

“Incentings Cloud Services”

Parte II



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

Alumno:

Felipe Ibarra Argelery

Profesor:

Christian Willatt H.

Santiago, Abril de 2012

RESUMEN EJECUTIVO

Se ha detectado una potencial oportunidad de negocio en el área del diseño, cálculo y gestión de sistemas de remuneraciones variable. El objetivo de este plan de negocio es determinar la factibilidad financiera de esta oportunidad, basándose en una planificación de operaciones, implementación de la idea de negocio, y diseño de una estructura organizacional que permita el desarrollo del negocio. Inicialmente para la introducción del producto y las proyecciones se considero el mercado Chileno, para posteriormente expandir el alcance de la operación a Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

En industrias cada vez más competitivas, la implantación de esquemas de compensación variables son cada vez más frecuentes y contando éstos con múltiples reglas de cálculo. Sin embargo, muchas veces éstos esquemas no están creados o diseñados para ser un aporte a la estrategia de la empresa. Situación que se hace mucho más evidente en el segmento de Medianas y Pequeñas Empresas.

Cada día más, las empresas buscan una solución integral de sus necesidades. Es por esto que se ha decidido como parte de la estrategia del negocio y para crear un mayor valor a los clientes, el otorgar un modelo de asesorías para el cliente. Por lo que el servicio no solo contemplara el cálculo de las remuneraciones variables, sino también una asesoría que ayude a establecer el mejor diseño de esquemas de incentivos para sus empleados. Dado la evolución de la tecnología, las empresas están evolucionando hacia soluciones tipo servicios, y a su vez limitando la compra de software, donde la responsabilidad de funcionamiento, actualización, manejo de datos y otros, depende del mismo cliente. Es por esto que el producto a comercializar para el cálculo de remuneraciones variables, se comercializa como un servicio y se basara en cloud computing. En este formato el cliente pagará por trabajador procesado y se olvidará de la infraestructura tecnológica que soporta el servicio. El desarrollo permitirá una fácil parametrización e implementación por parte del usuario, además de asegurar la trazabilidad y seguridad, características que otras soluciones no son capaces de proveer al mismo precio. Lo anterior permite la escalabilidad del servicio a nivel global, dado que el producto con su parametrización estándar podrá ser implantado y utilizado en todo el mundo, y comercializado a través de las “Apps Store” de los CRM.

La evaluación financiera del proyecto ha entregado cifras que nos permiten considerar este oportunidad de negocio como atractiva. Utilizando una tasa de descuento del 25% el proyecto genera una VPN de \$231,5 millones de pesos. El proyecto posee una TIR de 57%, mientras que el breakeven se logra durante los primeros meses del tercer año de operación. Con proyecciones de venta al quinto año que alcanzan los \$3.406 millones de pesos, basados en un número cercano a los 700 clientes, se considera que este proyecto es atractivo para inversionistas que estén dispuestos a entrar como socios capitalistas. Se estima un aporte de capital aproximado de \$200 millones de pesos, por un 50% de la propiedad de la empresa, generando un retorno sobre esa inversión de un 38%.

INDICE DE CONTENIDOS

-1.0 Introducción y Objetivos.....	4
-1.1 Introducción y Justificación de la Tesis.....	4
-1.2 Objetivos.....	5
-1.3 Metodología.....	5
-2.0 Descripción de la Empresa.....	7
-2.1 Descripción del Proyecto, alcance y status actual de desarrollo.....	7
-2.2 Actores Sectoriales e Hitos Relevantes.....	7
-2.3 Visión y Misión.....	8
-3.0 Análisis de Mercado e Industria.....	9
-3.1 Necesidad y Oportunidad.....	9
-3.2 Tendencias: On-Demand y Cloud Computing.....	10
-3.3 Clientes Objetivo.....	11
-3.4 Características del Mercado.....	12
-3.5 Competencia.....	14
-3.6 Barrera de Entrada.....	15
-3.7 Análisis FODA.....	15
-4.0 Operaciones y Plan de Implementación.....	17
-4.1 Operaciones.....	17
-4.2 Plan de Implementación.....	20
-5.0 Organización y Equipo Emprendedor.....	22
-6.0 Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgo.....	23
-6.1 Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre (FCL).....	23
-6.2 Flujo de Efectivo y Hoja de Balance.....	26
-6.3 Evaluación y Análisis Económico.....	27
-6.4 Análisis de Riesgo.....	27
-7.0 Financiamiento y Oferta a Inversionistas.....	29
-8.0 Conclusiones.....	30
-Anexo 1: Investigación de Mercado.....	31
-Anexo 2: Supuestos de Ventas.....	36

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 en el cálculo de las compensaciones.
- 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 evaluar, analizar y desarrollar un plan operacional y financiero correspondiente a la segunda parte del plan de negocios para la creación de “Incentings Cloud Services”. Servicio que busca solucionar las necesidades de las empresas a nivel mundial en cuanto a establecer, mantener y gestionar los esquemas de compensaciones variables vía un soporte cloud computing.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A partir de la investigación realizada en la primera parte del plan de negocios, se plantea desarrollar un plan organizacional, definiendo roles y funciones.
- Desarrollar un plan de operaciones que considere un flujo operacional, el detalle de los recursos humanos, técnicos y de infraestructura requeridos para el desarrollo del negocio.
- Determinar la viabilidad económica del proyecto desarrollando proyecciones financieras para un horizonte de 5 años.
- Desarrollar una estrategia de financiamiento que incluya la oferta a eventuales inversionistas.

1.3 Metodología:

1.3.1 Plan Organizacional

Se ha determinado las necesidades capital humano durante las distintas etapas de la empresa. Lo anterior va desde la creación del producto, las primeras etapas de comercialización hasta la consolidación de la empresa. Las contrataciones se harán en línea con el plan de crecimiento y desarrollo de la organización.

1.3.2 Plan de Operaciones

Realizando un flujograma de los procesos críticos de la operación de una empresa de servicios se determinaron los siguientes procesos como críticos: Desarrollo de software, Ventas, Consultoría y Mantenimiento. La evolución y consolidación de estos se va produciendo a medida que la empresa genera momentum en su operación.

1.3.3 Viabilidad Económica

Utilizando herramientas simples de valorización como son el cálculo del valor presente de flujos futuros y la TIR, se valorizó el valor del proyecto al igual que los retornos estimados de un potencial inversionista.

1.3.4 Estrategia de financiamiento

Considerando que los socios gestores están en condiciones de poner un capital inicial que no permite cubrir los costos totales del proyecto, se ha definido como estrategia la incorporación de socios capitalistas. Se pretende compartir las utilidades del negocio entregando un Premium de propiedad, pero limitando el control que estos puedan ejercer sobre las decisiones de la empresa a través de generar dos series de acciones.

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 Gildemeister, entre otros.

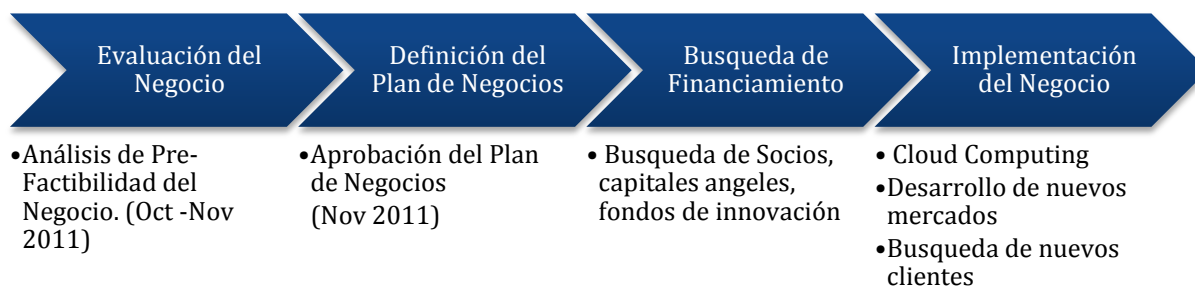
Incentings busca evaluar la factibilidad de una nueva línea de negocios, la venta de los servicios vía cloud computing o bajo la modalidad “On Demand” está dirigido a todo tipo de empresas en Chile, Latinoamérica y en una segunda etapa Estados Unidos. Bajo esta modalidad, se buscan reducir los costos 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:

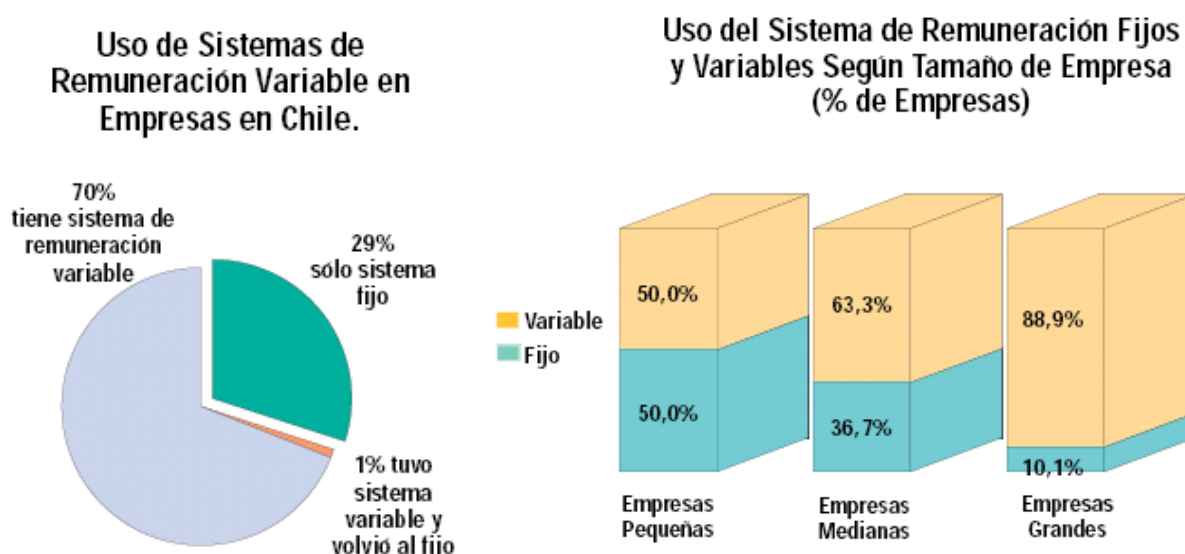
- Masificación de nuestros servicios.
- Constituirnos en el líder indiscutido del mercado Chileno y Latinoamericano.
- Penetrar el mercado de USA - Canadá - Europa en el segmento de empresas medianas.
- Fortalecer financiera y orgánicamente a la empresa.

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% y 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 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. Utilización incluso por empresas que hoy solucionan este problema 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 servicio dirigido principalmente a medianas empresas, las que tienen un acceso restringido a una consultoría en diseños de sistemas de remuneración variable, dado 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 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 un los últimos tres años

¹ Ver Anexo 1

² Ver Anexo 1, pregunta N° 3

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.

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

³Ver Anexo 1, pregunta N°4

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

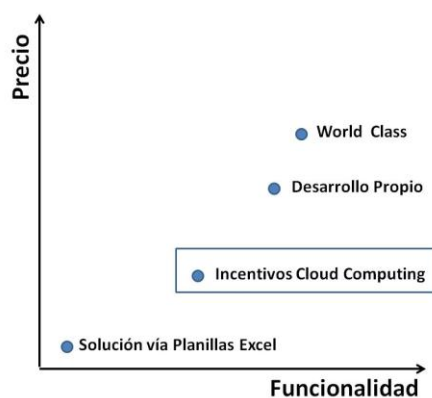
	2012	2013	2014	2015	2016
Chile					
M Potencial	4,766	4,835	4,905	4,976	5,048
M Objetivo	86	114	150	198	261
América Latina					
M Potencial	56,689	56,335	55,991	55,656	55,332
M Objetivo	1,134	1,465	1,892	2,446	3,161
Norte América					
M Potencial	327,754	325,705	323,715	321,782	319,908
M Objetivo	32,775	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, Deloitte 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 <small>Sales Performance. Delivered.</small>	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 <small>ASSOCIATES</small>	X		100 -1.000		X	US\$ 3 -5 MM
 ORACLE		X			X	US\$40 MM
 SAP		X			X	US\$20 MM
 Merced <small>SYSTEMS, INC.</small>		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 Sales Force 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"> • Falta de desarrollo y/o maduración del mercado. •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.

4. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

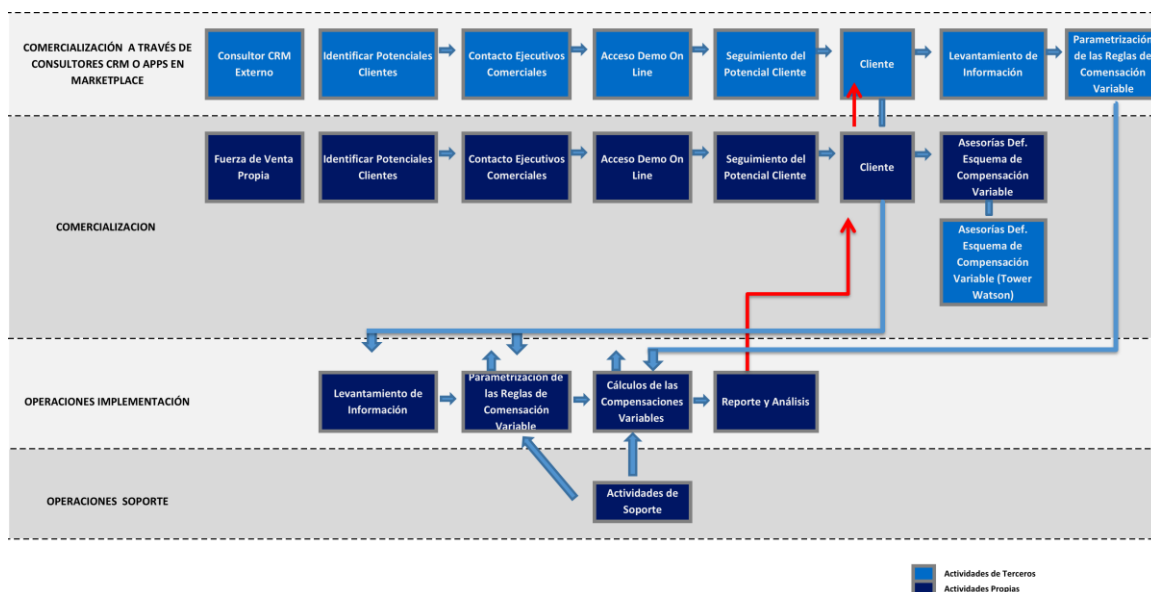
4.1 Operaciones:

4.1.1 Flujo de Operaciones:

De acuerdo al flujo de operaciones presentado en la figura N°6 hemos definidos las áreas de comercialización y operaciones críticas para el negocio. Estas están compuestas por Comercialización, Implementación y Mantenimiento. En el caso del área de comercialización, está dividida en dos ya que uno es el proceso de comercialización propia que realizará la empresa y otro es el proceso de comercialización externo a través de los consultores CRM. Una de las diferencias entre la comercialización propia y externa será la existencia del servicio de asesorías para determinar una sistema óptimo de compensaciones variables atendiendo a las distintas realidades de la empresa. Para Grandes Empresas este servicio se externalizará a través de Towers Watson y para el universo restante se contará con consultores propios.

En el caso de la comercialización externa, existen ciertas actividades que forman parte de la implementación del servicio que serán realizadas por el consultor CRM como es el caso del levantamiento de la información y la parametrización de las reglas de negocio. Luego el cálculo de las compensaciones variables, los reportes y análisis y todo el soporte del servicio serán procesos que se realizarán al interior de la organización. En el caso, que el cliente provenga de un proceso de comercialización propia todas las actividades anteriormente mencionadas serán internas.

Figura N°6: Flujo de Operaciones Incentings



4.1.2 Plan de Investigación y Desarrollo:

Considerando que el plan de comercialización busca alcanzar un total de seis clientes el primer años de su operación para en el año 5 tener un total de 693 clientes. (Figura N°12:

Proyecciones de Ventas), es que además de los tres pilares mencionados en nuestro plan de operaciones es que sumamos también la Investigación y desarrollo.

Para lograr este plan es de vital importancia el desarrollo inicial del software que permitirá el cálculo de las compensaciones variables vía cloud computing. Para esto se ha considerado una inversión de \$40 millones que se realizará durante el año 0 de operaciones de la compañía.

Adicionalmente es necesario mantener un alto estándar en términos de investigación y desarrollo para ello se ha determinado que los dos primeros años de operaciones la compañía invierta un 5% de sus ventas para realizar continuos update del sistema para luego alcanzar un 10% de las ventas a partir del tercer año.

Por otra parte, los gastos en marketing y promoción también representan un vital apoyo a la actividad comercial y a la obtención y retención de los clientes. Para este ítem se ha presupuestado \$15, \$20 y \$22 millones para los años 0, 1 y 2. A partir del año 3 los gastos por este concepto son entre 7% a 8% de las ventas.

4.1.3 Proveedores:

Dada la naturaleza del negocio nuestros proveedores más importantes serán:

1. La compañía que nos provea el servicio de "Servidores".
2. Compañías y/o personas que provean de servicios de programación en ámbitos muy especializados.

4.1.4 Infraestructura Física y Tecnológica:

En términos de Infraestructura Física en este negocio los montos de inversión son bastante bajos y corresponderían a los arriendos de oficina, a la compra de computadores y otros hardwares necesarios para la operación y de algunos muebles de oficina.

Por otra parte, dentro de la infraestructura tecnológica que se requiere están los servidores necesarios para montar el servicio. Este costo representará los primeros tres años entre un 14% a 15% de las ventas, decayendo a un 11% el año 4 y un 9% en el año 5.

4.1.5 Personal de Operación:

El personal requerido durante los distintos años de la operación de la compañía es el siguiente:

Figura N°7: Personal Requerido para la Operación de la Compañía

Cantidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1/2	5/6	1 1/2	2 1/2	3 1/2	4 1/2
Desarrollo/Soporte	1 1/3	2	4	5	7	12
Consultores Asesorías	1/2	1/2	1 1/2	2 1/2	3 1/2	4 1/2
Administración	2/3	2/3	2	2	2	3

Las proporcionalidades presentadas en la tabla tienen su explicación en que una misma persona realizará distintas labores y se ha asignado de acuerdo al tiempo dedicado a las distintas tareas.

Es así que durante los primeros años de operación está considerado que el Gerente Comercial de la compañía sea la persona encargada a la vez de realizar las asesorías en la determinación de un esquema de compensaciones variables. Por tanto, durante los años 0 y 1 la persona que está incluida dentro del ítem “Fuerza de Venta” y “Consultores Asesorías” es la misma, por eso aparece ½ persona asignada a esa tarea.

Por otra parte dentro ítem de Administración se ha considerado al Gerente General más un Gerente de Finanzas que se incorpora el año 2 a la empresa.

En cuanto a la formación y competencia del personal se han definido los siguientes perfiles,

Figura N°8: Formación y Competencias del personal

Ventas	Desarrollo / Soporte	Consultoría
Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas con experiencia en ventas idealmente en el sector tecnológico.	Ingenieros y Técnico Computacionales con experiencia en programación	Ingenieros Comerciales psicólogo con experiencia en RR.HH. en el manejo y diseño de esquemas de compensación Variable en distintas corporaciones.

4.1.6 Capacidad Instalada y Decisiones Estratégicas de Outsourcing e Integración Vertical:

La capacidad instalada en este negocio pasa netamente por la infraestructura tecnológica con que se cuente y con la inversión en I&D que realice la compañía a lo largo de su existencia. Ambos puntos han sido detallados largamente anteriormente.

Con respecto a las decisiones estratégicas que ha tomado la compañía están:

Figura N°9: Decisiones estratégicas

Outsourcing	La compañía ha decidido externalizar los servicios de Servidores y de Programadores de especialidad. En el caso de los servidores esta decisión se tomo por el alto costo que involucra tener servidores propios y por los riesgos asociados a su manejo. Por otra parte, los Programadores de modelamientos especiales o más complejos que sólo son requeridos en ocasiones específicas también se externalizarán para mantener los costos acotados y asegurarse lograr los estándares tecnológicos deseados.
Integración Vertical	La compañía ha decidido integrarse verticalmente a través de las Asesorías destinadas para determinar el mejor esquema de remuneraciones variables para una empresa. Esta será otra línea de negocios de la empresa pero busca complementar el servicio ofrecido.
Colaboración Estratégica	Por los requerimientos de escala que se requieren tener para realizar Asesorías destinadas para determinar el mejor esquema de remuneraciones variables para una gran empresa se ha decidido desarrollar un acuerdo de colaboración estratégica con Towers Watson.

4.1.7 Controles a Realizar:

La compañía realizará los siguientes controles para asegura la calidad y confiabilidad del servicio:

1. Analizar el tipo de problemas presentados al Call Center de Soporte, se buscará identificar problemas recurrentes y buscarles una solución.
2. Se medirá el tiempo de respuesta del soporte y si el cliente quedo satisfecho con el servicio brindado.
3. Se monitorearan los tiempos de implementación de la empresa ya que uno de las ventajas de este servicio es que estos tiempos sean reducidos.
4. Se obtendrán muestras aleatorias para determinar que los cálculos de las compensaciones sea el adecuado.
5. Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes para conocer su evaluación del producto.

4.2 Plan de Implementación:

Se han definido cinco grupos de actividades consideradas como criticas para la puesta en marcha del negocio las que se reflejan en la Carta Gantt adjunta. Esta muestra en colores los distintos entes responsables, donde claramente los primeros años estas tareas recaen en la Gerencia General y en el Gerente Comercial, ambos cargos ocupados por socios gestores:

Financiamiento e Inversionistas: Para ser capaz de desarrollar el negocio, el Gerente/ Socio Gestor deberá cerrar inicialmente las condiciones en las que los potenciales inversionistas están dispuestos a entrar a la empresa. Este punto es lo que consideramos clave para lograr levantar los fondos para desarrollar el negocio.

I&D: Una vez conseguido los fondos necesarios se debe proceder a subcontratar la programación necesaria para llevar el actual software On Premise a una estructura lógica que le permita operar en la nube. Se estima que desde la contratación de la programación deberían pasar aproximadamente 7 meses para tener el software en producción.

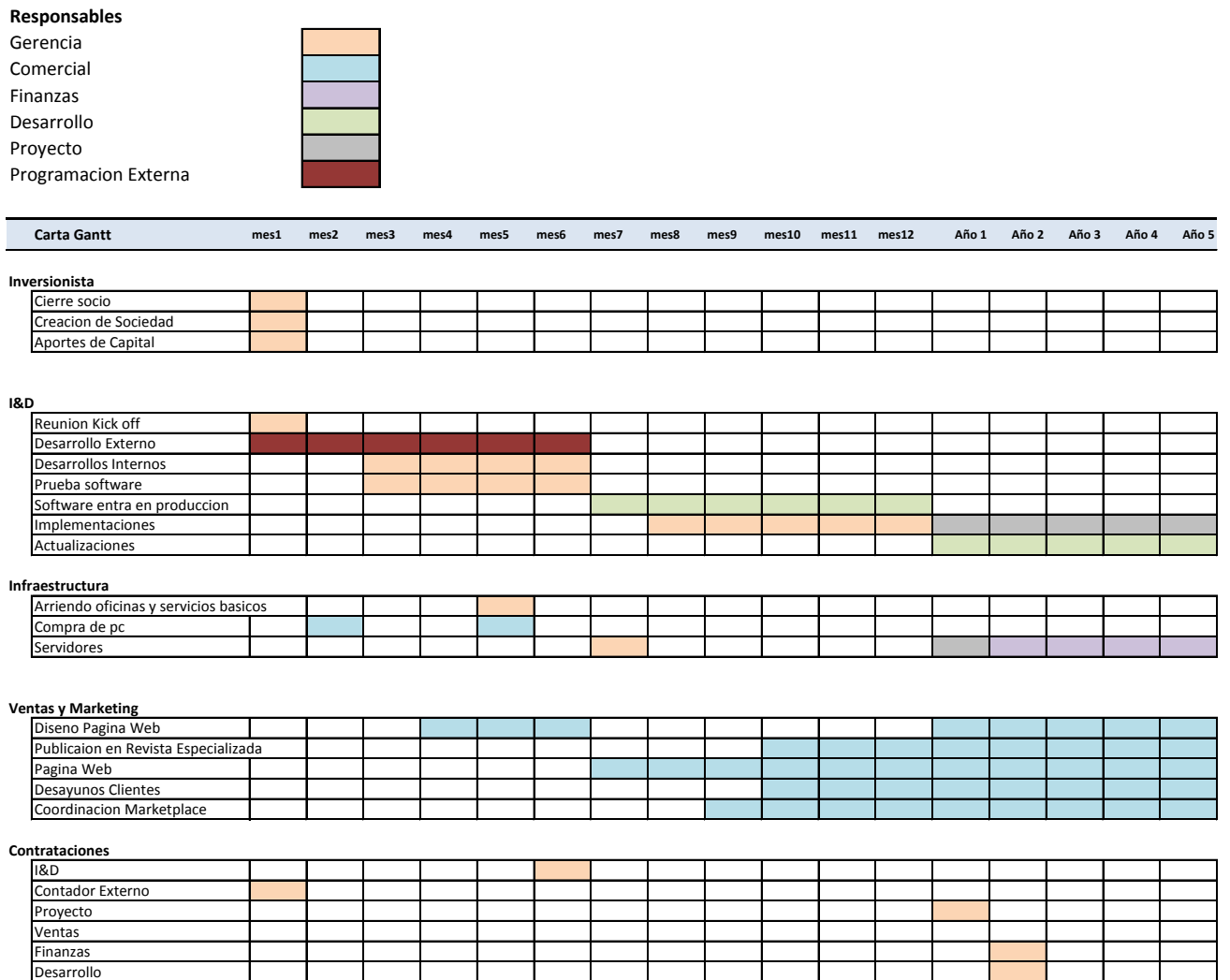
Infraestructura: Considerando que en el mes 3 se incorpora una tercera persona al grupo de trabajo, se debe propiciar un lugar de trabajo adecuado, es aquí cuando se deberá arrendar oficinas, todos los servicio básicos asociados, y proporcionar computadores y otra infraestructura necesaria para operar.

Ventas y marketing: Considerando lo clave de las gestión comercial, la gerencia respectiva deberá estar activa desde los primeros meses procurando la coordinación de la pagina web y el market place.

Contrataciones: Al ser un start-up las primeras tareas serán realizadas por los socios gestores, pero dentro del primer año se contrata un persona clave que de soporte y ayuda en la implantación. Ya el segundo año de operación se deberán incorporar gente adicional

en las áreas de Desarrollo e Implantación. Todas las contrataciones iniciales serán de común acuerdo entre los socios gestores.

Figura N°10: Carta Gantt



5. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

La empresa inicialmente contará con el equipo directivo descrito en la Figura N° 9. Este se caracteriza por tener un alto conocimiento del negocio no sólo a nivel tecnológico sino también comercial.

Figura N°11: Equipo Incentings Cloud Computing.

Nombre	Experiencia
Pablo Palma <i>Gerente General</i>	Creo Software Houses cuya propiedad vendió a otras compañías gracias a los productos desarrollados. Creo una filial en EE.UU. para comercializar un motor de búsqueda propio. Primer Presidente de la Asociación Chilena de Exportadores de Software
José María Marchant <i>Gerente Comercial</i>	Fue Gerente de Ventas y Gerente de Marketing de Xerox. Fue Director Ejecutivo de una empresa puntocom. Fortalezas en ventas y marketing. Experiencia en gestión de incentivos de ventas.
Cynthia Gallegos <i>Desarrollo y Operaciones</i>	Ingeniero Civil Informático UC. Experiencia profesional en Business Intelligence. Experiencia área desarrollo en Incentings.
Felipe Ibarra <i>Finanzas</i>	MBA U. de Chile., Ingeniero Comercial UC. Con vasta experiencia en el sector financiero.

6. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

6.1 Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre (FCL):

(CLP miles)	Q1	Q2	Q3	Q4	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias/Asesorías	-	-	23	667	690	75,149	262,681	743,086	1,661,780	3,433,851
Churning	-	-	-	-	-	1,503	5,254	14,862	33,236	68,677
Subtotal Ingresos	-	-	23	667	690	73,646	257,428	728,224	1,628,545	3,365,174
Marketplace	-	-	1,320	1,980	3,300	19,885	69,505	196,621	439,707	908,597
Infraestructura	1,000	1,600	1,200	1,200	5,000	11,047	38,614	101,951	179,140	302,866
Marketing	-	-	6,000	9,000	15,000	20,000	22,000	63,762	130,181	241,790
I&D	20,000	15,000	5,000	-	40,000	8,838	12,871	36,411	162,854	336,517
Administración	7,740	8,290	9,390	9,390	34,810	92,592	184,032	241,632	303,552	419,328
Subtotal Gastos	28,740	24,890	22,910	21,570	98,110	152,361	327,023	640,377	1,215,434	2,209,098
Util. Brutas	(28,740)	(24,890)	(22,887)	(20,903)	(97,420)	(78,715)	(69,595)	87,847	413,110	1,156,076
Taxes	-	-	-	-	-	-	-	-	74,360	208,094
Free cash Flow	(28,740)	(24,890)	(22,887)	(20,903)	(97,420)	(78,715)	(69,595)	87,847	338,750	947,982
UU/PP Acum.	(28,740)	(53,630)	(76,517)	(97,420)	(97,420)	(176,135)	(245,730)	(157,883)	255,227	1,411,303

6.1.1 Supuestos del Estado de Resultado y del FCL:

Ingresos

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. Los precios de venta estan entre USD 20 – USD 30 dependiendo del numero empleados a procesar (menos de 40 empleados, 70% de las empresas, mas de 40 empleados, 30% de los potenciales clientes). Por asesoria se cobraran USD 1000 las que se pagaran en 12 cuotas.

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 (Figura N°12) un “Churning” o un retiro de clientes de 2% de las ventas.

Las estimaciones presentadas consideran un breakeven point de 69 clientes, los que se alcanzarían en los primeros meses del tercer año de operaciones. Este número es considerado adecuado dado que durante el primer año se termina el desarrollo del producto y solo se logra un estimado de 6 clientes durante los últimos meses de operación.

Figura N°12: 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

Administración o Gastos en Remuneraciones:

Los principales gastos de los primeros dos años están dados por la Inversión y Desarrollo del software. En lo que se refiere a I&D se consideran 40 millones el primer año adicionales a 15 millones destinados a esfuerzos de promoción. Por su parte las contrataciones a pesar de que están diseñadas de una manera, que permitan la escalabilidad a medida que se desarrolla el plan de ventas de la empresa, tienen un componente fijo al final del año de desarrollo de 3,7 millones mensuales lo que totaliza en el año 33 millones. El gasto total en remuneraciones del

año 1 suma 92 millones, dado la incorporación de un jefe de proyecto y un aumento de la dedicación de los socios gestores.

Gastos Sueldo Mensual CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fuerza de venta			1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
<i>N° Vendedores</i>			1	2	3	4
Mantenimiento	550,000	550,000	550,000	600,000	600,000	600,000
<i>N° Pers. Soporte</i>	1	1	2	3	5	10
Asesorías			1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000
<i>N° Pers. Asesorías</i>			1	2	3	4
Gerencia	1,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	3,500,000
Proyecto		1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000
Desarrollo			1,500,000	1,500,000	1,800,000	2,000,000
Finanzas			1,500,000	2,000,000	2,000,000	3,000,000
Comercial	1,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Contador	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	120,000
Gastos Sueldo Liquido	3,130,000	6,430,000	12,780,000	16,780,000	21,080,000	29,120,000
Gastos RRHH Mes	3,756,000	7,716,000	15,336,000	20,136,000	25,296,000	34,944,000
Remuneración Anual	33,280,000	92,592,000	184,032,000	241,632,000	303,552,000	419,328,000

Marketplace:

Este ítem corresponde a los costos de la comercialización a través de los Marketplace de los CRMs. Por esta distribución los CRM cobran un porcentaje de las ventas, las que van desde 0% (en el caso de Sales Force) a un 30%. Hemos considerado un porcentaje del 25% de cada venta que se destina al pago de los Marketplace y/o consultores de los CRM. Adicionalmente, hemos destinado igual porcentaje de las ventas para el pago de comisiones de los consultores independientes.

Infraestructura:

Este costo corresponde a los servidores que se requieren para montar el modelo de negocios vía cloud computing. Para su cálculo se usó los siguientes supuestos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura (% Ventas)	15%	15%	14%	11%	9%

Marketing:

Corresponde a las actividades de promoción que deberá realizar la compañía y que para efectos del FCL se han calculado como un % de las ventas con la siguiente progresión.

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
Ferias 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

I&D:

Este ítem se cálculo como un % de las ventas que va evolucionando en el tiempo y corresponde a las inversiones en sistemas que deberá mantener y desarrollar la empresa. Para los años 2 y 3 se considera montos menores de I&D considerando que la mayor inversión corresponderá al software inicial y se realizará los años 0 y 1. Para el resto de los años, se considero un requerimiento de un 10% de las ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I&D (%Ventas)	12%	5%	5%	10%	10%

6.2 Flujo de Efectivo y Hoja de Balance:

(CLP '000)	Día 0	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	97.420	-	-	-	24.903	225.446	843.521
Cuentas por cobrar	-	57	6.262	20.617	56.059	120.477	239.239
Activos Fijo	-	-	-	-	-	-	-
Total Activos	97.420	57	6.262	20.617	80.963	345.923	1.082.760
Cuentas por pagar	-	57	3.131	10.309	10.309	10.309	10.309
Deuda Banco (K de trabajo)	-	-	3.131	10.309	10.309	10.309	10.309
Total Pasivo	-	57	6.262	20.617	20.617	20.617	20.617
Capital	97.420	97.420	176.135	251.041	251.041	251.041	251.041
Utilidad Acumulada			(97.420)	(176.135)	(251.041)	(190.695)	74.264
Utilidad del Ejercicio	-	(97.420)	(78.715)	(74.906)	60.346	264.960	736.837
Patrimonio	97.420	-	-	-	60.346	325.305	1.062.143
Pasivo + Patrimonio	97.420	57	6.262	20.617	80.963	345.923	1.082.760

6.3 Evaluación y Análisis Económico:

6.3.1 Valor Terminal:

Buscando ser conservadores hemos considerado que el valor residual del negocio al quinto año es cero. Lo anterior, se basa en los cambios en la tecnología, que pudieran dejar el producto obsoleto. Sin embargo, lo anterior no es consistente con los montos destinados a I&D, que deberían mantener la empresa operando en el negocio con productos en línea de las nuevas tecnologías.

6.3.2 VPN y TIR:

Considerando que el proyecto es un start up en el área tecnológica, hemos determinado que la tasa de descuento relevante para un proyecto de estas características es del 25%. Lo anterior nos genera un VPN descontando los flujos en 5 años de CLP \$231,5 millones. Los flujos proyectados consideran una TIR del 57%. La tasa de descuento de 25% esta en línea con la solicitado por Innova Corfo para este tipo de proyectos.

VPN (CLP '000)	\$231,545
TIR (%)	57%
TASA DE DESCUENTO (%)	25%

6.3.3 Estrategia de Financiamiento:

Se espera conseguir un inversionista que esté dispuesto a invertir CLP \$220 millones. Esta inversión financiara la operación de la empresa durante 3 años. El primer año se requerirá una inversión de CLP \$97.4 millones, el segundo año CLP \$78.7 millones y el tercer año 69.6 millones.

Los fondos del primer año están asociados a la inversión requerida para el desarrollo del producto, y las inversiones de los años siguientes buscarán cubrir los déficit de caja generados los años 1 y 2 por la estructura requerida para la comercialización y consolidación del negocio (remuneraciones en los años donde la empresa todavía no consolida sus ventas).

6.4 Análisis de Riesgo:

Análisis De Sensibilidad VPN (CLP '000)				
Crecimiento de la Penetración Tecnología	20%	25%	30%	35%
Disc Rate				
20%	97,852	203,154	319,856	448,754
25%	53,560	138,032	231,545	334,725
30%	21,111	89,535	165,200	248,600
35%	(2,744)	53,181	114,956	182,977
Ventas Equivalentes de acuerdo al crecimiento de la Penetración de la Tecnología.	2,462,669	2,905,754	3,406,123	3,968,514
Desccto o Premio sobre escenario base de ventas.	72%	85%	100%	117%

Se ha realizado una sensibilización del VPN del proyecto en base a dos factores tasa de descuento y crecimiento de la penetración de la tecnología. Donde distintos de crecimientos promedio de penetración de la tecnología corresponden a niveles distintos de ventas. Nuestro peor escenario, en la tabla de sensibilización considera un descuento del 28% de las ventas del escenario base.

7. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS

Considerando que los fondos necesarios para poder llevar adelante este negocio sobrepasan los fondos que los socios gestores están en condiciones de aportar, es que se ha decidido financiarlo de manera mixta. Lo anterior, considera fondos de los socios gestores e inversionistas que pudieran estar interesados en aportar en el negocio.

Los socios gestores están dispuestos a aportar CLP 40 millones por lo se esperaría disponer de inversionistas que aportaran CLP 206 millones.

Estos flujos de Inversión deberían estar en línea con el siguiente calendario de desembolso:

(CLP miles)	Año 0	Año 1	Año 2	Total Inversión
Desembolso Socios Gestores	20,000	20,000	-	40,000
Desembolso Inversionistas	77,420	58,715	69,595	205,730

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones (SPA). La estructura accionaria de la empresa estará constituida por dos series de acciones las serie A y B, las que recibirán el mismo nivel de dividendos. Sin embargo la serie A elegirá 2 de 3 directores, mientras que la Serie B tendrá derecho a elegir al tercer director.

El porcentaje de propiedad ofrecido a los inversionistas a cambio de la inversión de CLP 206 millones será el 100% de las acciones serie B de la empresa (50% del total de acciones). Los inversionistas capitalistas dado el monto de su inversión inicial tendrán un TIR de 38%.

(CLP miles)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Free Cash Flow						
Inversionista	(77,420)	(58,715)	(68,595)	43,923	169,375	473,991

VAN (CLP '000)	62,600
TIR	38%
RATE	25%

8. CONCLUSIONES

A través de esta tesis se buscó evaluar la factibilidad a nivel financiero del negocio “Incentings Cloud Services”, dado una planificación operacional y una estructura organizacional que permitiera desarrollar el negocio.

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 (Tamaño y recursos disponibles para solucionar la problemática). Esto se hace mucho más evidente en el segmento de Medianas y Pequeñas Empresas. Adicionalmente cada vez hay mas empresas que están dispuestas a tomar productos de soluciones tecnológicas como servicio y no pagar por la compra de un software.

En línea con lo anterior se evaluó un producto que se venderá como un servicio y su base será cloud computing, servicio donde el cliente pagará por trabajador procesado y se olvidará de la infraestructura tecnológica que soporta el servicio (servidores, actualizaciones, etc).

Considerando la solución como un servicio, es que en la implementación y operación del negocio se han determinado cuatro pilares o áreas críticas, para prestar un servicio de calidad y que perdure en el tiempo. El **Desarrollo** del software será la base del negocio, y el factor que permitirá obtener ventajas competitivas en términos de tiempos y facilidad de implementación. La planificación operacional además se basa en tres áreas; **Comercialización**: base de la oportunidad de negocio, **Implementación**: la ventaja competitiva y **Soporte**: relación de largo plazo con el cliente.

Se planifico las necesidades del negocio a medida que este se va consolidando, partiendo con una estructura organizacional básica el primer año, donde los socios gestores asumen la mayor parte de la carga de trabajo. Estructura que evoluciona a medida que la empresa comienza a generar ventas y requiere de una estructura mas solida para poder manejar los niveles de ventas, implementación y soporte.

La evaluación financiera se realizo a través del Valor Presente de los Flujos Futuros que presenta el negocio. Se tomaron supuestos de crecimiento de ventas en Latinoamérica, US y Europa, reinversión en I&D, y una estructura organizacional creciendo en línea con ventas. Además de importantes gastos en promoción.

Con ventas \$3.406 millones al quinto año y aproximadamente 700 clientes, el negocio presenta una rentabilidad atractiva. Lo anterior se confirma con una TIR del 57% y un VAN de \$ 231,5 millones a una tasa de descuento del 25%. En base a estos números, se considero una atractiva oferta a potenciales inversionistas la que requeriría una inversión cercana a \$ 205 millones en tres años y un VAN para el inversionista de \$ 62,5millones.

Considerando la potencialidad del mercado y la viabilidad financiera de la inversión, es que se recomienda una inversión en el Proyecto presentado en este plan de negocios.

Anexo N°1: Investigación de Mercado vía Encuestas.

1. ¿A qué rubro pertenece su empresa?

¿A que rubro pertenece su empresa?

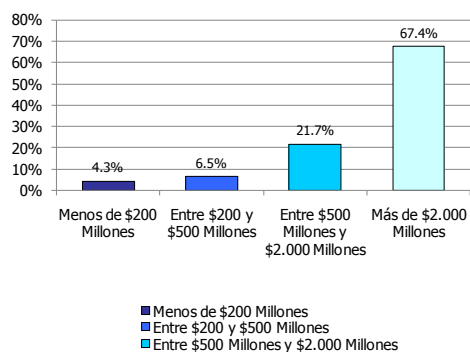


Análisis Técnico

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?

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

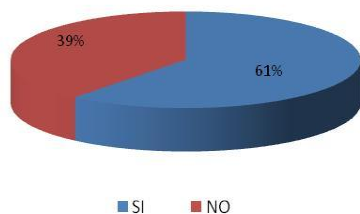


Análisis Técnico

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?

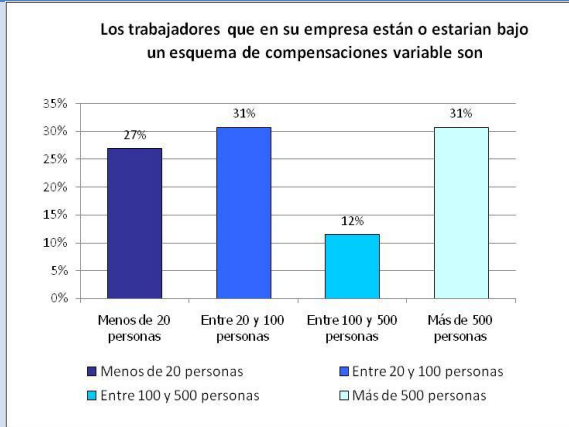
¿Su empresa tiene o esta pensando en implementar un sistema de compensación variable para el total o un parte de su personal?



Análisis Técnico

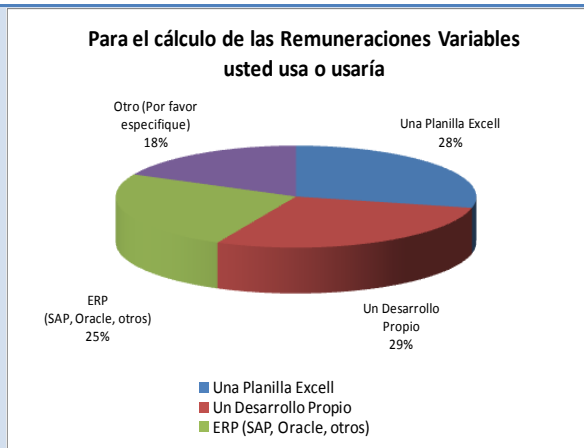
Media	1.391
Intervalo de confianza (95%)	[1,249 - 1,534]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0.493
Error estandar	0.073

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



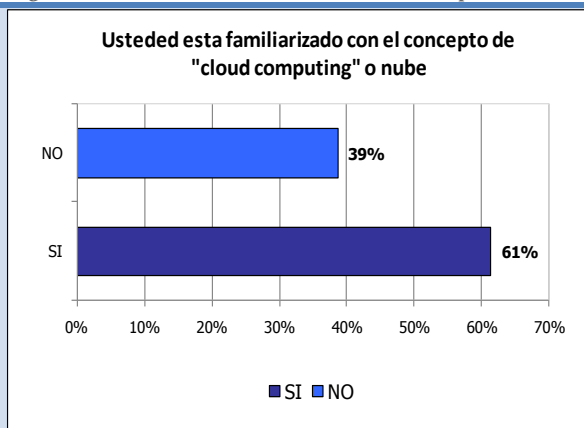
Análisis Técnico	
Media	3.522
Intervalo de confianza (95%)	[3,288 - 3,756]
Tamaño de la muestra	46
Desviación típica	0.809
Error estandar	0.119

Para el cálculo de las Remuneraciones Variables usted usa o usaría



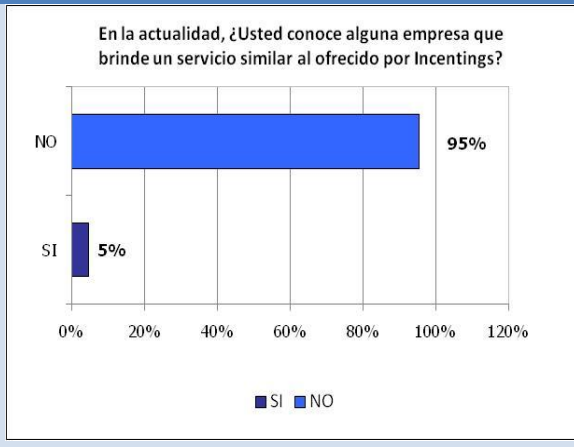
Análisis Técnico	
Media	2.321
Intervalo de confianza (95%)	[1,918 - 2,725]
Tamaño de la muestra	28
Desviación típica	1.090
Error estandar	0.206

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



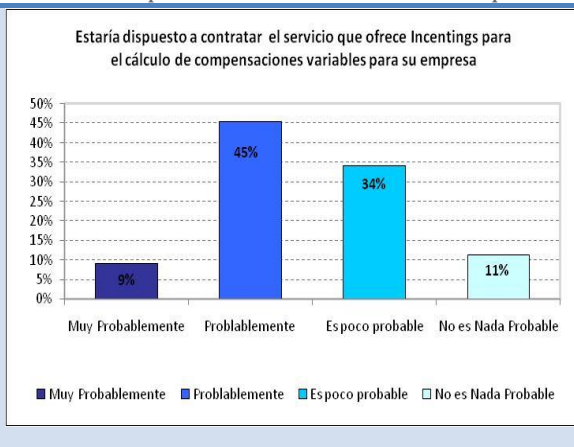
Análisis Técnico	
Media	1.386
Intervalo de confianza (95%)	[1,241 - 1,532]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.493
Error estandar	0.074

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



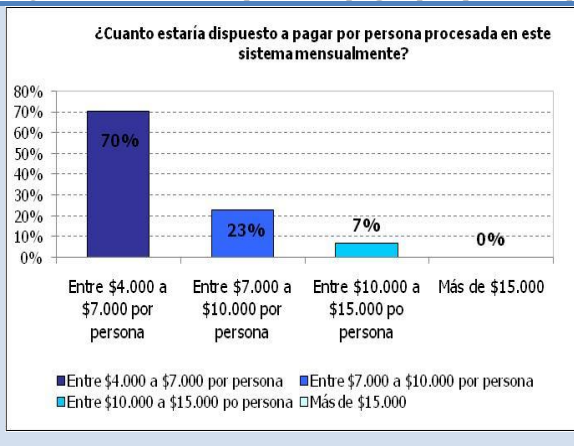
Análisis Técnico	
Media	1.955
Intervalo de confianza (95%)	[1,892 - 2,017]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.211
Error estandar	0.032

6. Estaría dispuesto a contratar el servicio que ofrece Incentings



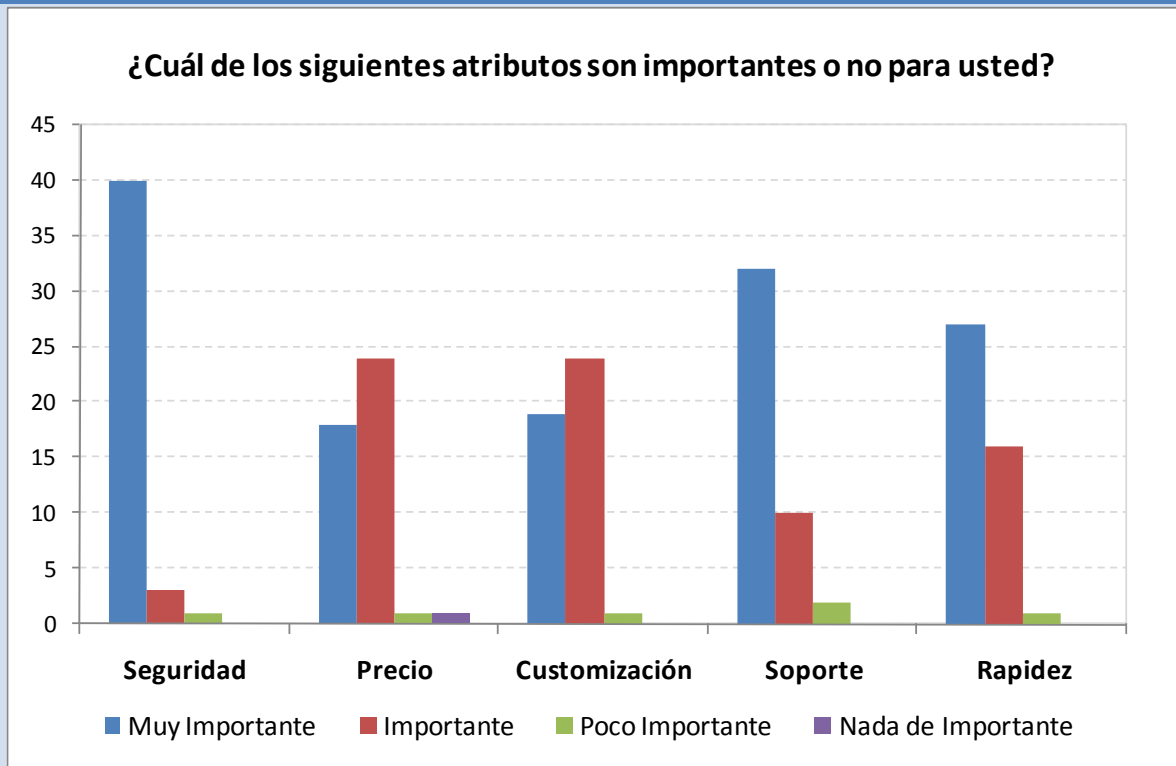
Análisis Técnico	
Media	2.477
Intervalo de confianza (95%)	[2,235 - 2,720]
Tamaño de la muestra	44
Desviación típica	0.821
Error estandar	0.124

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

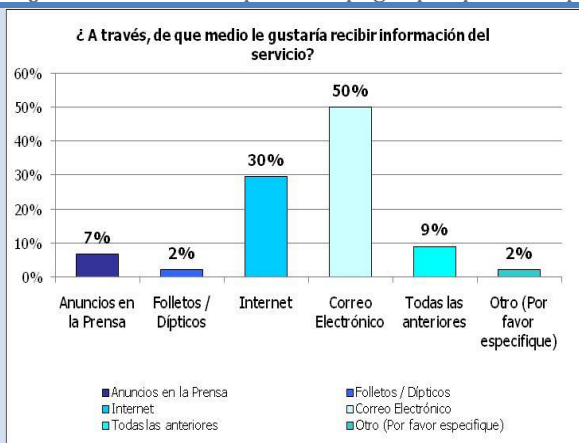
8. ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes o no para usted?



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

