



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CONSULTORA DE ESTRATEGIA Y
CONTENIDO EN LA ECONOMÍA DEL CREADOR/A**

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

SOFÍA AMANDA ALDEA BAEZA

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CONSULTORA DE ESTRATEGIA Y CONTENIDO EN LA ECONOMÍA DEL CREADOR/A

La presente propuesta tiene por finalidad evaluar la viabilidad técnica y desarrollar un plan de negocio para Ritmo Estudio, una consultora de estrategia y contenidos digitales que lleva 17 meses en el mercado.

Para llevar a cabo este estudio, se realizó un análisis exhaustivo de la industria de la consultoría estratégica y de contenido, considerando la competencia existente y las tendencias del mercado. Además, se llevaron a cabo investigaciones de mercado para identificar oportunidades y amenazas, así como para comprender las necesidades y preferencias de los potenciales clientes.

La metodología utilizada en esta tesis se basó en enfoques y herramientas como análisis del entorno, análisis de la industria, análisis de mercado, análisis interno y externo, análisis financiero y la definición de riesgos y mitigaciones. Esto permitió obtener una visión integral de la situación actual de Ritmo Estudio y sentar las bases para la formulación de recomendaciones estratégicas en el contexto de la economía del creador/a.

Como se muestra a continuación, los resultados obtenidos dan cuenta de la viabilidad y rentabilidad del negocio. Se identificaron oportunidades clave para diferenciarse de la competencia, como el enfoque en el desarrollo de identidad y relato de marca y la creación de estrategias de contenido personalizadas para plataformas y medios propios. Además, se realizó un análisis financiero que reveló un alto potencial de rentabilidad, con una Tasa de descuento del 20%, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 619,6% y un Valor Actual Neto (VAN) de 393.355.395.

Este estudio de viabilidad y plan de negocio para los próximos cuatro años proporciona a Ritmo Estudio las bases necesarias para su crecimiento y éxito en la industria de la consultoría estratégica y el desarrollo de contenido. Las conclusiones y recomendaciones de este análisis guiarán el desarrollo de la empresa, permitiéndole consolidarse como líder en el mercado y lograr un crecimiento sostenible y rentable.

A todos y todas quienes disfrutan de pensar, sentir, conversar y bailar.

AGRADECIMIENTOS

Al equipo y los clientes de Ritmo por trabajar conmigo en este proyecto.

A mis profesores por enseñarme de negocios, metodología y procesos.

A mi papá por ser un ingeniero sensible que me heredó su gusto por la cultura; los números y las letras.

A mi mamá por desarrollar mi sentido del humor e incentivar mi creatividad. Son regalos que llevo siempre conmigo.

A la Carmina por ser pionera e impulsarme a estudiar un MBA.

A la Fran por ser mi empresaria creativa de referencia y compartir sus experiencias y conocimientos.

A la Manu por confiar siempre en mis ideas y ser mi amiga y compañera.

A la Jose por creer que puedo hacer todo lo que me propongo y por enseñarme a respirar.

A la Ariel por ser una inspiración y motivar en mí la flexibilidad y el movimiento.

A Nicolás por ser mi hogar.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	V
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	2
A. Objetivo general	2
B. Objetivos específicos.....	2
3. METODOLOGÍA.....	3
4. LA EMPRESA.....	4
A. Descripción del proyecto.....	4
B. Antecedentes	9
5. LA ECONOMÍA DEL CREADOR/A DE CONTENIDO.....	11
A. Caracterización del negocio de la economía del creador/a.....	11
B. Ofertas de valor. Tecnologías y plataformas de creación de contenidos.....	13
C. Caracterización de clientes.....	16
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
A. Factores políticos	20
B. Factores económicos.....	20
C. Factores socioculturales.....	21
D. Factores tecnológicos.....	22
E. Factores ecológicos.....	22
F. Factores legales.....	22
7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	25
8. ANÁLISIS DE MERCADO.....	27
9. ANÁLISIS INTERNO	29
A. Actividades primarias.....	29
B. Actividades secundarias	32
10. ANÁLISIS FODA	34
A. Fortalezas.....	34
B. Oportunidades	35

C. Debilidades	35
D. Amenazas	36
11. MODELO DE NEGOCIO.....	37
A. Segmentos de clientes	37
B. Propuesta de valor	38
C. Canales	39
D. Relaciones con los clientes.....	39
E. Fuentes de ingresos	40
F. Recursos clave.....	41
G. Actividades clave	41
H. Alianzas clave	42
I. Estructura de costos.....	42
12. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	43
A. Diseño de estrategia	43
B. Marketing mix	44
13. PLAN DE VENTAS.....	48
A. Estrategia.....	48
B. Crecimiento	49
14. PLAN DE OPERACIONES.....	50
A. Identificación de procesos críticos	51
B. Definición de objetivos y métricas.....	52
C. Implementación de mejoras	53
D. Monitoreo y control.....	54
E. Automatización y digitalización.....	54
15. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	56
A. Equipo	56
B. Sistema de bonos	58
C. Capacitación	58
16. PLAN FINANCIERO	59
A. Evaluación económica.....	59
B. Análisis de sensibilidad.....	62

C. Fuentes de financiamiento.....	63
17. RIESGOS Y MITIGACIONES	64
18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
GLOSARIO	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	72

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de generar un relato de marca ha tenido un crecimiento exponencial en la nueva era de la economía del creador/a o *Creator Economy*. Y es que actualmente, gracias a las nuevas plataformas y tecnologías, todas las personas y organizaciones tienen la posibilidad de ser su propio medio.

Como ya no son necesarios los canales tradicionales para dar cuenta de cuál es el propósito y la identidad de la organización y/o de qué se trata el producto o servicio que se vende, la creación de una estrategia de contenido resulta efectiva y necesaria para generar y fortalecer a diario una comunidad en torno a temas de interés. Esto presenta una oportunidad para la creación de contenidos a través de una consultora experta en el desarrollo de medios y estrategias de comunicación digital.

¿Por qué es importante? Porque en la era actual, una comunidad digital puede tener tanta o más relevancia que aquellas a las que pertenecemos en la vida offline. Las comunidades son unidades sociales que nos otorgan sentimiento de pertenencia y de conexión con nuestros pares, con quienes compartimos gustos, intereses, metas y características. Se trata de lo que sentimos que nos representa. Lo que nos identifica.

Una de las tendencias en las plataformas y los medios digitales es que la masividad ya no es suficiente para definir qué es un buen contenido y si éste ha sido comunicado de forma exitosa. Lo más relevante es el nivel de interacción que se genera con las audiencias y qué tan fuerte es el vínculo que existe entre la o el creador, sus contenidos y su comunidad.

Ritmo Estudio es una consultora estratégica que agrega valor a través del desarrollo de identidad y relato de marca, además del diseño de estrategias de contenido para plataformas y medios propios. Su equipo tiene una gran trayectoria en la creación e implementación de contenidos y en el diseño de estrategias y medios de comunicación, siendo parte de relevantes marcas editoriales chilenas, como revista Paula, La Tercera y El Mercurio.

Los principales clientes de esta consultora son empresas, instituciones o marcas que necesitan desarrollar un relato propio en medios y plataformas digitales. El negocio se financia a partir de dos tipos de servicios: en primer lugar, de proyectos de consultoría con una extensión entre tres a seis meses; y en segundo lugar, a partir de la implementación de la estrategia de contenido, que consta de un fee mensual. Ambas tarifas se calculan en base a horas de trabajo.

La oportunidad de negocio también se da porque los medios tradicionales viven una profunda crisis. El modelo de publicidad hace años que dejó de ser rentable y cada vez más empresas optan por realizar estrategias de marketing digital en redes sociales, en lugar de invertir en publicidad en medios. Además, la audiencia ya no confía en ellos.

El otro factor relevante a considerar es el modelo de negocio de los medios tradicionales, en el que el valor del contenido que se genera no beneficia a sus creadores y creadores. De hecho, la gran mayoría tiene una estructura de sueldos fijos que no contempla ningún tipo de ingreso variable según resultados para las y los creadores. Esto es un incentivo importante para que personas que generan contenido de calidad se motiven a desarrollar sus propios

proyectos en redes sociales y otras plataformas diseñadas para quienes generar valor a partir de compartir conocimiento.

Es evidente el triunfo de lo digital por sobre lo análogo en el mundo de las comunicaciones, principalmente por su gran alcance. Pero pese a que se podría pensar que estamos siendo testigos del fin de los medios, lo que en realidad existe es una nueva oportunidad para quienes se dedican a la creación de contenido en la industria creativa. Y su modelo comercial se encuentra en etapa inicial de desarrollo.

2. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para Ritmo Estudio, consultora de estrategia y contenidos, considerando en la nueva economía del creador/a o *Creator Economy*.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las principales fuentes de financiamiento de este tipo de servicios y qué segmentos de clientes existen.
2. Evaluar la factibilidad económica para la creación de una empresa de consultoría editorial que desarrolla estrategias de marca y de contenido, además de la implementación de esta.
3. Identificar las plataformas que existen para el desarrollo de nuevos negocios en la *Creator Economy*.
4. Desarrollar una estrategia de comunicación y posicionamiento para la consultora de contenidos.

3. METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos propuestos, se trabajará en:

1. Realizar un análisis del entorno. Se utilizará el análisis PESTEL, lo que permitirá identificar cuáles son los factores externos que afectan el negocio.
2. Realizar un análisis de la industria en la cual se desenvuelve la consultora. Para esto, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter; rivalidad entre los competidores del sector, amenaza de nuevos participantes, poder de negociación con proveedores y clientes y la amenaza de productos y servicios sustitutos.
3. Realizar un análisis de mercado para determinar mercado objetivo, potencial y total.
4. Realizar un análisis interno a partir del análisis de la cadena de valor de Porter.
5. Utilizar la herramienta FODA para analizar las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de la consultora.
6. Realizar un análisis del modelo de negocios en el que se usará el Business Model Canvas de Alex Osterwalder.
7. Definir los planes funcionales de marketing, ventas, operaciones, finanzas y recursos humanos.
8. Desarrollar un análisis financiero.
9. Definir riesgos y mitigaciones.
10. Elaborar las conclusiones y recomendaciones.

4. LA EMPRESA

A. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Ritmo Estudio es una consultora de estrategia y contenidos digitales que elabora y desarrolla narrativas para medios, instituciones y marcas. Enfocada en los procesos de transformación, crea puentes y vínculos que conectan a personas e ideas en el nuevo contexto digital.

MISIÓN: la consultora Ritmo busca ser aliada estratégica de marcas y organizaciones en la era del *Creator Economy*, ayudándolas a crear contenidos de calidad que conecten con su audiencia y que les permitan destacarse en el mercado digital.

A través de una asesoría personalizada y adaptada a las necesidades de cada cliente, se potencia la presencia digital, mejorando su reputación y aumentando su visibilidad. El objetivo es contribuir al crecimiento y éxito de los clientes, a través de soluciones innovadoras y creativas que les permitan alcanzar sus objetivos de negocio y competir en un entorno cada vez más digitalizado.

VISIÓN: Ritmo visualiza ser la consultora líder en la era del *Creator Economy*, posicionándose como la opción preferida de marcas y organizaciones que quieren generar contenido de valor para sus clientes y su audiencia.

La consultora estratégica busca ser reconocida por su capacidad de innovación y creatividad en la generación de contenido de calidad, que permita a sus clientes conectar de forma efectiva con su audiencia y destacar en un mercado cada vez más competitivo.

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

1. Múltiples miradas, un equipo

Estamos convencidas de que el diálogo y la diversidad nos permiten fortalecer y potenciar la mirada y los talentos de cada una de nosotras.

2. Sin miedo al cambio

La vida es constante movimiento y transformación, y nos gusta que así sea.

3. Disfrutar del trabajo

Nos encanta lo que hacemos y nos encanta también lo que todavía no sabemos que podemos hacer.

4. Aprender cosas nuevas

Somos curiosas. Nos encanta adquirir nuevos conocimientos y vivir nuevas experiencias. Creemos que es fundamental estudiar constantemente para continuar desarrollando nuestra creatividad, pensamiento crítico y capacidad para resolver problemas.

5. Dar lo mejor de uno mismo

La calidad de nuestro trabajo es uno de nuestros pilares más importantes y no la ponemos en riesgo, ya que representa nuestra entrega con el oficio de la comunicación.

6. Vínculos que perduran en el tiempo

Buscamos asociarnos a largo plazo con ideas, instituciones y marcas para trabajar juntos en el desarrollo de proyectos que generen un impacto en las audiencias y sus entornos.

7. Compromiso, responsabilidad y humor

Compartimos nuestro trabajo, tiempo y entusiasmo porque sentimos que lo que hacemos es importante.

Más que clientes, Ritmo busca socios para desarrollar proyectos y enfrentar nuevos desafíos. Es por esto que el equipo combina análisis, visión, experiencia, creatividad e innovación para generar contenidos enfocados en las personas, que son dinámicos y transformadores.

Ritmo ofrece servicios de:

Branding

- Arquitectura de marca
- Identidad visual y verbal
- Tono de voz
- Naming, lema y mensaje

Editorial

- Desarrollo e implementación de medios propios
- Creación de contenidos
- Edición

Diseño

- Diseño gráfico
- Ilustración
- Diseño editorial
- Diseño de datos
- Animaciones

Esto se desarrolla a través de una metodología basada en distintas etapas, que se pueden realizar de manera consecutiva o independiente.

a) Elaboración de diagnósticos

En el mundo actual, todos los aspectos de nuestra vida están en constante movimiento y transformación. Es por eso que para mantenerse relevantes, las instituciones y las marcas deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios y las necesidades de sus audiencias específicas. Sin importar el desafío, la consultora se preocupa de estudiar y entender lo que hay detrás: la cultura organizacional, el mensaje, la necesidad y el objetivo. Este enfoque tiene como fin lograr respuestas a través de la interpretación de data y la implementación de nuevas tecnologías y canales de comunicación.

Proyecto destacado: BredenMaster

b) Diseño de estrategia

Tener claro qué es lo que queremos y qué es lo que necesitamos son los principios básicos para lograr ser relevantes y generar *engagement* e influencia en la era actual de las comunicaciones. Entender a nuestras audiencias permite desarrollar servicios, productos y experiencias a través de la creatividad y la tecnología, fundamentales para la generación de nuevas ideas y negocios.

Proyecto destacado: MMA

c) Creación y fortalecimiento de identidades

Los eslóganes y los modos imperativos ya no resuenan en las personas. En cambio, se ha abierto espacio a narrativas que buscan conectar y generar sentimiento de pertenencia. Las instituciones y las marcas necesitan desarrollar su propia narración y lograr así inspirar y comunicar sus valores y personalidad. Es importante conocer qué nos define, lo que nos hace particulares y lo que nos permite vincularnos con otros. Además, las personas nos relacionamos emocionalmente con los contenidos, por lo que la manera en la que estos se presentan es fundamental. El diseño y la dirección de arte son herramientas efectivas para traducir ideas y conceptos al lenguaje visual.

Proyecto destacado: Taller 1

d) Creación e implementación de relato

Todos tenemos una historia que contar y por eso conectamos con las historias de otros. En la actualidad, es necesario elaborar conceptos, productos, servicios y experiencias que sintonicen a nivel emocional. A través de relatos cotidianos, la consultora genera herramientas -alineadas con la identidad y los objetivos de las instituciones y las marcas-, que acercan, involucran, vinculan y sorprenden a las audiencias.

Proyecto destacado: Situ

d) Generación de comunidad

Los espacios de diálogo y encuentro han adquirido cada vez mayor relevancia. Las personas recibimos una enorme cantidad de información, por lo que el factor humano se ha vuelto necesario para sentirnos conectados. En la era digital, estos espacios se multiplican, lo que nos permite tener una mayor interacción, acceder a nuevos grupos y formar parte de distintas comunidades.

Proyecto destacado: She's Mercedes

e) Optimización SEO

La calidad de los contenidos no siempre asegura su éxito. Es por esto que el posicionamiento para buscadores y el uso de data son claves para conectarnos con las audiencias. Es por eso que es clave que la entrega de contenido de valor esté alineada con la intención de búsqueda de los usuarios.

Ritmo Estudio agrega valor a través del desarrollo de estrategias de contenidos digitales, ya que su equipo tiene una gran trayectoria en la creación de contenido y en el diseño de medios de comunicación.

Esto lo hace a través de la oferta de los siguientes productos:

1. Estrategia de marca

- Tagline
- Mensaje y keywords: de qué se habla
- Relato y voz: cómo se habla
- Identidad visual
- Entrega de glosario y manual de estilo para equipos y contenidos de marca
- Optimización SEO para sitio web
- Textos sitio web

2. Diseño e implementación de medios propios

- Diseño ejes temáticos, secciones y temas
- Voz para redes sociales: LinkedIn, Twitter e Instagram
- Lineamientos para gestión de redes
- Desarrollo (y posible implementación) de contenidos
 - Contenidos blog
 - Contenidos para redes sociales
 - Guías / publicaciones digitales para WhatsApp
 - Newsletters

B. ANTECEDENTES

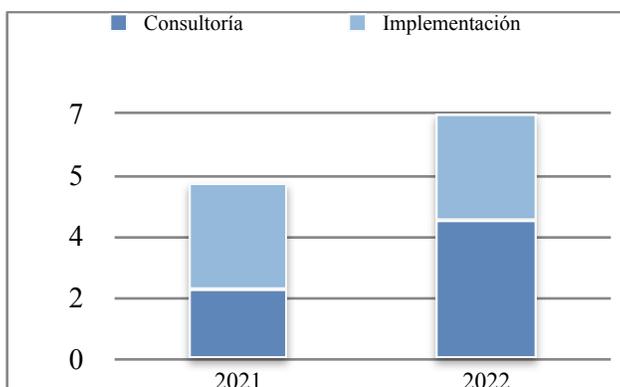
Ritmo Estudio comenzó a operar en julio de 2021. Con la convicción de que los productos y/o servicios que se ofrecen tienen que ser diseñados en función de sus usuarios, se implementó la metodología MVP (Producto Mínimo Viable, por sus siglas en inglés). Esta se basa en el desarrollo de productos y servicios que ofrecen solo las características básicas necesarias para satisfacer las necesidades de los primeros clientes, y así obtener retroalimentación temprana y para ajustar el diseño a este feedback. Esta metodología es parte de la cultura de la organización.

El objetivo de ese primer año fue levantar información para el diseño de la empresa y construir un portafolio interesante para captar más y mejores ventas en el futuro. Al comienzo, los primeros proyectos fueron de implementación de contenidos en redes sociales, dado los presupuestos de Comunicaciones disponibles. Los pagos funcionaron como fee mensual, lo que le dio estabilidad a las operaciones y al trabajo del equipo. Las remuneraciones estuvieron sujetas al levantamiento de proyectos y se pagaron en formato de honorarios, pero se logró un flujo que permitió poder asegurar un monto mensual fijo.

Durante este primer año, se realizó un proyecto de consultoría estratégica y contenido para el Ministerio de Medio Ambiente de Chile. Hacer este proyecto abrió la posibilidad de ofrecer este servicio -y el de branding y relato de marca- a otras organizaciones, diversificando la oferta de servicios que Ritmo Estudio tenía hasta ese momento.

El total de ventas facturadas el segundo semestre del 2021 fue de \$50.701.264 con un margen de \$22.080.150. En 2022, se realizaron tres proyectos de consultoría y se fue consolidando ese servicio, que es más rentable por hora que el de implementación mensual. Las ventas facturadas fueron de \$89.721.074 con un margen de \$5.972.706.

Respecto al número de proyectos, Ritmo aumentó de 5 clientes en 2021 a un total de 7 en 2022. Este crecimiento, aunque modesto, demuestra que a medida de que la consultora va desarrollando un mejor portafolio, llegan más y mejores clientes.



En los próximos dos años, Ritmo Estudio busca aumentar sus ingresos, el número de proyectos y el número de clientes de manera considerable. Para esto, es fundamental diseñar un modelo de n

Ritmo 18 primeros meses	
Ingresos operacionales	140.422.338
Margen	28.052.856
Segundo semestre 2021	
Ingresos operacionales	50.701.264
Costos remuneraciones	20.073.407
Otros costos	8.547.707
Margen	22.080.150

egocio y los planes funcionales respectivos para que este crecimiento sea significativo, sostenido y escalable en el tiempo. Con esto aumentará el tamaño del equipo y sus remuneraciones.

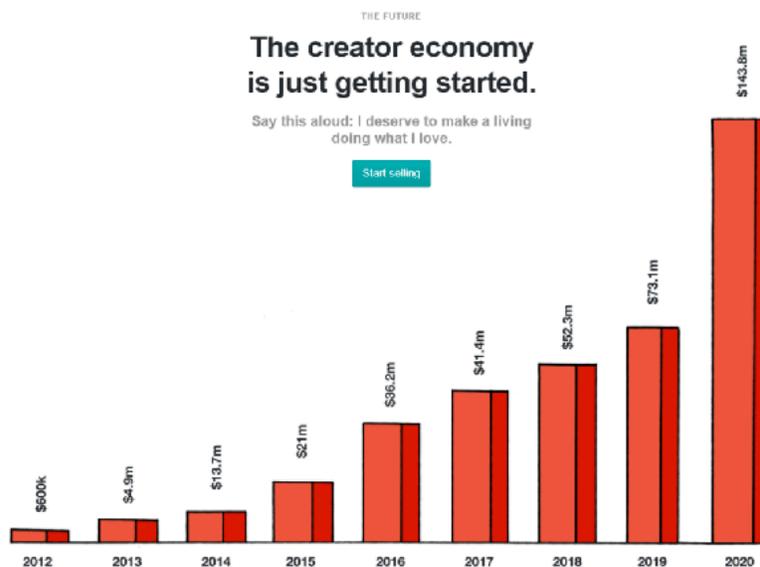
5. LA ECONOMÍA DEL CREADOR/A DE CONTENIDO

A. CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO DE LA ECONOMÍA DEL CREADOR/A

"Estamos viviendo un momento crucial en la historia de la comunicación de masas: lo que creemos que es la edad de oro de los nuevos medios", asegura Andrew Chen, socio general de Andreessen Horowitz VC. Este es uno de los fondos de inversión más importantes de Estados Unidos, que desde hace un par de años apuesta por la generación de contenido, tanto invirtiendo en proyectos de la industria como en el desarrollo de medios propios para fortalecer su compañía.

Según cifras de CB Insights, la economía

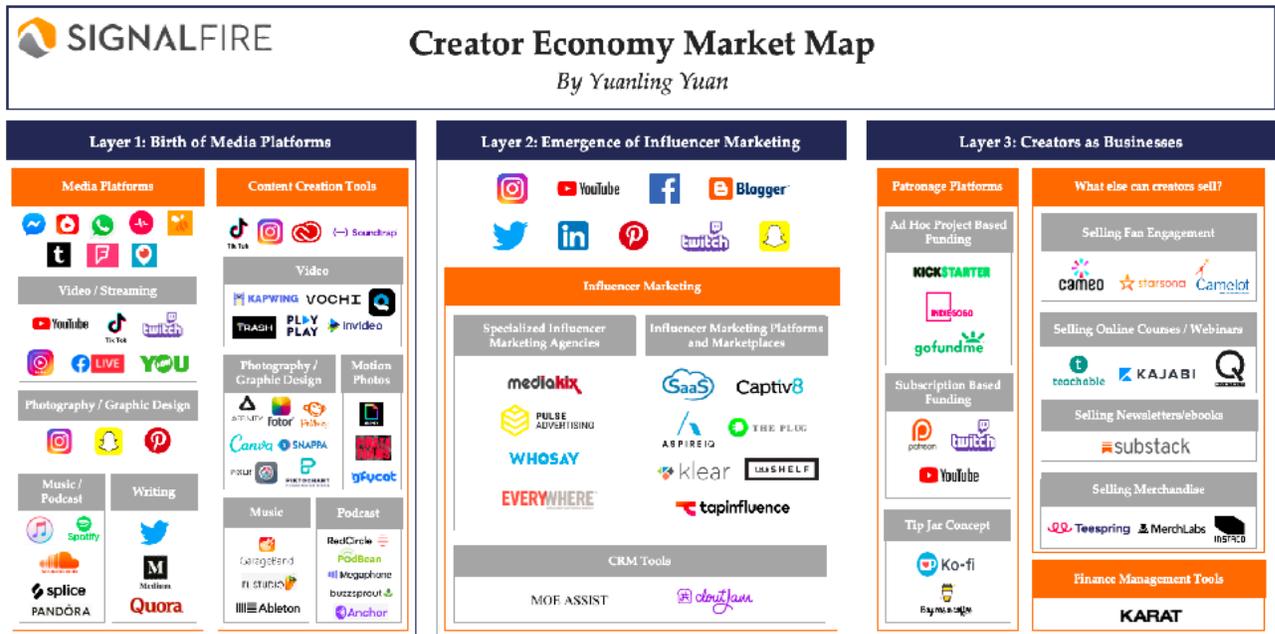
Segundo semestre 2022	
Ingresos operacionales	49.274.728
Costos remuneraciones	42.597.289
Otros costos	4.633.745
Margen	2.043.694



Primer semestre 2022	
Ingresos operacionales	40.446.346
Costos remuneraciones	33.800.570
Otros costos	1.797.374

En este contexto, en los últimos años han surgido diferentes plataformas dedicadas a la generación de contenido y empresas que han comenzado a desarrollar nuevos modelos de financiamiento para las y los creadores; ya sean personas individuales o marcas y organizaciones. A esto también se suman los medios tradicionales, que se han visto en la necesidad de implementar nuevos modelos de negocio.

En este mercado del Creator Economy todavía existe espacio para empresas que desarrollen soluciones.



B. OFERTAS DE VALOR. TECNOLOGÍAS Y PLATAFORMAS DE CREACIÓN DE CONTENIDOS

1. Plataformas de mecenazgo

Las plataformas de mecenazgo en la *Creator Economy* son plataformas digitales en las que las y los creadores de contenido pueden conectarse con sus comunidades y obtener financiamiento directo para sus proyectos. Esto generalmente es mediante donaciones regulares o únicas de seguidores -quienes pasan a ser sus clientes-, en lugar de depender del financiamiento tradicional de terceros. Este tipo de espacio se ha vuelto cada vez más popular, ya que permite a los creadores tener un mayor control sobre su trabajo.

- a. Financiamiento basado en proyectos. Grandes plataformas de *crowdfunding* como Kickstarter, Indiegogo y GoFundMe. Los creadores utilizan estas plataformas para publicar sus trabajos. Estas empresas suelen cobrar el 5% por captación.
- b. Financiamiento por suscripción. Formato para suscribir mensualmente a distintos creadores, como Patreon, Twitch y Youtube Channel Membership.
- c. Tip Jar. Donaciones puntuales, como *Ko-fi* y *Buy Me a Coffee*. Estas plataformas permiten que los creadores lleguen a su máxima audiencia al no exigir pago por adelantado y ofrecer una forma para que los fans apoyen voluntariamente al creador. Además, las redes sociales están desarrollando y recién implementando sus propios sistemas de *tipping*.
 - i. Twitter: permite añadir enlaces al perfil para servicios de pago. Aunque los usuarios ya pueden apoyarse unos a otros a través de Me gusta, Retweets y Follows, esta función les proporciona una nueva forma de mostrar apoyo, que es pagando con dinero. Se puede elegir entre servicios de pago como Venmo, Wealthsimple Cash, Paytm, Bandcamp, Ethereum Address y Patreon.
 - ii. TikTok: las y los espectadores pueden dar propina directamente a las y los creadores a través de su perfil. La empresa de tecnología y entretenimiento está asociada al proveedor de pagos Stripe para procesar estos pagos. Las y los creadores se quedan con el 100% del importe de las propinas, después de los gastos de procesamiento de Stripe.

2. Venta de fan engagement

Son herramientas y servicios que permiten a los creadores de contenido interactuar y fidelizar a su audiencia. La estrategia es generar una conexión más profunda entre las y los creadores y su audiencia, lo que puede traducirse en un mayor compromiso y lealtad hacia la marca del creador.

Las herramientas de *fan engagement* pueden incluir desde simples encuestas y concursos, hasta experiencias más interactivas como transmisiones en vivo y sesiones de preguntas y respuestas en tiempo real. Algunas empresas también ofrecen servicios de gestión de comunidades, que ayudan a las y los creadores a administrar y moderar sus canales de redes sociales y blogs.

El objetivo principal de la venta de *fan engagement* es fomentar la fidelidad de las y los seguidores y aumentar el alcance de la marca. Al crear una comunidad más comprometida, las y los creadores pueden lograr una mayor visibilidad y aumentar su influencia en su nicho de mercado.

Los beneficios de la venta de *fan engagement* incluyen un mayor compromiso de la audiencia, lo que puede traducirse en un aumento de seguidores, likes, comentarios y compartidos en las publicaciones. También puede generar ingresos a través de la venta de productos digitales, suscripciones y patrocinios. Además, al tener una comunidad más fiel, los creadores pueden obtener una ventaja competitiva sobre otros creadores en el mismo nicho de mercado.

En Cameo, por ejemplo, los fans pueden pagar por los gritos personalizados de sus famosos favoritos. Cuando se lanzó, las y los creadores cobraban entre 50 y 100 dólares por hacer un video de 30 segundos, lo que le ayudó a la plataforma a hacer crecer rápidamente su oferta.

3. Venta de cursos en línea / seminarios web

La venta de cursos en línea o seminarios web es una de las formas más populares de monetización en la *Creator Economy*. En este espacio de aprendizaje y educación se enseñan habilidades específicas o se comparten conocimientos y experiencias relacionadas a su tema de interés. Por ejemplo, un creador o creadora de contenido de marketing digital puede ofrecer un curso sobre cómo crear una estrategia efectiva de redes sociales.

Para implementar esta estrategia, la o el creador de contenido debe definir los objetivos del curso o seminario web, como enseñar una habilidad específica, ayudar a las y los estudiantes a mejorar su carrera, proporcionar recursos y herramientas, entre otros. Luego, la o el creador debe diseñar el contenido del curso y elegir la plataforma donde se alojará el curso o seminario web. También debe establecer el precio y promocionarlo en sus redes sociales y otras plataformas.

Los beneficios de este modelo son numerosos. En primer lugar, permite a las y los creadores de contenido monetizar su conocimiento y experiencia. En segundo lugar, les permite interactuar directamente con audiencia, lo que establece relaciones más estrechas y más profundas. En tercer lugar, les permite aumentar su alcance y atraer a nuevas audiencias. Además, también es beneficioso para las audiencias, ya que les brinda la oportunidad de aprender nuevas habilidades de expertos en la materia y les proporciona recursos y herramientas útiles para mejorar su vida, su carrera y negocio.

4. Newsletters

La venta de newsletters en la *Creator Economy* consiste en ofrecer a la comunidad de una o un creador de contenido la posibilidad de suscribirse a un boletín de noticias por correo electrónico. Suelen contener información exclusiva, consejos, recomendaciones, reflexiones, análisis, y contenido que la o el creador considere relevante para su audiencia.

Para ofrecerlos, se pueden utilizar diversas plataformas, desde servicios de correo electrónico gratuitos hasta herramientas de gestión de newsletters profesionales. A cambio de la suscripción, las y los seguidores suelen pagar una tarifa mensual o anual, lo que permite al creador o creadora monetizar su contenido y establecer una relación más cercana con su audiencia.

El objetivo de la venta de newsletters es, principalmente, fidelización al ofrecer contenido exclusivo y personalizado que no pueden encontrar en otros medios. Además, permiten a las y los creadores tener control total sobre el contenido que comparten y sobre la forma en que lo comparten, sin depender de algoritmos o de la visibilidad en plataformas sociales.

¿Cuáles son los beneficios? En primer lugar, las y los creadores pueden monetizar su contenido directamente, sin tener que depender de ingresos publicitarios o de otras fuentes de financiamiento. Además, los newsletters son una forma de establecer una relación más estrecha con la audiencia y de fidelizarla a largo plazo, lo que puede tener un impacto positivo en la imagen de marca y en su capacidad para atraer a nuevos seguidores y clientes.

5. Venta de productos

La venta de productos en la economía del creador/a se refiere a la venta de productos físicos o digitales por parte de las y los creadores de contenido, quienes venden sus productos directamente a sus seguidores. El funcionamiento puede variar según el tipo de producto que se ofrezca. Por ejemplo, si es un producto físico, la o el creador puede encargarse de la producción y el envío a través de una plataforma de comercio electrónico. Si el producto es digital, la o el creador puede venderlo a través de su propia página web o de una plataforma de comercio online.

El objetivo es generar ingresos a través de la venta directa de productos a una audiencia comprometida. Las y los creadores pueden utilizar sus plataformas y su audiencia para vender productos que van desde productos digitales como cursos online, e-books, música y obras de arte, hasta productos físicos como ropa, accesorios y productos de belleza.

Entre los beneficios, le permite a las y los creadores diversificar sus fuentes de ingresos y no depender únicamente de la publicidad o los patrocinios. Además, les da la oportunidad de construir y mantener una relación más cercana con su audiencia, ya que lo que ofrecen puede ser más personalizados y enfocado a las necesidades y deseos de sus seguidores. También les da la posibilidad de controlar su marca, en lugar de tener que depender de la marca de un tercero.

Es importante destacar que estos modelos no solo se aplican a creadores individuales, sino que también la creación de contenidos de organizaciones, instituciones y marcas.

Además de (1) las plataformas para publicar contenido, (2) la tecnología para generar contenido y (3) el desarrollo de modelos de negocio para las y los creadores, existe una industria de consultoría en identidad y branding, además de agencias de comunicaciones y/o publicidad, que suelen ser las encargadas de la creación e implementación del contenido digital.

Según estudios, el 70% de los profesionales invierte de manera activa en marketing de contenidos (HubSpot, 2020). Además, el 94,9% de las empresas contratan agencias para el desarrollo de sus áreas de marketing y el 78% de las empresas tiene un equipo de uno a tres especialistas en contenido (SEMrush, 2021).

El estudio *How Businesses Hire Agencies* (2021) de SEMrush realizó una encuesta en 2021 a más de 100 empresas en Estados Unidos para saber qué necesitan, qué buscan y cómo una agencia digital puede convertirse en un socio para el éxito. Un punto clave a considerar es que el patrocinio de contenido, el desarrollo web, el SEO y el marketing de contenido fueron los servicios más requeridos para equipos externos.

C. CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES

Los clientes de Ritmo Estudio están divididos en dos segmentos: el primero está compuesto por organizaciones, instituciones o marcas que tienen la necesidad de desarrollar un relato e identidad, tanto a nivel narrativo como visual. El segundo son organizaciones, instituciones o marcas que necesitan implementar mensualmente su estrategia de contenido y que requieren de la creación de esos contenidos.

Respecto a los clientes actuales y potenciales relacionados a la consultoría, principalmente necesitan trabajar la manera en la que se presentan al mundo. ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Cómo lo hacen? ¿Por qué lo hacen? ¿Cuál es su propósito? Y en relación a eso: ¿cómo hablan y cómo se ven?

En este mercado, hemos podido observar que destacan las startups -ya que necesitan desarrollar un relato para vender sus proyectos-, las fundaciones -quienes tienen mucha competencia, por lo que necesitan diferenciarse-, y marcas interesadas en desarrollar una estrategia de contenido para fortalecer su identidad y hacer crecer su negocio.

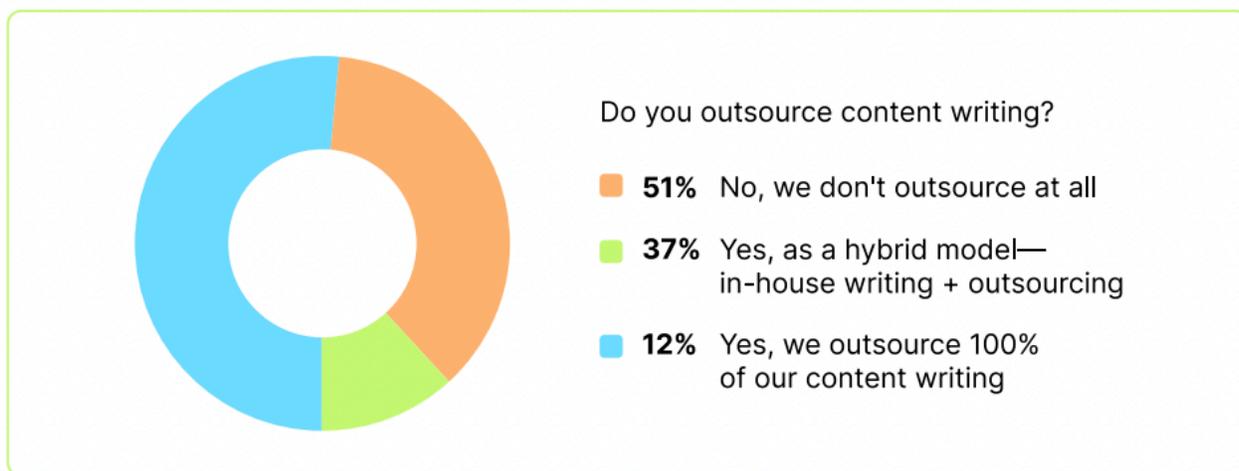
Respecto a los potenciales clientes para la implementación de contenido, es importante considerar que 928.000 búsquedas mensuales en Google tienen como palabra clave "redacción de contenidos". Cuando el concepto es "marketing de contenidos", la cifra asciende a 1.132.000 búsquedas mensuales en todo el mundo. ¿Quiénes están buscando esta información? Muy probablemente son creadores y creadores: organizaciones, instituciones y marcas que necesitan implementar una estrategia de contenido en la *Creator Economy*.

El reporte *State of Content Ops & Outsourcing Report (2021)* muestra que el desarrollo de contenido en las empresas tiene tres formatos: se hace *in-house*, se externaliza o se opta por un sistema híbrido. Entre las empresas encuestadas, el 28% tienen un equipo de entre dos a cinco personas que se encargan de los contenidos, mientras que el 13% no cuenta con personal interno. Por otro lado, entre las empresas con un mayor número de personas encargadas de contenidos, el 9% respondió que sus equipos tienen entre 6 a 10 especialistas, y un 10% declaró que cuenta con más de 11 expertos.

"Creo que hay muchas empresas que no externalizan la producción de contenidos porque temen compartir responsabilidades", dice en el informe Maximilian Hoppe, Customer Success Manager en la empresa Content Bird. "Pero seamos realistas: no puedes hacerlo todo solo. No se puede ser productor de videos, redactor publicitario y estrategia de contenidos al mismo tiempo", asegura.

¿Pero cuáles son, entonces, las razones para no contratar a una consultora externa?

El 24% de los encuestados cree es más eficiente crear contenidos internamente; y el 22% piensa que nadie entiende mejor un producto o servicio que las personas que trabajan con él a diario. Esto llevaría a que explicarle a alguien más -especialmente cuando el producto o servicio es complejo-, no sea una tarea fácil. La tercera respuesta más común está relacionada con la idea anterior: el 20% de las empresas que no externalizan trabajo relacionado a la estrategia y el desarrollo de contenido cree que "sólo nosotros podemos contar bien nuestra propia historia".



Fuente: *State of Content Ops & Outsourcing Report (2021)*, SEMrush.

Si consideramos que un 12% de los encuestados confirmó que subcontrata servicios de creación de contenido y el 37% admitió tener un modelo híbrido (creación de contenido con equipos internos y externos), la conclusión es que casi la mitad de los encuestados (49%) sí subcontratan este servicio.

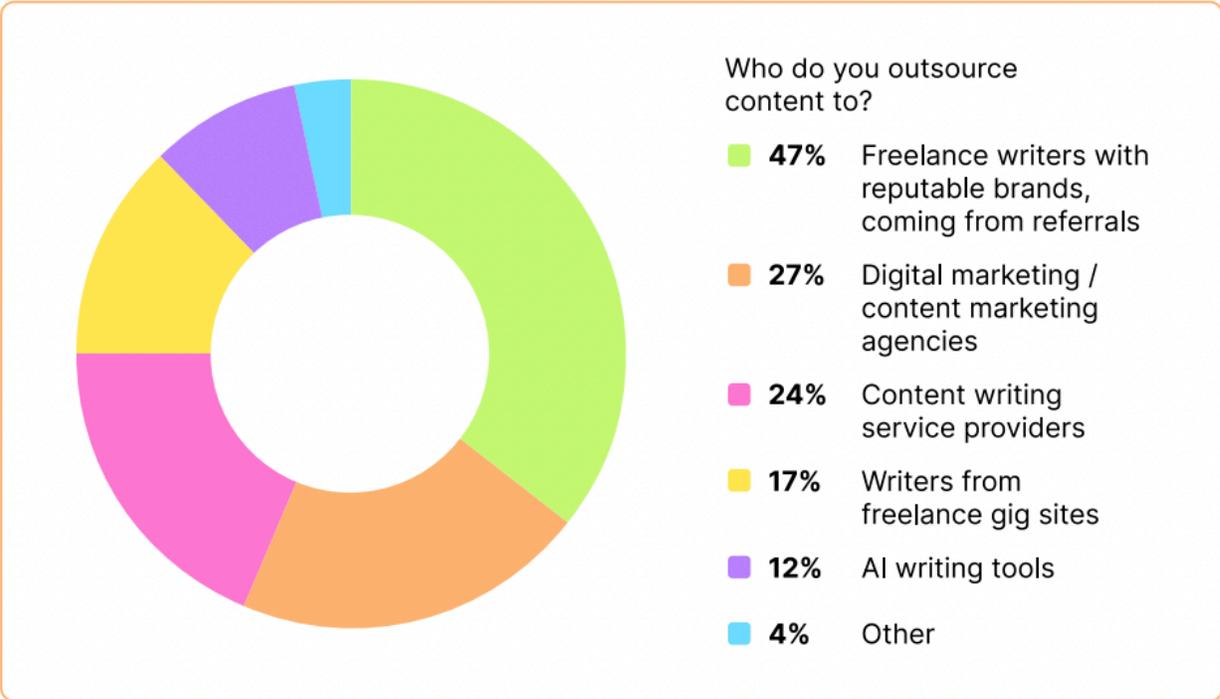
Este estudio internacional demuestra que las industrias que mayormente requieren este tipo de contenidos son: SaaS, que obtuvo el 12% de los votos y comparte el primer lugar con empresas de marketing y ventas. Luego vienen empresas de salud y distribución, con un 10% de respuestas. En ambos rubros, estos sectores no trabajan con externos en el 8% de los casos. El 8% de quienes subcontratan pertenecen a empresas del sector financiero y 7% al sector de TI/ingeniería de software. En el rubro de la fabricación/producción, el porcentaje de respuestas positivas es de un 6%, al igual que en el caso contrario. Lo mismo ocurre con los sectores del comercio electrónico y viajes, con un 4%.

Los medios de comunicación también necesitan suministro externo de contenidos. La puntuación en este rubro es de un 3%, un 1% menos que en el caso de los partidarios de no externalizar. El 2% son del sector inmobiliario; 2% del sector de la alimentación; y el otro 2% de transporte y logística. El último lugar lo ocupan los seguros, con un 1% de las respuestas.

¿A quiénes contrata el 49% de las empresas para la realización y la implementación de estos contenidos? ¿Y qué aspectos desempeñan el papel más relevante al momento de seleccionar a los proveedores?

En la encuesta, esta pregunta es de respuesta múltiple. Según los resultados, la razón principal son los contenidos de calidad, con un 44%. Las empresas aseguran que no quieren una redacción mediocre.

Estos datos dan cuenta de que no solo en Chile existe una oportunidad de negocio, sino que en todo el mundo. Esto amplía significativamente el tamaño del mercado.



Fuente: *State of Content Ops & Outsourcing Report (2021)*, SEMrush.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno en el que surge y en donde logrará posicionarse esta consultora de estrategia y contenido, se utilizará el análisis PESTEL. Este es un método descriptivo que permite conocer el contexto de una empresa al profundizar en los elementos que rodean un negocio; aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIOCULTURALES
<ul style="list-style-type: none">• Movimientos políticos• Normativas antimonopolio• Normativas anti fake news• Políticas en materia de consultoría y asesoramiento empresarial• Políticas en materia de publicidad, medios de comunicación y contenidos digitales	<ul style="list-style-type: none">• Políticas monetarias• Tasa de empleo• Crecimiento económico• Regulaciones bancarias• Impuestos	<ul style="list-style-type: none">• Estilo de vida• Hábitos de consumo de medios digitales• Tendencias y preferencias de las empresas en cuanto a la contratación de consultores estratégicos• Tendencias y preferencias de los consumidores en cuanto al consumo de contenidos digitales
TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
<ul style="list-style-type: none">• Inteligencia artificial• Software para la realización de los contenidos• Avances en la tecnología de la consultoría estratégica• Avances en la tecnología de la publicidad y los contenidos digitales	<ul style="list-style-type: none">• Políticas y regulaciones en materia de protección del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none">• Ley de medios• Ley de derechos digitales y privacidad• Derechos de autor

A. FACTORES POLÍTICOS

Las políticas relacionadas a la consultoría y asesoramiento empresarial pueden afectar a Ritmo Estudio. Por ejemplo, con la implementación de nuevas regulaciones sobre el funcionamiento de empresas o cambios en la legislación laboral. Las políticas en materia de publicidad, medios de comunicación y contenidos digitales pueden afectar el desarrollo y la implementación de la estrategia de contenidos. Por ejemplo, aplicando regulaciones más estrictas en materia de publicidad en plataformas digitales o cambios en la legislación sobre el uso de datos personales en Internet.

Durante la última candidatura presidencial, en 2021, en Chile se instaló una discusión sobre una posible Ley de medios, conversación que también ha querido instalar el gobierno actual. Esto, principalmente, por la preocupación por el creciente fenómeno de las *fake news*, que según estudios y especialistas son un riesgo para la democracia.

“Aunque algunas afirmaciones falsas se difunden inadvertidamente, el mayor problema no es ese tipo de desinformación, sino la desinformación difundida deliberadamente, que puede ser rentable tanto política como económicamente”, dice Richard L. Hasen, autor del libro *Cheap Speech: Cómo la desinformación envenena nuestra política y cómo curarla* en el artículo *How to Keep the Rising Tide of Fake News From Drowning Our Democracy (Cómo evitar que la creciente marea de noticias falsas ahogue nuestra democracia)* publicado en marzo del 2021 en el New York Times. “Alimentar a la gente con mentiras tranquilizadoras en las redes sociales o en la televisión que ofrecen respuestas sencillas a problemas sociales y económicos complejos, aumenta la demanda de más falsedades tranquilizadoras, creando un círculo vicioso”.

De impulsarse, esta nueva ley significaría cambios significativos en las posibilidades de financiamiento para la creación y el desarrollo de relatos y contenidos digitales.

B. FACTORES ECONÓMICOS

El desempeño general de la economía en la que se desenvuelve Ritmo puede tener un impacto en el negocio. Por ejemplo, una recesión económica puede disminuir la demanda de los servicios de branding, estrategia y contenido, mientras que un aumento en el nivel de ingresos puede impulsar el gasto en consultoría y rediseño.

En relación al servicio de desarrollo de contenido, el panorama económico también influye en el éxito del negocio. Por ejemplo, ante una posible recesión económica pueden disminuir los recursos para comunicaciones externas y, por tanto, la demanda de los servicios, mientras que un aumento en el nivel de ingresos puede impulsar y aumentar el gasto en marketing y contenidos digitales.

Es relevante considerar que se proyecta una recesión económica mundial para el 2023. En el caso de Chile, según una [Encuesta de Expectativas Económicas](#) (EEE) de diciembre realizada por el Banco Central a un “selecto grupo de académicos, consultores y ejecutivos o asesores de instituciones financieras”, la economía retrocederá de modo más profunda que lo previsto por el reciente Informe de Política Monetaria (IPoM).

El [IPoM de diciembre](#) proyecta que el PIB en 2023 tendrá una caída entre -0,75% y 1,75%; es decir, un punto medio de -1,3%, el consenso del mercado apunta a un -1,5%. Según la encuesta, la demanda interna disminuirá el PIB: el consumo retrocedería en un 3,9% y la inversión variaría -4,5%.

Evolución en proyecciones de crecimiento 2022 y 2023

Proyecciones de los expertos consultados por el Banco Central para la variación % anual del PIB 2022 y 2023, según mes de la encuesta.

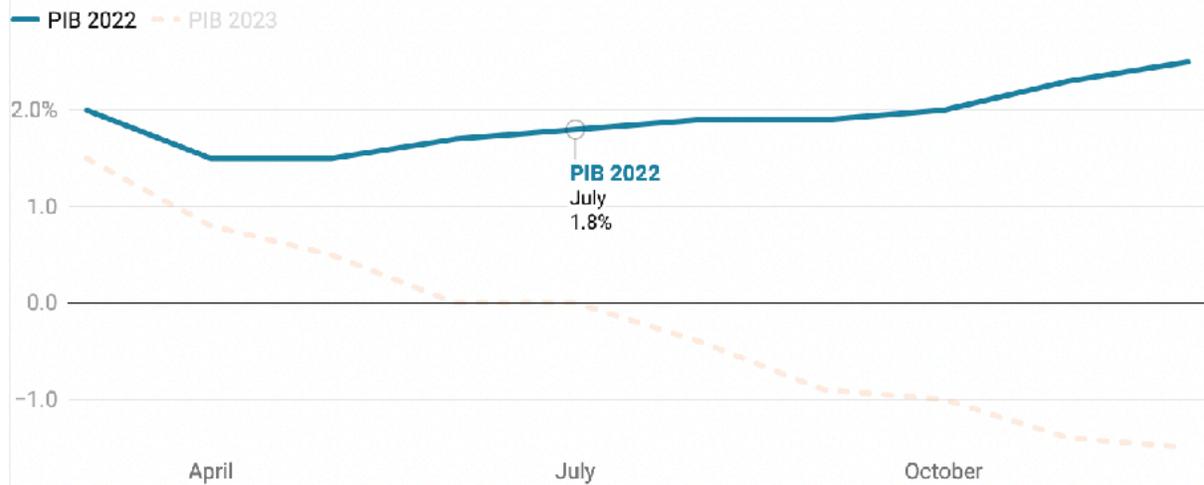


Chart: Ex-Ante • Source: [Banco Central de Chile](#) • [Get the data](#) • [Embed](#) • Created with [Datawrapper](#)

En materia inflacionaria, todo indica que existen mejores perspectivas. Durante el 2022, los especialistas encuestados en la EEE manifestaron que tuvieron que corregir al alza sus proyecciones de variación anual del IPC. Actualmente, se estima que la inflación cerrará el 2023 en 5% en vez del 5,5%, que se preveía hasta septiembre del 2022.

C. FACTORES SOCIOCULTURALES

La industria de la creación de contenido es muy sensible a los cambios en los hábitos en el consumo de información y a las tendencias que influyen a las organizaciones respecto a las estrategias que se implementan para posicionar y darle fuerza al relato y la identidad de marca.

En este sentido, los cambios en las tendencias y preferencias de las organizaciones, instituciones y marcas en cuanto a la contratación de consultoras estratégicas, pueden afectar. Por ejemplo, un aumento en la demanda de asesoramiento en temas de identidad, estrategia y contenido puede impulsar el negocio, mientras que una mayor conciencia sobre la responsabilidad social empresarial puede generar una demanda de servicios relacionados con esa área.

El entorno también es sensible a los cambios en las tendencias y preferencias de los consumidores relacionadas al consumo de información y de entretenimiento y, por tanto, al desarrollo de esos contenidos digitales. Por ejemplo, un aumento en la demanda de contenidos audiovisuales puede impulsar el negocio de la implementación, mientras que una mayor conciencia sobre la privacidad digital puede dificultar el acceso a los datos de los usuarios.

D. FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es de vital importancia en este mercado. Actualmente, se están desarrollando muchas soluciones y todos los días nacen nuevas empresas o startups vinculadas a la economía del creador/a. En este sentido, el rápido avance de la tecnología en el campo de la consultoría estratégica puede afectar el negocio.

Por ejemplo, el desarrollo de nuevas herramientas y plataformas de análisis de datos y creación de textos -especialmente luego del éxito mundial de ChatGPT de Open AI-, pueden cambiar la forma en que se ofrecen los servicios, mientras que el auge de la inteligencia artificial en la toma de decisiones puede disminuir la demanda de asesoramiento humano.

En el negocio de la implementación de contenido, el desarrollo de nuevas plataformas de publicidad en línea o el auge de la inteligencia artificial y herramientas digitales para crear contenido propio pueden cambiar la forma en que Ritmo ofrece sus servicios.

E. FACTORES ECOLÓGICOS

En relación al cuidado del medioambiente, las políticas y regulaciones en materia de protección pueden afectar el negocio. Por ejemplo, si se ofrecen servicios relacionados con la sostenibilidad empresarial, podría enfrentarse a exigencias más estrictas en cuanto a su propia huella de carbono o a una mayor demanda de servicios de asesoramiento en esta área.

En relación a la creación de contenido, las políticas y regulaciones en materia de protección también pueden afectar. Por ejemplo, si la agencia utiliza materiales de impresión o energía de fuentes no renovables, podría enfrentarse a sanciones o a una disminución en la demanda de sus servicios por parte de clientes que buscan opciones más sostenibles.

F. FACTORES LEGALES

La creación de contenido digital está regulada por distintas normativas y leyes. Entre ellas, las más importantes son el derecho de autor y el derecho a la privacidad de las audiencias. Además, en Chile y el mundo existen leyes que regulan el uso de datos personales. En el caso chileno, es una bastante desactualizada a la realidad digital, pero varios países europeos han legislado para proteger la privacidad de las personas.

Los alcances legales pueden afectar a la consultora estratégica en diferentes ámbitos:

En cuanto a su capacidad de operar, según las leyes y regulaciones sobre el funcionamiento de las empresas, que pueden afectar en términos de cómo se establece, se financia y se desenvuelve el negocio. Por ejemplo, la consultora puede estar sujeta a requisitos legales en cuanto a su estructura jurídica, sus procedimientos de contratación y sus obligaciones fiscales y laborales.

En cuanto a su relación con los clientes, según las leyes y regulaciones que rigen las relaciones comerciales, que pueden afectar en términos de cómo se establecen y se desarrollan los contratos con los clientes. Por ejemplo, la consultora puede estar sujeta a requisitos legales en cuanto a la protección de los derechos de los consumidores, la información que debe proporcionar a sus clientes y las posibles indemnizaciones en caso de incumplimiento de sus obligaciones.

En cuanto a su responsabilidad legal y profesional, las leyes y regulaciones que rigen la actividad profesional pueden afectar en términos de cómo se desempeña el trabajo y se asumen responsabilidades. Un ejemplo de esto, es la reciente modificación de la Ley 21.420, que incorpora exenciones de IVA a las sociedades de profesionales a partir del 1° de enero de 2023. Esto implica que empresas que estaban exentas del pago de este impuesto -entre ellas, consultoras y agencias de comunicaciones-, tendrán que traspasar este 19% a sus clientes.

Además, los alcances legales pueden afectar el servicio de desarrollo de contenido. Las leyes y regulaciones sobre el funcionamiento vinculadas a la producción y difusión pueden afectar en términos de cómo se desarrolla ese trabajo y asume sus responsabilidades. Por ejemplo, pueden existir requisitos legales vinculados a la protección de los derechos de autor, la veracidad de la información que se publica y la posible responsabilidad por daños causados.

A esto se suma la actual conversación en torno a la necesidad o no de legislar el negocio de los medios de comunicación.

Actualmente, en Chile la ley que regula a los medios y la prensa es la *Ley sobre Libertades de Opinión e Información y Ejercicio del Periodismo (Ley 19.733)*, publicada en 2001 y modificada por última vez en 2013. Principalmente, consagra la libertad de expresión -establecida como un derecho fundamental en la actual Constitución-, la de emitir opinión y la de informar sin censura previa; asegura la libertad de fundar, establecer, operar y mantener medios de comunicación social; y establece lo que son los medios de comunicación y quiénes son considerados periodistas.

Pero esto parece insuficiente. Hace años que los medios de comunicación enfrentan momentos complejos en todo el mundo. En el caso de Chile, según el reportaje *Despidos y precariedad laboral: los datos tras la profunda crisis de los medios de comunicación en Chile*, publicado por PuroPeriodismo en agosto del 2020, desde 2017 hasta julio de 2020 se estiman al menos 2.460 trabajadores desvinculados de diarios, revistas, canales de televisión y emisoras de radios.

Otros de los desafíos son los problemas de confianza. “En un país con la propiedad de medios más concentrada en América Latina, los periodistas son vistos como parte de una clase política no representativa, y hay resentimiento en las calles por la cobertura de noticias en la televisión y en la prensa”, dice el *Informe Reuters (2020)*.

Según explica el reportaje *Ley de Medios: El debate sobre el futuro del periodismo en Chile que surgió de las campañas a las primarias*, publicado por PuroPeriodismo en julio de 2021, el programa de gobierno de Gabriel Boric decía que “para una democracia plena es fundamental que los medios de comunicación estén protegidos de todo intervencionismo y/o presiones indebidas del gobierno en ejercicio, garantizando la libertad de expresión”. También plantea que el rol del Estado, en el ámbito de las comunicaciones, debe “fortalecer un ecosistema diverso y descentralizado, pluralista, con un sistema público robusto, que asegure su sustentabilidad económica y social”.

De avanzarse en estas materias, el mercado de la creación de contenidos podría cambiar drásticamente.

7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis utilizado para la evaluación de la competitividad de una industria determinada. Estas fuerzas se componen por la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: la industria presenta barreras de entrada moderadas. Estas barreras incluyen la necesidad de conocimientos especializados, experiencia, reputación y una sólida base de clientes. Sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías y la facilidad de acceso a información en línea pueden reducir algunas de estas barreras. Para enfrentar esta amenaza, Ritmo debe enfocarse en su experiencia acumulada, diferenciación a través de su enfoque integral y multidisciplinario y desarrollar relaciones sólidas con sus clientes existentes. La creación de una reputación sólida y la promoción activa de sus logros pueden dificultar la entrada de nuevos competidores.
2. Amenaza de productos sustitutos: se considera moderada a baja. Si bien existen alternativas en términos de servicios de consultoría estratégica y agencias de comunicaciones, los servicios ofrecidos por Ritmo tienen características únicas y se centran en la combinación de consultoría estratégica, estudios de diseño y creación de contenido. Estas soluciones integrales y personalizadas brindan un valor diferenciado para los clientes y pueden ser difíciles de sustituir directamente por otros productos o servicios. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en la era digital y en constante evolución, siempre existe el riesgo de que surjan nuevas tecnologías o enfoques innovadores que puedan reemplazar parcial o totalmente los servicios ofrecidos. Por lo tanto, la consultora debe estar atenta a las tendencias del mercado y mantenerse actualizada para adaptarse a los cambios y evitar la amenaza de productos sustitutos.
3. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes: la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes en esta industria es alta. Hay una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios de consultoría estratégica, estudios de diseño y agencias de comunicaciones y publicidad, lo que crea una competencia agresiva por la atención y los contratos de los clientes. Las empresas competidoras pueden diferenciarse mediante la calidad de sus servicios, la reputación, la capacidad de innovación, la atención al cliente y los precios competitivos. La rivalidad puede intensificarse durante los períodos de desaceleración económica, ya que los clientes buscan reducir costos y maximizar el retorno de su inversión. Ritmo Estudio debe destacarse en términos de calidad, creatividad, eficiencia y servicio al cliente para mantener su posición en el mercado y atraer a nuevos clientes. Además, debe estar atenta a las estrategias de la competencia y realizar ajustes en su propuesta de valor para diferenciarse y mantener una ventaja competitiva.
4. Poder de negociación de los proveedores: en esta industria, el poder de negociación de los proveedores se considera moderado. Ritmo Estudio depende de proveedores de servicios y recursos para llevar a cabo sus operaciones, como proveedores de tecnología, diseñadores

gráficos, expertos en marketing y contenido, entre otros. Si bien existen múltiples opciones de proveedores, es esencial establecer relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con ellos para garantizar el suministro confiable de servicios y recursos necesarios. Ritmo puede mantener su poder de negociación fortaleciendo estas relaciones y buscando acuerdos a largo plazo que brinden beneficios para ambas partes. Además, el uso de tecnología y herramientas digitales puede permitir reducir su dependencia de proveedores externos en ciertos aspectos de su actividad, lo que puede aumentar su capacidad de negociación y mejorar su rentabilidad.

5. Poder de negociación de los clientes: en esta industria el poder de negociación de los clientes se considera moderado a alto, ya que existen varias opciones de empresas de consultoría estratégica, estudios de diseño y agencias de comunicaciones y publicidad entre las cuales elegir. Esto les brinda cierto poder para influir en los términos y condiciones de los contratos, así como en los precios de los servicios. Los clientes con un alto volumen de contratación o aquellos que representan una parte significativa del negocio de Ritmo Estudio pueden tener un mayor poder de negociación y aprovechar su posición para exigir descuentos, condiciones contractuales favorables o incluso buscar alternativas con la competencia. Ritmo Estudio puede mitigar este poder mediante la creación de propuestas de valor únicas, el mantenimiento de altos estándares de calidad, el establecimiento de relaciones sólidas, la innovación y la diversificación de su base de clientes. Al hacerlo, la consultora puede mantener una posición competitiva y gestionar eficazmente las negociaciones con los clientes.

8. ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado de la creación de contenido se refiere al conjunto de empresas y profesionales que se dedican a la producción de contenido para medios y plataformas como blogs, sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, libros y revistas, entre otros. Este mercado incluye a escritores, periodistas, editores, diseñadores gráficos, fotógrafos, cineastas, animadores, entre otros, quienes producen contenido en distintos formatos: texto, audio, video y diseño gráfico.

En los últimos años, esta industria se ha visto impulsada por el aumento del consumo de contenido digital y la necesidad de las organizaciones de tener una presencia constante y consolidada en las redes sociales. También por el aumento de la demanda de contenido personalizado y de alta calidad, así como por la creciente importancia de la comunicación y el marketing de contenidos.

Para Ritmo Estudio, los clientes son organizaciones, instituciones y marcas que buscan construir su identidad y autoridad mediante la producción y distribución de contenidos de alta calidad que sean relevantes

FUERZA DE PORTER	ALTO	MEDIO	BAJO
1- Poder de negociación del proveedor para sus audiencias y que les permitan posicionarse como líderes en su industria. Esto puede incluir la creación de blogs, publicaciones en redes sociales, videos y otros contenidos que ayuden a establecer la marca como una fuente confiable de información en su campo. Además, muchas empresas trabajan en colaboración con otros líderes de la industria para ampliar su alcance y construir su autoridad.			
2- Poder de negociación del cliente <i>Informe sobre el Estado del Marketing 2020 (edición Latinoamérica)</i> por Hubspot			
3- Amenaza de productos y servicios sustitutos empresa estadounidense que desarrolla y comercializa productos de software de marketing, ventas y atención al cliente- el 70% de los profesionales a nivel mundial invierte de manera activa en estrategias de marketing de contenidos, mientras que en América Latina el 50% invierte en marketing de contenidos.			
4- Poder de negociación del proveedor de un 50%. En el mundo, solo un 24% piensa aumentar su inversión en marketing de contenidos en los próximos años, mientras que en Latinoamérica el 50% invierte en marketing de contenidos.			
5- Poder de negociación del cliente bastante: el 86% de los profesionales de marketing tiene previsto invertir en marketing de contenidos en los próximos años, mientras que en Latinoamérica el 50% invierte en marketing de contenidos.			

Otro dato relevante: si bien el 50% de las empresas en América Latina invierten activamente en marketing de contenido, el resto reconoce como prioridad la necesidad de optimizar este contenido para la búsqueda y distribución.

El *Benchmark Report 2021 del Influencer Marketing Hub* plantea que la economía de los creadores ha surgido como líder de marketing y negocios. Según sus estudios, se registraron \$800 millones de dólares en crecimiento de la industria a partir de solo 31 inversiones de capital inicial, desde octubre de 2020. “Ese tipo de inversión está enviando señales fuertes que confirman que la economía de los creadores no solo es legítima, sino que una fuerza a tener en cuenta”, asegura el documento. “La *Creator Economy* está creciendo a un ritmo sin precedentes. Junto con un tamaño de la industria de 13.800 millones de dólares en 2021, y los cientos de nuevas startups en el ecosistema, predecimos que el tamaño total del mercado de creadores será de al menos de 104,2 mil millones de dólares y crecerá día a día”.

El artículo *41 Mind-Blowing Creator Economy Stats That Marketers Can Learn From*, publicado por Hubspot en noviembre del 2022, comparte esta visión. Según cifras, se calcula

que la economía del creador/a mueve alrededor de 104.200 millones de dólares (Influencer Marketing Hub) y está formada por más de 300 startups. Además, las plataformas de creadores que alcanzaron el estatus de unicornio, en 2021, recaudaron un promedio de 13,2 millones de dólares en la financiación de serie A. Algunos ejemplos de éxito son Spotter, Linktree y Domestika, quienes alcanzaron el estatus de unicornio en 2022 (Antler).

En *Anatomy of a Creator*, estudio publicado como parte de Content Entrepreneur Benchmark Research (2023), de The Tilt -medio cuenta con una comunidad de más de 25.000 creadores de contenido y emprendedores que están construyendo y haciendo crecer sus negocios en la *Creator Economy*-, aseguran las y los creadores que generan contenido vinculado a su área de conocimiento o expertise, crean empresas de medios de comunicación (aunque sean pequeñas) y monetizan sus contenidos. Algunos creadores expertos también venden un servicio (por ejemplo, coaching, consultoría o educación).

Para Ritmo, el creciente interés de las organizaciones, instituciones y marcas en implementar estrategias de marketing de contenidos, es un dato clave. “Las marcas deberán desarrollar su propia personalidad y valores para generar interacciones individuales significativas. Esa es la única forma de destacarse en un mundo repleto de contenido, pero con atención limitada. Lo conciso y original siempre será superior a lo extenso y genérico”, asegura Diego Santos, Marketing Manager, LATAM e Iberia de Hubspot en el *Informe sobre el Estado del Marketing 2020 (edición Latinoamérica)*.

En este sentido, el mercado de habla hispana resulta muy interesante. Según datos de Statista, 399 millones de personas hablan español como primera lengua; 103 millones en México, 41 millón en Colombia, 39 millones en España, 34 millones en Estados Unidos, 24 millones en Perú y 19 millones en Chile.

9. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis interno busca evaluar las fortalezas y debilidades de Ritmo. En este caso, se utilizará la cadena de valor de Porter, un marco teórico que permite identificar las actividades clave en las que se le agrega valor a sus productos o servicios, y cómo éstas se relacionan entre sí para formar una cadena de actividades.

El objetivo de este análisis es identificar áreas donde Ritmo puede mejorar y capitalizar sus fortalezas para aumentar su competitividad en el mercado. Al comprender su posición interna, la consultora puede tomar decisiones más informadas sobre cómo mejorar su desempeño y aumentar su ventaja competitiva.

A. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Estas actividades están directamente relacionadas con los servicios de consultoría estratégica y de contenido y su posterior implementación.

1. **LOGÍSTICA INTERNA:** en Ritmo la logística interna se enfoca en la gestión eficiente de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades clave, estrechamente relacionadas con la gestión de información, los recursos humanos y los proveedores.
 - a. Recepción y gestión de información: Ritmo cuenta con un sistema de recepción y gestión de información que le permite organizar el input que recibe de sus clientes de manera efectiva. Esto implica tener un equipo capacitado en gestión de información y en el uso de Notion, software que se usa para administrar el flujo de trabajo y facilita el acceso rápido a los datos.
 - b. Almacenamiento de información: una vez recibida la información, se cuenta con un sistema de almacenamiento que permite el rápido acceso y recuperación en caso de ser necesario. Se usa Google Workspace, software especializado para la organización y protección de la información en línea.
 - c. Gestión de recursos humanos: el área de recursos humanos es fundamental para el éxito de cualquier empresa, y el caso de Ritmo no es la excepción. Para garantizar que la consultora cuente con un equipo altamente capacitado y motivado, es importante implementar una serie de prácticas y políticas efectivas de recursos humanos.
 - d. Gestión de proveedores: Ritmo cuenta con proveedores confiables que le permiten llevar a cabo sus actividades de manera eficiente. Esto se ha logrado a través de relaciones de largo plazo, obteniendo mejores precios y condiciones de pago.

2. OPERACIONES: las operaciones de Ritmo incluyen todas las actividades relacionadas con la entrega de los servicios de consultoría estratégica; la planificación de los proyectos, la definición de los objetivos y la elaboración de estrategias para lograrlos. También incluyen la identificación de las herramientas y técnicas necesarias para implementar las estrategias, la asignación de recursos y el seguimiento del progreso de cada proyecto. Es importante destacar que las operaciones de Ritmo incluyen el mantenimiento de una alta calidad en la entrega de sus servicios. Para ello, se utilizan técnicas de gestión de calidad y se lleva a cabo una evaluación constante de la satisfacción del cliente.

3. LOGÍSTICA EXTERNA: es la entrega de los servicios de consultoría a los clientes. Esto incluye el diseño y la planificación de los servicios, la coordinación y la entrega de los productos de implementación. Una buena logística externa permite mantener la satisfacción del cliente.

Entre las actividades clave de la logística externa se incluyen:

- a. Selección de medios de transporte: Ritmo trabaja con Uber Empresas para los traslados de sus colaboradores.
 - b. Gestión de la cadena de suministro: se cuenta con proveedores de tecnología, software y otros recursos necesarios para prestar servicios.
 - c. Almacenamiento y distribución: se almacena el material de trabajo y las entregas en Google Drive y disco duros externos.
 - d. Planificación y programación: se planifican y programan las actividades de logística a través de pautas semanales y el uso del software Notion para garantizar la información acerca del flujo de trabajo y asegurar que se cumplan los plazos de entrega.
 - e. Evaluación y mejora continua: evaluaciones constantes para identificar oportunidades de mejora y hacer los ajustes necesarios según el feedback.
-
4. MARKETING Y VENTAS: Ritmo tiene una sólida imagen de marca que le permite destacar en un mercado altamente competitivo. La consultora se ha enfocado en crear una base sólida de clientes; mantener relaciones con clientes existentes y captar nuevos. Para esto, además del plan de ventas, usa herramientas de marketing, como su propia estrategia de contenidos en redes sociales y networking.

Las actividades principales dentro de la función de marketing y ventas incluyen:

- a. Identificación de clientes potenciales: Ritmo ha identificado a su público objetivo y comprende sus necesidades y preferencias.
 - b. Desarrollo de una estrategia de marketing: se identifican clientes potenciales, para quienes se desarrollan propuestas atractivas.
 - c. Promoción y publicidad: se evaluará la inversión en publicidad online para el próximo periodo.
 - d. Gestión de la relación con el cliente: la consultora gestiona la relación con el cliente de manera efectiva, para así mantener su lealtad y aumentar las posibilidades de repetir negocios.
 - e. Ventas: Ritmo cuenta con un equipo de ventas para los negocios de consultoría e implementación. Los vendedores tienen una comprensión profunda de los servicios que se ofrecen.
5. **SERVICIO DE POSVENTA**: el servicio posventa es una actividad clave para Ritmo, ya que puede marcar la diferencia entre un cliente satisfecho y uno que no vuelva a contratar sus servicios. Al mantener una comunicación cercana y efectiva con los clientes, y ofrecer servicios adicionales y soporte técnico, Ritmo genera una reputación positiva en el mercado y fideliza a sus clientes a largo plazo.

Entre las acciones específicas en el servicio posventa, se encuentran:

- a. Realizar seguimiento periódico: existe comunicación regular con los clientes después de la entrega de los proyectos, ya sea mediante llamadas, correos electrónicos o visitas presenciales, para asegurarse de que están satisfechos con los resultados y atender cualquier inquietud o necesidad.
- b. Ofrecer soporte técnico: en caso de que los clientes tengan algún problema con el proyecto entregado, Ritmo ofrece soporte, ya sea de problemas técnicos o por la necesidad de asesoramiento para el uso de herramientas y plataformas utilizadas en el proyecto.
- c. Pedir retroalimentación: para Ritmo es clave conocer la opinión de sus clientes, por lo que al finalizar cada proyecto se levanta retroalimentación a través de encuestas y entrevistas. Esta información se usa para mejorar los procesos y servicios ofrecidos en el futuro.
- d. Ofrecer servicios adicionales: para mantener una relación cercana con los clientes y fomentar la fidelización, Ritmo ofrece servicios adicionales, como actualizaciones y mejoras en proyectos previos, entre otros.

B. ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Las actividades secundarias le permiten a Ritmo mejorar su capacidad para llevar a cabo sus actividades primarias, ofreciendo recursos y procesos necesarios para mejorar el desempeño general de la consultora. Por ejemplo, la infraestructura tecnológica puede mejorar la eficiencia en la entrega de los servicios, mientras que la gestión de recursos humanos puede asegurar la disponibilidad de las y los colaboradores.

1. **INFRAESTRUCTURA:** son los recursos necesarios para la operación de la empresa, incluyendo los sistemas de información, la gestión de calidad y la cultura organizacional. La infraestructura de Ritmo destaca por su enfoque en la tecnología, la calidad y la cultura organizacional, lo que le permite mantener una posición competitiva en el mercado. La consultora se ha enfocado en invertir en tecnología para mejorar la eficiencia de su operación y poder ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes. Para ello, ha implementado sistemas de información especializados en el análisis de datos y la gestión de proyectos, como Notion. La cultura organizacional de la empresa también es un elemento clave de su infraestructura, ya que promueve un ambiente de colaboración, innovación y aprendizaje continuo.
2. **RECURSOS HUMANOS:** Ritmo cuenta con un equipo altamente capacitado y experimentado en el área de contenido y consultoría estratégica. La consultora se enfoca en la capacitación y en el desarrollo continuo de su equipo, para asegurarse de que estén actualizados en las últimas tendencias y mejores prácticas del mercado. La gestión de recursos humanos es vital para el éxito de la consultora, ya que el capital humano es su principal activo. Ritmo se enfoca en atraer y retener a los mejores talentos, y así mantener la calidad en sus servicios.
3. **DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Ritmo se enfoca en la mejora constante de los servicios de consultoría a través de la innovación y el desarrollo de nuevas herramientas y métodos. Esto permite mejorar la calidad y poder ofrecer soluciones personalizadas.

Este último año, la consultora ha invertido en herramientas y plataformas tecnológicas para mejorar la eficiencia de sus operaciones, y está abierta a la adopción de nuevas tecnologías emergentes para mantenerse competitiva en el mercado. Actualmente, se usan tecnologías para optimizar la gestión de proyectos y la colaboración con clientes, tales como Notion y Slack, que es una plataforma de comunicación y colaboración en tiempo real.

Otro aspecto importante en el desarrollo tecnológico, es la adopción de nuevas tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático. Estas tecnologías ayudan a Ritmo a mejorar la precisión de sus análisis y a ofrecer servicios más avanzados a sus clientes. Actualmente, el equipo integró las siguientes herramientas: ChatGPT para los textos, Midjourney para generar imágenes y Runway para la creación y edición de videos.

1. ChatGPT: modelo de lenguaje basado en inteligencia artificial, y desarrollado por OpenAI, que puede realizar una amplia variedad de tareas relacionadas con el procesamiento del lenguaje natural, como generación de textos, traducción, clasificación y respuesta a preguntas. En Ritmo se usa para generar ideas y sugerencias de contenido para blogs y publicaciones en redes sociales, entre otros.
 2. Midjourney: software y servicio de inteligencia artificial generativa que genera imágenes a partir de descripciones de texto, llamadas “prompts”. Es similar a DALL-E de OpenAI. En Ritmo se están explorando sus posibilidades para la creación de contenido.
 3. Runway: plataforma de IA generativa cuyo equipo fue parte del desarrollo de Stable Diffusion, tecnología que permite generar imágenes y videos a partir de textos descriptivos. En Ritmo se usa para la creación de imágenes y videos, como también para la edición de contenido audiovisual y animado.
4. **COMPRAS**: para Ritmo las compras son, principalmente, adquisición de tecnología, software y herramientas de análisis de datos, así como algunos insumos y suministros de oficina. Para garantizar una eficiente gestión de compras, se cuenta con un equipo encargado de realizar la negociación y adquisición de los bienes y servicios necesarios para la empresa. Este equipo se encarga de la selección de proveedores, de establecer relaciones comerciales con ellos y negociar precios y términos de pago favorables.

10. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (o SWOT, por sus siglas en inglés) es una herramienta esencial en el proceso de planificación estratégica de una empresa u organización. Este análisis identifica y evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, permitiendo una mejor comprensión de su entorno y una evaluación realista de su posición en el mercado.

Se utiliza para identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa, incluyendo su capacidad para competir en el mercado y para establecer objetivos y estrategias a largo plazo, que permitan aprovechar fortalezas, minimizar debilidades, hacer frente a amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.



A. FORTALEZAS

- Equipo altamente cualificado y con experiencia en estrategia y contenido.
- Amplia cartera de clientes satisfechos.
- Buena reputación en el mercado.
- Capacidad de producir contenidos de alta calidad y adaptados a las necesidades de los clientes.
- Experiencia en trabajo con empresas de diversos tamaños y sectores.

Una de las fortalezas de esta consultora estratégica es la experiencia y los conocimientos especializados que tiene el equipo de Ritmo en el área de los contenidos. La empresa cuenta con un grupo de profesionales altamente calificado, lo que le permite ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes.

Otra fortaleza es su amplia cartera de clientes satisfechos, lo que demuestra la capacidad del equipo para brindar resultados positivos y crear relaciones a largo plazo. Durante los casi dos años que lleva en funcionamiento, la consultora ha trabajado con una amplia variedad de organizaciones -de diferentes tamaños y sectores, públicas y privadas-, lo que le ha permitido adquirir experiencia y conocimientos en distintos rubros.

Por último, Ritmo goza de una buena reputación en el mercado, lo que puede ser una ventaja a la hora de atraer a nuevos clientes.

B. OPORTUNIDADES

- Demanda creciente de servicios de estrategia de contenido, relato y branding.
- Oportunidades de colaboración con otras empresas y agencias.
- Oportunidad de expandirse a nuevos mercados y sectores.
- Capacidad de ofrecer más servicios de marketing digital y de creación de contenidos para redes sociales.

Existe una creciente demanda de servicios de estrategia y branding por parte de marcas e instituciones. Esto puede presentar una oportunidad para expandirse y aumentar la cuota de mercado.

Ritmo también puede explorar oportunidades de colaboración con otras empresas y agencias, lo que le permitiría acceder a nuevos clientes y ampliar su oferta de servicios. Además, se debe considerar la posibilidad de expandirse a nuevos mercados y sectores, con el fin de diversificar la base de clientes y reducir la dependencia de un pequeño número de grandes clientes.

C. DEBILIDADES

- Dependencia de un pequeño número de grandes clientes.
- Falta de diversificación en cuanto a servicios ofrecidos.
- Escasa presencia en el mercado digital.
- Dependencia de un solo mercado.

Una de las debilidades de la consultora es su dependencia de un pequeño número de grandes clientes. Esto puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa si pierde a uno de estos clientes clave. Otra debilidad puede ser la falta de diversificación en cuanto a los servicios ofrecidos, lo que puede limitar su capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado y a las necesidades de los clientes.

Al estar radicada en Chile, la consultora corre el riesgo de depender de un solo mercado, especialmente riesgoso en caso de cambios económicos o políticos en Chile y la región. Es importante, por esto, que se analice la posibilidad de abrir su mercado a contenido de habla hispana y otros idiomas.

D. AMENAZAS

- Competencia intensa con otras consultoras estratégicas y de branding.
- Cambios en las tendencias del mercado y en las necesidades de los clientes.
- Incertidumbre económica y cambios políticos que pueden afectar a la demanda de servicios.

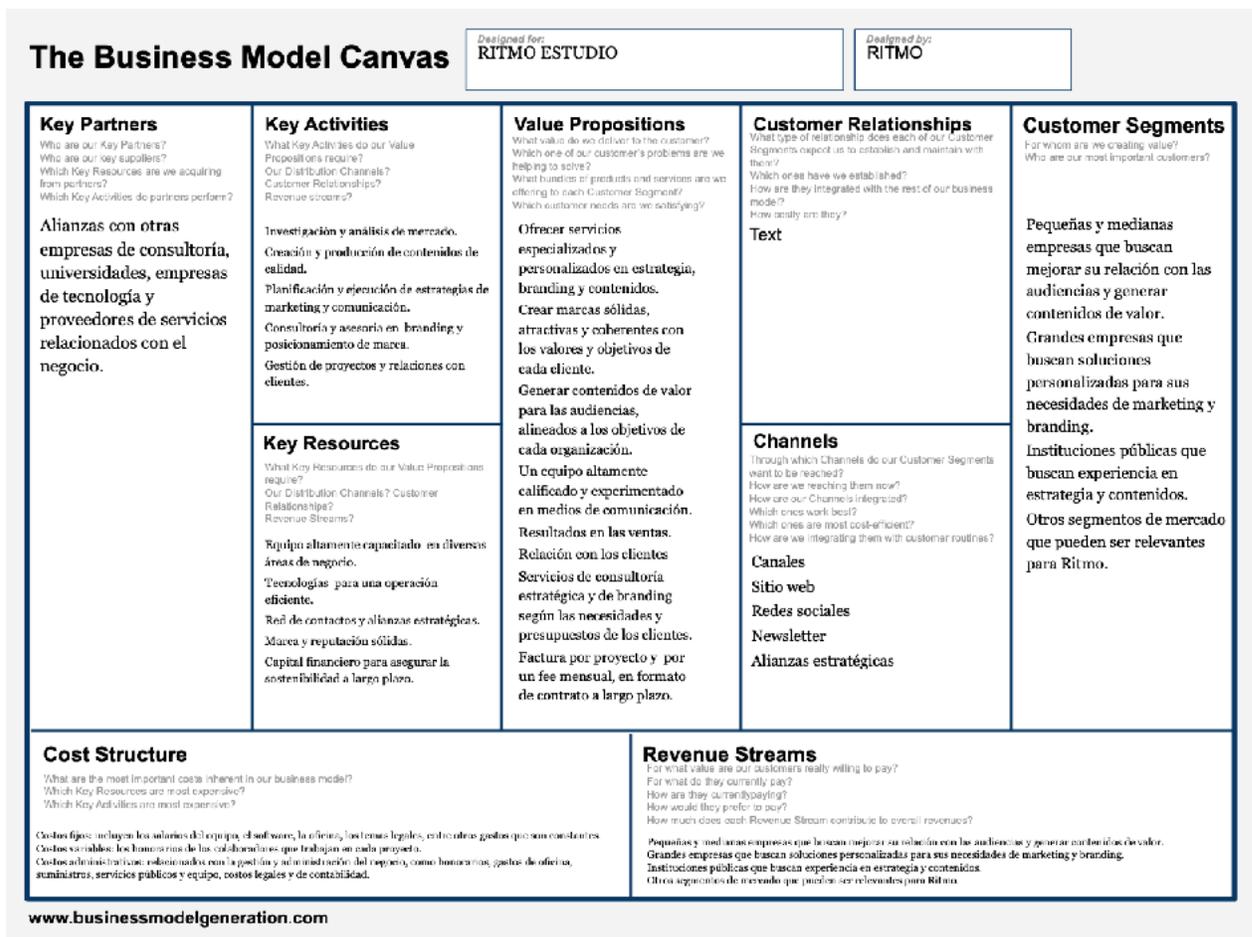
Una de las amenazas más importantes es la intensa competencia con otras empresas del mismo sector. Esto puede dificultar la captación de nuevos clientes y reducir los márgenes de beneficio. Otra amenaza son los cambios en las tendencias del mercado y en las necesidades de los clientes.

También existe una cierta incertidumbre económica y próximas elecciones políticas que pueden tener un impacto en la demanda de los servicios. Para poder diseñar soluciones, el equipo debe estar permanentemente atento a estas amenazas y tomar medidas para minimizar su impacto en el negocio.

11. MODELO DE NEGOCIO

Para el desarrollo del modelo de negocio de Ritmo, se usó el Business Model Canvas, de Alex Osterwalder; una herramienta de gestión estratégica para desarrollar nuevos modelos de negocio y documentar los existentes, utilizada por muchos emprendedores, startups y empresas.

Este Canvas sirve para describir los diferentes componentes clave de una manera visual y sistemática. Esto facilita la comprensión, la discusión y el análisis. Además, ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento y a alinear el equipo en torno a la visión y estrategia.



A. SEGMENTOS DE CLIENTES

Ritmo se enfoca en ofrecer servicios de estrategia, branding y contenidos a empresas de diversos tamaños y sectores. Sus principales clientes son organizaciones, instituciones y marcas que buscan mejorar su relación con las audiencias, crear una imagen de marca sólida y construir un diálogo a través de la generación de contenidos de calidad. También trabaja con organizaciones que buscan aumentar su visibilidad y reputación a través de estrategias de marketing y comunicación.

Los segmentos de clientes tienen necesidades o dolores comunes que se pueden abordar con la oferta de Ritmo.

1. EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS: este segmento de clientes es muy importante, ya que suele tener necesidades específicas relacionadas a la estrategia y los contenidos, pero carecen de los recursos internos para satisfacer estas necesidades. Esto lleva a que muchas veces opten por externalizar este servicio.
2. EMPRESAS GRANDES: este segmento de clientes incluye grandes empresas que suelen tener recursos para invertir en estrategias de marketing y branding más avanzadas. Tienen necesidades más complejas y sofisticadas, y también mayores presupuestos. Suelen buscar soluciones personalizadas.
3. INSTITUCIONES PÚBLICAS: estas organizaciones suelen tener necesidades específicas en lo que respecta a la estrategia y los contenidos, y pueden estar buscando una empresa que tenga experiencia en este rubro.

Es importante tener en cuenta que estos segmentos de clientes no son excluyentes y que pueden haber otros segmentos que también sean relevantes para Ritmo. De hecho, no se descarta que en un futuro la consultora decida enfocarse en un nicho de mercado específico, como empresas del sector de la innovación y las industrias creativas.

B. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de Ritmo está enfocada en ofrecer servicios especializados y personalizados en estrategia, branding y contenidos, respaldados por un equipo y una amplia experiencia en diferentes sectores. A través de este trabajo, la consultora logra crear marcas sólidas, atractivas y coherentes con los valores y objetivos de cada cliente a través de la creación y difusión de contenidos de calidad. El resultado de este trabajo genera valor y resultados positivos en la imagen de la organización, institución o marca.

Ritmo se destaca por producir contenidos de valor para las audiencias que están alineados a los objetivos de cada organización. Además, cuenta con un equipo altamente calificado y experimentado en estrategia, contenidos y creación de distintos medios de comunicación, lo que le permite ofrecer soluciones innovadoras a los problemas y desafíos de cada cliente.

La consultora tiene una cultura organizacional enfocada en la innovación y en la mejora continua, lo que le permite al equipo mantenerse al tanto de las últimas tendencias y tecnologías que son parte de la economía del creador/a.

Actualmente, Ritmo tiene una amplia cartera de clientes satisfechos y una buena reputación en el mercado. Esto da cuenta de su capacidad para brindar resultados positivos y crear relaciones a largo plazo. Otro aspecto de la propuesta de valor es su capacidad para trabajar con empresas de diferentes tamaños y sectores.

C. CANALES

Los canales son los medios a través de los cuales la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes. En el caso de Ritmo, los canales de distribución son principalmente digitales, ya que gran parte de los servicios que se ofrecen pueden ser entregados de manera virtual.

Entre estos canales se encuentra:

- **SITIO WEB:** el sitio web de Ritmo es una herramienta clave para atraer y captar potenciales clientes. A través de este canal, la consultora puede presentar la marca, el portafolio y testimonios de clientes satisfechos.
- **REDES SOCIALES:** las redes sociales son una herramienta clave para la promoción de los servicios de Ritmo. La consultora tiene perfil en LinkedIn e Instagram para difundir su trabajo, a través de una estrategia de creación de contenido relevante. Esta es una manera de establecer conexiones con potenciales clientes.
- **NEWSLETTER:** el email marketing es una herramienta efectiva para mantener informados a los clientes actuales y potenciales acerca de los servicios de Ritmo, novedades y tendencias.
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** pueden ser un canal de distribución indirecto, ya que permiten acceder a nuevos clientes a través de empresas o instituciones asociadas que comparten intereses o clientes similares.

Es importante destacar que el enfoque de Ritmo en los canales digitales no significa que se ignoren los canales tradicionales. Sin embargo, el uso de este tipo de canales se adapta mejor a la naturaleza de los servicios ofrecidos por la consultora, permitiéndole llegar a un público más amplio y reducir costos en marketing y publicidad.

D. RELACIONES CON LOS CLIENTES

Es la forma en que la consultora interactúa y se relaciona durante todo el ciclo de vida del cliente, desde la adquisición hasta la retención. En el caso de Ritmo, este es un aspecto crítico del modelo de negocio, ya que se enfoca en brindar un servicio personalizado y de alta calidad.

Ritmo busca establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza, la transparencia y la colaboración. El objetivo es entender las necesidades y objetivos estratégicos y comerciales de cada cliente, para así ofrecer soluciones que satisfagan estas necesidades. El trabajo se plantea como una sociedad entre ambas empresas, y se incentiva el trabajo en equipo.

Para establecer estas relaciones, se utilizan canales de comunicación como reuniones quincenales, llamadas telefónicas y correos electrónicos. La consultora también utiliza herramientas de seguimiento y gestión de proyectos para mantener a los clientes informados sobre el estado del trabajo -como Notion y Slack-, y así asegurarse de que se cumplan las entregas.

Además, la empresa tiene un enfoque proactivo en la gestión de relaciones: se anticipa a las necesidades y requerimientos, brindando asesoramiento y soluciones antes de que los clientes lo soliciten. Esto ayuda a aumentar la lealtad a largo plazo.

E. FUENTES DE INGRESOS

Ritmo obtiene sus ingresos a través de la venta de servicios de estrategia, branding y contenido. Los servicios pueden incluir la creación de contenidos para sitios web, redes sociales y otros medios digitales, la planificación y ejecución de campañas de marketing y publicidad, el diseño y desarrollo de estrategias de branding y posicionamiento de marca, y consultoría en temas de comunicación.

El modelo de negocio está enfocado en ofrecer una amplia variedad de servicios de consultoría estratégica y de branding, generando ingresos a través de diversas fuentes. Esto, además, permite adaptarse a las necesidades y presupuestos de los clientes. Por ejemplo, algunos clientes pueden requerir asesoramiento estratégico, mientras que otros pueden necesitar servicios de creación de contenido y desarrollo de marca.

Las fuentes de ingresos en el modelo de negocio derivan de dos formatos: la prestación de servicios de consultoría estratégica, de branding y contenido, y servicios de implementación. Los primeros, se facturan por proyecto; y los segundos, a través de un fee mensual con contrato a largo plazo.

1. **SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA:** la consultora presta servicios de consultoría estratégica para ayudar a los clientes a desarrollar sus proyectos y construir un relato e identidad de marca. Este servicio se factura por proyecto. El pago se divide en dos partes: un adelanto del 40% se debe pagar al comienzo del proyecto y el 60% restante se debe pagar al finalizar.
2. **SERVICIOS DE BRANDING:** Ritmo ayuda a los clientes a desarrollar y mejorar su marca, incluyendo la creación de logo, identidad visual, mensaje de marca y posicionamiento en el mercado. Este servicio se factura por proyecto. El pago se divide en dos partes: un adelanto del 40% se debe pagar al comienzo del proyecto y el 60% restante se debe pagar al finalizar.
3. **SERVICIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTENIDO:** se produce contenido periódico para los clientes, incluyendo formato escrito, gráfico, visual y multimedia. Este servicio se factura con fee mensual y tiene contrato a largo plazo.

F. RECURSOS CLAVE

Los recursos clave de Ritmo son su equipo altamente calificado, su experiencia y los conocimientos especializados en el área de estrategia, branding y contenidos. Además, la consultora cuenta con una amplia red de contactos y relaciones en la industria.

1. **PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO:** Ritmo cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados y con experiencia en diversas áreas de negocio. Comunicadores, periodistas, diseñadores y especialistas en branding, negocios y marketing, todos conocimientos fundamentales para entregar un servicio de calidad a los clientes.
2. **TECNOLOGÍA:** se emplean sistemas de comunicación y de gestión de proyectos, como Notion y Slack, que permiten mantener una operación eficiente.
3. **RED DE CONTACTOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** las alianzas son una fuente importante de recursos para una consultora como Ritmo. Estas alianzas pueden ser con otras empresas de consultoría, universidades, empresas de tecnología y proveedores de servicios relacionados con el negocio.
4. **MARCA Y REPUTACIÓN:** la marca y la reputación de Ritmo son fundamentales para atraer a potenciales clientes y mantener a los existentes. Una buena marca impulsa el crecimiento y la rentabilidad de la consultora.

G. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave de Ritmo incluyen la investigación y análisis de mercado, la creación y producción de contenidos de calidad, la planificación y ejecución de estrategias de marketing y comunicación, la consultoría y asesoría en temas de branding y posicionamiento de marca y la gestión de proyectos y relaciones con clientes.

En el modelo de negocio, las actividades clave incluyen:

1. **ANÁLISIS DE MERCADO:** investigaciones exhaustivas del mercado para entender las necesidades de los clientes y la competencia. Esto implica analizar tendencias, identificar oportunidades y amenazas y definir estrategias de marketing y ventas.
2. **DESARROLLO DE SOLUCIONES:** soluciones personalizadas para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto incluye la creación de relato de marca, diseño de branding e identidad, y estrategias de marketing de contenidos, entre otros.
3. **PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:** diseño e implementación de planes y estrategias de contenidos para los clientes.
4. **GESTIÓN DE PROYECTOS:** gestión de proyectos complejos de forma efectiva, para garantizar que se entreguen soluciones de calidad en los plazos acordados.

5. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN: capacitación y formación para los clientes, con el objetivo de mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos.

H. ALIANZAS CLAVE

Las alianzas clave son una parte importante del modelo de negocio, ya que pueden proporcionar acceso a recursos, conocimientos y capacidades que la consultora no posee internamente. Estas alianzas pueden ser con proveedores, distribuidores, socios estratégicos, empresas de tecnología y universidades, entre otros.

En el caso de Ritmo, se deben establecer alianzas con proveedores de servicios relacionados al rubro de consultoría, agencias de investigación de mercado y empresas de tecnología, entre otras. También se pueden establecer alianzas estratégicas con consultoras más grandes, que pueden proporcionar experiencia y recursos adicionales para abordar proyectos más complejos o consultoras especializadas en diseño de servicios y transformación organizacional. Además, Ritmo puede establecer alianzas con universidades o escuelas de negocios para desarrollar programas de formación y capacitación para su personal, lo que puede ayudar a mejorar su oferta de servicios.

Un buen ejemplo de estas alianzas es el proyecto que se realizó en 2022 para la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID). Este proyecto fue desarrollado gracias a la gestión de Unit, una consultora estratégica de diseño que invitó a Ritmo a desarrollar el proyecto de estrategia de marca y contenidos digitales para su cliente.

I. ESTRUCTURA DE COSTOS

Es clave tener una estructura de costos que sea sostenible y rentable a largo plazo. Para esto, Ritmo ha diseñado un modelo basado en clientes de consultoría, a quienes se les cobra por proyecto, y los clientes de implementación, quienes pagan un fee mensual. El plan de negocio supone que estos ingresos fijos financien los costos fijos.

1. COSTOS FIJOS: salarios del equipo, software, oficina, temas legales, entre otros.
2. COSTOS VARIABLES: honorarios de colaboradores de cada proyecto, gastos administrativos y pagos provisionales mensuales.

Es fundamental que haya un número creciente de clientes con cobro de fee mensual. Esa base fija de ingresos permite invertir y tomar decisiones a mediano plazo. Además, constantemente el equipo administrador monitorea la estructura de costos para identificar oportunidades de reducción de costos y poder mejorar la eficiencia. Los proyectos de consultoría son diseñados y dirigidos por Ritmo, pero suelen trabajarse con colaboradores y colaboradores cuya remuneración es a honorarios, según los presupuestos de cada proyecto.

12. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

A. DISEÑO DE ESTRATEGIA

La estrategia diseñada para Ritmo se centra en la selección de dos segmentos de clientes clave, en la definición de su propuesta de valor y en el diseño de una estrategia de precios competitiva y rentable. El objetivo de este plan a dos años es el crecimiento de la cartera de clientes, el aumento de ingresos y la mejora de la rentabilidad de Ritmo.

Además, se propone una estrategia de comunicación y posicionamiento online y análoga. Esta estrategia de marketing está enfocada en dar a conocer Ritmo y promocionar sus productos y servicios. Esto se realizará a través de dos canales: (1) la publicación de casos de éxito y el portafolio de clientes, y (2) a través de una estrategia de contenido en las redes sociales y la web, donde se publicarán contenidos propios de branding, diseño, innovación y creatividad con el fin de aumentar la presencia online y llegar a un público más amplio.

1. Selección de segmento objetivo: Ritmo se enfocará en dos segmentos de clientes: organizaciones, instituciones y marcas que necesitan desarrollar un relato e identidad, y organizaciones, instituciones y marcas que necesitan implementar su estrategia de contenido mensualmente. Se priorizará la implementación en la adquisición de nuevos clientes, ya que el fee mensual es lo que permite asegurar estabilidad para la operación y tomar decisiones estratégicas. Eso sí, no se dejará de lado a quienes busquen desarrollar su relato e identidad, ya que este segmento es más rentable por proyecto y también ofrece oportunidades para establecer relaciones de largo plazo en formato de fee mensual.
2. Definición de la propuesta de valor: la propuesta de valor de Ritmo está centrada en su habilidad para ayudar a las organizaciones, instituciones y marcas a desarrollar una estrategia de identidad y contenido, y en su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas que le permiten a sus clientes alcanzar sus objetivos de negocio. Ritmo está enfocado en su capacidad para brindar un enfoque estratégico a partir de la mejora continua de los procesos y las prácticas de trabajo.
3. Definición de estrategia de precios: la estrategia de precios de Ritmo es competitiva, pero también rentable. En la industria, los precios varían dependiendo de cada consultora o estudio, ya que depende de la calidad del portafolio de clientes y de cuánto impacte su trabajo. En Ritmo, los proyectos se cobran en UF y la tarifa está calculada en base a horas de trabajo de estrategia, contenido y diseño. El formato de pago depende del servicio.
4. Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento: Ritmo cuenta con una sólida presencia online en su sitio web y sus redes sociales. Estas son plataformas clave para el negocio, ya que permiten demostrar la experiencia de la consultora en branding y contenido. La comunicación está enfocada en el contenido del portafolio -con foco en la promoción de los casos de éxito-, y contenido relacionado a innovación, creatividad, branding y storytelling, con un tono educativo que agrega valor a la audiencia. La idea es dar a conocer las últimas tendencias y referentes, y con eso lograr posicionar estos temas en la pauta.

B. MARKETING MIX

1. PRODUCTO: el producto principal de Ritmo es la consultoría estratégica, el diseño de marca y la implementación de contenido.

Para tener éxito en el mercado, es importante que los servicios sean de alta calidad y que se adapten a las necesidades específicas de cada cliente. Para esto, se debe mantener una comunicación abierta y constante con ellos y estar dispuesto a escuchar sus comentarios y sugerencias para mejorar y adaptar el servicio.

Para ofrecer un buen servicio, Ritmo debe mantener un equipo de consultores y consultoras altamente capacitadas y actualizadas en las últimas tendencias y tecnologías. Un aspecto clave en el desarrollo del producto, es la innovación. La consultora debe estar al día en cuanto a las tendencias y avances tecnológicos del mercado, para ofrecer soluciones innovadoras y actualizadas que satisfagan las necesidades de los clientes.

Actualmente, Ritmo cuenta con una marca sólida, que destaca por su visualidad editorial y la calidad de su diseño. Su producto es su trabajo, por lo que es clave mantener sus servicios de calidad para atraer a nuevos clientes. (*Identidad Ritmo en Anexo A*).

2. PRECIO: Ritmo debe establecer un precio justo y competitivo para sus servicios. El precio debe reflejar el valor que la empresa aporta al cliente, teniendo en cuenta factores como la experiencia y las habilidades de su equipo de consultores, así como la eficacia de sus soluciones. También es importante considerar el precio de los competidores en el mercado, el presupuesto del cliente y la complejidad del proyecto.

Ritmo realizó un análisis competitivo para comparar los precios de sus competidores en el mercado y ajustar su oferta en consecuencia con esta información. Es importante destacar que, aunque el precio es un factor importante, no es el único que influye en la decisión de compra del cliente.

La consultora está enfocada en comunicar claramente el valor que aporta a sus clientes y destacar sus fortalezas frente a la competencia. Además, considera el presupuesto del cliente al establecer el precio de sus servicios. Es importante que el precio sea accesible, pero al mismo tiempo cubra los costos de la empresa y genere una ganancia razonable. Para esto se diseñaron distintos productos, según el tipo de servicio, la duración del proyecto, las horas de trabajo, los costos y el valor que aporta dicha estrategia y/o la generación de contenidos al cliente.

- a. Servicios de consultoría: para los servicios de desarrollo de relato, diseño e identidad los precios están basados en el alcance del proyecto, los formatos solicitados, el tiempo de trabajo y los plazos de entrega. Existen tres tipos de productos:
 - i. Identidad de marca: proyectos de entre uno y tres meses de trabajo. Hay pautas semanales de trabajo y avances. En esta categoría, existen dos tipos de producto:

- (i) Branding: proyectos de diseño o rediseño de imagen de marca. Precio: 150 UF + IVA por servicio.
 - (ii) Estrategia e identidad: proyectos de identidad y diseño. Se desarrolla el relato de la marca y la visualidad asociada. Precio: 220 UF + IVA por servicio.
 - iii. Diseño de estrategia de contenido: se diseña a nivel narrativo y visual cómo las organizaciones, instituciones y marcas se comunican en redes sociales y medios propios, con foco en la generación de comunidad. Ritmo realiza el diseño estratégico y gráfico y entrega un piloto de contenidos para el primer mes. Precio: 200 UF + IVA por servicio.
 - iv. Campañas: proyectos especiales enfocados en campañas de difusión de organizaciones, instituciones y marcas. Esto se tarifa según los requerimientos de cada cliente en relación a los formatos, el tiempo de trabajo y los plazos de entrega. El precio va desde 110 a 700 UF + IVA.
- b. Servicios de implementación: para los servicios de implementación existen distintos precios según la cantidad de contenido y los formatos que requiere cada cliente. El pago es un fee mensual.

Para fines de este plan de negocio a dos años, se han diseñado tres tipos de productos de implementación:

- i. Básico: 6 contenidos mensuales para redes sociales. Textos y gráficas. Precio: 80 UF + IVA.
- ii. Mediano: Entre 8 A 10 contenidos para blog y redes sociales. Newsletter mensual. Textos y gráficas. Precio: 100 UF + IVA.
- iii. Full: Entre 10 a 12 contenidos para blog y redes sociales. Newsletter mensual y publicación digital. Textos y gráficas. Precio: 115 UF + IVA.

3. PUNTO DE VENTA: en el caso de Ritmo, el punto de venta es la forma en que la empresa presenta sus servicios a los clientes. Es importante tener una presencia online sólida, por lo que tanto en el sitio web como en las redes sociales se muestra la experiencia y el valor que ofrece la consultora. También es importante establecer alianzas con otras empresas y organizaciones que puedan referir clientes potenciales.

Actualmente, la estrategia se desarrolla en distintos canales digitales:

- a. Instagram: es el espacio de portafolio y donde se despliega el valor y la experiencia en el desarrollo de comunicación visual. Se publican casos de éxito, temas relacionados a economía del creador/a y contenido de marca.
- b. Linkedin: es el espacio donde se conecta con los tomadores de decisiones y nuevos clientes. Se publican contenidos asociados a profesionales con los que se quieren generar alianzas estratégicas.
- c. Medios propios: a través del desarrollo de proyectos editoriales, Ritmo da a conocer su expertise en el desarrollo de contenido y conecta con audiencias más amplias y diversas. Actualmente, esto se hace a través de RitmoMedia, una plataforma de creadores y creadoras de contenido editada y diseñada por la consultora.

Esta estrategia de contenido propio para atraer a los clientes se potenciará en los próximos dos años. ¿Cómo? Enfocándose en el desarrollo de temas relacionados a la *Creator Economy*: storytelling, marketing, innovación, creatividad y negocios. Para implementar esta estrategia, Ritmo publicará artículos en su blog y redes, lo que le permitirá a la consultora establecer su autoridad y experiencia en el mercado. Esto aumentará la confianza de los clientes en su capacidad para brindar soluciones efectivas y personalizadas para sus proyectos y fortalecerá el negocio.

Otro aspecto importante del punto de venta, es la facilidad de acceso a los servicios de Ritmo. Por esto, la consultora cuenta con un proceso de contratación claro y eficiente. Esto incluye un formulario de contacto en línea, información detallada sobre los servicios ofrecidos y un proceso de seguimiento para garantizar que los clientes potenciales reciban la información que necesitan para tomar una decisión informada sobre la contratación de los servicios.

4. **PROMOCIÓN**: la promoción es crucial para crear conciencia y atraer nuevos clientes. Para esto, actualmente Ritmo cuenta con una estrategia de contenido centrada en difundir su portafolio, destacando así su experiencia, habilidades y soluciones personalizadas para cada cliente.

Con el objetivo de crecer considerablemente en los próximos dos años, Ritmo debe fortalecer su estrategia de contenido y ampliar los temas a la industria de la economía del creador/a. Esto le permitirá conectarse con profesionales expertos y posicionarse como un actor relevante de la industria. Para esto, se fortalecerán los canales actuales y se crearán nuevos espacios de promoción.

- a. Publicidad online: Ritmo debe utilizar plataformas de publicidad y promoción en línea, como Google Ads y Facebook Ads, para llegar a una audiencia específica y relevante para la venta de sus servicios, y así ampliar considerablemente su alcance. Para esto, se destinará un presupuesto para marketing y publicidad que se enfocará en la promoción de contenido en redes sociales.
- b. Marketing de contenido: la consultora genera contenido educativo y valioso para atraer clientes potenciales y posicionar a Ritmo como líder en su industria. La propuesta es enfocarse en temas asociados a la economía del creador/a, dando cuenta de que la consultora es un actor relevante en esta industria.

- c. Redes sociales: son la herramienta clave para la promoción de los servicios de Ritmo. Actualmente, se utilizan plataformas como LinkedIn e Instagram donde, además de promocionar los servicios, la consultora comparte contenido útil y relevante, interactúa con clientes potenciales y construye su reputación online.
- d. Email marketing: el correo electrónico sigue siendo una herramienta de marketing efectiva para llegar a los clientes potenciales y existentes. Por esto, para los próximos dos años Ritmo diseñará su propio newsletter. En él, se promocionará contenido; se informará a los clientes sobre nuevos servicios, promociones y noticias relevantes; y se mantendrá el contacto con clientes actuales para ofrecerles servicios adicionales.
- e. Relaciones públicas: Ritmo puede utilizar la estrategia de relaciones públicas para crear conciencia de marca y establecer su posición como líder de pensamiento en el mercado. Para esto, la consultora gestionará publicaciones en medios de comunicación y se hará parte de eventos relevantes de la industria.

13. PLAN DE VENTAS

La venta es clave para el éxito del negocio de Ritmo. Es por esto, que en estos próximos dos años se espera crecer tanto en número de proyectos como en su valor.

A. ESTRATEGIA

El plan tiene como objetivo un crecimiento considerable para los próximos años, basado en que la consultora ya cuenta con un portafolio sólido y atractivo para la captación de nuevos clientes, además de un plan de marketing y comunicación.

1. Aumento de la base de clientes: para aumentar la base de clientes se trabajará en el reconocimiento de la marca Ritmo a través del envío de portafolio y la implementación de campañas en medios digitales, participación en eventos del sector, colaboración con creadoras y creadores de contenido y la mejora de la experiencia del usuario en el sitio web y redes sociales.
2. Foco en implementación: se enfocarán los esfuerzos de venta en aumentar los proyectos de implementación en un 300% en 2023, pasando de ser 2 a ser 8 para fines de año, y en un 25% en 2024, pasando de ser 8 a 10 proyectos. Esta meta es ambiciosa, pero está basada en el portafolio que se ha construido durante los primeros años de operación y en la tasa de crecimiento del interés de las organizaciones, instituciones y marcas en desarrollar proyectos de estrategia y contenido. Además, el equipo cuenta con una amplia red de contactos, que debe activar. Como se mencionó anteriormente, este tipo de clientes es clave ya que el pago de un fee mensual es una base de ingresos sólida que asegura liquidez y permite tomar decisiones estratégicas a mediano plazo.
3. Fidelización de clientes: al tratarse de una consultora, brindar un buen servicio en cada interacción con los clientes es fundamental para el negocio. Esto implica escuchar sus necesidades, ser receptivos a sus comentarios y preguntas y ofrecer soluciones personalizadas. Además, es importante brindar un servicio rápido y eficiente para que los clientes se sientan valorados y atendidos. Para esto, se desarrollará una estrategia de contenido enfocada en la creación de una comunidad. Esto se implementará a través de redes sociales y un newsletter mensual enfocado en temas relacionados a la economía del creador/a, el branding, la innovación, la creatividad y los negocios. Es importante hacer seguimiento a los clientes después de cada compra o interacción. Esto se realiza a través de encuestas de satisfacción, llamadas y correos electrónicos para asegurarse de que estén satisfechos con el servicio y para identificar oportunidades de mejora. Cabe destacar que los clientes satisfechos son una fuente importante de referencias para nuevos clientes, por lo que hay que incentivarlos a recomendar Ritmo.

4. Aumento de ventas de productos y servicios existentes: para aumentar las ventas de los productos y servicios, es clave identificar las necesidades y preferencias de los clientes de Ritmo, para adaptar constantemente los productos y servicios que se ofrecen. Por esto, durante 2023 se seguirá trabajando en el diseño de nuevos productos según las necesidades de los clientes. Además, existe un sistema de descuento relacionado a la cantidad de servicios contratados: el precio por hacer etapa de implementación, si ya se hizo la de consultoría, es un 30% más barato, lo que es un incentivo para contratar más servicios.
5. Expansión a nuevos mercados: si Ritmo identifica oportunidades en nuevos mercados, puede expandirse hacia ellos. Por esto, parte de la cultura organizacional es siempre estar investigando nuevas posibilidades de negocio. Uno de los espacios que actualmente se estudia es la necesidad de personas individuales de crear una marca propia, a través de estrategias de identidad y contenido. Esta investigación se está llevando a cabo a través del proyecto editorial RitmoMedia.
6. Medición y seguimiento de resultados: es importante medir y hacer seguimiento de los resultados de las estrategias de ventas para asegurar que se están alcanzando los objetivos de crecimiento de Ritmo. Para esto, se establecerán indicadores de desempeño y se realizará seguimiento periódico para hacer ajustes en la estrategia si es necesario. Los indicadores a analizar serán la tasa de retención de clientes, que mide la cantidad de clientes que vuelven a contratar los servicios de la empresa; y la tasa de conversión, que mide la cantidad de clientes potenciales que se convierten en clientes reales.

B. CRECIMIENTO

En 2023, el total de venta bruta se estima en \$195.383.099, un aumento de 117,8% en relación a 2022. Esta proyección, si bien es bastante optimista, está hecha en base a proyectos de consultoría e implementación que se encuentran en fase de negociación o propuesta. La tasa de aceptación es del 70%, según datos de años anteriores.

En 2024, el total de ingresos neto se estima en \$353.133.002, un aumento de 51,9% en relación a 2023. Este aumento se explica por la estrategia de venta enfocada en proyectos de implementación, cuyos fee impactan positivamente en el negocio.

Para la proyección realizada para el Flujo de caja, se estimó un aumento de ventas de un 4% en los periodos 2024 y 2025.

Con estos resultados se espera poder aumentar los precios para el periodo 2025-2026.

14. PLAN DE OPERACIONES

La idea de negocio de Ritmo se basa en la experiencia de transformación de los medios de comunicación hacia plataformas digitales. Por lo tanto, la estrategia de operaciones propuesta para la empresa tiene en cuenta aspectos clave de la transformación digital, discutidos por diversos autores.

Uno de los expertos en el campo de la transformación digital es Peter Weill, autor del libro *Cómo liderar en la era digital*. Weill enfatiza la importancia de establecer una visión clara y un enfoque estratégico para la transformación digital de una empresa. Estos temas son relevantes para trabajar junto a los clientes de Ritmo, quienes a menudo necesitan una estrategia de marca y contenido que se centre en lograr estos objetivos.

Paul Daugherty, en su libro *Human + Machine*, destaca la importancia de combinar la inteligencia artificial y la creatividad humana para lograr el éxito en la era digital. En la estrategia propuesta para Ritmo, se hace hincapié en la necesidad de contar con un equipo altamente capacitado y creativo, con experiencia en la creación de contenido y la integración de herramientas digitales y tecnológicas que mejoren la eficiencia en la creación y distribución de contenido para marcas e instituciones. Esta capacidad para adaptarse y mantenerse al día con las tendencias digitales en la industria es fundamental para lograr el éxito en la era digital.

En el mercado de la creación de contenido, es fundamental estar alerta a las disrupciones digitales y siempre estar dispuesto a adaptarse. Michael Wade, profesor de Innovación y Estrategia y Director del IMD Global Center for Digital Business Transformation, destaca en su libro *Digital Vortex* que la transformación digital es la nueva normalidad. Según Wade, “las empresas líderes son aquellas que adoptan nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio y nuevos enfoques para la gestión de sus organizaciones. Aquellos que no pueden adaptarse a esta nueva normalidad corren el riesgo de quedarse atrás y, en última instancia, de desaparecer”. (Wade, 2015, p. 6). Dado que la idea de negocio de Ritmo se basa en la experiencia de transformación de los medios de comunicación hacia las plataformas digitales, es crucial que la empresa esté atenta a estas tendencias y se mantenga siempre dispuesta a reinventarse para seguir siendo relevante y competitiva en la economía del creador/a.

La teoría de la "innovación disruptiva", desarrollada por Clayton Christensen, académico y consultor estadounidense, es relevante para la estrategia de Ritmo. En su artículo *The Theory of Disruptive Innovation*, Christensen argumenta que todas las empresas deben decidir si quieren impulsar la disrupción en su propia industria o si desean ser disruptoras en otra. Esta teoría destaca la importancia de la innovación y la adaptabilidad en un mercado en constante evolución.

La teoría de Christensen se enfoca en cómo las empresas exitosas pueden fracasar cuando se enfrentan a innovaciones disruptivas que desplazan sus productos y servicios del mercado. En lugar de competir con estas innovaciones, Christensen argumenta que las organizaciones deben buscar oportunidades para innovar y crear nuevos mercados. Para la estrategia de Ritmo, esto implica explorar constantemente nuevas herramientas y tecnologías para mejorar la eficiencia en la creación y distribución de contenido, así como crear nuevos espacios editoriales patrocinados por marcas y organizaciones.

Pero hay que tener cuidado con enfocarse en la innovación a corto plazo. Según el artículo *You Need an Innovation Strategy*, del profesor de Administración de Empresas de Harvard Business School, Gary Pisano, hay que tener una estrategia de innovación clara para el éxito a largo plazo. Pisano argumenta que la innovación no es algo que se pueda dejar al azar o a la suerte, sino que debe ser una prioridad y parte integral de la estrategia de la empresa.

“La innovación no es un juego de suma cero. No es cuestión de tomar un conjunto de recursos y simplemente realinearlos. Se trata de crear nuevos recursos que amplíen la capacidad de una empresa para crear valor”, asegura. “Las empresas líderes han aprendido a ser disruptivas y a reinventarse constantemente, manteniéndose un paso por delante de la competencia en lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales y la creación de nuevos modelos de negocio. Para sobrevivir en el futuro, debemos estar atentos a las disrupciones digitales en nuestra industria y estar dispuestos a adaptarnos y reinventarnos constantemente, buscando nuevas formas de crear valor para nuestros clientes y mantenernos relevantes en un mundo digital en constante evolución”.

Para Ritmo, innovar implica no solo mantenerse actualizada con las tendencias y demandas del mercado, sino también adoptar una estrategia de innovación basada en sus procesos internos. Esto se logra mediante la investigación y el análisis de datos, lo que permite establecerse como líderes en la industria y mantener su ventaja competitiva a largo plazo.

A. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Para optimizar sus servicios, Ritmo debe identificar los procesos críticos fundamentales y analizarlos cuidadosamente para detectar posibles áreas de mejora. Para este fin, se empleará la herramienta de análisis de flujo de valor (*Value Stream Mapping*), que permite identificar cuellos de botella en el proceso y así mejorar la eficiencia en la entrega de servicios.

- a. Investigación y análisis de mercado: permite a la consultora comprender las necesidades y preferencias de cada cliente, según su mercado objetivo, y lograr diseñar su estrategia. En este proceso, se detectan cuellos de botella en la obtención de información precisa y relevante, lo que retrasa el desarrollo de la estrategia y aplaza el tiempo de trabajo en cada proyecto.
- b. Desarrollo de la estrategia de branding y contenidos: es donde se define la propuesta de valor de la empresa y los mensajes clave que se utilizarán en la comunicación con los clientes. En este proceso, se detectan cuellos de botella en la coordinación entre los diferentes equipos involucrados en el desarrollo de la estrategia y en la alineación de la estrategia con los objetivos del cliente.
- c. Producción de contenido: fase de creación del contenido, que es la consecuencia de la estrategia de marketing y comunicación. En este proceso, se detectan cuellos de botella en la coordinación entre los

diferentes equipos involucrados en la producción de contenido y en la calidad del contenido producido.

- d. Evaluación de resultados: permite medir el éxito de la estrategia de branding y contenido de cada cliente, y hacer los ajustes necesarios. En este proceso, se detectan cuellos de botella en la obtención de datos relevantes y en la capacidad de la consultora para analizar estos resultados de manera efectiva.

En cuanto a los desperdicios, se identifican:

- e. Rendimiento del equipo: existencia de tiempos muertos en los que los equipos están esperando que se complete el proceso anterior o que se tome una decisión.
- f. Sobreproducción: producción de contenido que no se utiliza o no se necesita. Muchas veces, se realiza trabajo que luego no es publicado. Independiente de que este trabajo es remunerado, para Ritmo es clave publicar, ya que así se construye un mejor portafolio para las campañas de captación de nuevos clientes.
- g. Problemas con el contenido o edición de los clientes: errores del equipo o cambios requeridos por los clientes, relacionados a la producción de contenido para ser implementado. Estas correcciones consumen tiempo y recursos adicionales.

B. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y MÉTRICAS

- a. Objetivo: mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos y entrega de servicios de branding y contenidos. Para medir esto, se usarán las siguientes métricas: tiempo promedio de entrega de proyectos, número de entregas a tiempo y nivel de satisfacción del cliente / número de correcciones que pide para cada propuesta.
- b. Objetivo: mejorar la rentabilidad de la empresa. Para medir esto, se usarán las siguientes métricas: ingresos totales, costos de operación y margen de beneficio.
- c. Objetivo: aumentar la cartera de clientes y fortalecer las relaciones con los actuales. Para medir esto, se usarán las siguientes métricas: número de nuevos clientes, tasa de retención de clientes, nivel de satisfacción del cliente.

- d. Objetivo: mejorar la calidad de los servicios de branding y contenido. Para medir esto, se usarán las siguientes métricas: calificación promedio de los proyectos por parte del cliente, número de proyectos que cumplen con los estándares de calidad, número de proyectos con mejoras sugeridas por el cliente que han sido implementadas.

C. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Con los objetivos y métricas definidos, se pueden implementar las mejoras en los procesos críticos. Para este proceso, es importante involucrar al equipo y fomentar una cultura de mejora continua. En este análisis, utilizaremos la metodología de *Lean Six Sigma*, que se enfoca en la reducción de variabilidad en la calidad de los productos y servicios entregados.

- a. Identificación de oportunidades de mejora: eliminación de cuellos de botella, reducción de los tiempos de espera y reducción de correcciones por publicación.
- b. Definición de los proyectos de mejora: eficiencia en el trabajo, medido según la cantidad de tiempo que se aplazan los proyectos de consultoría y la tasa de corrección que piden los clientes por cada contenido propuesto en implementación.
- c. Selección del equipo: es importante seleccionar un equipo de personas con habilidades y conocimientos en creación de relato y contenido según cada proyecto, y que estén comprometidos con la mejora continua. Para esto, se implementará una política de capacitación en nuevas tecnologías y herramientas de contenido.
- d. Medición del desempeño actual: se medirá el desempeño del equipo a través de la tasa de crecimiento de la consultora, según tres métricas: tiempo por proyecto, número de nuevos clientes y tasa de retención de clientes.
- e. Análisis de los procesos y los datos: se realizará un análisis detallado de los procesos y los datos recopilados para identificar las causas raíz de los problemas y determinar qué mejoras se pueden implementar.

D. MONITOREO Y CONTROL

Para monitorear y controlar el desempeño de Ritmo, se utilizará el control estadístico de procesos (SPC). De esta manera, se podrá diseñar un sistema de monitoreo y corrección temprana, lo que le permitirá tomar medidas correctivas antes de que se conviertan en problemas mayores.

- a. Definición de las variables críticas: el principal tema a trabajar es el desempeño del proceso, entendido como el tiempo de respuesta, la calidad del trabajo entregado y el cumplimiento de los plazos por parte del equipo de Ritmo. Esto se comparará con la tasa de respuesta y cumplimiento de los clientes.
- b. Establecimiento de límites de control: se establecen en función de los datos históricos del proceso y se utilizan para determinar cuándo está fuera de control. En este caso, los datos a considerar son el tiempo de demora del equipo en la creación y entrega de un proyecto y las utilidades de la empresa.
- c. Recolectar datos: se usarán las analíticas de redes sociales para determinar el éxito o fracaso de los proyectos de contenido. A esto, se le sumarán los datos de audiencia, que permiten ir conociendo en mayor profundidad al segmento de cada producto y servicio diseñado, según los lineamientos de cada organización.
- d. Analizar los datos: actualmente, los datos indican que un 95% de los clientes han conseguido y superado los objetivos por los que contrataron el servicio de creación de marca e identidad, diseño de estrategia de contenidos y, en algunos casos, la implementación de estos contenidos.
- e. Evaluar el proceso: se medirá a partir de una revisión mensual de los límites de control y la identificación de nuevas variables críticas.

E. AUTOMATIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

Para asegurar la eficiencia y el rendimiento de Ritmo, se usan software de gestión de proyectos y colaboración en línea que permiten mejorar la comunicación y darle mejor seguimiento a cada cliente.

- a. Herramientas de gestión de proyectos: las herramientas de gestión de proyectos, como Slack, Miro y Notion, ayudan al equipo a mejorar la comunicación y el seguimiento del trabajo. Estas herramientas permiten colaborar en línea, establecer plazos y asignar tareas específicas, mejorando la eficiencia del proceso y reduciendo el tiempo necesario para completar los proyectos.

- b. Herramientas de análisis de datos: Google Analytics y las métricas propias de las plataformas de redes sociales son utilizadas para medir el impacto de los contenidos producidos por Ritmo. Esto ayuda a la consultora a determinar qué tipo de contenido es más efectivo para el público objetivo de cada proyecto y optimizar su estrategia para mejorar el rendimiento de las campañas.
- c. Herramientas de automatización de marketing: actualmente, no se usan. HubSpot o Marketo podrían ayudar a la consultora a mejorar la eficiencia de su proceso de marketing. Estas herramientas permiten automatizar procesos, como el envío de newsletters y la gestión de redes sociales, lo que ahorra tiempo y recursos. Se analizará durante el tercer año la necesidad de implementación.
- d. Herramientas de colaboración en línea: Google Drive Business ayuda a mejorar la eficiencia de la colaboración entre los miembros del equipo de Ritmo. Ahí se comparten y guardan archivos y documentos en línea, formato ideal cuando se trabaja de forma remota, como es el caso de la consultora.

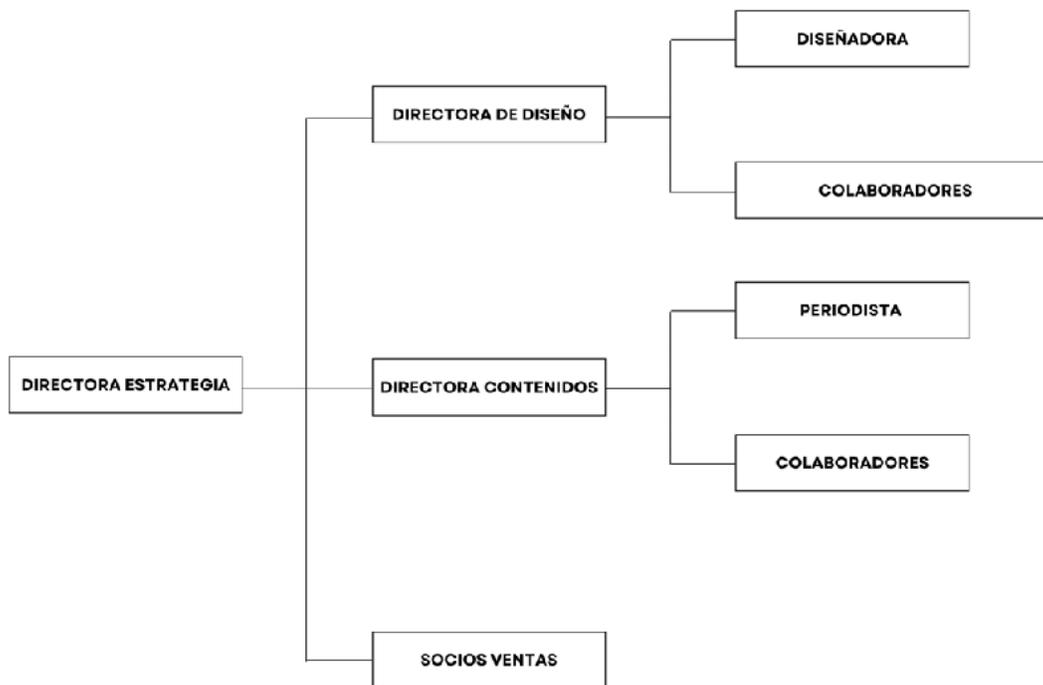
15. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Al ser una consultora, el recurso más importante de Ritmo son sus profesionales. Es por esto que se diseñará una estrategia para fortalecer a un equipo altamente capacitado en estrategia, diseño, branding y contenido, capaz de ofrecer soluciones personalizadas para cada cliente.

El perfil de las y los profesionales de Ritmo es gente innovadora y creativa que está interesada en aprender constantemente y adaptarse a las necesidades y preferencias de las audiencias y los clientes. El sistema de trabajo es en base a data y resultados; diseñando según las necesidades y gustos de los usuarios y cambiando el diseño a medida de que se implementa el proyecto. Se persigue la mejora constante.

El objetivo principal de esta estrategia es la atracción y la retención de talento. Para esto, se identificaron como factores clave: (1) sueldos competitivos y atractivos, (2) sistema de bonificación según desempeño y (3) becas de capacitación profesional.

A. EQUIPO



El equipo de planta en 2023 está constituido por cinco personas:

- Directora de estrategia
- Directora de contenido
- Directora de diseño
- Periodista
- Diseñadora

A esto se suman colaboradores a honorarios para proyectos específicos.

1. PLANTA: en 2023 se mantendrá la planta, pero en 2024 aumentará con la llegada de la Directora de Contenido -quien actualmente le dedica un 30% de su tiempo a Ritmo, ya que tiene otro trabajo-, y se sumarán a contrato a una periodista y a una diseñadora. Estas contrataciones se harán para el segundo semestre.
2. REMUNERACIONES: para 2023 se aumentará la remuneración en un 22,2% para el cargo de Directora de estrategia. A pesar de que con este aumento aún no se llega a un monto competitivo con los sueldos de mercado, significa una mejora considerable. El sueldo bruto actual mensual es de \$2.575.499 y en julio se espera aumentarlo a \$3.148.497. En 2024, se aumentarán los sueldos de todo el equipo. En el primer semestre, se aumentará en un 51,9% el de los cargos de periodista y diseñadora; aumentando de \$1.043.113 bruto mensual en 2023 a \$1.585.232, y en un 69,3% el sueldo de Directora de diseño, aumentando de \$1.585.232 a \$2.684.480 bruto mensual. Para el segundo semestre, se aumentará el sueldo de la Directora de Estrategia en un 30%, hasta llegar a \$4.115.065 bruto mensual, siendo así un sueldo competitivo. Esta misma remuneración tendrá el cargo Directora de Contenido.
3. CONTROL DE CALIDAD: para mantener la calidad del trabajo, se realizarán evaluaciones semestrales de desempeño en base al feedback de los clientes y a la experiencia del equipo de Ritmo.

B. SISTEMA DE BONOS

Como se mencionó anteriormente, en general, en la industria de la creación de contenido y medios de comunicación no existe ningún tipo de ingreso variable según desempeño. Esto es en desmedro de la calidad de los equipos y los proyectos, ya que no existe incentivo para obtener buenos resultados más allá del profesionalismo de quienes trabajan en estos sectores.

Durante 2023, y según el estado de resultados de la empresa, se diseñará un sistema de bonificación para todo el equipo; pasando así a tener mejores sueldos fijos y también un ingreso variable, lo que aumentará considerablemente las remuneraciones. Esto está enfocado en la retención de talento, ya que sería un beneficio que no existe en empresas similares. Se espera que esto pueda ser implementado en 2024.

C. CAPACITACIÓN

La capacitación constante se incluye en la estrategia de desarrollo de carrera y formación del equipo. Para esto, la consultora ofrecerá becas y financiamiento para profundizar en estudios vinculados a estrategia, diseño, contenido y negocios, como también en cursos de tecnologías emergentes y nuevos medios. Así, Ritmo puede asegurarse de que su equipo puede ofrecer servicios de calidad que están siempre siendo actualizados según las últimas tendencias. Para esto, hay destinado un presupuesto de \$6.000.000 en 2024.

16. PLAN FINANCIERO

A. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Una buena gestión financiera hace la diferencia entre el éxito y el fracaso en el mundo empresarial. Este tipo de gestión supone una planificación cuidadosa, supervisión y control rigurosos y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos y análisis. Si Ritmo mantiene una gestión financiera sólida y disciplinada, estará bien posicionada para tener éxito en el mercado.

En términos de finanzas y rentabilidad, la consultora ha experimentado un crecimiento constante y estable a lo largo de sus dos años de existencia. Sin embargo, la dependencia de los clientes actuales podría presentar un riesgo en caso de una disminución en el volumen del negocio. Además, a medida de que aumenta la demanda por los servicios de branding y contenidos, la consultora necesitará invertir en tecnología y recursos adicionales para aumentar su capacidad de producción.

Es por esto que Ritmo debe mantener una gestión con un enfoque en la maximización del valor para los accionistas y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Y para lograrlo, es clave trabajar acorde a los objetivos financieros. Esto incluye establecer objetivos de ingresos y ganancias realistas y alcanzables, así como desarrollar un plan de gastos cuidadosamente estructurado. La empresa debe asegurarse de que está invirtiendo en áreas estratégicas, como la calidad de su equipo, y de que está administrando sus costos de manera efectiva.

Un área fundamental de este negocio es la gestión del flujo de efectivo. Para mantener sana la empresa, Ritmo debe asegurarse de tener liquidez en todo momento. Esto permite financiar las operaciones diarias y hacer frente a obligaciones financieras a corto plazo, como el pago de remuneraciones y el pago a los proveedores. La consultora también debe asegurarse de tener suficiente efectivo disponible para financiar su crecimiento y expansión, como la adquisición de nuevos activos y la contratación de nuevos empleados.

Para realizar esta evaluación económica, se realizará un análisis financiero que permita evaluar la rentabilidad del negocio. *(Planillas en Anexo B)*

1. **INVERSIÓN INICIAL:** dado que los primeros dos años se trabajó con un equipo flexible según proyecto, no fue necesaria una inversión inicial significativa para financiar la operación. Esta se estableció en un monto simbólico de \$250.000 por cada socio, sumando un total de \$1.000.000. A principio de este año, se sumó un nuevo socio, quien invirtió \$15.000.000 por su incorporación con un 5% de la propiedad de Ritmo. Esta inversión total de \$16.000.000 financia las operaciones de la empresa y su crecimiento.
2. **INGRESOS:** los ingresos están determinados por la cantidad de proyectos. La consultora se enfocará en proyectos de branding e identidad, diseño de estrategia y campañas, por los que cobra entre 110 y 500 UF + IVA, y desarrollo e implementación de contenidos, cuyo pago es un fee mensual y por los que cobra entre 80 y 115 UF + IVA. Se estima que las ventas brutas serán de \$195.383.099 en 2023 y de \$353.133.002 en 2024, sumando un total de \$548.516.101 en ambos períodos.

3. **COSTOS FIJOS:** incluyen las remuneraciones del equipo, oficinas, software y otros costos de administración. Se estima que serán de \$89.932.108 en 2023 y de \$175.376.921 en 2024, sumando un total de \$265.309.029.
4. **COSTOS VARIABLES:** en su mayoría están asociados a la realización de proyectos específicos y varían en función de su complejidad y duración. Incluyen las remuneraciones de los colaboradores y otros gastos administrativos. Se estima que los costos variables serán de \$39.197.203 en 2023 y de \$66.948.065 en 2024, sumando un total de \$106.145.268.
5. **MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:** la diferencia entre los ingresos y los costos variables. Se estima que será de \$156.185.896 en 2023 y de \$286.184.937 en 2024, sumando un total de \$442.970.833.
6. **UTILIDAD BRUTA:** la diferencia entre los ingresos y los costos fijos y variables. En el caso de Ritmo, la utilidad bruta se estima de \$66.020.730 en 2023 y de \$115.008.016 en 2024, sumando un total de \$110.808.016.
7. **GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS:** incluyen los costos asociados a la gestión del negocio, como gastos legales, contables y de marketing. Se estima que estos gastos serán de \$11.238.326 en 2023 y de \$9.713.712 en 2024, sumando un total de \$19.427.425.
8. **UTILIDAD NETA:** la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos generales y administrativos. En el caso de la consultora Ritmo, se estima que la utilidad neta será de \$61.370.613 en 2023 y de \$102.403.450 en 2024, sumando un total de \$163.774.063.
9. **EBITDA:** este indicador financiero (acrónimo de los términos en inglés *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) muestra el beneficio de la empresa antes de restar los intereses por la deuda contraída, los impuestos propios del negocio, las depreciaciones y la amortización de las inversiones realizadas. Su propósito es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo del negocio. A pesar de que no forma parte del estado de resultados, es una ratio que permite saber de una manera rápida y sencilla si el negocio es rentable o no, ya que representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. En el caso de Ritmo, este indicador fue de 20.950.206 en 2021 y 5.952.706 en 2022. Para los próximos cuatro años, se estima que sea de 98.726.459 en 2023, de 199.541.569 en 2024, de 212.027.600 en 2025 y de 220.508.704 en 2026. El que sea positivo indica que el negocio de Ritmo es rentable.
10. **VAN, TIR Y TASA DE DESCUENTO:** El TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto) son herramientas utilizadas en la evaluación de proyectos de inversión. La TIR es la tasa de descuento que iguala el flujo de caja proyectado con la inversión inicial, mientras que el VAN es el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa de descuento determinada. La tasa de descuento, por su parte, es la tasa de interés que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a su valor presente. Esta tasa se utiliza para reflejar el costo de oportunidad de la inversión y el riesgo asociado a la misma. En el caso de Ritmo, el TIR es de 619,6% y la tasa de descuento es del 20%. Este índice da cuenta de que Ritmo es rentable y generará una

tasa de retorno mayor que la tasa de oportunidad. Lo mismo ocurre con el VAN, al ser de 393.355.395.

Se observa que el TIR es del 619,6% y la tasa de descuento utilizada es del 20%. Esto significa que el proyecto generará un rendimiento cercano al 620%, superando ampliamente la tasa de descuento del 20%. Esto indica que los flujos de caja proyectados de Ritmo son lo suficientemente robustos como para generar una tasa de retorno significativa. En otras palabras, la inversión inicial realizada en el proyecto se recuperará rápidamente y se espera obtener ganancias sustanciales en el período considerado.

Por otro lado, el VAN de 393.355.395 indica que el valor presente de los flujos de caja futuros, descontados a la tasa de descuento del 20%, es positivo y supera la inversión inicial. Esto implica que el proyecto generará un excedente de valor económico.

En conjunto los resultados dan cuenta de que Ritmo Estudio es un negocio rentable. La tasa de retorno supera el costo de capital, lo que significa que el proyecto tiene la capacidad de generar beneficios financieros significativos. Además, el VAN positivo demuestra que el proyecto crea valor económico neto.

Estos indicadores respaldan la viabilidad financiera y la rentabilidad del negocio de Ritmo, lo que sugiere que es una inversión atractiva y prometedora en el contexto de la economía del creador/a. Sin embargo, es importante considerar otros factores y riesgos asociados al negocio, como la competencia, las tendencias del mercado y la capacidad de ejecución, para obtener una evaluación integral de su rentabilidad.

B. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una herramienta útil para medir cómo cambia el resultado final de una evaluación económica ante cambios en uno o más de los parámetros evaluados. En este caso, se pueden hacer diferentes análisis de sensibilidad para observar cómo cambia la rentabilidad del negocio de Ritmo en función de cambios en los ingresos, los costos fijos y costos variables, y en los gastos generales y administrativos. (*Planilla en Anexo C*)

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / VAN	Tasa de descuento			
	10%	15%	20%	25%
Ventas -20%	252.305.723	224.942.770	201.817.715	182.101.524
Ventas -10%	288.023.725	260.165.926	236.312.072	215.720.714
Ventas 0%	491.797.778	438.375.535	393.355.395	355.078.503
Ventas +10%	715.101.186	633.101.675	564.471.878	506.509.944
Ventas +20%	964.121.726	849.595.994	754.151.685	673.880.206

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / TIR	Tasa de descuento			
	10%	15%	20%	25%
Ventas -20%	406,1%	384,1%	363,9%	345,4%
Ventas -10%	542,4%	514,5%	488,9%	465,3%
Ventas 0%	685,0%	650,9%	619,6%	590,8%
Ventas +10%	823,7%	783,6%	746,7%	712,9%
Ventas +20%	960,5%	914,4%	872,1%	833,3%

Según los resultados observados, Ritmo es un negocio rentable en todos los escenarios. Aún así, es importante que se mantenga una gestión financiera sólida y disciplinada que permita maximizar el valor para sus accionistas y asegurar la sostenibilidad a largo plazo del negocio. La consultora debe administrar sus costos, pero por sobre todo tiene que enfocarse en trabajar para aumentar su capacidad de producción en respuesta al aumento de la demanda, ya que la venta es el factor más importante en el éxito del negocio. Para eso, debe mantener una estrategia efectiva de marketing y ventas para mantener el crecimiento.

Ritmo crece sostenidamente en el tiempo en números de proyectos, en el precio de cada proyecto y en los ingresos de la empresa. Eso sí, hay que tener en consideración el modelo de negocio para que la empresa tenga un resultado sano: se deben financiar los costos fijos con proyectos de implementación y los trabajos de consultoría -que son más rentables en relación al precio por hora de trabajo-, deben pagar los costos variables y generar mayores utilidades. Esto, ya que existe mayor incertidumbre con este tipo de proyectos, mientras que la implementación asegura un fee mensual que permite proyectar y tomar decisiones a mediano y largo plazo.

C. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Una estrategia de financiamiento para Ritmo basada en la postulación de fondos para startups puede ser una excelente opción para obtener el capital necesario para el crecimiento y la expansión del negocio. Para llevar a cabo esta estrategia, se deben identificar los fondos para startups disponibles, preparar la documentación necesaria, conocer los criterios de selección, diseñar una presentación convincente, mantener una comunicación constante y establecer una relación de largo plazo con los financistas.

En los próximos dos años nos enfocaremos en programas que potencian startups, relacionadas a las industrias creativas y proyectos de fundadoras mujeres.

1. Crece Industria Creativa de Sercotec: subsidio no reembolsable que permite a las empresas beneficiadas formular e implementar un plan de trabajo, que puede incluir acciones de gestión empresarial que permitan desarrollar competencias y capacidades e inversiones que permitan potenciar su crecimiento, consolidación y/o el acceso a nuevos negocios. Sercotec financia las acciones de gestión empresarial y/o inversiones identificadas, por un valor de \$5.000.000 netos. Cada empresa debe financiar cualquier impuesto asociado a su proyecto. A este proyecto se postulará para recibir financiamiento en 2023.
2. Fondo Ignite Start-Up Chile de Corfo: fondo para startups que cuentan con un producto funcional, validación temprana y lleven menos de 3 años de desarrollo. El programa está diseñado para hacer crecer a las empresas exponencialmente, mediante sesiones de directorio, academia y conexiones con redes de corporativos e inversionistas. Además, entregan \$25.000.000, sin participación accionaria. Esta es una iniciativa con foco de género y el 50% de las empresas que se lo adjudican cuentan con mujeres entre sus fundadoras. A este proyecto se postulará para recibir financiamiento en 2024.

17. RIESGOS Y MITIGACIONES

1. Riesgo de competencia intensa: en el mercado de la consultoría estratégica y contenidos digitales, existe una competencia acelerada y constantemente evolutiva. Para mitigar este riesgo, Ritmo debe desarrollar una propuesta de valor diferenciada, centrada en su experiencia, calidad de servicio y enfoque en el desarrollo de identidad y relato de marca. Además, es fundamental establecer alianzas estratégicas con proveedores y colaboradores clave para ampliar la red de contactos y fortalecer su posición en el mercado.
2. Riesgo de entrada de nuevos competidores: la baja barrera de entrada en la industria puede resultar en la aparición de nuevos competidores. Para mitigar este riesgo, Ritmo debe consolidar su posición en el mercado a través de alianzas estratégicas, el desarrollo de una sólida reputación y la fidelización de clientes existentes. Además, la especialización en áreas específicas y la diferenciación en términos de servicios ofrecidos pueden dificultar la entrada de nuevos competidores.
3. Riesgo de sustitutos tecnológicos: el avance tecnológico y la digitalización pueden generar la aparición de sustitutos tecnológicos en la industria. Por ejemplo, herramientas de inteligencia artificial para la generación de contenido o plataformas automatizadas de consultoría estratégica. Para mitigar este riesgo, Ritmo debe mantenerse actualizada en cuanto a las nuevas tecnologías emergentes y adaptarse a ellas. Esto implica desarrollar capacidades y conocimientos en áreas como inteligencia artificial, análisis de datos y automatización para ofrecer soluciones innovadoras que complementen su experiencia.
4. Riesgo de fluctuación en la demanda: la demanda de servicios de consultoría y contenidos digitales puede verse afectada por factores económicos, estacionales o cambios en las preferencias de los clientes. Para mitigar este riesgo, Ritmo debe diversificar su cartera de servicios, ofreciendo soluciones integrales y adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado. Además, es importante mantener una relación estrecha con los clientes existentes, fomentar la fidelidad y buscar oportunidades de expansión en nuevos segmentos de mercado.
5. Riesgo de dependencia de proveedores: depender de los proveedores para recursos clave, como talento creativo, tecnología y herramientas de análisis, puede ser un riesgo significativo para Ritmo Estudio. Para mitigar este riesgo, la empresa debe diversificar sus fuentes de suministro, establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y explorar la posibilidad de desarrollar capacidades internas en áreas críticas. Además, la evaluación continua de proveedores y la búsqueda de nuevas oportunidades de colaboración pueden reducir la dependencia de un solo proveedor.

6. Riesgo de poder de negociación de los clientes: los clientes pueden tener un poder de negociación moderado a alto, lo que puede ejercer presión sobre los precios y las condiciones de contratación. Para mitigar este riesgo, Ritmo debe enfocarse en construir relaciones sólidas y a largo plazo con sus clientes, ofreciendo un valor agregado y demostrando consistentemente la calidad de sus servicios. La personalización de soluciones y la adaptación a las necesidades específicas de los clientes pueden ayudar a mantener la lealtad y reducir el poder de negociación.

7. Riesgo de gestión del talento: la retención y atracción de talento calificado en el sector de la consultoría y contenidos digitales puede ser un desafío. Para mitigar este riesgo, Ritmo debe desarrollar una cultura organizacional atractiva, ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional, programas de capacitación y beneficios. Asimismo, es fundamental establecer un sistema de gestión del desempeño efectivo, que promueva el reconocimiento y la motivación del equipo.

18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras realizar un exhaustivo análisis de Ritmo para el desarrollo de este plan de negocio se han obtenido resultados significativos que permiten trazar conclusiones y recomendaciones para el futuro del proyecto, con foco en los próximos dos años.

En primer lugar, el análisis del entorno a través del enfoque PESTEL revela los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la consultora. Las políticas gubernamentales pueden afectar la regulación de la consultoría y la implementación de estrategias de contenido, mientras que la economía y las tendencias socioculturales pueden influir en la demanda de servicios. Los avances tecnológicos, por su parte, pueden cambiar la forma en que se ofrecen los servicios, las regulaciones ambientales pueden exigir prácticas más sostenibles y las leyes pueden afectar la operación, relación con los clientes y responsabilidades legales de la empresa. En particular, en Chile se está discutiendo la posible implementación de una Ley de medios y se proyecta una recesión económica mundial en 2023. Además, los cambios en las preferencias de los consumidores, el avance de la tecnología y las regulaciones legales pueden tener un impacto en la forma en que Ritmo opera y ofrece sus servicios. Por lo tanto, es importante que la empresa esté atenta a estos factores y se adapte a los cambios del entorno para mantener su competitividad y éxito en el mercado.

El análisis de la industria -utilizando las cinco fuerzas de Porter-, da cuenta de que la amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada, lo que indica la existencia de barreras de entrada que protegen a Ritmo de una competencia desmedida. Sin embargo, se ha identificado una rivalidad intensa entre los competidores existentes, el poder de negociación de los clientes varía según el segmento y la amenaza de productos y servicios sustitutos está presente. Estos hallazgos destacan la importancia de que Ritmo mantenga una propuesta de valor sólida y diferenciada, enfocándose en la calidad de sus servicios y la satisfacción de los clientes para mantener su posición en el mercado.

Los datos demuestran que la economía del creador/a o *Creator Economy* es un mercado prometedor con oportunidades de crecimiento, lo que indica que la consultora tiene un potencial para captar una cuota significativa del mercado mediante estrategias de marketing y desarrollo de relaciones sólidas con los clientes. La demanda de contenido personalizado y de alta calidad ha aumentado, al igual que la importancia del marketing de contenidos y la comunicación efectiva. Para Ritmo, esta oportunidad radica en atender a organizaciones y marcas que buscan construir su identidad y autoridad a través de la producción y distribución de contenido relevante y de calidad. Además, el mercado hispanohablante presenta una gran oportunidad para que Ritmo capitalice esta tendencia y ofrezca servicios de creación de contenido a organizaciones, instituciones y marcas en busca de construir presencia y autoridad.

La cadena de valor de Ritmo, basada en el marco teórico de Porter, revela diversas actividades clave en las que la consultora agrega valor a sus servicios. Las actividades primarias incluyen la logística interna y externa, las operaciones, el marketing y las ventas, así como el servicio posventa. Estas actividades se realizan con eficiencia, asegurando la gestión de información, el uso de tecnología especializada, la satisfacción del cliente y la entrega de servicios de calidad. Además, las actividades secundarias, como la infraestructura, los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las compras, respaldan y mejoran el

desempeño general, permitiendo la innovación, el desarrollo de talento y la adopción de tecnologías emergentes para brindar soluciones personalizadas y mantener una posición competitiva en el mercado. Ritmo cuenta con fortalezas significativas, como un equipo altamente cualificado en estrategia y contenido, una amplia cartera de clientes satisfechos y una buena reputación en el mercado. Además, su capacidad para producir contenidos de calidad y su experiencia con empresas de diversos tamaños y sectores, les brinda una importante ventaja competitiva.

En cuanto a las oportunidades, se debe aprovechar la creciente demanda de servicios de estrategia de contenido, relato y branding. También existen oportunidades de colaboración con otras empresas y agencias, así como la posibilidad de expandirse a nuevos mercados y sectores. Además, la capacidad de ofrecer más servicios de marketing digital y creación de contenidos para redes sociales permite diversificar la oferta y captar un público más amplio. Sin embargo, también se deben abordar algunas debilidades, como la dependencia de un pequeño número de grandes clientes y la falta de diversificación en cuanto a los servicios ofrecidos. Además, la escasa presencia en el mercado digital y la dependencia de un solo mercado representan vulnerabilidades que requieren atención.

Las amenazas incluyen la competencia intensa con otras consultoras estratégicas y de branding, los cambios en las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes, así como la incertidumbre económica y los cambios políticos que pueden afectar la demanda de servicios. Por esto, es esencial que Ritmo esté atento a estas amenazas y tome medidas proactivas para mitigar su impacto y mantener su posición en el mercado. En general, al aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y al abordar sus debilidades y amenazas, la consultora puede maximizar su potencial y consolidarse como una empresa líder en el sector de consultoría estratégica y contenidos digitales.

El análisis del modelo de negocio -mediante el Business Model Canvas-, ha permitido visualizar y evaluar el negocio de Ritmo. Se han identificado áreas de mejora, como la optimización de los canales de distribución y la diversificación de los ingresos. En ese sentido, se identifican dos servicios clave: los servicios de consultoría, que son más rentables pero inestables en el tiempo; y los de implementación, que aseguran un fee mensual. Para garantizar la rentabilidad y el éxito a largo plazo, Ritmo debe enfocarse en obtener más clientes en su servicio de implementación de contenidos, ya que le entregan al negocio una mayor estabilidad y permiten proyectar a mediano plazo.

Ritmo Estudio cuenta con varias fuentes de financiamiento para respaldar su operación y crecimiento. En primer lugar, están los clientes. De hecho, según lo que se observa en el análisis de sensibilidad, las ventas son la variable más significativa en el éxito del negocio. Además, la consultora puede buscar financiamiento externo. Esto puede incluir inversores ángeles o fondos de capital de riesgo que estén interesados en respaldar una empresa con un modelo de negocio prometedor y un potencial de crecimiento en la industria de la creación de contenido. Asimismo, la consultora puede considerar la participación en programas de aceleración empresarial, que brindan financiamiento y asesoramiento estratégico a empresas emergentes. Por otra parte, también puede acceder a préstamos comerciales o establecer líneas de crédito con instituciones financieras. Estos fondos pueden utilizarse para financiar las operaciones diarias, invertir en equipos y tecnología o respaldar el crecimiento y la expansión de la empresa a medida que adquiere más clientes y proyectos.

En cuanto a los segmentos de clientes, Ritmo se dirige a una variedad de organizaciones, instituciones y marcas que buscan desarrollar su identidad y autoridad en la *Creator Economy*. Entre los potenciales, se encuentran empresas y marcas de diferentes sectores que desean mejorar su presencia en línea y conectarse con su audiencia a través de estrategias de contenido efectivas. También están las instituciones educativas y culturales que buscan promover sus programas y recursos online, así como profesionales independientes y creadores de contenido que desean construir su marca personal y aprovechar las oportunidades en la industria de la creación de contenido.

El análisis financiero revela que Ritmo Estudio es un negocio rentable y prometedor. El TIR del 619,6% indica que el proyecto generará un retorno de inversión significativo, superando ampliamente la tasa de descuento del 20%. Esto significa que los flujos de caja proyectados de la consultora son lo suficientemente sólidos como para garantizar una tasa de retorno atractiva y favorable. Además, el VAN de 393.355.395 muestra que el valor presente de los flujos de caja futuros, descontados a la tasa de descuento del 20%, es positivo. Esto implica que la inversión inicial se recuperará y se obtendrá un excedente de valor económico. El VAN positivo indica que el proyecto genera beneficios netos después de considerar el costo de oportunidad de la inversión. Estos resultados respaldan la viabilidad financiera de Ritmo y demuestran su capacidad para generar beneficios económicos. Sin embargo, es importante tener en cuenta otros factores como la competencia en el mercado, las tendencias del sector y la capacidad de ejecución del proyecto. Estos aspectos pueden influir en la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

En términos de planes funcionales, se han desarrollado estrategias de marketing, ventas, operaciones, finanzas y recursos humanos para respaldar los objetivos generales de Ritmo. Estos deben implementarse de manera coherente y monitorearse de cerca para garantizar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos.

La implementación de estas recomendaciones permitirá a Ritmo Estudio mantenerse competitiva, impulsar su crecimiento y alcanzar el éxito en el mercado de consultoría de estrategia de contenido y relato. La adaptación al entorno, la entrega de servicios de calidad, la exploración de oportunidades emergentes, la eficiencia en la cadena de valor, la búsqueda de colaboraciones estratégicas y la atención a las amenazas del mercado son aspectos clave para lograr estos objetivos.

GLOSARIO

Economía del creador/a o *Creator Economy*: se refiere a la economía basada en la generación de contenido creativo por parte de individuos u organizaciones que buscan monetizar su trabajo a través de plataformas digitales y redes sociales. En esta economía, los creadores de contenido se convierten en emprendedores que producen y distribuyen sus obras a través de diferentes canales, y que se benefician de la venta de sus productos, publicidad, patrocinios y donaciones.

Contenidos: son los materiales creativos producidos por los creadores en el ámbito digital y análogo, que van desde textos, imágenes, videos, audio, hasta animaciones y juegos. El contenido puede ser de diferente tipo; educativo, informativo, de entretenimiento o publicitario, y puede ser distribuido en distintos formatos y canales.

Branded content: técnica de marketing que busca promocionar una marca o producto a través de la producción de contenido creativo que no se percibe como publicidad. El branded content se enfoca en la creación de historias y experiencias que conecten con la audiencia, a través de la integración de la marca en el contenido de manera orgánica.

Diseño estratégico: enfoque en la creación de soluciones creativas que satisfagan las necesidades de los usuarios y las metas de la organización. El diseño estratégico combina el conocimiento del diseño y los negocios para desarrollar soluciones innovadoras que aporten valor a la empresa y a los usuarios.

Estrategia de contenido: plan de acción que se enfoca en la creación, producción y distribución de contenido creativo con el objetivo de lograr un determinado resultado en el público objetivo. La estrategia de contenido se enfoca en identificar las necesidades de la audiencia, definir los objetivos de la empresa, crear un calendario editorial, elegir los canales adecuados y medir el impacto de las acciones de contenido.

Innovación: es el proceso de creación de nuevas ideas, conceptos, productos o servicios que aportan valor a la sociedad. La innovación puede ser disruptiva, incremental o radical, y puede originarse en diferentes ámbitos, como la tecnología, los procesos, el modelo de negocio y el diseño.

Creatividad: la capacidad de generar ideas originales y valiosas que resuelvan problemas y satisfagan necesidades. La creatividad puede ser aplicada en diferentes campos, como el arte, la ciencia, la tecnología, la comunicación, el diseño y los negocios, y puede ser fomentada y desarrollada a través de la educación y la práctica.

Medios digitales: canales y plataformas digitales que permiten la producción, distribución y consumo de contenido creativo online. Los medios digitales incluyen redes sociales, sitios web, blogs, plataformas de video, podcasts, entre otros, y son esenciales en la economía del creador/a y las industrias creativas.

BIBLIOGRAFÍA

Media are looking for new business model. Pedro García-Alonso, Universidad Complutense de Madrid. (2014)

https://www.researchgate.net/publication/279036386_Media_are_looking_for_new_business_model

Transformation and Innovation of Media Business Models. Mikko Villi and Robert G. Picard. Amsterdam University Press. (2020)

<https://www.cambridge.org/core/books/abs/making-media/transformation-and-innovation-of-media-business-models/2EEE561268DB6C6D51789927279749D8>

Análisis de la transformación de los modelos de negocio periodísticos: propuesta de un nuevo framework para estudios de caso. Cristian Ramón Marín Sanchiz y Miguel Carvajal Prieto. Universidad Miguel Hernández de Elche. (2020)

http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/193784/12_AdComunica20_Marin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Changing Business Models in the Media Industries. Nobuko Kawashima. Doshisha University. (2020)

<https://quod.lib.umich.edu/m/mij/15031809.0007.105/--changing-business-models-in-the-media-industries?rgn=main;view=fulltext>

Create Something Awesome: How Creators are Profiting from Their Passion in the Creator Economy (Creator Economy Insider) (2022), Roberto Blake.

The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (2011), Eric Ries.

Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable (2009), Seth Godin.

The Creator Economy is the future of the economy, Richard Florida (2002)

<https://www.fastcompany.com/90812387/the-creator-economy-is-the-future-of-the-economy>

The Digital Consumer Book Barometer, Rüdiger Wischenbart. (2020)

https://www.dosdoce.com/wp-content/uploads/2020/09/DigiBaro-Covid_07_final.pdf

Content Entrepreneur Benchmark Research, The Tilt (2023)

https://www.thetilt.com/wp-content/uploads/2023/04/R3_4.24.23_TheTilt_2023_final.pdf

Statista Content Marketing Trend Study. (2022)

<https://statista.design/en/statista-content-marketing-trend-study-2022/>

SignalFire's Creator Economy Market Map. (2021)

<https://signalfire.com/blog/creator-economy/>

Nuevos modelos de negocio en la era digital, Dosdoce.com. (2014)
http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf

El diario 'The New York Times' sumó un millón de suscriptores digitales en 2022
<https://elpais.com/sociedad/2023-02-08/el-diario-the-new-york-times-sumo-un-millon-de-suscriptores-digitales-en-2022.html>

The Creator Economy Needs a Middle Class (2020)
<https://hbr.org/2020/12/the-creator-economy-needs-a-middle-class>

The Creator Economy: Trends, Opportunities, and Business Models (2021)
<https://medium.com/@connielwang/the-creator-economy-trends-opportunities-and-business-models-3e4d9f00c232>

Informe sobre el Estado del Marketing 2020 (edición Latinoamérica), Hubspot.
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/00-OFFERS-HIDDEN/%5BSPANISH%5D%20State%20of%20Marketing%202020/Informe%20Estado%20del%20Marketing%202020.pdf>

How Businesses Hire Agencies, 2021, SEMrush.
<https://www.semrush.com/ebooks/businesses-hire-agencies-sample.pdf>

State of Content Ops & Outsourcing Report, 2021-2022, SEMrush.
<https://www.semrush.com/ebooks/state-of-content-ops-and-outsourcing-report/>

Ley de Medios: El debate sobre el futuro del periodismo en Chile que surgió de las campañas a las primarias, Puroperiodismo. (2021)
<http://www.puroperiodismo.cl/ley-de-medios-el-debate-sobre-el-futuro-del-periodismo-en-chile-que-surgio-de-las-campanas-a-las-primarias/>

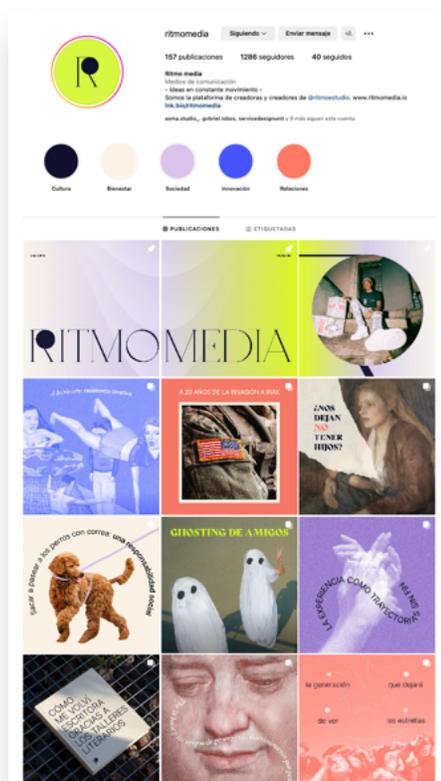
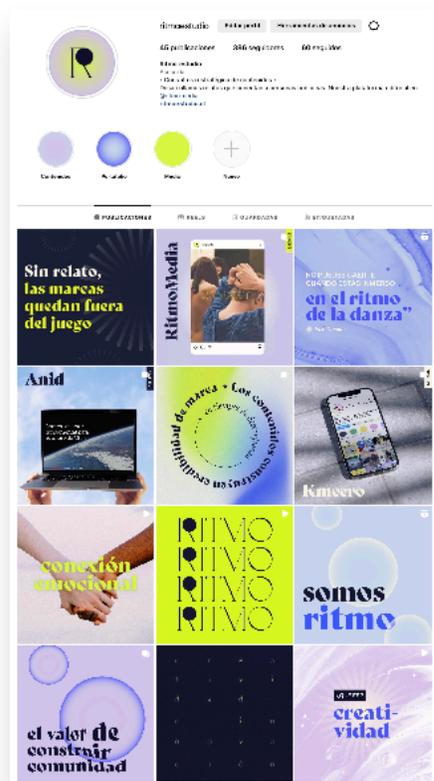
Despidos y precariedad laboral: los datos tras la profunda crisis de los medios de comunicación en Chile, Puroperiodismo (2020)
<http://www.puroperiodismo.cl/despidos-y-precariedad-laboral-los-datos-tras-la-profunda-crisis-de-los-medios-de-comunicacion-en-chile/>

The 2022 Creator Report, Linktree.
<https://linktr.ee/creator-report/>

The Theory of Disruptive Innovation, Clayton Christensen. (2015)
<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

ANEXOS

1. Anexo A. Identidad Ritmo. www.ritmoestudio.cl / www.ritmomedia.cl

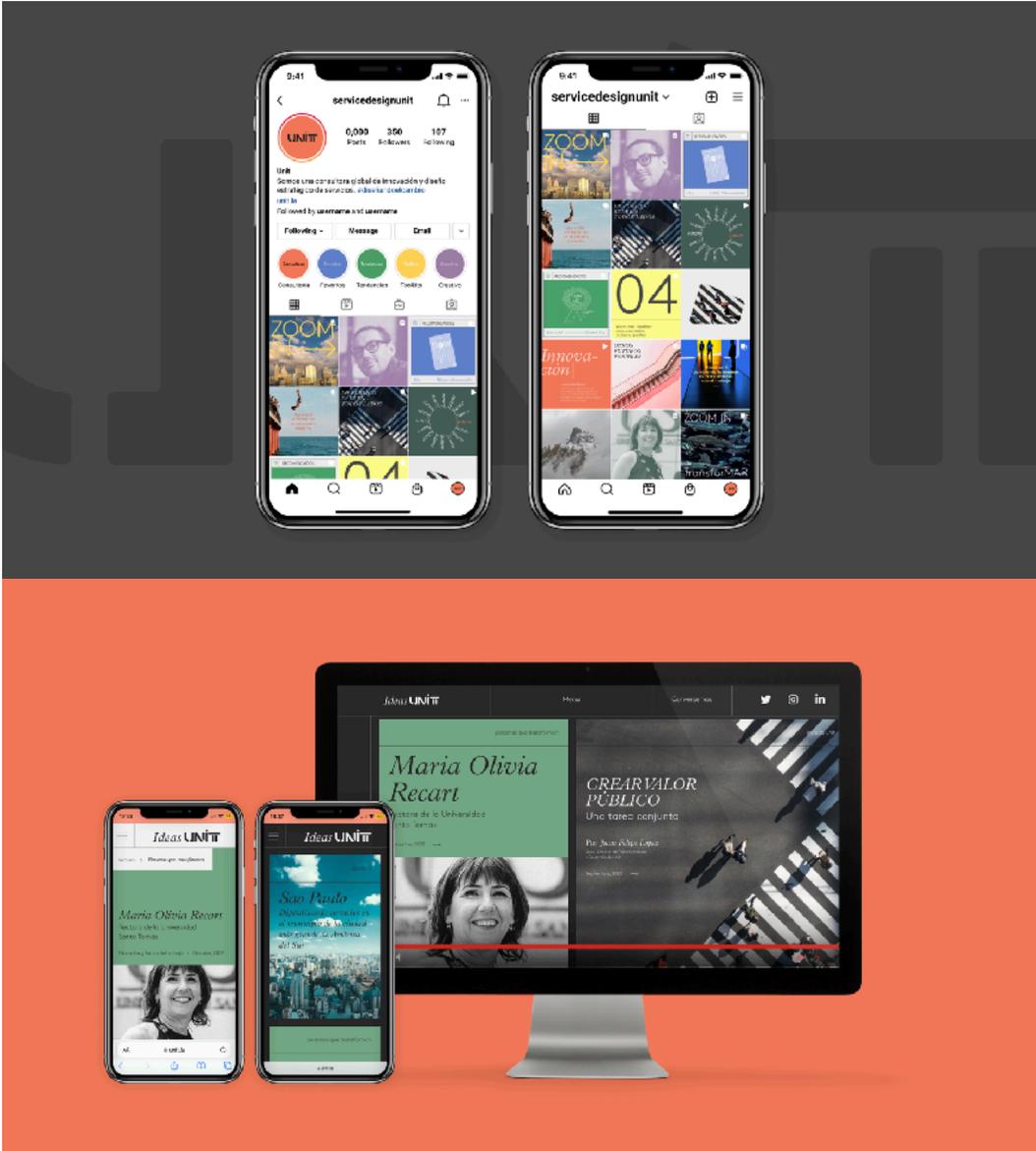


PROYECTO
Estrategia,
mensaje y
contenidos
para cierre
de gobierno

CLIENTE
Ministerio de
Medio Ambiente
de Chile

AÑO
2021





2. Anexo B. https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_SiaTKHLRu71JR3Q8-tzhVPemP9ltJSc/edit#gid=401529406

a) Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos totales	50.701.264	89.721.074	232.505.888	420.228.272	437.037.403	454.518.899
Sevicios periodísticos	3.283.194	0	18.045.973	27.586.200	28.689.648	29.837.234
Sevicios de diseño	3.283.194	0	12.068.966	12.551.725	13.053.794	13.575.945
Servicios creativos	1.981.320	0	1.379.316	2.758.620	2.868.965	2.983.723
Otros		7.370.509	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Gatos administrativos	0	0	11.238.326	9.713.712	10.102.261	10.506.351
Publicidad y marketing	0	0	300.000	330.000	363.000	399.300
Total Costos variables	8.547.707	7.370.509	44.232.581	53.858.257	56.012.587	58.253.091
Utilidad operacional	42.153.557	82.350.565	188.273.307	366.370.015	381.024.815	396.265.808
% de ingresos	83,14%	91,79%	80,98%	87,18%	87,18%	87,18%
Remuneraciones equipo	21.203.351	76.397.859	85.266.657	154.648.446	156.658.876	162.925.231
Arriendo cowork	0	0	0	8.400.000	8.509.200	8.849.568
Gasto común oficina	0	0	3.600.000	3.780.000	3.829.140	3.982.306
Softwares y licencias	0	0	680.191	2.133.047	2.160.777	2.247.208
Total Costos fijos	21.203.351	76.397.859	89.546.848	166.828.446	168.997.216	175.757.104
% de Ingresos	41,82%	85,2%	38,5%	39,7%	38,7%	38,7%
EBITDA	20.950.206	5.952.706	98.726.459	199.541.569	212.027.600	220.508.704
Margen operacional	41,32%	6,63%	42,46%	47,48%	48,51%	48,51%

b) Flujo de caja

	0	1	2	3	4
FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
		2023	2024	2025	2026
Ingresos totales	0	232.505.888	420.228.272	437.037.403	454.518.899
Costos fijos	0	89.846.848	175.291.493	182.303.153	189.595.279
Costos variables	0	32.694.255	60.427.020	62.844.101	65.357.865
Costos administrativos	0	11.238.326	9.713.712	10.102.261	10.506.351
Infraestructura	0	0	5.000.000	0	5.000.000
Pago intereses por créditos	0	0	0	0	0
Depreciación Legal	0	0	1.000.000	0	1.000.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	98.726.459	168.796.046	181.787.888	183.059.404
Impuesto PPM	0	4.650.118	8.404.565	7.345.166	7.638.973
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	0	94.076.341	160.391.481	174.442.722	175.420.431
Ganancias / pérdidas de capital	0	0	0	0	0
FLUJO CAJA OPERACIONAL	0	94.076.341	160.391.481	174.442.722	175.420.431
Inversión inicial	1.000.000	0	0	0	0
Otras Inversiones	0	20.000.001	25.000.000	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	15.000.000	0	0	0	0
Recuperación de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAPITALES	16.000.000	20.000.001	25.000.000	0	0
	-16.000.000	114.076.342	185.391.481	174.442.722	175.420.431
FLUJO DE CAJA	-16.000.000	95.063.618	128.744.084	100.950.649	84.597.044
TASA DE DESCUENTO	20%				
VAN	393.355.395				
TIR	619,6%				

c) Objetivos implementación 2023

IMPLEMENTACIÓN

Año	2023												
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Shes	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370	1.488.370
Unit	8.092.960		4.083.613										
PUC	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000	211.000
Colunga													
ACTI							3.556.515	3.556.515	3.556.515	3.556.515	3.556.515	3.556.515	3.556.515
DO									2.877.065	2.877.065	2.877.065	2.877.065	2.877.065
Epistemonikos							2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Nuevo cliente									2.877.065	2.877.065	2.877.065	2.877.065	2.877.065
										3.556.515	3.556.515	3.556.515	3.556.515
TOTAL	9.792.330	1.699.370	5.782.983	1.699.370	1.699.370	7.255.885	10.812.400	16.566.530	20.123.045	20.123.045	20.123.045	20.123.045	135.800.418
Costos fijos	6.812.142	7.146.957	7.146.957	7.146.957	7.146.957	7.146.957	7.919.955	7.824.955	7.930.205	7.835.718	7.941.506	7.847.583	89.846.848
Saldo	2.980.188	-5.447.587	-1.363.974	-5.447.587	-5.447.587	108.928	2.892.445	8.741.575	12.192.840	12.287.328	12.181.539	12.275.462	45.953.570

Cliente sin renovación	
Cliente actual	
Propuesta en espera de confirmación	

d) Objetivos consultoría 2023

CONSULTORÍA

Año	2023												
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fundación Epistemonikos		3.594.459	3.550.968										
Colunga								5.381.867					
Colunga Fondo transforma				1.600.000	2.400.000								
Campaña Colunga								1.600.000	2.400.000				
Campaña Colunga										1.600.000	2.400.000		
Identidad consultora AKLM								7.114.408					
Identidad DO							13.146.063						
Campaña cliente nuevo												1.600.000	2.400.000
Identidad cliente nuevo												10.788.396	
Subtotal servicio	0	3.594.459	3.550.968	1.600.000	2.400.000	13.146.063	14.096.075	2.400.000	0	1.600.000	14.788.996	2.400.000	2.400.000
IVA	0	0	0	0	456.000	2.497.752	2.678.254	456.000	0	304.000	2.809.909	456.000	456.000
TOTAL	0	3.594.459	3.550.968	1.600.000	2.856.000	15.643.815	16.774.329	2.856.000	0	1.904.000	17.598.905	2.856.000	2.856.000

Ventas consultoría	59.576.561
Ventas consultoría + IVA	69.334.476
Venta consolidada	11.145.427
Por vender	58.089.049

Cliente actual	
Propuesta en espera de confirmación	

e) Remuneraciones 2023-2024

REMUNERACIONES

Año	2023												
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Directora contenido	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Periodista	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113
Directora de diseño	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232
Diseñadora	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113
Directora Estrategia	2.740.684	2.740.684	2.740.684	2.740.684	2.740.684	2.740.684	3.148.497	3.148.497	3.148.497	3.148.497	3.148.497	3.148.497	3.148.497
TOTAL	6.512.142	6.512.142	6.512.142	6.512.142	6.512.142	6.512.142	7.419.955	7.419.955	7.419.955	7.419.955	7.419.955	7.419.955	83.592.582
HC	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Año	2024												
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Directora contenido	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065
Periodista	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232
Periodista							1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113
Directora de diseño	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480	2.684.480
Diseñadora	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232	1.585.232
Diseñadora							1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113	1.043.113
Directora Estrategia	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065	4.115.065
TOTAL	10.570.009	10.570.009	10.570.009	10.570.009	10.570.009	10.570.009	16.171.300	16.171.300	16.171.300	16.171.300	16.171.300	16.171.300	160.447.854
HC	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7

Contratos	
Honorarios fijos	

6. Anexo C. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / VAN	Tasa de descuento			
	10%	15%	20%	25%
Ventas -20%	252.305.723	224.942.770	201.817.715	182.101.524
Ventas -10%	288.023.725	260.165.926	236.312.072	215.720.714
Ventas 0%	491.797.778	438.375.535	393.355.395	355.078.503
Ventas +10%	715.101.186	633.101.675	564.471.878	506.509.944
Ventas +20%	964.121.726	849.595.994	754.151.685	673.880.206

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / TIR	Tasa de descuento			
	10%	15%	20%	25%
Ventas -20%	406,1%	384,1%	363,9%	345,4%
Ventas -10%	542,4%	514,5%	488,9%	465,3%
Ventas 0%	685,0%	650,9%	619,6%	590,8%
Ventas +10%	823,7%	783,6%	746,7%	712,9%
Ventas +20%	960,5%	914,4%	872,1%	833,3%