



LOYAL POINTS

Parte II

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

Alumno: Lucas Ignacio Manterola

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, Abril 2018



Loyal Points

“El Valor de la Lealtad”

Una Oportunidad de Negocio innovadora en Panamá

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	5
I - Oportunidad de Negocio	6
II - Análisis de la industria, Competidores, Clientes, Proveedores	7
III- Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	8
IV – Plan de Marketing	9
V – Plan de Operaciones	11
5.1- Estrategia, tamaño y alcance de las operaciones	11
5.2- Flujo de Operaciones	11
5.3- Plan de desarrollo e implementación	14
VI – Equipo del Proyecto	15
6.1- Equipo Gestor	15
6.2 - Plan de dotación	15
6.3- Estructura Organizacional	16
6.3.1 Etapa Inicial	16
6.3.2 Etapa Madura	17
6.3.3 Descripción de Roles Principales	18
6.4- Incentivos y Compensaciones	19
VII – Plan Financiero	20
7.1- Supuestos	20
7.2- Estado de Resultados	21
7.3- Flujo de Caja	22
7.4- Balance General	22
7.5- Evaluación Financiera	23
7.5.1 Tasa de descuento	23
7.5.2 Indicadores Financieros - VAN – TIR – Periodo de repago (payback)	23
7.5.3 Capital de Trabajo	23
7.5.4 Fuentes de Financiamiento	23
7.5.5 Análisis de Sensibilidad	24
7.5.6 Punto de Equilibrio / Breakeven	24
VIII – Riesgos Críticos	25
IX – Propuesta Inversionista	26
X – Conclusiones	27
Bibliografía y Fuentes	28



ANEXOS	30
Anexo 1 – Decisiones para el diseño de las Operaciones.	30
Anexo 2 – Carta Gantt de implementación	31
Anexo 3 – Matriz de Habilidades Equipo emprendedor	32
Anexo 4 – Cálculo de la tasa de descuento K_p	34
Anexo 5 – Análisis de Costos	35
Anexo 6 – Inversión CAPEX	38

Resumen Ejecutivo

El crecimiento acelerado de Panamá en los últimos años ha atraído a muchas empresas y comercios, que se han beneficiado de este entorno positivo. Al mismo tiempo, este entorno resulta en una mayor competencia para lograr la preferencia de los clientes, clave para mantenerse en el mercado y crecer. Los programas de fidelización son una excelente herramienta en este desafío, para atraer y retener los clientes más importantes, los clientes leales. Sin embargo crear y ofrecer un buen programa de lealtad es todo un reto para los pequeños y medianos comercios, que no tienen la escala para desarrollar el programa más allá de simples modelos de tarjetas físicas, y con una escala limitada también de usuarios. Es así que solo un 20% de los comercios pequeños o medianos en Panamá cuenta con programa de fidelización propio y todos ellos hacen uso de métodos manuales, ya que no hay opciones digitales a un precio accesible.

Loyal Points es una plataforma web junto con una aplicación que permitirá a pequeños y medianos comercios ofrecer a sus clientes un Programa de Lealtad propio e independiente, brindando mayor valor por sus compras a sus clientes-usuarios de la red, que entonces preferirán seguir comprando en su comercio. Está demostrado que los programas de lealtad resultan en un incremento en las ventas de los comercios entre el 7 y 8% (Wunderman 2017). Además los comercios aliados serán “visibles” para todos los usuarios de la plataforma, y así tendrán la oportunidad de captar nuevos clientes. Los usuarios por su parte, tendrán la practicidad de tener muchos programas de lealtad de sus comercios favoritos consolidados en una sola aplicación y el poder obtener beneficios adicionales por su fidelidad a estos comercios. Nuestro proyecto busca capturar el “valor de la lealtad”. Los comercios se afiliarán a la plataforma por una cuota mensual de apenas el 0.5% de sus ventas y ofrecerán promociones/descuentos a través de la plataforma, re direccionando aproximadamente el 50% del presupuesto que actualmente invierten en actividades de promoción y descuentos. El programa es gratis para los usuarios. El objetivo es tener la red más amplia posible de usuarios, ya que es esta red la que da valor a todo el programa.

El tamaño del segmento-objetivo es de 3000 locales y el número de usuarios target de la aplicación es de 480,000 personas. El tamaño del mercado de Servicios de Marketing hacia CRM y Lealtad se estima en \$6.3 Millones, del cual se buscará capturar un 10% con una facturación de \$600,000 en las etapas maduras del negocio.

La inversión en marketing en las etapas iniciales del proyecto será mayor para crear awareness de un modelo innovador y para atraer nuevos usuarios a la red. Los ingresos en los dos primeros años serán menores a los costos, y por ello se requerirá contar con un capital de trabajo de \$165,000 que cubre los gastos de operación durante esta etapa. La inversión inicial total será de \$190,000 dólares, que cubre el capital de trabajo y la inversión para el desarrollo de la plataforma. Esta inversión será entregada en tres aportes entre los años 0 y 1. El proyecto se evalúa con un horizonte de 7 años, con una recuperación del capital invertido al año 4. El proyecto tiene un **VAN de \$245,732** con un Tasa Interna de Retorno del 51%, más un alto potencial de crecimiento y escalabilidad. Se trata de un negocio atractivo para un inversionista, que podrá aportar el 30% del capital requerido, ser parte de la junta directiva y participar de esta gran oportunidad de negocio.

I - Oportunidad de Negocio

Todo negocio necesita obtener rentabilidad y sostenerse en el tiempo. Para los comercios pequeños y medianos esto se traduce en la necesidad fundamental de mantener y crecer sus ventas. El entorno positivo que ofrece Panamá favorece a los comercios con un potencial de incremento en sus ventas, pero al mismo tiempo crea un entorno muy competitivo con bajas barreras de entrada donde atraer y retener clientes se transforma en una necesidad clave. Los consumidores, por otro lado, tienen múltiples necesidades, que satisfacen día a día eligiendo productos y servicios, con un presupuesto siempre limitado a sus ingresos. Su objetivo es maximizar el valor que reciben en cada compra, en un entorno cada vez más tecnológico y con más información disponible.

Existen dos tendencias muy importantes en el mercado, relevantes a estas necesidades: La digitalización de nuestras actividades diarias donde se espera que en los próximos 30 años la mayoría de las actividades estén influenciadas por la digitalización. Por otro lado, existe una clara tendencia de crecimiento de los Programas de Lealtad, que se han duplicado en los últimos 5 años (Wunderman, 2017). Esto se debe a que estos programas generan crecimiento en ventas entre **5 a 8% neto** para los negocios que lo ofrecen. Estos programas han evolucionado hacia una mayor variedad de los beneficios ofrecidos y hacia la digitalización, al igual que todas las actividades.

La exploración realizada en la ciudad de Panamá, muestra que apenas un 20% de los comercios pequeños o medianos cuenta con Programa de Lealtad propio, todos con modelos de tarjetas físicas. No se realizan análisis sobre los hábitos de compra de sus clientes y así, sus promociones son abiertas a todo el público y poco efectivas.

A su vez, el 79% de los usuarios estaría interesado en participar en un programa como Loyal Points, y el 78% de usuarios potenciales preferirían hacer sus compras en comercios con Programas de Lealtad (detalles en Parte I)

La baja penetración de programas de lealtad en pequeños y medianos comercios en Panamá, está ligada a la falta de opciones viables, ya que el desarrollo de un programa de fidelización computarizado es muy costoso para ser implementado individualmente. Para los usuarios, el participar en el programa de cada comercio por separado sería imposible de manejar, ya fuera con distintos apps o con múltiples tarjetas físicas. El modelo de negocio propuesto por Loyal Points captura esta oportunidad a través de ofrecer un programa de lealtad independiente para cada comercio, pero integrado en una única plataforma web. Los usuarios de Loyal Points podrán tener en una sola app los programas de lealtad de los comercios aliados a la red, creando así una sinergia que responde a las necesidades de usuarios y comercios. Dado que el proyecto se basa en esta sinergia de múltiples comercios y una gran cantidad de usuarios, el modelo no da derecho a exclusividad de un rubro o área a los comercios.

Al año 2018, los locales de comercios pequeños y medianos que pertenecen a las categorías objetivo de Loyal Points se estiman en 3,000 locales. Las entrevistas a comercios nos indican que la disposición a pagar por un servicio como Loyal Points es de \$175/mes por local, estimando el tamaño de la oportunidad en \$6,300,000/año.

El equipo emprendedor de Loyal Points, está compuesto Johanna y Lucas, profesionales con más de 10 años de experiencia en Operaciones, Proyectos, Abastecimiento y Negociación en empresas líderes globales de consumo masivo, aportando su Liderazgo, Enfoque a Resultado, Solución de problemas. (Anexo 3). Se cuenta también con una red contactos y sólida asesoría en las áreas de Informática y de Marketing claves para el proyecto.

II - Análisis de la industria, Competidores, Clientes, Proveedores

El producto se inserta dentro de la **Industria de los Servicios de Marketing**. También, el modelo operativo del proyecto es con operación en la nube (**Cloud Computing**), por ello se analizan las tendencias de esta modalidad.

La evolución de esta industria en los últimos diez años muestra dos importantes tendencias:

a) **La digitalización de las actividades diarias**, con una creciente participación de herramientas, medios, sistemas y programas en casi todos los aspectos de nuestra vida y b) El **crecimiento sostenido de los programas de lealtad**, y su adaptación continua a las necesidades crecientes de usuarios y comercios. Ambas tendencias son relevantes al proyecto de Loyal Points, que integra las necesidades de comercios y usuarios a través de un programa de lealtad, con una plataforma digital que maximiza los beneficios para ambas partes.

Un análisis del macro-entorno muestra una **situación favorable para el desarrollo del proyecto en Panamá** y la región Centroamericana. Se desarrolla el análisis del entorno en base a la metodología PESTLE (por sus siglas en inglés: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ambiental). (Detalle en Loyal Points Parte I).

→ **Oportunidades y Amenazas:** La mayor **oportunidad** consiste en apropiarse del potencial de crecimiento de los programas de lealtad, con un medio digital, con aún bajo desarrollo en Panamá y la región, donde los clientes claramente valoran estos beneficios. La mayor **amenaza** radica en la facilidad de entrada, ya que existen propuestas similares en otros países que podrían expandirse a Panamá, (modelo de las cinco fuerzas de Porter, 1979). Se minimiza este riesgo creando un rápido crecimiento en la base de usuarios, y luego de comercios, para que esta masa crítica sea una barrera difícil de igualar para un nuevo actor. (Ver Parte I).

Los **competidores** se pueden dividir en 4 grupos: **a) Redes Sociales** que ofrecen la posibilidad de un contacto gratuito con usuarios, pero sin ofrecer planes de lealtad. **b) Top-Panamá**, un club de beneficios con tarjetas físicas donde los usuarios deben pagar una cuota anual, y por tanto tiene muy baja penetración en el mercado. **c) Drago Solutions**, que ofrece la creación de un Programa de Lealtad digital a medida para cada negocio. Al ser específico para cada negocio, los costos netos son mayores y se orienta a empresas grandes. d) propuestas similares a Loyal Points, en otros países de la región, como **Apperto** en Argentina o **Puntos de Lealtad** en México, que ofrecen programas con más elementos en común a Loyal Points. No tienen oficinas con soporte técnico permanente en Panamá, lo cual limita su penetración posible al mercado (Ver Parte I).

Loyal Points tendrá dos grupos de **clientes**, que se integran en nuestro proyecto de manera complementaria, los comercios que se afiliarán a la plataforma y los usuarios de los programas de lealtad de cada comercio. Los **comercios** objetivo de Loyal Points son de tamaño pequeño a mediano, orientados a la venta a clientes de nivel socioeconómico A,B,C,D. Los principales rubros de los negocios a los que se enfocará Loyal Points son: i) Restaurantes/Comida y ii) Salud y Belleza. Por el lado de los **Usuarios**, Loyal Points se enfocará en las personas residentes en la ciudad de Panamá y alrededores, entre 20 y 50 años. Dentro de este grupo de usuarios-target reconocemos dos grupos importantes: Millennials y Generación X, ambos clave para el proyecto (Ver Parte I)

El **proveedor** fundamental para el proyecto es quien desarrollará el software, y será un socio aliado clave.

III- Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

Loyal Points se constituirá como una sociedad anónima privada, local Panameña, inscrita en la ciudad de Panamá (Ampyme, 2015). Las acciones se distribuirán en un 70% en partes iguales entre los socios fundadores y en un 30% para un socio capitalista inversor. Se desarrolla el Modelo de Negocio a través del modelo “Canvas” de Osterwalder & Pigneur (2010) (Ver Parte I).

Principios de Loyal Points: La esencia de la empresa es brindar servicio, con tres principios fundamentales: **a) Foco en los usuarios:** Todas las actividades estarán enfocadas en entender y satisfacer las necesidades de los usuarios. **b) Balancear necesidades de usuarios y comercios,** ofreciendo la mejor experiencia de compra a los usuarios al tiempo que se maximizan los márgenes de venta para los comercios. **c) Diferenciación y Tecnología:** A la vanguardia en sistemas de información, para que nuestra plataforma siempre ofrezca las mejores soluciones.

El análisis de las **Ventajas Competitivas** se desarrolla en base a los Recursos tangibles e intangibles, las Capacidades de Loyal Points como negocio, y las Competencias Clave. Las ventajas competitivas son:

Para los Usuarios: Practicidad = Pertener a múltiples programas de lealtad, usando una única aplicación.

Para los Comercios: a) Permitir a los comercios acceder a la gran red de usuarios de la plataforma: b) Capacidad de medir efectividad de promociones hechas por el comercio, detectar y repetir el tipo de promociones que generan más venta adicional. (Ver detalle de Ventajas Competitivas en Parte I).

En un contexto donde los modelos de operación en la nube y planes de lealtad están tan poco desarrollados en Panamá, la **estrategia de entrada** debe ser enfocada hacia tres objetivos básicos: a) **blindaje a la entrada** de nuevos actores, a través de un crecimiento acelerado de la base de usuarios, b) foco en **crear awareness** con inversión mayor en Marketing al ser un modelo innovador en Panamá, y c) lograr una **ejecución financieramente sostenible**, concentrando el esfuerzo en un área reducida de la ciudad de Panamá.

Una vez construidos los dos elementos fundamentales del modelo de negocio: Una amplia base de usuarios y el *awareness* del modelo y de la marca, el siguiente paso es la **estrategia de crecimiento**, clave para los financieros del proyecto y para blindar la entrada de nuevos competidores. Esta estrategia se enfoca en tres elementos: a) Crecimiento sistemático de comercios y usuarios, b) Foco en retener los comercios aliados y c) Mejora continua de la plataforma y Servicio al cliente.

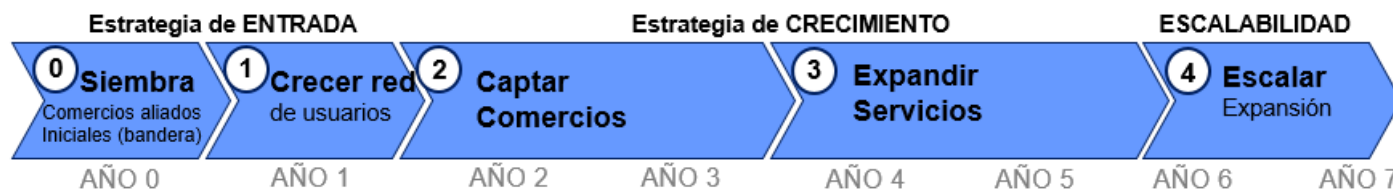
El modelo de negocio de Loyal Points tiene un gran **potencial de escalabilidad**, ya que es fácilmente transportable a otros países o escalas de negocio con inversiones marginales. La escalabilidad puede definirse en dos dimensiones: a) Hacia otros países de la región o b) Hacia comercios más grandes dentro de Panamá. La estrategia de entrada, crecimiento y expansión para Loyal Points se resume en la Figura 1 (ver página 9).

Como parte del compromiso que la empresa tiene con la sociedad, Loyal Points se comprometerá a cumplir con los **Principios de Responsabilidad Social** establecidos en la Guía Técnica DGNTI COPANIT ISO 26000. Los principios de Responsabilidad social de Loyal Points se consolidan en nuestro Decálogo RSE (Ver Parte I).

IV – Plan de Marketing

La estrategia de entrada y crecimiento para Loyal Points se planea en cinco etapas distintivas (Figura 1). Cada etapa en esta estrategia de crecimiento requerirá de un plan de Marketing y objetivos específicos.

Figura 1 – Plan de Desarrollo de Loyal Points – Etapas



En la **Etapas 0** de Siembra, el objetivo es atraer 25 locales de los primeros comercios aliados o “bandera”. Durante esta etapa se realiza la puesta en marcha del proyecto y el desarrollo de la plataforma y aplicación.

En la **Etapas 1**, los objetivos son crear awareness y crecer aceleradamente la red de usuarios, corazón del Programa, con un target de 13,000 usuarios, con los siguientes planes: i) Plan de captura de clientes en los locales afiliados, ii) Impulsadores en horas pico, iii) Branding Digital, iv) Volantes, v) Campaña de referidos.

En la **Etapas 2**, se continuará con las actividades de crecimiento de usuarios, con un objetivo de 39,000 al año 3, y se adicionarán dos recursos de ventas para acelerar la captación de nuevos comercios, para alcanzar 135 locales al año 2 y 225 locales al año 3., con keywords de búsqueda web y recomendaciones de nuevos comercios realizadas por usuarios satisfechos.

Las **Etapas 3 y 4** son de expansión de nuevos servicios y de Escalabilidad del programa.

La **segmentación** de usuarios y comercios se desarrolla en la Parte I, Anexos 6 y 7, estableciendo el segmento objetivo para ambos grupos. A su vez, se realiza una sub-segmentación del segmento objetivo con el objeto de guiar las actividades de Marketing y Ventas. Los comercios se segmentan en Pioneros, Seguidores y tardíos en función del momento en que se incorporan a Loyal Points. Los Usuarios se segmentan según su grupo de Edad (Millennials y Generación X), y su personalidad, para guiar las actividades de comunicación y captación.

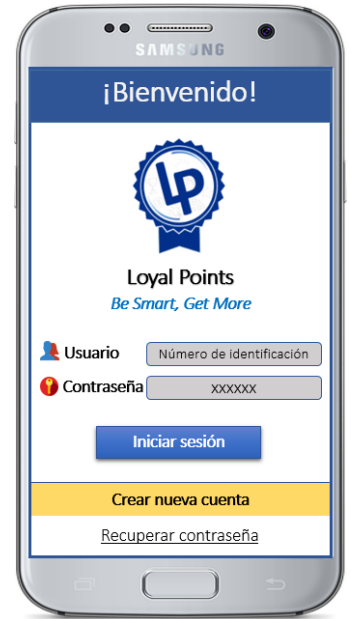
Producto: Se trata de una plataforma web y un App, que permitirá a los comercios ofrecer un plan de lealtad propio e independiente, ofreciendo promociones y descuentos específicos a los usuarios de la plataforma. Los beneficios que cada comercio ofrece son definidos, administrados y pagados por el comercio, dentro de un abanico de opciones recomendado por Loyal Points. (Detalles de producto y beneficios en Parte I)

Para los usuarios, el producto es un App que consolida múltiples planes de lealtad con la practicidad de tenerlos digitalmente en el Smartphone, y el beneficio de obtener mayor valor por compras en los comercios afiliados.

→ Como resultado, los usuarios recibirán mayor valor por sus compras y recompensarán al comercio con su lealtad en futuras compras. Y así los comercios tendrán un incremento neto entre +7-8% de sus ventas.

A nivel operativo, para los clientes el producto consiste en una Aplicación Web basada en un Cloud-Server, a la cual se conectan las Apps descargadas por cada usuario miembro, y los programas de facturación de cada comercio. La aplicación consolida la información de compra de cada usuario en cada comercio.

Producto – Interfaz de Usuario (App): La imagen muestra como luciría la aplicación para usuarios (Ver desarrollo en más detalle en Parte I).



Estrategia de Precio: El proceso para establecer el precio se basó en encuestas realizadas a comercios identificando un valor tentativo de \$150 a \$175 por mes por local como media de la disposición a pagar o Valor Percibido (Ver Parte I). Luego de entender todas las fuentes de diferenciación del producto, definimos una prima de \$50 por mes por local como el valor incremental que se está brindando a los comercios con la plataforma. El resultado es un precio propuesto de **\$200 por local por mes**. Para comercios que cuentan con varios locales se ofrecerán descuentos escalados. El costo para un comercio estará dado por la mensualidad de \$200 por local, más el costo de los beneficios ofrecidos a los usuarios, que será re-direccionado del presupuesto actual de planes de Marketing y comunicación (entre un 3 a un 10% de las ventas).

La **estrategia de Distribución** será específica para cada grupo de clientes (Comercios y Usuarios). Para los comercios, la manera de llevar el producto a los comercios será a través del Canal Directo o sea a través de una fuerza de Ventas que gestione la venta a los comercios (Contactar, visitar, cotizar, cerrar el negocio). También el Website será una herramienta de comunicación y captación de comercios. El canal principal para captar los usuarios será en tiendas. Al igual que con comercios también el Website donde pueden encontrar información de los beneficios para atraerlos y afiliarlos. Para usuarios, el boca-a-boca y las redes sociales son también clave.

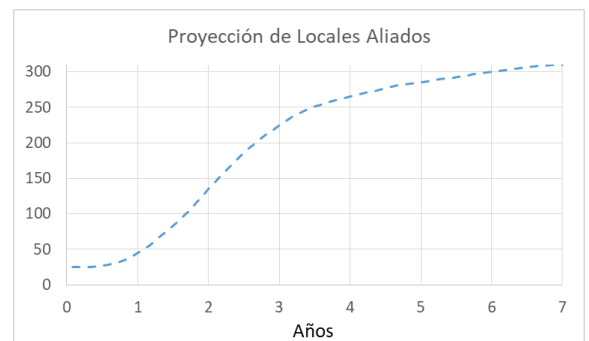
La **estrategia de comunicación y ventas** también es específica para cada grupo de clientes, y a las etapas de desarrollo del negocio descritas. En la etapa 0 de siembra, el foco de la comunicación y ventas estará en la captura de los comercios pioneros a través de venta directa, y de eximir costos iniciales a estos comercios. Luego en la etapa 1 el foco pasa a la captura acelerada de usuarios, principalmente en tiendas. En la etapa 2 se continúa con el foco en el crecimiento de usuarios pero agregando esfuerzo en crecimiento de comercios (Ver Parte I).

El **presupuesto de Marketing** está alineado año a año con las etapas de crecimiento del negocio y las estrategias de comunicación planteadas. Entre los años 1 al 3, el gasto en marketing será elevado, ya que debe acompañar los planes de crecimiento de negocio. (Ver detalles de presupuesto y actividades en Parte I).

La **proyección de demanda** se estableció como una penetración del 8.7% de locales dentro de los 3000 locales identificados como mercado objetivo, con un crecimiento lento en la etapa 1 y más acelerado en la etapa 2 en línea con las actividades de marketing y captura de nuevos comercios planteada.

En base a las proyecciones de crecimiento de locales se desarrolla la tabla de proyección de demanda que será la base para los financieros del proyecto. (Ver detalles en Parte I)

Gráfico 1 – Proyección de Locales



V – Plan de Operaciones

5.1- Estrategia, tamaño y alcance de las operaciones

Entendiendo que nuestro producto es un Servicio donde “el cliente es el punto focal de todas las decisiones y las acciones de la organización” (Chase, Jacobs & A Aquilano - 2009), las operaciones de Loyal Points abarcarán todas las actividades, procesos e interacciones que se deben mantener con el cliente durante el proceso de venta, implementación, mantenimiento y mejora de la plataforma y de sus interfaces en la web y en la aplicación, de forma que se garantice el uso eficiente de los recursos y capacidades con los que contamos. De manera específica las operaciones internas serán las responsables de los sistemas de servicios (procedimiento, equipo e instalaciones), por su parte las operaciones externas, se enfocarán a los procesos de venta y promoción a clientes y usuarios. (Ver decisiones clave en el diseño de las operaciones en Anexo 1).

El tamaño de las operaciones en ciudad de Panamá se estima al año 7, en que el negocio habrá alcanzado las metas de demanda, con 310 locales y 52,000 usuarios pertenecientes a la red (Ver numeral 4.8 de Parte I).

Las principales decisiones estratégicas que definimos como claves para poder expandir nuestras operaciones y mantener nuestra posición en el mercado son:

- **Compatibilidad del Sistema:** Dada la amplia oferta de sistemas de facturación disponibles en el mercado, la plataforma se desarrollará de manera que sea altamente compatible con los sistemas de facturación disponibles, para permitir que los procesos de implementación se lleven a cabo de forma eficiente.
- **Coordinación entre áreas:** La interacción entre el área comercial y el área técnica y la coordinación en los cronogramas de trabajo será necesaria para lograr cumplir con los objetivos de expansión de la plataforma, pero sobre todo para cumplir las expectativas y compromiso pactados con los clientes. Por lo tanto el trabajar de forma coordinada asegurará que se cumpla con las promesas de valor y que tanto comercios como usuarios se sientan satisfechos con el servicio brindado.
- **Mejora Continua de la plataforma:** Siendo un modelo nuevo de negocio en Panamá, inicialmente estaremos solos en el mercado, sin embargo en la medida en que Loyal Points gane adeptos, la posibilidad de nuevos entrantes se incrementará, por lo tanto el mantener la plataforma actualizada e introducir nuevas herramientas y servicios agregados a futuro debe ser un foco importante para que Loyal Points se logre diferenciar y ofrecer un producto de mayor valor podremos mantener la fidelidad de nuestros clientes.

5.2- Flujo de Operaciones

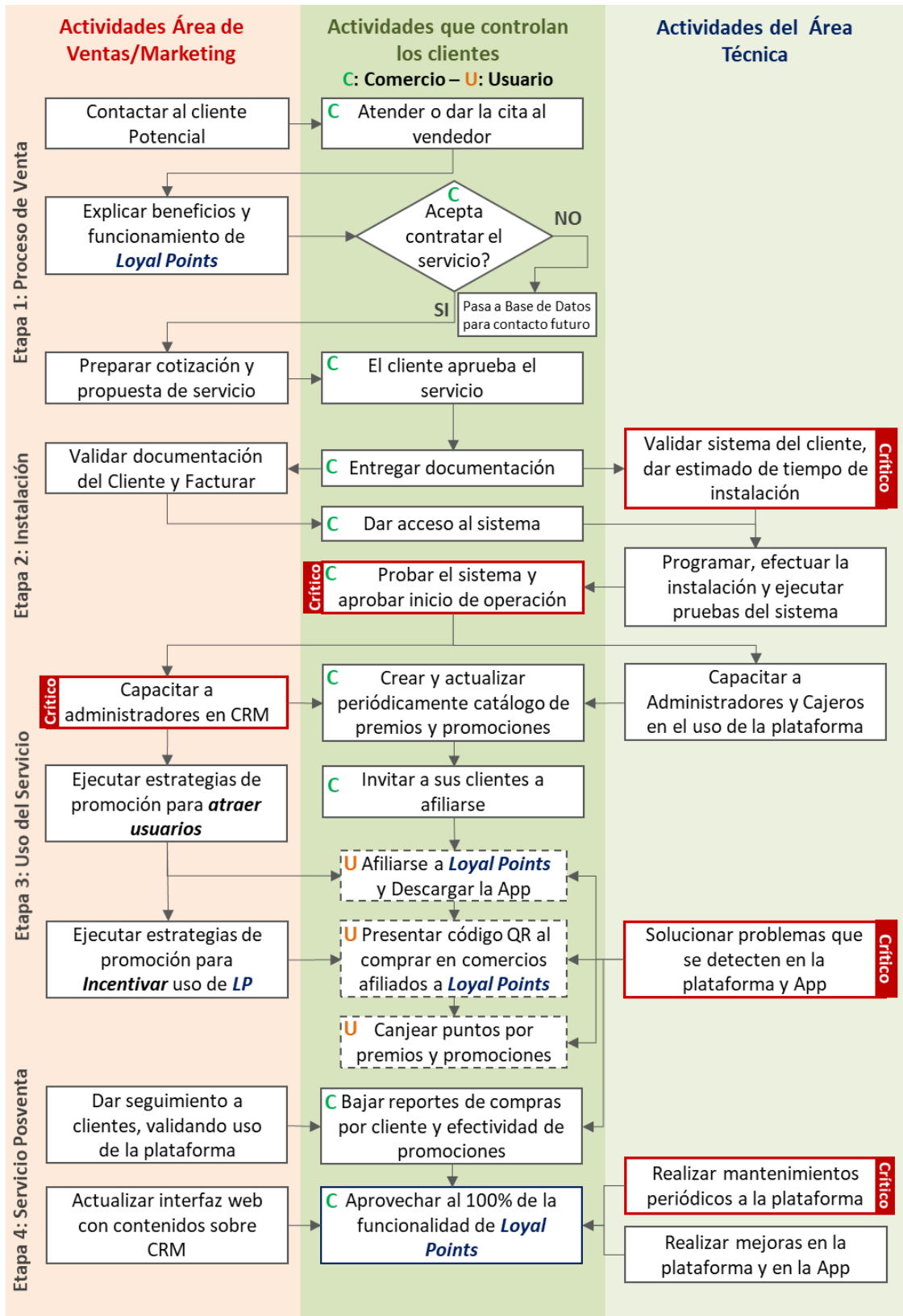
Los procesos necesarios para lograr el éxito de nuestro modelo de negocio se deben ejecutar de forma coordinada entre el equipo comercial y de operaciones, de manera que se logren hacer las implementaciones de la plataforma en los comercios de forma rápida y segura. Igualmente se requerirán de procesos de apoyo que impulsen la afiliación de usuarios y el uso del programa. Los procesos a ejecutar se explican en detalle a continuación:

Tabla 1 – *Procesos del Flujo de Operaciones*

Proceso	Descripción	Tiempo de Proceso
1 Contactar al cliente Potencial	A través de "caminar la calle" y/o de llamadas telefónicas, contactar a los clientes potenciales con el fin de programar citas presenciales con los dueños/administradores de los comercios.	1 día
2 Explicar beneficios y funcionamiento de LP	Ejecución del discurso de ventas frente al dueño/responsable del comercio, buscando generar interés por pertenecer a la plataforma.	1 día
3 Preparar cotización y propuesta de servicio	Preparación de la cotización ajustada al cliente tomando en cuenta el número de locales, plazo de pago, equipos requeridos, plan de bonificaciones por afiliación de clientes, entre otros.	3 días
4 Validar documentación del Cliente y Facturar	Revisar que los documentos presentados están completos, correctos y que cumplen con la legislación comercial vigente. Facturar el servicio de acuerdo a las condiciones pactadas con el cliente.	2 días
5 Validar sistema del cliente, dar estimado de tiempo de instalación	Validar los outputs del sistema de facturación del cliente y los pasos a ejecutar para convertirlos en información compatible con la plataforma de Loyal Points. Basado en el diagnóstico y número de locales, definir el tiempo de instalación del programa y su interfaz para el cliente.	3 días
6 Programar, efectuar la instalación y ejecutar pruebas del sistema	Preparar cronograma de instalación del programa, estableciendo fechas de compromiso de entrega de cada etapa del proceso y ejecutando las pruebas necesarias para garantizar el funcionamiento del programa.	15 días
7 Capacitar a Administradores y Cajeros en el uso de la plataforma	Programar y ejecutar capacitaciones a los cajeros y/o administradores de cada local para que sean los principales promotores y facilitadores en el proceso de afiliación de los clientes (usuarios).	1 día
8 Capacitar a administradores en CRM	Preparar y ejecutar capacitaciones virtuales y presenciales sobre el uso de CRM y el correcto aprovechamiento de Loyal Points para mantener una estrategia exitosa de CRM.	1 día
9 Ejecutar estrategias de promoción para atraer usuarios	Ejecutar los planes de Atracción de Usuarios definidos en el plan de marketing.	Actividad Básica Permanente
10 Ejecutar estrategias de promoción para Incentivar uso de LP	Ejecutar los planes de Incentivos para usuarios definidos en el plan de marketing.	Según Cronograma
11 Solucionar problemas que se detecten en la plataforma y App	Dar asistencia a Comercios y Usuarios en caso que se encuentren errores en el programa y en las interfaces durante el uso de la plataforma.	1 día
12 Dar seguimiento a clientes, validando uso de la plataforma	Periódicamente visitar a clientes, validar el uso que están dando a la plataforma, ayudar a revisar los datos y dar ideas sobre nuevas promociones a ejecutar.	1 día
13 Actualizar interfaz web con contenidos sobre CRM	Generar contenidos sobre tendencias en CRM por industria, incluyendo tutoriales didácticos de ser necesario.	Actividad Básica Permanente
14 Realizar mantenimientos periódicos a plataforma	Establecer y ejecutar el cronograma de mantenimientos, de modo que se minimicen las fallas en el sistema.	Actividad Básica Permanente
15 Realizar mejoras en la plataforma y en la App	Periódicamente trabajar en proyectos de actualización que faciliten el uso de la web y la app y que generen novedad para comercios y usuarios.	Actividad Básica Permanente

La forma en que estos procesos interactúan con el cliente se muestra en el Plano de Servicios similar al propuesto por Chase, Jacobs & A Aquilano (2009), que sirve como un Diagrama de Flujo para Procesos de Servicios, ya que tiene en cuenta el alto nivel de contacto y la relevancia que tiene el cliente en el proceso de producción del servicio.

Gráfico 2 – Flujo de Operaciones/Plano de Servicios



5.3- Plan de desarrollo e implementación

Previo al inicio del proyecto, las actividades más importantes a ejecutar son todas aquellas de carácter legal, logístico y comercial, que establecerán las bases para el arranque. Estimamos que estas actividades tomarán aproximadamente 6 meses, desde el 1 de julio de 2018 al 31 de diciembre de 2018. La expectativa de arranque de operaciones está establecida para Enero de 2019.

- **Consecución de Recursos:** Consiste en la presentación del plan de negocios a varios inversores de capital que deseen integrarse a nuestro proyecto. Incluye los procesos de presentación, negociación y cierre de condiciones.
- **Constitución de la Empresa:** Contiene todas los trámites administrativos y legales necesarios para poder operar y facturar en la ciudad de Panamá.
- **Diseño de la Plataforma e Interfaz Web y Aplicación:** Considera todo el proceso de contratación e inicio de programación del software y la interfaz que usará la plataforma web y la aplicación.
- **Pruebas en Comercios Pioneros:** Considera las fases de pruebas de la versión beta de la plataforma y la App, además de los ajustes previos al lanzamiento del servicio.
- **Preparación de Espacio Físico:** En esta etapa se buscará un espacio físico adaptado a la plantilla inicial de personal para poder iniciar las operaciones.
- **Contratación de Personal:** Involucra los procesos de selección y contratación del personal que requerimos inicialmente de acuerdo al plan de dotación que se muestra en el siguiente numeral.
- **Negociación de Alianzas con Comercios Estandarte:** Corresponde al proceso de búsqueda y negociación con los comercios Pioneros, además de las pruebas del sistema, para que estén preparados para el arranque de las operaciones en cada uno de sus locales.
- **Arranque de Operación:** En esta etapa se dará ingreso al personal y se harán todos los preparativos para el Lanzamiento del Servicio durante la primera semana de enero.

Tabla 2 – *Procesos Previos al Inicio de Operación*

Etapa	ACTIVIDAD	Tiempo Necesario	Fecha inicio	Fecha final
0	Consecución de Recursos	30 días	1-jul.-18	31-jul.-18
1	Constitución de la Empresa	15 días	1-ago.-18	16-ago.-18
2	Diseño de la Plataforma e Interfaz Web y App	83 días	17-ago.-18	8-nov.-18
3	Pruebas en Comercios Pioneros	28 días	9-nov.-18	7-dic.-18
4	Preparación de espacio físico	50 días	1-nov.-18	21-dic.-18
5	Contratación de Personal	58 días	1-nov.-18	29-dic.-18
6	Negociación de Alianzas con Comercios Estandarte	48 días	1-oct.-18	18-nov.-18
7	Arranque de Operación	15 días	24-dic.-18	8-ene.-19

En el Anexo 2, se muestra el detalle de las tareas que se deben ejecutar en cada etapa junto con los tiempos de implementación en la carta Gantt.

VI – Equipo del Proyecto

6.1- Equipo Gestor

Nuestro equipo está compuesto por Johanna Hernández y Lucas Manterola. Contamos con sólida experiencia en el mundo corporativo, luego de 10 años de experiencia (Johanna) y 23 años de experiencia (Lucas), contruidos en diferentes roles en áreas de operaciones, proyectos, cadena de suministro, compras, gestión de procesos administrativos y servicio al cliente en grandes empresas de consumo masivo (Bimbo, Quala, Procter & Gamble, GSK). Esta experiencia se complementa con una base de conocimientos (MBA Universidad de Chile) y con competencias en Liderazgo, Enfoque al Resultado, Atención al Detalle, Proactividad, Análisis de datos y Solución de problemas. (Detalles del equipo gestor en Anexo 3).

Contamos con la asesoría de Nicolás Rivero Segura, Socio Gerente de *e-Saurio*, con experiencia en desarrollo soluciones informáticas, dentro de las que se incluye el desarrollo de páginas Web y aplicaciones basadas en la nube. Por otro lado nos asesora en Marketing, Carolina Hernández, especialista y emprendedora en Marketing Digital, quienes nos permitirán apropiarnos de la idea y llevarla adelante con éxito.

A nuestro equipo se sumará un socio inversionista que aportará el 30% capital y contará con derecho a voto en las decisiones estratégicas. Esta persona aportará su experiencia en aceleramiento de crecimiento de pymes y su red de contactos.

6.2 - Plan de dotación

La dotación de personal crecerá en función de acompañar el incremento de la cantidad de locales y usuarios afiliados a la plataforma:

- Durante el año uno (1) se tendrá una plantilla liviana de tres personas que ejecutarán de forma simultanea varios roles dentro de la compañía.
- En el año dos (2), en que el foco será el aumento de los locales afiliados será indispensable reforzar el área de ventas para lograr la meta de afiliación de comercios (medidos en número de locales) a la plataforma, en consecuencia también reforzaremos el área contable, con el fin de garantizar oportunamente los procesos de facturación y cartera.
- A partir del año tres (3) se reforzará el área técnica para garantizar el cumplimiento de las implementaciones con nuevos clientes, sin afectar las labores de soporte y mantenimiento constante a la plataforma, con lo que llegaríamos a una plantilla de 8 personas, que mantendremos hasta el final del proyecto.

Tabla 3 – Dotación de Personal

Área	Cargo	Año 1				Año 2				Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
Operaciones	Técnico Senior de Operaciones (Jefe)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Técnico de Mantenimiento									1	1	1	1	1
Ventas & Mercadeo	Gerente de Ventas & Mercadeo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Vendedor					2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Analista de Mkt									1	1	1	1	1
Admon & Finanzas	Analista de Contabilidad & Ss Generales	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Plantilla Total en cada etapa		3	3	3	3	5	5	6	6	8	8	8	8	8

6.3- Estructura Organizacional

6.3.1 Etapa Inicial

Basados en el modelo propuesto por Robbins & Judge (2013, p.487), inicialmente operaremos con una **Estructura Organizacional Simple** de tres personas, donde el Gerente y el Propietario son la misma persona y hay una bajo nivel de división en departamentos. El fin de mantener una estructura liviana es hacer que la operación sea rápida, flexible y económica. Así mismo minimiza los requerimientos de capital de trabajo durante el periodo de siembra en que los ingresos serán muy bajos. El diagrama organizacional de inicio de operación se muestra a continuación:

Gráfico 3 – Organigrama Organizacional Año 1



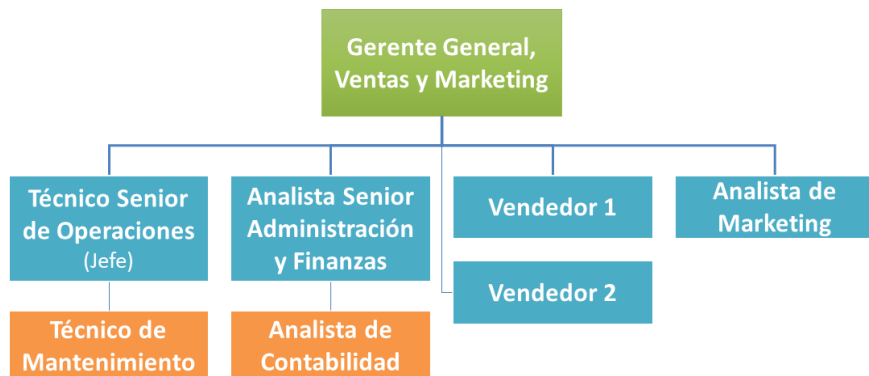
Las posiciones y roles a desempeñar son los siguientes:

- **Gerente General, Ventas y Marketing:** Esta posición la asumirá Johanna Hernández, quien será la encargada de garantizar el cumplimiento de la estrategia definida para la empresa. Inicialmente también se hará cargo de los roles de Ventas y Marketing, ya que estos roles son altamente estratégicos para el inicio de la operación. Además se hará cargo de la jefatura de los demás cargos definidos en la estructura inicial, es decir que simultáneamente asumirá el rol de la Gerencia General.
- **Técnico de Operaciones (jefe):** Es una posición de nivel medio, quien se hará cargo del rol de Operaciones, tanto para los procesos de Implementación en Clientes como para las labores de Mantenimiento y Soporte. Para esto se contratará una persona externa con alto conocimiento técnico en programación de aplicaciones web en la nube y para celulares. Sus responsabilidades y nivel salarial equivalen a una posición de Jefatura.
- **Analista de Contabilidad & Servicios Generales:** Esta posición será ocupada por un Licenciado(a) en Contabilidad, que pueda asumir los Roles de Finanzas y Contabilidad, adicionalmente tendrá que encargarse de tareas de Administración.

6.3.2 Etapa Madura

En la medida en que la compañía aumente sus operaciones se hará necesaria la inclusión nuevas personas a los equipos que ayuden a garantizar el logro de los resultados clave. Por esto tendremos una mayor división de áreas y nuestro equipo llegará a estar conformado por 8 personas como se muestra en el organigrama.

Gráfico 4 – Organigrama Organizacional Año 5



En la estructura de etapas más avanzadas, las principales diferencias consistirán en:

1. La persona que venía desempeñados como Gerente General, Ventas y Marketing recibirá apoyo a partir del año 2 de un equipo de ventas. A partir del año 3 delegará las tareas de Marketing en un analista, por lo que su cargo mantendrá el alto foco comercial pero más a nivel de supervisión y menos de ejecución.
2. El equipo de ventas estará compuesto por dos personas que serán “Vendedores de Calle” y son muy necesarios para lograr la estrategia organizacional de lograr un crecimiento acelerado de comercios afiliados así como para mantener un buen nivel de servicio para todos los comercios afiliados.
3. El Analista de Marketing estará 100% dedicado a la administración de la imagen de marca, ejecución del Plan de Marketing y de garantizar la capacitación virtual de comercios en temas de marketing.
4. El equipo de Operaciones se reforzará con un técnico adicional dedicado exclusivamente a las actividades de mantenimiento y soporte de la plataforma, mientras que el Técnico Senior (Jefe) se enfocará 100% en los proyectos de implementación del programa en los comercios.
5. El equipo de Administración y Finanzas deberá reforzarse con un nuevo analista de forma que logren administrar de forma efectiva los procesos Financieros y Contables, así como las tareas netas de Administración.

6.3.3 Descripción de Roles Principales

Las funciones principales definidas para cada rol dentro de la organización junto con los Indicadores Claves de Rendimiento (KPI) se muestran a continuación.

Tabla 3 - Roles y Funciones principales

Rol	Funciones Principales	KPI's
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Prospección y captación de nuevos clientes. - Concertar citas, presentar propuestas y realizar cierre de las ventas. - Preparación y presentación de propuestas económicas. - Seguimiento a clientes existentes para asegurar continuidad. - Capacitación personalizada en CRM a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tasa de conversión de clientes potenciales a reales. * Aumento de ingresos por venta * Rotación de Cartera * Índice de Satisfacción del Cliente (Encuesta semestral)
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la ejecución del plan de marketing. - Administrar redes sociales, publicidad digital y diseño de campañas para lograr la atracción de usuarios a la plataforma. - Control del presupuesto de marketing. - Asegurar mantener actualizado y vigentes los módulos de capacitación en CRM en la página web. 	<ul style="list-style-type: none"> * # de nuevos usuarios inscritos en la plataforma por mes * Efectividad de las actividades de Promoción
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de los procedimientos, equipo, instalación y mantenimiento de la plataforma. - Buscar la mejora continua y la eficiencia de los procesos, reduciendo los tiempos de implementación con los clientes. - Capacitar en el uso de la plataforma a clientes. - Atender de forma eficiente fallas de reportadas por clientes. - Basado en los reportes de fallas, plantear planes de acción preventivos, que minimicen la recurrencia de fallas. - Elaborar manuales técnicos y de procedimientos del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> * % de variación entre Tiempo Estimado vs Tiempo Real de Implementación del Proyecto * Tiempo promedio de respuesta a quejas por fallas en el sistema. * Índice de Satisfacción del Cliente (Encuesta semestral)
Finanzas & Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la entrega de información financiera a los accionistas. - Administrar la relación con bancos, seguros y auditores. - Asegurar el cumplimiento de la Ley Laboral vigente. - Administración efectiva del Flujo de Efectivo. - Garantizar el Ciclo Contable completo (CxC, CxP, Conciliaciones Bancarias, Compras, Ventas, Recibos de Caja) - Garantizar la correcta aplicación de la Ley Fiscal. - Administrar y asegurar el correcto pago de nomina 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de Información financiera Consolidada * Cumplimiento de Presupuesto de Contratación de Externos * Tiempos promedio de registro * Cumplimiento en pagos de impuestos y nómina
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la contratación de servicios outsourcing (auditorías contables, aseo, insumos varios). - Preparar actividades de integración y celebraciones de carácter organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> * Ejecución de Presupuesto de Servicios externos * Cumplimiento de plan de actividades organizacionales

6.4- Incentivos y Compensaciones

Las compensaciones serán de tipo monetario en el 100% de los casos y se buscará garantizar que los niveles salariales nos permitan incorporar personal calificado adecuado para los roles definidos y retenerlos en el tiempo. Para esto decidimos fijar los salarios con base en los niveles promedio del mercado y para las posiciones estratégicas tendremos compensaciones variables.

Salarios Base: La definición de salarios se hizo a través de un estudio comparativo propio, propuesto por Werther, Davis & Guzman (2014), donde definimos el valor relativo del puesto de acuerdo al valor que el mercado de trabajo concede a posiciones similares a través de encuestas a personas con posiciones equivalentes y con la investigación de salarios ofrecidos en la ciudad de Panamá en las bases de datos de búsqueda de empleo (LinkedIn y Konzerta).

Bonos de Productividad: Son incentivos adicionales que se pagarán a las posiciones medias y altas (Gerente y Jefes) en recompensa por sobrepasar el cumplimiento de las metas aprobadas por la Junta Directiva para cada KPI durante el año (ver KPI's para cada rol en el numeral anterior). Estos bonos se pagarán una vez al año y podrán ser hasta de un 20% del salario total anual.

Tabla 4 - Remuneraciones por posición –en base a valores de mercado (Konzerta, LinkedIn 2018)

	Salario Bruto	Bono Anual	Seguro Educativo	Caja Seguro	Riesgo Profesional	Prima de Antigüedad	Indemnizaciones	Décimo Tercer Mes	Neto Empleado	Neto Empresa
Retenciones Empresa			1.50%	12.25%	2.31%	1.92%	6.54%	8.33%		
Retenciones Empleado			1.25%	9.75%	2.10%			8.33%		
Gerente	3000	20%	54.0	441.0	83.2	69.2	235.4	250.0	2607	4133
Técnico de Operaciones (Jefe)	2000	15%	34.5	281.8	53.1	44.2	150.4	166.7	1999	2731
Tecnico IT	1800	10%	29.7	242.6	45.7	38.1	129.5	150.0	1721	2436
Vendedor	1000	15%	17.3	140.9	26.6	22.1	75.2	83.3	999	1365
Analista	950		14.3	116.4	21.9	18.3	62.1	79.2	826	1262

VII – Plan Financiero

7.1- Supuestos

Para el análisis financiero los supuestos se han definido basándose en las opciones más conservadoras posibles.

a) Ingresos: Los ingresos se proyectan con una estimación de la demanda (número de locales) y su precio.

a1) Estimación de la demanda: La demanda se proyecta con una modelización de la captura de comercios y usuarios de acuerdo a los planes de cada etapa del proyecto. Durante la etapa 1, el crecimiento es marcado en usuarios pero no en número de locales de comercios aliados. La etapa 2 refleja un crecimiento mayor de locales mes a mes, detrás de planes enfocados. Las etapas 3 y 4 muestran una estabilización del crecimiento. Se modelizan de manera separada los comercios “Partner” de 5 o más locales y los comercios “Performance” con menos de 5 locales.

Crecimiento de la base de mercado (cantidad de locales dentro del segmento) al 2% anual, conservadora debajo del 5% de crecimiento proyectado para Panamá (5.3% de acuerdo a la estadísticas. (Ver Parte I, Anexo 9)

a2) Estimación del precio: El precio para clientes Performance es de \$200 por mes por local y para clientes Partner es de \$160 por mes por local (descuento de \$40). En línea con el incentivo a la incorporación de nuevos comercios, el plan contempla una reducción del 50% del precio en los primeros 6 meses. Se modelizan los descuentos de captura y de tamaño para así obtener un precio promedio mes a mes, que finalmente se estabiliza en \$171 por local por mes en el año 7. A partir del año 4, se ofrece un producto adicional con el que se proyecta incorporar al 15% de los locales. El valor del producto adicional con granularidad de consumos por usuario es de \$30 por mes por local para clientes Partner y \$40 por mes por local para clientes Performance. (Ver Parte I, Anexo 8)

b) Costos y Gastos: Se analizan bajo 5 rubros: Recursos Humanos, Host para Aplicación Web, Oficina y servicios, Misceláneos y Gastos de Marketing. (Desarrollo de cada uno en detalle en el Anexo 5).

c) CAPEX- Inversión: Las inversiones están en tres grupos: i) Gastos de Puesta en Marcha para el arranque del proyecto, ii) Inversión en Software (activo Intangible) y reinversiones con mejoras (*upgrades*) y iii) Inversión en Activos Fijos (laptops). (Desarrollo de cada uno en detalle en el Anexo 6).

d) Valor Residual del proyecto: Para el análisis financiero de cierre al año 7, se toma la alternativa más conservadora que consiste en la recuperación de los activos disponibles. Dado que los activos fijos ya están totalmente depreciados, no hay activos a recuperar. Como el Fondo de Cesantía se construyó año a año, no hay impacto económico por las indemnizaciones al personal, pero sí en el flujo de caja.

Un análisis de valor residual del proyecto a valor económico (flujos a perpetuidad), arrojaría un incremento adicional al VAN de \$353,000 (no considerado en el análisis).

e) Periodo del proyecto: Se trata de un proyecto de creación de valor en la base de usuarios con una inversión de 2-3 años en este proceso. En este contexto, definimos un horizonte de 7 años para el proyecto.

f) Inflación: Se realiza el análisis en valores reales como método de análisis de proyectos (Sapag 2014). Se asume entonces que todas las variables de precios y costos se ajustan a inflación año a año.

g) Impuestos: El impuesto sobre la renta en Panamá es del **25%**. Dado que los primeros años del proyecto no generan ganancias, se realiza el diferimiento de los impuestos. Para esto se crea una cuenta de impuestos diferidos que se activan al cuarto año cuando el proyecto comienza a dar estructuralmente ganancias.

El ITBMS no aplica para los ingresos por servicios intangibles (exento). Por lo tanto, las compras que se realicen deberán contemplar el ITBMS, que no podrá ser utilizado como crédito fiscal.

7.2- Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingr. Comercios Partner		34,785	145,300	281,680	344,800	376,450	402,310	423,850
Ingr. Comercios Performance			9,600	64,500	148,500	194,000	208,400	218,100
Servicio x Tarjeta de Credito		(814)	(3,625)	(8,101)	(11,543)	(13,349)	(14,291)	(15,022)
Total Ingreso Neto		33,971	151,275	338,079	481,757	557,101	596,419	626,928
<i>Recursos Humanos</i>		(97,508)	(137,849)	(192,920)	(194,453)	(196,031)	(197,657)	(199,332)
<i>Oficina y Servicios</i>		(10,680)	(10,680)	(15,360)	(15,360)	(15,360)	(15,360)	(15,360)
<i>Aplicación Web Hostiing</i>		(6,824)	(6,824)	(9,154)	(9,154)	(9,154)	(9,154)	(9,154)
<i>Misceláneos</i>		(6,634)	(9,544)	(10,774)	(10,774)	(10,774)	(10,774)	(10,774)
Gastos Admin y Venta		(121,646)	(164,897)	(228,209)	(229,741)	(231,319)	(232,945)	(234,620)
Gastos de Marketing		(28,860)	(28,800)	(28,400)	(8,280)	(8,024)	(8,000)	(8,000)
Ofertas Loyal & Lucky		(5,000)	(5,000)	(7,500)	(10,500)	(14,700)	(14,700)	(14,700)
EBITDA		(121,535)	(47,422)	73,971	233,236	303,058	340,774	369,609
Depreciación		(835)	(1,113)	(1,670)	(1,102)	(823)	(267)	
Amortización		(8,000)	(8,000)	(9,300)	(1,300)	(6,300)	(5,000)	(5,000)
EBIT		(130,370)	(56,535)	63,001	230,834	295,935	335,507	364,609
Impuestos Diferidos		32,592	46,726	30,976				
Impuestos					(26,732)	(73,984)	(83,877)	(91,152)
Utilidad NETA		(130,370)	(56,535)	63,001	204,102	221,951	251,631	273,456

AÑO 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingr. Comercios Partner				1,875	1,950	2,025	3,500	3,750	4,125	5,280	5,800	6,480
Ingr. Comercios Performance												
Servicio x Tarjeta de Credito				(44)	(46)	(47)	(82)	(88)	(97)	(124)	(136)	(152)
Total de Ingresos				1,831	1,904	1,978	3,418	3,662	4,028	5,156	5,664	6,328
<i>Recursos Humanos</i>	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)	(8,126)
<i>Oficina y Servicios</i>	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)	(890)
<i>Aplicación Web Hostiing</i>	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)	(569)
<i>Misceláneos</i>	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)	(553)
Gastos Admin y Venta	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)	(10,137)
Gastos de Marketing	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)	(2,405)
Ofertas Loyal & Lucky	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)
EBITDA	(12,959)	(12,959)	(12,959)	(11,128)	(11,054)	(10,981)	(9,541)	(9,297)	(8,930)	(7,802)	(7,295)	(6,630)
Depreciación	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)
Amortización	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)
EBIT	(13,695)	(13,695)	(13,695)	(11,864)	(11,791)	(11,717)	(10,277)	(10,033)	(9,667)	(8,539)	(8,031)	(7,367)
Impuestos Diferidos	3,424	6,848	10,271	13,237	16,185	19,114	21,684	24,192	26,608	28,743	30,751	32,592
Impuestos												
Utilidad NETA	(13,695)	(13,695)	(13,695)	(11,864)	(11,791)	(11,717)	(10,277)	(10,033)	(9,667)	(8,539)	(8,031)	(7,367)

Nota: Todos los valores en los estados contables se expresan en dólares estadounidenses (\$).

7.3- Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Estado de Flujo de Caja								
Utilidad NETA		(130,370)	(56,535)	63,001	204,102	221,951	251,631	273,456
Depreciación		835	1,113	1,670	1,102	823	267	
Amortización		8,000	8,000	9,300	1,300	6,300	5,000	5,000
Fondo de Cesantia		6,957	9,775	13,459	13,572	13,689	13,808	13,932
Flujo Operativo Neto		(114,578)	(37,647)	87,430	220,075	242,763	270,706	292,388
Gastos Pta en Marcha	(1,500)							
Inversión Activos	(25,005)	(835)	(5,570)	(800)	(15,000)			
TOTAL CAPEX	(26,505)	(835)	(5,570)	(800)	(15,000)			
Inversión Cap. De Trabajo	(63,495)	(100,000)						
Liquidación del personal								(85,192)
Flujo Neto Caja	(90,000)	(100,000)	1,088	86,630	205,075	242,763	270,706	207,197

AÑO 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad NETA	(13,695)	(13,695)	(13,695)	(11,864)	(11,791)	(11,717)	(10,277)	(10,033)	(9,667)	(8,539)	(8,031)	(7,367)
Depreciación	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Amortización	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667
Fondo de Cesantia	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580
Flujo Operativo Neto	(12,379)	(12,379)	(12,379)	(10,548)	(10,475)	(10,401)	(8,961)	(8,717)	(8,351)	(7,223)	(6,715)	(6,051)
Gastos Pta en Marcha	(1,500)											
Inversión Activos	(25,005)											(835)
TOTAL CAPEX	(26,505)											(835)
Inversión Cap. De Traba	(63,495)					(50,000)						(50,000)
Liquidación del personal												
Flujo Neto Caja	(90,000)					(50,000)						(50,000)

7.4- Balance General

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ACTIVOS								
Efectivo y Equivalentes	63,495	48,082	4,865	91,495	296,570	539,333	810,039	1,102,427
Activos Corrientes	63,495	48,082	4,865	91,495	296,570	539,333	810,039	1,102,427
Propiedad, Planta, Equipo	2,505	3,340	5,010	5,810	5,810	5,810	5,810	5,810
Depreciacion Acumulada		(835)	(1,948)	(3,618)	(4,720)	(5,543)	(5,810)	(5,810)
Activos Intangibles	24,000	24,000	27,900	27,900	42,900	42,900	42,900	42,900
Amortizacion Acumulada		(8,000)	(16,000)	(25,300)	(26,600)	(32,900)	(37,900)	(42,900)
Activos Fijos	26,505	18,505	14,962	4,792	17,390	10,267	5,000	0
TOTAL Activos	90,000	66,587	19,826	96,286	313,960	549,600	815,039	1,102,427
PASIVOS								
Fondo de Cesantia		6,957	16,731	30,191	43,763	57,451	71,260	85,192
Pasivos No Corrientes		6,957	16,731	30,191	43,763	57,451	71,260	85,192
Capital	90,000	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000
Utilidades Retenidas		(130,370)	(186,905)	(123,904)	80,197	302,148	553,779	827,235
Total Patrimonio	90,000	59,630	3,095	66,096	270,197	492,148	743,779	1,017,235
Pasivos + Patrimonio	90,000	66,587	19,826	96,286	313,960	549,600	815,039	1,102,427

7.5- Evaluación Financiera

7.5.1 Tasa de descuento

Se calcula en base al modelo CAPM (*Capital Assets Price Model*), con indicadores tomados de Damodaran. La tasa propuesta es de **21.04%**. Es un valor alto, que está en línea con el recomendado por Damodaran (2009) en su estudio de riesgo para nuevos emprendimientos (21.4%). (Ver Anexo 4)

7.5.2 Indicadores Financieros - VAN – TIR – Periodo de repago (payback)

El proyecto entrega un **VAN de \$245,732** con una **TIR de 51%** y un payback de **50 meses** (4 años). Se trata de un proyecto con un rendimiento atractivo. El período de repago es alto, consistente con un proyecto de estas características, con un modelo innovador y de construcción de un nuevo mercado, donde las primeras etapas son de siembra del awareness con un crecimiento inicial más lento.

Otros indicadores clave: Se evalúan estos indicadores al año 4, cuando ya el proyecto está estabilizado, con flujo de caja positivo y auto-sustentado. El proyecto muestra un ROE de 76%, ROA de 65%, ambos muy altos pero en línea con los valores de industrias de Servicios SaaS (Software as a Service). El Margen Neto de 42% muy alto, muestra que el proyecto tiene una estructura de costos liviana y con muy buen rendimiento una vez se alcanza la estabilización.

7.5.3 Capital de Trabajo

El proyecto no tiene capital de trabajo físico en inventarios de materiales o producto. Sin embargo sí se necesita un capital de trabajo inicial para hacer frente a los primeros 2 años de resultados negativos, mientras se construye la base de usuarios, y los ingresos son menores.

Para hacer frente a esta necesidad se plantea un modelo escalonado de aportes a capital. El total del capital de trabajo necesario para cubrir la operación durante los dos primeros años es de \$165,000. (Desarrollo del análisis en detalle en el Anexo 6).

7.5.4 Fuentes de Financiamiento

La financiación de proyecto se realizará con un 70% de aporte por sus fundadores y un 30% de un inversionista privado. El proceso de inversión será escalonado acompañando la necesidad de efectivo (capital de trabajo) durante los primeros 2 años. Este proceso de inversión consistirá en un primer aporte por \$90,000 al momento de comenzar la operación, que cubre las inversiones iniciales y el capital de trabajo de los primeros 6 meses, y dos aportes adicionales de \$50,000 cada uno, en los meses 6 y 12 del proyecto que cubren la necesidad de capital de trabajo mencionada. La inversión total de Capital es de \$190,000. Se constituirá un Capital Social inicial de 9000 acciones a un precio de \$10 cada una, y los aportes adicionales agregarán 5000 acciones cada uno.

7.5.5 Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad del VAN y TIR de manera “unidimensional” (Sapag, 2014), o sea variando una sola variable a la vez. Para la modelización, se seleccionan el Precio P y la cantidad de locales Q, que son las variables con mayor incertidumbre e incidencia para el proyecto.

- Para la variable P, se considera un escenario pesimista de un valor menor en 15% (\$150 por local).
- Para la variable Q, se consideran dos escenarios: Uno optimista con incremento del 20% de locales y uno pesimista con una reducción del 20% de los locales, que es una penetración del 6.8% del mercado objetivo.

Conclusiones: Se observa que el proyecto es sólido. Solo en el escenario de ambas variables con escenario pesimista, arroja un VAN negativo, con una tasa de retorno aún muy atractiva de 16%.

Tabla 5 – Sensibilidad del VAN y TIR – en base a Sapag, 2014

Sensibilidad del VAN y TIR	Q - Cantidad de Comercios afiliados a Loyal Points					
	Base		Optimista +20%		Pesimista -20%	
P - Variación de Precio	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
Precio Base	245,732	51%	416,832	67%	72,953	31%
Precio Reducido -15%	117,274	38%	263,596	52%	(32,933)	16%

7.5.6 Punto de Equilibrio / Breakeven

Se analiza el punto de equilibrio (VAN = 0) en base a las dos variables clave, Precio y Número de locales, de manera independiente.

Para el precio, el punto de equilibrio se obtiene en \$123 por mes por local como precio neto promedio por local, un 28% menos que el precio de \$171 por mes por local neto tomado en el proyecto del año 4 en adelante (estabilización del proyecto). Este valor de precio de equilibrio es menor a los \$150 por mes por local capturados en la encuesta a comercios como disposición a pagar.

Para el número de locales Q, el punto de equilibrio se alcanza en 223 locales al año 7, un 28% menos que los 310 locales propuestos como base en el proyecto. Representa una penetración de solo el 6.1% del mercado objetivo.

En ambos casos el punto de equilibrio se alcanza con una facturación de \$450,000 por año.

VIII – Riesgos Críticos

Se desarrollan a continuación la evaluación de los posibles riesgos a los que podría verse enfrentando el proyecto junto con los planes de acción en cada caso:

Tabla 6 – Riesgos Críticos

Clase	Riesgo	Proba- bilidad	Impacto	Planes de Acción
EXTERNOS	Violación de la Seguridad de la Plataforma para extraer las Bases de Datos de los usuarios y Clientes	Baja	Alto	Preventivo: Dentro de los gastos del proyecto se incluyó la inversión en el servicio SSL, que asegura encriptado y protección de la información, para evitar la violación de la seguridad de la plataforma.
	Bajo uso de la Plataforma por parte de los Usuarios	Media	Alto	Correctivo: Analizar la forma en que los usuarios se mueven sobre la App, detectando las pantallas a las que no entran o en las que abandonan fácilmente. Implementar acciones para modificar o quitar las pantallas que son confusas o poco útiles para los usuarios.
	Abandono de la App por parte de los Usuarios	Media	Alto	Correctivo: Trabajar de manera más fuerte en el posicionamiento de la marca, de forma que estos usuarios perdidos quieran dar una segunda oportunidad a Loyal Points.
	Salida de la red, de Comercios que generen alto movimiento en la Plataforma	Baja	Alto	Preventivo: Detectar aquellos comercios que están siendo los que generan mayor tráfico en la plataforma y ofrecerles productos ampliados. Por ejemplo: Ser los pioneros de los nuevos servicios que desarrollemos.
	Ingreso de Competidores Directos	Media	Alto	Preventivo: Garantizar la innovación continua dentro de los servicios de la plataforma de manera que nuestro producto siempre se mantenga con un estándar superior y que nos mantengamos diferenciados de la competencia.
INTERNOS	Extensión de los Tiempos de Desarrollo de la Plataforma	Baja	Alto	Preventivo: Asegurar que el inicio del desarrollo de la Plataforma sea la prioridad e incluir dentro del cronograma de desarrollo tiempos para realizar ajustes. Además de garantizar que la finalización del desarrollo este proyectado 1 mes antes del arranque de la operación para tener holgura para los retrasos que se presenten en el cronograma.
	Extracción de Información de los Clientes por parte de los empleados	Media	Alto	Preventivo: Contratar un firewall que controle y prevenga la extracción de la información de nuestros usuarios por parte de los empleados de la organización. Limitar el acceso a esta información exclusivamente a las personas que necesiten usarla para el desempeño de sus labores. Garantizar la firma de Acuerdos de Confidencialidad con los colaboradores, con consecuencias penales en caso de incumplimiento.
	Mayores costos de Arranque	Baja	Bajo	Preventivo: La valoración financiera debe incluir un monto de imprevistos, que nos ayude a cubrir la brecha que podamos tener entre el presupuesto inicial y el real.
	Desconexión del Servicios por problemas eléctricos o de Internet	Media	Alto	Preventivo: Validar que el espacio de oficinas que se contrate cuente con planta eléctrica. Contratar servicio de internet alternativo, que sirva en caso de fallas del proveedor regular de Internet.
	Perdida de Personal Estratégico con el equipo Técnico	Media	Alto	Preventivo: Dentro del contrato con el Desarrollador de la Plataforma, incluir la opción de que nos presten soporte por algún periodo de tiempo y capacitaciones al nuevo personal técnico cada vez que se requiera.

Estrategia de Salida:

En el caso en que el negocio no cumpla con las expectativas de utilidad de los inversionistas, la empresa cuenta con pocos activos tangibles, por lo que se deberían vender los mismos por un valor de desecho, asegurar el cierre de la cartera pendiente con clientes y proveedores y distribuir ente los accionistas el capital final que quede disponible. Sin embargo la tecnología desarrollada, que sería el activo más importante de nuestro negocio, podría venderse a alguna empresa dedicada a Servicios de Marketing que ya cuente con una base de clientes importante y para la que hacer una nueva implementación del modelo de negocio sea mucho mas sencillo, ya que podría incluir la plataforma de CRM como parte de su oferta de servicio ampliado para sus clientes más grandes.

IX – Propuesta Inversionista

Loyal Points es un proyecto con enorme potencial. Por un lado el VAN del proyecto de **\$ 245,732** y su tasa de retorno de **51%** son muy atractivos. Con una inversión inicial de **\$190,000**, escalonada durante el primer año, el resultado a nivel inversionista es un Valor neto al año 7 (Patrimonio) de \$1 millón. Esto representa una tasa de rendimiento del 27% o multiplicar la inversión 5.5 veces.

Sin embargo el valor más importante está en la proyección futura: Las tendencias muestran que todos los aspectos de nuestras vidas se irán digitalizando. Modelos como Uber o airbnb son ejemplos de ello. El manejo de plataformas de CRM para unir clientes y comercios no será la excepción. Hoy esta oportunidad está aún abierta en Panamá, no capturada. Y Loyal Points propone un plan claro para posicionarse como líder en Panamá y luego expandirse en la región centroamericana. El análisis financiero propone una condición conservadora de liquidación al año 7. Considerando que la empresa capturó un valor genuino en sus usuarios y comercios, el valor económico de la empresa al año 7 será de 1.35 millones adicionales, sin asumir un crecimiento futuro en la región. El potencial es aún mayor.

La inversión inicial de \$190,000 se realizará con aportes de capital escalonados, de \$90,000 al momento del inicio y dos aportes de \$50,000 a los 6 y 12 meses de comenzado el proyecto. Los aportes se consolidarán como Capital Social de la empresa, en 1900 Acciones Comunes de \$100 cada una.

La propuesta al Inversionista de riesgo es participar con el 30% de la inversión, o sea \$57,000, y ser parte de la junta directiva que será conformada por sus fundadores y el inversionista. El resultado neto de la inversión será una suma de \$335,000, que representa un rendimiento del 28%. Y sobre la base del potencial de crecimiento más allá de los 7 años, el monto resultante de la inversión asciende a 725,000 a 7 años, que representa un rendimiento de 44% o multiplicar 12 veces el valor de la inversión.

X – Conclusiones

Este capítulo recomienda la inversión en este proyecto.

El proyecto de Loyal Points es atractivo y factible, y con un gran potencial de crecimiento más allá de los sólidos financieros que se desarrollaron a 7 años. Responde a necesidades concretas de usuarios y comercios en Panamá, y va en línea con las tendencias globales hacia la digitalización y la valoración y personalización del cliente.

Los factores que hacen atractivo al proyecto son robustos:

- 1- El modelo está **en línea con las tendencias globales** de digitalización de nuestras actividades y de buscar la personalización del servicio a los clientes a través del reconocimiento y planes de lealtad.
- 2- Se trata de un **modelo innovador** en el mundo y **no desarrollado aún en Panamá**. Apenas el 20% de los comercios cuentan con propuestas de lealtad, con métodos manuales y muy limitadas.
- 3- Es una **propuesta alineada con necesidades concretas** de comercios y usuarios: El 53% de los comercios muestran interés en un servicio que les permita incrementar sus ventas. Las encuestas a usuarios potenciales también muestran un interés y valoración por un producto como Loyal Points, que agregue valor a sus compras.
- 4- Los **financieros del proyecto son sólidos**, con un VAN de \$245,732 y una TIR de 51%. La inversión inicial de \$190,000 es de tamaño medio, pero alcanzable, para un proyecto de la envergadura de Loyal Points.
- 5- El **potencial de crecimiento y expansión** en Panamá y la región duplican el VAN a \$610mil con una tasa de retorno de 63%.

A su vez, el proyecto es totalmente factible:

- 1- Los **Recursos Humanos**, una de las claves del proyecto, pueden contratarse en Panamá y desarrollarse. Y ya se cuenta con Johanna como Gerente General al frente de la operación.
- 2- El **software a desarrollar**, el otro recurso clave del proyecto, ya está en etapa de ante-proyecto, con un proveedor regional con alta experiencia en programas similares.
- 3- El equipo Gestor del proyecto es otra de las claves, proporcionando sus **capacidades** de liderazgo y dirección y aportando **contactos** fundamentales para el proceso inicial de siembra.
- 4- Finalmente, Panamá ciudad ofrece **la escala “justa”** para el desarrollo de este proyecto, con una geografía lo suficientemente concentrada para que los usuarios puedan tener múltiples comercios afiliados cercanos a sus áreas, y al mismo tiempo lo suficientemente grande para dar escala económica al proyecto.

En conclusión, el proyecto es sumamente atractivo y factible. Va a ocurrir en Panamá, ya sea que Loyal Points se apropie de esta oportunidad o que lo haga otro emprendimiento. Éste es el momento de invertir y capturar la oportunidad y crear valor para comercios, usuarios, para el Inversionista y para Loyal Points.

Bibliografía y Fuentes

- **Accenture (2013)**. Atraer a un nuevo cliente cuesta diez veces más que mantener su fidelidad, Marketing Directo. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/traer-a-un-nuevo-cliente-cuesta-diez-veces-mas-que-mantener-su-fidelidad>
- **Accenture Interactive (2016)**. Members of Customer Loyalty Programs Generate Significantly More Revenue for Retailers Than Do Non-Members. Recuperado de: <https://newsroom.accenture.com/news/members-of-customer-loyalty-programs-generate-significantly-more-revenue-for-retailers-than-do-non-members-accenture-research-finds.htm>
- **Ampyme (2015)**. Clasificación de las empresas en Panama – Recuperado de: <https://ampyme.gob.pa/quienes-somos/clasificacion-de-las-empresas/>
- **Barney & Hesterly (2005)**. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. *Pearson Education Inc*
- **Chase, Jacobs & A Aquilano (2009)**. Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros. 12ª Edición. McGrawHill.
- **Damodaran (2009)**. Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges. Stern School of Business, New York University. Recuperado de: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/younggrowth.pdf>
- **Deloitte (2017)**. Millennial Trends. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/.../millennialsurvey.html>
- **Develoop (2017)**. Las Principales tres tendencias de 2018 en Cloud Computing. <https://www.develoop.net/las-principales-3-tendencias-de-2018-en-cloud-computing/>
- **Dirección General Impositiva - DGI (1998)**. Gaceta Oficial, 13 de abril de 1998.
- **Dirección General Impositiva - DGI (2017)**. Declaración Jurada. Recuperado de: <https://dgi.mef.gob.pa/Declaracion-informes/D-J-IITBMS-Formulario%20430.html>
- **Dhamdhere, P. (12 Ago 2017)**. The Impact of Loyalty Programs is Even Bigger than You Think. *Annex Cloud*. Recuperado de: <http://www.annexcloud.com/blog/2016/08/12/the-impact-of-loyalty-programs-is-even-bigger-than-you-think/>
- **El Economista (2017)**. Las cinco nuevas tendencias del Cloud Computing. Recuperado de: www.eleconomista.es/firmas/noticias/8242885/03/17/Las-cinco-nuevas-tendencias-del-cloud-computing.html
- **Forbes (2017)**. Proyección de mercado de Cloud Computing (Cloud Computing Market Projections). <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2017/10/18/cloud-computing-market-projected-to-reach-411b-by-2020/#632baf6678f2>
- **Hill y Jones (2011)**. Administración Estratégica, 9ª edición, 2011, Capítulos 2 y 5. McGrawHill.
- **Humphrey (2011)**. "SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats". www.mindtools.com
- **Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2015)** Ingresos de las Empresas en la República. Recuperado de <http://estadisticas.contraloria.gob.pa/inec>

- **Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2010)**. Censos de Población y Vivienda de Panamá: Año 2010. Recuperado de <http://estadisticas.contraloria.gob.pa/inec>
- **Konzerta (Marzo 8, 2018)** – Konzerta Panamá – recuperado de www.konzerta.com
- **Kotler & Keller (2012)** – Dirección de Marketing, edición #14 – México, Pearson
- **La Estrella (2015)** – Panamá apunta a últimas tecnologías de telecomunicaciones – Diego Eleta. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/vida-de-hoy/tecnologia/panama-apunta-ultimas-tecnologias-telecomunicaciones-2015/23848077>
- **Lamuño, M. (13 Sep 2014)**. Marketing digital acapara el interés de las empresas, Panamá América. Recuperado de: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/marketing-digital-acapara-el-interes-de-las-empresas>
- **Nielsen (Noviembre 2016)**. Perspectivas de los consumidores sobre Beneficios y Participación en los Programas de Fidelización de Minoristas. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2017/Programas-de-Lealtad-oportunidad-de-crecimiento-para-detallistas-en-America-Latina.html>
- **Porter (1979)**. Harvard Business Review – Cómo las fuerzas competitivas del mercado dan forma a las estrategias - <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>
- **Richard Kestenbaum – Forbes (2017)**. Como compran los Millennials. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/06/14/this-is-how-millennials-shop/#3568431b244c>
- **Robbins y Judge (2013)**. Comportamiento Organizacional, Cap. 15, 15ª edición. México. Pearson Education
- **Sanz Helena – Muy Interesante (2018)**. ¿Cómo son los miembros de la Generación X? Recuperado de: <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/icomoson-los-miembros-de-la-generacion-x>
- **Sapag (2014)**. Preparación y Evaluación De Proyectos 6a. Edición. Mc Graw - Hill
- **SUMACRM (2016)**. Qué es Customer Relationship Management (s.f). Recuperado de: <https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>
- **Telecarrier (2018)**. Tendencias en Cloud Computing. Recuperado de: <https://www.telecarrier.com/blogs/tendencias-cloud-computing-2018>
- **Tendencias Digitales (21 Junio 2017)**. La evolución de los usos de Internet en Latinoamérica. Recuperado de <http://tendenciasdigitales.com/evolucion-usos-de-internet-latam/>
- **Thomas Alexandre – Kantar (2017)**. Así piensan los Millennials y los Centennials. Recuperado de: <https://es.kantar.com/empresas/marcas/2017/enero-2017-como-los-millennials-y-los-centennials-cambiaran-el-mundo-que-viene/>
- **Ticbeat (2018)**. Tendencias en Cloud Computing para 2018. Recuperado de - www.ticbeat.com/tecnologias/tendencias-en-cloud-computing-para-2018/
- **Werther, Davis & Guzman (2014)**. Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Cap. 12 y 13. 7ª edición, México. Mc Graw Hill Education
- **Wunderman (2017)**. Loyalty Marketing Practices - <http://www.crm-trends.com/loyalty.html#Position>

ANEXOS

Anexo 1 – Decisiones para el diseño de las Operaciones.

Basados en el modelo de Chase, Jacobs & A Aquilano (2009) pág. 258, tomamos las principales decisiones para el diseño de nuestras operaciones, como se resume en la siguiente tabla:

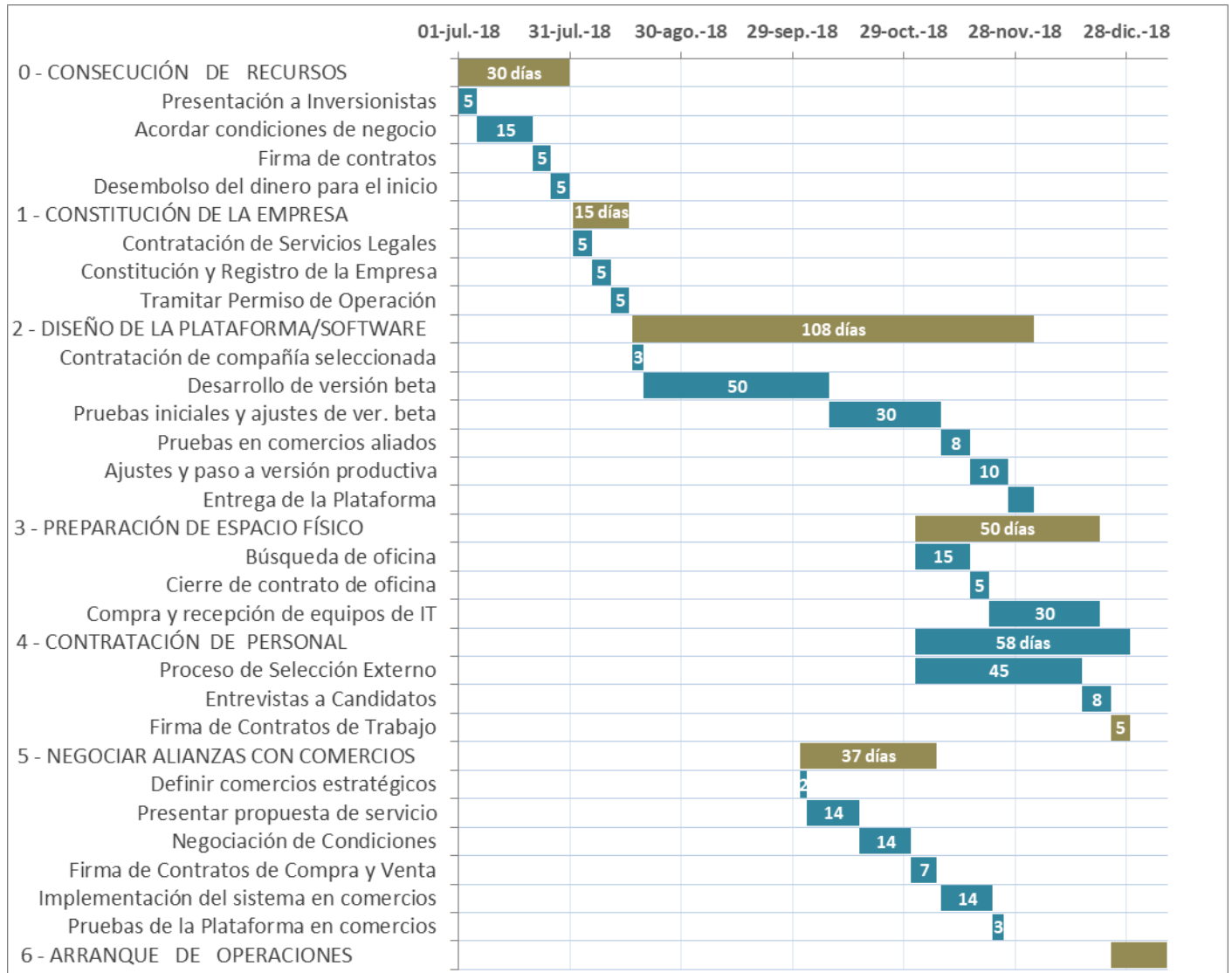
Tabla 7 – Decisiones Operativas

Variable	Decisión
Ubicación de las Instalaciones	Las operaciones se harán desde un lugar central en la ciudad que no implique altos costos, dado que los clientes no tendrán que ir a las oficinas, sino que nosotros iremos a ellos.
Exposición	La venta no depende de contar con espacio de alta exposición. El espacio se adaptará a las necesidades exclusivamente de los empleados.
Diseño del Producto	El producto se diseñará en torno de garantizar una buena experiencia para comercios y usuarios en la plataforma virtual.
Diseño del Proceso	El cliente participará de forma activa en varias etapas del proceso de implementación de la plataforma y de afiliación de usuarios. El foco principal a lograr es compatibilizar el sistema del cliente con los de los usuarios.
Programación	El cliente necesita que el servicio web este siempre habilitado en las horas en que los comercios están abiertos.
Planeación de la Producción	Dependerá de los nuevos clientes que se estén afiliando, se requiere de alta coordinación entre el equipo de ventas y el técnico.
Habilidades Técnicas	Se requieren recursos con amplias habilidades técnicas para prestar soporte y dar mantenimiento a la plataforma.
Control de Calidad	El estándar de calidad puede fijarse con mediciones cuantitativas a través de indicadores de servicio estándar y criterios claros de evaluación con sistema de tickets.
Normas de Tiempo	Se establecerán tiempos máximos de instalación del servicio y de solución a problemas, para garantizar un buen desempeño de las operaciones de forma constante.
Pago de Salarios	Sistema de remuneración fija, con un porcentaje variable en para las áreas comerciales.
Capacidad	La capacidad máxima estará determinada por la cantidad de instalaciones máxima que pueda hacer el equipo técnico en un tiempo determinado.

Anexo 2 – Carta Gantt de implementación

Listado de actividades detalladas por cada etapa de implementación del proyecto:

Gráfico 6 – Cronograma de Actividades del Proyecto



Anexo 3 – Matriz de Habilidades Equipo emprendedor

En la siguiente tabla, se capturan los conocimientos, habilidades y experiencia del grupo de directores de Loyal Points, en nueve dimensiones clave de negocio.

Tabla 8 – Matriz de Habilidades del Equipo Emprendedor

Matriz de Habilidades, Conocimiento y Experiencia

Conocimiento / Habilidad / Experiencia	Johanna Hernandez	Lucas Manterola	Promedio
1 Manejo Ejecutivo en una empresa <i>Gestion por objetivos y resultados, Liderazgo, Politica de empresa, mision/vision</i>	6	6	6.0
2 Estrategia de Negocios <i>Priorizacion, Manejo de riesgo, MBA</i>	5	6	5.5
3 Finanzas y Contabilidad <i>Manejo de proyectos, Analisis Financiero, Costos, Precios, Administracion</i>	5	6	5.5
4 Liderazgo de Personas y Organizaciones <i>Coaching, Liderazgo situacional, delegacion, remuneracion</i>	7	7	7.0
5 Marketing / CRM <i>Marketing Digital, Planes de Marketing, Publicidad</i>	5	4	4.5
6 Operaciones y Cadena de Suministro <i>Planeacion, Proveedores, manejo de clientes, flujo</i>	7	7	7.0
7 Redes, contactos <i>Contactos para asesoria, Fuentes de informacion</i>	6	5	5.5
8 IT (Informacion y Tecnologia) <i>Desarrollo de soluciones tecnologicas, Industria IT</i>	5	5	5.0
9 Legal <i>Perspectiva Legal en Panama</i>	3	3	3.0

Clave - Calificacion 1 a 7

- 7 Experto, habilidades y experiencia desarrollada
- 5 Habilidades/Experiencia y conocimientos medio-altos
- 3 Habilidades y experiencia limitadas
- 1 No hay habilidades/conocimiento/experiencia

Gráfico 7 – Matriz Habilidades Johanna

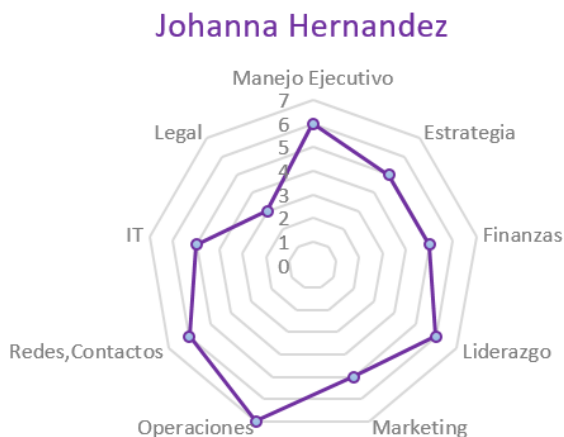
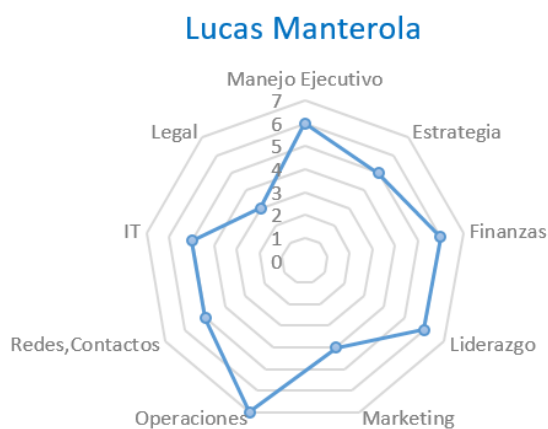


Gráfico 8 – Matriz Habilidades Lucas



El Gráfico 9 consolida la matriz de habilidades y competencias del equipo emprendedor, de acuerdo al análisis anterior, y se adicionan las competencias que se refuerzan con los recursos externos clave que colaborarán como asesores para el proyecto.

Gráfico 9 – Competencias y Habilidades

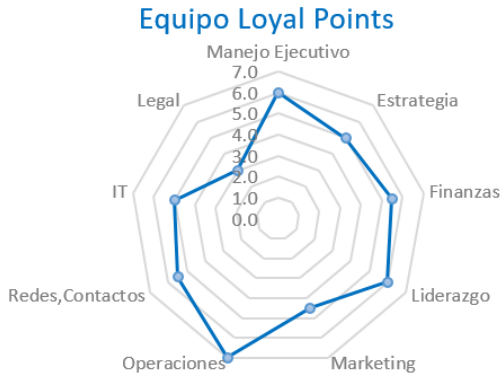


Tabla 9 – Roles y Funciones principales

Cargo/Rol	Funciones Principales	KPI's
Ventas & Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Prospección y captación de nuevos clientes. - Concertar citas, presentar propuestas y realizar el cierre de ventas. - Preparación y presentación de propuestas económicas. - Seguimiento a clientes existentes para asegurar continuidad. - Asegurar la ejecución del plan de marketing. - Administrar las redes sociales, la publicidad digital y el diseño de campañas para lograr la atracción de usuarios a la plataforma. - Control del presupuesto de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> → Tasa de conversión de clientes potenciales a reales. → Porcentaje de aumento de ingresos por venta → Número de nuevos usuarios inscritos en la plataforma → Rotación de Cartera → Índice de Satisfacción del Cliente (Encuesta semestral)
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de los procedimientos, equipo, instalación y mantenimiento de la plataforma. - Buscar la mejora continua y la eficiencia de los procesos, buscando reducir los tiempos de implementación con los clientes. - Proporcionar capacitación en el uso de la plataforma a los clientes. - Atender de forma eficiente las fallas de reportadas por el cliente. - Basado en los reportes de fallas, plantear planes de acción preventivos, que minimicen la recurrencia de fallas. - Elaborar manuales técnicos y de procedimientos del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> → % de variación entre Tiempo Estimado vs Tiempo Real de Implementación del Proyecto → Tiempo promedio de respuesta a quejas por fallas en el sistema. → Índice de Satisfacción del Cliente (Encuesta semestral)
Finanzas, Contabilidad & Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la entrega de información financiera a los accionistas. - Administrar la relación con bancos, seguros y auditores. - Asegurar la contratación de servicios outsourcing (auditorías contables, aseo, insumos varios). - Asegurar el cumplimiento de la Ley Laboral vigente. - Administración efectiva del Flujo de Efectivo. - Garantizar el Ciclo Contable completo (CxC, CxP, Conciliaciones Bancarias, Compras, Ventas, Recibos de Caja) - Administrar y asegurar el correcto pago de nómina - Garantizar la correcta aplicación de la Ley Fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> → Entrega de Información financiera Consolidada → Cumplimiento de Presupuesto de Contratación de Externos → Tiempos promedio de registro → Cumplimiento en pagos de impuestos y nómina

Anexo 4 – Cálculo de la tasa de descuento Kp

Se realiza el cálculo de la tasa de descuento aplicando el modelo CAPM (*Capital Assets Price Model*). Al ser financiado solo por recursos propios (accionistas), no se aplican factores de corrección por pasivos.

La tasa de descuento se calcula construyendo la valorización del riesgo en base al modelo propuesto por Damodaran (Damodaran, 2009), con los siguientes factores:

- Tasa Base – Tasa libre de riesgo – Basada en US Treasury
- *Country Risk Premium* – Riesgo inherente al país – República de Panamá
- *Equity Risk Premium* – Capital de riesgo República de Panamá
- Beta de la industria (desapalancado) – Basado en la industria relevante
- Premium adicional – Riesgo adicional en base a tamaño, emprendimiento, etc.

Beta: Para la Industria de Servicios a negocios y consumidores (*Business & Consumer Services*) el beta es 1.01. Y para la industria de Sistemas de Software & Apps (*Software Systems & Apps*), el beta es 1.02. Se muestra un riesgo similar en ambas industrias. Tomamos el mayor de ambos: Beta = 1.02.

Prima de riesgo adicional: Se toman varios criterios, siguiendo las recomendaciones de Damodaran para emprendimientos. Los principales factores que incrementan el riesgo en emprendimientos son: Falta de historia como empresa, pequeña, pérdidas en los primeros años, Capital Privado vs. Público, iliquidez de las inversiones. Los criterios sugieren que los inversionistas buscan niveles de retorno de 21.4% promedio, valor que está alineado con el riesgo. En general, el valor de la prima adicional tiende a bajar con los años, pero para la valuación desde el año cero debe considerarse completo. Damodaran sugiere una prima de 1.11% para iliquidez y una prima entre 5 y 10% por nuevo emprendimiento. Un modelo alternativo es a través del ajuste del Beta. Estimamos una prima adicional de 8% mas 1.11% de iliquidez.

El resultado es una **Tasa de Descuento de 21.04%** muy en línea con las indicadas por Damodaran para emprendimientos tipo start-up

Tabla 10 – Cálculo de la tasa de descuento – en base a Damodaran (2009)

Elemento	Fuente	Valor
Tasa Base - US Treasury 5 años (Libre de riesgo)	Ycharts-Ene2018	2.32%
Country Risk Premium - Panamá país	Damodaran	2.19%
Equity Risk Premium - Panamá país	Damodaran	7.27%
Beta de la industria - desapalancado	Damodaran	1.02
CAPM - Tasa de Descuento Base		11.93%
Prima adicional - startup	Estimación propia	8.00%
Prima adicional - iliquidez	Damodaran	1.11%
Tasa de Descuento Neta Proyecto		21.04%

Anexo 5 – Análisis de Costos

5.1 Oficinas y Servicios

La solución ideal para un start-up es rentar oficinas amuebladas y con servicios (internet, impresoras, acceso a salas de reuniones, electricidad, limpieza), que simplifiquen toda la operación y minimicen la inversión en activo fijo, que se reduce a los equipos de computación propios y los útiles varios de oficina (papelería, archivo, etc.).

Panamá, como país abierto a la inversión extranjera ofrece muchas soluciones de oficinas equipadas. Las oficinas para Loyal Points no requieren ser centrales, reduciendo la renta posible.

De acuerdo a la investigación de mercado, optamos por rentar la oficina en Business Point, que ofrece un plan inicial con espacio para 4 personas y con opción a ampliar a más oficinas/espacio acompañando el crecimiento de la empresa.

La opción de oficina para 4 personas tiene un costo de \$690 mensuales, incluyendo servicio de internet, limpieza y electricidad. La renta de salones es adicional a un costo de \$15/hora. Se estima un uso de 5 horas por semana para reuniones con potenciales comercios aliados. El costo total para los años 1 y 2 será de **\$890/mes**. Del año 3 en adelante, se expandiría a una oficina mayor a un costo de \$1280 por mes de renta, con 10 horas por semana de renta de salones, para un total de **\$1880/mes**.

Fuente: www.businesspointpanama.com



Oficina Medium

Ideal para equipos de trabajo de 2 personas, que quieran disponer de espacio suficiente para ambos y puedan recibir cómodamente visitas de sus clientes.

Oficinas con iluminación natural y eléctrica en las que se sentirá como en su propia casa.

Oficina Premium

Planteadas para equipos de trabajo de 4 personas, que desean expandir sus proyectos de forma simple y rápida, bajo un presupuesto que se ajuste a su bolsillo.

Contamos con Oficinas Premium espaciosas con todos los servicios que usted y su equipo necesitan para trabajar con total comodidad.

OFICINAS FÍSICAS

CAPACIDAD: 1 A 4 PERSONAS
PRECIO POR HORA: 10\$
PRECIO POR DÍA LABORAL: 30\$
PRECIOS MENSUALES DE:
490\$ - 590\$ - 640\$ - 690\$

5.2 Recursos Humanos

Proyección de costos basada en los requerimientos de personal para cada año y los salarios definidos para cada empleado para cada año..

En los primeros años se operará con una estructura “delgada” que acompañará el crecimiento del negocio para llegar a un costo anual de us\$175,000 anuales.

Tabla 11 – Desarrollo de Costos de Recursos Humanos

Plantilla de Recursos Humanos								Salarios - Promedio mensual por año							
Año	1	2	3	4	5	6	7	Año	1	2	3	4	5	6	7
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	Gerente	4,133	4,133	4,257	4,385	4,516	4,652	4,791
Jefe Opera	1	1	1	1	1	1	1	Jefe	2,731	2,731	2,867	2,867	2,867	2,867	2,867
Tecnico IT			1	1	1	1	1	Tecnico IT	2,436	2,436	2,436	2,436	2,436	2,436	2,436
Vendedor		2	2	2	2	2	2	Vendedor	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365
Analista	1	1.5	3	3	3	3	3	Analista	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262
TOTAL	3	5.5	8	8	8	8	8								

Costo mensual promedio en salarios								Costo Anual en Salarios (incluye primas e indemnizaciones)							
Año	1	2	3	4	5	6	7	Año	1	2	3	4	5	6	7
Gerente	4,133	4,133	4,257	4,385	4,516	4,652	4,791	Gerente	49,594	49,594	51,082	52,614	54,193	55,818	57,493
Jefe	2,731	2,731	2,867	2,867	2,867	2,867	2,867	Jefe	32,768	32,768	34,407	34,407	34,407	34,407	34,407
Tecnico IT			2,436	2,436	2,436	2,436	2,436	Tecnico IT			29,227	29,227	29,227	29,227	29,227
Vendedor		2,731	2,731	2,731	2,731	2,731	2,731	Vendedor		32,768	32,768	32,768	32,768	32,768	32,768
Analista	1,262	1,893	3,786	3,786	3,786	3,786	3,786	Analista	15,146	22,718	45,437	45,437	45,437	45,437	45,437
TOTAL	8,126	11,487	16,077	16,204	16,336	16,471	16,611	TOTAL	97,508	137,849	192,920	194,453	196,031	197,657	199,332

5.3 Aplicación Web - Hosting

De acuerdo a la asesoría en Software y tecnología (Parte I, Anexo 5), la aplicación web corre en un servidor virtual en la nube (Cloud Computing). Se trata de un mercado global con pocas empresas que ofrecen el servicio, pero con valores competitivos. Las dos opciones principales son Amazon AWS y Microsoft Azure.

Amazon ofrece opciones con mayor escalabilidad a costos accesibles y es la alternativa seleccionada. Para los primeros dos años de operación utilizaremos la configuración c4 a un costo de **\$568.67/mes**. Esta opción ofrece una base inicial con 20 cores y capacidad para administrar hasta 100 locales y 10000 usuarios. A partir del año 3 migraremos a la configuración m4 a un costo de **\$762.85/mes**, con 24 cores y capacidad de administrar hasta 300 locales y 50000 usuarios.

Fuente: Amazon AWS – EC2 Dedicated Hosts

Instance Type	Physical									
	Sockets	Cores	medium	large	xlarge	2xlarge	4xlarge	8xlarge	9xlarge	10xlarge
m4	2	24	-	22	11	5	2	-	-	1
c4	2	20	-	16	8	4	2	1	-	-

5.4 Gastos de Marketing

En base a los planes de marketing desarrollados en la Parte I.

5.5 Gastos Operativos y Misceláneos

Se incluyen en este rubro gastos varios operativos, típicos del funcionamiento de una operación.

- Viáticos: Para los vendedores (a partir del segundo año). **\$50/mes**
- Telefonía Móvil: Para vendedores y Gerentes; **\$40 por persona por mes**
- Licencias de office para las computadoras: **\$25 por laptop por mes**
- Certificado SSL (*Secure Sockets Layer*), para asegurar seguridad de la data. Costo **\$295/año**
(*Digicert with EV* – Máxima protección de encriptado de la data – www.digicert.com)
- Adquisición de un Dominio web para nuestra página web, a un costo de **\$39/año**.
- Mantenimiento de la plataforma web contratada con eSaurio **\$150/mes**
- Gastos de contabilidad: Tercerización de la contabilidad de la empresa: **\$40/mes**
- Gastos Legales: De acuerdo a la necesidad. Se estiman en **\$1200/año**
- Papelería y otros gastos de Oficina (envíos, otros gastos menores): **\$80/mes**

Anexo 6 – Inversión CAPEX

6.1 Gastos de Puesta en Marcha

La puesta en marcha de una empresa en Panamá es sencilla y con bajo costo. Muchas firmas de abogados ofrecen sus servicios para el proceso de creación de una empresa, constitución de la sociedad, accionistas, estatutos, etc. El proceso incluye la inscripción en AMPYME, con Agente Residente, el pago de impuestos y servicios. En total son \$1500, y el proceso es ágil, de aproximadamente 30 días (incluido en el cronograma de operaciones, Anexo 2). El desglose de los gastos de puesta en marcha es como sigue:

Tabla 12 – Gastos de Puesta en marcha – en base a Ampyme

AMPYME - Inscripcion	200
Agente Residente	200
Tasa Unica	300
Servicios Legales	800
Total Gastos Puesta en marcha	1500

Los gastos de puesta en marcha se amortizarán en los primeros 5 años, siguiendo la recomendación de manejo de proyectos e inversiones (Sapag 2014).

6.2 Inversión CAPEX en Activos Fijos Tangibles

La naturaleza del modelo de negocio de Loyal Points no requiere una gran inversión en activo fijo tangible. Los únicos activos críticos son las computadoras para cada empleado.

Seleccionamos laptops Lenovo que ofrecen un buen rendimiento y durabilidad. Una cotización en PANAFOTO (www.panafoto.com) ofrece la computadora seleccionada en **\$779.95**. Se toma un valor de **\$835** incluyendo ITBMS que debido a la naturaleza del modelo de negocio no admite crédito.

Las laptops serán depreciadas a 3 años, y con un plan de reemplazo cada 7 años. De esta manera los últimos años de cada laptop correrán con los activos 100% depreciados.

PANAFOTO



Laptop Lenovo 20H50048LM In...



\$ 779,95

6.3 Inversión en diseño de la arquitectura de la aplicación

De acuerdo a la asesoría en Software y tecnología, se debe desarrollar:

- i) Una aplicación web para configuración y gestión por parte de los clientes
- ii) Una capa de servicios API/REST para la comunicación con los dispositivos móviles
- iii) Las apps móviles que se conectan a estos servicios (hoy *Android, IOS, Windows phone*).
- iv) Una página web donde acceder a toda la información de la empresa y acceso a bajar el App.

La cotización de la empresa *eSaurio* para el *Desarrollo del integral Software* es de 750hs x \$30/hora = **\$22,500**. Esto incluye el desarrollo del software (500 horas), trabajo base de diseño para máxima *agradabilidad* y usabilidad de la aplicación, validación de QA (cero errores) y UAT (*User acceptance test*) para la validación con prueba en vivo con clientes y usuarios antes de expandir de manera masiva. Incluye también el desarrollo de la página web.

Al cabo del segundo año, en base a la retroalimentación de uso de usuarios y comercios, se realizará una optimización de la versión (v1.1), con un costo de 130hs x \$30/hora = **\$3,900**.

Al finalizar el cuarto año, ya con la base de usuarios y comercios creada, se realizará una versión v2 de la aplicación, con una revisión integral de las funcionalidades, y el agregado de servicios adicionales para usuarios y comercios. Esta reprogramación representará una revisión completa con 500hs x \$30/hora = **\$15,000**.

A su vez, se contratará con *eSaurio* un servicio mensual de soporte para resolución de problemas en el software, con un total de 5hs x \$30/hora por mes = **\$150/mes**. Este costo no se contabilizará como Activo Intangible y se adiciona a los gastos misceláneos (Anexo 5.5)

El software como activo intangible de alta caducidad se amortizará a 3 años.

6.4 Capital de Trabajo

Siendo una empresa que ofrece un servicio SaaS, no existe inversión material en inventarios, materias primas o productos terminados. La inversión en Capital de Trabajo por otro lado, es necesaria para permitir absorber el impacto en flujos de caja negativos durante los primeros 2 años del proyecto. Una vez superada esta etapa de construcción de la base de comercios y usuarios, el flujo de caja se auto-sustentará.

El Capital de Trabajo necesario se calcula en base al flujo de caja, de modo de no crear negativos en la cuenta de efectivo o caja del estado de balance, cubriendo los gastos mensuales operativos de administración y marketing (salarios, oficina, gastos de marketing, misceláneos, etc.)

De acuerdo a la proyección del flujo de caja, se necesitará un inicial de \$65,000 al inicio del proyecto, un refuerzo de \$50,000 a los 6 meses y otro refuerzo de \$50,000 a los 12 meses, para un total de \$165,000 de capital de trabajo.

Consolidando los montos requeridos para todas las inversiones, se obtiene una inversión inicial de \$90,000 más los dos refuerzos de \$50,000 cada uno para una **Inversión total requerida de \$190,000**.