

“Incentings Cloud Services”

Parte I



Plan de Negocios para optar al grado de Magister en Administración
-MBA-

Alumno:

Claudia Torres Brickell

Profesor:

Christian Willatt H.

Santiago, Abril 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente plan de negocios es analizar la factibilidad comercial y estratégica de establecer una empresa dedicada a los servicios de diseño, cálculo y gestión de sistemas de remuneraciones variable con foco en América Latina, Estados Unidos, Canadá y Europa.

En industrias cada vez más competitivas, la implantación de esquemas de compensación variables es cada vez más frecuentes y cuentan con múltiples reglas de cálculo. Sin embargo, muchas veces estos no están definidos de acuerdo a la realidad estratégica de la empresa. Esto se hace mucho más evidente en el segmento de Medianas y Pequeñas Empresas, donde el contratar una asesoría en el diseño del sistema de remuneraciones variables es bastante improbable puesto que estos servicios son prestados por grandes consultoras internacionales, con honorarios muy elevados para realidad de una Mediana y Pequeña Empresa. Por otra parte, las empresas están necesitando la solución integral de sus necesidades. Es por esto que se ha decidido como parte de la estrategia para crear mayor valor a los clientes otorgar un modelo de asesorías que contemple no sólo el cálculo de las remuneraciones variables sino también que ayude a establecer el mejor diseño de esquemas de incentivos para los trabajadores.

Adicionalmente, las empresas ya no quieren comprar un software donde la responsabilidad de su funcionamiento, actualización, manejo de datos y otros dependa de ellos mismos y con un elevado tiempo de implementación. Es por esto que los servicios de Incentings referidos al cálculo de las remuneraciones variables se realizarán a través un soporte cloud computing donde el cliente pagará por trabajador procesado y se olvidará de la infraestructura tecnológica que soporta el servicio.

En términos comerciales el modelo vía cloud computing permite la escalabilidad del servicio a nivel global puesto que con una parametrización estándar puede ser implantado y utilizado en todo el mundo y comercializado en las “Apps Store” de los CRM. El valor añadido del servicio que será la Asesoría en el diseño de remuneraciones se prestará sólo en Latinoamérica por la infraestructura que se requiere (básicamente los consultores) y se enfocará en las empresas Medianas y Pequeñas. A nivel de ingresos, la escalabilidad del servicio permitirá alcanzar países como Estados Unidos y Canadá. Además, de Chile, Europa y Latinoamérica y vender en el año 5 un monto total de \$3.406 millones que equivaldrán aproximadamente a atender 693 clientes en el año.

Considerando los puntos desarrollados en la primer etapa de este Business Plan que contemplo un Análisis del Mercado, la Industria y, un Modelo de Comercialización y Marketing se considera que existen los suficientes elementos para considerar el negocio atractivo y con un alto potencial de desarrollo.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	5
1.1 Introducción y Justificación de la Tesis	5
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivos Generales.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Metodología	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
2.1 Descripción del proyecto, alcance y status actual de desarrollo.....	7
2.2 Actores Sectoriales e Hitos Relevantes.....	8
2.3 Visión y Misión.....	8
3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA	9
3.1 Necesidad y Oportunidad.....	9
3.2 Tendencias: On Demand (SaaS) y Cloud Computing.....	11
3.3 Clientes Objetivos.....	11
3.4 Características del Mercado	13
3.5 Competencia.....	14
3.6 Barreras de Entrada.....	15
3.7 Análisis Foda.....	16
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	16
4.1 Ventajas Competitivas en relación a otras alternativas existentes.....	18
4.2 Estado de Desarrollo.....	18
4.3 Apropiabilidad de la tecnología y “Know How”	21
5. MARKETING Y ESTRATEGIA	22
5.1 Modelo de Ingresos	22
5.2 Modelo de Comercialización y Ventas.....	22
5.2.1 Descripción del proceso de venta	22
5.2.2 Características del tomador de decisión y Atributos valorados.....	23
5.2.3 Canal de Distribución.....	24
5.2.4 Fuerza de Venta	25
5.3 Modelo de Promoción	25
5.3.1 Posicionamiento.....	25
5.3.2 Actividades de Promoción.....	26
5.4 Estrategia Competitiva.....	28
5.5 Proyección de Ventas.....	29
6. CONCLUSIONES.....	30

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Uso de Sistemas de Remuneración Variable en Chile.....	9
Figura N°2: Matriz de Segmentación de Clientes.....	12
Figura N°3: Mercado Potencial y Objetivo.....	14
Figura N°4: Posicionamiento Actual de la Competencia (Precio y Funcionalidad).....	14
Figura N°5: Competidores a Nivel Mundial.....	15
Figura N°6: Servicios Ofrecidos	17
Figura N°7: Atributos Competitivos de Incentings.....	18
Figura N°8: Atributos Valorados del Servicios.....	24
Figura N 9:Matriz de Posicionamiento en Latinoamérica.....	26
Figura N°10: Actividades de Promoción.....	27
Figura N°11: Periodicidad y Resultados Esperados en cada actividad de promoción.....	27
Figura N°12: Presupuesto de Promoción	28
Figura N°13: Estrategia Competitiva en América Latina y en M° Internacional.....	28
Figura N°14: Proyección de Ventas por Mercados.....	30

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Investigación de Mercado vía Encuestas	32
Anexo N°2: Supuestos de Ventas	37

1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Introducción y Justificación de la Tesis:

En Industrias cada vez más competitivas, el uso de esquemas de compensación variable es cada vez más frecuente y las reglas de cálculo cada vez más complejas.

Algunos problemas a los que se enfrentan las compañías para administrar un sistema de compensación variable son:

- Creciente número de reglas de negocios para el cálculo de la compensación.
- Utilización las compensaciones como un vehículo de gestión.
- Pagos en exceso, nivel de seguridad, necesidad de auditar periódicamente los pagos, trazabilidad.
- Horas productivas pérdidas en revisiones y ajustes.

La definición de un esquema óptimo de remuneraciones variables, es una realidad que manejan en Latinoamérica y Chile sólo las grandes corporaciones. Las empresas medianas a pesar de utilizar compensaciones variables, no utilizan éstas como una herramienta de gestión y muchas veces carecen de efectividad en la instauración de un sistema de compensaciones variables.

Tanto a nivel nacional como internacional, las empresas solucionan sus necesidades de cálculo y control de compensaciones variables a través de una serie de herramientas, las que difieren en complejidad y costo. Empresas de menor tamaño tiende a utilizar planillas Excel, mientras que empresas de mayor tamaño invierten en desarrollos propios o algunos software especializados. Las Grandes Corporaciones a nivel mundial solucionan la problemática a través de los módulos de compensaciones variables que poseen los ERP.

En la actualidad, existe una oportunidad clara de proporcionar un servicio que apunte a solucionar el problema no sólo el cálculo de las remuneraciones variables, sino también el diseño del esquema de remuneraciones a empresas de tamaño medio a precios más accesibles.

Desde el punto vista del cálculo, el producto podrá sustituir la utilización de planillas Excel proporcionando seguridad, trazabilidad y control como la haría un ERP o un desarrollo propio. Por otro lado, la estandarización y la fácil parametrización por parte de un usuario básico (no programador) permitirá la adopción de este producto en la nube, incluso por empresas que hoy lo hacen con desarrollos propios, para lo cual generalmente deben contar con programadores internos.

Así a través de los servicios de Incentings, los clientes podrán optimizar sus esquemas de compensaciones variables y utilizarlos como una verdadera herramienta de gestión.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

El objetivo general de esta tesis es llevar a cabo un análisis de mercado y de la industria, diseñar un plan de marketing correspondiente a la primera parte del plan de negocios para la creación de “Incentings Cloud Services”, servicio que busca solucionar las necesidades de las empresas a nivel mundial de establecer, mantener y gestionar los esquemas de compensaciones variables vía un soporte cloud computing.

1.2.2 Objetivos Específicos:

Entre los objetivos específicos de esta tesis se encuentran:

- Identificar y dimensionar la oportunidad de mercado existente.
- Definir un modelo de negocios inicial, su visión y misión.
- Realizar un análisis de mercado e industria en base a una investigación de mercado para determinar la viabilidad estratégica y comercial del negocio.
- Desarrollar un plan de marketing para la empresa que defina los productos y servicios, el modelo de los ingresos, el modelo de comercialización y ventas, las actividades de promoción.
- Definir la estrategia competitiva de la empresa.
- Desarrollar las proyecciones de ventas de la empresa.

1.3 Metodología:

Esta tesis se ha desarrollado bajo la metodología de desarrollo de planes de negocios del programa MBA de la Universidad de Chile, para obtener el grado de Magíster en Administración (MBA).

Este documento se inicia con apartados introductorios que buscan ser una guía en la lectura. Luego el desarrollo parte por describir la empresa, su alcance y status actual de desarrollo. Luego, se formaliza la visión y misión de la compañía de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la empresa.

El análisis prosigue con el Análisis del Mercado e Industria, donde se busca explicitar a cabalidad las necesidades o problemas de los clientes que cubrirá la empresa y que permitirán su existencia tanto a nivel local como internacional, es importante identificar tendencias. Por otra parte, dentro de este ítem se busca describir el mercado a nivel potencial como objetivo para determinar con la mayor exactitud posible su tamaño ya sea a nivel de número de clientes como en valor. Finalmente, parte del objetivo de esta parte de la evaluación es identificar segmentos de clientes para definir la propuesta de valor que se le entregará a cada uno de ellos de acuerdo a las necesidades identificadas.

Uno de los objetivos que tiene el análisis del mercado y la industria es realizar un análisis interno y externo tendiente a identificar potenciales barreras de entradas y analizar la concentración de la industria en aspectos relevantes para el negocio como lo son ventas, participación de mercado y servicios ofrecidos.

Se prosigue especificando los Productos y Servicios que comercializará la empresa, el objetivo es determinar las ventajas competitivas en relación a otras alternativas existentes y definir la propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes. También se profundizarán en el estado de desarrollo de los productos y servicios y en las características que harán que este sea un negocio de baja imitabilidad.

Finalmente se desarrollará el plan de marketing y la estrategia competitiva de la empresa. Este análisis busca determinar el modelo de ingresos, un sistema de comercialización y ventas, determinar el posicionamiento y el plan de promoción del negocio, definir cuál será la estrategia competitiva de la empresa y cuáles son las proyecciones de ventas con un horizonte de cinco años.

A través de esta metodología se buscará cumplir los objetivos de la tesis planteados anteriormente.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Descripción del proyecto, alcance y status actual de desarrollo

Incentings, fue fundada a fines del año 2009 y es una de las empresas dedicada al desarrollo y comercialización de software ICM (Incentive Compensation Management) exclusivo para la gestión de los esquemas de compensación variable de las empresas, que considera las distintas reglas de negocios de los clientes las cuales pueden ser modificadas por los usuarios a lo largo del tiempo. En la actualidad, los servicios de Incentings son prestados bajo la modalidad de “On Premise”- es decir, la solución tecnológica para el cálculo de las compensaciones variables reside en los propios servidores del cliente – y está enfocada en grandes y medianas empresas. Entre los clientes de Incentings, se encuentran El Mercurio, BCI, Banco de Chile (Promarket), Automotora Gildemesiter, entre otros.

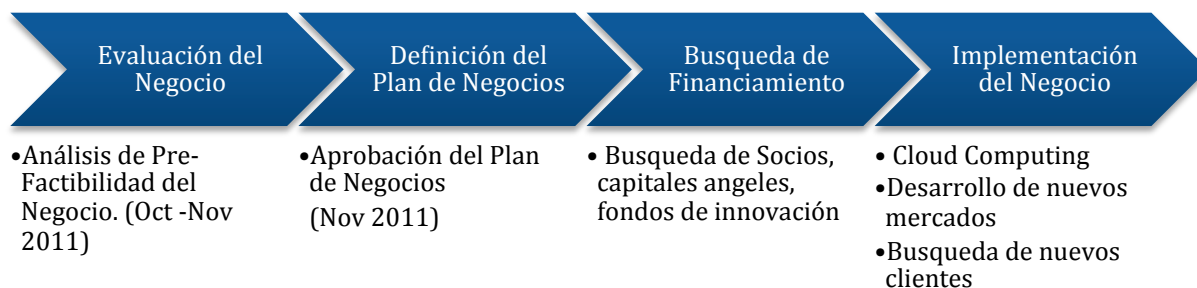
Incentings busca evaluar la factibilidad de una nueva línea de negocios, la venta de los servicios vía cloud computing o bajo la modalidad “On Demand” está dirigido a todo tipo de empresas en Chile, Latinoamérica y en una segunda etapa Estados Unidos. Bajo esta modalidad, se buscan reducir los costos de adquisición, implantación e integración de los clientes y así atender a un mayor número de clientes. La solución está diseñada para satisfacer las demandas de flexibilidad y rendimiento de las empresas grandes y medianas.

2.2 Actores Sectoriales e Hitos Relevantes

Entre los principales actores sectoriales encontramos,

Proveedores	Aliados	Canales Estratégicos	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Programación Tecnológica Externa. • Servidores Externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tower Watson, consultora internacional de RR.HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cloud Computing de Incentings • Microsoft Dynamics • Sales Force • Intuit • Otros CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas medianas y grandes en Chile y Latinoamérica • Empresas Medianas en Estados Unidos.

Los hitos involucrados en el desarrollo e implementación del proyecto son:



2.3 VISIÓN y MISIÓN

Visión

Llegar a ser el mayor proveedor de soluciones masivas de compensaciones variables en Latinoamérica. Formando un equipo humano que combina una fuerte competencia técnica con la capacidad de identificar y crear soluciones a problemas reales de los clientes.

Misión:

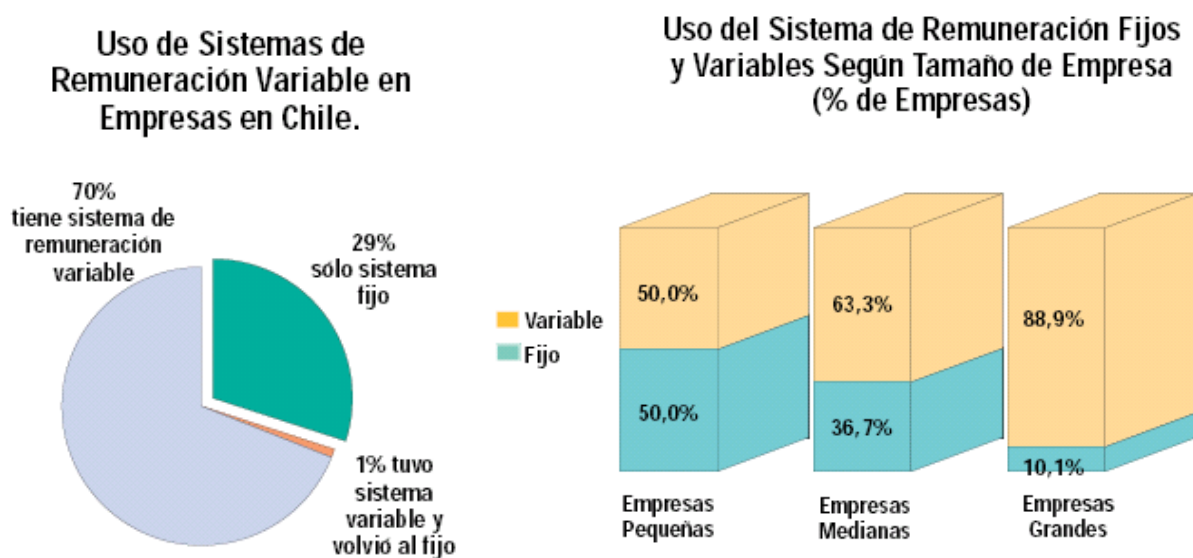
- Masificación de nuestros servicios.
- Constituirnos en el líder indiscutido del mercado chileno y Latinoamérica.
- Penetrar el mercado de USA – Canadá- Europa en el segmento de empresas medianas empresas.
- Fortalecer financiera y orgánicamente a la empresa.

3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

3.1. Necesidad y Oportunidad:

En Industrias cada vez más competitivas, el uso de esquemas de compensación variable es cada vez más frecuente y complejo. En Chile, según el estudio de Elena Valenzuela y Huberto Berg (2001) que contempló encuestas a empresas de distintos sectores de la economía conformando una base de datos de 859 empresas del sector industrial afiliadas a la Sociedad de Fomento Fabril, de las cuales se recibieron respuestas de 101 -cuyos resultados estadísticos resultaron significativos- mostró que un 70% de las empresas maneja un sistema de remuneración variable en Chile.

Figura N° 1: Uso de Sistema de Remuneraciones variable en Chile



Fuente: Estudio de Elena Valenzuela y Huberto Berg (2001)

Algunos problemas a los que se enfrentan las compañías para administrar un sistema de compensación variable son:

- Definir un sistema un esquema de compensaciones variables que apoye la gestión de la empresa.
- Dificultad para manejar un creciente número de reglas de negocios para el cálculo de la compensación.
- Falta de herramientas para utilizar las compensaciones como un vehículo de gestión.
- Pagos en exceso, nivel de seguridad (Según Gartner, Entre un 4% a un 11% del pago variable)
- Dificultad para reversar operaciones.
- Horas productivas pérdidas en revisiones y ajustes.

- Necesidad de auditar periódicamente los pagos, trazabilidad.

La definición de un esquema óptimo de remuneraciones variables, es una realidad que manejan en Latinoamérica y Chile sólo las grandes empresas. Sin embargo, las medianas empresas a pesar de utilizar las compensaciones variables, no utilizan éstas como una herramienta de gestión y muchas veces carecen de efectividad en la instauración de un sistema de compensaciones variables.

Adicionalmente, las empresas tanto a nivel nacional como internacional solucionan sus necesidades de cálculo y control en lo que se refiere a compensaciones variables a través de una serie de herramientas, las que difieren en complejidad y costo. Empresas de menor tamaño tiende a usar planilla excel, por mientras que empresas de mayor tamaño invierten en desarrollos propios o algunos software especializados. Empresas Grandes y Corporaciones a nivel mundial solucionan la problemática a través de los módulos de compensaciones variables que poseen los ERP.

En la actualidad, existe una oportunidad clara de proporcionar un servicio que apunte a solucionar no sólo el cálculo de las remuneraciones variables si no también el diseño del esquema de remuneraciones.

Desde el punto vista del cálculo, nuestro producto podría sustituir la utilización de planillas Excel proporcionando seguridad, trazabilidad y control como la haría un ERP o un desarrollo propio. Por otro lado, la estandarización y la fácil parametrización por parte de un usuario básico (no programador) lograda en el producto actual, es lo que permitirá la adopción de este producto en la nube, incluso por empresas que hoy lo hacen con desarrollos propios, para lo cual generalmente deben contar con programadores internos.

El servicio de diseño de un esquema de compensaciones permitirá ampliar el espectro y valor agregado del producto dirigido principalmente a medianas empresas que tienen un acceso restringido a las consultorías de diseños de sistemas de remuneración variable, por su alto costo.

Así a través de los servicios de Incentings, los clientes podrán optimizar sus esquemas de compensaciones variables y utilizarlos como una verdadera herramienta de gestión.

A través de la investigación de mercado¹ realizada podemos determinar que el uso de las compensaciones variables en una realidad en Chile. Así de las empresas encuestadas un 61% de éstas usa algún esquema de compensaciones variable².

En la actualidad, de acuerdo a los antecedentes recolectados a través de la encuesta un 29% manejan el cálculo de las compensaciones variable en Excel, otro 29% lo

¹ Ver Anexo 1

² Ver Anexo 1, pregunta N° 3

realizan a través de desarrollos propios y un 25% las procesas a través de un ERP de clase mundial.

3.2 Tendencias: On-Demand (SaaS) y Cloud Computing

Como resultado de la penetración de internet en todo el mundo y la disponibilidad de Banda Ancha, especialmente en los países desarrollados, se ha presentado en los últimos tres años un boom de aplicaciones de software licenciadas bajo el modelo On-Demand o SaaS (Software as a Service). Bajo este modelo desaparece el concepto de licencia y de paso a un servicio. Al contratar el servicio, se tiene a su disposición el uso del software y la tecnología que lo soporta (servidores, sistemas operacionales, bases de datos, etc.). De esta manera la empresa se despreocupa por la instalación de nuevas versiones, de caídas del sistema, de personal de soporte técnico y muchos otros elementos asociados con la operación y mantenimiento interno de los sistemas de información.

Ligado a este nuevo servicio está la tendencia hacia el cloud computing. Esto es la continuación o evolución de los cambios de paradigmas que se han venido dando en la industria TI y que plantean un cambio en la forma de hacer las cosas. Como lo fue SaaS, donde desaparece el concepto de licencia. Ahora le llegó el turno a la infraestructura de TI, así es como con cloud computing las empresas ya no necesitan mantener infraestructura tecnológica dentro de la empresa si no que pueden externalizarlos como un servicio utilizando la web. A los clientes les importa menos los niveles de utilización de CPU y Memoria, o cuanta carga tiene la CPU. Lo que si les importa es si los servicios contratados se encuentran disponibles más allá de la infraestructura que los soportan, es este requerimiento el determinante en el modelo de Cloud Computing. Este modelo permite escalabilidad lo que disminuye costos de sobrecapacidad en las empresas.

Si bien el concepto de Cloud Computing se ha ido extendiendo rápidamente en el mundo. Aún existe un gran número de personas que desconocen sus atributos. Lo anterior, quedo de manifiesto en la investigación de mercado realizada dónde un 39%³ de las personas encuestadas declararon no estar familiarizadas con el concepto de Cloud Computing,

3.3 Clientes Objetivos:















Hemos definido utilizado dos criterios para segmentar el mercado objetivo tanto nacional como internacional. Estos son:


- Tamaño de la empresa
- Solución usada para el cálculo de las compensaciones variables.

³Ver Anexo 1, pregunta N°4

Así definimos, la siguiente matriz “tamaño empresa / solución usada” donde se presentan los segmentos que se busca atacar.

Figura N°2: Matriz de Segmentación de Clientes

Solución Actual	Excel		Desarrollo Propios		Software Especializados		ERP	
	LATAM	USA y Europa	LATAM	USA y Europa	LATAM	USA y Europa	LATAM	USA y Europa
Empresas/ Mercado								
Corporaciones								
Grandes								
Medianas								
Pequeñas								

	En los segmentos marcados con este ícono son en los que se busca ofrecer los servicios de diseño de esquemas de compensaciones variables.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Empresas Medianas y Grandes LATAM:

En el mercado local y Latinoamericano las empresas de tamaño medio solucionan el cálculo de las compensaciones variables a través de dos soluciones. Estas son las planillas Excel, desarrollos propios. Por su parte, las empresas de mayor tamaño adicional a las dos primeras soluciones usan software ERP.

Estimamos que los servicios de diseño de sistemas de compensaciones variables estarán más enfocados en las medianas empresas que en las grandes compañías, que podrían tener este tema abordado de una manera más eficiente. Sin embargo, no descartamos este segmento.

Empresas Medianas Internacional

A nivel internacional las empresas grandes en general tienen este problema resuelto a través de ERP, soluciones propias o software especializados. Sin embargo hay un grupo importante de empresas de tamaño medio, menos de 500 empleados, que siguen utilizando planillas Excel o desarrollos propios poco versátiles para el cálculo de las compensaciones variables.

No hemos considerado estos segmentos para ofrecer los servicios de diseño de sistemas de compensaciones variables.

3.4 Características del Mercado:

A pesar de que según estudios cerca de un 70% de las empresas en Chile tienen algún componente variable en sus remuneraciones, el software de compensaciones variables es utilizado solo por empresas en algunos rubros.

Del total de empresas medianas y grandes en Chile (31.000⁴), determinamos que aproximadamente solo 17.860 estarían en rubros (Inmobiliario, Comercio & Automotriz, Construcción e Intermediación Financiera) que podrían usar este producto. De estas asumimos que porcentajes entre 25-30%⁵ pagan comisiones variables, por lo cual el mercado potencial serían 4.766 empresas, aproximadamente. A pesar de lo anterior, esta tecnología todavía tiene una muy baja penetración en el mercado, asumiendo rangos de penetración de un 2% el mercado objetivo sería de un total de 86 empresas.

Para estimar, el mercado potencial en Estados Unidos se utilizó los datos del Censo (2008) y se extrapolaron al año 2012. Así se consideraron el número de empresas que poseen entre 20 y 500 empleados, lo que dio un total de 600.618 empresas. Adicionalmente, para estimar el mercado potencial de Canadá se usó una aproximación en base a los PIB de Canadá versus Estados Unidos, lo que arrojó un total de 54.890 empresas. Así el total de empresas en el segmento que se busca atender en el mercado norteamericano son de 655.508, asumiendo que un 50% de éstas paga remuneraciones variables nos da un mercado potencial de 327.754 empresas. Para determinar el mercado objetivo consideramos una penetración de la tecnología de 10% lo que da un total de 32.775 empresas.

En Latinoamérica, se usó la misma metodología que en el caso de Canadá para estimar el segmento de empresas que arrojó un total de 188.964, de estas consideramos que un 30% pagan remuneraciones variables lo que nos da un mercado potencial de 56.689 y asumiendo una penetración de la tecnología de 2% nos da un mercado objetivo de 1.134 empresas.

Finalmente, en Europa se usó el mismo proxy que en Canadá y Latinoamérica en función de los PIB versus Estados Unidos lo que no dio un segmento de 539.387, considerando que un 40% de estas empresas paga remuneraciones variables nos da un mercado potencial de 215.755 y para el cálculo del mercado objetivo se usó una penetración de la tecnología de 5%, lo que arroja 10.788 empresas.

Considerando la evolución que ha tenido la tecnología, la velocidad de penetración y la mayor necesidad de realizar gestión vía compensaciones variables por parte de las empresas, es que creemos que nuestros supuestos son conservadores al minuto de definir una demanda por el producto.

⁴Según SII, datos 2010

⁵Según Gartner - Technology Researcher

Figura N°3: Mercado Potencial y Objetivo⁶

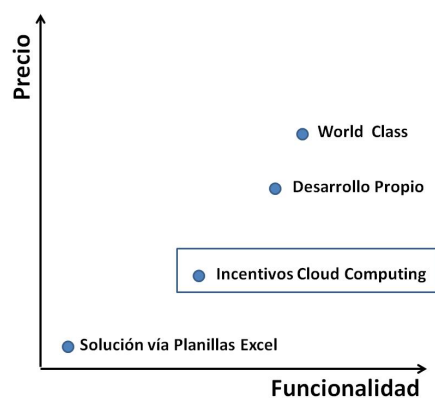
	2012	2013	2014	2015	2016
Chile					
M Potencial	4,766	4,835	4,905	4,976	5,048
M Objetivo	86	114	150	198	261
América Latina					
M Potencial	56,689	56,335	55,991	55,656	55,332
M Objetivo	1,134	1,465	1,892	2,446	3,161
Norte América					
M Potencial	327,754	325,705	323,715	321,782	319,908
M Objetivo	32,775	40,713	50,580	62,848	78,102
Europa					
M Potencial	215,755	214,406	213,096	211,824	210,590
M Objetivo	10,788	13,936	18,007	23,269	30,073

3.5 Competencia:

Competencia Actual:

En Chile y Latinoamérica no existen empresas especializadas en el cálculo y gestión de las compensaciones variable vía cloud computing. La competencia más directa que se enfrenta hoy son los Apps asociadas a los CRM que funcionan vía cloud computing como Sales Force o Microsoft Dynamics. Sin embargo, estos Apps suelen ser limitados en cuanto a su capacidad para administrar un gran número de reglas complejas. A pesar de lo anterior, también consideramos como competencia actual, pues resuelven la misma necesidad, a las planillas Excel, Desarrollos Propios, Módulos de Compensación Variable en ERP (SAP y ORACLE) y Payroll, (empresa definida como un proveedor integral de RR.HH) si bien su negocio principal es el pago de nómina no está especializada en los sistemas de compensación variable.

Figura N°4: Posicionamiento de la Competencia Actual en términos de Precio y Funcionalidad.












Fuente: Elaboración Propia

⁶Ver Anexo 2, Supuestos de Ventas.

En el caso del mercado americano, la situación cambia pues existen empresas especializadas en ICR y algunas de ellas ya prestan servicios vía cloud computing. En la actualidad estas empresas están más enfocadas en el segmento de grandes empresas. Sin embargo, estas empresas han empezado a considerar el desarrollo para atender a empresas de menor tamaño.

A su vez, los servicios de diseño de esquemas de compensación variable son prestados en Chile Y Latinoamérica por grandes consultoras especializadas como Tower Watson, Deloit y Accenture. Sin embargo, estas consultorías son costosas y de difícil acceso para empresas de menor tamaño.

Figura N°5: Competidores a Nivel Mundial

Empresa	Sólo ICM	ICM Secundario	Payee	On Demand	On Premise	Ventas Anuales
 VARICENT	X		100-6.000	X	X	US\$30 MM
 xactly	X		50 - 1.000	X		US\$15 - 20 MM
 SYNYGY Sales Performance. Delivered.	X		1.000 - 8.000	X		US\$ 70 MM
 ENTERPRISE INCENTIVE SOFTWARE	X		100 - 1.000	X	X	US\$ 5 -9 MM
 CALLIDUS SOFTWARE	X		1.000 -45.000	X	X	US\$ 100 MM
 ZS ASSOCIATES	X		100 -1.000		X	US\$ 3 -5 MM
 ORACLE		X			X	US\$40 MM
 SAP		X			X	US\$20 MM
 Merced SYSTEMS, INC		X	100 - 600		X	US\$ 10 MM

Fuente: Elaboración Propia

Competencia Potencial:

La competencia potencial son los competidores americanos y canadienses que se muestran en la Figura N°5 que podrían comenzar a expandir sus operaciones a Latinoamérica. Actualmente, sólo Oracle y SAP cuentan con presencia en la región. Adicionalmente, los CRM como Salesforce y Microsoft Dynamics podrían generar sus propias aplicaciones (Sales Incentive Compensation Management).

3.6 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada en este negocio son

- La capacidad de plasmar las reglas de negocios de las distintas empresas en algoritmos simples que puedan ser procesados rápidamente en la nube vía un desarrollo propio.

- Conocimiento y entendimiento de distintas estructuras de compensaciones variable.
- Reconocimiento de Marca, Base de Clientes y “Credentials”.
- Diferenciación del Servicio, ofreciendo a las compañías una asesoría en la instauración de un esquema de compensaciones variables.

3.7 Análisis FODA:

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia Tecnológica y operativa. • Rapidez en la implementación • Manejo Integral de las Compensaciones Variables (diseño - cálculo para el apoyo de la gestión) • Integración completa con CRM • Manejo de distintas reglas de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja penetración de la tecnología en América Latina. • Nueva Forma de Hacer Negocios vía Cloud Computing. • Bajo nivel de competencia en el mercado Latinoamericano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo "Brand Awareness" • Obsolescencia Tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de competencia en el mercado Estados Unidos y en menor medida en Canadá y Europa. • Incremento del nivel de competencia en América Latina a través de la llegada de competidores ya establecidos en otros mercados. • Que los CRM comiencen a diseñar sus propias aplicaciones para el cálculo de las compensaciones variables. • Falta de desarrollo y/ o maduración del mercado.

























4. PRODUCTOS Y SERVICIOS:

El producto que se busca lanzar al mercado es una modificación del actual producto que la empresa posee para el cálculo de comisiones variables complejas. Este producto ya probado en el mercado en un formato On –Premise, puede ser optimizado y estandarizado para poder ser comercializado via Cloud computing en una modalidad SaaS (software as a service).

El producto tendrá dos estándares:

1. Incentings Express
2. Incentings Premiu

Figura N°6: Servicios Ofrecidos

	Incentings Express	Incentings Premium
Payee	Menos de 40 personas	Más de 40 personas
Precio Pagado por Payee	 (US\$20/Payee)	  (US\$30/Payee)
Tiempo de Implementación		
Single Sign-On CRM Integration		
Integración	 (solo CRM)	 (CRM y ERP)
Diseño del Plan de Compensaciones Variable		
Representante de Ventas / Gerente de cuadros de mando		
Estimador de Comisiones		
Integración Excel		
Documentos del Plan		
Cálculos Multi Moneda		
Cuadros de Mandos Personalizados		
Plan de Documentos y Aprobaciones Personalizado		
Conexión API		

Fuente: Elaboración Propia























Adicionalmente, el modelo propuesto considera agregar valor a las empresas de tamaño medio, proporcionando no sólo una solución para el cálculo, sino también una asesoría en lo que respecta a la estructura de compensaciones. Para este efecto se gestionara un partnership con Tower Watson para realizar estas asesorías en las empresas de gran tamaño. Este partnership da una base de reconocimiento y validación a las aplicaciones en términos de productos asociados a RRHH, no solo en Chile, lo que permitirá dar ratificación al producto en América Latina y Norte América. El servicio de asesoría en empresas de menor tamaño será gestionado en Chile por un consultor interno, servicio que se cobrara por separado del cálculo de comisiones, pero que se podrá pagar en 12 cuotas. Este servicio adicional busca más que generar un beneficio económico, entregar un mayor valor a los clientes y permitir un mayor grado de diferenciación. Creemos que este servicio será solo replicable en América Latina, donde se buscará consultores de dedicación parcial para estos propósitos.

4.1 Ventajas competitivas en relación a otras alternativas existentes.

Incentings posee ventajas competitivas en Chile y Latinoamérica, puesto que no existen empresas especializadas en soluciones ICM y menos vía cloud computing. Los competidores más sofisticados que se enfrentan en estos mercado son los ERP que carecen de flexibilidad para el cambio de las reglas de negocios en el tiempo, no son especialistas en el tema y cuya implementación es costosa no sólo en términos monetarios si no también en recursos (personal) y tiempo de la empresa. Condiciones que los hacen poco atractivos para empresas de tamaño medio. Adicional al servicio descrito, la empresa considera prestar asesoría a sus clientes en el diseño y gestión de compensaciones variables, ayudándolos a definir sus esquemas de pago.

Esta situación cambia cuando analizamos el mercado americano puesto existen empresas especializadas en ICM que ya están migrando prestando sus servicios vía cloud computing, y que cuentan con marcas reconocidas a nivel mundial. Por tanto, las ventajas competitivas de Incentings para penetrar el mercado americano son menores que en Chile y Latinoamérica, estas empresas están enfocadas en empresas de mayor tamaño donde todavía un porcentaje relevante de los ingresos es obtenido por concepto de consultoría e implementación.

Figura N°7: Atributos Competitivos de Incentings

Atributos Competitivos	Incentings versus Excel	Incentings versus Desarrollos Propios	Incentings versus ERP	Incentings versus otros ICM competidores
Precio				
Reconocimiento de Marca				
Especialización				=
Seguridad			=	=
Flexibilidad				
Costo de Implementación				=
Accesibilidad			=	=

4.2 Estado de Desarrollo:

Incentings posee un software desarrollado por sus socios gestores para el cálculo de las compensaciones variables vía la modalidad "On Premise". No obstante este

software no está en condiciones técnicas para ofrecer el servicio de cálculo de las compensaciones variable vía cloud computing. Por tanto, requiere de un up date operativo que tomara seis meses con un costo estimado en \$40 millones.

La estimación de costo de desarrollo involucra las siguientes áreas:

- Infraestructura básica
- Motor de reglas
- Servicios
- Interfaz web
- Libro de proceso

Infraestructura básica:

- **Diseño arquitectónico:** Diseñar la infraestructura básica que soportará al motor y al resto de los servicios.
- **Proveedor de persistencia**
- **Almacenamiento en bruto:** Buscar o diseñar un proveedor de persistencia que permita almacenar y leer las entidades que utilice el programa de forma fácil y eficiente en los esquemas que provee la nube. En este ambiente tendrá la capacidad de almacenar no sólo los objetos básicos, sino también las transacciones que representan a los datos de entrada.
- **Almacenamiento relacional:** Buscar o diseñar un proveedor de persistencia que permita almacenar los parámetros, información de autenticación y autorización, y cualquiera otra que calce con el perfil.
- **Proveedor de bitácora:** Adaptar el módulo de logging (de MS Application Blocks o de otro proveedor) a la solución en la nube.
- **Distribuidor de carga:** Crear un servicio que permita distribuir el trabajo (las transacciones que lleguen como datos de entrada) entre las distintas máquinas de cálculo disponibles. Este servicio será el ente encargado de comunicar las peticiones de cálculo que genere un cliente con el motor de proceso que hay por detrás. La creación de este servicio involucra el uso de mensajería asincrónica, recolección de datos de entrada y salida, evaluación de errores y reprocesos automáticos, entre otros.
- **Proveedor de autorización y autenticación:** Adaptar el proveedor de autenticación y autorización de ASP.NET para nuestra aplicación a la nube. Evaluar si la interacción con Active Directory tiene sentido. Si es que se utiliza el proveedor de ASP.NET, crear un interfaz mediante la cual los clientes puedan controlar la asignación de roles a sus usuarios.
- **Auditor:** Buscar o crear un servicio que permita auditar las acciones que realicen los usuarios dentro del sitio web y cualquier otra interfaz que exponga el sistema.

Motor de reglas

- **Framework de reglas:** Crear un framework que permita diseñar reglas. Estas reglas, al igual que en la solución actual, formarán una sintaxis que permitirá expresar, en función de reglas y parámetros, toda la lógica que se desprende de una definición de pago variable.
- **Importación de reglas:** Componente que permita agregar nuevas reglas al sistema sin tener que realizar otra instalación.

Motor de cálculo

- Crear un motor de cálculo que sea capaz de cargar las reglas de un determinado cliente desde la base de datos de parametrización, y de calcular el resultado de un proceso con los datos de entrada que ingrese el cliente.

Servicios

- Único punto de entrada para modificar la lógica con la que se lleva a cabo el cálculo.
- Parámetros: Listado, búsqueda, creación, actualización o borrado de parámetros de forma individual o en grupo. Administración de la historia de un parámetro.
- Reglas. Creación, actualización o borrado de una instancia a partir de una plantilla, asociación de parámetros o de otras reglas a una instancia existente, y activación de una instancia. Listado y búsqueda de instancias, plantillas, y tipos de regla.
- Entrada de datos. Carga de datos de entrada. Este servicio, a diferencia de los anteriores, será utilizado con más frecuencia desde la interfaz Excel que desde la interfaz web.
- Salida de datos. Descarga de los resultados del proceso, exportación a diferentes formatos.
- Otros. Información de auditoría, bitácoras de proceso y cualquier otra información relevante de ser consultada o modificada, deberá contar con un único punto de entrada.

Interfaz Web

- Parámetros: Configuración de tablas, listas, y OPFs. Incluye vistas de historial y de modificación de versión. Vínculos inteligentes entre objetos afines en historia. Controles javascript del lado del cliente para mejorar la experiencia de uso.
- Reglas: Búsqueda de plantillas y configuración de instancias. Incluye la modificación en línea de parámetros. Página de exploración del árbol de reglas que cuelga de una definición de pago. Configuración del árbol de reglas a través de esta interfaz.

- Buscador: Un único buscador para reglas, plantillas, y todo tipo de parámetros.
- Autenticación y autorización. Página de autenticación y páginas de error por falta de permisos. Configuración de usuarios, permisos y roles para el cliente.
- Otros: Exportación de parámetros, administración de ambiente y permisos, lectura de información de auditoría.

Libro de proceso

- Plug-in de Excel que permite la carga de información de entrada a través del programa. En este plug-in existirán las siguientes funcionalidades:
- Definición de columnas: Capacidad para nombrar y configurar las columnas de datos que contiene cada transacción para poder hacer mención a ellas en los parámetros de cálculo, y en la información de salida.
- Datos básicos: Configurar y cargar las entidades básicas a las que hacen mención las transacciones de entrada: participantes, productos, clientes, sucursales y otras.
- Transacciones: Carga de datos de entrada de un periodo determinado.

Se adoptará SCRUM como metodología de desarrollo ágil. Esto significa que el producto se construirá en iteraciones sucesivas, en cada una de las cuales se entregara una parte del software funcionando. Se considera que la primera iteración debería estar lista en 2 meses y que el término del desarrollo en 6 meses.

4.3 Apropriabilidad de la Tecnología y KnowHow:

Como el software de cálculo de compensaciones variables es un compilado de distintos desarrollos. Existe la posibilidad que algunos de estos desarrollos sean sujetos de la obtención de una patente. Sin embargo, al ser este un servicio “On Demand” los clientes no tendrán acceso al motor de cálculo limitando las posibilidades de copia de este.

Las características que protegerán de la imitabilidad a este negocio serán:

La integralidad del servicio, que buscará no sólo resolver las necesidades de cálculo de las compensaciones variables de los clientes si no también ayudar a los clientes a implementar un adecuado esquema de remuneraciones variables de acuerdo a la realidad de las distintas empresas. Generalmente este tipo de servicios no es solicitado por las empresas de tamaño medio debido a su alto costo.

5. Marketing y Estrategia

5.1 Modelo de Ingresos:

La empresa cuenta hoy con un producto de cálculo de compensaciones enfocado en grandes empresas o corporaciones locales. Estos clientes pagan por el producto On-premise, lo que implica la compra inicial de una licencia, además pagan por horas de implementación. Las horas adicionales implementación y también las horas de mantención mensual son cobradas en función de un valor por hora.

El nuevo producto que se evalúa considera una venta tipo On-Demand o SaaS (Software as a Service). En esta modalidad se cobra como un servicio. Lo anterior considera que el pago mensual del servicio, el que considera no solo las horas requeridas para implantación si no también los costos posteriores asociados a soporte y mantención. Analizamos algunas modalidades distintas pero se determino que el óptimo, es cobrar un valor fijo por empleado procesado en base mensual. Esta modalidad permite a las empresas reducir los costos iniciales de implantación de una nueva tecnología, ya que el costo de una licencia tiende a ser muy superior a los valores de pago por un servicio. Lo anterior además de permitir a las empresas reducir sus costos de mantención de servidores, les proporciona escalabilidad sin grandes inversiones, dado que estas son hechas por el prestador del servicio.

El producto se cobrara mensual en función del número de payee ya sea USD \$20 si el numero es menor a 40 y USD \$30 si es mayor. Lo anterior se basa en los recursos de cálculos, ya que se entiende que a mas payee, hay una mayor probabilidad de que existan un número importante de reglas de negocio distintas.

En lo que se refiere a asesorías de compensaciones consideramos que estas serán ofrecidas USD \$1000 y cobradas en 12 cuotas, lo que licua el costo para el cliente y genera valor agregado al servicio.

5.2 Modelo de Comercialización y Ventas:

5.2.1 Descripción del Proceso de Venta:

La captación de clientes se realizará a través de distintos canales como lo son

- Los CRM, tiene un alcance global, a través de este canal no se requieren esfuerzos enfocados hacia el cliente final sino que hacia el “Consultor CRM” para que recomiende el producto. Se hará un levantamiento de los consultores CRM en América Latina que puedan usar nuestra aplicación para dar a conocerla. Adicionalmente, se buscará participar en las convenciones anuales de estos CRM para dar a conocer la aplicación a nivel mundial.

- Por otra parte, los clientes CRM podrían llegar de manera directa a la nuestra aplicación a través del Apps Store de CRM. A través de esta vía, los clientes pueden iniciar el contacto con Incentings y probablemente a través de esta vía el desencadenamiento de la compra final podría tomar tiempo que en el caso que un “consultor CRM” recomiende la aplicación.
- Pagina Web – Fuerza de Venta Propia, que buscará atacar empresas de grandes y medianas de América Latina. Se hará un catastro de los potenciales clientes y se iniciarán los contactos con la Gerencia Comerciales y/o Gerencias Generales. Considerando la experiencia en los productos “OnPremise” el proceso que va desde el contacto inicial, la demostración del producto y finalmente la decisión de contratación es de 3 meses en empresas grandes y usualmente, este tiempo es menor en empresas de menor tamaño puesto que las decisiones son tomadas de una manera más ágil.
- Consultores y Asesores, se buscará generar una base de consultores y/o asesores enfocados idealmente en grandes y medianas empresas, que puedan recomendar la aplicación en el caso que quieran optimizar el manejo de los esquemas de remuneraciones variables.

5.2.2 Características del tomador de decisión y Atributos valorados:

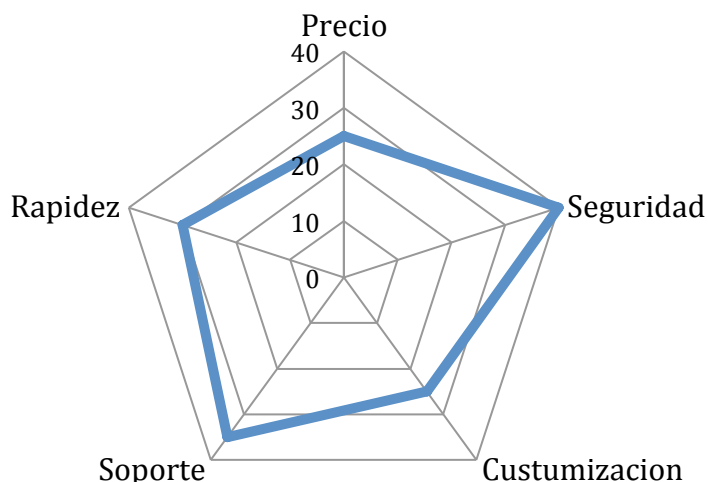
Se han detectado que dependiendo del cliente y de sus características particulares de tipo operación, rubro y estructura interna, el tomador de decisión para la compra del producto diferirá. Dentro de los tomadores de decisión podemos destacar el área comercial, RRHH, área tecnología y/o el área financiera.

Un área comercial se vuelve muy relevante si ésta tiene una necesidad insatisfecha respecto al manejo de variadas y cambiantes reglas de negocio, las que pretenden mejorar o guiar la gestión de su fuerza de venta. Un área de RRHH tendrá mucha injerencia en el caso de tener problemas de pagos y reclamos por parte de sus trabajadores. Por otra parte, las áreas de finanzas podrían estar más dispuestas a promover este tipo de soluciones dentro de su organización al tomar conciencia de las potenciales pérdidas asociadas a pagos de más, generados por el uso de planillas Excel para determinar el componente variable de las remuneraciones. Finalmente, las áreas tecnológicas en empresas con desarrollos propios tienden a tener una mayor injerencia. Un producto que les disminuya sus costos y cantidad de trabajo para mantener un desarrollo interno, generalmente les es atractivo. Con todo, la lectura del tipo de empresa a la cual se están contactando y quien será el punto de entrada o contacto en dicha empresa será clave en el proceso de venta.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, que considero diferentes tomadores de decisión, los resultados revelan que los atributos más valorados de un servicio de este

tipo son la seguridad, soporte y rapidez. Los anteriores atributos⁷ superaron en términos de valoración a otros como el Precio y la Customización .

Figura N°8: Atributos Valorados del Servicios (Fuente: Investigación de Mercado)



5.2.3 Canales de Distribución:

Un producto del tipo propuesto “On –demand”, puede ser comercializado a través de varios canales, dentro de los cuales podemos debemos destacar tres, los Marketplace (como un Apps) de los CRM, la venta directa de la empresa a través de su fuerza de venta y la tercera son consultores asociados.

La comercialización a través de los Marketplace de los CRMs es muy valioso, ya que estos productos ya tiene un esquema de ventas On-Demand (Sales Force, Microsoft Dynamics, Intuit, Highrise, entre otros), por lo que reduce la incertidumbre de adopción de servicios en la nube. Los CRM permiten que aplicaciones anexas que cumplen con sus niveles de performance y seguridad sean incluidas en sus “stores”. Por esta distribución ellos cobran un porcentaje de las ventas, las que van desde 0% (en el caso de Sales Force) a un 30%. La integración del programa de cálculo de incentivos con los CRM, es bastante eficiente ya que estos generalmente poseen, si no toda, gran parte de la información necesaria para el cálculo de las compensaciones. Hemos considerado un porcentaje del 25% de cada venta que se destina al pago de los market place o consultores de los CRM. Estos consultores contarán con información en la web, y asistencia en los procesos de parametrización de la solución.

El modelo propuesto considera agregar valor a las empresas de tamaño medio, proporcionando no solo un software de cálculo, sino también una asesoría en lo que

⁷ Ver Anexo N°1

respecta a la estructura de compensaciones. Para este efecto se gestionara un partnership con Towers Watson para realizar estas asesorías en las empresas de gran tamaño. Este partnership da una base de reconocimiento y validación a las aplicaciones en términos de productos asociados a RRHH, no solo en Chile, lo que permitirá dar ratificación al producto en América Latina y Norte América.

5.2.4 Fuerza de Venta:

En lo que se refiere la fuerza de venta propia, consideramos un número reducido de vendedores, y que actúen más bien como facilitadores de implantación. Estos un mayor foco en las empresas de mayor tamaño y con estructuras de cálculo de comisiones más complejas. Creemos que para poder llegar al número esperado de empresa medianas, es más eficiente utilizar a consultores independientes dedicados a trabajar con empresas de tamaño medio. Estos serán capacitados en la venta e implantación, por lo que al igual que en el caso de los CRM, recibirán una comisión de hasta un 25% de la venta. La interface en este caso entre el cliente y el sistema no será CRM si no el sitio web de la empresa.

En el proceso de parametrización de la solución al igual que los consultores CRM, los consultores independientes y nuestra propia fuerza de venta, tendrán manuales de implantación, FAQ y un área de apoyo para resolver consultas y apoyar en la gestión.

Considerando que el plan de negocio supone una mayor penetración a través de los CRM los primeros años, la fuerza de venta propia presupuestada estará compuesta por solo una persona en el primer año para terminar el quinto año con cuatro personas. Adicionalmente, se considera que al quinto año de operación la compañía cuente con cuatro consultores en el diseño de sistemas de remuneraciones variables.

5.3 Modelo de Promoción:

5.3.1 Posicionamiento:

De acuerdo a los datos recogidos por nuestra encuesta⁸ los atributos que mayor valoración⁹ tienen para los clientes son:

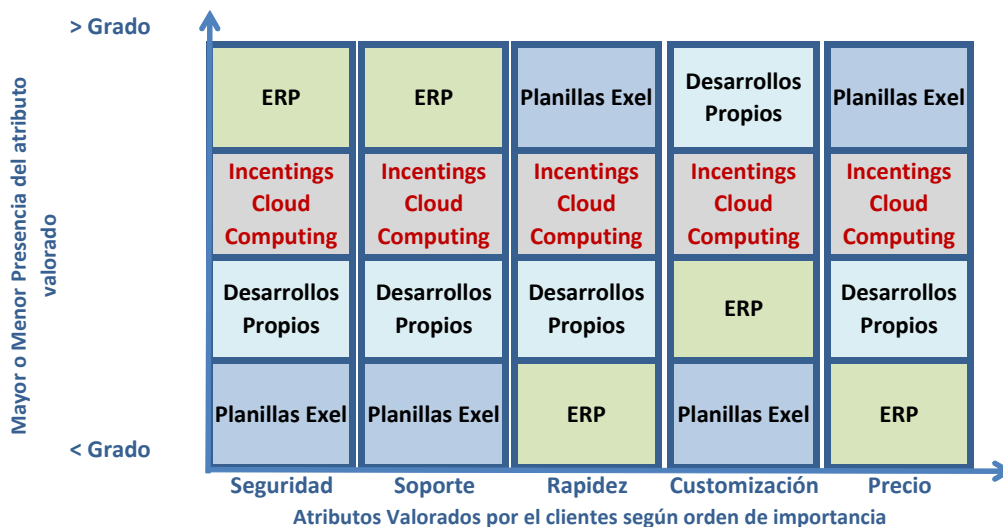
- Seguridad, Soporte y Rapidez
- Otros aspectos relevantes pero de menor ponderación fueron el Precio y la Customización.

Considerando el panorama competitivo y los atributos más valorados por los clientes podemos obtener el posicionamiento en los distintos mercados donde se pretende competir.

⁸Ver Anexo 1, pregunta n°8.

⁹ Ver Figura N° 8.

Figura N°9: Matriz de Posicionamiento en Latinoamérica



De esta manera, en Latinoamérica Incentings Cloud Computing busca posicionarse con respecto a su competencia actual como una solución de rápida implementación que comprenda cabalmente las reglas de negocios de sus clientes y que cuente con los más altos estándares de seguridad y soporte.

Las actuales soluciones no contemplan el diseño de un esquema de compensaciones variables, que para muchos es más importante que el mismo cálculo, por tanto un elemento diferenciador con respecto a la competencia serán las asesorías en el diseño del esquema de compensación. Las grandes corporaciones usualmente tienen asesores externos para la implantación de estos sistemas, pero usualmente las grandes y medianas empresas suelen no recurrir a estas asesorías por su alto costo. Así, los clientes en un solo punto de contacto podrán resolver todos los temas asociados a las compensaciones variables.

En el caso de Estados Unidos, Canadá y Europa donde la competencia es más agresiva y donde no se ofrecerán los servicios de asesorías en los diseños de los esquemas de compensación variable Incentings buscará competir por su focalización en el segmento de medianas empresas, que no ha sido atacado en su totalidad por las empresas existentes, a través de un precio razonable.

5.3.2 Actividades de Promoción:

Las actividades de promoción que se realizarán dependerán de los tipos clientes que se tienen. Estos son.

- Cliente Final / Directo
- Consultores CRM/ Cliente Final CRM
- Cliente Final CRM
- Asesores y Consultores

Las actividades de promoción orientada a los distintos clientes serán:

Figura N°10: Actividades de Promoción

Cliente Final Directo	Consultores CRM	Cliente Final a través de CRM	Asesores y Consultores
Página Web	Página Web	Página Web	Página Web
Eventos Corporativos de Exposición en América Latina	Eventos Corporativos de Exposición en América Latina.	Después de 1er contacto, envío de brochures (características servicio a nivel funcional/técnico)	o Eventos Corporativos de Exposición en América Latina.
Participación en chats de productos tecnológicos.	Ferias Anuales de los distintos CRM a nivel mundial. (DreamForce en el caso de Sale Force)	Participación en chats de productos tecnológicos.	Participación en chats productos tecnológicos.
Seminarios para la presentación del producto en Chile inicialmente.	Reuniones Uno a Uno con los distintos consultores CRM en América Latina.		Seminarios para la presentación inicial del producto en Chile.
	Participación en chats de productos tecnológicos.		
Difusión en organizaciones sectoriales (ej.Sofofa)			

Figura N° 11: Periodicidad y Resultados Esperados en cada actividad de promoción

Actividades de Promoción	Periodicidad	Resultados Esperados
Página Web o Mailing	Diario	Ampliar el espectro de Clientes principalmente fuera de América Latina puesto que será nuestro principal contacto con los clientes que lleguen vía consultores CRM y/o de forma directa a través de las tiendas "Apps Store" de los CRM.
Eventos Corporativos de Exposición en América Latina	Se elegirán dos eventos corporativos por año. En Chile y posteriormente en Latinoamérica a medida que la expansión en otros mercados comience.	Posicionar el servicio y la marca dentro del empresa Latinoamericano.
Ferias Anuales de los distintos CRM a nivel mundial.	Anual	Dar a conocer el servicio dentro del espectro "Apps" de los CRM a nivel mundial.
Reuniones Uno a Uno con los distintos consultores CRM en América Latina	Semestral	
Participación en los Chats tecnológicos.	Diario	Dar a conocer el producto a clientes que ya estén interesados en un aplicación similar para resolver sus necesidades.
Seminarios Incentings en Chile	Dos veces al año	Dar a conocer el producto y las experiencias de otros clientes a empresas del mercado objetivo.
Buscar alianzas con organismos sectoriales como la SOFOFA		Buscar mayor difusión y validación entre los miembros del organismo sectorial.

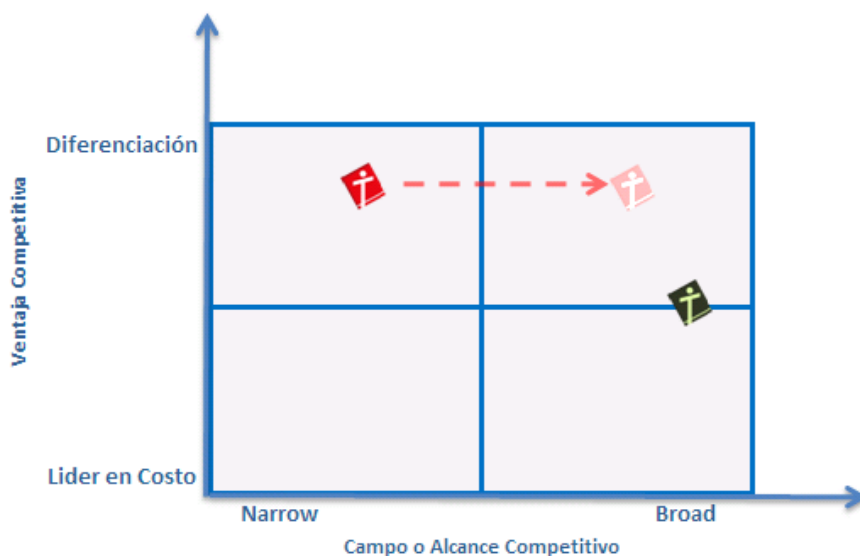
Figura N°12: Presupuesto de Promoción

Actividades de Promoción (CLP\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicacion en Revista Especializada HR	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Desayunos - (\$300.000 para 20 Pers.)	1.800.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Agencia de publicidad	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	5.000.000	10.000.000
pagina web	3.000.000					
Mantencion de web	700.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000	3.000.000	3.000.000
Ferías CRM		4.700.000	5.200.000	5.800.000	22.000.000	22.000.000
Viajes		2.000.000	2.200.000	2.400.000	16.000.000	16.000.000
Reuniones Almuerzo	1.200.000	1.000.000	1.200.000	1.400.000	5.000.000	5.000.000
Otros						55.000.000
Total Gastos de Marketing	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000	\$ 23.000.000	\$ 59.400.000	\$ 119.400.000

5.4 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Incentings será distinta dependiendo de los mercados dónde opere. De esta forma, si consideramos el Mercado Latinoamericano la estrategia competitiva de Incentings será de diferenciación a través de un servicio de calidad y que permita la gestión integral de las compensaciones variables lo que nos permita generar sólidas relaciones con los clientes. Por otra parte, el alcance que busca mantener es “broad” sin considerar que en un principio este espectro de alcance será reducido y que tomará algún tiempo en que los clientes estén dispuestos a usar masivamente este tipo de soluciones.

Figura N°13: Estrategia Competitiva en América Latina y en M° Internacional ex LATAM



 Estrategia Competitiva América Latina

 Estrategia Competitiva M° Internacional ex LATAM.

Por otra parte, la estrategia competitiva de Incentings en los mercados internacionales ex LATAM no responderá a una estrategia con un alto grado de diferenciación, puesto que en términos operativos y al menos en un principio será difícil ofrecer a aquellas empresas un sistema integral para el manejo de los esquemas de compensación variable. El servicio se centrará, en el cálculo de las compensaciones y sus ventajas competitivas serán las múltiples reglas de negocios que pueda manejar, su orientación y especialización en las medianas empresas y su rápida implementación en comparación con los actuales productos de la competencia. Adicionalmente, el alcance de estrategia será “broad” puesto que se busca alcanzar un gran número de empresas a través de canales masivos como lo son las tiendas de los “Apps” de los CRM y el propio sitio de la empresa.

5.5 Proyección de Venta:

Las proyecciones de venta consideran que el primer año se dedica principalmente al desarrollo del software que tardaría aproximadamente 6 meses. Por tanto, el primer año se espera vender sólo 6 servicios. Los servicios se prestarán con la siguiente frecuencia: un servicio se prestara en el mes 8, dos en el mes 10, 2 en el mes 11 y uno en el mes 12. Para el segundo año se espera vender en promedio 2,5 servicios al mes. Los ingresos producto de asesorías están enfocados en el mercado Chileno y Latinoamericano, con un crecimiento moderado los primeros 3 años.

El crecimiento de ventas a futuro es la resultante de varios factores como son el crecimiento del número de empresas medianas y grandes, el porcentaje de pago de comisiones variables en los distintos mercados, la penetración de la tecnología en los distintos mercados y la participación de la empresa en estos. Para ver más detalle revisar el Anexo N° 2.

Adicionalmente, en nuestro flujo de caja hemos incorporado sobre estas ventas en valor un “Churning” o un retiro de clientes de 2% de las ventas.

Figura N°14: Proyecciones de Ventas (Volumen e Ingresos) por Mercados

CLIENTES (N°) E INGRESOS POR MERCADO

Cantidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chile	3	9	15	26	42	68
USA - Canadá	2	3	16	40	101	219
Europa	0	1	4	16	42	108
Latinoamérica	1	2	18	68	154	299
Asesorías	1	2	5	14	29	55
Total sin Asesoría	6	15	53	151	338	693

INGRESOS (CLP\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chile	115,989	42,056,298	74,862,826	127,978,145	202,520,777	330,589,543
USA - Canadá	34,797	15,966,652	79,334,313	197,123,671	489,867,091	1,065,341,541
Europa	0	5,255,286	20,367,522	78,947,888	204,039,072	527,411,049
Latinoamérica	34,797	11,046,556	85,624,630	331,895,238	750,553,925	1,455,053,784
Asesorías	504,300	824,578	2,492,041	7,140,891	14,799,297	27,727,381
TOTALES	689,882	75,149,370	262,681,333	743,085,833	1,661,780,162	3,406,123,298

6. CONCLUSIONES

A través de esta tesis se buscó evaluar la factibilidad de negocio a nivel de mercado e industria, productos y servicios, modelo de comercialización, marketing y estrategia de “Incentings Cloud Services”.

Con respecto a estos puntos se puede concluir que en industrias cada vez más competitivas, la implantación de esquemas de compensación variables son cada vez más frecuentes y cuentan con múltiples reglas de cálculo. Sin embargo, muchas veces estos no están definidos de acuerdo a la realidad estratégica de la empresa. Esto se hace mucho más evidente en el segmento de Medianas y Pequeñas Empresas donde el contratar una asesoría en el diseño del sistema de remuneraciones variables es bastante improbable puesto que estos servicios son prestados por grandes consultoras internacionales, con honorarios muy elevados para realidad de una Mediana y Pequeña Empresa. Por otra parte, las empresas están necesitando cada vez más la solución integral de sus necesidades y es por esto que se ha decidido como parte de la estrategia para crear mayor valor a los clientes otorgar un modelo de asesorías que contemple no

sólo el cálculo de las remuneraciones variables sino también ayude a establecer el mejor diseño de esquemas de incentivos para los trabajadores.

Otra de las conclusiones que se obtuvieron en el análisis que condujeron a la definición del servicio es que las empresas ya no quieren comprar un software donde la responsabilidad de su funcionamiento, actualización, manejo de datos y otros dependa de ellos mismos y con un elevado tiempo de implementación. Es por esto que los servicios de Incentings referidos al cálculo de las remuneraciones variables se realizarán a través un soporte cloud computing donde el cliente pagará por trabajador procesado y se olvidará de la infraestructura tecnológica que soporta el servicio.

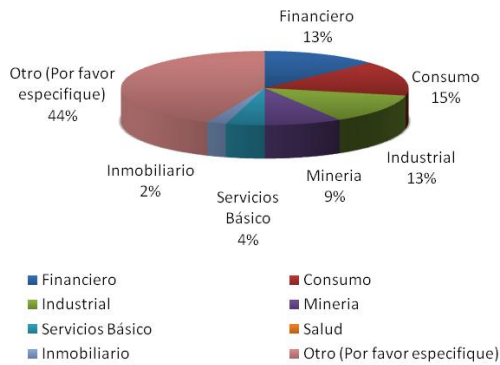
En términos comerciales el modelo vía cloud computing permite la escalabilidad del servicio a nivel global puesto que con una parametrización estándar puede ser implantado y utilizado en todo el mundo y comercializado en las “Apps Store” de los CRM. El valor añadido del servicio que será la Asesoría en el diseño de remuneraciones se prestará sólo en Latinoamérica por la infraestructura que se requiere (básicamente los consultores) y se enfocará en las empresas Medianas y Pequeñas que son quiénes ganarían un mayor valor al contratar el servicio y es justamente lo que lo protegerá de la imitabilidad y la competencia. Considerando, este último punto hemos podido identificar al evaluar la competencia a nivel mundial que si bien existen este tipo de compañías son pocas las dedicadas a servir el segmento de medianas y pequeñas empresas y ninguna de ellas es capaz de brindarle la asesoría al cliente, es decir funcionan como un mero motor de cálculo de las remuneraciones y no van más allá como lo que hemos planteado en Incentings.

En términos de ingresos, la escalabilidad del servicio permitirá alcanzar países como Estados Unidos y Canadá. Además, de Chile, Europa y Latinoamérica y vender en el año 5 un monto total de \$3.406 millones que equivaldrán aproximadamente a 693 clientes.

Anexo N°1: Investigación de Mercado vía Encuestas.

1. ¿A qué rubro pertenece su empresa?

¿ A que rubro pertenece su empresa?

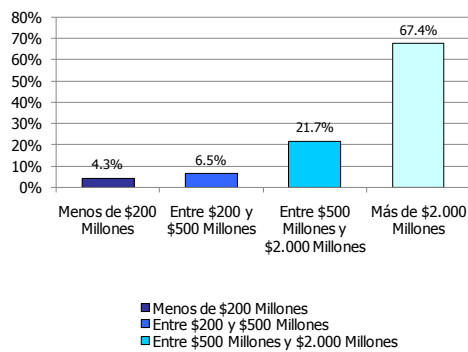


Análisis Técnico

Media	5.022
Intervalo de confianza (95%)	[4,192 - 5,851]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	2.871
Error estandar	0.423

2. ¿Cuál es el rango de ventas anuales de su empresa?

¿ Cuáles es el rango de ventas anuales de su empresa?

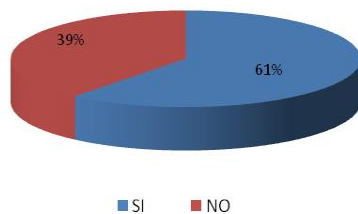


Análisis Técnico

Media	3.522
Intervalo de confianza (95%)	[3,288 - 3,756]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0.809
Error estandar	0.119

3. ¿Su empresa tiene o está pensando en implementar un sistema de compensación variable para el total o un parte de su personal?

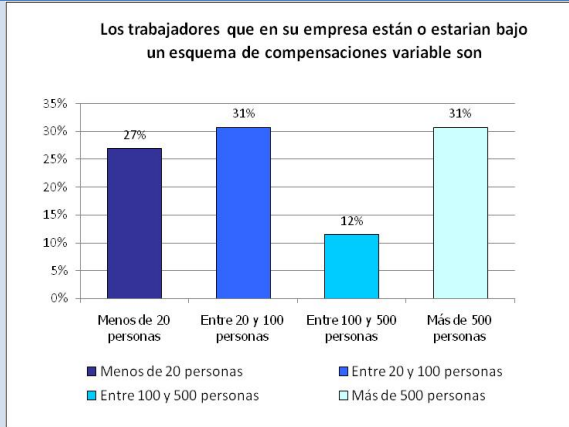
¿Su empresa tiene o esta pensando en implementar un sistema de compensación variable para el total o un parte de su personal?



Análisis Técnico

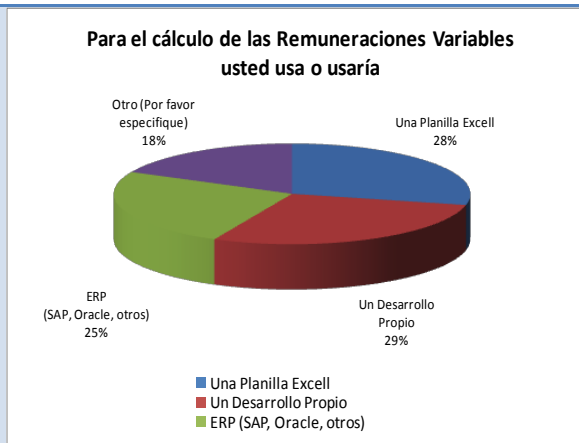
Media	1.391
Intervalo de confianza (95%)	[1,249 - 1,534]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0.493
Error estandar	0.073

Los trabajadores que en su empresa están o estarían bajo un esquema de compensaciones variable son



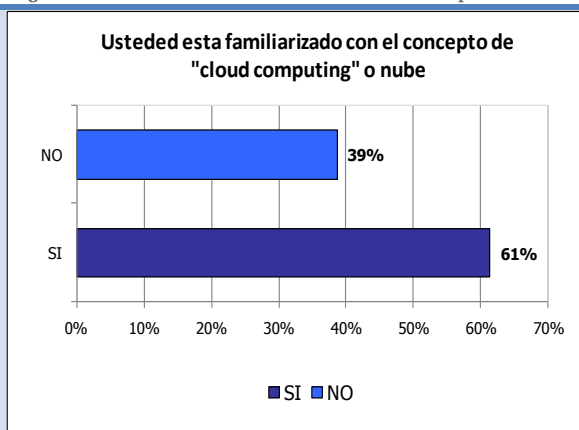
Análisis Técnico	
Media	3.522
Intervalo de confianza (95%)	[3,288 - 3,756]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0.809
Error estandar	0.119

Para el cálculo de las Remuneraciones Variables usted usa o usaría



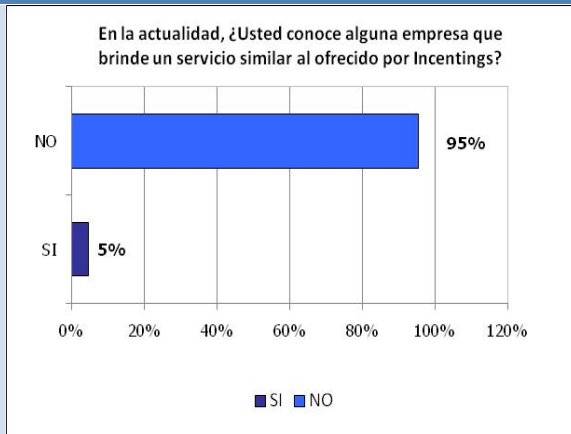
Análisis Técnico	
Media	2.321
Intervalo de confianza (95%)	[1,918 - 2,725]
Tamaño de la muestra	28
Desviación típica	1.090
Error estandar	0.206

4. ¿Usted está familiarizado con el concepto de "Cloud Computing" o nube?



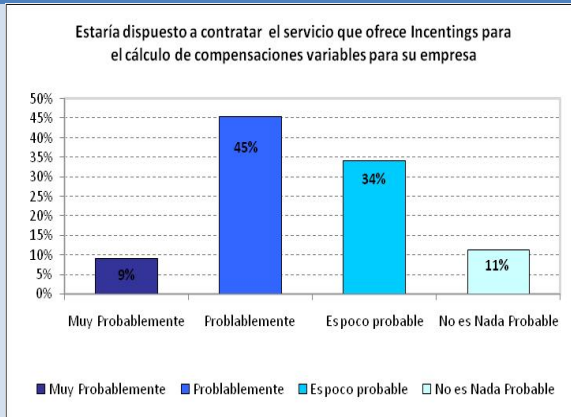
Análisis Técnico	
Media	1.386
Intervalo de confianza (95%)	[1,241 - 1,532]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.493
Error estandar	0.074

5. En la actualidad, ¿Usted conoce alguna empresa que brinde un servicio similar al ofrecido por Incentings?



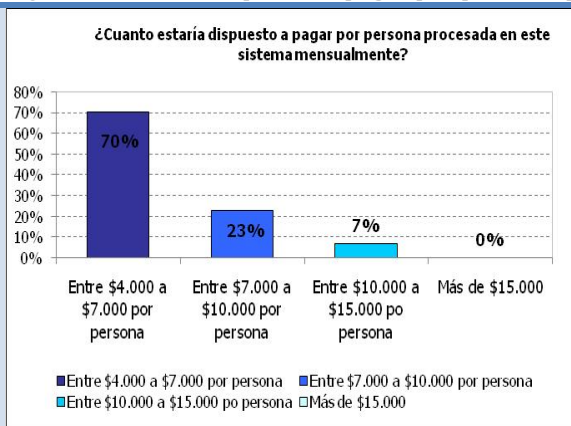
Análisis Técnico	
Media	1.955
Intervalo de confianza (95%)	[1,892 - 2,017]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.211
Error estandar	0.032

6. Estaría dispuesto a contratar el servicio que ofrece Incentings



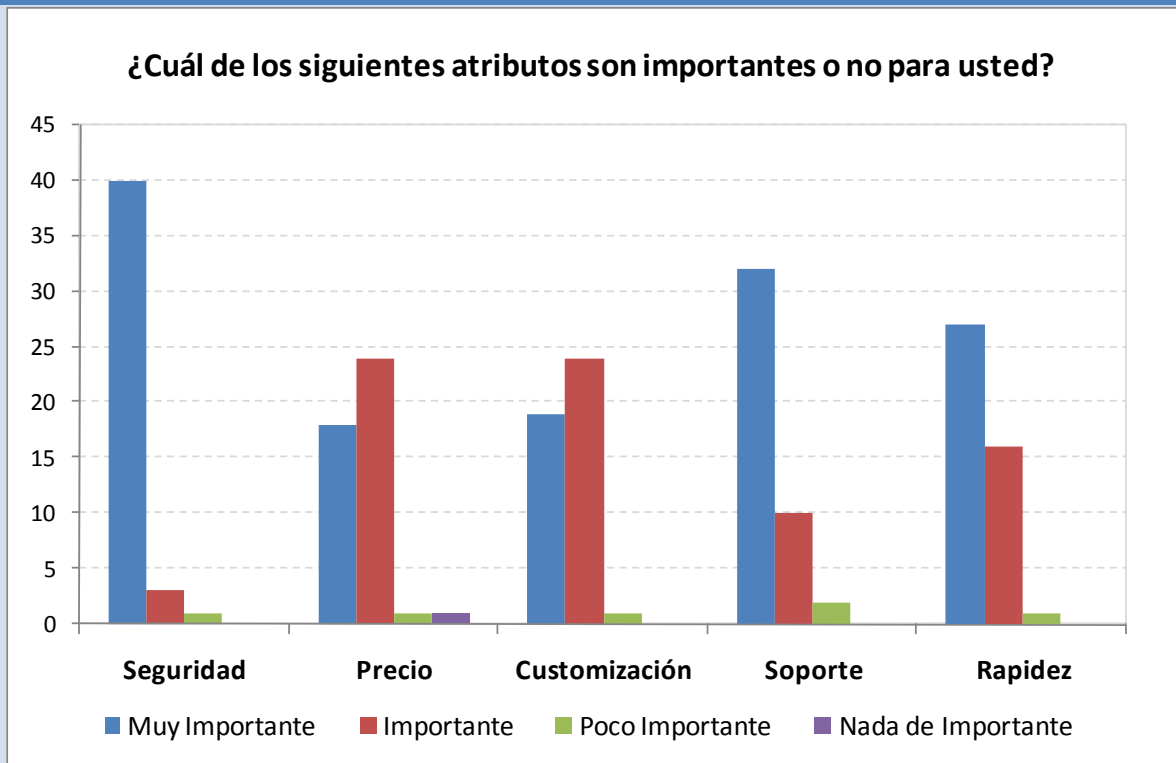
Análisis Técnico	
Media	2.477
Intervalo de confianza (95%)	[2,235 - 2,720]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.821
Error estandar	0.124

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona procesada en este sistema?



Análisis Técnico	
Media	1.364
Intervalo de confianza (95%)	[1,182 - 1,545]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.613
Error estandar	0.092

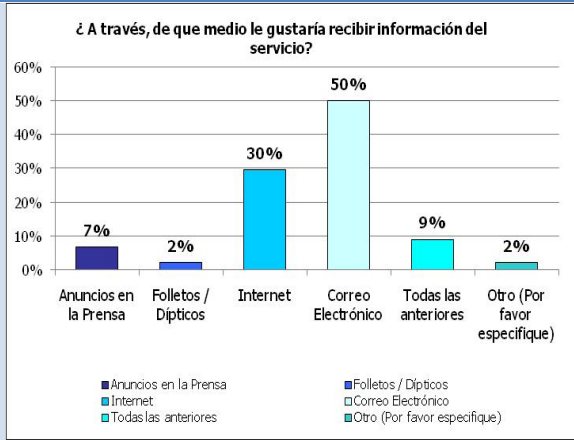
8. ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes o no para usted?



Análisis Técnico - Población: 44

Seguridad		Soporte	
Media	1.114	Media	1.318
Intervalo de confianza (95%)	[0,999 - 1,228]	Intervalo de confianza (95%)	[1,152 - 1,484]
Tamaño de la muestra	44	Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.387	Desviación típica	0.561
Error estandar	0.058	Error estandar	0.085
Precio		Rapidez	
Media	1.659	Media	1.409
Intervalo de confianza (95%)	[1,469 - 1,850]	Intervalo de confianza (95%)	[1,249 - 1,569]
Tamaño de la muestra	44	Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.645	Desviación típica	0.542
Error estandar	0.097	Error estandar	0.082
Customización			
Media	1.591		
Intervalo de confianza (95%)	[1,431 - 1,751]		
Tamaño de la muestra	44		
Desviación típica	0.542		
Error estandar	0.082		

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona procesada en este sistema?



Análisis Técnico	
Media	3.591
Intervalo de confianza (95%)	[3,290 - 3,892]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	1.019
Error estandar	0.154

Anexo 2: Supuestos de Ventas

	% de empresas que pagan comisiones		Penetración de la tecnología					Participación de Incentings				
	Grandes	Medianas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CHILE	30%	25%	2.41%	3.13%	4.07%	5.29%	6.88%	10%	12%	15%	17%	17%
			1.45%	1.89%	2.45%	3.19%	4.14%	10%	15%	20%	25%	35%
			Medianas					Mediana				
USA CAD	50%		10.0%	12.5%	15.6%	19.5%	24.4%	0.01%	0.04%	0.08%	0.16%	0.28%
			Medianas					Mediana				
EUR	40%		5.0%	6.5%	8.5%	11.0%	14.3%	0.01%	0.03%	0.09%	0.18%	0.36%
			Medianas					Mediana				
LATAM	30%		2.0%	2.6%	3.4%	4.4%	5.7%	0.20%	1.2%	3.6%	6.3%	9.5%
			Medianas					Medianas				
			/Grandes					Grandes				