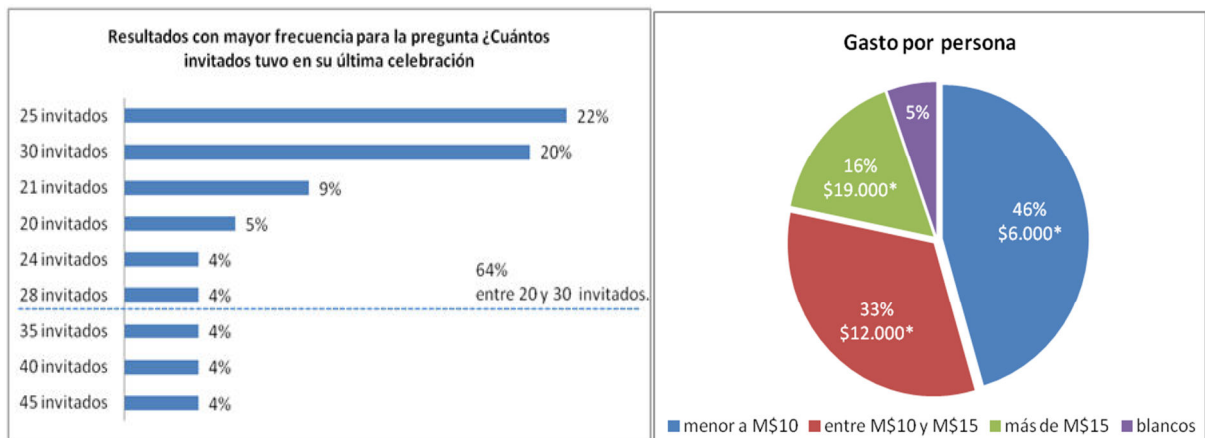
Ilustración 8: N° de Invitados en Celebraciones



Fuente: Elaboración Propia.

Al indagar respecto de cuantos invitados tuvieron en su última reunión, el 64% tuvo entre 20 y 30 invitados, donde el gasto por persona en el que incurrieron fue de un sobre \$10.000 por persona para el 49% de los encuestados, con un promedio de gasto de \$12.000 por persona para quienes gastaron entre \$10.000 y \$15.000, y con un promedio de gasto de \$19.000 por personas para quienes gastaron sobre \$15.000 por invitado. Donde el 46% de los encuestados gastó menos de \$10.000 por invitado, promediando los \$6.000 por persona.

Ilustración 9: N° de Invitados y Gasto por Persona (promedio)



Fuente: Elaboración Propia.

¹¹ Se indicó a los encuestados excluir matrimonios y bautizos.

Focalizando el análisis en quienes gastaron sobre M\$10 por persona (49%), se observa:

- ✓ El 100% pertenece al grupo socioeconómico ABC1.
- ✓ Tienen entre 27 y 51 años de edad.
- ✓ El 65% vive con su pareja o esposo(a), con o sin hijos. Y el 25% vive con sus padres y otros familiares.
- ✓ En el 60% de los casos quien provee el mayor ingreso al hogar, obtiene mensualmente sobre M\$ 2.000, y el 30% obtiene entre M\$1.000 y M\$2.000.
- ✓ El 65% realiza 1 a 3 celebraciones al año.
- ✓ El 80% realiza sus celebraciones en el hogar o espacio común de edificio donde vive, atribuyendo en su mayoría a que poseen el espacio adecuado y logran la comodidad y privacidad deseada.

En general los atributos más valorados por quienes realizan celebraciones, tienen relación con los alimentos, bebestibles, garzones, música y aseo. Y al momento de elegir donde realizarán la celebración, atributos que guían la decisión son el espacio, la comodidad y precio.

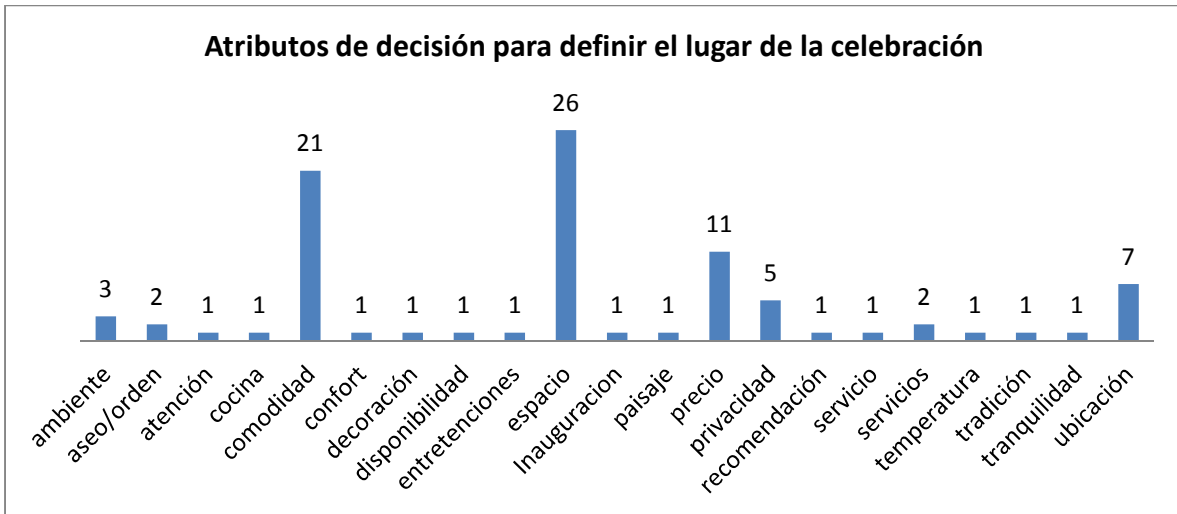
Por otra parte, el 80% de los encuestados realiza sus celebraciones en el hogar (incluye espacio común de edificios).

Ilustración 10: Servicios para una Celebración



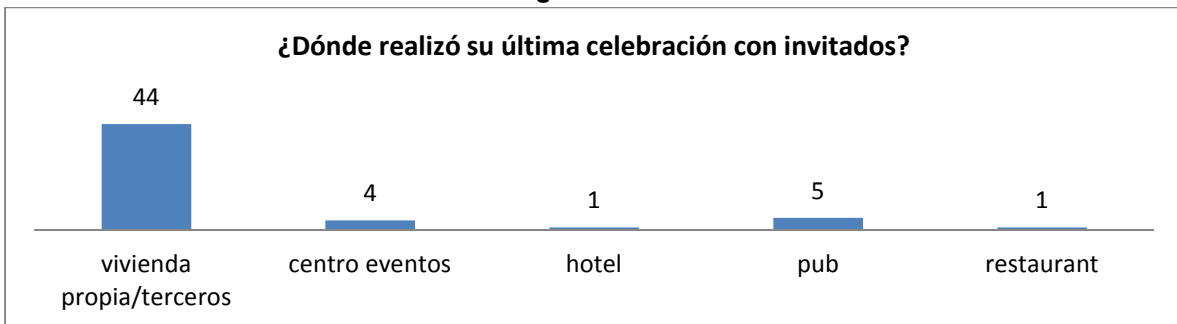
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 11: Atributos del lugar de la Celebración



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 12: Lugar de Última Celebración



Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, considerando la información recopilada a través de la encuesta se puede inferir que el segmento ABC1, posee altas preferencias por realizar sus celebraciones en el hogar, principalmente porque valoran el espacio, la comodidad y privacidad que éste les brinda, siendo importante también el factor precio.

Por otra parte, se infiere que al momento de contratar servicios de apoyo a la celebración, los más valorados son aquellos que ofrecen alimentos, bebestibles, garzones, música y aseo, relevando como complemento los servicios de entretención para los asistentes.

Para profundizar sobre qué servicios de entretención son interesantes para los clientes, en sus celebraciones de cumpleaños y despedidas de soltero(a), que de

acuerdo a la encuesta anterior son las celebraciones más habituales. Se realizó una encuesta específica¹² para descubrir cuáles eran las actividades asociadas a entretención que contratarían para este tipo de celebraciones y cuánto estarían dispuestos a pagar. Los resultados fueron los siguientes:

Las actividades preferidas por los encuestados para contratar en celebraciones de cumpleaños son: Karaoke con 50%, decoración temática con 36%, paseo en party bus con 29% y degustación de vinos con 25%.

Ilustración 13: Servicios para Celebrar Cumpleaños

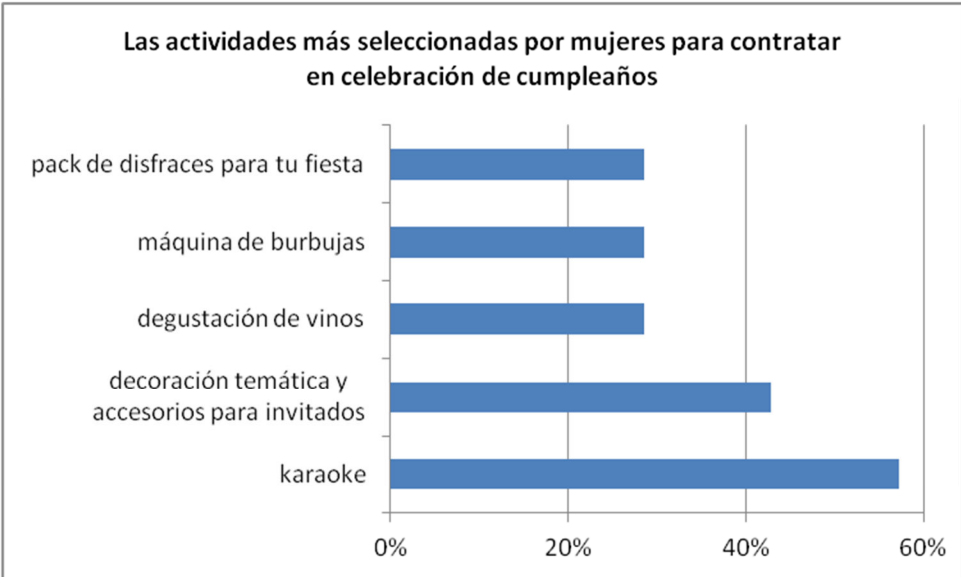
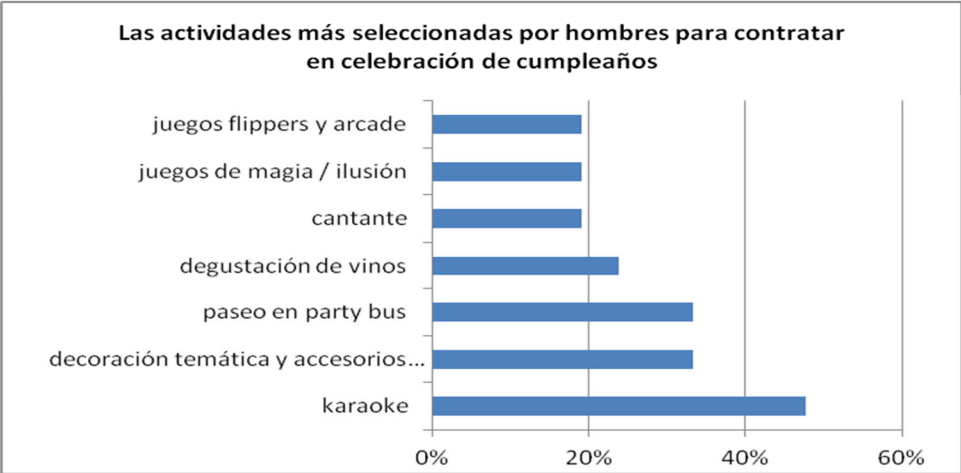


Fuente: Elaboración Propia.

¹² Encuesta de 4 preguntas con foco en descubrir elementos de entretención que las personas estarían dispuestos a pagar para sus celebraciones. Muestra de 28 encuestados, sobre el universo de los 60 anteriores, todos segmento abc1.

Al analizar estas respuestas por género, las preferencias no cambian significativamente, pero hay ciertas particularidades asociadas a cada género. En las actividades más seleccionadas sólo por hombres, está el paseo en party bus, cantante, juegos de magia/ilusión y juegos de flippers y arcade. Mientras, que dentro de las actividades más seleccionadas sólo por mujeres está la máquina de burbujas y el pack de disfraces.

Ilustración 14: Servicios de Cumpleaños más Solicitados



Fuente: Elaboración Propia.

Además en esta profundización se indagó respecto de la disposición de pago existente para contratar estas actividades, donde los resultados, en promedio indican lo siguiente:

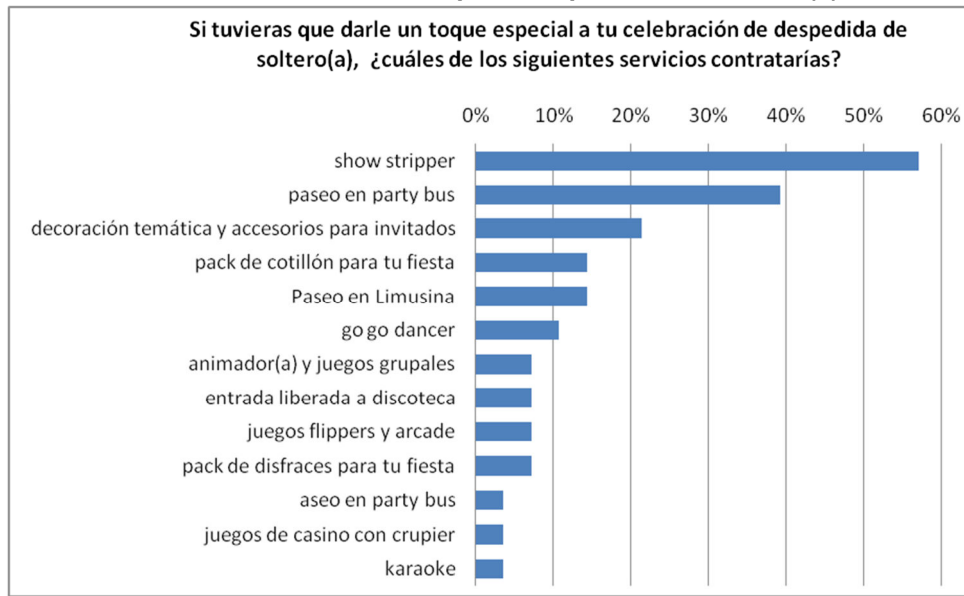
Ilustración 15: Disposición a Pagar por Servicios para Cumpleaños

Actividades para celebración de cumpleaños	Disposición de pago (promedio)
paseo en party bus	200.000
show circense a elección: malabares/ performance/ equilibrio /etc.	200.000
juegos de video (x-box, play station, etc)	100.000
degustación de vinos	90.000
decoración temática y accesorios para invitados	77.000
cantante	65.000
Paseo en Limusina	63.000
juegos de magia / ilusión	55.000
juegos de casino con crupier	50.000
pack de cotillón para tu fiesta	50.000
pack de disfraces para tu fiesta	50.000
show de baile en pareja a elección: salsa casino / lambada / tango /etc.	50.000
show de doble a elección	50.000
animador(a) y juegos grupales	40.000
clase de baile a elección	40.000
go go dancer	40.000
juegos flippers y arcade	40.000
máquina de humo	35.000
karaoke	33.000
animador(a)	30.000
máquina de burbujas	30.000
máquina de espuma	28.000
baile entretenido (grupal)	18.000

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, las actividades preferidas por los encuestados para contratar en celebraciones de despedida de soltero(a) son: show stripper con 57%, paseo en party bus con 39%, decoración temática y accesorios para invitados con 21%, pack de cotillón para tu fiesta y paseo en limusina, ambas con 14%.

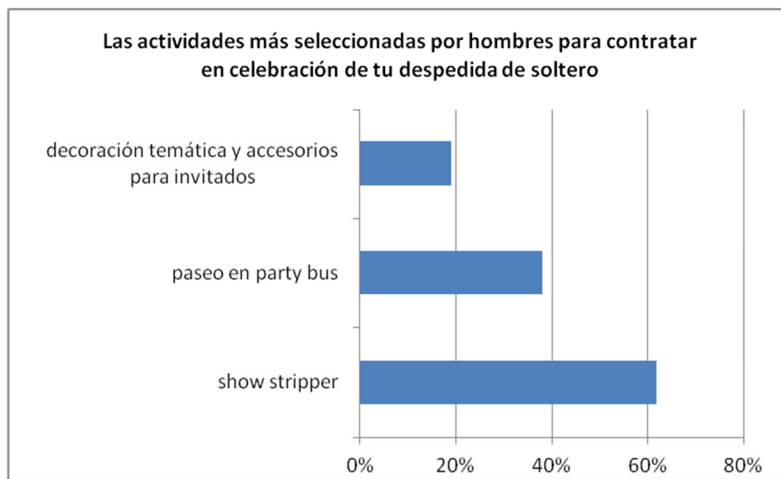
Ilustración 16: Servicios para Despedidas de Soltero(a)

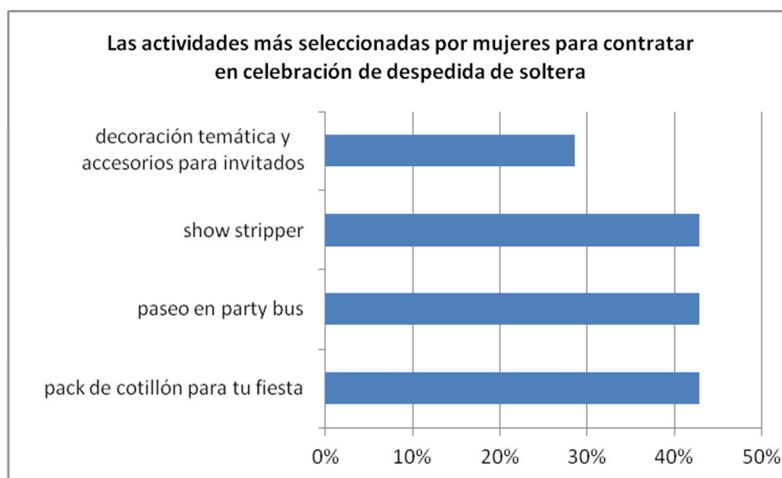


Fuente: Elaboración Propia.

Tal como ocurre en las preferencias para las celebraciones de cumpleaños, en general no existen variaciones significativas por género, pero si existen algunas particularidades. Donde, las mujeres suman a sus preferencias la decoración temática y accesorios para invitados, servicio que no está dentro de las principales preferencias de hombres.

Ilustración 17: Servicios de Despedida de Soltero(a) más Solicitados





Fuente: Elaboración Propia.

Respecto de la disposición a pagar por la contratación de actividades para despedidas de soltero(a), se obtuvo la siguiente información de los encuestados:

Ilustración 18: Disposición a Pagar por Servicios para Despedidas de Soltero(a)

Actividades para celebración de despedida de soltero(a)	Disposición de pago (promedio)
juegos flippers y arcade	200.000
Paseo en Limusina	200.000
show stripper	130.000
paseo en party bus	116.000
paseo en party bus	100.000
pack de disfraces para tu fiesta	75.000
decoración temática y accesorios para invitados	62.000
pack de cotillón para tu fiesta	50.000
go go dancer	40.000
entrada liberada a discoteca	28.000

Fuente: Elaboración Propia.

3. Competidores

En el Gran Santiago existen diversas alternativas disponibles que disminuyen el esfuerzo del organizador al momento de realizar una celebración. Entre las alternativas más comunes están los servicios ofrecidos en restaurantes, hoteles, pubs y discotecas, y otros servicios particulares.

Restaurantes

Para realizar celebraciones los restaurantes son una alternativa tradicional dentro de la mente de los organizadores. Su oferta de valor se sostiene en que disponen de alimentos y bebestibles, preparados y servidos cuidadosamente. Además, por su infraestructura, son espacios adecuados para recibir un amplio número de personas. Algunos de ellos añaden a su propuesta de valor, estacionamientos, música, show artístico, pista de baile, entre otras, de manera de hacerla más atractiva.

Algunas restricciones que presenta realizar una celebración en restaurant se asocia al horario de funcionamiento, la falta de privacidad por ser un espacio que generalmente no es de uso exclusivo, y las restricciones de los invitados que deben conducir a beber bebidas alcohólicas.

El precio promedio por persona¹³ de los restaurantes ubicados en las comunas¹⁴ elegidas para evaluar la factibilidad del servicio de celebraciones va entre los \$20.000 y \$30.000.

Para el organizador, en términos generales el restaurant permite dejar en otras manos la responsabilidad por la disponibilidad del lugar, los alimentos y bebidas, el servicio a los invitados¹⁵ y el aseo del lugar.

¹³ Precio de referencia según lo indica <http://santiago.restorando.cl/restaurantes-en-las-condes/con-precio-4>

¹⁴ Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Providencia.

¹⁵ Se habla de servicio a los invitados refiriéndose al prestado por maître, camareros y barman.

Hoteles

Los hoteles son otra alternativa para realizar una celebración. Su propuesta de valor se centra en que poseen una adecuada infraestructura, ambientación, espacios exclusivos, servicio a los invitados¹⁶ y estacionamiento. Complementa su propuesta de valor, la opción de contratar alimentos y bebidas, música e iluminación, las que si el organizador desea pueden ser provistas por un tercero. Además de ofrecer alojamiento y aseo del lugar.

Esta alternativa, en general presenta mayor flexibilidad respecto al horario de uso y privacidad de la celebración. En cuanto a precio por persona, los servicios más completos alcanzan los \$30.000 a \$50.000 en promedio.¹⁷

Pubs y Discotecas

Estos lugares son otra alternativa bastante popular, con una propuesta de valor mucho más acotada. En general disponen de una infraestructura amplia, que ofrece un lugar donde conversar en caso de pubs y de bailar en caso de las discotecas. Las alternativas alimenticias son limitadas, mientras que los bebestibles suelen tener mayor variedad.

Por lo general, no suelen tener estacionamientos propios y funcionan entre las 21 y 05 hrs viernes y sábado, y entre las 19 y 02 hrs. el resto de la semana.

Publicitan sus servicios de celebraciones a través de sus páginas webs, y sus precios suelen ser mucho más variados, dependiendo de la ubicación y popularidad del lugar.

En el caso de los pubs, al igual que los restaurantes, el precio está directamente relacionado con el consumo de bebidas y alimentos. Mientras el caso de las

¹⁶ Se habla de servicio a los invitados refiriéndose al prestado por maître, camareros y barman.

¹⁷ Precio de referencia de acuerdo a los precios de los siguientes hoteles ubicados en el sector oriente de Santiago: Hotel Manquehue, Hotel Plaza el Bosque, Hotel Intercontinental, Hotel Kennedy.

discotecas el precio por persona depende de los servicios contratados, y dada la diversidad de servicios el precio por persona puede ir desde los \$2.500 a \$50.000.

Otros Servicios Particulares

Otra opción que facilita su tarea al organizador de un evento, es la contratación de servicios particulares independientes por rubro: lugar, música envasada, banquetería, limpieza, números artísticos, etc. Donde el organizador puede contratar los servicios que requiera de acuerdo a sus necesidades, a través de distintos proveedores.

De la encuesta realizada no se visualiza la existencia de proveedores con fuerte posicionamiento. De la muestra, sólo 23% mencionó que conocía a un proveedor en el rubro, donde sólo un 12% pudo recordar el nombre de la empresa, y donde ninguna de éstas fue mencionada por más de 1 encuestado.

Se observa un mercado atomizado, con precios individualizados por rubros. Para un mayor acercamiento se considera la siguiente cotización:

Cuadro 8: Cotización Proveedores Independientes

Características del evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 personas. ▪ Sábado en la noche.
Lugar	Espacio común del edificio, en algunos casos utilizable de manera gratuita, y en otros existen cuotas que no sobrepasan los \$ 30.000.-
Banquetería	<p>Se puede encontrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coctel para llevar desde \$1.900¹⁸ por persona. ▪ Coctel, bebestibles y garzones desde \$7.000¹⁹ por persona.

¹⁸ <http://www.exquisito.cl/page2.html>. Ofrece menú para llevar desde \$1.900 por persona.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cena, bebestibles, vajilla y garzones desde \$12.000²⁰ por persona.
Música	Dj con amplificación sin horario de tope desde \$150.000 ²¹ , con instalación y transporte dentro de Santiago.

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado, el siguiente cuadro resume los principales atributos que diferencian a la competencia relevante:

Cuadro 9: Comparación de la competencia relevante

Atributos	Restaurantes	Hoteles	Pubs y discotecas	Servicios particulares
Precio	20 - 30 M\$ pp	30 - 50 M\$ pp	2,5 - 50 M\$ pp	15 - 35 M\$ pp
Alimentos	cumple	cumple	cumple parcialmente	cumple
Aseo	cumple	cumple	cumple parcialmente	cumple parcialmente
Infraestructura cómoda	cumple parcialmente	cumple	cumple parcialmente	cumple parcialmente
Servicio a invitados	cumple	cumple	cumple parcialmente	cumple
Música	cumple parcialmente	cumple parcialmente	cumple	cumple
Privacidad	cumple parcialmente	cumple	no cumple	cumple
Flexibilidad horaria	no cumple	cumple	no cumple	cumple
Actividades de entretenimiento	cumple parcialmente	no cumple	cumple parcialmente	cumple parcialmente
Estacionamiento	cumple parcialmente	cumple parcialmente	no cumple	cumple parcialmente

Fuente: Elaboración Propia

4. Entorno (PEST)

Con la finalidad de realizar un análisis del macroentorno estratégico externo en el que desempeñará su actividad el servicio de celebraciones, se utiliza la

¹⁹ <http://fiesta-evento.mercadolibre.cl/MLC-420332774-matrimonios-graduacion-banqueteria-bautizos-fiestas-etc- JM> en Zacata producciones se ofrece decoración, líquidos, coctel, garzones, buffet dulce, especial para eventos caseros. Servicio completo \$7.000 por persona.

²⁰ <http://fiesta-evento.mercadolibre.cl/MLC-420607462-banqueteria-a-domicilio-cenas-coctel-asados-matrimonios- JM> en Magenta producciones

²¹ <http://www.enriquehidalgo.cl> precio en base a simulación telefónica para evento de hasta 100 personas.

metodología PEST para identificar las posibles amenazas y oportunidades, y se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 10: Análisis PEST

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma Tributaria. Posible impacto en ganancias de empresas genera incertidumbre en inversiones futuras. ▪ Ley Tolerancia Cero Alcohol. Prohíbe y penaliza la conducción bajo la influencia del alcohol y en estado de ebriedad, disminuyendo el parámetro mínimo a 0,3 gramos de alcohol por litro de sangre.²² ▪ Ley laboral. Los trabajadores independientes brindan la flexibilidad que esta empresa requiere, no obstante se debe tomar en cuenta que a partir del 01 de Enero de 2015 todos estos trabajadores estarán obligados a cotizar respecto al 100% de su renta imponible anual (sin excepciones). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de tasa de crecimiento anual. ▪ Tasas de interés se encuentran dentro de las más bajas a nivel histórico. ▪ Desempleo a nivel del 6%. ▪ Inflación sobre la meta de política monetaria (3%). ▪ Aumento del tipo de cambio (dólar) por devaluación del peso chileno.
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografía RM. La región con más habitantes de Chile y con 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet. Crecimiento de marketing y ventas online para

²² Arturo Schönfeldt, toxicólogo de Clínica Santa María, indica que luego de beber una lata de cerveza de 350 ml de 5,5 grados un alcotest marcará alrededor de 0,5 gramos de alcohol. Para eliminar este alcohol tendrán que pasar entre dos y tres horas.

<p>mayor porcentaje de GSE ABC1.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en estilo de vida. Mayor interés por la recreación. ▪ Mal transporte público nocturno. Transantiago disminuye considerablemente la frecuencia después de las 22 hrs. ▪ Sensación de inseguridad en sectores de vida nocturna capitalina. 	<p>productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet. Aumenta la cobertura a nivel país y se facilita el acceso a los chilenos. ▪ Incorporación de publicidad en redes sociales. ▪ Aumento del uso de celulares en Chile. ▪ Crecimiento de los aplicativos para celulares.
---	---

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Político

Dentro de los factores políticos se visualizan 3 que pueden impactar en el negocio:

- Reforma tributaria
- Ley tolerancia cero alcohol.
- Ley laboral trabajadores independientes

La Reforma Tributaria contempla una implementación gradual, al 01 de Enero de 2017, de una serie de modificaciones a la normativa actual, donde las de mayor impacto para el negocio son las siguientes:²³

- Aumento de impuestos. El actual 20% de impuesto de Primera Categoría, se incrementará de manera progresiva hasta llegar a un 25% ó 27% de acuerdo al régimen de tributación que adopte la empresa.

²³

<http://reformatributaria2014.carey.cl/principales-reformas/>

<http://www.philippi.cl/index.php/proyecto-de-ley-reforma-tributaria-2014/>

- Endeudamiento. Se incorpora el concepto de “exceso de endeudamiento”, que se genera cuando el endeudamiento anual es superior a 3 veces el patrimonio. Cuando esto ocurra, los intereses, comisiones, servicios y otros cargos asociados a instrumentos de deuda serán gravados con un 35% de impuesto único.
- Pago IVA. Se aumentará a 60 días el plazo de pago de IVA a todas las empresas con ventas inferiores a 25 mil UF.
- Contabilidad simplificada. Podrán acogerse a este régimen toda empresa que esté en el segmento mipymes, donde tendrán que tributar sólo sus flujos de caja (facturas pagadas).
- Eliminación del FUT. Tributación sobre base devengada y término del Fondo de Utilidades Tributables.

Con respecto a la ley de tolerancia cero alcohol (20.580), que entró en vigencia en Marzo de 2014, con la cual se disminuyen los índices permitidos para la conducción a un máximo de 0,3 Gramos de Alcohol por litro de Sangre, se han establecido las siguientes sanciones:

- Multas que van desde 1 a 20 UTM,
- Cárcel, con pena máxima de presidio menor en su grado máximo (de 3 años y 1 día a 5 años),
- Suspensiones y cancelaciones de licencia de conducir incluso de por vida.

A dos años de implementada la ley, se observa un impacto directo en el flujo de clientes a Pubs y discotecas, causando el cierre de 22 locales y generando la pérdida de 1.740 puestos de trabajo en todo el país.²⁴ Esto principalmente dado que el control policial suele realizarse en las cercanías a estos lugares.

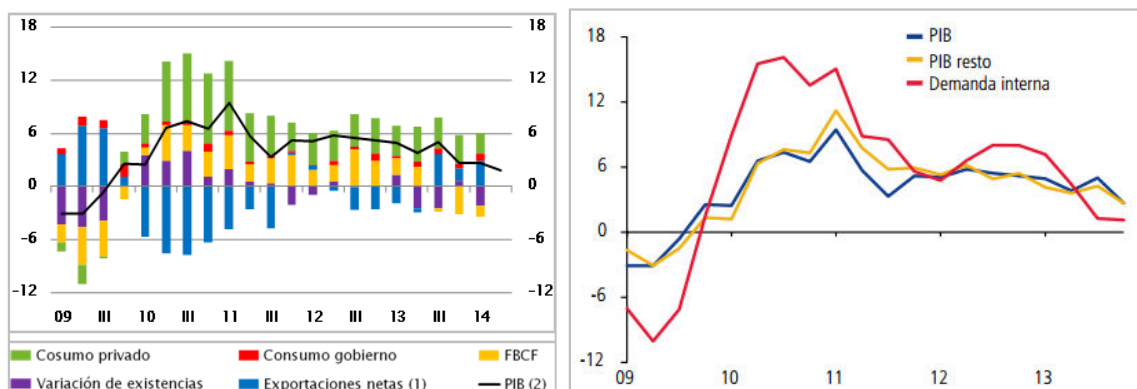
²⁴ Cooperativa.cl

Respecto de las cotizaciones obligatorias para trabajadores independientes, a partir del 2012 que gradualmente estos trabajadores han ingresado al sistema previsional, donde el gobierno ha promovido tanto el ingreso al sistema de pensiones como de salud y seguridad laboral. Esta medida, será obligatoria a partir de la operación reta 2015 en el ámbito previsional y a partir del 2018 para el sistema de salud.²⁵ Esto implica una reducción relativa en los ingresos percibidos por estos trabajadores.

Análisis Económico

De acuerdo a lo indicado en el Informe de Política Monetaria (IPOM) del mes de Marzo de 2014, Chile está viviendo un proceso de desaceleración económica. El 2014 el crecimiento anual del país fue de un 4,1%, y en la Encuesta de Expectativas Económicas (EEE) de marzo, se indica que el crecimiento esperado del PIB para el 2014 se redujo desde 4,1% en Noviembre a 3,7% en Marzo. Estas correcciones al crecimiento en Chile, van en la misma línea de las economías emergentes donde también se visualiza una desaceleración²⁶. A continuación se ilustra la tendencia a la baja del PIB y la demanda interna.

Ilustración 19: PIB y demanda interna (variación anual, porcentaje)

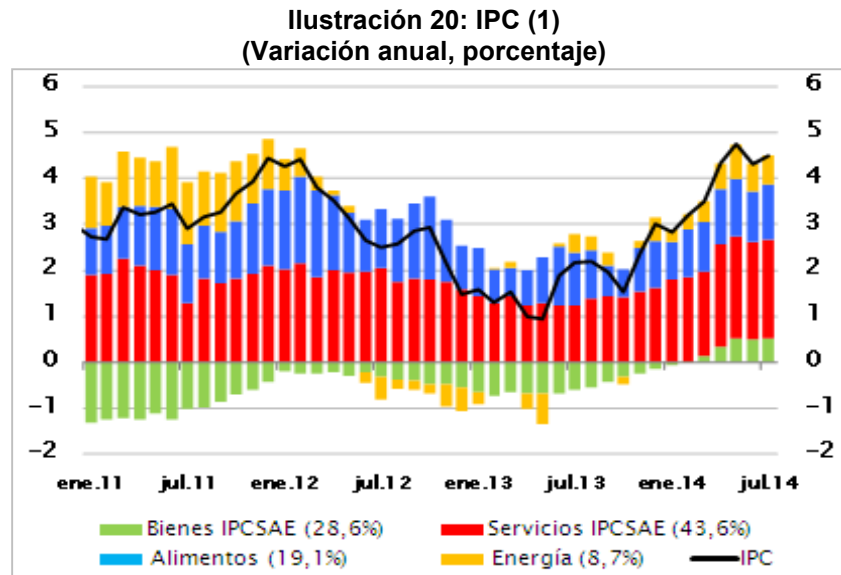


- (1) Exportaciones menos importaciones de bienes y servicios.
 (2) Dato segundo trimestre de 2014 corresponde al promedio del IMACEC.
 Fuente: Banco Central de Chile, 2014.

²⁵ Chileatiende.cl

²⁶ Un ejemplo es China, cuya expansión prevista se ubica incluso por debajo de la meta de 7,5% expresada por sus autoridades. Según información del Informe de Política Monetaria de Marzo 2014.

Respecto de la inflación, el IPOM de Marzo ya advertía el alza en el IPC, el que aumentó más rápido de lo previsto a niveles por sobre el 3% definido como meta, a causa del mayor precio de los combustibles en dólares y a la depreciación del peso chileno.

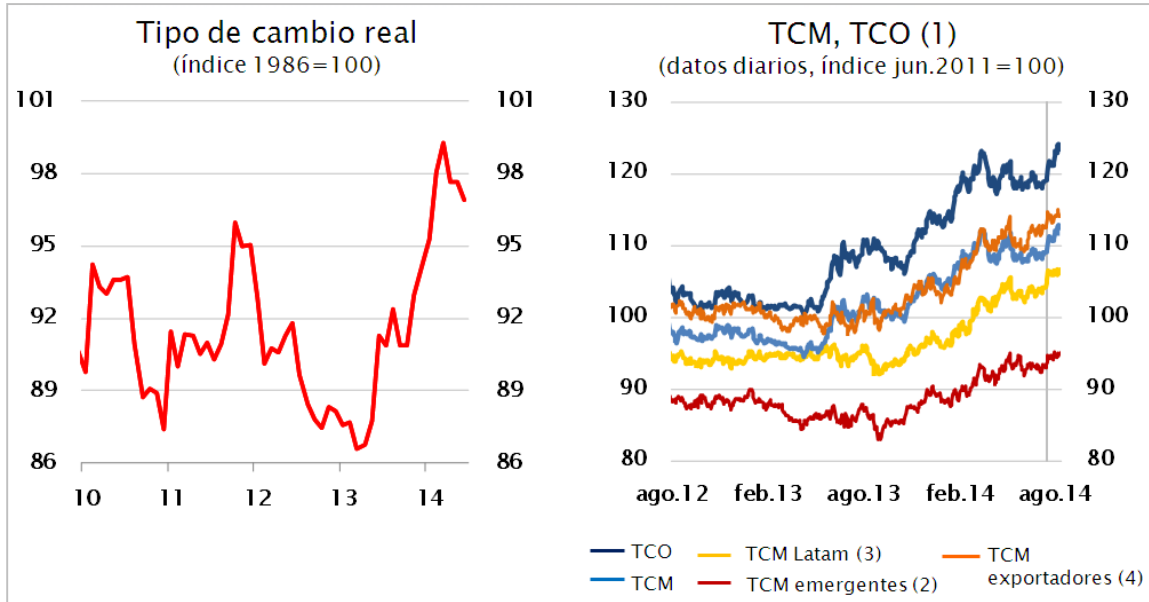


(1) Cifras entre paréntesis corresponden a la ponderación canasta 2013. Variaciones anuales para el último año corresponde a las referenciales.

(2) Líneas verticales corresponden a día de publicación IPC.

Fuentes: Banco Central de Chile, Instituto Nacional de Estadísticas y Tradition Chile Agentes de Valores Limitada.

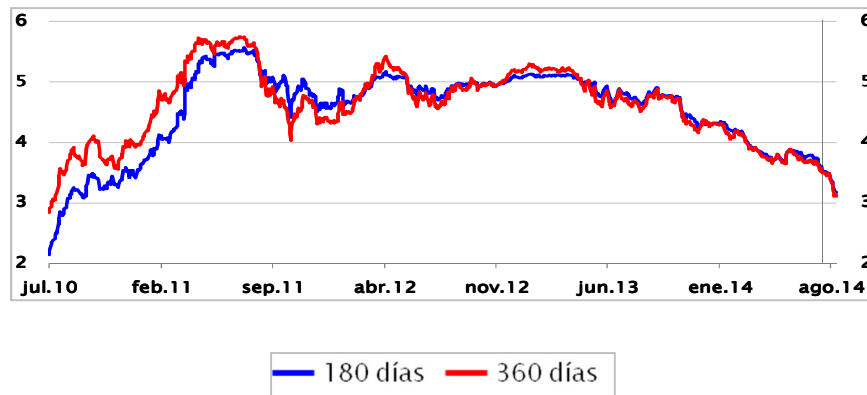
Ilustración 22: Tipo de Cambio



(1) Línea gris vertical indica RPM julio. (2) Considera Corea, India, Rusia y Sudáfrica.
 (3) Considera Brasil, Colombia, México y Perú. (4) Considera Australia, Canadá y Nueva Zelanda.
 Fuentes: Banco Central de Chile y Bloomberg.

En consecuencia de la inflación, el banco central ha decidido bajar las tasas de interés a fin de mantener la meta de inflación en el 3%. Es así, como actualmente la tasa de interés se ubica en uno de sus momentos más bajos a nivel histórico, tal como se observa en la gráfica a continuación.

Ilustración 23: Tasas swap (*) (datos diarios, porcentaje)

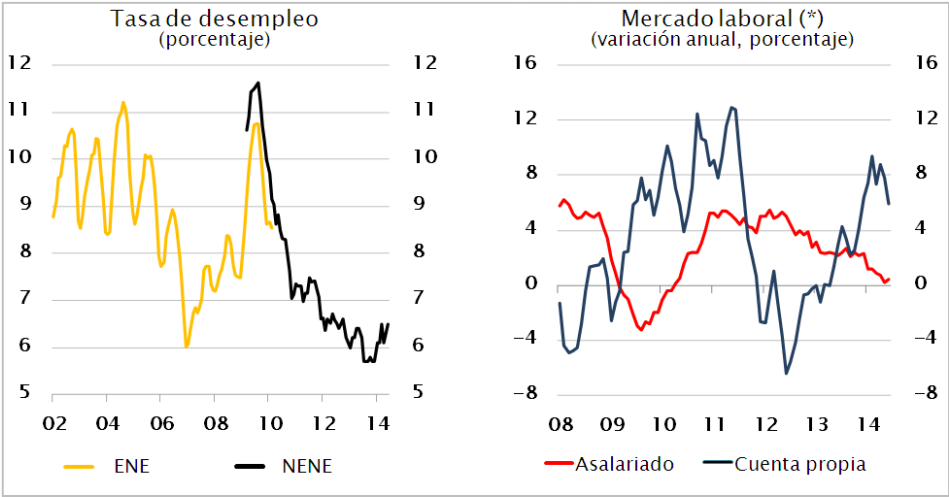


(*) Línea vertical corresponde a RPM de julio.

Fuente: Banco Central de Chile.

Respecto del empleo, el IPOM de Marzo 2014 indica que el escenario actual muestra una evolución de la actividad económica que se contrapone con el estado del mercado laboral, en el que se observa un desempleo bajo en términos históricos. Por otra parte, se visualiza en la recomposición del empleo, la existencia de mayor dinamismo de la ocupación por cuenta propia y menor de la asalariada.

Ilustración 24: Chile: Empleo, salarios y precios

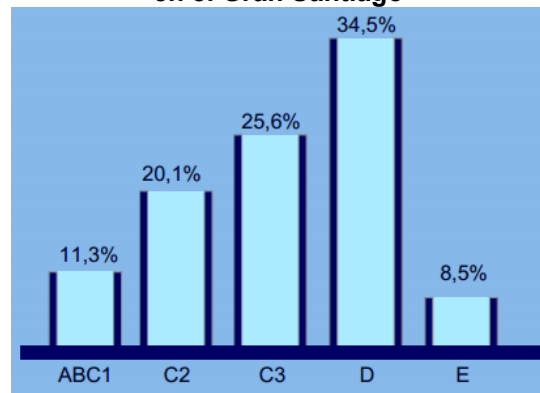


(*) Series empalmadas con la variación mensual en febrero 2010.
 Fuentes: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas

Análisis Social

De acuerdo a los datos preliminares del censo de 2012 y Adimark, existe una clara desigualdad en la distribución de los niveles socioeconómicos de Chile. Específicamente en el Gran Santiago, más del 50% de la población se concentra en el nivel D y C3, con ingresos que fluctúan entre los \$215.00 a \$800.000.

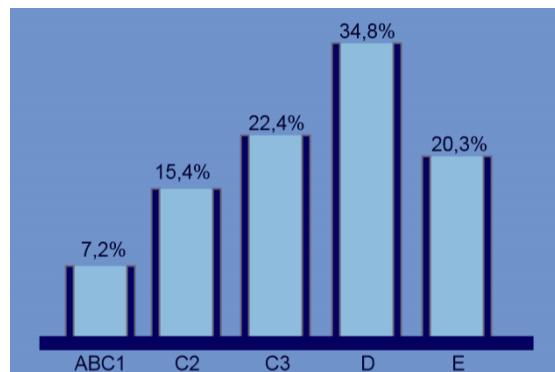
Ilustración 25: Niveles Socioeconómicos en el Gran Santiago



Fuente: Adimark.

Por otra parte si se comparan los porcentajes de distribución de GSE entre la Región Metropolitana y el Gran Santiago, se observan algunas diferencias. Se destaca que el grupo ABC1, es 4 puntos porcentuales mayor en el Gran Santiago, y la misma línea sigue el grupo C2.

Ilustración 26 Niveles Socioeconómicos Chile



Fuente: Adimark.

Por otra parte los chilenos, a partir de los 90 se han integrado al consumo cultural y de entretenimiento, impactando en todos los estratos sociales. Donde se destaca

que el crecimiento del país y la mayor disponibilidad de recursos de los chilenos (propios o crédito) ha contribuido al crecimiento de la demanda por estas actividades. Esta se ha hecho más notoria en grupos socioeconómicos de mayores ingresos, donde también el status y el tiempo afectan estas prácticas.²⁷

Otro factor que impacta en la vida nocturna del Gran Santiago se relaciona con el transporte público, el principal medio de transporte (Transantiago) en horario nocturno cumple su estándar de frecuencia en sólo un 31,9%²⁸. Además los usuarios y choferes expresan de la inseguridad que presenta su utilización en altas horas de la noche, por factores como la delincuencia y violencia.²⁹

Otro factor similar, tiene que ver con la sensación de inseguridad de la vida nocturna en la capital. Donde de acuerdo al relato de locatarios de restaurantes, discotecas, bares, cines y otros, indican que ante la delincuencia y la inseguridad que afecta a Santiago, muchos ciudadanos han reducido el horario de su vida nocturna.³⁰

Análisis Tecnológico

El internet se consolida cada vez más como parte de la vida de los chilenos, en ese sentido las empresas han aprovechado este medio de comunicación hacia sus clientes, buscando no sólo comunicar sus propuestas de valor, sino que también realizar sus transacciones.

De acuerdo a lo informado por la Cámara de Comercio de Santiago, este 2014 se estima un aumento en las ventas mediante comercio electrónico de un 20%,

²⁷ Modesto Gayo 2009. Patrones culturales de uso del tiempo libre en Chile. Una aproximación desde la teoría Bourdieuana.

²⁸ Emol. Transantiago: Situación más crítica se vive en el horario nocturno.

²⁹ La Segunda. Violencia, drogas y alcohol: La cruda realidad que se destapa en las noches del Transantiago

³⁰ Diario Libre. La delincuencia e inseguridad afectan vida nocturna Santiago

alcanzando ventas cercanas a los 2 mil millones de dólares, en un mercado donde los usuarios conectados a la red superan los 10 millones a nivel nacional.³¹

En este sentido, la evolución del comercio electrónico ha sorprendido a la economía, donde en el 2011 la comercialización de bienes estaba lejos de alcanzar el 40% de las ventas, y donde hoy alcanza el 50%, no sufriendo los impactos del freno que está viviendo la economía chilena.³²

En este mismo sentido las empresas están aprovechando los beneficios de publicitar en redes sociales, tales como el menor costo de llegar al cliente, el amplio alcance que presentan, permite llegar a una segmentación, campañas virales, rápido feedback, fidelización, etc.³³

Hoy el 57% de las empresas chilenas utilizan al menos una red social, siendo Facebook, Twitter y YouTube las más populares, superando el promedio latinoamericano del 49%. Donde de acuerdo a un estudio de Burson-Marsteller, las 160 empresas con mayores ingresos de América Latina interactúan a través de las redes sociales.³⁴

Adicionalmente, se visualiza una penetración importante de los dispositivos móviles, donde hasta los 46 años el 61% de los chilenos utiliza un Smartphone. Donde el número de descargas de aplicaciones móviles ha aumentado de 530 en el 2008 a 16.210 en el 2013.³⁵

³¹ La Tercera. Comercio proyecta un aumento de 20% en las ventas online en 2014.

³² La Tercera. Comercio proyecta un aumento de 20% en las ventas online en 2014.

³³ Gestión.org. Las 10 principales ventajas de la publicidad en las redes sociales.

³⁴ Emol. El 57% de las empresas chilenas utilizan al menos una red social en internet.

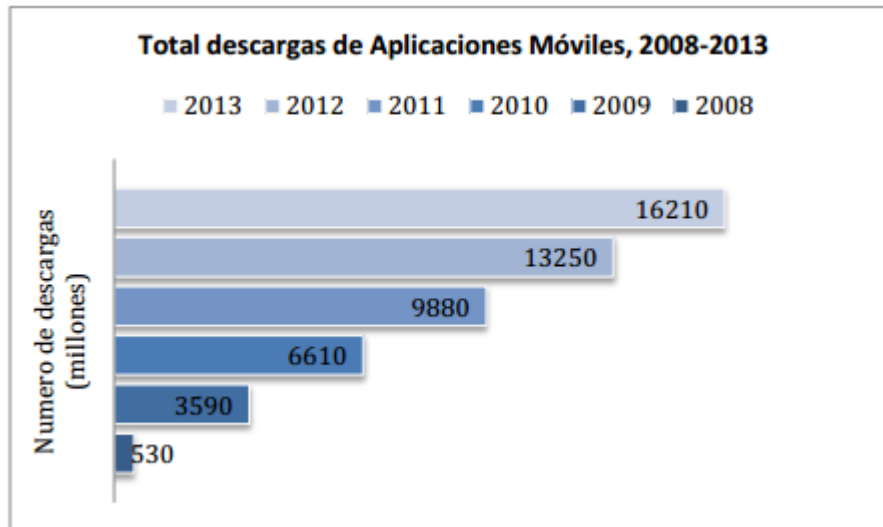
³⁵ ProChile. Estudio de Mercado Aplicaciones Móviles, Junio 2013.

Cuadro 11: Penetración de Dispositivos móviles por edad

Grupo	Convencional	Smartphone
Generación Z (18-23)	95%	64%
Millennials (24-32)	97%	72%
Generación X (33-46)	95%	61%
Boomers Jóvenes (47-56)	92%	39%
Boomers (57-67)	89%	28%
Generación Dorada (68-88)	85%	16%
Total	93%	50%

Fuente: Prochile

Ilustración 27: Total Descargas Aplicaciones Móviles



Fuente: Prochile.

III. Síntesis Estratégica

El diagnóstico realizado en el apartado anterior permite obtener las siguientes conclusiones:

Análisis Interno:

Considerando que el Mercado potencial de MM\$ 1.075.749, donde el 78% de los potenciales clientes pertenecen al grupo socioeconómico ABC1, se destaca lo siguiente:

- Los potenciales clientes prefieren realizar sus celebraciones en el hogar (80% según encuestas).
- Los potenciales clientes suelen realizar entre 1 y 3 veces por año celebraciones con más de 20 invitados.
- Los potenciales clientes estructuran su gasto de manera variada, donde de acuerdo a la encuesta aplicada, el 49% gasta un promedio de \$ 6.000 por invitado, el 33% gasta en promedio \$12.000 por invitado y el 16% gasta en promedio \$19.000 por invitado.
- La competencia puede clasificarse en aquellos proveedores que en un lugar ofrecen sus servicios de alimentación y otros, tal como restaurantes, pubs, hoteles, discotecas principalmente, y en aquellos proveedores que ofrecen un servicio especializado y lo llevan al lugar donde el organizador de la celebración disponga.

Así, dado que los potenciales clientes prefieren realizar sus celebraciones en el hogar, los competidores directos serán aquellos proveedores especializados, tal como banquetería, música, shows artísticos, entre otros.

- La competencia directa no ofrece una solución integral al cliente potencial, teniendo este último que contratar más de un proveedor para satisfacer su necesidad al momento de realizar una celebración.

Análisis Externo:

- La reforma tributaria genera cambio en las perspectivas de las utilidades a nivel empresarial.
- Entrada en vigencia de cotizaciones obligatorias para trabajadores independientes, trae un aumento en los costos asociados a recursos humanos.
- Ley tolerancia cero alcohol busca disminuir la conducción con alcohol.
- Desaceleración del nivel de crecimiento económico, y una consecuente baja de las tasas de interés por parte del Banco Central.
- Aumento del tipo de cambio (USD).
- La región metropolitana agrupa el mayor porcentaje de la población ABC1 a nivel país.
- Cambio en estilo de vida de los chilenos, privilegian realizar actividades recreativas.
- Sensación de inseguridad en la noche santiaguinas, acompañado de una sensación de mal transporte público nocturno.
- Internet, redes sociales y aplicaciones móviles ofrecen una alternativa de bajo costo para utilizarse como canales de distribución.

1. FODA por Segmento

En consecuencia del análisis presentado en los apartados anteriores, la propuesta de valor del servicio de celebraciones podría orientarse hacia 2 líneas: cumpleaños y despedidas de soltero(a), sin embargo ambas poseen aspectos particulares que se describen a continuación:

Celebraciones: Cumpleaños

Cuadro 12: FODA Cumpleaños

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ La propuesta de valor se orientará a un servicio especializado en cumpleaños, diferenciándose de la competencia que debe adaptar su negocio para satisfacer esa necesidad.▪ La propuesta de valor se orienta a brindar una solución integrada de servicios para satisfacer al cliente, donde la competencia suele ofrecer uno o dos servicios especializados.▪ La propuesta de valor permite funcionar en un horario ampliado de acuerdo a la necesidad del cliente, presentando mayor flexibilidad frente a sus competidores.▪ El servicio se entregará en el lugar elegido por el cliente, es decir, donde éste considere que es el más adecuado en términos de espacio, comodidad y privacidad.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mercado potencial: ABC1 y C2, por lo general, posee hogares cómodos y amplios donde recibir invitados.▪ Mercado potencial evaluado en MM\$ 1.075.749.▪ Sensación de inseguridad de establecimientos nocturnos, y de la vida nocturna en la ciudad, hace que las personas busquen lugares que consideren más seguros y privados.▪ Tasas de interés dentro de las más bajas a nivel histórico, presentan una oportunidad para realizar apalancamiento financiero.▪ Cumpleaños son recurrentes, facilitando la fidelización del cliente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Negocio nuevo con baja experiencia del personal en la integración de diversos rubros, requiere de un periodo de aprendizaje y ajuste.▪ La empresa al no disponer de infraestructura para celebraciones, no llegará a clientes que no dispongan de un lugar adecuado.▪ La empresa no posee posicionamiento de marca ni de su propuesta de valor.	<ul style="list-style-type: none">▪ Existencia de competencia especializada por rubros (banquetería, música, etc.) y con años de experiencia.▪ Cotizaciones obligatorias para trabajadores independientes, aumentan los costos de mantener empleados.▪ Reforma tributaria, aumenta impuestos empresas y genera que los inversionistas exijan mayor rentabilidad a la inversión.

La matriz FODA para celebraciones de cumpleaños permite llegar a varias conclusiones. La primera, relacionada con aprovechar la sensación de inseguridad y falta de privacidad de realizar cumpleaños fuera del hogar, para ofrecer un servicio integral que lleve la celebración al hogar del cliente, o a donde sea que éste considere más adecuado de acuerdo a sus propios cánones. La segunda, y alineada a la anterior, es aprovechar que los potenciales clientes viven en hogares que pueden brindar la comodidad adecuada para realizar una celebración, superando la debilidad de la empresa de no poseer su propia infraestructura. La tercera, es aprovechar la integración de servicios que tendrá la empresa para enfrentar a la competencia proveniente de proveedores que entregan servicios especializados por rubros. Y la cuarta, relacionada con generar alianzas estratégicas con proveedores que entregan servicios especializados por rubros a fin de aprovechar su experiencia en el negocio y afrontar mejor la competencia.

Celebraciones: Despedidas de Soltero(a)

Cuadro 13: FODA Despedidas de Soltero(a)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa ofrece una propuesta de valor con mayor variedad de servicios a los ofrecidos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado potencial, por lo general, posee hogares cómodos y amplios donde recibir invitados. ▪ Sensación de inseguridad de establecimientos nocturnos, y de la vida nocturna en la ciudad. ▪ Falta de privacidad de despedidas en lugares públicos. ▪ Tasas largas dentro de las más bajas a nivel histórico, presentan una oportunidad para realizar apalancamiento financiero.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja experiencia de la empresa en el rubro. ▪ Por tratarse de eventos que se realizan espaciados en el tiempo, dificulta la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de competencia con años de experiencia. ▪ Facilidad de la competencia de adoptar

fidelización del cliente.

nuevos servicios.

- Cotizaciones obligatorias para trabajadores independientes, aumentan los costos de mantener empleados.
- Reforma tributaria, aumenta impuestos empresas y genera que los inversionistas exijan mayor rentabilidad a la inversión.

La matriz FODA para celebraciones de despedidas de soltero(a) permite concluir en primer lugar, que se debe aprovechar la variedad e integración de nuevos servicios que ofrecerá la empresa de eventos, para llevarlos al hogar del cliente, potenciando la seguridad, privacidad y comodidad que encuentran en él, versus realizar la despedida en un local comercial. En segundo lugar, debe tomarse la oportunidad que brinda el hacer la despedida en lugares privados y con grupos más acotados, para ir ganando la experiencia que hasta el momento no tiene la empresa, permitiendo controlar mejor los posibles imprevistos que puedan surgir. En tercer lugar, es clave que la empresa brinde variedad y novedad permanente en los servicios ofrecidos, de manera de enfrentar adecuadamente a los competidores que ya cuentan con experiencia en este mercado. Y en cuarto lugar, la estrategia debe considerar estar en permanente monitoreo de las novedades a nivel internacional que permitan incorporar o mejorar los servicios actuales antes que los competidores locales, de manera de reducir su atractivo y preferencia por parte de los clientes.

2. Identificación de Factores Críticos de Éxito

Para entender los factores críticos de éxito de la empresa, hay que responder ciertas preguntas, tal como ¿Qué elementos son claves para el éxito del negocio? y ¿Qué necesitamos para tener éxito?

En respuesta a esas preguntas, para desarrollar un negocio en el ámbito de las celebraciones de cumpleaños, que es la que mayores ventajas competitivas presenta al observar el resultado del análisis FODA, los factores críticos de éxito son los siguientes:

- Solución integral de servicios.
- Servicios innovadores.
- Servicios de reconocida calidad.
- Comunicación de la propuesta de valor.
- Generar que el cliente viva una experiencia valiosa en la adquisición y uso del servicio, en pos de la fidelización.

IV. Diseño de Estratégico

1. Segmento Objetivo

- Hombres y mujeres.
- Entre 27 y 50 años de edad.
- GSE ABC1 y C2.
- Que deseen efectuar una celebración de cumpleaños para personas mayores de 18 años, en un hogar de la comuna de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa o La Reina.
- Que buscan contratar un servicio integral a un único proveedor para realizar su celebración.

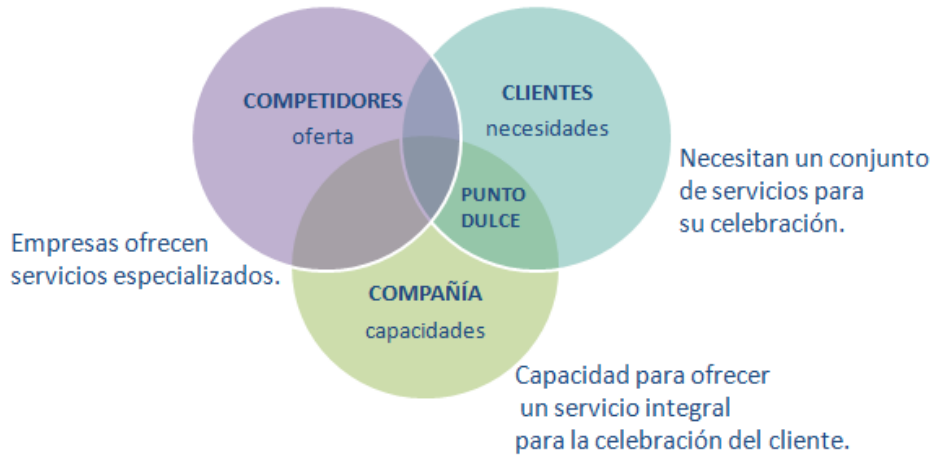
2. Diseño de la Propuesta de Valor

Antes de diseñar la propuesta de valor, existen algunos elementos que facilitan dar una orientación estratégica al negocio. En razón de ello, a continuación se identifica el punto estratégico óptimo o “punto dulce”, es decir, el espacio donde el negocio es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes, y los competidores no lo están haciendo.

De acuerdo a lo descrito en el diagnóstico, el punto estratégico óptimo se ubica donde la compañía a crear es capaz de ofrecer un servicio integral, donde el cliente satisface su conjunto de necesidades contratando una única compañía, mientras que los actuales competidores en su mayoría se orientan a ofrecer servicios especializados.

Ilustración 28: Punto Estratégico Óptimo

Punto Estratégico Óptimo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Fuentes: Administración Estratégica y Política de Negocios. Thomas L. Wheelen.

Siguiendo con este análisis, el punto estratégico óptimo elegido por esta compañía, desde el punto de vista de la elección de una estrategia competitiva se enmarcará en el enfoque de diferenciación, debido a que la principal ventaja competitiva se relaciona a la integración de servicios integrando servicios de entretenimiento a elección por parte del cliente. Donde el ámbito competitivo elegido será de alcance reducido (segmento objetivo). Esto se resume en el cuadro a continuación:

Ilustración 29: Estrategia Competitiva



Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios. Thomas L. Wheelen.

Bajo este enfoque de diferenciación, se evaluaron los que genéricamente podrían llegar a ser factores claves para el éxito de la estrategia, identificando 4 elementos que serán los que orientarán la propuesta de valor de la compañía.

Ilustración 30: Factores para el Diseño de la Propuesta de Valor



Fuentes: Administración Estratégica y Política de Negocios. Thomas L. Wheelen.

- **Novedad.** Servicio de cumpleaños integral, incluye diversos servicios, entre ellos se ofrece entretenimiento y aseo post celebración.
- **Conveniencia.** Todos los servicios que necesita el cliente en una sola empresa.
- **Calidad y desempeño.** Porque un objetivo estratégico es fidelizar a los clientes, el servicio se orienta a entregar lo mejor en cada ámbito.

Considerando todos estos elementos descritos, el diseño de la propuesta de valor debe dar cuenta de lo siguiente:

- **Situación identificada:** Las personas quieren celebrar sus cumpleaños como un invitado más, es decir, sin tener que estar preocupados de cada detalle y coordinando los diferentes aspectos que una celebración de este tipo implica.
- **Solución:** Empresa que ofrece una solución integral al organizador del cumpleaños, preocupándose de todos los aspectos que al organizador le preocupen, y gestionado a través de un único proveedor.
- **Propuesta de valor (beneficios):** Garantizar que el organizador del cumpleaños podrá disfrutar de la celebración sin preocuparse de los detalles. Donde el foco de la propuesta de valor está en la **conveniencia**, orientando a hacerle la vida más fácil a nuestro cliente, simplificando las actividades que estos deberían realizar por su cuenta. En la **novedad**, donde se contará con servicios poco explotados en el mercado actual. Y en la **calidad y desempeño**, donde se buscará brindar un servicio de alto estándar para aprovechar la experiencia de compra para fidelizar al cliente y buscar la recomendación en sus círculos de contactos.

De esta manera, la propuesta de valor será: ***“Celebra tu cumpleaños en tu hogar y disfruta como un invitado más.”***

Para dar vida a esta propuesta de valor, se utiliza en Modelo Canvas para describir los aspectos claves que permitirán hacer llegar la propuesta de valor al segmento objetivo, detallando como la empresa crea, entrega y captura el valor.

Ilustración 31: Modelo Canvas.



Fuente: Elaboración Propia.

Para operativizar la propuesta de valor descrita, la empresa ofrecerá a los clientes mix de servicios prediseñados, permitiendo también contratar servicios adicionales a estos mix, o bien, diseñar su propio mix.

De acuerdo a lo identificado en la investigación de mercado³⁶, donde los potenciales clientes muestran sus mayores preferencias por contratar un servicio que les resuelva las necesidades de alimentación, aseo post evento y música, incorporando también los servicios de entretenimiento con más altas preferencias, los mix prediseñados son los siguientes:

³⁶ Información obtenida a partir de investigación de mercado de elaboración propia.

Ilustración 32: Mix de Servicios

MIX 1 - \$9.990 pp	MIX 2 - \$14.990 pp
<p>menu light + aseo + musica envasada</p> <p>Elige entre:</p> <p>Juegos de Magia</p> <p>Cantante</p> <p>Animador y Juegos Grupales</p> <p>Consulta por servicios adicionales</p>	<p>menu clásico + aseo + musica envasada</p> <p>Elige entre:</p> <p>Karaoke</p> <p>Juegos de Magia</p> <p>Cantante</p> <p>Animador y Juegos Grupales</p> <p>Consulta por servicios adicionales</p>
<p>MIX 3 - \$25.990 pp</p> <p>menu premium + aseo + musica envasada</p> <p>Elige entre:</p> <p>Juegos Flippers y Arcade</p> <p>DJ + amplificación</p> <p>Karaoke</p> <p>Juegos de Magia</p> <p>Cantante</p> <p>Animador y Juegos Grupales</p> <p>Consulta por servicios adicionales</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

También se brindará la alternativa a los clientes para contratar los siguientes servicios adicionales, así como de armar sus propios packs. Los precios de los servicios adicionales no estarán publicados y deberán consultarse directamente al Party Planner, dado que dependen fuertemente del número de personas para los que se contrate, así como de otras variables.

Ilustración 33: Otros Servicios a Ofrecer

Servicios Adicionales	Arma tu Mix
<p>Entretención: Degustación de vinos Decoración temática y accesorios para invitados Pack de disfraces para tu fiesta Paseo en Party Bus</p> <p>Otros: Barra libre Vajilla Garzones / barman / asadores Carpas / mesas / sillas / otros</p>	<p>menú light / clasico /premium aseo musica envasada</p> <p>Entretención Juegos Flippers y Arcade DJ + amplificación Karaoke Juegos de Magia Cantante y más</p> <p>Consulta por otros servicios</p>

Fuente: Elaboración Propia.

En general, para una celebración de 20 personas, el precio de cada mix sin incluir servicios adicionales se detalla en el siguiente cuadro:

Ilustración 34: Costo Mix

	Precio unitario	Precio 20 personas
MIX 1	9.990	199.800
MIX 2	14.990	299.800
MIX 3	25.990	519.800

Fuente: Elaboración Propia.

Distribución del Servicio

Basado en el estudio de mercado realizado, la plaza de distribución del servicio de celebraciones será el área conformada por las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Providencia.

Con el objetivo de facilitar la distribución de los servicios descritos en la propuesta de valor y controlar los costos iniciales de la empresa, durante el primer año se considera exclusivamente la venta directa, donde el objetivo a cumplir será:

- Recolectar información del consumidor y sus necesidades (pre-venta, venta y post-venta).
- Entregar información de los servicios ofrecidos.
- Promocionar y generar demanda.
- Permitir la cocreación del servicio.

- Permitir la venta del servicio.

En este contexto, se toman las siguientes las decisiones respecto a:

- Profundidad del canal: Directa, es decir, que no habrá venta por medio de intermediarios.
- Amplitud del canal: Exclusivo, donde el consumidor sólo podrá contratar los servicios a través de canal web, mobile y Party Planner.

Para el canal web se establecerá un sitio propio de la empresa, así como banners en sitios web relacionados con el negocio de las celebraciones de cumpleaños y en sitios de transacciones comerciales altamente visitados. Donde, la función de los banners es redirigir al posible cliente hacia el sitio propio de la empresa, donde existe un entorno enfocado en generar un vínculo entre éste y la empresa para facilitar la venta del servicio. En específico el sitio de la empresa será un ambiente interactivo que permita satisfacer las necesidades del cliente y cerrar el proceso de venta, si el cliente así lo desea.

Por otra parte el canal mobile, tendrá similares características al sitio propio de la empresa, con la diferencia de que estará optimizado para generar un uso amigable desde el Smartphone.

Finalmente, el Party Planner y su equipo como canal de distribución, cumplirán la misión de brindar una atención personalizada al cliente, incluyendo una asesoría respecto de los servicios que mejor se adecuan a sus necesidades y permitiendo cerrar en proceso de venta.

3. Estrategia Comunicacional

La estrategia comunicacional es otro de los aspectos claves para esta empresa, dado que a través de ella será en primer lugar como se dará a conocer, y en segundo lugar, como presentará su propuesta de valor al segmento objetivo, definido en la estrategia.

En este contexto, el objetivo del plan comunicacional inicial será generar conciencia de marca y de la propuesta de valor en el segmento objetivo, para

alcanzar el 3% del mercado potencial en los primeros 6 meses. Con una meta de efectividad en la venta del 1%.

El público objetivo de este plan comunicacional serán:

- Clientes Potenciales, pertenecientes al segmento objetivo.
- Personas influyentes (pueden no comprar, pero influyen en las decisiones de compra de otros).

Donde el mensaje que se buscará difundir, estará enmarcado en la propuesta de valor: *“Celebra tu cumpleaños en tu hogar y disfruta como un invitado más”* orientado bajo el siguiente posicionamiento:

*“Para hombres y mujeres del sector oriente de Santiago que quieran sentirse como un invitado más en su propio cumpleaños, **PartyClick** es el servicio de cumpleaños que hace que te olvides de la organización de tu celebración, porque lleva a tu casa todo lo que necesitas para disfrutar de una velada inolvidable.”*

En concreto, el plan comunicacional se realizará a través de una empresa externa, debido a que cuentan con mayores capacidades y habilidades que PartyClick en este ámbito. Donde se destinará un presupuesto anual de 8 millones para el primer año (a fin de cubrir también los gastos asociados a desarrollo de imagen y web) y de 5 millones para los años siguientes, al que se asociarán objetivos medibles definidos anualmente, para poder evaluar el desempeño de la empresa a contratar, y definir así la continuidad con esta empresa u otra del rubro.

Este plan estará enmarcado en el siguiente mix promocional:

- Publicidad: Expresiva.
- Promoción de Ventas: Comunicación Online (web, banner, aplicación mobile, clip, link) y testimonial (web y redes sociales).

- Venta personal (Party Planner): Cultivadora, en búsqueda de la fidelización.



En todos estos elementos se buscará apuntar a la experiencia del cliente al vivir el servicio, es decir, hacia los elementos emocionales y racionales que hacen distintiva la propuesta de valor de PartyClick.

Dentro de los elementos racionales, se visualizan:

- Pagar por un servicio integrado, y sólo preocuparse por disfrutar.
- Un solo proveedor se encargará de todo.
- El esfuerzo y costo del cliente de hacerlo por sí mismo es mayor versus contratarlo a PartyClick.

Dentro de los elementos emocionales, se buscará construir:

- Diversión.
- Status.
- Sofisticación.



4. Lineamientos de Implementación

PartyClick se define como una empresa que integra un conjunto de servicios tomándolos de otros proveedores, en este sentido su actividad no estará enfocada en producir por sí misma los servicios y bienes asociados a ofrecer, sino que administrará directamente aquellos aspectos que sean claves y distintivos para la operación del negocio, y el resto lo proveerá a través de alianzas estratégicas o

servicios externalizados. En el siguiente cuadro se identifican los principales elementos que requiere PartyClick para su operación, clasificada por ámbito de generación.

Cuadro 14: Ámbitos de Gestión

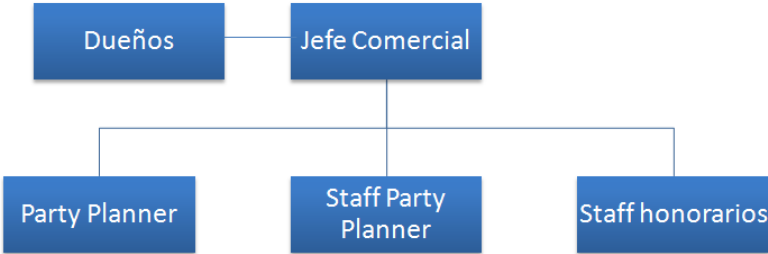
Ámbitos Internos	Alianzas Estratégicas	Ámbitos Externos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal clave para la gestión y operación del negocio. ▪ Personal a honorarios para servicios de cumpleaños (aseadores, garzones independientes, y otro personal independiente). ▪ Inducción y capacitación del personal que se relaciona con nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas banqueteras. ▪ Empresas de arriendo de mobiliario para eventos. ▪ Proveedores de servicios de entretención. ▪ Staff artistas independientes . ▪ Dj + amplificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de insumos necesarios para la celebración de cumpleaños.

Fuente: Elaboración Propia.

Ámbitos Internos

Para abordar los ámbitos internos PartyClick se estructurará considerando los cargos de Jefe Comercial, Party Planner, Staff Party Planner y Staff honorarios, todos bajo la dependencia del Jefe Comercial, quien será el responsable de reportar a los dueños de PartyClick. A continuación organigrama de PartyClick.

Ilustración 35: Organigrama PartyClick



Fuente: Elaboración Propia.

- Jefe comercial: Profesional con conocimientos de administración y finanzas, será el encargado de la dirección de la empresa y llevará la relación con el

personal interno y proveedores. Tomará las decisiones de financiamiento de PartyClick en conjunto con los dueños.

- Party Planner: serán los responsables de la organización y ejecución del servicio contratado por el cliente, encargándose de todas las coordinaciones requeridas, y de resolver las necesidades del cliente con máxima oportunidad.

Serán la cara visible de PartyClick frente al cliente. Deberán contar con habilidades orientadas a la comunicación, el buen lenguaje, la resolución de problemas, entender las necesidades del segmento objetivo y tener un aspecto impecable.

- Staff Party Planner. Son personal de apoyo al Party Planner, que se incorpora a PartyClick en su etapa de crecimiento (tercer año), para apoyar las actividades del Party Planner, y el número de puestos será de carácter variable. Su rol será cooperar en la organización y ejecución del servicio contratado por el cliente. Estarán bajo la dependencia jerárquica del Jefe Comercial, pero en su labor diaria trabajarán conjuntamente con los Party Planner y deberán seguir los lineamientos que estos definan. Al igual que los Party Planner, deberán tener un aspecto impecable, ya que en ocasiones deberán interactuar con el cliente, siendo la imagen de la empresa.

- Staff Honorarios. Se trata del staff independiente al cual recurrirá PartyClick para satisfacer necesidades de aseo y servicios de entretenimiento como magos, cantantes, animadores, entre otros. No tendrán relación de dependencia de la empresa, sino que formarán parte de un staff que trabajará a medida que se requieran sus servicios. El Jefe Comercial, tendrá la relación contractual y de pago, encargándose de mantener una base estable para atender las necesidades de los clientes. No obstante lo

anterior, los Party Planner podrán contactarlos y realizar las coordinaciones de manera de satisfacer las necesidades de los clientes.

El personal estable de PartyClick, es decir, el Jefe Comercial y los Party Planner, tendrán una remuneración mensual fija, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 15: Remuneraciones Empleados Fijos

Cargo	Nº de puestos	Remuneración bruta
Jefe comercial	1	1.560.000
Party planner	2	1.040.000

Fuente: Elaboración Propia.

El personal de Staff Party Planner, recibirá honorarios de acuerdo a las labores desempeñadas en el mes, donde de efectuar apoyo durante todo el mes obtendrá la remuneración detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro 16: Remuneraciones Variables

Cargo	Nº de puestos	Remuneración bruta
Staff party planner	3	520.000

Fuente: Elaboración Propia.

El personal de Staff a Honorarios, que será requerido de acuerdo a los eventos que contraten los clientes, tales como aseo, magos, cantantes y otros, los que de acuerdo al número de invitados del evento contratado se requerirá de 1 o más. Los detalles del pago por evento serán los que se indican a continuación:

Cuadro 17: Personal Externo

Staff	Pago por evento
Aseador	10.000
Garzón	15.000
Barman	15.000
Anfitrión	15.000
Maître	15.000
Animador	20.000
Mago	30.000
Cantante	30.000

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, los servicios de contabilidad que requiera PartyClick serán contratados de manera externa estimando un costo anual de \$720.000 de acuerdo a los precios de mercado.

Alianzas Estratégicas

Las alianzas estrategias con proveedores, surgen de la definición del negocio de PartyClick de integrar los servicios que de manera independiente ofrecen diferentes proveedores, para ofrecer al cliente una solución integral de sus necesidades al momento de realizar su celebración de cumpleaños. En razón de ello, se identifican proveedores que por las preferencias de los clientes identificadas a través de la investigación de mercado, son fundamentales de generar para poder dar solución a las necesidades de los clientes. Así los proveedores con los que se hace necesario generar alianzas se pueden categorizar en:

- Empresas de banquetería.
- Empresas de servicios de entretenimiento específicos y artistas independientes.
- Empresas de mobiliario para eventos.

Estas alianzas estratégicas, buscan asegurar la disponibilidad del servicio para los mix que ofrecerá PartyClick a sus clientes, buscando además obtener precios preferenciales justificado por las compras por volumen que hará PartyClick a sus socios estratégicos. Para los servicios de banquetería se espera alcanzar descuentos por volumen de hasta un 7%, mientras que en servicios de entretenimiento y mobiliario para eventos³⁷, confirmado por un menor número de proveedores, se espera obtener descuentos de hasta un 5%.

Estos descuentos permitirán ampliar el margen para la obtención de utilidades, que PartyClick en un inicio traspasará en parte a sus clientes, a fin de que ellos puedan visualizar la ventaja que tienen de contratar un evento con PartyClick

versus realizarlo por sí mismos. Los costos para PartyClick de contratar servicios con proveedores estratégicos serán los siguientes:

Cuadro 18: Precio Insumos

Precio con 7% de descuento	
menú light	2.790
menú clásico	4.650
menú premium	8.370

Precio con 5% de descuento	
cantante	28.500
juegos de magia / ilusión	28.500
animador(a) y juegos grupales	28.500
karaoke	76.000
juegos flippers y arcade (1 cada 10 personas)	133.000
DJ + amplificación	142.500
degustación de vinos	190.000
decoración temática y accesorios para invitados	190.000
pack de disfraces para tu fiesta	237.500
paseo en party bus	285.000

Fuente: Elaboración Propia.

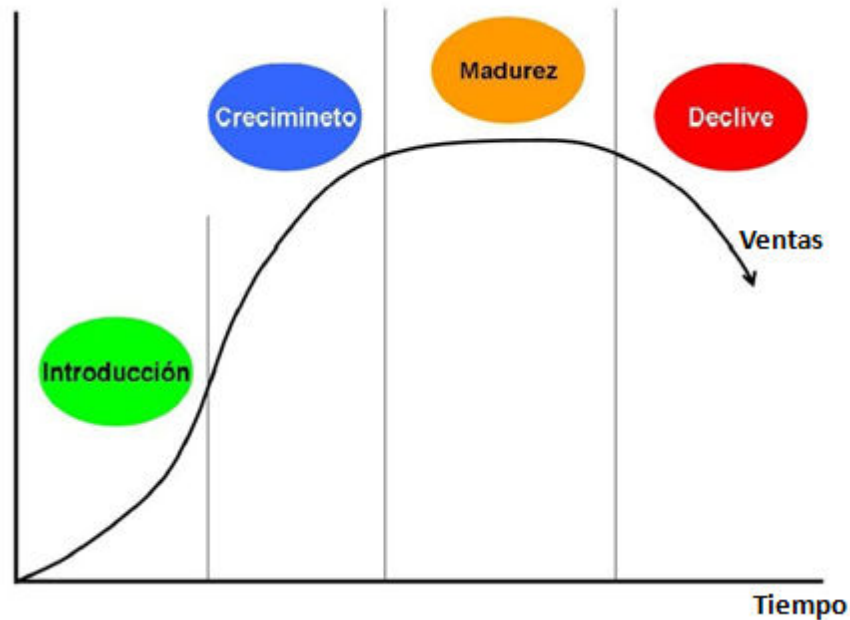
V. Evaluación Económica

En el siguiente apartado se presenta una proyección de los flujos del negocio, considerando todos los elementos descritos a lo largo de este documento, a fin de entender la factibilidad económica de realizar este emprendimiento.

1. Proyección de ventas

Dado que se trata de una empresa que ofrecerá un servicio nuevo en la industria local, se considera que las ventas del servicio se incrementarán de manera gradual hasta alcanzar la estabilidad de acuerdo al ciclo de vida.

Ilustración 36: Ciclo de Vida



Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios. Thomas L. Wheelen.

La empresa PartyClick definió como meta de su plan de comunicación, el generar conciencia de marca y el servicio en el segmento objetivo, alcanzando el 3% del mercado potencial (637.052) en los primeros 6 meses. En este contexto se realiza el supuesto de que el 1% de las personas en quienes se genera conciencia de marca y servicio, lo contratarán durante el primer año de vida de la empresa, obteniendo 191 contrataciones.

Por otra parte, dada la importancia estratégica que representa para PartyClick entregar un servicio de calidad para la fidelización de clientes, se trabaja sobre el supuesto de que el 100% de quienes contraten el servicio en el año 1, volverán a hacerlo al menos una vez más en el año 2, y que debido a su alto nivel de satisfacción con el servicio lo recomendarán en sus círculos cercanos, lo que potenciado con el plan de comunicación del año 2, permitirá aumentar en un 60% las contrataciones respecto del año anterior. En esta misma línea, para los años siguientes (3 en adelante), se espera mantener las contrataciones alcanzadas el año anterior, y generar un crecimiento en base a la efectividad del plan de comunicación y las recomendaciones de los clientes satisfechos. En cuadro

siguiente se indican en detalle los contratos anuales hasta el año 5, así como el crecimiento respecto al año anterior y el porcentaje de penetración en el mercado potencial.

Cuadro 19: Volumen de Ventas

SUPUESTO	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Ciclo de vida</i>	<i>introducción</i>	<i>crecimiento</i>	<i>crecimiento</i>	<i>crecimiento</i>	<i>madurez</i>
Contratos					
meta anual	191	306	459	642	835
promedio mensual	16	25	38	54	70
promedio semanal	4	6	10	13	17
crecimiento (base año anterior)	100%	60%	50%	40%	30%
% penetración mercado potencial	0,030%	0,048%	0,072%	0,101%	0,131%

Fuente: Elaboración Propia.

Para estimar el valor en pesos asociado a cada contrato de servicios, se considera la disposición a pagar (por persona) de los potenciales clientes obtenida a través de la investigación de mercado, donde se obtuvo las disposiciones a pagar indicadas en el cuadro de la izquierda. No obstante, dado que dentro de las directrices estratégicas está la novedad y la calidad, PartyClick para cumplir con esa promesa sólo ofrecerá servicios desde \$9.990 por persona, dada la estructura de costos que se analizará más adelante. Como resultados, y a fin de distribuir de consistentemente la disposición a pagar por servicio, el tramo de \$6.500, se agrupó con el tramo de \$9.990, como se observa en el cuadro de la derecha.

Cuadro 20: Disposición a Pagar de Clientes Potenciales

Disposición a pagar (promedio)	distribución %	Disposición a pagar (promedio)	distribución %
\$ 6.500	28%	\$ 9.990	40%
\$ 9.990	12%	\$ 14.990	25%
\$ 14.990	25%	\$ 25.990	35%
\$ 25.990	35%		

Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo la misma lógica, se consideraron los resultados de la investigación de mercado respecto al número de invitados que consideraban los potenciales clientes en sus celebraciones, obteniendo la siguiente distribución:

Cuadro 21: N° Invitados Promedio

N° invitados (promedio)	distribución
	%
20 personas	12%
30 personas	65%
40 personas	13%
50 personas	10%

Fuente: Elaboración Propia.

Así, se procedió a cruzar la información de la disposición a pagar y el número de invitados de los potenciales clientes, tomando como base muestral los 191 contratos del año 1, obteniendo una estimación de ingresos por ventas por \$103.070.245, como se desprende del siguiente cuadro:

Cuadro 22: Ventas Año 1

N° Contratos	AÑO 1			
	Disposición a pagar			
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	9	6	8	23
30 personas	50	31	43	124
40 personas	10	6	9	25
50 personas	8	5	7	19
Totales	76	48	66	191
§ Contratos	AÑO 1			
	Disposición a pagar			
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	1.831.766	1.735.937	4.138.483	7.706.187
30 personas	14.883.102	14.104.485	33.625.178	62.612.766
40 personas	3.968.827	3.761.196	8.966.714	16.696.737
50 personas	3.816.180	3.616.535	8.621.841	16.054.555
Totales	24.499.876	23.218.153	55.352.216	103.070.245

Fuente: Elaboración Propia.

Para los años siguientes se obtiene la estimación de ventas de la misma manera que el año 1, considerando como base muestral para cada año los contratos

estimados como meta anual de acuerdo al crecimiento del negocio, tal como se observa a continuación:

Cuadro 23: Ventas años 2 a 5.

N° Contratos		AÑO 2		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	15	10	13	38
30 personas	83	52	72	207
40 personas	17	10	14	41
50 personas	13	8	11	32
Totales	128	81	111	319
\$ Contratos		AÑO 2		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	3.059.338	2.899.287	6.911.917	12.870.542
30 personas	24.857.118	23.556.706	56.159.329	104.573.153
40 personas	6.628.565	6.281.788	14.975.821	27.886.174
50 personas	6.373.620	6.040.181	14.399.828	26.813.629
Totales	40.918.640	38.777.962	92.446.895	172.143.498

N° Contratos		AÑO 3		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	24	15	21	61
30 personas	133	84	115	332
40 personas	27	17	23	66
50 personas	20	13	18	51
Totales	204	129	177	510
\$ Contratos		AÑO 3		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	4.891.104	4.635.224	11.050.401	20.576.728
30 personas	39.740.220	37.661.192	89.784.507	167.185.918
40 personas	10.597.392	10.042.984	23.942.535	44.582.912
50 personas	10.189.800	9.656.716	23.021.668	42.868.184
Totales	65.418.516	61.996.115	147.799.111	275.213.743

N° Contratos		AÑO 4		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	26	16	23	65
30 personas	141	89	122	352
40 personas	28	18	24	70
50 personas	22	14	19	54
Totales	216	137	188	541
\$ Contratos		AÑO 4		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	5.188.406	4.916.972	11.722.092	21.827.471
30 personas	42.155.802	39.950.401	95.241.996	177.348.200
40 personas	11.241.547	10.653.440	25.397.866	47.292.853
50 personas	10.809.180	10.243.693	24.421.025	45.473.897
Totales	69.394.936	65.764.507	156.782.979	291.942.421

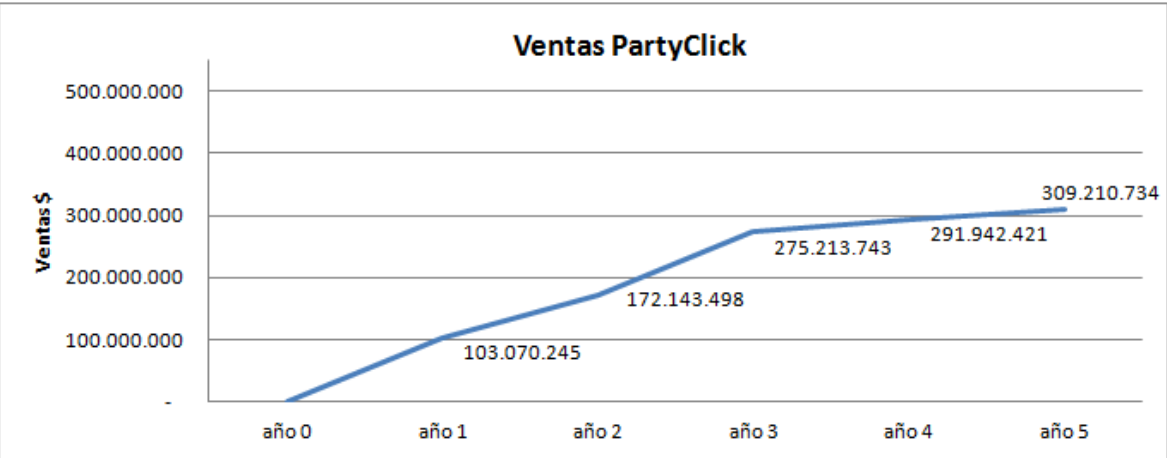
N° Contratos		AÑO 5		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	28	17	24	69
30 personas	149	94	129	372
40 personas	30	19	26	74
50 personas	23	14	20	57
Totales	229	145	199	573
\$ Contratos		AÑO 5		
		Disposición a pagar		
N° invitados	\$ 9.990	\$ 14.990	\$ 25.990	Totales
20 personas	5.495.299	5.207.810	12.415.450	23.118.560
30 personas	44.649.306	42.313.456	100.875.534	187.838.297
40 personas	11.906.482	11.283.588	26.900.142	50.090.212
50 personas	11.448.540	10.849.604	25.865.522	48.163.666
Totales	73.499.627	69.654.459	166.056.649	309.210.734

Fuente: Elaboración Propia.

En resumen se estiman los siguientes ingresos por ventas para los primeros 5 años de operación de PartyClick:

Cuadro 24: Resumen Ingresos por Ventas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por venta	103.070.245	172.143.498	275.213.743	291.942.421	309.210.734



Fuente: Elaboración Propia.

2. Partidas de Costos y Gastos

Para la operación del negocio, PartyClick al igual que toda empresa tiene diversas partidas de egresos, los que para mayor simplicidad se describirán bajo los siguientes conceptos:

- Costos variables.
- Costos de administración y ventas.
- Gastos operacionales.
- Inversiones y depreciación.

Dentro de los costos variables se reconocen 2 conceptos, los costos variables directos y los costos variables indirectos. Al hacer referencia al primero de ellos, se consideran aquellos que están directamente relacionados a la entrega del servicio y a los productos que lo acompañan. Se integran por los siguientes ítems:

- Servicio de alimentos.
- Servicio de aseo.
- Servicios de entretenimiento.

El detalle de estos servicios dependerá del mix de producto al que esté asociado. De esta forma los mix base tienen los siguientes costos asociados por persona (considerando el costo total sobre 20 personas):

Cuadro 25: Costo Promedio Mix

	Costo promedio	Pesos (\$)
MIX 1	base 1 + entretenimiento 1	4.715
MIX 2	base 2 + entretenimiento 1 ó 2	7.810
MIX 3	base 3 + entretenimiento 1, 2 ó 3	13.212

Fuente: Elaboración Propia.

Los costos anteriores consideran dos conceptos, el primero es un concepto de "base", donde se incluye el tipo de menú más el servicio de aseo y música envasada. Y el segundo, incorpora el servicio de entretenimiento, que se constituye de los ítems que son de costo similar.

Cuadro 26: Costos de Insumos Mix

	Costo promedio	Costo unitario	pesos
base 1	menu light + aseo + musica envasada		3.290
base 2	menu clasico + aseo + musica envasada		5.150
base 3	menu premium + aseo + musica envasada		8.870

Entretención	Costo unitario pesos
1	1.425
1+2	2.660
1+2+3	4.342
4	9.500
5	14.250

* El costo unitario, corresponde a una ponderación del costo unitario de cada ítem del grupo por la preferencia de los clientes resultado de la investigación de mercado

**Entretención 4 y 5 son adicionales, no formando parte de los mix bases.

Fuente: Elaboración Propia.

El detalle de los servicios de entretenimiento agrupado por costos se visualiza en el siguiente cuadro:

Cuadro 27: Costo Entretención

Entretención		Costo unitario pesos
1	cantante	1.425
1	juegos de magia / ilusión	1.425
1	animador(a) y juegos grupales	1.425
2	karaoke	3.800
3	juegos flippers y arcade (1 cada 10 personas)	6.650
3	DJ + amplificación	7.125
4	degustación de vinos	9.500
4	decoración temática y accesorios para invitados	9.500
5	pack de disfraces para tu fiesta	11.875
5	paseo en party bus	14.250

*Costo unitario, considerando el costo total en 20 personas.

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a los costos variables indirectos, se considera el personal que formará parte del staff de apoyo de los party planner, contratado a honorarios a partir del año 3, dado que se espera un incremento importante en la venta de servicios. Los costos asociados a este ítem se observan en el cuadro a continuación:

Cuadro 28: Remuneraciones Variables

	año 3	año 4	año 5
Staff party planner	1 extra	2 extra	3 extra
Remuneraciones variables (honorarios en \$)	6.240.000	9.360.000	14.040.000

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los costos de administración y ventas, se incluyen los siguientes conceptos:

- Plan comunicacional.
- Remuneraciones.
- Arriendo bodega.
- Arriendo oficina.
- Otros gastos.

Cuadro 29: Costos de Administración y Ventas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Administración y Ventas	55.160.000	54.572.000	61.223.960	64.365.079	67.634.991
Plan comunicacional	8.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Remuneraciones	44.400.000	45.732.000	47.103.960	48.517.079	49.972.591
Arriendo bodega	960.000	960.000			
Arriendo oficina			4.800.000	4.800.000	4.800.000
Otros gastos	1.800.000	2.880.000	4.320.000	6.048.000	7.862.400

Fuente: Elaboración Propia.

Los costos reflejan la estrategia de PartyClick respecto del plan comunicacional, que busca generar y mantener un posicionamiento de marca en el segmento. Lo mismo ocurre en el caso de las remuneraciones del personal clave, dado que serán quienes mantenga la relación directa con el cliente y la cara visible al momento de fidelizar, se busca tener una remuneración atractiva y mantener una baja tasa de rotación.

Se observa también, el ahorro de costos en infraestructura, dado que no es algo clave para la operación del negocio, reflejado en los costos, donde se observa que en los primeros años se dispone de una bodega, y recién en el año 3 se dispondrá de una oficina, debido a que espera un incremento en las ventas.

Finalmente, el costo de los otros gastos refleja una caja disponible mensual de \$100.000.- el primer año, por conceptos combustible extra, cotonas de aseo y otros gastos que pueden surgir de la operación, considerando un incremento anual de acuerdo al crecimiento anual de ventas.

Cabe destacar en el desglose de las remuneraciones del personal estable de PartyClick, incorpora un incremento anual del 3% de acuerdo a la meta de inflación del Banco Central.

Cuadro 30: Remuneraciones

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Remuneraciones	44.400.000	45.732.000	47.103.960	48.517.079	49.972.591
Jefe comercial (1)	18.720.000	19.281.600	19.860.048	20.455.849	21.069.525
Party planner (2)	24.960.000	25.708.800	26.480.064	27.274.466	28.092.700
Servicios de contabilidad	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366

Pasando al siguiente ítem de egresos, otros gastos operacionales, existen dos partidas. La primera, corresponde al arriendo de vehículos, que considera el uso de estos 3 días por semana. La alternativa de arrendar fue preferida al leasing operativo por presentar un ahorro cercano al 10%. Y la segunda contempla un seguro por daños a la propiedad y bienes de clientes³⁸, debido a la importancia para PartyClick de proteger a sus clientes ante eventuales deterioros a causa de la prestación de servicios. Este seguro implica una prima anual UF 131 + IVA, con una cobertura de hasta UF 10.000³⁹.

Cuadro 31: Gastos Operacionales

Gastos Operacionales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total	8.511.055	8.628.147	13.356.751	18.088.974	18.216.923
Costo total arriendo	4.608.000	4.608.000	9.216.000	13.824.000	13.824.000
Arriendo 1	4.608.000	4.608.000	4.608.000	4.608.000	4.608.000
Arriendo 2			4.608.000	4.608.000	4.608.000
Arriendo 3				4.608.000	4.608.000
Costo seguro daños	3.903.055	4.020.147	4.140.751	4.264.974	4.392.923

Fuente: Elaboración Propia.

El último ítem de egresos corresponde a inversiones y depreciaciones. Para iniciar su operación PartyClick requiere una inversión inicial donde se incluye la compra de discos duros externos que permitirán la entrega del servicio de música envasada, así como del respaldo de la información de la empresa, y el resto corresponde a capital propio para la operación del año 1. En el año 3, donde se espera que la empresa haya crecido se considera una segunda inversión, en artículos para armar la oficina donde se comenzará a operar a partir de ese año.

³⁸ Cotización de seguro en Liberty, cobertura de riesgo cubre las indemnizaciones a que el Asegurado se vea obligado a pagar por responsabilidad civil extracontractual a raíz daños materiales a las cosas de propiedad de un tercero. También se cubren los gastos de defensa judicial en procesos civiles que puedan afectar la responsabilidad civil del Asegurado, todo lo anterior bajo los términos descritos en las Condiciones Generales. MONTO ASEGURADO: UF 10.000.

³⁹ Para reflejar el incremento del valor UF en los diferentes años, la prima anual en pesos (al 28/10/2014) se reajustó en términos de un IPC estimado del 3%, de acuerdo a la meta de política monetaria del Banco Central.

En consecuencia, la partida de depreciaciones será acotada, debido a la baja inversión en capital físico.

Cuadro 32: Inversión y Depreciación

Inversión	Costo (\$)
año 1	12.566.376
año 3	1.560.000

Inversión	Item	Costo (\$)	Vida útil (años)	Valor residual	Depreciación				
					año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Año 1		12.566.376			12.454.376	56.000	56.000		
	Capital propio	12.398.376			12.398.376				
	6 discos duros externos	168.000	3	0	56.000	56.000	56.000		
Año 3		1.560.000					324.000	324.000	204.000
	3 pc	600.000	4	0			150.000	150.000	150.000
	2 impresora	240.000	2	0			120.000	120.000	
	3 escritorios	300.000	10	0			30.000	30.000	30.000
	6 sillas	120.000	5	0			24.000	24.000	24.000
	articulos oficina	300.000							
Inversión total		14.126.376			12.454.376	56.000	380.000	324.000	204.000

Fuente: Elaboración Propia.

3. Flujo de Caja

De acuerdo a las estimaciones de ingresos y egresos detalladas en los puntos anteriores, se construyó el flujo de caja para los primeros 5 años de operación de PartyClick, el que se observa en la página siguiente.

Flujo de Caja PartyClick

Cuadro 33: Flujos de Caja

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas		103.070.245	172.143.498	275.213.743	291.942.421	309.210.734
Costos variables directos		51.797.566	86.510.070	138.307.636	146.714.570	155.392.697
Costos variables indirectos		0	0	6.240.000	9.360.000	14.040.000
Margen de explotación		51.272.679	85.633.428	130.666.107	135.867.851	139.778.038
Costos de administración y ventas		55.160.000	54.572.000	61.223.960	64.365.079	67.634.991
Otros gastos operacionales		8.511.055	8.628.147	13.356.751	18.088.974	18.216.923
Capital de trabajo		12.398.376				
Margen operacional		-0	22.433.281	56.085.395	53.413.798	53.926.123
Depreciación		56.000	56.000	380.000	324.000	204.000
Margen antes de impuesto		-56.000	22.377.281	55.705.395	53.089.798	53.722.123
Impuestos		0	5.370.547	13.926.349	13.272.449	13.430.531
Margen Neto		-56.000	17.006.733	41.779.047	39.817.348	40.291.593
Depreciación		56.000	56.000	380.000	324.000	204.000
Inversión	-12.566.376	0	0	-1.560.000	0	0
Flujo Neto de Caja	-12.566.376	-0	17.062.733	40.599.047	40.141.348	40.495.593

VAN (10,47%)	503.794.283
TIR	95%
Valor residual	422.268.953
perpetuidad con crecimiento de:	0,88%

4. VAN y TIR

Para determinar el VAN y la TIR del negocio, en primer lugar se determinó la tasa de descuento a través del modelo CAPM, donde se consideró:

$$R = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

R_f: Tasa libre de riesgo, rentabilidad BCP Banco Central.

R_m: Rentabilidad del índice del mercado, IPSA.

β: Riesgo de la industria de entretenimiento.

Cuadro 34: Variables y Cálculo CAPM

Variables	
BCP-10 (23/oct)	4,48%
IPSA 2014 (22/10)	3.808,67
IPSA 2004 (22/10)	1.749,38
beta (entretención)	1,66
Rm (10)	8,09%

$$R_m = \sqrt[10]{1 + \frac{3.808,67 - 1.749,38}{1.749,38}} - 1 = 8,09\%$$

$$R_f = 4,48\% + 1,66 (8,09\% - 4,48\%) = 10,47\%$$

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar para el cálculo del VAN será de 10,47%.

Donde al considerar los flujos de los 5 primeros años, así como las inversiones a realizar en el año 1 y 3 se obtiene un VAN positivo de 503.794.283.

Mientras que al calcular la TIR, se obtiene un rendimiento de 95%.

5. Sensibilización

En todo negocio una empresa que no vende, es una empresa en problemas. En esta línea la para una empresa nueva, es vital llegar a los clientes, y por ello es que el plan comunicacional cumpla los objetivos definidos contribuirá fuertemente al éxito del negocio.

En el plan comunicacional del primer año, se definió el objetivo de generar conciencia de marca y de la propuesta de valor en al menos el 3% del segmento objetivo. En razón de ello se estimó que si de este 3% el 1% contrataba servicios con PartyClick, en el primer año podrían generarse 191 ventas de servicios.

En el escenario negativo de que las ventas no alcanzaran este 1% sino que un 0,7% y el resto de los factores se mantuviera en las misma condiciones, la empresa incurriría en flujos negativos los 2 primeros años de operación, teniendo que buscar nuevas fuentes de financiamiento (capital o deuda).

Cuadro 35: Sensibilización Flujos de Caja (Ventas)

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas		72.192.839	115.508.542	173.262.813	242.567.938	315.338.319
Costos variables directos		36.280.241	58.048.385	87.072.578	121.901.609	158.472.091
Costos variables indirectos		0	0	6.240.000	9.360.000	14.040.000
Margen de explotación		35.912.598	57.460.157	79.950.235	111.306.329	142.826.228
Costos de administración y ventas		55.160.000	54.572.000	61.223.960	64.365.079	67.634.991
Otros gastos operacionales		8.511.055	8.628.147	13.356.751	18.088.974	18.216.923
Capital de trabajo		12.398.376				
Margen operacional		-15.360.081	-5.739.990	5.369.524	28.852.276	56.974.313
Depreciación		56.000	56.000	380.000	324.000	204.000
Margen antes de impuesto		-15.416.081	-5.795.990	4.989.524	28.528.276	56.770.313
Impuestos		0	0	1.247.381	7.132.069	14.192.578
Margen Neto		-15.416.081	-5.795.990	3.742.143	21.396.207	42.577.735
Depreciación		56.000	56.000	380.000	324.000	204.000
Inversión	-24.964.752	0	0	-1.560.000	0	0
Flujo Neto de Caja	-24.964.752	-15.360.081	-5.739.990	2.562.143	21.720.207	42.781.735

Fuente: Elaboración Propia.

Esta situación impactaría a la vez en el VAN y la TIR, los que se reducirían considerablemente a 443.457.642 y 9%, respectivamente.

Por lo tanto, se visualiza la importancia de la correcta ejecución del plan comunicacional, así como la correcta definición de los indicadores de desempeño con la empresa ejecutora.

Por otra parte si en vez de afectar las ventas de la empresa, los proveedores no están dispuestos a negociar descuentos por volumen con Party Click, como se espera conseguir a través de alianza estratégicas, los flujos de caja si bien se ven afectados, sobre todo en el año 1 donde se observan pérdidas, es un impacto menor comparado con lo que ocurriría si el plan comunicacional no cumple su objetivo.

En este segundo escenario el VAN y la TIR también se reducen, alcanzando los 406.236.743 y 75%, respectivamente.

Cuadro 36: Sensibilización Flujos de Caja (Sin descuentos por volumen)

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas		103.070.245	172.143.498	275.213.743	291.942.421	309.210.734
Costos variables directos		55.083.874	91.998.722	147.082.596	156.022.911	165.251.623
Costos variables indirectos		0	0	6.240.000	9.360.000	14.040.000
Margen de explotación		47.986.371	80.144.776	121.891.147	126.559.510	129.919.112
Costos de administración y ventas		55.160.000	54.572.000	61.223.960	64.365.079	67.634.991
Otros gastos operacionales		8.511.055	8.628.147	13.356.751	18.088.974	18.216.923
Capital de trabajo		12.398.376				
Margen operacional		-3.286.309	16.944.629	47.310.435	44.105.458	44.067.197
Depreciación		56.000	56.000	380.000	324.000	204.000
Margen antes de impuesto		-3.342.309	16.888.629	46.930.435	43.781.458	43.863.197
Impuestos		0	4.053.271	11.732.609	10.945.364	10.965.799
Margen Neto		-3.342.309	12.835.358	35.197.826	32.836.093	32.897.398
Depreciación		56.000	56.000	380.000	324.000	204.000
Inversión	-12.566.376	0	0	-1.560.000	0	0
Flujo Neto de Caja	-12.566.376	-3.286.309	12.891.358	34.017.826	33.160.093	33.101.398

Fuente: Elaboración Propia.

VI. Conclusiones

Como objetivo de esta tesis se definieron 2 objetivos:

1. Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica para crear empresa de celebraciones.
2. Definir el mix de servicios que la empresa debe ofrecer para cumplir los objetivos de rendimiento mínimos requeridos.

Respecto al primer objetivo, los resultados del análisis indican que desde el punto de vista de técnico, existe la factibilidad de crear la empresa, apoyada en una organización de una estructura liviana, orientada a minimizar sus costos fijos, sobre todo en los primeros años, y creando una fuerte relación comercial con sus proveedores a fin de asegurar la disponibilidad de insumos.

Desde el punto de vista estratégico, es clave el plan comunicacional a través del cual se comunicará la propuesta de valor al mercado objetivo. Asimismo, es de relevancia generar en el cliente una experiencia de compra y uso del servicio de alto valor, buscando afectar tanto los factores racionales como emocionales que afloran al momento de tomar una decisión de compra. Lo anterior, con el objetivo de crear una relación de largo plazo con el cliente, logrando a su vez que recomiende la empresa en sus círculos cercanos.

Desde el punto de vista económico, y bajo los supuestos planteados en el análisis, es factible crear la empresa de celebraciones de cumpleaños, que genera en un periodo de 5 años un VAN positivo de 503.794.283, así como una TIR del 95%.⁴⁰

Respecto del segundo objetivo, el estudio de mercado y análisis económico permitió llegar a 3 mix de servicios que por una parte fueran atractivos para los clientes, y por otra, que fueran posibles de proveer por parte de la empresa.

Por lo tanto, se dan por cumplidos los objetivos de esta tesis, y se concluye que existe la factibilidad técnica, económica y estratégica para crear una empresa de celebraciones, que por los resultados del estudio sería enfocada en cumpleaños.

⁴⁰ Tasa de descuento del 10,47%, obtenida a partir del modelo CAPM.

Bibliografía:

Libros y documentos:

- Adimark. 2002. Mapa Socioeconómico de Chile.
- Banco Central. Marzo 2014. Informe de Política Monetaria.
- INE. 2012. Resultados XVIII Censo de Población.
- INE. 2013. Resultados VII Encuesta de Presupuestos Familiares.
- INE. 2009. Encuesta Exploratoria de uso del Tiempo en el Gran Santiago.
- ProChile. Junio 2013. Estudio de Mercado Aplicaciones Móviles.
- Thomas L. Wheelen. 2013. Administración Estratégica y Política de Negocios. Decimotercera Edición.

Anexos

- Encuestas de Investigación de Mercado:
<https://docs.google.com/forms/d/166zqPyMa8fjlgJ0RHFcRWSAqn2PpmWE2XZ3vETEgagA/viewform>

<https://es.surveymonkey.com/s/K65T5RF>

Medios Digitales:

- Arriendo de Vehículos: <http://www.alamedarentacar.cl/tarifas.php>
- Carey Abogados: <http://reformatributaria2014.carey.cl/principales-reformas/>
- Damodaran online: <https://es.scribd.com/doc/49312332/Betas-Damodaran-Espanol>.
-
- Philippi Abogados: <http://www.philippi.cl/index.php/proyecto-de-ley-reforma-tributaria-2014/>

- Precio banquetería:
 - <http://www.exquisito.cl/page2.html>
 - <http://fiesta-evento.mercadolibre.cl/MLC-420332774-matrimonios-graduacion-banqueteria-bautizos-fiestas-etc- JM>
 - <http://fiesta-evento.mercadolibre.cl/MLC-420607462-banqueteria-a-domicilio-cenas-coctel-asados-matrimonios- JM>
- Precio cata vino: <http://veramonte.cl/tour-y-degustaciones>
- Precio disfraces: <http://www.bauldefiesta.cl/disfraces/disfracesarriendoanimalesadultos.html>
- Precio Dj + Amplificación: <http://www.enriquehidalgo.cl>
- Precio flippers y arcade: http://www.videostarfox.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=40
- Precio karaoke: <http://www.karaokemovil.cl/precios.html>
- Precios restaurant: <http://santiago.restorando.cl/restaurantes-en-las-condes/con-precio-4>