



PRENDIDO

Parte I

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

Alumno: Felipe Rabajille Pichara

Profesor Guía: Juan Pablo Torres

Santiago, Septiembre 2018

INDICE

INDICE DE TABLAS	IV
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	1
I. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	3
2.1 INDUSTRIA	3
2.2 COMPETIDORES.....	10
2.3 CLIENTES	14
II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	15
3.1 MODELO DE NEGOCIOS	15
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	16
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.	18
3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	19
IV PLAN DE MARKETING	20
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	20
<i>CUANTITATIVOS</i>	20
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	21
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	23
4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO	23
4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	25
4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	25
4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL.....	26
4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	29
V. PLAN DE OPERACIONES	30
VI EQUIPO DEL PROYECTO	31

VIII	RIESGOS CRÍTICOS	33
IX	PROPUESTA INVERSIONISTA	34
X	CONCLUSIONES	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estimación de tamaño de mercado anual en Chile y los países latinoamericanos objetivos. 1

Tabla 2: Comisión cobrada por los principales competidores y plataformas e-commerce en el mundo..... 15

Tabla 3: Ingreso al mercado objetivo según año de operación 19

Tabla 4: Estimación de la demanda considerando un 10% de comisión 27

Tabla 5 : Mercado objetivo (20% de participación) 27

Tabla 6: Cronograma inversión en Marketing..... 29

Tabla 7: Ofrecimiento a inversionistas del proyecto..... 34

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Matriz de posicionamiento.....	13
Ilustración 2: Demanda del Mercado	28
Ilustración 3: Evolución de las Ventas	28

Resumen Ejecutivo

La oportunidad de negocio consiste en una plataforma online de servicios freelance enfocada en entrenadores de eventos con un fuerte enfoque en las características de cada entrenador esperando tomar ventaja competitiva por ser un negocio de nicho.

La industria se considera medianamente atractiva principalmente debido al tamaño del mercado y a la amenaza de fuertes competidores de ingresar. El tamaño de mercado se estima en \$ 10.047.539.661 CLP anuales y comprende los países de Chile, Argentina, Perú y Colombia.

La principal ventaja competitiva se espera obtener por ser un negocio de nicho y tener un conocimiento profundo del producto que se ofrece. Se pretende tener una gran base de datos con diferentes opciones de entrenadores, clasificados por sus características distintivas, las cuales serán obtenidas de opiniones de usuarios y promoción personal, como también precio y ubicación. La plataforma será ajustada para celulares y se encargará de contactar al cliente con el entrenador. El modelo de negocio es por comisión cobrada al entrenador.

El equipo gestor consistiría de un gerente general y un gerente de operaciones. Se tendrá una serie de administradores tanto financieros como operacionales en la base en Chile, sin embargo los otros países también comprenden oficinas locales. Una gamma menor de empleados será también requerida para servicio al cliente y ejecutivos de pagos y cobros.

El proyecto comprende una duración de 9 años con venta. Se estima un VAN a una participación de mercado de 20% de \$998.386.765.

El monto estimado de inversión es de \$190.000.000 CLP principalmente para capital de trabajo de los primeros 3 a 4 años. 130 millones se obtendrán de inversionistas a quienes se les ofrecerá el 31% de la empresa con un TIR para su inversión entre el 60 y 80% considerándolo pertinente para este tipo de negocio.

I. Oportunidad de negocio

Los entretenedores de eventos han sido una necesidad constante para las diversas celebraciones de cualquier tipo que se pudiesen llevar a cabo por particulares o empresas. Actualmente la manera de contactar y contratar a estos profesionales (Djs, cantantes, magos, bandas en vivo, humoristas, etc) no se ha logrado desarrollar a través de plataformas amigables que faciliten el contacto con el cliente y se mantiene estancada generalmente en anuncios de internet, o principalmente el simple “boca a oído”.

Con el actual boom de las soluciones rápidas por internet, se sostiene que una plataforma que facilite el contacto con estos entretenedores tendría potencial de tomar una importante ventaja competitiva por sobre otras maneras de obtener estos servicios. Una especificación y especialidad en el nicho de los “entretenedores de eventos” para un servicio tipo “Marketplace de servicios freelance” entregaría a los usuarios todo lo que necesitan de la oferta de estos profesionales, también como la capacidad de encontrar específicamente el tipo de entretenedor que requieren y al precio que están dispuestos a pagar.

Considerando la cantidad de eventos que se hacen en un año, un modelo de negocio por comisión, y la simple expansión de este tipo de plataformas online hacia otros países, se concluye que hay un mercado atractivo para este tipo de emprendimiento.

Tabla 1: Estimación de tamaño de mercado anual en Chile y los países latinoamericanos objetivos.

	Habitantes	Mercado
RM	7.112.808	\$ 503.836.743,01
Chile	17.574.003	\$ 1.244.856.944,43
Argentina	43.850.000	\$ 3.106.120.843,00
Perú	31.770.000	\$ 2.250.432.364,47
Colombia	48.650.000	\$ 3.446.129.509,97
	Total Mercado	\$ 10.047.539.661,88

La tendencia de este mercado no se observa particularmente a la alza, más que la dependencia de la situación económica del país y el crecimiento poblacional.

La principal oportunidad de negocio reside en la manera anticuada que actualmente se solventa la necesidad por entrenadores, como también la capacidad de hacer una plataforma especializada en este tipo de profesionales. Actualmente, no se posee con información suficiente como para hacer una selección precisa del tipo de profesional que se requiere, ni las cualidades específicas que el cliente necesita para su evento. Al mismo tiempo, ninguna evaluación de usuarios acerca de los profesionales en oferta se puede observar en redes sociales ni páginas de promoción. Estas características dejan libre un nicho de mercado donde la correcta aplicación de las soluciones para estas necesidades presenta una gran oportunidad para el emprendedor.

Para llevar a cabo el proyecto, se va a requerir el desarrollo de una aplicación para los celulares que permita evaluar y clasificar a los entrenadores, de tal manera que el cliente pueda satisfacer su búsqueda. Este tipo de plataformas se pueden ejecutar con equipos simples de programación, combinados con las tecnologías ya existentes y la conexión con redes sociales y aplicaciones de localización personal.

Este tipo de negocios es muy común que no reciban ningún tipo de beneficio en los primeros años al clasificarse de alto riesgo por lo cual se requeriría una inyección importante de capital semilla para llevarlo a cabo.

Hoy en día la disponibilidad de inversionistas de capital semilla en Chile (Y otros países si es necesario) permitiría tener los recursos necesarios para desarrollar la plataforma, como al mismo tiempo ejecutar la publicidad necesaria para buscar un posicionamiento importante.

Con esto, se concluye que el emprendedor tiene la capacidad de desarrollar esta idea, esperando un horizonte de negocio alrededor de 8 a 9 años y proyectar una capitalización de este que permita obtener los mayores retornos.

I. Análisis de la Industria, competidores y clientes

2.1 Industria

Debido a que el producto que se pretende crear es una plataforma que sirva de mediadora de servicios freelance de entretenedores de eventos, se define lo siguiente:

Industria: Marketplace de servicios freelance

Segmento: Servicios freelance de entretenedores de eventos

Sector pertinente: Entretención de eventos.

Análisis PESTEL

Este análisis busca cualificar las principales amenazas y oportunidades de la industria las cuales se pueden dividir de la siguiente manera:

Político:

- Oportunidades: No se observan mayores oportunidades dentro de esta industria desde un punto de vista político.
- Amenazas: Se considera como una amenaza un posible cambio político que tenga implicancias en la regulación legal para servicios de intermediarios digitales.

Económicos:

- Oportunidades: Es esperar que las principales oportunidades se observen en los ciclos económicos altos, ya que en el nicho de los entretenedores, siendo un bien de segunda necesidad, es esperable que su contratación sea directamente proporcional a la situación económica del país. La plataforma como intermediador digital obtendría mayor demanda por este aumento.

- Amenazas: De manera inversamente proporcional al punto anterior, una baja en la economía debiese afectar la contratación de entrenadores por ende menor flujo en la plataforma.

La manera de mitigar este riesgo consiste en una responsabilidad financiera ajustada a los ciclos económicos, de tal manera que en caso de ciclos bajos, se posean recursos que permita mantener la solvencia.

Sociales:

- Oportunidades: En el aspecto social existen oportunidades principalmente enfocadas en los alcances de la plataforma y su viralización. Esto es una gran oportunidad ya que al ser una plataforma pública donde se puede evaluar y/o comentar el servicio contratado, si las calificaciones y comentarios son positivos la plataforma puede posicionarse rápidamente en el mercado.
- Amenazas: Existen riesgos en este ámbito ya que por el contrario una mala experiencia de un cliente, de no ser bien abordado, podría destruir el prestigio, marca y finalmente la empresa.

Para mitigar esta amenaza, es muy importante mantener la excelencia del servicio y asegurarse de obtener muchas evaluaciones, de tal manera que las malas experiencias se diluyan con buenas opiniones.

Tecnológicos:

- Oportunidades: La oportunidad esta en ser muy cuidadosos en el diseño de la plataforma la cual debe ser moderna y simple.
Otra oportunidad que se observa es la inclusión en nuestro portafolio de servicios para contratar Shows on-line lo que nos permitiría internacionalizar nuestra plataforma (Limitante geográfica).
- Amenazas: Sobre todo en este tipo de industria que es tecnología, siempre existirá el riesgo de una nueva forma o metodología de contratar este tipo de servicios dejando obsoleto el actual modelo

Ecológicos:

No se reconocen implicancias relevantes en el ámbito ecológico en esta industria.

Legislativo:

- Oportunidades: No se reconocen oportunidades en éste ámbito.
- Amenazas: Debido a que esta plataforma utilizará información personal de sus usuarios, y este tema ha estado muy complejizado en los últimos años, se considera esto como una importante potencial amenaza en caso que se requieran imponer legislaciones a ese tipo de plataformas.

Del análisis PESTEL realizado podemos concluir que los principales ámbitos que influyen sobre la industria de plataformas Freelance son el económico, influenciada por lo ciclos, el ámbito social y su efecto tanto positivo como negativo de la viralización del contenido y la tendencia de la población a utilizar este tipo de plataformas. Otro factor importante es el Tecnológico y el riesgo de obsolescencia ante la aparición de una nueva forma disruptiva de contratar estos servicios.

De todas maneras, las amenazas pueden ser mitigadas y las oportunidades aprovechadas. Para mayores detalles revisar Anexo 5: Modelo Pestel.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para continuar clasificando el ámbito externo de la industria, el análisis de las 5 fuerzas de Porter entrega los siguientes resultados:

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes se considera **alta** ya que la industria en general tiene bajas barreras de entrada, poca inversión y diferenciación.

Al mismo tiempo, las grandes empresas de intermediarios digitales de profesionales freelance no poseen área de entretenedores, por ende siempre existe la posibilidad de integración al nicho de entretenedores de estas últimas.

Poder de negociación de los proveedores

Considerando que los principales proveedores de la plataforma son los mismos entrenadores, el poder de negociación de estos es relativamente **bajo** ya que actualmente se encuentran poco concentrados y con inconvenientes para poder promocionarse resultando estas plataformas un excelente lugar para ello. Sin embargo esto es aplicable particularmente a los entrenadores menos promocionados, ya que aquellos conocidos y con buena trayectoria pueden tener su agenda llena y considerar dispensable este servicio.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es **bajo** ya que actualmente no existe demasiada información disponible acerca de entrenadores y su diferenciación, y las páginas web que ofrecen este tipo de servicios son pocas, por lo cual la intermediación digital sería muy favorable para ellos,

Amenaza de sustitutos

Existen actualmente productos sustitutos en el mercado, como lo son por ejemplo las agencias de artistas, productoras de eventos, o la simple recomendación personal de boca a oído que pudiesen reemplazar a la intermediación digital. Debido a esto se considera que la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

Sin embargo, los cambios de paradigmas sumados al alto nivel de diferenciación percibido sobre todo por los clientes más jóvenes disminuyen este riesgo considerablemente.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es **media** ya que se observan otras empresas que buscan desarrollarse en este ámbito de intermediación digital, sin embargo no se han especializado en enfocarse particularmente en este nicho. Los competidores que siguen la misma línea de todas maneras son pocos.

El crecimiento exponencial del uso de estas plataformas online, de la mano con las nuevas tendencias a nivel mundial en las formas de buscar y ofrecer servicios hacen de esta industria **medianamente** atractiva ya que es en sí un cambio de paradigma respecto al cómo se realizaba hace unos años atrás.

La actual oferta de la industria de intermediación digital para profesionales Freelance también nos permite observar una oportunidad de negocio al querer apuntar a un nicho del mercado no abordado en la actualidad. Para mayores detalles revisar Anexo 4: Modelo 5 fuerzas de Porter.

Características relevantes de la Industria

Fuera de los análisis externos, esta industria y su segmento objetivo, presentan importantes características que deben de considerarse al querer ingresar al mercado.

I. Crecimiento

Considerando que los entrenadores han estado siempre presentes y no hay razón por lo cual uno podría asumir que va a haber una mayor demanda por ellos, se concluye que la industria no presentará crecimientos mayores fuera del crecimiento poblacional.

Por otro lado, un gran cliente serían las empresas, por lo cual si más empresas se instalan en Chile, mayor demanda habrá por entrenadores, en especial si tienen buenos resultados.

Se concluye que el crecimiento es bajo y dependerá netamente del crecimiento poblacional y económico (Este último, variable en el tiempo).

II. Alcance de la rivalidad:

Global, siendo una plataforma online, perfectamente competidores extranjeros pudiesen abrir versiones de sus productos enfocadas al mercado Chileno.

III. Factores críticos de Éxito:

Con las características observadas en esta industria, se logran diferenciar los siguientes factores de éxito.

Variedad de entrenadores:

Es muy importante que haya mucha variedad y diferentes opciones de tal manera que el usuario encuentre al entrenador más acorde a sus necesidades y su disponibilidad de pago.

Generar valor para todos los actores importantes:

Si bien esta característica es general de cualquier industria, aquí es particularmente importante ya que tanto entrenadores como clientes deben verse beneficiados por la plataforma y su modelo de negocio, en caso contrario no funcionaría.

Establecer una ventaja por ser un negocio de nicho:

Es importante que el hecho de ser de nicho logre diferenciarnos dentro de la industria, ya que en caso contrario, cualquier competidor fuerte podría abrirse al nicho y desplazarnos, esto implica:

- Conocer bien los requerimientos del cliente.
- Conocer bien a los entrenadores y clasificarlos acorde a sus características, calidad y precio.

Modelo de negocio consensual:

Se debe poseer un modelo de negocio consensual para todas las partes, sin afectar específicamente a uno de los actores. La mejor manera de afrontar este tema es teniendo un modelo de Marketplace basado en la comisión porcentual.

Agresiva campaña de marketing:

La plataforma debe hacerse conocida para generar un flujo de gente importante, propio de las plataformas online y que la gente sepa que existe esta posibilidad, ya que si no puede quebrar en el corto plazo.

Plataforma atractiva:

La plataforma debe ser en sí atractiva y fácil de utilizar, una plataforma online que no sea simple y traiga más problemas de los que soluciona, no funcionará ni perdurará en el tiempo.

IV. Potenciales nichos:

Como ha sido mencionado anteriormente, esta industria tiene potencial de nicho, de lo cual incluso este negocio pretende aprovecharse.

Al mismo tiempo, dentro del nicho de los entretenedores de eventos, se pueden hacer sub especializaciones por tipo de entretenedor o bien por tipo de evento.

V. Niveles de rentabilidad:

Se espera que sean bajos al principio pero muy altos con el tiempo ya que este tipo de negocios online no requieren de mucho capital de trabajo.

VI. Tendencias de la industria:

Al igual que otras, esta industria está naturalmente tendiendo a la modalidad de contratación por internet ya que gracias a las redes sociales y las distintas plataformas adaptadas al celular (aplicaciones, páginas, etc.) la gente tiende a solucionar sus problemas a través de estas, por lo cual se puede preferir por sobre preguntar a conocidos o contratar agencias.

Actores de la industria

Para la plataforma, el **cliente** se considera quien requiere los servicios de un entretenedor ya que el modelo de negocio sostiene que ellos pagan y luego el entretenedor a través de una comisión le hace llegar el dinero a la empresa.

Los **usuarios** serían los entretenedores ya que ellos utilizan la plataforma para promocionarse y lograr encontrar eventos. Sin embargo, al mismo tiempo el requeridor de los servicios de entretenimiento en estricto rigor también es usuario ya que necesita utilizar la plataforma para conseguir entretenedores.

Los principales **competidores** son las páginas que ofrecen servicios online de entretenedores, como al mismo tiempo, las grandes empresas de profesionales freelance se ven como una potencial amenaza en caso de abrirse a este mercado. Otros competidores más indirectos son el internet y las redes sociales, como también las agencias de artistas.

Los **influenciadores** son considerados como los entretenedores famosos que pueden generar necesidad en el usuario.

El principal **proveedor** son los entretenedores ya que sin sus perfiles inscritos en la página, y con gran variedad de ellos, la idea no es viable.

No se observan importantes **reguladores** fuera del gobierno con recaudación de impuestos o bien cualquier potencial cambio legislativo.

Finalmente del análisis de la industria, se concluye que esta **no es particularmente atractiva**, sin embargo presenta un gran espacio para cambiar paradigmas e innovar, lo cual puede permitir tomar importante ventaja competitiva en ella.

2.2 Competidores

Dentro de la industria Marketplace de servicios freelance se pueden observar diversos tipos de competidores, algunos fuertes que otros.

Los servicios que ofrecen son esencialmente los mismos pero tienen diversas variaciones que los ayudan a diferenciarse.

- Modelo de negocio.
- Categorías de freelancers que abarca.
- Recomendaciones y evaluaciones de Freelancers.
- Cantidad de opciones vs encontrar el freelancer específico que uno busca.

Se pueden encontrar las siguientes categorías:

- Empresas globales que ofrecen gran variedad de servicios freelance:
 - Upwork
 - TopTal
 - People per hour
 - Freelancers
- Empresas más especializadas de menor tamaño y comúnmente con restricciones geográficas para el servicio:
 - Listoco
 - Star of Service
 - Matrimonios.cl

Empresas Globales con alta variedad:

- Generalmente muestran categorías de trabajos no presenciales (El trabajo que uno busca lo puede hacer alguien residiendo en la India).
- Son muy enfocadas en la calificación del profesional y las opiniones de sus clientes, como también el precio de este.
- Su modelo de negocio va generalmente ligado a cobrar un porcentaje del costo del freelancer.

- Diferentes páginas son muy similares, sin embargo algunas de ellos se diferencian por seleccionar cuidadosamente a sus Freelancers (Ej: TopTal).
- Estas actualmente no presentan una competencia fuerte para el negocio en cuestión, sin embargo es una potencial amenaza en caso de querer abrirse a este nicho.

Empresas especializadas:

- Parten enfocadas en nichos específicos y paulatinamente abarcando mayores áreas.
- Se diferencian mucho entre ellas, variando la manera de ofrecer al profesional, como ponerlo en contacto con el usuario, y como seleccionar al profesional preciso que uno busca.
- Generalmente tienen restricción local, es decir se especializan en trabajos que deben ser presenciales.
- Su modelo de negocio es variado, desde cobrarle solo al proveedor del servicio, como también vender una inscripción mensual más que por transacción de trabajo.
- Presentan la mayor competencia para el negocio en cuestión.

De los competidores se concluye que la industria freelance en el sector global con amplio rango de profesionales se encuentra conformada por competidores muy fuertes y es complejo diferenciarse, sin embargo la diferenciación por nicho tiene capacidad de ofrecer ventaja competitiva.

Para mayor información específica de los competidores, dirigirse al ANEXO 2: Competidores.

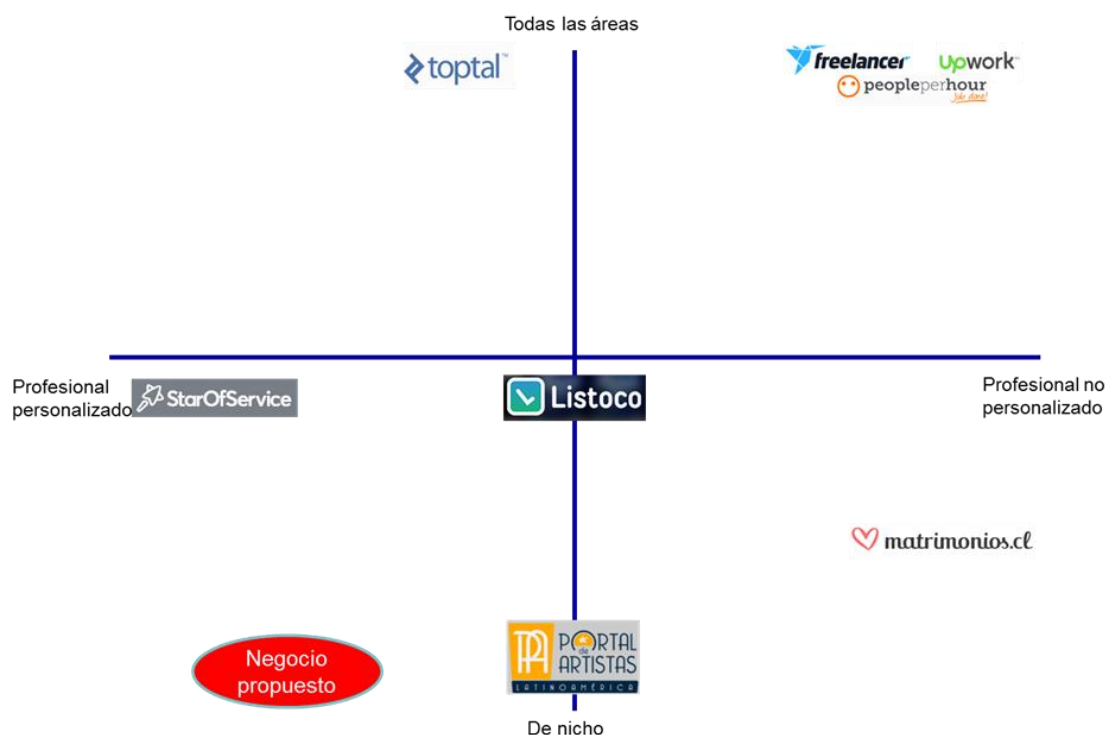
Matriz de posicionamiento

Para la matriz de posicionamiento se consideran las siguientes variables:

- Si el competidor se especializa en todas las áreas de freelance o es de nicho.
- Si la oferta es de profesionales personalizados a las necesidades del cliente o prioriza la mayor cantidad de estos.

Considerando las características de cada competidor, se genera el siguiente producto.

Ilustración 1: Matriz de posicionamiento



Se puede observar que las empresas globales generalmente abarcan todas las áreas de profesionales freelance y no son muy personalizados, a excepción de “toptal” que intenta buscar al mejor profesional posible. Estas empresas no presentan mucha competencia pero si una fuerte amenaza en caso de querer abrirse al nicho de los entretenedores.

Por otro lado, las empresas especializadas, generalmente se enfocan más en ciertos nichos por lo cual se posicionan en la mitad inferior de la matriz y la personalización del servicio que ofrecen es variable, con ofertas muy poco

personalizadas como “matrimonios.cl” y otros que intentan buscar el profesional indicado para el cliente como “StarofService”.

El negocio propuesto se posiciona en la mitad inferior izquierda de la matriz donde no hay otro competidor, ya que espera ser de un nicho específico y calificar a los profesionales de tal manera de buscar el indicado para el cliente.

2.3 Clientes

El uso de la plataforma se espera que sea utilizada por 3 segmentos principales de clientes:

Empresas

En base a la encuesta realizada (Anexo 1.1), el 90% de las empresas llevan a cabo al menos una celebración al año y de estas celebraciones el 70% contrata al menos un entretenedor, por lo anterior se cree que las empresas serian de nuestros principales clientes ya que demandan muchos entretenedores sobre todo en época de fin de año.

Productoras de eventos

Para las productoras de eventos se cree que la plataforma puede ser de gran utilidad ya que podrán encontrar en un solo lugar una gran variedad de entretenedores para sus eventos tanto empresariales como matrimonios.

La encuesta realizada (Anexo 1.1) entregó que cerca del 10% de los entretenedores contratados para matrimonios fueron contactados a través de un productor.

Personas naturales

La facilidad de los clientes para buscar y contratar directamente entretenedores para sus celebraciones evitando el pago de intermediarios se cree que puede ser un gran incentivo para que las personas naturales se animen a contratar este tipo

de servicio para sus matrimonios y cumpleaños. Por ende, este segmento de clientes tiene un alto potencial de crecimiento.

II. Descripción de la empresa y propuesta de Valor

3.1 Modelo de negocios

La industria del Marketplace actualmente tiene varios modelos de negocio, entre los más conocidos y utilizados se encuentran; cobrar una comisión por cada transacción realizada, cobrar una cuota por suscribirse a la web, cobrar una tarifa por publicitarse y cobrar por anuncios destacados, entre otras.

Creemos que el modelo de negocio más apropiado para esta idea es el cobro de una comisión fija por transacción realizada la cual irá incluida en el total publicado por el entretenedor. Al comparar las comisiones de las principales plataformas e-commerce en Chile y el mundo podemos observar que según el grado de especialización e innovación varían entre un 10 y un 20% (Tabla 2). En base a lo anterior la comisión fue definida en un 10% del total de las compras realizadas.


Tabla 2: Comisión cobrada por los principales competidores y plataformas e-commerce en el mundo

	Competidores			Marketplace				
Item	UpWork	People per hour	Workana	Uber	Mercado Libre	Amazon	Ebay	Blablacar
Comisión	11%	20%	15%	20%	10%	15%	10%	20%
Especialización	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto

Elaboración propia en base a información obtenida en las respectivas webs

Uno de los atributos más valorados por los usuarios de este tipo de plataformas es la facilidad y seguridad al momento de realizar el pago del servicio, por lo anterior la forma de pago se realizara mediante un sistema segura manipulado por nuestro equipo de profesionales.

3.2 Descripción de la empresa

Nombre Empresa	Logo
PRENDIDO	

Prendido es un Marketplace especializado en el nicho de los entretenedores que permite realizar el cruce entre la necesidad de contratar este tipo de servicios para eventos (demanda) y los entretenedores (oferta), de manera personalizada, fácil y segura a través de una aplicación web.

La aplicación permitirá a los usuarios ingresar de manera simple y rápida con Facebook y Google. La aplicación contendrá una gran cantidad de categorías de entretenedores y una gran variedad de estos, los cuales podrán ser contratados de manera fácil y segura.

Una vez ingresado el usuario a la plataforma podrá escoger entre los diferentes tipos de entretenedores disponibles en la aplicación (Magos, Djs, Músicos, etc.) o buscar directamente por el nombre de alguno en particular. Definida la categoría por el usuario se desplegarán la totalidad de entretenedores disponibles en esa categoría indicando ubicación geográfica, valor, valoración de otros usuarios, eventos contratados y una breve descripción de su trabajo.

Una vez que el usuario se encuentra en la categoría seleccionada tendrá dentro de las principales características la opción de poder filtrar y personalizar al entretenedor de que desea contratar con una serie de filtros según sus necesidades y disposición a pagar.

Una vez ingresando a la página particular de algún entretenedor el cliente podrá ver detalles de su show, videos promocionales, valoraciones y comentarios de

otros usuarios que lo contrataron anteriormente. Para observar un prototipo o Mockup de la aplicación, dirigirse al Anexo 6: Mockup aplicación.

CANVAS AJUSTADO MARKETPLACE

La necesidad o **problema** que resuelve la idea de negocio es que actualmente no existe una plataforma y/o aplicación web especializada que permita encontrar entrenadores para eventos empresariales, cumpleaños, matrimonios etc.

Proponemos como **solución** un servicio on-line que permita a través de un PC o smartphone poder contratar de manera personalizada y segura una gran variedad de entrenadores basado en las preferencias del cliente y las experiencias de otros usuarios con los distintos entrenadores (Valoración). Las principales atributos o **ventajas** del servicio son; Especialización, Personalización, Variedad y Accesibilidad.

Los principales **segmentos de clientes** serían; personas naturales, empresas y productoras de eventos. El segmento de personas naturales creemos que si bien puede ser pequeño en un comienzo tiene un alto potencial de crecimiento ya que hoy parte de esta necesidad no está creada por la dificultad de conseguir un entrenador.

Respecto a las empresas y basándonos en las encuestas realizadas, obtuvimos que el 67% de estas hace al menos un evento al año y contrata al menos un entrenador por lo que este segmento de mercado es el que demanda mayor volumen. Por último los productores de eventos creemos que son otro segmento de mercado interesante ya que podrán encontrar en un solo lugar todos los entrenadores para todos sus eventos.

Las **métricas** claves para el negocio son; el número de entrenadores registrados, clave para poder entregar una gran diversidad de entrenadores y lograr un servicio personalizado. Número de usuarios, debido a que el servicio

debe ser capaz de atraer a un número importante de usuarios que demanden este tipo de servicios para que sea atractivo para los entretenedores. La valoración de los entretenedores, ya que de esta forma los nuevos usuarios pueden contratar con el respaldo de la experiencia de otros usuarios lo que da mayor tranquilidad y seguridad a la hora de comprar o contratar un servicio por internet.

La **estructura de costos** de la empresa serían los sueldos de los colaboradores (Gerentes, desarrolladores, Telefonista, etc), publicidad (Redes Sociales). Consideramos muy relevante la publicidad para darnos a conocer y poder posesionarse rápidamente en este nicho como los principales oferentes de este tipo de servicio en el país. Por ultimo otro costo importante son los servidores web donde se encontrara alojada la plataforma on-line.

Respecto al **flujo de ingresos**, el principal es una comisión de un 10% por evento contratado el cual estará incluido en el precio publicado por el entretenedor. Otro ingreso de flujos secundario sería el por publicitarse en la página web, lo cual podría ser atractivo para salas de eventos, casas de cumpleaños, etc.

Para Mayor detalle del lienzo CANVAS revisar Anexo 3: Modelo Canvas.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Al tratarse de un negocio on-line y que cubre una necesidad común independiente el país de residencia, creemos que se trata de un negocio con gran potencial de escalamiento no solo en todo el territorio nacional sino también en la región, especialmente en países como; Perú, Colombia y Argentina donde tenemos una gran afinidad cultural (ANEXO 8). El primer año de operación esperamos concentrarnos básicamente en la región metropolitana, al año siguiente la nos expandiríamos a todo el territorio nacional. Al cuarto año sería la internacionalización del servicio la cual sería de forma gradual priorizando afinidad cultural iniciando operaciones en Perú luego Argentina y por ultimo Colombia (Tabla 3). La escalabilidad proyectada se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3: Ingreso al mercado objetivo según año de operación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
RM									
Chile									
Peru									
Argentina									
Colombia									

3.4 RSE y sustentabilidad

El programa de responsabilidad social empresarial (RSE), contempla la realización de shows gratuitos en escuelas, hogares, cárceles y hospitales. Este programa no tendrá costos económicos para la empresa ya que serán realizados por entretenedores voluntarios. Los entretenedores que se acojan a este programa tendrán una mención especial en la plataforma que los acredita como entretenedores en “Acción Social”. La plataforma tendrá en su menú la opción de canalizar solicitudes de este tipo las que serán detalladamente revisadas y canalizadas a los entretenedores que sean parte de este voluntariado.

Otra opción que se pretende implementar es una alianza con municipios y juntas de vecinos con el fin de poder organizar clases y talleres de los entretenedores y sus distintas disciplinas a niños vulnerables y escasos recursos con el fin de alejarlos del alcohol y las drogas.

IV Plan de Marketing

El negocio propuesto va a depender profundamente del plan de marketing que se establezca ya que, como se mencionó anteriormente, el crecimiento de la plataforma y de la gente que la utiliza va directamente ligada a la propuesta de valor, ya que la cantidad y variedad de entrenadores es el principal elemento diferenciador.

4.1 Objetivos de Marketing

Cuantitativos

Utilizando el sistema S.M.A.R.T, se establecen los siguientes objetivos cuantitativos para el plan de Marketing:

a) Obtener inscripción en la plataforma de 2500 entrenadores en Chile para el tercer año de vida del negocio.

- Inscripción de 4000 entrenadores en Perú al 5to año.
- Inscripción de 5500 entrenadores en Argentina al 7mo año.
- Inscripción de 6000 entrenadores en Colombia al 9no año.

Este objetivo se hizo utilizando el mercado que esperamos obtener de un 20% lo cual implicaría el gestionar 2075 shows de entrenadores mensuales en Chile, y utilizando el supuesto que cada entrenador logra gestionar 1 show mensual por la plataforma.

Este objetivo es fácilmente medible a través de los entrenadores inscritos en la plataforma.

b) Obtener la inscripción de 10000 clientes en la plataforma en Chile para el tercer año.

- Inscripción de 16000 clientes en Perú al 5to año.^o
- Inscripción de 22000 clientes en Argentina al 7mo año.

- Inscripción de 24000 clientes en Colombia al 9no año.

Este objetivo se hizo con el supuesto que por cada show requerido para obtener el 20% de mercado, existen 4 clientes inscritos en la plataforma.

Este objetivo es fácilmente medible a través de los clientes inscritos en la plataforma.

c) Alcanzar un 20% de participación de mercado en Chile al tercer año.

- Alcanzar un 20% de participación de mercado en Perú al 5to año.
- Alcanzar un 20% de participación de mercado en Argentina al 7mo año.
- Alcanzar un 20% de participación de mercado en Colombia al 9no año.

Este objetivo se impone considerando solamente el mercado que se pretende alcanzar en escenario favorable.

La manera de medirlo puede hacerse tanto cuantificando los ingresos de la plataforma y comparándolo con el tamaño de mercado.

Cualitativos

- a) En cuanto al “**Brand Awareness**”, queremos que la percepción del cliente cuando sepa de “Prendido” sea el de una plataforma de alta variedad de opciones, facilidad de contratación y seguridad de trabajo.
- b) En cuanto a la “**Familiaridad**” se pretende que “Prendido” obtenga alto valor en la mente del consumidor y que se sienta familiar con la plataforma de tal manera que por defecto piense utilizarla.
- c) Se establece que prendido debe estar en el “**Top of mind**” del usuario, en especial de los productores de eventos

4.2 Estrategia de Segmentación

Como fue mencionado en el capítulo 2.3 de “Análisis de la Industria” nuestros

clientes se dividen principalmente en 3 tipos, personas naturales, empresas y productoras de eventos.

Segmentación conductual

La segmentación que se aplicará será de tipo conductual y permite dividir a los clientes en 2 grupos principales, los clientes que generalmente quieren contratar múltiples entrenadores y aquellos que buscan puntualmente a uno.

Múltiples entrenadores – Empresas y productores de eventos (B2B)

Generalmente, tanto las empresas como los productores de eventos van a necesitar más de un entrenador para sus eventos (Ver Anexo 1.1 “resultados de encuesta”), y generalmente la comodidad y facilidad de encontrarlos es lo más importante para ellos. Este es un segmento atractivo puesto que sus eventos requerirán de varios servicios en conjunto donde todos se podrán satisfacer a través de la plataforma.

Para dar un servicio especializado a este segmento, la plataforma ofrecerá un sistema que permita la contratación de múltiples entrenadores para un mismo evento, donde el usuario ingresa la fecha y hora del evento, los tipos de entrenadores que necesita y sus cualidades específicas. La plataforma posteriormente se encargará de proponer los entrenadores disponibles que mejor calcen con el perfil.

Entrenadores únicos – Personas naturales (B2C)

Este segmento no requiere mayor diferencias que la propuesta de valor inicial puesto que esta ofrecerá maneras de obtener el entrenador que se necesita por calidad, características y precio. Este segmento también es atractivo debido a la gran cantidad de potenciales usuarios que tiene.

Segmentación geográfica

Debido que la plataforma pretende expandirse a otros países, existe la posibilidad de hacer segmentación geográfica. Este punto no se considera como algo necesario ya que las diferencias culturales se van a controlar por los tipos de entrenadores que se inscriban en la plataforma más que la plataforma en sí.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Las principales características distintivas del negocio propuesto, que le permitirán obtener ventaja sobre los competidores son las siguientes:

- Especialización de nicho al rubro de los entrenadores.
- Variedad de entrenadores con distintos precios, experticia y especialidades.
- Calificación de entrenadores por los usuarios y datos específicos de su desempeño.
 - o Estadísticas de contratación.
 - o Satisfacción del usuario.
 - o Eliminación de la plataforma de entrenadores mal evaluados o que no cumplan con los compromisos.
- Filtros técnicos para encontrar el entrenador que posea las características particulares que una busca.
- Buen y seguro servicio al cliente, se paga solo si se completa el servicio.

La evolución en el tiempo del producto va a ser guiada por un ajuste a las preferencias de los usuarios, generando filtros que respalden lo que ellos quieren y calificando mejor a los entrenadores.

También se generará un servicio tipo “mix de productos” el cual ya fue explicado en la segmentación para empresas y productores de eventos.

4.4 Estrategia de precio

Como ya fue mencionado, se cobrará en base a un porcentaje de comisión por evento.

Se comenzará con una comisión del 10%, esta es menor a la de muchos competidores y plataformas similares (Ver tabla 2). Particularmente en el caso de plataformas freelance que oscilan entre el 15 y el 20% de comisión.

Este porcentaje va a ser sensible a variaciones dependiendo del desempeño de la plataforma.

Debido a las comisiones de competidores, no habrá una disminución bajo el 10% pero en caso de observar una alta demanda mayor a la esperada, se procederá a aumentar paulatinamente el porcentaje de comisión hasta llegar a un punto de equilibrio con respecto a la participación de mercado que se espera obtener.

Los ajustes en los porcentajes de comisión se estudiarán particularmente por país, ya que depende de la demanda, un país puede presentar mayores porcentajes de comisión que otros.

Debido a que es un sistema de comisión, no se entrarán en detalles de diferencias de precios entre países en base a su posición económica ya que el precio dependerá de lo que cobren los entrenadores.

Otra parte importante de la estrategia es que el precio que se le presentará al cliente por entrenador es el precio final sin ningún tipo de adición posterior, sea esto por impuestos, transporte u otros. No es bien aceptado por los usuarios que se observe un precio inicial y luego ese valor aumente, por lo cual lo que primero se despliega en el precio es lo que se paga.

Este precio va a llevar una garantía inherente la cual es respaldada por el sistema de pago, donde se retiene el dinero pagado inicialmente y solo se le paga al

entretenedor si el show se concreta, en caso contrario se devuelve el dinero en su totalidad al cliente.

4.5 Estrategia de Distribución

Al tratarse de un negocio 100% on-line definimos la estrategia de distribución de nuestros servicios a través de canales de e-marketing. Este canal nos permitirá obtener un mayor foco en las necesidades y preferencias de los clientes permitiendo un alto grado de personalización del servicio, mejorando la satisfacción del cliente y por ende aumentando su nivel de recompra.

Otra ventaja que nos ofrece este canal es el alcance ya que nos permite llegar rápidamente no solo a todo el país sino también al mundo sobre todo pensando en planes futuros de internacionalización en los países de la región.

Este tipo de canal tiene también la ventaja de facilitar la contratación del servicio desde el la comodidad de un Smartphone, Tablet o Pc de manera sumamente simple y segura. Al tratarse de un mercado de nicho altamente especializado el marketing será vertical.

No esperamos problemas de canal ni éticos, ni verticales ni horizontales ya que el marketing será de manera directa al cliente final permitiéndonos interactuar directamente con él.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La propuesta de valor se comunicara a todos los segmentos de clientes de la misma forma, estos por medio de la aplicación, pagina web y redes sociales (Facebook, Instagram y Youtube), con el fin de construir notoriedad y recuerdo de marca entre los potenciales clientes y entretenedores. El mensaje contendrá los elementos diferenciadores con respecto a lo que hoy hay en el mercado resaltando principalmente la personalización del servicio, la facilidad para contratarlo y la seguridad y confianza tanto en el entretenedor, la empresa y el medio de pago. También se pretende subir a redes sociales y la misma página

web videos de los mejores shows con el fin de incentivar y motivar la contratación del servicio. Si bien la plataforma es para la búsqueda de entrenadores y esto podría confundirse con informalidad la imagen que se quiere proyectar es justamente lo contrario, la idea es vernos como una empresa seria con foco en el cliente, con un servicio de excelencia y con un importante rol social.

Para que el negocio sea sustentable en el tiempo creemos que es fundamental la calidad del servicio y el servicio postventa con el fin de que los clientes recomienden el sitio y sobre todo aumentar los niveles de recompra, por lo anterior el canal será de manera directa ya que esto nos permitirá interactuar directamente con los clientes lo que nos permite personalizar descuentos y ofertas según historial de búsquedas y contrataciones y entregar una rápida respuesta a cualquier tipo de problemas.

Es clave para el éxito del negocio que exista una gran variedad de entrenadores suscritos en la plataforma antes que ingresen los primeros clientes, por esta razón realizaremos una promoción para los primeros 5.000 entrenadores que se registren la cual consistirá en el no cobro de la comisión por los primeros dos meses, esto permitirá rápidamente tener un gran variedad de entrenadores en las distintas categorías. (Estrategia Push)

También creemos que es clave realizar una estrategia de comunicación pull agresiva con el fin de darse a conocer y tomar posición de mercado rápidamente antes que pueda aparecer algún nuevo competidor. Esta estrategia se desarrollara a través de viralización de videos en Facebook, Instagram, Youtube y la misma plataforma.

Las relaciones públicas irán dirigidas principalmente a la búsqueda de la mayor cantidad de entrenadores posible principalmente a escuelas y academias donde se forman y por ende se concentran este tipo de personas.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Se debe determinar proyección al menos de forma mensual para el primer año y anual para los siguientes 5 o 10 años, según periodo de evaluación del proyecto. Indicar supuestos utilizados.

Para estimar la demanda nos concentramos en los tres principales tipos de eventos que se realizan en Chile y Latinoamérica:

- Eventos de empresa
- Cumpleaños
- Matrimonios

La estimación de la demanda de entrenadores en nuestro país y Latinoamérica considerando un 10% de comisión es el siguiente.

Tabla 4: Estimación de la demanda considerando un 10% de comisión

	Demanda
RM	\$ 503.836.743
Chile	\$ 1.244.856.944
Argentina	\$ 3.106.120.843
Peru	\$ 2.250.432.364
Colombia	\$ 3.446.129.510

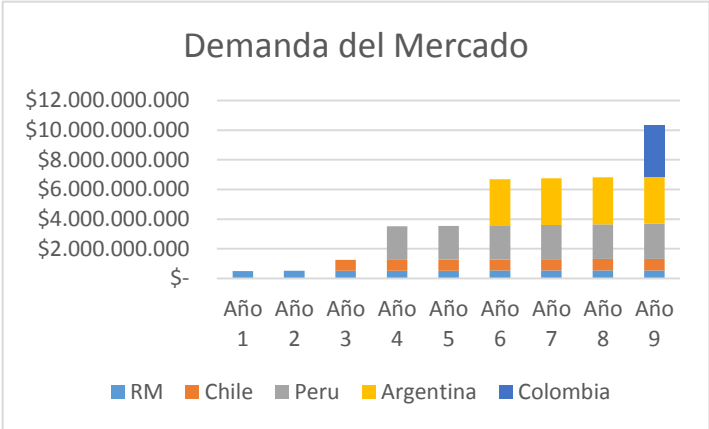
Estimamos la participación de mercado en un 20% del total de la demanda. En la tabla 5 podemos observar el mercado objetivo en cada uno de los países donde se pretende ofrecer el servicio.

Tabla 5 : Mercado objetivo (20% de participación)

	Participacion 20%
RM	\$ 100.767.349
Chile	\$ 248.971.389
Argentina	\$ 621.224.169
Peru	\$ 450.086.473
Colombia	\$ 689.225.902

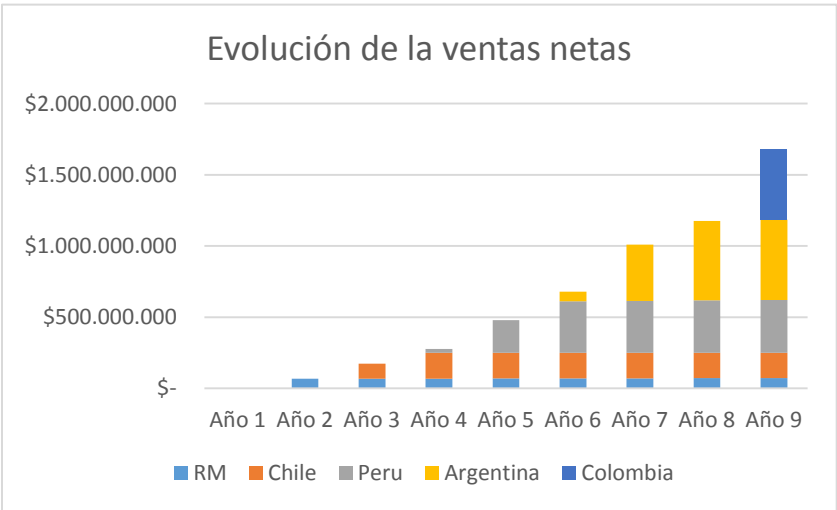
La tasa de crecimiento anual de cada región se iguala al promedio del crecimiento poblacional de los mercados objetivos la cual es de 1%.

Ilustración 2: Demanda del Mercado



Si bien el crecimiento de la industria se estimó solo en un 1% , al tratarse de un mercado de nicho muy poco abordado esperamos un crecimiento exponencial en los primeros 9 años de operación dado principalmente por la estrategia de internacionalización y el ingreso en nuevos mercados. El plan de marketing en este sentido es fundamental para mantener fidelizados a los clientes, aumentar su recompra y conseguir nuevos clientes en los nuevos mercados.

Ilustración 3: Evolución de las Ventas



4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Como fue indicado anteriormente para bloquear el ingreso de nuevos competidores es fundamental tomar posición lo más rápido posible del mercado objetivo. Por esta razón se consideró el primer y segundo año una importante inversión en marketing la cual también se incrementa considerablemente los años en que se realiza ingreso a los nuevos mercados según se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 6: Cronograma inversión en Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Facebook	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Instagram	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
YouTube	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Google	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Otros	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
Total	\$ 11.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 44.000.000	\$ 44.000.000	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000	\$ 116.000.000	\$ 116.000.000
Ventas	\$ 2.450.000	\$ 67.900.000	\$ 173.850.000	\$ 274.560.000	\$ 476.600.000	\$ 677.085.000	\$ 1.003.830.000	\$ 1.232.560.000	\$ 1.660.760.000
Ventas/MKT	449%	32%	13%	16%	9%	12%	8%	9%	7%

V. Plan de Operaciones

Para ejecutar el plan de operaciones se debe disponer de actividades operativas ligadas al diseño y mantención de la plataforma, marketing, pagos y cobranzas y servicio al cliente. Las actividades funcionales serían finanzas, RRHH, innovación y compras las cuales se irán estableciendo a medida que se hagan mas necesarias.

El alcance y tamaño de las operaciones consiste en una estrategia de crecimiento que pretende comenzar en Chile para posteriormente abrirse a Perú, Argentina y Colombia respectivamente. Lo que gatilla la apertura a cada país es la obtención del 20% de mercado en el país objetivo anterior.

El flujo de operaciones se va a implementar a través de una plataforma simple y amigable. Las contrataciones se hacen a través de la plataforma la cual ofrecerá las características, ubicación y disponibilidad del entrenedor. El pago se ejecutará a través de la plataforma y será gestionado por los ejecutivos de pagos y cobros, entregando su parte al entrenedor solo al concluir el evento lo cual será confirmado por el cliente. La comisión obtenida será de un 10%.

Para implementar la plataforma se requerirán de 6 meses de desarrollo el cual terminará con la plataforma completa y con una considerable base de datos de entrenedores, de manera que al liberarla al público ya existan opciones de contratación.

La dotación del proyecto comenzará con la contratación paulatina de hasta 2 personas, sin embargo al término de los 9 años se espera tener 24 empleados, algunos con presencia en los países objetivos.

Para mayores detalles del plan de operaciones, referirse a la parte II del plan de negocios.

VI Equipo del proyecto

La plana directiva del proyecto consiste en un gerente general y gerente de operaciones que serán los mismos creadores del actual plan de negocios.

El gerente general estará encargado del correcto desarrollo del negocio con un énfasis en la propuesta de valor y el desarrollo estratégico del proyecto. Sus principales funciones serán el desarrollo del sistema de marketing, obtención de financiamiento, recursos humanos, innovación continua y apertura e implementación de la plataforma a nuevos países.

El gerente de operaciones asegurará el continuo y limpio funcionamiento de la plataforma, y también monitoreará su progreso para cuantificar el cumplimiento de objetivos y KPIs. Sus otras funciones son de monitorear y administrar el área de servicio al cliente, pagos y cobros y finalmente el mantenimiento de la plataforma asegurando su continuidad operativa.

La plana administrativa supervisora requerida cumplirán funciones de dirección en las áreas de finanzas y operaciones como también una persona que se encargue de tener contacto con las operaciones en otros países. Al mismo tiempo, cada país tendrá un administrador a cargo.

La plana ejecutiva se enfocará principalmente en los pagos y cobros, contabilidad y servicio al cliente. Estos estarán presentes en todos los países. El servicio de diseño técnico computacional de la aplicación será posiblemente externalizado.

El proyecto no pretende tener mucha rotación de personal por lo cual se ofrecerán beneficios que incentiven a los empleados, entre ellos flexibilidad horaria y privilegio a la promoción interna.

Para mayores detalles del equipo gestor, referirse a la parte II del plan de negocios.

VII. Plan financiero

El plan financiero considera una serie de supuestos importantes principalmente enfocados en los costos y precios del producto, la estimación del tamaño de mercado y otros menores.

La proyección de ingresos esperada indica un aumento exponencial comenzando con ingresos de solo 2 millones de pesos el primer año, pero terminando el año 9 con un ingreso de 1400 millones de pesos distribuido entre los países objetivos. Al último año de funcionamiento, en escenario optimista se espera una rentabilidad alrededor del 65%.

Para la evaluación del proyecto se considera una tasa de descuento de 14,49% la cual fue obtenida con modelo CAPM y sumándole un premio por riesgo y premio por startup. Se estima un valor promedio de 100 mil pesos por entretenedor y una comisión del 10% la cual se considera baja en el mercado.

El VAN obtenido del proyecto para un 20% de participación de mercado es de \$998.386.765 CLP el cual se considera un escenario optimista, el escenario realista de un 15% da un VAN de \$541.779.662 CLP. Se apunta al escenario optimista pues es más propenso para obtener inversionistas. El análisis de sensibilidad demostró que la viabilidad del proyecto es especialmente sensible a la comisión que se vaya a cobrar al entretenedor. Se espera obtener un punto de equilibrio durante el tercer año de operación.

El proyecto requiere una inversión de \$191.000.000 la cual se va a dividir en una inversión al primer año de 90 millones y otra de menor riesgo al segundo año, el principal uso del dinero se empleará en capital de trabajo.

Para mayores detalles del plan financiero, referirse a la parte II del plan de negocios.

VIII Riesgos críticos

Los principales riesgos críticos del proyecto van ligados a puntos importantes que inciden en las principales sensibilidades de su viabilidad, y son los siguientes:

- Mercado objetivo de cada país sea considerablemente distinto al Chileno al igual que su demanda, este riesgo se pretende disminuir haciendo estudios más profundos de cada país antes de la apertura.
- Competidores globales fuertes que decidan abrirse a este mismo nicho. Estos competidores se mantienen como una amenaza ya que actualmente no son fuertes en este nicho. Se pretende disminuir este riesgo obteniendo rápida ventaja competitiva en el nicho.
- Calculo de una tasa de descuento no objetiva, este riesgo se redujo al sensibilizar el proyecto aumentando la tasa a niveles mayores y confirmando aún la rentabilidad.
- Enfrentarse a una situación donde el 10% de comisión sea considerado excesivo y los entrenadores no estén dispuestos a pagarla. Este riesgo se mitiga asegurando una plataforma necesaria para el entrenador.
- Subestimar el tiempo necesario para obtener el mercado objetivo en cada país. Este riesgo se pretende mitigar con metas anuales claras y objetivas.
- Que los entrenadores generen conexión directa con cada cliente y dejen de utilizar la plataforma. Se pretende eliminar este riesgo ofreciendo gran cantidad de entrenadores y forzando al cliente a cambiar constantemente de entrenador para sus eventos.
- Dificultad de financiamiento, ya que es complejo encontrar en Chile inversionistas de alto riesgo por esos montos.

Para mayores detalles acerca de los riesgos críticos, referirse a la parte II del plan de negocios.

IX Propuesta inversionista

La inversión requerida espera hacerse en 2 fases, dentro de la primera se obtendrá dinero de amigos y familiares como también fondos personales, sin embargo también se requerirán fondos privados los cuales principalmente se obtendrán de incubadoras de negocios y/o inversionistas ángel.

A los inversionistas privados de la primera inversión se los ofrecerá un TIR del 80% anual el cual se espera capitalizar con la venta de la empresa. Por otro lado, a los inversionistas de la segunda inversión se les ofrecerá un TIR de un 60% debido a la disminución de riesgo que ellos tendrán. Para ambos cálculos se proyecta el valor de venta de la empresa al 9no año donde podrán capitalizar su inversión.

Se espera obtener un escenario favorable de un 20% de mercado donde la empresa presentará un valor de venta de \$2.405.735.059. En base a ese valor y la inversión inicial, los porcentajes a ofrecer de la empresa se pueden observar en la Tabla 7.

Tabla 7: Ofrecimiento a inversionistas del proyecto.

Inversionistas	Monto requerido	TIR ofrecida	Retorno esperado al noveno año	Precio de empresa al noveno año	Porcentaje de empresa a ofrecer
Incubadora de negocios	\$ 30.000.000,00	80%	\$ 246.000.000,00	\$ 2.405.735.059,04	10,23%
Inversionista 1	\$ 50.000.000,00	60%	\$ 290.000.000,00		12,05%
Inversionista 2	\$ 51.000.000,00	60%	\$ 295.800.000,00		12,30%

Los porcentajes ofrecidos calzan con la cantidad general de participación de la empresa esperada por este tipo de inversionistas.

Para mayores detalles acerca de la propuesta al inversionista, referirse a la parte II del plan de negocios.

X Conclusiones

Se considera que “Prendido” es una prometedora oportunidad de negocios con visión a largo plazo que espera dar buenos retornos. El negocio es considerado de alto riesgo debido a la clasificación de startup y la indagación en un mercado relativamente desconocido en múltiples países.

La cuantificación de mercado y análisis de la industria se ejecutaron con una visión conservadora ya que existen variables desconocidas que se asumieron en sus valores inferiores. Esta caracterización le da un margen de crecimiento al negocio que puede ser inesperado durante su desarrollo y resultar en aspectos más positivos de lo esperado.

La propuesta de valor de la empresa es crucial para su correcta aplicación y debe mantenerse constantemente en el tiempo, ya que se demostró a través de los riesgos críticos que se puede perder mercado en caso de fallar en este aspecto.

Una de las características más relevantes del negocio reside en su plan de marketing ya que este debe ser intenso y agresivo para hacer conocida la plataforma. La disponibilidad de entrenadores y la contratación continua solo se puede lograr cumpliendo los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos de marketing indicados en este documento.

Los escenarios financieros son favorables pero bastante sensibles a ciertas variables que fueron estimadas. Estas variables pueden resultar ser mayores o menores en la práctica impactando directamente en el resultado del negocio.

Considerando los puntos anteriormente mencionados, la recomendación es que los propietarios tienen la capacidad de adueñarse de esta oportunidad de negocio y que debiesen implementar la plataforma lo antes posible

Bibliografía

Fuentes técnicas

- Roger J. Best. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.,.
- Alistair Croll & Benjamin Yoskovitz. (2013). Lean Analytics. Estados Unidos: O'Reilly Media, Inc.
- Material de clases de MBA 2016 – 2018, Universidad de Chile.

Fuentes estadísticas

- www.sii.cl
- <http://nuevoportal.ine.cl/>
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Fuentes de competidores

- www.toptal.com
- www.upwork.com
- www.peopleperhour.com
- www.starofservice.cl
- www.matrimonios.cl
- www.freelancers.es
- www.portalartistas.com
- www.matrimonios.cl

ANEXOS

Anexo 1: Estimación del tamaño de mercado.

Para estimar el tamaño del mercado, se recurrió a contestar las siguientes preguntas:

- Aproximadamente cuantos eventos se hacen en Chile.
- De esos eventos cuantos contratan entretenedores.
- Cuantos entretenedores se contratan para cada uno de esos eventos.

Para responder estas preguntas se dividieron los eventos en 3 principales fuentes

- Eventos de empresas.
- Matrimonios.
- Cumpleaños de niños.
- Cumpleaños de adultos.

Los entretenedores se clasificaron como:

- DJs
- Bandas en vivo
- Magos
- Comediantes
- Payasos
- Animadores
- Cantantes
- Dobles de cantantes
- Baile entretenido
- Orquestas
- Otros

Luego se generó una encuesta que ayudase a cuantificar la demanda por entretenedores para eventos.

Anexo 1.1: Resultados de encuesta

Cantidad de encuestados: 100 personas

Página: https://www.e-encuesta.com/r/Suc_YdR5aUJYt-eZfIoljw/

1 - Que edad tiene usted?

	Respuestas total	Porcentaje
	0	0,0%
Menos de 20 años	0	0,0%
Entre 20 y 30 años	16	16,0 %
Entre 30 y 40 años	66	66,0 %
Entre 40 y 50 años.	14	14,0 %
Entre 50 y 60 años.	2	2,0%
Mas de 60 años	2	2,0%
Total	100	

2 - Estado Civil?

	Respuestas total	Porcentaje
Soltero	42	42,0 %
Casado	51	51,0 %
Separado	6	6,0%
Viudo	1	1,0%
Total	100	

3 - Cual es su nivel de ingreso familiar mensual?

	Respuestas total	Porcentaje
Menos de \$200.000	0	0,0%
De 200.000 a 300.000 pesos.	3	3,0%
De 300.000 a 500.000 pesos.	3	3,0%
de 500.000 a 1.200.000 pesos	9	9,0%
De 1.200.000 a 1.700.000 pesos	12	12,0 %

De 1.7000.000 a 3.5000.000 pesos	40	40,0 %
Mas de 3.500.000 pesos.	33	33,0 %
Total	100	

4 - La empresa donde usted trabaja aproximadamente cuantos eventos sociales para los trabajadores hace al año (Cena fin de año, fiesta de aniversario, celebración por metas cumplidas, etc)?

	Respuestas total	Porcentaje
1	39	52,7 %
2	17	23,0 %
3	6	8,1%
4	3	4,1%
5 o Más	2	2,7%
Total	74	

5 - Dentro los eventos empresariales sociales que usted ha asistido, en promedio cuantos entretenedores habían presentes por evento (DJ, banda en vivo, mago, comediante, payaso, animador, cantante, dobles de cantantes, baile entretenido, orquestas, etc).?

	Respuestas total	Porcentaje
Ninguno	33	33,0 %
1	18	18,0 %
2	28	28,0 %
3	18	18,0 %
4	1	1,0%
5 o más	2	2,0%
Total	100	

6 - Cuánta gente trabaja en su empresa?

	Respuestas total	Porcentaje
Menos de 50	22	22,0 %
Entre 50 y 100	11	11,0 %
Entre 100 y 500	26	26,0 %
Entre 500 y 1000	13	13,0 %
Mas de 1000 personas	28	28,0 %
Total	100	

7 - Si usted está o estuvo casado, celebros su matrimonio y en que lugar?

	Respuestas total	Porcentaje
Casa	9	9,0%
Restaurant	5	5,0%
Hotel	4	4,0%
Centro de eventos	39	39,0%
No lo celebré	3	3,0%
No estoy casado	40	40,0%
Total	100	

8 - En su fiesta de matrimonio, cuántos entretenedores contrato y como los contactó (DJ, banda en vivo, mago, comediante, payaso, animador, cantante, dobles de cantantes, baile entretenido, orquestas, etc)?

	Respuesta	Porcentaje
Ninguno		
Recomendación	21	21,9%
Web	1	1,0%

Productora	7	7,3%
-------------------	----------	-------------

Otro medio	8	8,3%
-------------------	----------	-------------

No contacte a ninguno	52	54,2%
------------------------------	-----------	--------------

1

Recomendación	20	20,8%
----------------------	-----------	--------------

Web	7	7,3%
------------	----------	-------------

Productora	7	7,3%
-------------------	----------	-------------

Otro medio	11	11,5%
-------------------	-----------	--------------

No contacte	39	40,6%
--------------------	-----------	--------------

2

Recomendación	19	19,8%
----------------------	-----------	--------------

Web	4	4,2%
------------	----------	-------------

Productora	10	10,4%
-------------------	-----------	--------------

Otro medio	6	6,3%
-------------------	----------	-------------

No contacte	42	43,8 %
--------------------	-----------	-------------------

3

Recomendación	18	18,8 %
----------------------	-----------	-------------------

Web	4	4,2%
------------	----------	-------------

Productora	6	6,3%
-------------------	----------	-------------

Otro medio	4	4,2%
-------------------	----------	-------------

No contacte a ninguno	47	49,0 %
------------------------------	-----------	-------------------

4

Recomendación	16	16,7 %
----------------------	-----------	-------------------

Web	1	1,0%
------------	----------	-------------

Productora	4	4,2%
-------------------	----------	-------------

Otro medio	7	7,3%
-------------------	----------	-------------

No contacte	49	51,0 %
--------------------	-----------	-------------------

Total	96	
--------------	-----------	--

9 - Cuánto presupuesto de la fiesta lo destino a entretenedores (DJ, banda en vivo, mago, comediante, payaso, animador, cantante, dobles de cantantes, baile entretenido, orquestas, etc)?

	Respuestas total	Porcentaje
Menos de \$100.000 pesos	32	32,0 %
Entre \$100.000 y \$250.000 pesos	17	17,0 %
Entre \$250.000 y \$500.000 pesos	25	25,0 %
Entre \$500.000 y \$1.500.000 pesos	20	20,0 %
Mas de \$1.500.000 pesos	6	6,0%
Total	100	

10 - Cuando usted celebra su cumpleaños (O le celebran su cumpleaños), en qué porcentaje de las veces ha contratado al menos a un entretenedor (DJ, banda en vivo, mago, comediante, payaso, animador, cantante, dobles de cantantes, baile entretenido, orquestas, etc)?

	Opciones
	%
Media aritmética	8.357142857142858
Moda	0
Máximo	100
Mínimo	0
Respuesta	#
0	75
2	2
5	2
10	3
12	1
15	1
19	1

25	3
47	1
49	1
50	3
65	1
70	1
74	1
99	1
100	1
Total	98

11 - De las veces que le ha celebrado el cumpleaños a sus hijos, en qué porcentaje ha contratado al menos a un entretenedor (Un mago para niños, un payaso, un doble de superhéroe, etc)?

	Opciones
	%
Media aritmética	26.7244897959183 66
Moda	0, 1
Máximo	100
Mínimo	0
Respuesta	#
0	26
1	26
2	1
3	1
5	1
6	1
10	3

11	1
14	1
16	1
17	1
20	1
22	1
25	2
29	1
33	1
50	2
51	1
52	1
53	1
55	1
63	1
70	2

72	1
75	3
78	1
80	1
84	1
90	1
92	1
100	11
Total	98

Conclusiones principales de la encuesta:

Empresas:

- 67% de las empresas realizan al menos un evento anual.
- 100% de las empresas que realizan eventos contratan al menos un entretenedor.
 - o 18% contrata a 1 entretenedor.
 - o 28% contrata a 2 entretenedores.
 - o 18% contrata a 3 entretenedores.
 - o 1% contrata a 4 entretenedores.
 - o 2% contrata a 5 o mas entretenedores.

Matrimonios:

- 97% de las personas celebran su matrimonio.
- De ese 97%, 48% de las personas contratan al menos a 1 entretenedor, de los cuales:
 - o 31% contrató al menos 1 entretenedor.
 - o 27% contrató a 2 entretenedores.
 - o 22% contrató a 3 entretenedores.
 - o 19% contrató a 4 entretenedores.

Cumpleaños:

- Adultos (35 a 69 años):
 - o El 23% alguna vez para su cumpleaños contrató al menos 1 entretenedor.
 - De ellos, un 9% fue al menos un cumpleaños por medio.
- Niños (5 a 9 años):
 - o El 29% contrato a un entretenedor en al menos un cumpleaños por medio.

Aspectos generales:

- Casi el 100% de las respuestas fueron de miembros del estrado social ABC 1 o C2, por lo cual se concluye que las personas de esta clase social son aquellas que son más propensas a contratar entretenedores.

Debido a lo último, solo se utilizarán esos estrados sociales para la evaluación de matrimonios y cumpleaños (Representantes del 20% de la población). Esto, siguiendo la línea de ser conservador con la estimación de mercado, y que es mejor estimar hacia abajo que hacia arriba.

Anexo 1.2: Cuantificación de contratación y tamaño de mercado

Empresas

Para esto se obtuvo el dato de la cantidad de empresas en Santiago (fuente, SII) que resultaron en la siguiente tabla:

Clasificación	Empresas		Ventas		Trabajadores	
	Cantidad	%	Valor	%	Cantidad	%
Micro 1	91.920	24%	\$7.158.139	0%	52.543	1%
Micro 2	72.014	19%	\$27.028.881	0%	30.906	1%
Micro 3	101.533	26%	\$129.521.080	1%	156.029	3%
Pequeña 1	42.355	11%	\$147.678.549	1%	172.670	3%
Pequeña 2	28.734	7%	\$202.711.527	1%	229.635	4%
Pequeña 3	23.180	6%	\$363.468.273	2%	377.747	7%
Mediana 1	10.326	3%	\$363.061.461	2%	370.847	7%
Mediana 2	6.295	2%	\$441.173.040	3%	418.310	8%
Grande 1	3.949	1%	\$556.981.131	3%	429.332	8%
Grande 2	3.413	1%	\$1.165.103.060	7%	735.825	14%
Grande 3	827	0%	\$635.901.096	4%	364.625	7%
Grande 4	1.678	0%	\$12.632.911.215	76%	1.900.859	36%
Total (Informadas)	386.224	100%	\$16.672.697.452	100%	5.239.328	100%

Tabla 1: Resultado de cuantificación de número de empresas en RM (Fuente I.N.E)

Se utilizó el supuesto que las empresas que hacen eventos anuales (Por ende contratar entrenedores), solo serían aquellas de Mediana 1 a Grande 4. Mezclando los datos obtenidos, el supuesto y los resultados de la encuesta, se llegó al siguiente tamaño de mercado en eventos de empresas.

	<i>67% de las empresas realizan al menos un evento anual</i>		
	<i>100% de las empresas que realizan eventos contratan al menos un entrenedor</i>		
	<i>Empresas</i>	<i>Entrenedores</i>	
<i>Total Empresas que realizan eventos</i>	17.747		
<i>Un entrenedor</i>	3194	3194	
<i>Dos entrenedores</i>	4969	9938	
<i>Tres entrenedores</i>	3194	9583	
<i>Cuatro entrenedores</i>	177	710	
<i>cinco o mas entrenedores</i>	355	1775	
<i>Total</i>	11890	25201	
<i>Valor Promedio Entrenedor</i>	\$100.000	\$2.520.068.320	

Tabla 2: Resultado de cantidad de empresas en R.M contra resultados de encuesta, nótese que se utiliza un valor estándar promedio por entrenedor de 100mil pesos.

Se concluye que al año en total se gasta un valor estimado de \$2.520.068.320 pesos en entretenedores para eventos empresariales en la región metropolitana.

Matrimonios

Para esto se obtuvo el dato de la cantidad de matrimonios que se concretan en Santiago (fuente, INE) que resultaron en 26.013.

	2015	Entretenedores
<i>Matrimonios</i>	26.013	
<i>Lo celebra</i>	25233	
<i>Contrata Entretenedores</i>	12112	
<i>Un entretenedor</i>	3755	3755
<i>Dos entretenedores</i>	3270	6540
<i>Tres entretenedores</i>	2665	7994
<i>Cuatro entretenedores</i>	2301	9205
		27493
<i>Gasto Promedio por entretenedor</i>	\$100.000	\$2.749.345.186

Tabla 2: Resultado de cantidad de matrimonios en la R.M contra resultados de encuesta, nótese que se utiliza un valor estándar promedio por entretenedor de 100mil pesos.

Se concluye que al año en total se gasta un valor estimado de \$2.749.345.186 pesos en entrenadores para matrimonios en la región metropolitana. Considerando que estos pertenecerían al 20% ABC1 o C2, este valor quedaría en \$549.869.037.

Cumpleaños

Para esto se obtuvo el dato de la cantidad de personas en la región metropolitana de los resultados del último censo:

NOMBRE REGIÓN	Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
METROPOLITANA DE SANTIAGO	Total Regional	3462267	3650541	7112808
METROPOLITANA DE SANTIAGO	0 a 4	238201	229442	467643
METROPOLITANA DE SANTIAGO	5 a 9	240355	229434	469789
METROPOLITANA DE SANTIAGO	10 a 14	224641	215653	440294
METROPOLITANA DE SANTIAGO	15 a 19	249896	243028	492924
METROPOLITANA DE SANTIAGO	20 a 24	303741	291980	595721
METROPOLITANA DE SANTIAGO	25 a 29	327536	315326	642862
METROPOLITANA DE SANTIAGO	30 a 34	283181	276142	559323

METROPOLITANA DE SANTIAGO	35 a 39	252239	254889	507128
METROPOLITANA DE SANTIAGO	40 a 44	239320	249303	488623
METROPOLITANA DE SANTIAGO	45 a 49	222400	240474	462874
METROPOLITANA DE SANTIAGO	50 a 54	221531	249347	470878
METROPOLITANA DE SANTIAGO	55 a 59	194595	224253	418848
METROPOLITANA DE SANTIAGO	60 a 64	150078	178446	328524
METROPOLITANA DE SANTIAGO	65 a 69	112259	138605	250864
METROPOLITANA DE SANTIAGO	70 a 74	85486	112112	197598
METROPOLITANA DE SANTIAGO	75 a 79	55413	80983	136396
METROPOLITANA DE SANTIAGO	80 a 84	33394	57142	90536
METROPOLITANA DE SANTIAGO	85 a 89	19326	40589	59915
METROPOLITANA DE SANTIAGO	90 a 94	6550	17063	23613
METROPOLITANA DE SANTIAGO	95 a 99	1505	4979	6484

Considerando el rango objetivo de adultos (35 a 69 años) y niños (5 a 9 años), y los resultados de la encuesta, se llegó a la siguiente tabla.

<i>Adultos</i>		
<i>Poblacion XIII</i>		
7.112.808		
2.927.739	<i>Adultos Objetivo</i>	
23%	<i>Alguna vez contrato o le contrataron un entetenedor para su cumpleaños</i>	
9%	<i>Al menos cumpleaños por medio</i>	
673.380	<i>Alguna vez contrato o le contrataron un entetenedor para su cumpleaños</i>	
60.604	<i>Al menos cumpleaños por medio</i>	
\$100.000	<i>Valor Promedio Entetenedor</i>	
\$3.030.209.865	<i>Total</i>	
<i>Niños</i>		
469789	<i>Niños Objetivo</i>	

29%	<i>Al menos cumpleaños por medio</i>	
136239	<i>Al menos cumpleaños por medio</i>	
\$100.000	<i>Valor Promedio Entretenedor</i>	
\$6.811.940.500	<i>Total</i>	

Tabla 3: Resultado de cantidad de cumpleaños en la R.M contra resultados de encuesta, nótese que se utiliza un valor estándar promedio por entretenedor de 100mil pesos.

Se concluye que al año en total se gasta un valor estimado de \$ 9.842.150.365 pesos en entretenedores para cumpleaños en la región metropolitana. Considerando que estos pertenecerían al 20% ABC1 o C2, este valor quedaría en \$ 1.968.430.073.

Estos valores ponderan por un 10% que sería la comisión estimada por ofrecer el servicio de Marketplace para entretenedores.

<i>Areas de Negocio</i>	<i>Mercado</i>
<i>Empresas</i>	<i>\$2.520.068.320</i>
<i>Matrimonios</i>	<i>\$549.869.037</i>
<i>Cumpleaños</i>	<i>\$1.968.430.073</i>
<i>Total</i>	<i>\$5.038.367.430</i>
<i>Comision (10%)</i>	<i>\$503.836.743</i>

Tabla 4: Estimación de mercado anual en la región metropolitana.

Finalmente, se utiliza la regla de 3 en tamaños de mercado vs cantidad de habitantes para estimar los mercados en el resto de Chile, Perú, Argentina y Colombia que serían los principales objetivos del período del negocio.

Para hacer estimación se utilizó el supuesto que la cantidad de eventos y por ende la demanda por entrenadores es homogénea para los países y depende directamente de la cantidad de habitantes.

	<i>Habitantes</i>	<i>Mercado</i>
<i>RM</i>	<i>7.112.808</i>	<i>\$ 503.836.743,01</i>
<i>Chile</i>	<i>17.574.003</i>	<i>\$ 1.244.856.944,43</i>
<i>Argentina</i>	<i>43.850.000</i>	<i>\$ 3.106.120.843,00</i>
<i>Perú</i>	<i>31.770.000</i>	<i>\$ 2.250.432.364,47</i>
<i>Colombia</i>	<i>48.650.000</i>	<i>\$ 3.446.129.509,97</i>
	<i>Total Mercado</i>	<i>\$ 10.047.539.661,88</i>

Tabla 5: Estimación final de mercado para Chile y los países objetivos

Anexo 2: Competidores

Anexo 2.1: Empresas globales de alta variedad

Upwork: <https://www.upwork.com/>

Se caracteriza por presentar una amplia gama de profesionales bien clasificados y con muchos filtros.

- Filtros:
 - Costo
 - “Job success”
 - Categoría
- Datos de freelancer
 - Costo
 - Cuanto ha ganado en su tiempo en Upwork
 - Porcentaje de “job success”
 - Foto
 - Localización geográfica.
- Categorías de freelancers:
 - WEB
 - IT
 - Data Science
 - Ingeniería y arquitectura
 - Diseño
 - Escritura
 - Traducción
 - Legal
 - Soporte administrativo

- Servicio al cliente
- Ventas
- Contabilidad

No presenta categoría de entrenadores.

Aspectos diferenciadores:

- Opiniones de usuarios e historial de trabajo.
- Bien abierto, muchas opciones
- Solo especializado en trabajos no presenciales

Toptal: <https://www.toptal.com/>

Especializado en ciertas categorías

- Desarrollo de software
- Diseñadores
- Expertos en finanzas

Propuesta de valor va ligado a que sus freelancers son del 3% mejor, el cual obtienen con un intenso proceso de “screening”.

- Sin riesgo, pagar solo si hubo satisfacción por el trabajo.
- Sin categoría para entrenadores, bien especializado.

No posee categoría de entrenadores.

Peopleperhour: <https://www.peopleperhour.com/>

- Por categorías, muy similares a upwork.com
- Espacio para opiniones y cantidad de trabajos terminados.
- La gente ofrece un producto tangible, más que los simples servicios freelance de otra persona.

Sin categoría para entrenadores.

Freelancers: <https://www.freelancer.es/>

- Bien enfocado a la calificación, precio y puntuación. Entrega datos de certificaciones y educación del profesional.
- Publicar proyecto o buscar puntualmente al profesional. Pide detalles del proyecto para contratar al profesional.
- Muy similar a peopleperhour.com y upwork.com

Sin variedad de entrenadores.

Se concluye que estas empresas globales son muy similares entre ellas con su propuesta de valor. Existen casos como toptal.com que pretenden diferenciarse por un “screening” más preciso de sus profesionales y asegurar la máxima calidad, pero en general buscan la mayor variedad y cantidad posibles de freelancers

Anexo 2.2: Empresas especializadas

StarofService: <https://www.starofservice.cl>

- Competidor más similar al negocio propuesto.
- Enfocado en trabajos presenciales.
- Se escribe que tipo de profesional se requiere y la empresa hace preguntas específicas de lo que el cliente quiere hacer, las cuales se las manda a sus “proveedores” y ellos contestan enviando presupuesto al correo del cliente.
- Preguntas bien específicas para cada servicio, gran cantidad de trabajo destinado a definir las preguntas para cada tipo de profesional.
- Modelo de negocio va ligado a cobrarle al profesional y no al cliente, donde el profesional puede comprar “créditos” que le permiten responder a las ofertas de trabajo. Este modelo es bueno, sin embargo ha generado disgustos ya que igual el cliente no se lleva riesgo por lo cual puede requerir licitaciones falsas y los profesionales pierden dinero al utilizar sus créditos para responderlas. Al mismo tiempo, los créditos se utilizan muchas veces en licitaciones que no se ganan, aumentando el disgusto.
- Tiene categoría de entretenedores como Djs y magos.
- Este competidor es fuerte, y el negocio propuesto debe de tener diferencias consistentes que le permita obtener ventaja competitiva.

Listoco: <https://www.listoco.cl/>

- Bien específico, el usuario indica particularmente que quiere (con una descripción del trabajo, y fotos. El oferente responde si está dispuesto a hacerlo y por qué precio.
- Más que nada enfocado en el nicho de arreglos para la casa sin embargo son bien abiertos a muchas áreas que no están bien desarrolladas, generando un poco de problemas al querer abarcar muchos sectores.
- Hace la conexión directa con los oferentes por lo cual es solo un facilitador

igual que el negocio propuesto.

- No presenta una lista para visualizar los profesionales, solo al ingresar la necesidad, entrega contacto directo con los candidatos.
- Tiene algunos entretenedores para ofrecer pero no es un nicho que haya desarrollado bien.
- Puede ser un competidor fuerte si desarrollan el área de entretenedores.

Portalartistas: <http://www.portalartistas.com/>

- Actúan como agentes de artistas famosos para eventos
- En esencia es similar a lo que pretende ofrecer el negocio propuesto pero el sistema es diametralmente distinto.
- Se cree que no es una amenaza para el negocio puesto que solo ofrecen entretenedores de excelencia y muy conocidos, con apariciones en televisión y otros medios. El negocio propuesto no busca este nicho específico.

Matrimonios: <https://www.matrimonios.cl/>

- Freelance especializado en matrimonios.
- Ofrece todo lo necesario para el matrimonio, desde el centro de eventos hasta la banquetería, incluido entretenedores.
- Tiene ventaja en que uno puede organizar la integridad de su evento a través de la página.
- Ofrece los servicios de terceros, con presupuesto y evaluación del servicio.
- Este competidor es fuerte, pero su especialización en el tipo de evento más que en el tipo de profesional, hace que se pueda obtener ventaja sobre ellos en un nicho específico de profesionales.

ANEXO 3: Modelo CANVAS

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR UNICA	VENTAJAS	SEGMENTO CLIENTES
No existe un lugar especializado para la contratación de entrenadores para eventos, cumpleaños, matrimonios, etc. Si bien hay aplicaciones y/o paginas web donde encontrar servicios Freelance, estos son muy generales y de baja especialización	Servicio On-Line que permita a los usuarios encontrar en un solo lugar y desde la comodidad de su telefono una gran variedad de entrenadores para todo tipo de eventos calificados por los mismos clientes.	Servicio de contratación especializada y personalizada de entrenadores sin costo adicional para los usuarios.	1.Especialización 2.Personalización 3.-Variedad 4.-Accesibilidad	Personas naturales, empresas o productoras de eventos que necesitan la contratación de entrenadores Freelance para sus fiestas o eventos
	METRICAS 1.-Numero de Entrenadores 2.-Valoración Entrenadores 3.-Valoración Usuario 4.-Conversión visitas en contratación 5.-Numero de clientes registrados 6.-Conversión visitas en registro 7.-Valor factura promedio 8.- Numero de ciudades 9.-Numero de Contratos		CANALES 1.-Aplicación Movil 2.-Redes Sociales 3.-Mails a Usuarios Registrados 4.-Publicidad contextual	
Estructura de Costos		FLUJO DE INGRESOS		
1.-Salarios Personal (Gerentes, IT, Desarrolladores, call center, etc.) 2.-Publicidad 3.-Hosting		10% de Comisión de la transacción realizada cubierta por el proveedor en su precio de publicación		

ANEXO 4: Modelo 5 fuerzas de Porter

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES
<p>La amenaza de nuevos entrantes se considera alta ya que la industria en general tiene bajas barreras de entrada, baja inversión y diferenciación.</p> <p>Además existe la posibilidad de integración al nicho de entrenadores de empresas de intermediación digital para profesionales freelance de prestigio a nivel mundial</p>	<p>El poder de negociación de los proveedores es más bien bajo ya que actualmente se encuentran poco concentrados y con inconvenientes para poder promocionarse resultando estas plataformas un excelente lugar para ello. (Depende del grado de que tan conocido sea el entrenador)</p>	<p>El poder de negociación de los clientes es bajo ya que actualmente no existe demasiada información disponible y las webs que ofrecen este tipo de servicios son pocas.</p>	<p>Existe amenaza de productos sustitutos contenida ya que los cambios de paradigmas sumado al alto nivel de diferenciación percibido sobre todo por los clientes más jóvenes disminuyen este riesgo considerablemente (La recomendación y productores de evento).</p>	<p>La rivalidad entre los competidores es alta debido a la creciente demanda por este servicio y la lucha de cada una de las empresas por ganar posesión de mercado y querer diferenciarse de la competencia.</p>

Anexo 5: Modelo PESTEL

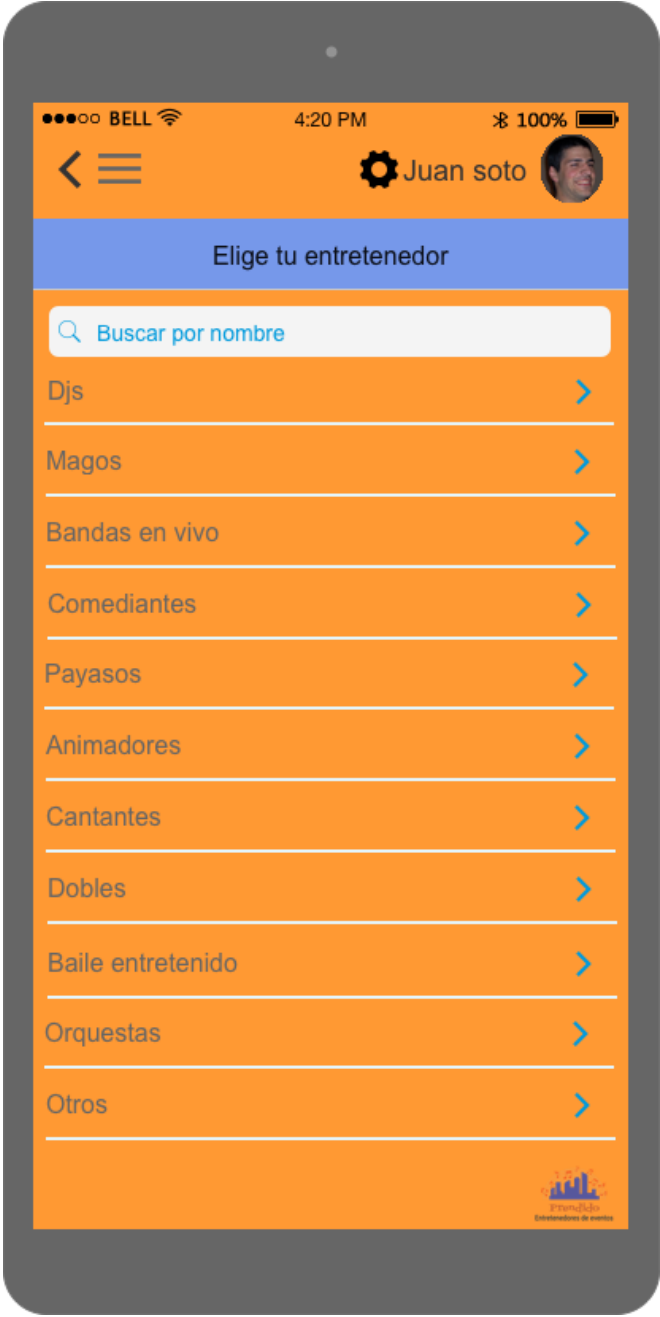
Políticos	Económicos	Social	Tecnológico	Ecológicos
<p>No se observan mayores implicancias de factores políticos sobre la industria Freelance.</p> <p>Debido al crecimiento exponencial de esta industria en los últimos años el único riesgo que podría observarse bajo este criterio sería una regulación del sector.</p>	<p>Los principales riesgos y oportunidades en este ámbito tienen que ver con los ciclos económicos, especialmente el nicho de los entrenadores donde es esperable que su contratación sea directamente proporcional a la situación económica del país.</p> <p>Para el caso de la contratación de entrenadores Freelance por parte de personas naturales la oportunidad esta en dirigir la oferta a ciertos quintiles de ingreso que tienen los recursos para contratar este tipo de artistas para sus celebraciones</p>	<p>En el aspecto social existen riesgos y oportunidades principalmente enfocados en los alcances de la plataforma y su viralización. Existen riesgos en este ámbito ya que al ser una plataforma publica donde se puede evaluar y/o comentar el servicio contratado una mala experiencia de un cliente, de no ser bien abordado, podría destruir el prestigio, marca y finalmente la empresa.</p> <p>Esta misma viralización es una tremenda oportunidad ya que si por el contrario las calificaciones y comentarios son positivos la plataforma puede posicionarse rápidamente en el mercado. Otro aspecto importante en este ámbito es el creciente uso de este tipo de tecnologías por la población para la contratación de este tipo de servicios.</p>	<p>Sobre todo en este tipo de industria que es tecnología, siempre existirá el riesgo de una nueva forma o metodología de contratar este tipo de servicios dejando obsoleto el actual modelo</p> <p>La oportunidad esta en ser muy cuidadosos en el diseño de la plataforma la cual debe ser moderna y simple.</p> <p>Otra oportunidad que vemos es la inclusión en nuestro portafolio de servicios la posibilidad de contratar Shows on-line lo que nos permitiría internacionalizar nuestra plataforma. (limitante geográfica)</p>	<p>No se observan implicancias relevantes en el ámbito ecológico en esta industria.</p>

ANEXO 6: MOCKUP APLICACIÓN

INICIO



CATEGORIAS ENTRETENEDORES



LISTADO ENTRETENEDORES

The screenshot shows a mobile application interface for finding magicians. At the top, there's a status bar with 'BELL', '4:20 PM', and '100%' battery. Below that, a navigation bar shows a back arrow, a menu icon, a gear icon, the name 'Juan soto', and a profile picture. The main title is 'Magos'. There's a search bar with the text 'Buscar por nombre' and a blue button 'Agregar Filtros'. The list of magicians is as follows:

Nombre	Título	Tarifa	Ubicación	Eventos concretados	Calificación	Valoraciones
Mago Norberti	Mago profesional	\$80.000/hr	RM - Las Condes	281	4,5/5,0	237 valoraciones
Mago Carlos	Mago profesional	\$100.000/hr	Coquimbo	70	3,6/5,0	42 valoraciones
Mago Eliars	Mago	\$60.000/hr	RM - Maipú	19	4,0/5,0	15 valoraciones
Maga Princhipeza	Maga aficionada	\$70.000/hr	Valparaíso	7	5,0/5,0	3 valoraciones
Mago Emanuel	Mago	\$60.000/hr	Valdivia	30	2,5/5,0	22 valoraciones

At the bottom right, there is a logo for 'Producción Organizadores de eventos'.

FILTRO ENTRETENEDORES

The image shows a mobile application interface for filtering entertainers. At the top, there is a status bar with signal strength, carrier name (BELL), time (4:20 PM), and battery level (100%). Below the status bar is a navigation bar with a back arrow, a menu icon, a gear icon, the name 'Juan soto', and a profile picture. The main content area has a green header with the text 'Magos'. Below this is a filter section with an orange background. It starts with a blue button labeled 'Filtrar por:'. The first filter is 'Valoración: Mayor a 0 ★ y 0 Valoraciones'. The second is 'Precio (CLP): \$ Minimo \$ Maximo'. The third is 'Localización: Seleccionar Región' and 'Seleccionar Ciudad'. The fourth is 'Trabajos Concretados: Mayor a 0%'. The fifth is 'Puntualidad: Mayor a 0%'. The sixth is 'Carisma: Mayor a 0%'. The seventh is 'Entretención: Mayor a 0%'. At the bottom of the filter section is a large blue button labeled 'Filtrar búsquedas'. In the bottom right corner of the app, there is a logo for 'Frendo Entrenadores de eventos'.

BELL 4:20 PM 100%

< ☰ Juan soto

Magos

Filtrar por:

Valoración: Mayor a 0 ★ y 0 Valoraciones

Precio (CLP): \$ Minimo \$ Maximo

Localización: Seleccionar Región

Seleccionar Ciudad

Trabajos Concretados: Mayor a 0%

Puntualidad: Mayor a 0%

Carisma: Mayor a 0%

Entretención: Mayor a 0%

Filtrar búsquedas

Frendo Entrenadores de eventos


DETALLE ENTRETENEDOR

The screenshot shows a mobile application interface for a freelancer profile. At the top, the status bar shows 'BELL' signal, '4:20 PM', and '100%' battery. The app header includes a back arrow, a menu icon, a settings gear, the name 'Juan soto', and a profile picture. Below the header is a button that says 'Volver a resultados de búsqueda'. The main content area is divided into two columns. The left column features a profile picture of a magician in a top hat, the name 'Mago Carlos', and his title 'Mago profesional Coquimbo'. A short bio follows, along with a list of services: 'Magia close up', 'Magia de escenario', 'Magia de salón', and 'Magia para niños'. Below this is a 'Video promocional' section with a video player showing a loading spinner. A 'Galeria de Fotos' section contains four small images of the magician performing. At the bottom of the left column is a '35 comentarios de clientes' section with three reviews from Pedro Ramirez, Carla Jara, and Miguel Perez. The right column displays the hourly rate '\$100.000/hr', a 3.6/5.0 rating from 42 reviews, and statistics for completed events (70), jobs (96%), punctuality (70%), charisma (80%), and entertainment (60%). A blue 'Contratar' button is positioned at the bottom of this column. The app footer includes a logo for 'Emprendedores de Chile'.

BELL 4:20 PM 100%

< Juan soto

< Volver a resultados de búsqueda


Mago Carlos
Mago profesional
Coquimbo

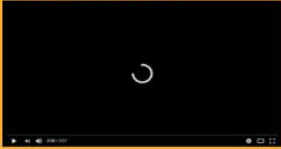
Me dedico especialmente a la magia de cerca y eventos para empresas. Mi experiencia es respaldada por la felicidad y asombro de mis clientes.

Mis rutinas incluyen:


- Magia close up.
- Magia de escenario.
- Magia de salón.
- Magia para niños.

Soy un profesional serio y que ama lo que hace.

Video promocional







Galeria de Fotos





Ver mas...

35 comentarios de clientes

 **Pedro Ramirez**
3,6/5,0 
Muy buen mago pero llegó 30 minutos atrasado

 **Carla Jara**
4,5/5,0 
Impresionante su show, pero es algo caro.

 **Miguel Perez**
2,5/5,0 
Hace buenos trucos pero es caro y a la larga aburre.

\$100.000/hr

3,6/5,0 42 valoraciones
Eventos concretados: 70


96% Trabajos Concretados

70% Puntualidad

80% Carisma

60% Entretención

Contratar



DISPONIBILIDAD ENTRETENEDOR PARA SER CONTRATADO

BELL 4:20 PM 100%

[Volver a resultados de búsqueda](#)

Mago Carlos

★★★★☆ **\$100.000/hr**

3,6/5,0 42 valoraciones

Eventos concretados: 70

Me dedico especialmente a la magia de cerca y eventos para empresas. Mi experiencia es respaldada por la felicidad y asombro de mis clientes.

Disponibilidad

Dia

◀ Mar 2014 ▶

S	M	T	W	T	F	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Horario	Disponibilidad
8:00 - 9:00	No disponible
9:00 - 10:00	No disponible
10:00 - 11:00	No disponible
11:00 - 12:00	Disponible
12:00 - 13:00	No disponible
13:00 - 14:00	Disponible
14:00 - 15:00	Disponible
15:00 - 16:00	Disponible
16:00 - 17:00	Disponible
17:00 - 18:00	Disponible
18:00 - 19:00	Disponible
19:00 - 20:00	No disponible
20:00 - 21:00	No disponible
21:00 - 22:00	No disponible
22:00 - 23:00	Disponible
23:00 - 24:00	Disponible

Horario

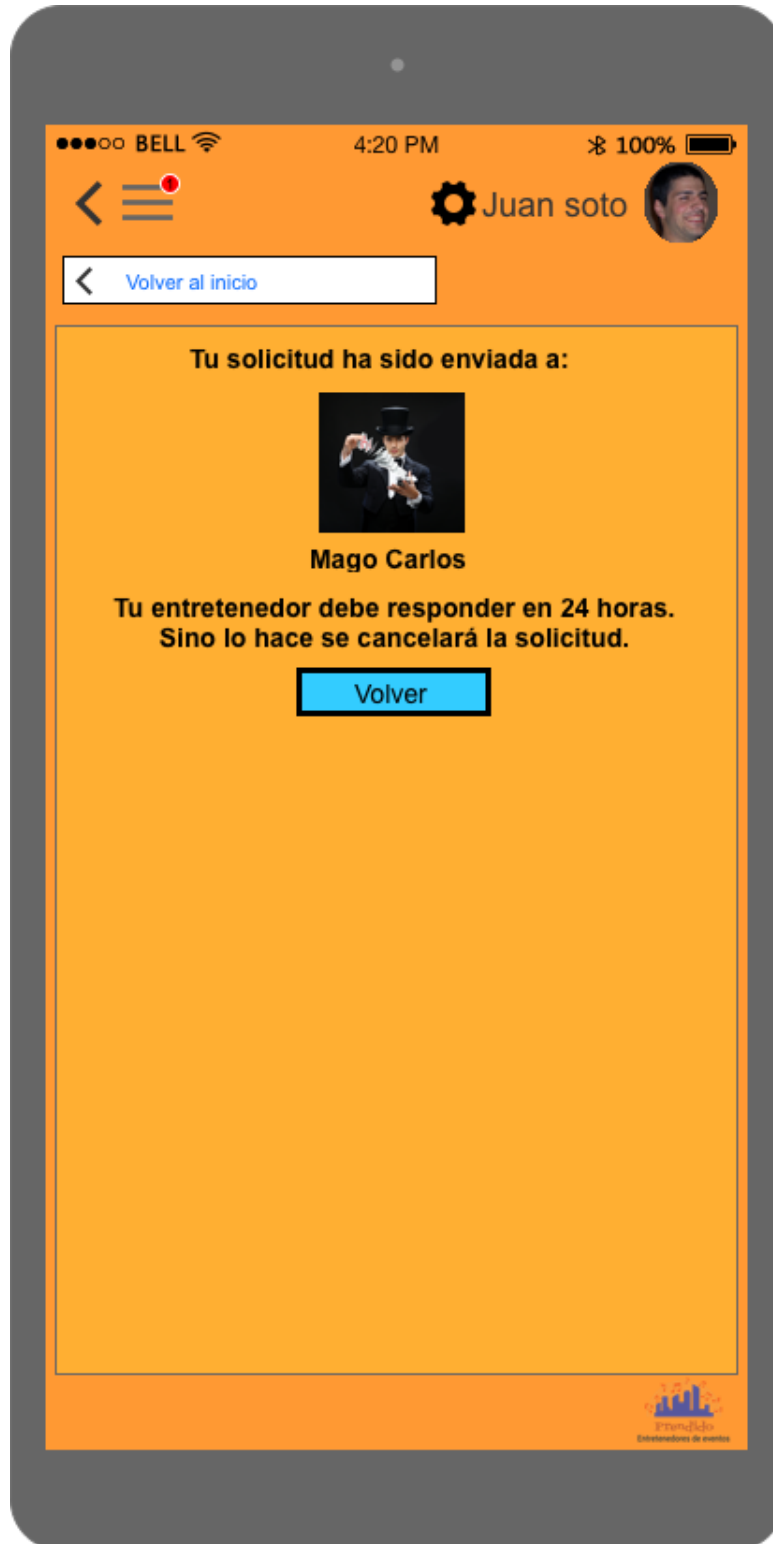
18 Marzo
18:00 - 19:00

Costo Final

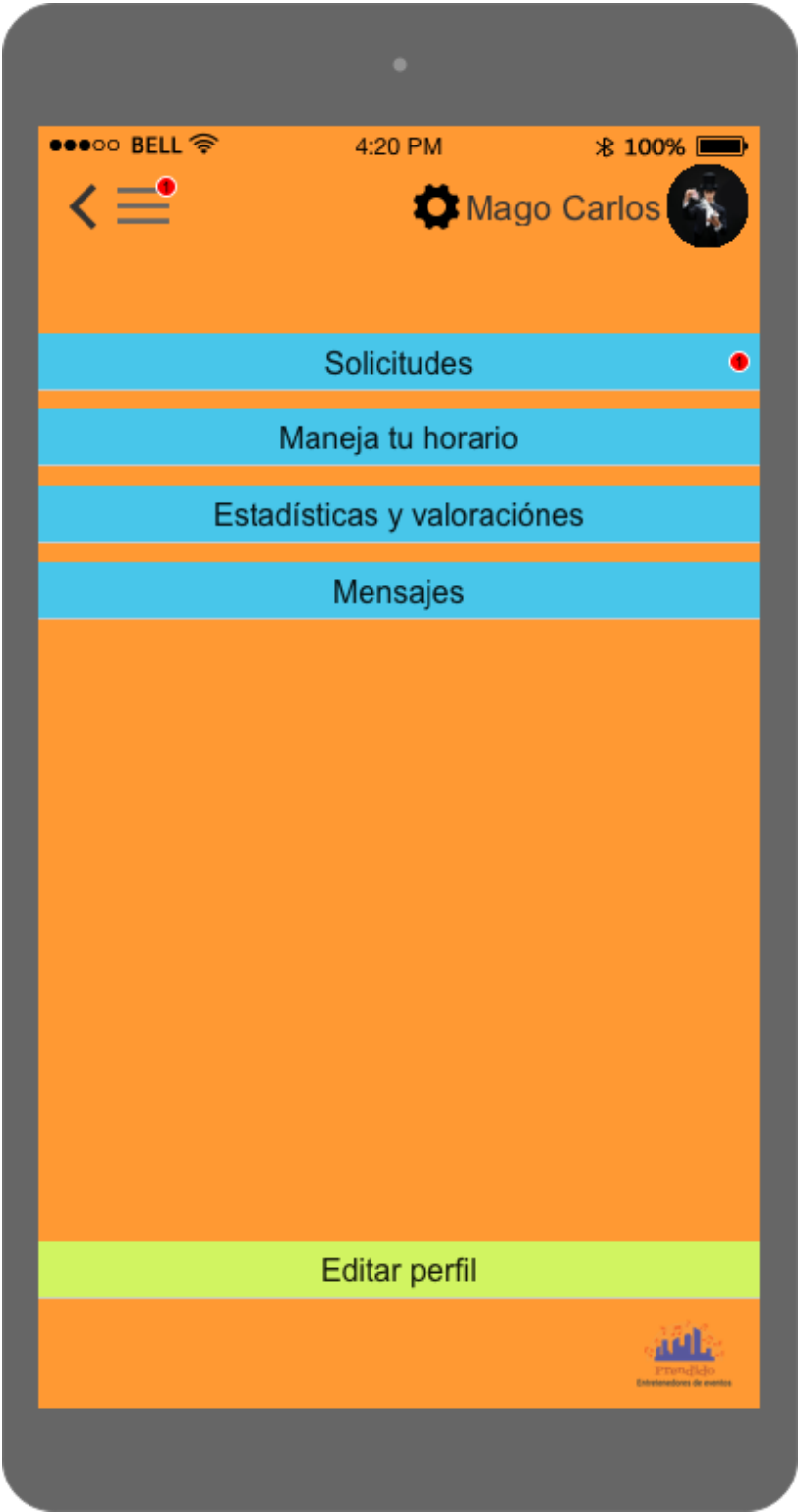
\$100.000

Enviar Solicitud

SOLICITUD DE CONTRATACION



AVISO DE SOLICITUD AL ENTRETENDOR

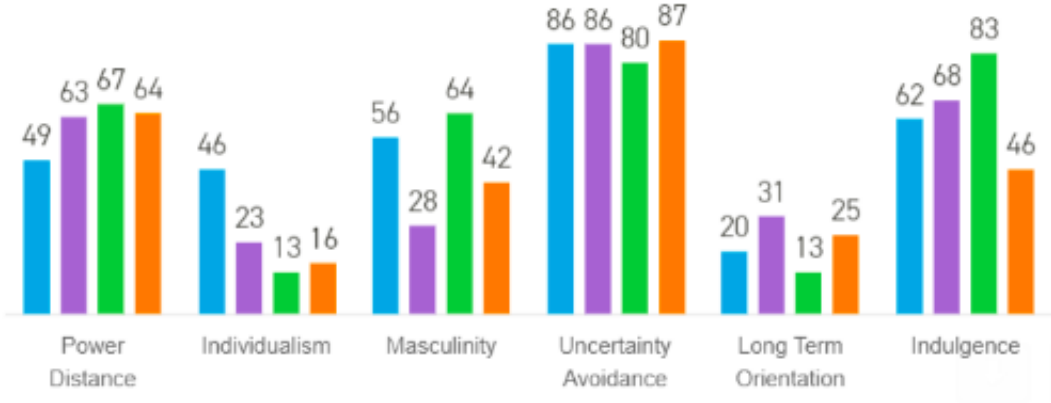


DETALLE SOLICITUD

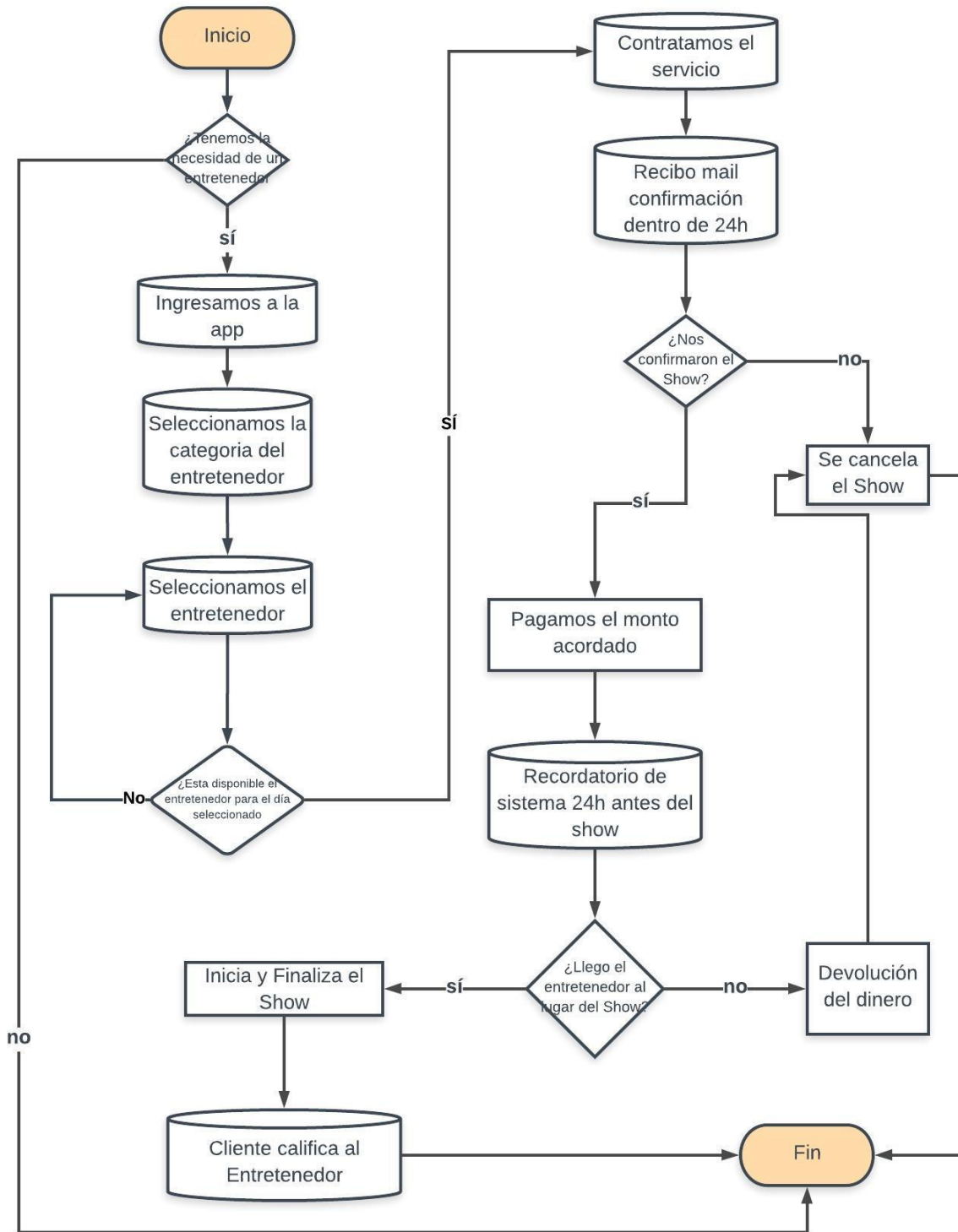


ANEXO 7: Afinidad cultural mercados objetivos

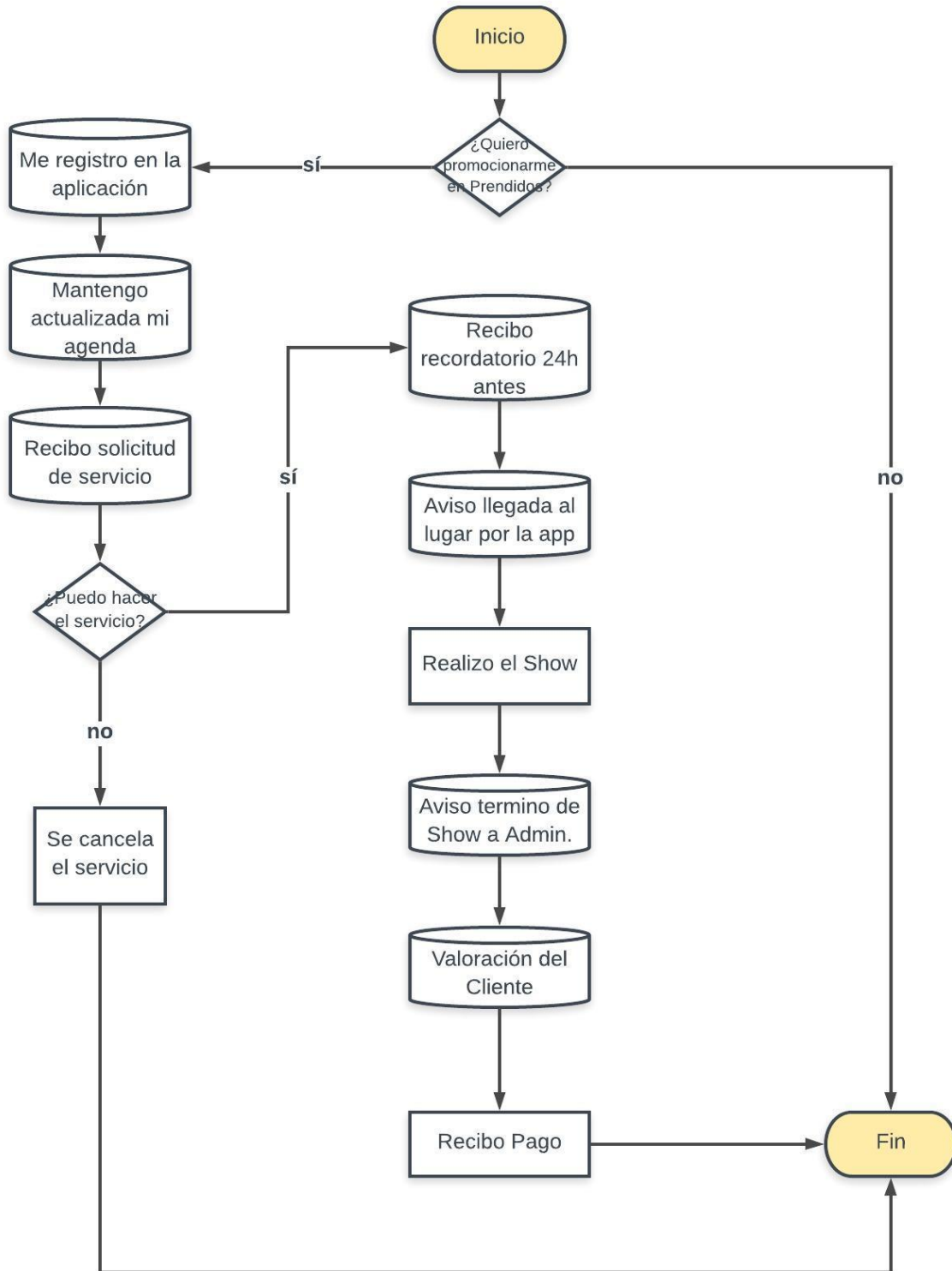
Argentina x Chile x Colombia x Peru x



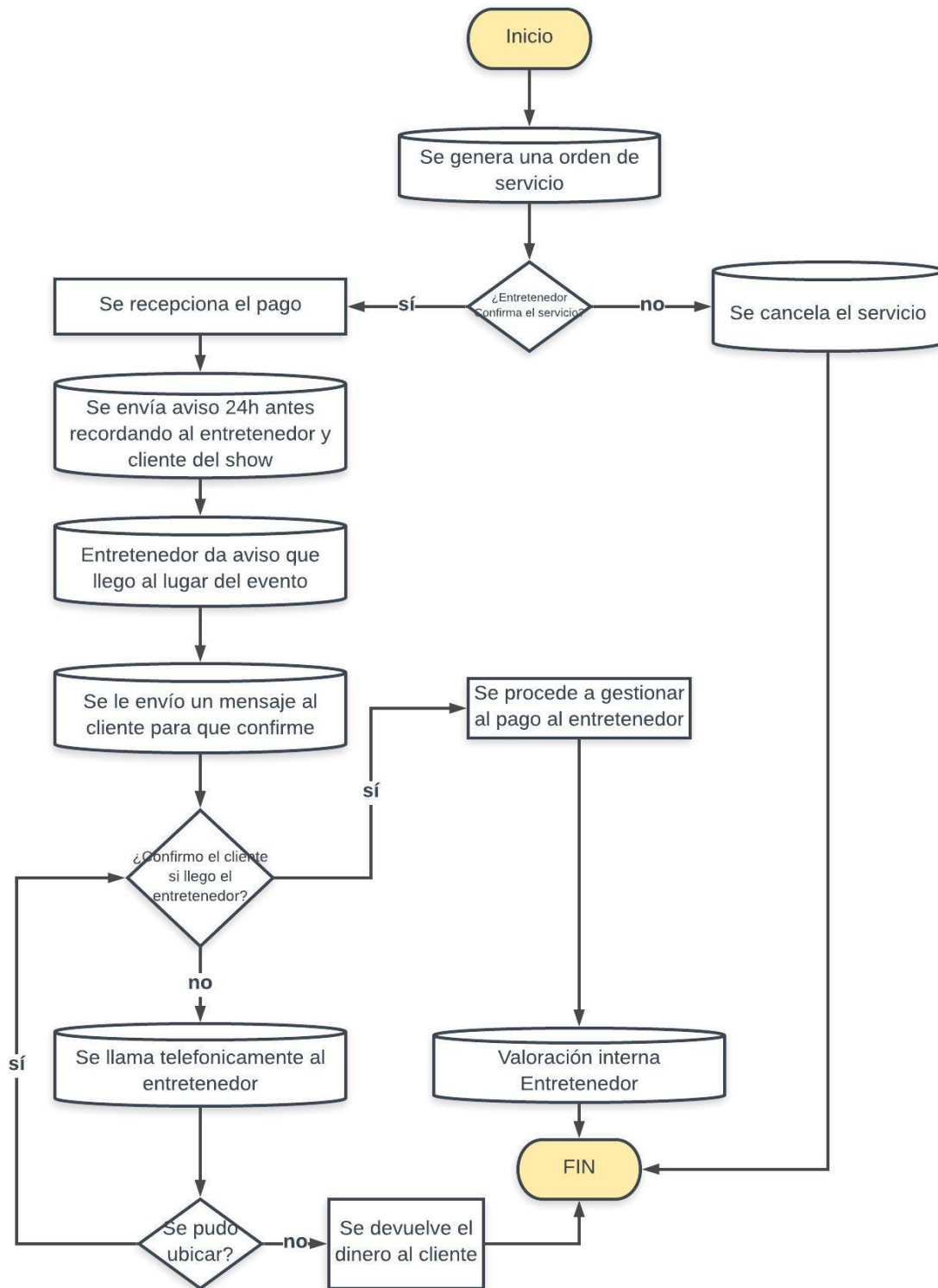
ANEXO 8: Flujograma Cliente



ANEXO 9: Flujograma entretenedores



ANEXO 10: Flujograma Administración



ANEXO 11: Equipo Gestor – Perfiles

Gerente General:

Competencias Generales:

- Habilidad para visualizar estratégicamente el desarrollo de negocios tipo “startup”.
- Capacidad para el análisis de problemas y búsqueda de soluciones en el desarrollo de nuevos negocios.
- Ser un profesional abierto de mente y dispuesto a moverse en empresas de alta incerteza con constantes cambios.
- Facilidad de liderazgo de equipos.
- Capacidad para buscar nuevas oportunidades de negocio y ejecutar propuestas concretas de desarrollo.

Competencias específicas:

- Conocimientos de finanzas y métodos de financiamiento para empresas “startup”.
- Conocimientos específicos de administración de fuerza laboral
- Conocimientos de marketing estratégico.
- Conocimientos en innovación.
- Conocimientos básicos de plataformas computacionales y programación.

Requisitos:

- Al menos 5 años de experiencia en cargos administrativos.
- Ingeniero de cualquier especialidad.
- Postgrado en administración y manejo de empresas, deseable MBA.
- Deseables conocimientos específicos de plataformas online y programación.

Gerente de Operaciones:

Competencias Generales:

- Habilidad para organizar y monitorear operaciones en negocios digitales tipo “startup”.
- Capacidad para el análisis de problemas y búsqueda de soluciones en el desarrollo de operaciones.
- Habilidad para confeccionar y resumir información operativa y de flujos financieros en empresas de alto riesgo.
- Facilidad de liderazgo de equipos.
- Fuerte enfoque al cliente y al servicio integral requerido por los distintos actores dentro de una organización
- Capacidad de organización de actividades operativas para terminarlas a tiempo y

dentro del presupuesto destinado.

Competencias específicas:

- Conocimientos de finanzas y contabilidad.
- Conocimientos específicos de administración de fuerza laboral.
- Conocimientos de operaciones de negocios digitales.
- Conocimientos específicos de atención al cliente.
- Conocimientos básicos de plataformas computacionales y programación.

Requisitos:

- Al menos 5 años de experiencia en cargos administrativos de operaciones.
- Ingeniero de cualquier especialidad.
- Postgrado en administración y manejo de empresas, deseable MBA.
- Deseables conocimientos específicos de plataformas online y programación.

Administrativo de operaciones:

- Técnico en administración operativa.
- Al menos 2 años de experiencia en operaciones digitales.

Administrativo financiero:

- Técnico en finanzas
- Al menos 2 años de experiencia.

Administrativo internacional:

- Técnico en administración.
- Al menos 2 años de experiencia general en administración.

Técnico en informática:

- Título de técnico en informática.
- Experiencia demostrable en plataformas online

Ejecutivo de cobros y pagos:

- Experiencia de 2 años en facturación, cobros y finanzas.

Ejecutivo de servicio al cliente:

- Experiencia de 2 años en servicio telefónico al cliente.

Ejecutivo de Contabilidad:

- Técnico en contabilidad.

Diseñador de aplicación:

- Técnico en diseño computacional de plataformas y aplicaciones.

Mes	Año 1					Año 2					Año 3					Año 4					Año 5					Año 6					Año 7					Año 8					Año 9																																																																														
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Chile																																																																																																																							
Gerente General	[Red]																																																																																																																						
Gerente de Operaciones	[Red]																																																																																																																						
Administrativo Operaciones	[Red]																																																																																																																						
Diseñador app	[Red]																																																																																																																						
T.I	[Red]																																																																																																																						
Administrativo Financiero	[Red]																																																																																																																						
T.I 2	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de pagos y cobros	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de servicio al cliente	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de Contabilidad	[Red]																																																																																																																						
Administrador Internacional	[Red]																																																																																																																						
Perú																																																																																																																							
Administrativo	[Red]																																																																																																																						
TI 1	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de cobros y pagos	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de servicio al cliente	[Red]																																																																																																																						
Argentina																																																																																																																							
Administrativo	[Red]																																																																																																																						
TI 1	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de cobros y pagos	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de servicio al cliente	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de servicio al cliente	[Red]																																																																																																																						
Colombia																																																																																																																							
Administrativo	[Red]																																																																																																																						
TI 1	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de cobros y pagos	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de servicio al cliente	[Red]																																																																																																																						
Ejecutivo de servicio al cliente	[Red]																																																																																																																						

Tabla 6: Cronograma de contratación de personal a lo largo de vida del proyecto. Celdas rojas marcan inicio de contratación.

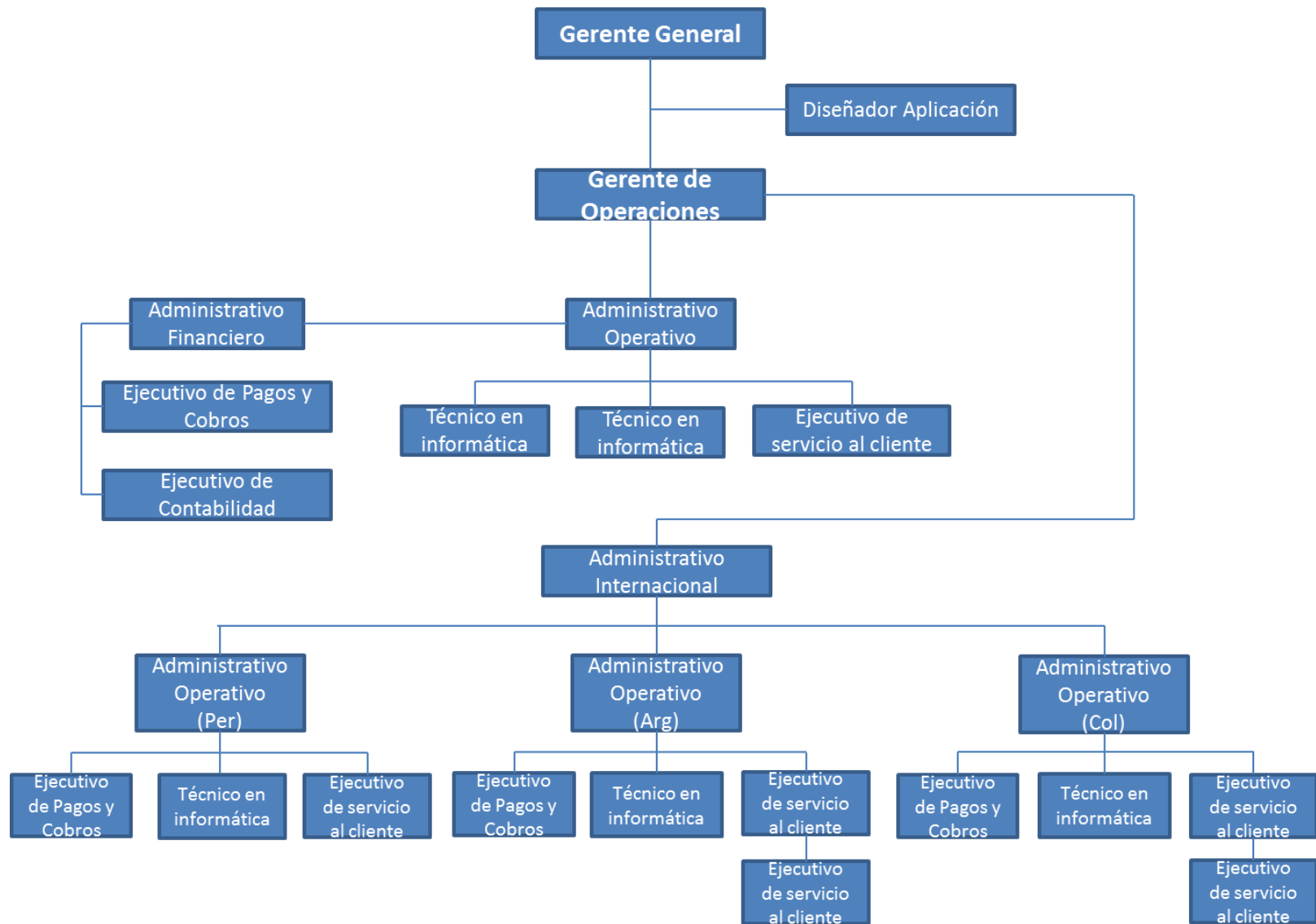


Ilustración 1: Diseño organizacional final de la empresa a los 9 años de operación

ANEXO 12: Plan financiero – Año 1 con 20% de mercado

	Año 0											Año 1	
Mes	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Chile													
Shows	-	-	-	-	-	-	-	5	10	20	30	60	120
Ingresos shows	0	0	0	0	0	0	0	500000	1000000	2000000	3000000	6000000	12000000
Comisión	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total	0	0	0	0	0	0	0	50000	100000	200000	300000	600000	1200000
Ingresos Peru													
Shows													
Ingresos shows													
Comisión													
Total													
Ingresos Argentina													
Shows													
Ingresos shows													
Comisión													
Total													
Ingresos Colombia													
Shows													
Ingresos shows													
Comisión													
Total													
Ingresos totales		0	0	0	0	0	0	50000	100000	200000	300000	600000	1200000
Costos													
Activo Fijo													
Computadores	\$ 3.000.000												
Utilería	\$ 800.000												
Muebles oficina	\$ 2.000.000												
Inscripción empresa	\$ 1.000.000												
Sueldos Chile													
C.Zanetta	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000
F.Rabajillo	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000
Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	900000	900000	900000	900000	900000	900000
Diseñador app	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
T.I								800000	800000	800000	800000	800000	800000
Administrativo													
T.I 2													
Ejecutivo de pagos y cobros													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Ejecutivo de Contabilidad													
Administrador Internacional													
Sueldos Perú													
Administrativo													
TI 1													
Ejecutivo de cobros y pagos													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Sueldos Argentina													
Administrativo													
TI 1													
Ejecutivo de cobros y pagos													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Sueldos Colombia													
Administrativo													
TI 1													
Ejecutivo de cobros y pagos													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Marketing													
Redes sociales								1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Google								1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Otros								500000	500000	500000	500000	500000	500000
Otros													
Arriendo servidores	-	-	-	-	-	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Arriendo oficinas	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000
Elementos oficinas	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
Limpieza oficinas	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
Provisión Indemnizaciones	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 291.667	\$ 408.333	\$ 408.333	\$ 408.333	\$ 408.333	\$ 408.333	\$ 408.333
Depreciación del ejercicio													
Costos totales	\$ 6.800.000	4741666,667	4741666,667	4741666,667	4741666,667	4991666,667	4991666,667	9158333,333	9158333,333	9158333,333	9158333,333	9158333,333	9158333,333
Ganancia antes de impuestos		-4741666,667	-4741666,667	-4741666,667	-4741666,667	-4991666,667	-4991666,667	-9108333,333	-9058333,333	-8958333,333	-8858333,333	-8558333,333	-7958333,333
Impuesto a las ganancias		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio		-4741666,667	-4741666,667	-4741666,667	-4741666,667	-4991666,667	-4991666,667	-9108333,333	-9058333,333	-8958333,333	-8858333,333	-8558333,333	-7958333,333

Año 2 con 20% de mercado

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Año 2
Ingresos Chile													
Shows	180	320	400	440	500	550	620	650	710	760	820	840	
Ingresos shows	\$ 18.000.000	\$ 32.000.000	\$ 40.000.000	\$ 44.000.000	\$ 50.000.000	\$ 55.000.000	\$ 62.000.000	\$ 65.000.000	\$ 71.000.000	\$ 76.000.000	\$ 82.000.000	\$ 84.000.000	
Comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Total	\$ 1.800.000	\$ 3.200.000	\$ 4.000.000	\$ 4.400.000	\$ 5.000.000	\$ 5.500.000	\$ 6.200.000	\$ 6.500.000	\$ 7.100.000	\$ 7.600.000	\$ 8.200.000	\$ 8.400.000	
Ingresos Peru													
Shows													
Ingresos shows													
Comisión													
Total													
Ingresos Argentina													
Shows													
Ingresos shows													
Comisión													
Total													
Ingresos Colombia													
Shows													
Ingresos shows													
Comisión													
Total													
Ingresos totales	\$ 1.800.000	\$ 3.200.000	\$ 4.000.000	\$ 4.400.000	\$ 5.000.000	\$ 5.500.000	\$ 6.200.000	\$ 6.500.000	\$ 7.100.000	\$ 7.600.000	\$ 8.200.000	\$ 8.400.000	
Costos													
Activo Fijo													
Computadores						\$ 3.000.000							
Utilería						\$ 500.000							
Muebles oficina						\$ 1.000.000							
Inscripción empresa													
Sueldos Chile													
C.Zanetta	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
F.Rabajillo	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Administrativo	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	
Diseñador app	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
T.I	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	
Administrativo						\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	
T.I.2						\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	
Ejecutivo de pagos y cobros			\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
Ejecutivo de servicio al cliente			\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
Ejecutivo de Contabilidad			\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
Administrador Internacional													
Sueldos Perú													
Administrativo													
T.I.1													
Ejecutivo de cobros y pagos													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Sueldos Argentina													
Administrativo													
T.I.1													
Ejecutivo de cobros y pagos													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Sueldos Colombia													
Administrativo													
T.I.1													
Ejecutivo de cobros y pagos													
Ejecutivo de servicio al cliente													
Marketing													
Redes sociales	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
Google	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
Otros	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	
Otros													
Arriendo servidores	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	
Arriendo oficinas	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
Elementos oficinas	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Limpieza oficinas	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Provisión indemnizaciones	\$ 408.333	\$ 408.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	
Depreciación del ejercicio													
Costos totales	\$ 9.158.333	\$ 9.158.333	\$ 11.108.333	\$ 11.108.333	\$ 11.108.333	\$ 18.200.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	
Ganancia antes de impuestos	\$ -7.358.333	\$ -5.958.333	\$ -7.108.333	\$ -6.708.333	\$ -6.108.333	\$ -12.700.000	\$ -7.500.000	\$ -7.200.000	\$ -6.600.000	\$ -6.100.000	\$ -5.500.000	\$ -5.300.000	
Impuesto a las ganancias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Resultado del ejercicio	-7358333,333	-5958333,333	-7108333,333	-6708333,333	-6108333,333	-12700000	-7500000	-7200000	-6600000	-6100000	-5500000	-5300000	

Año 3 con 20% de mercado

	Año 3											
Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ingresos Chile												
Shows	900	950	1020	1200	1300	1410	1500	1600	1700	1810	1920	2075
Ingresos shows	\$ 90.000.000	\$ 95.000.000	\$ 102.000.000	\$ 120.000.000	\$ 130.000.000	\$ 141.000.000	\$ 150.000.000	\$ 160.000.000	\$ 170.000.000	\$ 181.000.000	\$ 192.000.000	\$ 207.500.000
Comisión	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Total	\$ 9.000.000	\$ 9.500.000	\$ 10.200.000	\$ 12.000.000	\$ 13.000.000	\$ 14.100.000	\$ 15.000.000	\$ 16.000.000	\$ 17.000.000	\$ 18.100.000	\$ 19.200.000	\$ 20.750.000
Ingresos Peru												
Shows												
Ingresos shows												
Comisión												
Total												
Ingresos Argentina												
Shows												
Ingresos shows												
Comisión												
Total												
Ingresos Colombia												
Shows												
Ingresos shows												
Comisión												
Total												
Ingresos totales	\$ 9.000.000	\$ 9.500.000	\$ 10.200.000	\$ 12.000.000	\$ 13.000.000	\$ 14.100.000	\$ 15.000.000	\$ 16.000.000	\$ 17.000.000	\$ 18.100.000	\$ 19.200.000	\$ 20.750.000
Costos												
Activo Fijo												
Computadores												
Utilería												
Muebles oficina												
Inscripción empresa												
Sueldos Chile												
C.Zanetta	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
F.Rabajillo	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Administrativo	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Diseñador app	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
T.1	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Administrativo	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
T.1.2	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Ejecutivo de pagos y cobros	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Ejecutivo de servicio al cliente	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Ejecutivo de Contabilidad	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Administrador Internacional												
Sueldos Perú												
Administrativo												
TI 1												
Ejecutivo de cobros y pagos												
Ejecutivo de servicio al cliente												
Sueldos Argentina												
Administrativo												
TI 1												
Ejecutivo de cobros y pagos												
Ejecutivo de servicio al cliente												
Sueldos Colombia												
Administrativo												
TI 1												
Ejecutivo de cobros y pagos												
Ejecutivo de servicio al cliente												
Marketing												
Redes sociales	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Google	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Otros	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Otros												
Arriendo servidores	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Arriendo oficinas	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Elementos oficinas	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Limpieza oficinas	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Provisión Indemnizaciones	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 866.667	\$ 866.667	\$ 866.667	\$ 866.667	\$ 866.667	\$ 866.667	\$ 866.667
Depreciación del ejercicio												
Costos totales	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 16.366.667	\$ 16.366.667	\$ 16.366.667	\$ 16.366.667	\$ 16.366.667	\$ 16.366.667	\$ 16.366.667
Ganancia antes de impuestos	\$ -4.700.000	\$ -4.200.000	\$ -3.500.000	\$ -1.700.000	\$ -700.000	\$ -2.266.667	\$ -1.366.667	\$ -366.667	\$ 633.333	\$ 1.733.333	\$ 2.833.333	\$ 4.383.333
Impuesto a las ganancias	0	0	0	0	0	0	0	0	12666,667	34666,667	56666,667	87666,667
Resultado del ejercicio	-4700000	-4200000	-3500000	-1700000	-700000	-2266666,667	-1366666,667	-366666,667	506666,667	1386666,667	2266666,667	3506666,667

ANEXO 13: CUADRO DEPRECIACIÓN

Año	Equipo	Costo Adquisicion	Depreciasion/año	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Computadores	\$ 3.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000			
1	Utiles de Oficina	\$ 800.000	\$ 266.667	\$ 266.667	\$ 266.667	\$ 266.667						
1	Muebles de oficina	\$ 2.000.000	\$ 285.714	\$ 285.714	\$ 285.714	\$ 285.714	\$ 285.714	\$ 285.714	\$ 285.714	\$ 285.714		
2	Computadores	\$ 3.000.000	\$ 500.000		\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000		
2	Utiles de Oficina	\$ 500.000	\$ 166.667		\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667					
2	Muebles de oficina	\$ 1.000.000	\$ 142.857		\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	
4	Computadores	\$ 2.000.000	\$ 333.333				\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333
4	Utiles de Oficina	\$ 800.000	\$ 266.667				\$ 266.667	\$ 266.667	\$ 266.667			
4	Muebles de oficina	\$ 1.000.000	\$ 142.857				\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857
6	Computadores	\$ 2.000.000	\$ 333.333						\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333
6	Utiles de Oficina	\$ 800.000	\$ 266.667						\$ 266.667	\$ 266.667	\$ 266.667	
6	Muebles de oficina	\$ 1.000.000	\$ 142.857						\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857	\$ 142.857
8	Computadores	\$ 2.000.000	\$ 333.333								\$ 333.333	\$ 333.333
8	Utiles de Oficina	\$ 800.000	\$ 266.667								\$ 266.667	\$ 266.667
8	Muebles de oficina	\$ 1.000.000	\$ 142.857								\$ 142.857	\$ 142.857

ANEXO 14: VALOR PRENDIDO AÑO 9

Participación de Mercado 20%		Participación de Mercado 10%		Participación de Mercado 5%	
OPTIMISTA		REALISTA		PESIMISTA	
Año10	\$ 696.843.188	Año10	\$ 198.707.400	Año10	\$ -157.835.225
Año11	\$ 703.811.619	Año11	\$ 200.694.474	Año11	\$ -159.413.577
Año12	\$ 710.849.736	Año12	\$ 202.701.419	Año12	\$ -161.007.713
Año13	\$ 717.958.233	Año13	\$ 204.728.433	Año13	\$ -162.617.790
Año14	\$ 725.137.815	Año14	\$ 206.775.717	Año14	\$ -164.243.968

Tasa	10,00%
------	--------

Tasa	10,00%
------	--------

Tasa	10,00%
------	--------

VA	\$2.689.856.895
----	-----------------

VA	\$767.022.595
----	---------------

VA	\$-609.253.525
----	----------------

ANEXO 15: ROI, PAYBACK y VALOR RESIDUAL

ROI

Flujo Ultimo Año	\$ 689.943.750
------------------	----------------

Inversión Inicial	\$ 6.800.000
Capital de trabajo	\$ 184.200.000
Total	\$ 191.000.000

ROI	72%
-----	-----

PAYBACK

	Inversión Acumulada	Utilidad	Inversión - Utilidad
Año 4	\$ 191.000.000	\$ 8.184.000	\$ 182.816.000
Año 5		\$ 136.984.000	\$ 45.832.000
mes 5 del año 6		\$ 60.575.333	\$ -14.743.333

PAYBACK	65 Meses
---------	----------

VALOR RESIDUAL

FC	\$ 689.943.750
g	1%
k	10%

VR	\$ 7.742.702.083
----	------------------