



“AGENDA SMART”

PARTE II

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

Alumno: Álvaro Andrés Torres Meza

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Mayo 2017

Índice:

Resumen Ejecutivo.....	3
I. Oportunidad de Negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	5
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	6
IV. Plan de Marketing.....	7
V. Plan de Operaciones.....	8
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	8
5.2 Flujo de Operaciones.....	10
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	11
5.4 Dotación.....	13
VI. Equipo del Proyecto.....	14
6.1 Equipo Gestor.....	14
6.2 Estructura Organizacional.....	15
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	18
VII. Plan Financiero.....	19
VIII. Riesgos Críticos.....	24
IX. Propuesta al Inversionista.....	25
X. Conclusión.....	27
Anexos.....	28

Resumen Ejecutivo:

La actividad empresarial enfrenta un alto grado de competitividad en las diferentes industrias. Poder diferenciarse con el consumidor y optimizar la toma de decisiones es crítico para el éxito en el mercado. Actualmente se implementan iniciativas para el fin mencionado, sin embargo son exclusivas de grandes empresas, tales como:

“La correcta asignación del recurso humano mediante un agendamiento eficiente;

El análisis de variables críticas del negocio;

El desarrollo de planes de fidelización hacia el consumidor ó

La utilización de software´s especializados”.

Empresarios de menor tamaño y Profesionales independientes realizan estas actividades de manera artesanal o instintiva. AGENDA SMART a través de su Propuesta de Valor, viene a dar solución a estas necesidades mediante los siguientes Pilares:

Agendamiento, Business Analytics, Fidelización y Software.

Nuestro segmento objetivo son Odontólogos, Veterinarios y SPA/Peluquerías. Son mercados grandes que requieren los servicios prestados por AGENDA SMART y no están siendo atendidos hasta ahora, lo que conlleva pocos competidores para nuestra empresa. En la actualidad nuestro segmento objetivo asciende a 18.500 potenciales clientes, según la investigación de mercado que realizamos.

AGENDA SMART se proyecta internacionalmente. En base al tamaño de mercado, el grado de desarrollo tecnológico y la experiencia laboral del Equipo Gestor en la Región, definimos ingresar a 4 Países gradualmente: Chile (Año 1), Perú (Año 2), Argentina (Año 3) y Colombia (Año 4).

A nivel de EERR, AGENDA SMART proyecta ventas por USD 2,4 MM al 5° Año de operación. A contar del 3° Año AGENDA SMART presenta en promedio un Resultado Operacional y Utilidades Netas de 49,6% y 39,5% respectivamente (el 4° y 5° Año son mayores aún).

En relación al Flujo de Caja, AGENDA SMART presenta una TIR de 73,3% y un VAN de USD 1,374 MM. Este último fue calculado con una tasa WACC del 18,52%.

AGENDA SMART requiere un Aumento de Capital Total de USD 580.000. Para dicho fin, los Socios Fundadores realizaremos un Aporte de Capital de USD 240.000. La Propuesta para el Inversionista contempla un Aporte de Capital por USD 340.000. Por su parte los Socios Fundadores ofrecen un 47,8% en la Propiedad de la Empresa.

El hecho pertenecer a la Industria de soluciones tecnológicas, la creciente penetración del e-commerce y la naturaleza B2C de nuestros clientes, implica que AGENDA SMART tiene un altísimo potencial de Salida, gracias a la enorme cantidad de información que iremos incorporando día a día.

Los Socios Fundadores de AGENDA SMART, somos profesionales con importante experiencia en negocios internacionales, especialmente en Latinoamérica. Ambos trabajamos constantemente con plataformas tecnológicas y estamos muy conscientes de la importancia que tienen para la toma de decisiones.

I. Oportunidad de negocio.

La actividad empresarial requiere diferenciarse con el consumidor, a través de una óptima toma de decisiones. Actividades de asignación eficientemente del recurso humano, business analytics ó fidelización del consumidor son mayoritariamente realizadas por grandes compañías. Nuestra Propuesta de Valor va dirigida hacia empresas de menor tamaño y profesionales independientes.

En Base al proceso de segmentación, decidimos enfocar nuestro servicio a 3 Segmentos de gran potencial: Odontólogos, Veterinarios y Spa/Peluquerías.

Por otra parte, dada la naturaleza digital de nuestro servicio hemos decidido llevar nuestra empresa a 4 mercados latinoamericanos: Chile, Perú, Argentina y Colombia.

El hecho de que existen pocos competidores, sumado a las tendencias de mayor uso de plataformas tecnológicas y mayor adopción de compra digital, aumentan en gran medida el atractivo de nuestro negocio.

Información más detallada se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

AGENDA SMART compite en la industria de soluciones digitales para gestión de clientes.

Tendencias como la creciente penetración de internet, el aumento del comercio electrónico o el crecimiento exponencial de los smartphones; obligan a las empresas a actualizar su manera de encarar el mercado. Estos cambios implican una apertura de las fronteras y por ende un mercado cada vez más grande.

En relación a los competidores, actualmente enfrentamos un mercado relevante con pocos actores. Reservo.cl y Agendapro son los únicos players en Chile. Sólo este último tiene presencia en nuestros países objetivo.

Nuestros clientes requieren satisfacer las necesidades de sus consumidores de manera simple, rápida y actualizada. Con AGENDA SMART encontrarán un puente de conexión facilitador hacia el mercado.

El consumidor más idóneo para nuestro servicio, son los llamados “Millennials”, debido a su alta conectividad con el mundo digital, sumado a sus hábitos de compra.

Información más detallada se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

La Propuesta de Valor de AGENDA SMART se basa en 4 Pilares:

- Sistema de Agendamiento: Agenda Smart permite asignar y optimizar la disponibilidad de horas tanto para el consumidor final como para el personal de nuestros clientes.
- Business Analytics: Gestionaremos las variables cuantitativas críticas de cada negocio, mediante análisis y recomendaciones para nuestros clientes.
- Planes de Fidelización: Contamos con un pull de iniciativas para aumentar la lealtad del consumidor, con el fin de maximizar rentabilidad de nuestros clientes.
- Software Customizados: Desarrollaremos un software dedicado al core business de cada uno de nuestros segmentos.

El escalamiento de AGENDA SMART se basa en 3 Estrategias:

1. Internacionalización: Tenemos programadas 4 etapas de expansión para Agenda Smart: Chile (Año 1), Perú (Año 2), Argentina (Año 3) y Colombia (Año 4).
2. Up Selling: A través de la implementación de 2 desarrollos (Pago en línea + aplicación y Software) aumentaremos nuestro ticket promedio.
3. Plan de Comunicación y Ventas: Mediante una óptima ejecución en cada uno de los países de operación.

De la mano de las Estrategias descritas proyectamos un crecimiento sostenido a grandes tasas; que nos permitirá alcanzar ventas por USD 2,4 millones y casi 4000 clientes al 5to Año de Operación.

Información más detallada se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing.

Nuestro servicio, se caracteriza principalmente por los siguientes aspectos: simplicidad, reducción de pérdidas para nuestros clientes, fidelización de consumidores y excelente accesibilidad (plataforma responsive).

La Segmentación de nuestros clientes fue realizada en 3 etapas: Selección de potenciales segmentos, Definición del escenario geográfico y Selección de los segmentos más atractivos y rentables.

Con el fin de desarrollar Customer Equity para nuestros segmentos seleccionados, definimos objetivos de adición de clientes, adición de ventas y retención / fidelización de clientes. El cumplimiento de dichos objetivos será medido mediante los siguientes kpi's: Costo de adquisición x cliente, N° de clientes, Ingresos por ventas, Ingresos x cliente, Implementación Upgrade Pagos y App (Año 2), Margen operacional, Margen x cliente, Utilidad neta e Implementación Upgrade Software Full (Año 3).

Para llegar las metas establecidas con AGENDA SMART es fundamental una óptima implementación de nuestro Plan de Comunicación y Ventas, el cual consta de las siguientes Estrategias:

- Ejecutivos Comerciales: Fuerza de ventas que nos permitirá contar con una gran cobertura en cada País donde operemos.
- Campaña de Marketing Digital: Tenemos contemplada una permanente inversión de marketing en Google Adwords y Facebook Ads.
- Prueba Gratuita x 3 meses: Generar prueba de uso de nuestro producto es vital para aumentar la base de clientes.
- Alianzas Estratégicas: Generaremos un acercamiento mutuamente beneficioso con Instituciones de referencia, tales como Colegios de Profesionales y Universidades, dada la importancia que tienen los oftalmólogos y veterinarios para nuestra empresa.

Información más detallada se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

AGENDA SMART basa su estrategia de crecimiento y alcance operacional en los cuatro pilares de su Propuesta de Valor: Agendamiento, Business Analytics, Software y Fidelización de clientes. Dicha Propuesta de Valor está dirigida a 3 segmentos de alto potencial: Veterinarios, Odontólogos y Spa / Peluquerías. En estos 3 segmentos existen problemas y necesidades comunes que son resueltas por AGENDA SMART, con una alta rentabilidad en el mediano y largo plazo para nuestra empresa.

Nuestro Plan de Ventas Consolidado apunta a un objetivo de 3900 clientes al Año 5, con ventas por USD 2,4 MM. Este objetivo viene de la mano de altas tasas de crecimiento en ventas y cantidad de clientes. Dicho crecimiento se explica en las siguientes decisiones operativas:

-Plan de Internacionalización: Los segmentos objetivos de AGENDA SMART existen en diversos lugares del mundo, sin embargo, hemos definido Sudamérica como foco de nuestra operación, específicamente Chile, Perú, Argentina y Colombia. Todos son países con estatus similares en términos de evolución de la industria en que competimos, un idioma común e ingresos per cápita satisfactorios para nuestro Modelo de Negocios.

La operación comenzará sólo con Chile (Fase 1), para después ingresar en Perú (Fase 2), posteriormente ingresar en Argentina (Fase 3) y, por último ingresar en Colombia (Fase 4). Cada Fase tiene una duración de 1 año.

-Aumento constante del Value Equity: Originalmente AGENDA SMART comenzará sus operaciones con 2 Planes B2B: SMART + Business Analytics y SMART + Business Analytics + Fidelización, ambos con ventajas en términos de servicio y con un posicionamiento en precios altamente competitivo.

A inicios del Año 2, nuestra oferta hacia el cliente considera la implementación de Upgrade de Pagos y App, con el fin de aumentar la fidelización de dichos clientes y mejorar nuestra Propuesta de Valor. Lo anterior conlleva un alza de precios en nuestros Planes, sin embargo seguiremos estando por debajo del líder de mercado en esta variable.

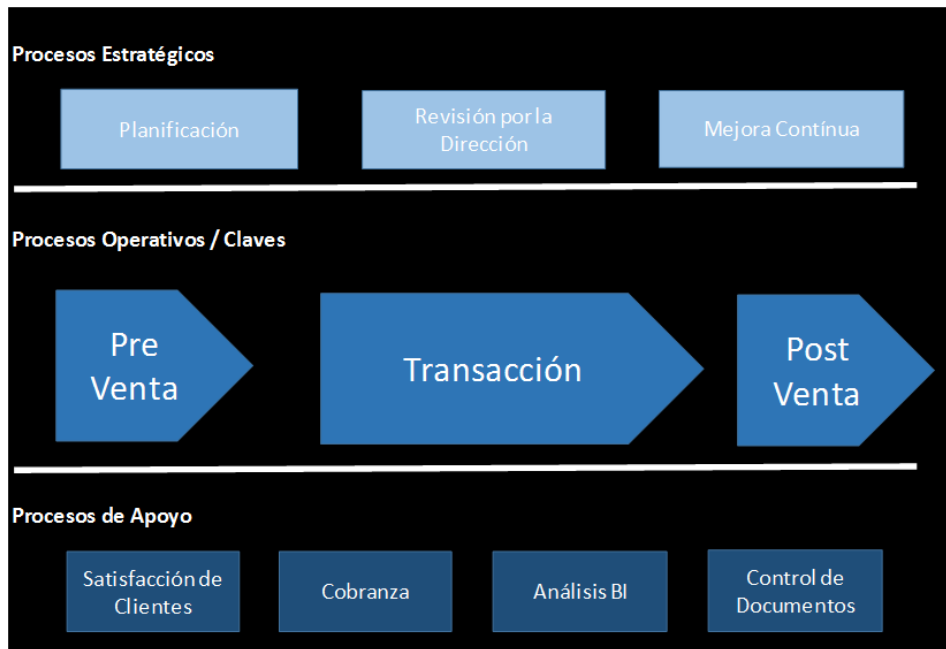
A inicios del Año 3, implementaremos nuestro Upgrade de Software, lo que nos diferenciará con el cliente, al entregar una gama más completa de servicios, aumentando nuestros ingresos y, sobretodo, el grado de lealtad hacia AGENDA SMART.

- Inversión en Desarrollo Tecnológico: AGENDA SMART pertenece a la Industria de las Soluciones Tecnológicas. Este mercado es muy dinámico y evoluciona rápidamente. Para diferenciarnos, mantenernos vigentes y establecer una barrera a la entrada tenemos considerado invertir permanentemente en nuestra Plataforma Tecnológica. Durante los 2 primeros Años de Operación realizaremos una inversión de USD 104M para nuestra Operación. A contar del Año 3, presupuestamos una inversión de USD 22M (anual) para actualización y mantención de nuestra plataforma.

Realizamos un trabajo de Benchmarking con 2 empresas de soluciones tecnológicas para estar al tanto de las magnitudes de inversión en mercados como el nuestro.

5.2. Flujo de operaciones.

Para detallar el flujo de Operaciones de Agenda Smart, utilizaremos un Mapa de Procesos a 3 niveles: Estratégicos, Operativos / Claves y Apoyo:



1. Procesos Estratégicos:

Nuestros procesos estratégicos se basan en 3 soportes para lograr la estrategia competitiva de Agenda Smart: capturar clientes y lograr la internacionalización.

Al mismo tiempo, buscamos la mejora continua de Agenda Smart.

2. Procesos Operativos / Claves:

Los procesos claves los definimos en 3 fases. A continuación, detallaremos cada uno como parte del flujo operacional de Agenda Smart.

I. Fase I: Preventa.

- Prospección: El Ejecutivo Comercial estudiará las posibilidades futuras de negocio teniendo en cuenta los datos disponibles, por ejemplo, clientes por comuna, etc.
- Concertación: El Ejecutivo Comercial concretará una reunión con el objetivo de presentar los beneficios de AGENDA SMART.

II. Fase II: Transacción.

- Argumentación: El Ejecutivo Comercial, según las necesidades observadas, aconsejará qué plan debería tomar el cliente.
- Objeciones: Se esperará tener feedback por parte del cliente.
- Cierre: El Ejecutivo Comercial cerrará el negocio con uno de los 3 planes ofrecidos. Se establecerán plazos para entregar feedback de uso y mejoras.

III. Fase III: Postventa.

- Consolidación: luego de estar consolidada la plataforma con el cliente, logrando que sea fundamental en su negocio, es importante no perder el contacto y ofrecer siempre el mejor servicio de postventa. El objetivo es minimizar la fuga de clientes.

3. Procesos de Apoyo:

Los Procesos de Apoyo gestionarán los recursos corporativos y soportarán el desarrollo de mejora continua de AGENDA SMART de cara al cliente (interno y externo).

- Satisfacción de clientes: Brindar apoyo a nuestros clientes para asegurar su permanencia con la mejor atención posible.
- Cobranza: Para administrar correctamente los recursos financieros de AGENDA SMART, el área de cobranzas debe encargarse de llevar a cabo exitosamente su objetivo.
- Business Analytics: Gestión clave dentro de la atención al cliente. Nos encargaremos siempre de sorprender con nuevos datos y KPI's que ayudarán a rentabilizar el negocio de nuestros clientes.
- Control de documentos: proceso de mantener en orden y al día los contratos de AGENDA SMART y los diversos asuntos legales de la empresa.

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

Contemplamos Operaciones Comerciales en 4 Países de la Región Nuestra estrategia de entrada en los diferentes mercados está presupuestada en 4 Fases.

Nuestra primera incursión internacional será en Perú. Proyectamos un negocio exitoso y autosustentable financieramente, que nos permita ganar experiencia para ingresar posteriormente en Argentina y Colombia.

La naturaleza digital de AGENDA SMART, permite centralizar actividades y recursos para iniciar las operaciones en la región, tales como Planificación Estratégica, Desarrollo Tecnológico, Business Analytics, Soporte Técnico, Diseño Gráfico u Oficinas.

A continuación, se detallan las Actividades de Puesta en Marcha de AGENDA SMART en cada País, comenzando con Chile. Posteriormente, se detallan las actividades del respectivo “Año 0” de Perú, Argentina y Colombia:

AGENDA SMART CHILE		Año 0					
Actividad	Costo Actividad USD	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Búsqueda de oficinas	USD 0	X	X				
Arriendo de oficinas	USD 4.179			X	X	X	X
Inicio de Actividades Comerciales.	USD 687			X			
Selección Jefe Comercial	USD 0	X	X				
Sueldo Jefe Comercial	USD 17.910			X	X	X	X
Selección Desarrollador	USD 0	X	X				
Sueldo Desarrollador	USD 13.731			X	X	X	X
Implementación Plan de Marketing	USD 5.970						X
Desarrollo Plataforma Tecnológica.	USD 14.925			X	X	X	X
Selección Ejecutivos Comerciales	USD 0			X	X		
Sueldo Ejecutivos Comerciales	USD 5.970					X	X
Selección Soporte	USD 0			X	X	X	
Sueldo Soporte	USD 1.791					X	X
Capacitación Fuerza de Ventas y Soporte	USD 0					X	X
Selección Analista Business Analytics	USD 0					X	
Sueldo Analista BA	USD 2.985					X	X
Comunicaciones (Mobile + Internet)	USD 502			X	X	X	X
Compra Computadores	USD 6.269			X			
Servidor, Dominio y Mail	USD 1.343			X	X	X	X
Compra Materiales de Oficina	USD 448			X			

AGENDA SMART PERÚ, ARGENTINA Y COLOMBIA		Año 0					
Actividad	Costo Actividad USD	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inicio de Actividades Comerciales.	USD 549			X			
Implementación Plan de Marketing	USD 4.776						X
Selección Ejecutivo Comercial	USD 0				X	X	
Sueldo Ejecutivo Comercial	USD 4.776						X
Selección Soporte	USD 0				X	X	
Sueldo Soporte	USD 1.433						X
Capacitación Fuerza de Ventas y Soporte	USD 0					X	X
Comunicaciones (Mobile + Internet)	USD 401			X	X	X	X
Compra Computadores	USD 4.179			X			
Compra Materiales de Oficina	USD 358						

A inicios del Año 4, nuestra proyección es estar operando comercialmente en los 4 países mencionados, con el fin de lograr nuestros objetivos de Cantidad de Clientes, Ingresos por Ventas, Márgenes y Utilidades presupuestadas.

5.4. Dotación.

La dotación requerida para AGENDA SMART se construyó por País y por Fase, considerando a su vez sólo al personal de planta. Existen 2 cargos que externalizaremos, pagándoles por honorarios: diseñador y contador.

A continuación, detallaremos la dotación por cargo durante los 5 años de AGENDA SMART.

Ejecutivo Comercial:

Ejecutivo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Chile	4	4	4	4	4
Peru	0	4	4	4	4
Argentina	0	0	4	4	4
Colombia	0	0	0	4	4

Finalizaremos al 5to año con un total de 16 vendedores. Dado que ellos captarán a gran parte de nuestros clientes, es fundamental lograr cumplir con el presupuesto por año para así ir extendiendo el equipo por país.

Soporte:

Soporte	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Chile	2	2	3	3	4
Peru	0	2	2	3	3
Argentina	0	0	2	2	3
Colombia	0	0	0	2	2

El comportamiento de reclusión es idéntico al del ejecutivo comercial. Finalmente son estos 2 cargos los que componen nuestra fuerza de venta.

Analista:

Analista	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Chile	1	2	3	4	5
Peru	0	0	0	0	0
Argentina	0	0	0	0	0
Colombia	0	0	0	0	0

Es importante recalcar que los analistas manejarán todo desde Chile, debido a la automatización que tendrán los informes por cliente.

VI Equipo del Proyecto.

6.1 Equipo gestor.

El problema que resuelve AGENDA SMART, si bien está dirigido a empresas de tamaño pequeño y profesionales independientes, es una necesidad que ocupa a grandes empresas también. Los dos gestores de AGENDA SMART, somos profesionales con importantes roles en nuestras compañías, estamos permanentemente definiendo estrategias para competir de manera óptima en el mercado y, paralelamente, gestionando equipos / procesos dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, el equipo gestor cuenta con importante experiencia en negocios internacionales, no sólo por el contexto global de compañías como L’Oreal, Unilever ó el marco latinoamericano de Laboratorios Saval; si no por haber realizado trabajo constante en los países de la región donde hemos decidido operar.

Los dos gestores trabajamos con plataformas tecnológicas de Business Analytics y estamos al tanto del beneficio que conlleva el uso de herramientas de gestión, como AGENDA SMART, y la ceguera que significa carecer de las mismas.

Es importante destacar que los dos gestores somos Ingenieros Comerciales de Universidades Tradicionales, con MBA y experiencia en Industrias altamente competitivas de naturaleza B2B, al igual que AGENDA SMART.

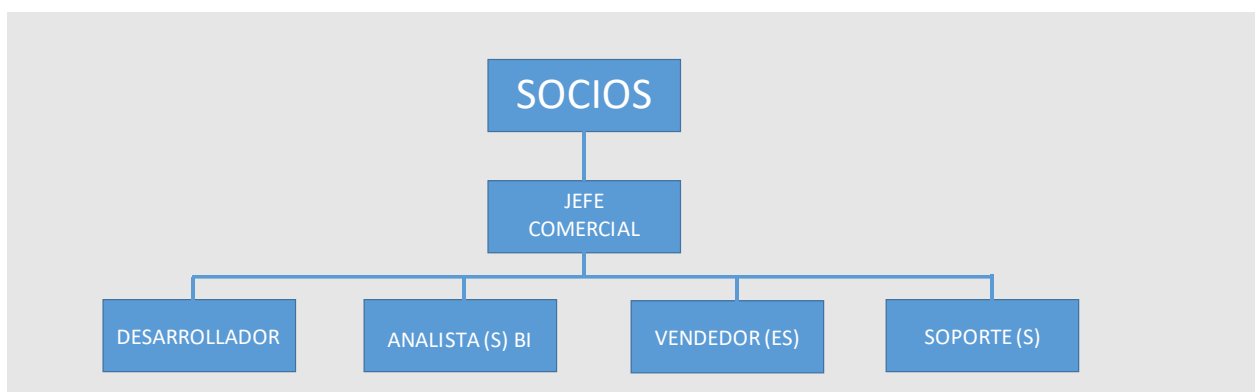
En relación a nuestros roles y basándonos en nuestra experiencia profesional e intereses, hemos definido la siguiente estructura de Directorio:

- Héctor Pereira: Director de Ventas y Desarrollo Tecnológico.
Actualmente Gerente de Ventas ByP Ltda.
- Álvaro Torres: Director de Marketing y Finanzas.
Actualmente Coordinador de Marketing Internacional Laboratorios Saval S.A.

6.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de Agenda Smart será 100% funcional. Es más bien una estructura pequeña, sencilla. Será administrada por un Jefe Comercial, quien tendrá a cargo a todo el personal. A su vez, sobre el Jefe Comercial estarán los Socios / Directores del emprendimiento, pudiendo intervenir en ciertas decisiones previamente discutidas con el Jefe Comercial.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



A continuación, se detallarán por cargo las capacidades, características y competencias requeridas y esperadas en cada uno de ellos.

Jefe Comercial:

Esta persona tendrá el desafío de administrar y posicionar el negocio, incrementando sus ventas a partir de estrategias comerciales competitivas de mercado. Por lo tanto, es fundamental un conocimiento tanto técnico como comercial en ámbitos similares. Administrar, controlar y evaluar el desempeño del personal a cargo constantemente será muy relevante.

Conocimientos y competencias:

Gran capacidad de liderazgo, análisis y ejecución, autonomía en la planificación, disciplina en la ejecución, orientación a resultados, habilidades comunicacionales, capacidad para trabajar en equipo y orientación al cliente. Office a nivel profesional.

Requisitos Mínimos:

- ✓ Título profesional relacionado al cargo:
- ✓ Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares con gente a cargo.
- ✓ Estudios mínimos: Universitaria
- ✓ Situación Académica: Graduado
- ✓ Dominio Computacional: Nivel profesional

Desarrollador:

Ingeniero Informático o carrera afín, idealmente con más de 5 años de experiencia en desarrollo web e infraestructura de hardware. Tendrá como objetivo desarrollar, implementar y mejorar constantemente la plataforma web de AGENDA SMART.

Conocimientos y competencias:

Capacidad para trabajar bajo presión. Experiencia comprobable en Visual Studio 2010 u superior, C#, Visual Basic .Net, jQuery, Javascript, MVC 3 o superior y SQL Server u Oracle PI/Sql. Deseables conocimientos en Kendo UI y Team Foundation Server o similares (SVN).

Ejecutivo Comercial:

Vendedor (ra) de terreno con 2 años de experiencia comprobable. Idealmente con estudios técnicos relacionados con venta y administración. Dentro de sus principales funciones tendrá que buscar clientes nuevos y mantener la cartera de clientes. Asesorar de manera integral y realizar seguimiento de solicitudes por parte de los clientes. Hacer seguimiento y persuadir para el cierre de venta. Trabajo 100% en terreno.

Conocimientos y competencias:

Se requiere Enseñanza Media Completa, conocimiento en servicio al cliente y digitación. Dentro de sus funciones está captar nuevos clientes y entregar un servicio de calidad a los clientes que soliciten ayuda. Es importante una adecuada dicción y uso del lenguaje, orientación de servicio al cliente, responsabilidad, compromiso, y motivación por el cumplimiento de sus funciones diarias.

Soporte:

Ejecutivos 2 años de experiencia comprobable en soporte telefónico, idealmente en atención de clientes y venta de productos y/o servicios.

Conocimientos y competencias:

Se requiere Enseñanza Media Completa, conocimiento en servicio al cliente y digitación. Dentro de sus funciones está el entregar un soporte de calidad a los clientes que soliciten ayuda, y a su vez, evitar la fuga de clientes. Es importante una adecuada redacción y uso del lenguaje, orientación de servicio al cliente, responsabilidad, compromiso, y motivación por el cumplimiento de sus funciones diarias.

Analista BA:

Profesional para el cargo de Business Analytics, quien tendrá como principal responsabilidad otorgar valor a los clientes mediante la extracción y análisis de datos. Analizar las bases de datos con el fin de identificar y generar nuevas segmentaciones, modelos o perfiles, que agreguen valor a nuestros clientes.

Conocimientos y competencias:

Ingeniero industrial, ingeniero informático, Ingeniero en información o carreras afines.
Experiencia en posiciones similares. Análisis estadísticos. Análisis de datos.

Requisitos Mínimos

- ✓ Experiencia Mínima: 1 año
- ✓ Estudios mínimos: Universitaria
- ✓ Situación Académica: Graduado
- ✓ Dominio Computacional: Nivel Profesional

Cargo	Sueldo Bruto	Comisión	Bono	Descripción
Desarrollador	\$ 2.300.000	-	1 sueldo	Evaluación de desempeño
Ejecutivo Comercial	\$ 500.000	\$ 500.000	-	Cumplimiento presupuesto
Analista BI	\$ 1.000.000	-	1 sueldo	Evaluación de desempeño
Telefonista	\$ 300.000	\$ 300.000	-	Cumplimiento presupuesto
Jefe Comercial	\$ 3.000.000	-	2 sueldos	Evaluación de desempeño

6.3 Incentivos y compensaciones.

Dentro de nuestro equipo existen 3 cargos con bonos anuales y 2 con comisión mensual. Es la fuerza de venta quien tendrá un sueldo base más comisión por mes dado los cumplimientos del presupuesto. Esta comisión se depositará todos los días 15 de cada mes luego de revisar los resultados. El presupuesto está definido por cantidad de clientes capturados. Los clientes fugados se considerarán también para efectos del presupuesto.

Los cargos más profesionales como son el Analista, el Desarrollador y el Jefe Comercial, tendrán un sueldo fijo, pero con derecho a un bono anual previa revisión de KPI's y evaluación de desempeño. La tabla a continuación detalla un resumen por cargo:

- 1) Jefe Comercial: definimos utilizar 1 persona para este cargo quien ingresará un par de meses antes de iniciar las actividades. Su cargo es de jefatura y tendrá a todo el resto bajo su mando. Su sueldo es de \$ 3.000.000 brutos por mes fijos. Podrá optar a un bono de 2 sueldos previo resultados y evaluación de desempeño a comienzos del 2do año.
- 2) Desarrollador: el cargo consta de un sueldo fijo bruto de \$2.300.000.- Podrá optar a un bono de un sueldo extra previo resultados y evaluación de desempeño a comienzos del 2do año.
- 3) Ejecutivo Comercial: los ejecutivos comerciales tienen un sueldo base bruto de \$500.000 más una comisión mensual de \$700.000 previo cumplimiento de metas.
- 4) Analista BI: el analista tiene un sueldo bruto de \$1.000.000 pero podrá optar a un sueldo extra como bono previo resultados y evaluación de desempeño a comienzos del 2do año.
- 5) Soporte: los telefonistas, al igual que los vendedores, tienen un sueldo base bruto de \$500.000 más una comisión de \$300.000 previo cumplimiento de metas.

Los sueldos en general están acordes al mercado. Lo que ofrece Agenda Smart es un grato ambiente laboral, con mucho potencial de crecer y así en el caso de todos los cargos, poder obtener sus bonos y comisiones. Para fines del 2do año, tenemos pensado hacer una revisión de cada sueldo. Además, esperamos reajustar los sueldos todos los años. Es muy importante definir los puntos a evaluar para el desarrollador y analista. En el caso del jefe comercial, pilar fundamental en Agenda Smart, tenemos pensado crear un completo BSC para poder llevar un control de los kpi's más importantes.

VII. Plan Financiero.

- A) Supuestos Agenda Smart:
- El año 0 corresponde al 2017.
 - Venderemos 3 Planes (valores sin IVA):
 - ✓ Smart + BA: USD \$37

- ✓ Smart + BA + Fidelización: USD \$75
- ✓ Software Full: USD \$231 (a contar del Año 3)
- Sólo al 2do año consideramos un alza de precios de un 20% para el primer Plan y de un 10% para el segundo Plan dado que ambos tendrán un Upgrade en los servicios ofrecidos.
- Alcanzaremos por año el siguiente MS (en promedio para cada país)
 - ✓ Año 1: 6%
 - ✓ Año 2: 12%
 - ✓ Año 3: 18%
 - ✓ Año 4: 24%
 - ✓ Año 5: 30%
- No considera IPC
- Tipo de Cambio utilizado 1USD= \$670
- Se considera como moneda USD dado el contexto internacional de AGENDA SMART.

B) Financiamiento:

El financiamiento tiene considerado los recursos para la puesta de empresa en marcha y operación de los primeros 2 Años:

- Aporte socios: USD \$240.000
- Aporte Inversionista: USD \$340.000 equivalente al 47,8% de propiedad.

C) Estimación de Ingresos por año:

Dada las participaciones de mercado objetivo entregadas en los supuestos, considerando la internacionalización de Agenda Smart y junto a la distribución pensada para la venta de los planes, los ingresos por año de Agenda Smart serían:

Total Ingresos USD AGENDA SMART	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 105.446	\$ 344.163	\$ 997.317	\$ 1.596.181	\$ 2.472.909
Crecimiento %		226%	190%	60%	55%

El crecimiento explosivo del año 2 y 3 se debe a:

- Año 2 el negocio se abre a Perú.
- Año 2 alza de precios.
- Año 3 el negocio se abre a Argentina.
- Año 3 empieza el Plan Software Full.

D) Flujo de Caja Puro Agenda Smart (USD).

Flujo de Caja Agenda Smart	Año 0	Total Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Ingresos		82.616	333.443	942.888	1.546.276	2.399.848
Costos Fijos de Administración		(159.403)	(206.687)	(316.299)	(375.761)	(403.343)
Comision		(60.896)	(109.612)	(163.701)	(192.000)	(226.388)
Viaticos		(5.373)	(16.836)	(28.299)	(39.761)	(39.761)
Comunicaciones		(1.505)	(1.505)	(1.505)	(1.505)	(1.505)
Plan de Marketing		(26.866)	(42.985)	(59.104)	(75.224)	(75.224)
Honorarios		(8.969)	(21.443)	(29.900)	(37.062)	(37.062)
Arriendo		(12.537)	(12.537)	(12.537)	(12.537)	(12.537)
Depreciacion Equipos		(1.254)	(2.090)	(3.045)	(3.881)	(4.239)
Amortizacion		(10.448)	(20.896)	(25.373)	(29.851)	(34.328)
Resultado antes impto		(204.634)	(101.146)	303.125	778.693	1.565.460
Impto 27%		0	0	0	(209.530)	(422.674)
Resultado despues impto		(204.634)	(101.146)	303.125	569.163	1.142.786
Depreciaciones y amortizaciones		11.701	22.985	28.418	33.731	38.567
Valor Residual Inv generales			836	1.910	2.507	1.433
Aporte Socios						
Equipos (PC)	(6.269)		(4.179)	(4.776)	(4.179)	(1.791)
Desarrollo Plataforma Tecnologica	(22.388)	(29.851)	(52.239)	(22.388)	(22.388)	(22.388)
Arriendo Oficina	(4.179)					
Inversiones Generales	(448)					
MKT Digital 1 mes	(5.970)					
Capital de Trabajo	(58.417)	(23.740)	(101.594)	(49.769)	(110.788)	(116.327)
Puesta en Marcha	(687)					
Valor Terminal						2.365.574
FLUJO DE CAJA	(98.357)	(246.523)	(235.337)	256.519	468.047	3.407.853
Tasa de descuento	18,52%					
VAN	1.374.898	TIR	73,3%			

Para el flujo utilizamos una tasa de descuento del 18,52% obtenida a través del modelo CAPM. A continuación, se detalla el cálculo de la tasa:

$$\text{Tasa de descuento} = rf + B^* (rm - rf) + PL + PSU$$

Indicador	%	Comentarios
Beta riesgo	0,97	Página Profesor Damodarán
Rf	1,91%	Bonos del Tesoro a 5 años
PRM Chile (Rm-Rf)	6,81%	Tasa Chile 2017 Damodarán
Premio por Liquidez	4,00%	Promedio utilizado en clases Evaluación de Proyectos PEP, MBA Uchile.
Premio Start Up	6,00%	Promedio utilizado en clases Evaluación de Proyectos PEP, MBA Uchile.

Dado el Régimen de la Renta Atribuida, la tasa de impuesto utilizada es 27%.

El Flujo de Caja Puro nos arroja un VAN (+) de USD \$1.374.898 y una TIR de 73,3%.

E) EERR Agenda Smart (USD):

EERR CONSOLIDADO (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas	\$ 82.615,9	\$ 333.443,0	\$ 942.887,7	\$ 1.546.275,6	\$ 2.399.848,0
Costo Operacional	-\$ 73.843,3	-\$ 96.231,3	-\$ 107.574,6	-\$ 107.574,6	-\$ 107.574,6
Mg Bruto	\$ 8.772,7	\$ 237.211,7	\$ 835.313,1	\$ 1.438.700,9	\$ 2.292.273,4
Gastos de Administración y Ventas Asignables	-\$ 224.803,1	-\$ 356.367,9	-\$ 514.914,8	-\$ 637.420,4	-\$ 699.390,6
Plan de Marketing	-\$ 26.865,7	-\$ 42.985,1	-\$ 59.104,5	-\$ 75.223,9	-\$ 75.223,9
Remuneraciones	-\$ 118.209,0	-\$ 165.492,5	-\$ 233.910,4	-\$ 293.373,1	-\$ 320.955,2
Provisión de Indemnizaciones	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
Comisiones	-\$ 60.895,5	-\$ 109.611,9	-\$ 163.701,5	-\$ 192.000,0	-\$ 226.388,1
Honorarios	-\$ 13.459,9	-\$ 21.442,5	-\$ 29.899,9	-\$ 37.062,2	-\$ 37.062,2
Movilización y Viáticos	-\$ 5.373,1	-\$ 16.835,8	-\$ 28.298,5	-\$ 39.761,2	-\$ 39.761,2
Provision Varios Asignables	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
Gastos de Administración y Ventas No Asignables	-\$ 15.833,4	-\$ 15.833,4	-\$ 15.833,4	-\$ 15.833,4	-\$ 15.833,4
Arriendo	-\$ 12.537,3	-\$ 12.537,3	-\$ 12.537,3	-\$ 12.537,3	-\$ 12.537,3
Servicios Básicos	-\$ 1.791,0	-\$ 1.791,0	-\$ 1.791,0	-\$ 1.791,0	-\$ 1.791,0
Telefonía	-\$ 1.505,1	-\$ 1.505,1	-\$ 1.505,1	-\$ 1.505,1	-\$ 1.505,1
Resultado Operacional	-\$ 231.863,9	-\$ 134.989,7	\$ 304.564,8	\$ 785.447,1	\$ 1.577.049,3
Resultado Operacional %	-281%	-40%	32%	51%	66%
Gastos Financieros	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
Resultado No Operacional	-\$ 231.863,9	-\$ 134.989,7	\$ 304.564,8	\$ 785.447,1	\$ 1.577.049,3
Impuestos				-\$ 195.252,7	-\$ 425.803,3
Utilidad Neta	-\$ 231.863,9	-\$ 134.989,7	\$ 304.564,8	\$ 590.194,3	\$ 1.151.246,0
Utilidad Neta %	-280,7%	-40,5%	32,3%	38,2%	48,0%

Principales KPI's:

Escenario Base					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto %	11%	71%	89%	93%	96%
Resultado Operacional	-281%	-40%	32%	51%	66%

F) Análisis de Sensibilidad:

La variable crítica con la que decidimos hacer el Análisis de Sensibilidad es el Ingreso. Para ello, se estimó escenarios con FDC y EERR para un presupuesto de ventas al 60%, 80%, 120% y 140% de cumplimiento. Los resultados son los siguientes:

Escenario 60% Ventas					
VAN	USD 895.068				
TIR	58%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto %	-49%	52%	81%	88%	93%
Resultado Operacional %	-412%	-79%	16%	39%	59%

Para éste escenario, las Comisiones caen a 0, ya que al nuestro modelo de negocios paga el salario variable a contar del 80% de cumplimiento.

Escenario 80% Ventas					
VAN	USD 1.037.860				
TIR	61%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto %	-12%	64%	86%	91%	94%
Resultado Operacional %	-357%	-67%	20%	42%	60%

Escenario 120% Ventas					
VAN	USD 1.706.809				
TIR	85%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto %	26%	76%	90%	94%	96%
Resultado Operacional %	-229%	-23%	41%	57%	70%

Escenario 140% Ventas					
VAN	USD 2.101.709				
TIR	100%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto %	36%	79%	92%	95%	97%
Resultado Operacional %	-182%	-5%	49%	63%	74%

Para éste último escenario, las Comisiones son las mismas que el Escenario 120%, ya que nuestro modelo de negocios paga el salario variable a con tope 120%.

VIII. Riesgos críticos.

1. Barreras a la Entrada:

La Industria de las Soluciones Tecnológicas tiene un grado de evolución muy alto. En este contexto nuevas alternativas aparecen día a día. Por lo mismo, AGENDA SMART debe generar barreras a la entrada que permitan diferenciarnos con el cliente, e imposibiliten que la competencia replique nuestra Propuesta de Valor. Para este fin tenemos definido una fuerte inversión de Desarrollo de Plataforma Tecnológica. A su vez tenemos la convicción de que nuestro mix ofrecido en la Propuesta de Valor es único en el mercado; si bien existe oferentes de algunos de nuestros servicios, prácticamente ninguno lo hace de manera integral.

2. Grado de Competitividad del Plan SMART + BA + FID + **Software Full**:

El Plan que considera Software Full implica nuevos competidores para AGENDA SMART. Ya que si bien es una Solución Tecnológica, los actores del mercado son especializados, con precios elevados y enfocados a la fidelización del cliente. El desafío para nosotros está en Desarrollar un Software con excelente funcionalidad para cada actividad y a un precio competitivo. De nuestra investigación de mercados, concluimos que la oferta existente es percibida como “muy costosa”.

3. Competencias del Jefe comercial: El Jefe Comercial tendrá a cargo a toda la empresa, con un número importante de profesionales de distintas áreas. Es relevante que además de la experiencia, tenga las competencias para manejar y motivar al equipo. Además debe tener la capacidad de trabajar bajo presión. Es una posición crítica en AGENDA SMART. Por lo mismo, si el Ejecutivo tuviera complicaciones en éstos ámbitos, tenemos contemplado asesorarlo mediante Coaching.

4. Confianza en la Digitalización: Muchos de los clientes digitalizarán por primera vez su sistema, pasando probablemente de un cuaderno o libreta, a un dispositivo móvil o

computador. El reto es demostrarles lo confiable y segura que es la plataforma. Para esto, es crítico que nuestros Ejecutivos Comerciales tengan las herramientas técnicas y habilidades blandas para generar confianza suficiente con el cliente.

IX. Propuesta Inversionista.

AGENDA SMART requiere un Aumento de Capital de USD 580.000 para los primeros 24 meses de operación.

La Propuesta para el Inversionista contempla un Aporte de Capital por USD 340.000. Por su parte los Socios Fundadores ofrecen un 47,8% en la Propiedad de la Empresa, con un TIR del 27% para el Inversionista. Esto significa una rentabilidad para el Inversionista de 8,7% por sobre nuestro WACC de 18,52%.

A continuación, se describe la Propuesta al Inversionista en detalle:

<i>Propuesta al Inversionista</i>	
<i>Aumento de Capital</i>	<i>USD 580.000</i>
<i>Aporte Inversionista</i>	<i>USD 340.000</i>
<i>Aporte Socios</i>	<i>USD 240.000</i>
<i>Uso de los Fondos</i>	<i>Déficit proyectado 24 meses.</i>
<i>Propiedad del Inversionista</i>	<i>47,8%</i>
<i>Propiedad Fundadores</i>	<i>52,2%</i>
<i>Valorización Pre- Money</i>	<i>USD 370.822</i>
<i>Acciones Inversionista</i>	<i>478 Acciones serie A Preferentes, Hurdle Rate 9%</i>
<i>Acciones Fundadores</i>	<i>400 Acciones serie A Preferentes, Hurdle Rate 9%</i> <i>122 Acciones Serie B Comunes</i>
<i>Representación</i>	<i>1 de 3 Directores con Quorum calificado.</i>
<i>Estrategia de salida</i>	<i>Cláusulas preferentes en eventos de venta de la empresa.</i>
<i>TIR Inversionista</i>	<i>27%</i>
<i>La oferta para el inversionista permite alcanzar una TIR para el inversionista de 27% considerando el Escenario Base del business plan.</i>	

Respecto al valor de AGENDA SMART hemos realizado una estimación conservadora de múltiplo EBITDA X 1,5 al Año 5. La valorización Pre y Post Money, fueron calculadas en base al aporte de capital del Inversionista, los Fundadores y las respectivas participaciones en la empresa.

A continuación, se describen los puntos mencionados:

Cálculo Propuesta al Inversionista	
Valor AGENDA SMART Año 5	USD 2.365.574
EBITDA	USD 1.577.049
Múltiplo EBITDA	1,5
Valor Aporte Inversionista	USD 1.131.500
Aporte Capital Inversionista	USD 340.000
Aporte Capital Fundadores	USD 240.000
TIR Inversionista	27,2%
Propiedad Inversionista	47,8%
Propiedad Fundadores	52,2%
Valorización Pre - Money	USD 370.822
Valorización Post Money	USD 710.822
Tipo de Cambio	670

Por último, respecto al Flujo de Caja del Inversionista, hemos considerado la siguiente estructura a 5 años:

Flujo de Caja para TIR Inversionista USD	Año 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Ingresos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.550.000
Resultado antes impto		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.550.000
Impto 25%		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 418.500
Resultado despues impto		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.131.500
Capital Inversionista	-\$ 340.000					
FLUJO DE CAJA	-\$ 340.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.131.500
Tasa de descuento	18,5%					
VAN	\$ 143.922	TIR	27,2%			

X. Conclusiones.

En base al Plan de Negocios expuesto consideramos que AGENDA SMART tiene un gran atractivo comercial tanto en Chile como en la Región.

Si bien en la actualidad es un escenario de pocos competidores, este mercado evoluciona muy rápido. Con una importante inversión en Desarrollo de Plataforma Tecnológica generaremos barrera a la entrada a posibles nuevos actores. Durante los 2 primeros años de operación realizaremos una inversión total de USD 104M y, posteriormente, a contar del 3er año presupuestamos una inversión de USD 22M por año, para esta finalidad.

Por su parte, internacionalizar exitosamente nuestra empresa es 100% factible. Esto debido tanto a la naturaleza digital de nuestro negocio, que permite centralizar gran parte de la estructura de costos en Chile, como al conocimiento de los mercados objetivo por parte de los Socios Fundadores.

En términos financieros, AGENDA SMART es una empresa con ventas estimadas al Año 5 por USD 2.400.000 y Punto de Equilibrio a fines del Año 2. A contar del 3er año nuestro Resultado Operacional y Utilidad Netas promedian 49,5% y 39,5%, respectivamente. A nivel de Flujo de Caja nuestra empresa tiene una TIR de 73,3% y VAN de USD 1.375.000.

Anexos:

1) Fuentes:

www.amarillas.cl

www.contraangulo.cl

www.paginasamarillas.com.pe

www.odontomarketing.com

www.paginasamarillas.com.ar

www.faco.org.ar

www.paginasamarillas.com.co

www.premiumreport.blogspot.cl