



Innova Intelligence

Parte II

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

**Alumno: Nadia Tatis
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

Panamá, Julio 2022

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	5
IV. Plan de Marketing	7
V. Plan de Operaciones	8
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	8
5.2. Flujo de operaciones	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación	11
5.4. Dotación	11
VI. Equipo del proyecto	12
6.1. Equipo gestor	12
6.2. Estructura organizacional	15
6.3. Incentivos y compensaciones	16
VII. Plan Financiero	17
7.1 Supuestos	17
7.2 Estimación de Ingresos	17
7.3 Estimación de Inversiones, Costos y Gastos	18
7.4 Estado de Resultados Proyectado	19
7.5 Balance Proyectado	20
7.6 Flujo de Caja Proyectado	20
7.7 Evaluación Financiera del Proyecto	21
VIII. Riesgos críticos	22
IX. Propuesta Inversionista	24
X. Conclusiones	25
Bibliografía y fuentes	26
Anexos	29

Resumen Ejecutivo

Este plan de negocio presenta la creación y puesta en marcha de Innova Intelligence, una empresa que estará dedicada a brindar Soluciones y Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos al sector financiero y bancario en Panamá. Este sector está compuesto actualmente por 84 bancos y 192 financieras y el mercado estará valorado en 105.53 millones en el año 2030.

Innova Intelligence brindará sus servicios utilizando tecnologías de la industria 4.0 como la Nube, big data y la Inteligencia artificial.

En los últimos años el sector financiero y bancario se ha visto afectado por la pandemia que hemos vivido, la aparición de nuevos competidores, nuevas regulaciones y clientes que buscan servicios más flexibles, personalizados, innovadores y que les brinden una mejor experiencia, lo que ha ocasionado que la banca y las financieras requieran de formas más innovadoras de hacer sus negocios utilizando estas tecnologías de la industria 4.0, con el empleo de la analítica de datos y la inteligencia de negocios podrán conocer mejor a su cliente, aumentar sus ventas, disminuir sus costos operativos, desarrollar nuevos productos y servicios, entre muchos otros beneficios que les ayudarán a mantenerse competitivos, sin embargo la mayoría de empresas de este sector no tiene el personal con las habilidades, experiencia, conocimiento y tiempo para implementar estas soluciones, así como tampoco cuentan con la infraestructura tecnológica requerida.

Por estas razones Innova Intelligence desea ser ese aliado que apoye a la banca y a las financieras en la implementación de estas soluciones que les permitan alcanzar sus resultados de negocio esperados a través de un equipo de especialistas en tecnología y en la industria bancaria y financiera con productos de calidad y líderes en la industria.

La evaluación financiera de este proyecto nos muestra un VAN positivo de \$2.2 millones, una TIR de 55%, un periodo de recuperación de 4.77 años con una inversión total requerida de \$630,586, con utilidades netas de más de \$ 1.4 millones al séptimo año de operación de la empresa, esto nos demuestra la rentabilidad y el atractivo con el cual cuenta el proyecto a nivel financiero.

I. Oportunidad de Negocio

La situación de pandemia que hemos vivido en los últimos años y el surgimiento de la industria 4.0 han acelerado la necesidad de una transformación digital de las empresas que les permita aumentar sus ingresos, disminuir sus costos, innovar más rápidamente y mantenerse competitivos ante las nuevas exigencias del mercado. También con el uso de la tecnología, las empresas actualmente almacenan una gran cantidad de datos que la mayor parte del tiempo no utilizan.

El sector financiero y bancario no escapa de esta realidad, ya que actualmente enfrentan grandes retos ante la aparición de nuevos competidores como las Fintech y Bigtech, así como también clientes más conocedores y exigentes que buscan una mejor experiencia y servicios personalizados. Este sector es uno de los que mayor data almacena y sin embargo no la utilizan de la mejor manera.

Por estas razones este sector requiere apoyarse de tecnologías de la industria 4.0 como la Nube, la Inteligencia Artificial y la Analítica de Datos que les permitan utilizar y aprovechar esa gran cantidad de datos almacenados y con esto realizar mejores decisiones de negocio, hacer un uso eficiente de los recursos, tener un mejor conocimiento del cliente que les ayude a su retención y fidelización, a la disminución del churn y la creación de nuevos productos y servicios personalizados, todo esto se traducirá en más innovación, mayores ingresos y menores costos para las empresas de este sector. A pesar de la existencia de estas tecnologías, la mayor parte de las empresas del sector no cuenta con el personal con la experiencia y conocimientos para llevar a cabo estos proyectos.

Innova Intelligence es una empresa que brindará Soluciones y Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos en la Nube para las empresas del sector financiero y bancario, buscando ser ese aliado estratégico que les apoye a alcanzar sus objetivos de negocio a través de la utilización de estas tecnologías.

Para más detalles favor referirse a la Sección de Oportunidad de Negocio en la Parte I del Plan de Negocios de Innova Intelligence.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La Industria de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos de la cual formará parte Innova Intelligence es una industria en crecimiento tanto a nivel global como en Latinoamérica, este crecimiento se ha mantenido constante gracias a la aparición de la industria 4.0, la transformación digital y el crecimiento exponencial de los datos.

También se considera que esta Industria tendrá un gran potencial en Latinoamérica, incluyendo Panamá, un país muy orientado al sector de Servicios y donde una gran cantidad de empresas requiere de apoyo para lograr su transformación digital, algo que será una prioridad en los próximos años.

En cuanto a los competidores, a nivel global este mercado se encuentra fragmentado, con la existencia de muchos competidores sin un liderazgo marcado, este comportamiento también se observa en Panamá, donde no existen muchos actores dedicados a estos servicios y los que existen pertenecen al sector de la Pequeña y Mediana Empresa sin tener una gran cantidad de años en el mercado, esto es una ventaja para Innova Intelligence ya que le permitirá lograr posicionarse en el mercado con mayor agilidad. Otros competidores que también existen en este mercado son las empresas proveedoras de diversas soluciones de tecnología, outsourcing y desarrollo de software que incorporan las Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos en su portafolio, así como competidores del plano internacional que puedan brindar sus servicios de forma remota, incluyendo aquellos que ofrecen sus servicios en modalidad “freelancers”.

El sector bancario y financiero serán los clientes hacia los cuales Innova Intelligence prestará sus Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, la banca es el mayor consumidor de estos Servicios según un artículo mostrado por Select Hub [Página Web N°3], todo esto se debe a la gran cantidad de datos que son almacenados por el sector, el surgimiento de nuevos competidores, nuevas regulaciones y los nuevos comportamientos de los clientes. Este sector tiene una gran necesidad de una maduración en el uso de los datos de forma que puedan obtener valor a partir de ellos, sin embargo, no cuenta con el personal con la experiencia, conocimientos y tiempo para enfocarse en estos proyectos.

El sector bancario y financiero es uno de los sectores de mayor importancia para Panamá y que presenta una gran solidez financiera y capacidad de inversión. Actualmente está conformado por 84 bancos y 192 financieras según los datos de la Superintendencia de Bancos [Página Web N°13].

Para más detalles favor referirse a la Sección de Análisis de la Industria, Competidores, Clientes en la Parte I del Plan de Negocios de Innova Intelligence.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Innova Intelligence es una empresa que brindará Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos a los bancos y financieras de Panamá. Estas Soluciones estarán basadas en una Infraestructura en la Nube, utilizando marcas líderes en estas tecnologías como lo son Microsoft, IBM, Amazon, Google y SAP las cuales serán implementadas por personal con amplia experiencia y conocimientos para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Estas Soluciones ayudarán a nuestros clientes a obtener valor a partir de sus datos, otorgándoles importantes beneficios como lo son un mejor conocimiento de sus clientes, aumento de las ventas y participación en el mercado, disminución de sus costos a través del uso más eficiente de recursos, desarrollo de nuevos productos, disminución del riesgo, entre otros.

Innova Intelligence ofrecerá estas Soluciones a través de diversos Planes de Servicio mensuales basados en cantidad de datos y casos de uso, de forma que se adapte a las necesidades y presupuesto de los Clientes. Innova Intelligence realizará la implementación de la solución, presentará los resultados obtenidos y posteriormente brindará servicios de soporte para cualquier incidente o solicitud que pueda presentarse durante el servicio

La propuesta de valor de Innova Intelligence es el contar con un equipo de especialistas no solo en tecnologías de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, sino también de la Industria Financiera y Bancaria de manera que nuestro equipo entiende el negocio de los clientes y puede ayudarles a alcanzar sus objetivos de negocio a través de la utilización de estas tecnologías. Todos los potenciales clientes podrán probar los resultados que podrían obtener con los Servicios de Innova Intelligence antes de adquirir un contrato de servicios a través de la ejecución de una Prueba de Concepto (PoC) gratuita. Innova Intelligence ofrece Soluciones y Servicios con la mejor calidad-precio gracias a su equipo multidisciplinario, sus alianzas con importantes Fabricantes de la Industria y sus Planes de Servicios flexibles que se adaptan a los clientes.

Innova Intelligence a futuro tiene la visión de extender sus Servicios y Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analíticas de Datos a otras industrias como el Retail, en donde existe una gran variedad de casos de uso en los cuales pueden ser de gran ayuda estas tecnologías.

Para Innova Intelligence es muy importante también los temas de responsabilidad social y sustentabilidad donde buscará apoyar a la reactivación económica del país, apoyará a la banca a disminuir la brecha social y contará con alianzas con Organizaciones sin fines de lucro y Universidades del país.

Para más detalles favor referirse a la Sección de Descripción de la empresa y propuesta de valor en la Parte I del Plan de Negocios de Innova Intelligence.

IV. Plan de Marketing

A través del Plan de Marketing, Innova Intelligence desea lograr los siguientes objetivos:

Objetivos de Crecimiento en Ventas

- Lograr Ventas de al menos \$250,000.00 en el primer año de Servicios. Para los siguientes años, lograr un aumento de las ventas de un 30% año con año.

Objetivos de Participación de mercado

- Lograr un 10% de participación de mercado en el sector financiero y bancario en un horizonte de siete (7) años, lo que equivale a unos 28 clientes.

Objetivos de Conocimiento de marca

- Ubicarse entre los cinco (5) primeros lugares respecto a Proveedores de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos escogidos por los bancos y financieras en Panamá en un horizonte de tres (3) años.

Innova Intelligence brindará sus Soluciones y Servicios a los bancos y financieras en Panamá. Actualmente se cuenta con 84 bancos y 192 financieras. Debido a las diferencias entre los Bancos y Financieras respecto a su tamaño y complejidad de sus operaciones, su poder económico y requerimientos, se contará con Paquetes de Productos y Servicios específicos para la Banca y otros para las Financieras. Estos paquetes están basados en la cantidad de datos que cuenta el cliente y cantidad de casos de uso que desea desarrollar. Esto permite que los clientes empiecen con un plan que se ajuste a sus necesidades y presupuesto y hacer un aumento de Plan cuando así lo requieran. Se cuenta con tres (3) Planes para las Financieras y cuatro (4) para los Bancos, los cuales podrán ser contratados en periodos de 12, 24, 36, 48 y 60 meses. Estos planes serán cobrados a los clientes de forma mensual e incluye el servicio de soporte posterior a la implementación y reportes mensuales del servicio. Estos planes de servicios pueden ser adquiridos por venta directa a través de un Ejecutivo de Ventas de Innova Intelligence.

Innova Intelligence previo al inicio de sus operaciones ejecutará un Plan Piloto de forma gratuita en una Financiera en Panamá por un periodo de seis (6) meses, el cual después se publicará como Caso de éxito para darse a conocer en el mercado. Innova Intelligence contará con Página Web, un Blog con contenido de interés, utilizará la red social LinkedIn, realizará Webinars dirigidos a potenciales Clientes y participará en eventos de la Banca y Universidades del país.

Para más detalles favor referirse a la Sección de Plan de Marketing en la Parte I del Plan de Negocios de Innova Intelligence.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Innova Intelligence tal como se ha mencionado anteriormente es una empresa que ingresará a ofrecer servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, este mercado al estar muy relacionado al sector tecnológico requiere que las nuevas empresas que ingresen a competir cuenten con personal altamente capacitado y especializado en las herramientas utilizadas para ofrecer los servicios, aspectos de los cuales Innova Intelligence tiene contemplado tener al cubierto al momento de iniciar sus operaciones. El contar con estos puntos cubiertos no son garantía para ninguna empresa del sector, por esta razón, Innova Intelligence basará su estrategia en la diferenciación y en la cobertura de un nicho de mercado importante para la economía panameña, como lo es el sector financiero y bancario.

Innova Intelligence basará su estrategia de diferenciación con la definición de productos atractivos para el sector financiero y bancario tomando en cuenta dos factores claves: la cantidad y madurez de los datos que cuentan los clientes y los diferentes casos de usos que podrían aplicarse y de los cuales los clientes obtendrán valor agregado y recibirán beneficios para sus negocios.

Innova Intelligence contará no solamente con personal especializado en la inteligencia de negocio, al ser enfocados a un nicho de mercado específico también se contará con personal especializado y con experiencia en el sector bancario, con lo cual ofrecerá un gran conocimiento del mercado objetivo, conociendo gran cantidad de elementos y características de las operaciones del sector con lo cual se busca obtener un gran nivel de confianza por parte de los clientes. El sector financiero y bancario cuenta con altas barreras de entrada y la diferenciación se vuelve crucial para obtener éxito en esta idea de negocio.

Las operaciones de Innova Intelligence están basadas en Panamá, país en el cual actualmente se tienen 84 bancos y 192 financieras que a partir del inicio de las operaciones se convertirán en clientes potenciales para la compañía. Innova Intelligence llevará a cabo sus operaciones principalmente bajo la modalidad “Home Office”, la cual permite ofrecer cercanía con los clientes en donde siempre se estará disponibles para ellos a la distancia de una llamada o un correo. La empresa además contará con un espacio de Co-Working en la ciudad de Panamá para poder tener un espacio físico en donde se pueda llevar a cabo reuniones, demostraciones o talleres con los equipos internos y con los clientes, además que permita poder atender de manera física a aquellos clientes que requieran reunirse con el personal en cualquier momento. Innova Intelligence también contempla realizar visitas a las oficinas de los clientes en los momentos que sean necesarios ya sea para la recolección de

alguna información, presentaciones de propuestas, realizaciones de demostraciones o talleres por mencionar algunas de las actividades que pueden ser llevadas a cabo en las oficinas de los clientes. Para otorgar una mejor visión sobre la manera en la que Innova Intelligence buscará la creación de valor añadido para sus clientes nos enfocaremos en la cadena de valor presentada en la [Figura N°2], en donde se muestra las distintas actividades que ofrecerán una ventaja competitiva a esta idea de negocio:



Figura N°3. Elaboración Propia. Actividades de apoyo de Innova Intelligence.

Innova Intelligence buscará adquirir y entregar valor a sus clientes basándose en las actividades de apoyo de la empresa, para la empresa es de gran importancia estar al día con las tendencias y las nuevas tecnologías para poder otorgar productos de Inteligencia de Negocios que cumplan con los estándares más actualizados, es por esto que las áreas como recursos humanos, compras y legal son de suma importancia para la empresa, debido a que Innova Intelligence debe contar con personal capacitado y actualizado tanto a nivel tecnológico como en el cumplimiento de las leyes de privacidad y protección de datos, además de estar siempre al pendiente de las nuevas leyes que puedan surgir en base a la utilización de la inteligencia artificial en los años futuros. El área de compras es otra de las áreas que se vuelve sumamente importante para la empresa ya que, gracias a las actividades realizadas por dicha área, se podrá contar con los proveedores más acordes para poder ofrecer las soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de datos.



Figura N°4. Elaboración Propia. Actividades Claves de Innova Intelligence.

Innova Intelligence busca ofrecer servicios de garantía y de la mejor calidad, es por esto que las actividades desarrolladas en la Implementación de las soluciones, la operación y el soporte son de suma importancia para la empresa. Nuestra empresa busca garantizar la confianza y es por esto que al iniciar nuevos negocios se ofrecerá pruebas de conceptos, somos centrados en el cliente y ofrecemos una mejora continua de los servicios entregados. Las actividades de Marketing y Ventas son de suma importancia también ya que al ser la empresa nueva en el mercado las actividades para la generación de demanda son clave

5.2. Flujo de operaciones

La operación de Innova Intelligence puede constar de varios procesos y subprocesos internos de varias de las áreas que componen la compañía, en donde es de suma importancia que todos los involucrados realicen sus funciones y actividades de manera conjunta y coordinada para lograr que las operaciones resulten en la entrega de servicios de gran valor para los clientes. Para Innova Intelligence hemos detectado que existen tres procesos de operación que son los más importantes para lograr la permanencia de Innova Intelligence en el mercado, los cuales son los siguientes:

- Proceso de Prospección de Clientes y Marketing,
- Proceso de Ventas
- Proceso de Implementación, Gestión y Soporte



Figura N°5. Elaboración Propia. Proceso de Prospección y Marketing.

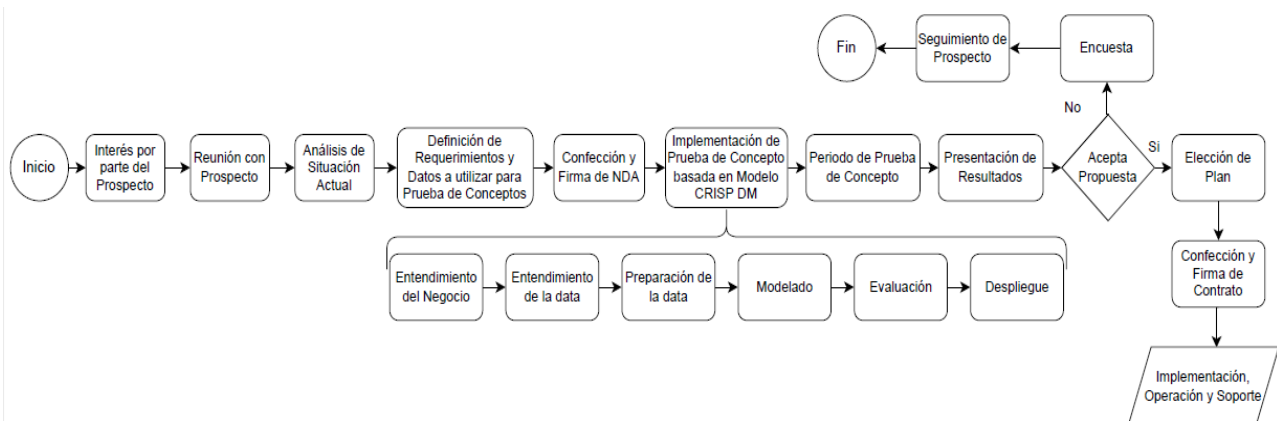


Figura N°6. Elaboración Propia. Proceso de Ventas.

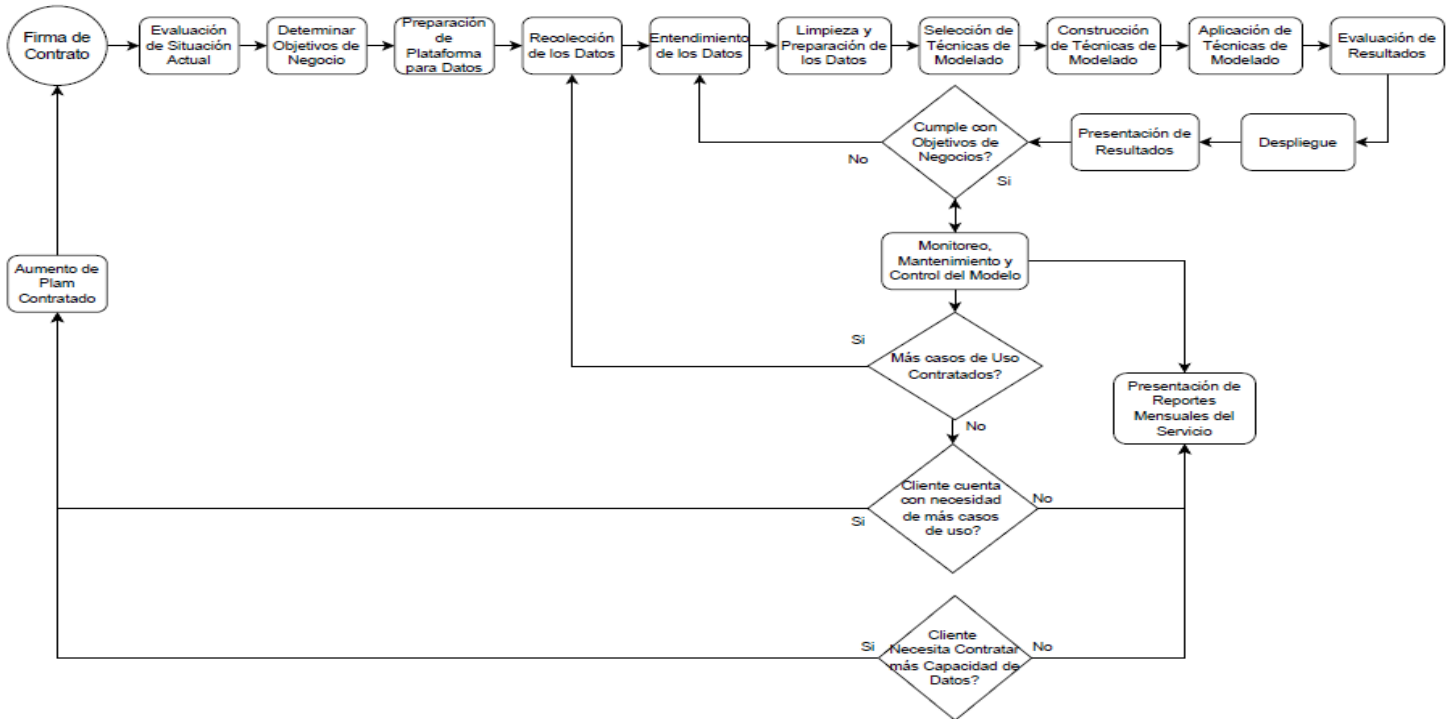


Figura N°7. Elaboración Propia. Proceso de Operación y Soporte.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las operaciones de Innova Intelligence, se deben realizar actividades previamente. A continuación, se señalan las actividades más importantes con su respectiva Carta Gantt:

ID	Actividades	Semana																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Contratación de Servicios Legales	█																								
2	Constitución Legal de la Empresa	█	█																							
3	Contratación de Servicios de Contabilidad y RH		█	█																						
4	Compra de Laptops para personal			█	█																					
5	Contratación de Analistas de Soluciones				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
6	Contratación de Especialista de Banca					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
7	Contratación de Vendedores						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8	Contratación de Arquitectos de Soluciones							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
9	Contratación de Administrador de Proyectos								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
10	Arriendo de Espacio de Coworking									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
11	Capacitación de Personal Contratado										█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
12	Selección de Proveedores y Formación de Alianzas Estratégicas											█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
13	Selección y Adquisición de Herramientas de Inteligencia de Negocios												█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
14	Selección y Adquisición de Herramientas de Inteligencia Artificial													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
15	Selección y Adquisición de Herramientas para Capacitación de Personal														█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
16	Contratación de Servicios en Nube															█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
17	Contratación de Servicios de Microsoft Office y Teams																█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
19	Implementación de Plan Piloto																	█	█	█	█	█	█	█	█	█
20	Diseño de Plan de Marketing																									
21	Contratación de Dominio y Web Hosting																									
22	Construcción y Desarrollo de Página Web																									
23	Apertura de Redes Sociales																									
24	Inicio de Operaciones																									

Tabla N°5. Elaboración Propia. Plan de Inicio de Operaciones.

5.4. Dotación

La dotación estimada para el primer año de funcionamiento considera la participación de los socios fundadores, en roles de dirección de proyectos y la gerencia general de la compañía. Esto fue considerado gracias a la experiencia y estudios previos en marketing, gestión de personas, administración de proyectos, habilidades comerciales, y tecnologías de la información. El primer año

se estima contar con un equipo de 11 personas, incluyendo los 2 socios fundadores, se espera que por el crecimiento en las operaciones este equipo pueda llegar a un total de 32 colaboradores al año 7 de funcionamiento, esta proyección, pudiera ser superior o inferior, en caso de que se presente un aumento o disminución significativa en el número de clientes de la compañía

A continuación, se detalla el tamaño del equipo de operaciones hasta el año 7, teniendo como base la proyección de ventas y la demanda de los clientes:

Rol	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Analista de Soluciones	2	3	3	4	5	6	7
Arquitecto de Soluciones	2	3	3	4	5	6	7
Especialista de Banca	2	2	3	3	4	5	6
Ejecutivo de Cuenta	2	2	3	3	4	5	5
Administrador de Proyectos	1	1	2	3	4	5	5
Gerente Comercial	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de Operaciones	1	1	1	1	1	1	1
Total	11	13	16	19	24	29	32

Tabla N° 6. Elaboración Propia. Dotación de Personal

Para la selección de sus colaboradores Innova Intelligence estará apoyándose en la publicación de las plazas de trabajo por medio de la red social LinkedIn de la empresa, además de hacerse con los servicios de una empresa consultora especialista en los procesos de reclutamiento y selección que utilice metodologías y prácticas basados en los más altos estándares de la industria, en donde deben evaluar a los candidatos en base a sus competencias a través de entrevistas estructuradas para todos los cargos, además de apoyarse en assessment center y las realizaciones de pruebas técnicas en los casos que el cargo lo amerite, a donde por último los candidatos preseleccionados deben obtener la aprobación final por parte de los directores para el ingreso a la compañía. Al ser una empresa nueva en el mercado el enfoque debe estar en que el personal contratado para las operaciones iniciales sea de la mejor calidad disponible en el país. Para los años posteriores Innova Intelligence planea realizar alianzas con Universidades Locales que impartan carreras ligadas a las tecnologías con la idea de ofrecer prácticas profesionales a sus estudiantes que le permitan obtener su primera experiencia, en donde adicionalmente, se le ofrecerá la oportunidad de ser contratados por la empresa si la persona logra demostrar contar con las capacidades y competencias.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

Para Innova Intelligence uno de los puntos más importantes para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa es el factor humano y el desarrollo de sus capacidades. Al ser una empresa enfocada a la entrega de servicios, el recurso humano se vuelve crucial para mantener y atraer a los clientes, teniendo como pilares principales la calidad y excelencia de los servicios ofrecidos y entregados. Es por esto que el proceso de selección del recurso humano estará siendo

llevado gracias a la contratación de por una empresa especializada en el reclutamiento y selección, en donde con la ayuda de esta empresa, se desea que el personal que ingrese a Innova Intelligence sea seleccionado de una manera muy cuidadosa, en donde aquellas personas que cumplan tanto con una sólida formación en los conocimientos técnicos, como aquellas habilidades blandas como lo son la proactividad y adaptabilidad tengan la oportunidad de ingresar y desarrollarse en la empresa.

El equipo gestor, se encontrará conformado por los dos socios de la compañía, ambos son Ingenieros en Electrónica y Telecomunicaciones y poseen más de 10 años de experiencia en la industria de las Tecnologías de la Información. Cada uno de los socios se enfocará en liderar una de las dos gerencias permitiéndoles enfocarse en las áreas en las cuales cada uno ha tenido más experiencia. El socio encargado de ser Gerente de Operaciones de la Compañía cuenta con experiencia previa en la administración de proyectos, liderazgo de equipos de trabajos, análisis de procesos, atención al cliente, manejo de proveedores, cumplimiento de indicadores y niveles de servicio, medición y manejo de riesgos. Además de contar con estudios de administración de negocios y certificaciones en la administración de proyectos y el uso de tecnologías.

El socio encargado de ser Gerente Comercial de la compañía cuenta con experiencia previa en ventas, preventas, elaboración de propuestas de negocios, relacionamiento con clientes y proveedores, manejo de personas, análisis de demandas, formación de alianzas, elaboración de planes de marketing y su respectivo monitoreo y control. Adicionalmente esta persona cuenta con estudios de administración de negocios y administración de proyectos.

Estos socios compartirán la responsabilidad de ser el Gerente General, en donde el cargo será ejercido en principio por uno de los dos socios y el cargo estará a la disposición del otro socio si se considera que el socio actual no puede cumplir con todas las actividades y responsabilidades del cargo.

Innova Intelligence contará con otros cargos además de los puestos que ejercerán los socios fundadores. A continuación, se describen las principales funciones, de todos los cargos definidos para la correcta operación de la compañía:

Cargo	Funciones	Competencias del Cargo	Conocimiento Técnico del Cargo
Gerente General	Responsable de la administración, gestión y control de las áreas tercerizadas como la de gestión de personas, legal y finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión Estratégica • Liderazgo • Trabajo en Equipo • Manejo de Crisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Gestión de Personas • Planificación Financiera • Marketing

		<ul style="list-style-type: none"> • Relación con el Entorno 	
Gerente Comercial	Responsable de diseñar la estrategia comercial y de marketing de la compañía, con el propósito de posicionar la marca entre los clientes y competidores. Encargado de Supervisar el equipo Comercial de Innova Intelligence (Equipo de Ventas y Especialistas de Banca).	<ul style="list-style-type: none"> • Visión Estratégica • Liderazgo • Trabajo en Equipo • Manejo de Crisis • Relación con el Entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Gestión de Personas • Planificación Financiera • Marketing
Gerente de Operaciones	Responsable de diseñar la estrategia de la operación y la atención al cliente de la compañía. Encargado de Supervisar el equipo Operativo de Innova Intelligence (Analistas de Datos, Arquitectos de Soluciones, Administradores de Proyectos).	<ul style="list-style-type: none"> • Visión Estratégica • Liderazgo • Trabajo en Equipo • Manejo de Crisis • Relación con el Entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Gestión de Personas • Operaciones • Atención al Cliente
Ejecutivo de Cuenta	Administrar la cartera asignada. Realizar constantes investigaciones de mercado. Contribuir y generar ideas para la estrategia de Marketing de la empresa. Ser enlace entre el cliente y la compañía. Incentivar la Generación de Demanda. Trabajar en conjunto con los especialistas de Bancas para el desarrollo de oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Trabajo en Equipo • Habilidades de Comunicación • Persuasión • Capacidad Analítica • Actitud Proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de Negocio • Habilidades de Ventas • Preparación de Propuestas • Preparación de Informes • Atención al Cliente
Especialista de Banca	Asistir al ejecutivo de cuenta, brindando soporte técnico y orientación al cliente. Brindar apoyo al ejecutivo de cuenta en elaboración de propuestas. Brindar apoyo técnico y orientación al cliente actuando como interlocutor de los clientes con las áreas administrativas y técnicas. Efectuar el análisis del mercado, proyecciones, comportamientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Relación con el Entorno • Comunicación Efectiva • Visión de Negocio • Habilidades Analíticas y Creativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de técnicas de reorganización, reingeniería, procesos y racionalización • Conocimiento de los Procesos operativos y de Soporte del Negocio bancario
Arquitecto de Soluciones	Diseño, creación, supervisión, administración, implantación y gestión de	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Sistemas de Recolección,

	<p>las estructuras de datos. Diseño de sistemas y modelos para manejar grandes y diferentes variedades de datos, en función del volumen, la velocidad o la veracidad de los datos. Desarrollar y mejorar las estrategias de arquitectura de datos. Integración de nuevos sistemas con estructuras de almacenamiento. Mantener la gobernanza de datos y asegurar la escalabilidad del sistema, su seguridad y su rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de Comunicación • Habilidades Analíticas y Creativas 	<p>Almacenamiento y Tratamiento de Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Bases de Datos, Algoritmos, Lenguajes de Programación y Machine Learning • Conocimiento de nuevas tecnologías y herramientas y capacidad para implementarlas e integrarlas en sus sistemas de arquitectura de datos
Analistas de Datos	<p>Recolección de datos. Preparación de los datos para el análisis. Búsqueda de patrones en conjuntos de información. Visualización de los datos para comprender rápidamente los resultados actuales y las tendencias futuras. Formulación de hipótesis para mejorar determinadas métricas empresariales mediante la modificación de otros indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de Negocio • Habilidades Analíticas y Creativas • Capacidad de Síntesis • Capacidad Crítica • Comunicación Efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en informática, Matemáticas y Estadísticas • Manejo de Bases de Datos, Algoritmos, Lenguajes de Programación y Machine Learning
Administrador de Proyectos	<p>Punto de Contacto Principal entre Innova Intelligence y el Cliente. Seguimiento de Tareas. Documentación de Procesos. Gestión de Recursos. Organización de Reuniones. Encargado del Seguimiento Cumplimiento del Servicio Entregado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Comunicación • Liderazgo • Negociación • Organización • Actitud Proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Proyectos • Utilización de Herramientas Colaborativas • Atención al Cliente • Preparación de Presentaciones

Tabla N° 7. Elaboración Propia. Cargos, Funciones, Competencias y Conocimientos Técnicos.

6.2. Estructura organizacional

En Innova Intelligence se contará con la participación de los socios fundadores como gerentes de las áreas comercial y de operación, es importante mencionar que la estructura de la empresa se centra en la atención y cercanía con el cliente, para permitir formar vínculos que perduren a lo largos de los años. Además, la empresa tiene como base el trabajo en equipo, es por esta razón que tanto las áreas operativas como las comerciales se basan en roles complementarios. A continuación, se puede

ver la estructura organizacional de Innova Intelligence, en donde los puestos de trabajos se mantienen desde el año 1 hasta el año 7, cambiando únicamente la cantidad de colaboradores que no poseen puestos de mando, en donde en el año 1 la empresa inicia con 11 personas y en el año 7 se contará con 32 personas tal como se puede ver en la tabla N°6 presentada en la dotación de personal.

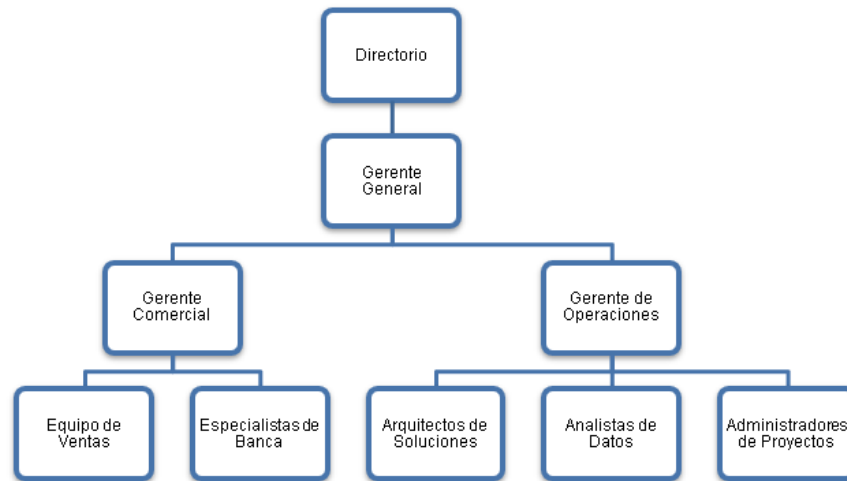


Figura N°8. Elaboración Propia. Organigrama de Innova Intelligence.

6.3. Incentivos y compensaciones

Para Innova Intelligence el recurso humano es de gran importancia para el correcto desarrollo de las oportunidades de negocio, es por esto que para mantener a nuestros colaboradores siempre enfocados en otorgar lo mejor para la empresa y sus clientes se contará con algunas compensaciones e incentivos, los cuales son descritos a continuación:

Acceso a plataformas de capacitación: Innova Intelligence contará con acceso para sus colaboradores para las plataformas de LinkedIn Learning y Udemy Business en donde podrán obtener nuevos conocimientos para su desarrollo personal y profesional.

Salarios competitivos: Innova Intelligence quiere destacar como una empresa que ofrece salarios acordes a lo ofrecido en el mercado laboral, adicionalmente es muy importante para nuestra empresa que los empleados creen que pueden tener un plan de desarrollo de carrera en Innova Intelligence, por esta razón Innova Intelligence ofrecerá un aumento del 5% del salario a sus colaboradores al cumplir 2 años en la empresa. Este aumento estará relacionado con el cumplimiento de metas del colaborador.

Bonificación Anual por Rendimiento: Innova Intelligence se quiere caracterizar por ser una empresa que premia el buen trabajo y rendimiento de sus colaboradores, con esto se busca que las personas rindan a su máximo potencial y a su vez que no busquen otras opciones para cambiarse de trabajo o que busquen llevarse a nuestros clientes para sus posibles emprendimientos personales.

Trabajo bajo Modalidad Híbrida: los colaboradores de Innova Intelligence podrán trabajar desde el lugar que mejor les convenga para el desarrollo de sus tareas diarias, aquellos que puedan trabajar desde casa podrán realizarlo sin ningún inconveniente, además siempre se contará con una oficina de Coworking para que las personas que requieran ir ya sean por motivos personales o por reuniones con clientes o con compañeros puedan utilizarla.

Plan de Datos y Telefonía Celular: los colaboradores de Innova Intelligence contarán con un plan de datos y telefonía celular con un plan ilimitado que les permita el desempeño óptimo de sus funciones.

Asignación por Movilización Mensual: los colaboradores de Innova Intelligence contarán con una tarjeta de combustible con un monto mensual asignado, esto con la idea de cubrir los gastos relacionados a la movilización a los clientes en el momento que sea pertinente.

Día de Cumpleaños Libre: los colaboradores podrán gozar del día de su cumpleaños libre para que puedan aprovechar el día con sus seres queridos.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

Para la elaboración del Plan Financiero se consideran los siguientes supuestos:

- Horizonte de Evaluación del Proyecto: 7 años
- Moneda: dólar estadounidense
- Impuesto sobre la renta: 25%
- Se considera que Innova Intelligence aumentará en un 5% los salarios de los colaboradores cada 2 años y que les pagará una bonificación anual equivalente a un mes de salario.

7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos de Innova Intelligence provienen de los siete (7) tipos de Planes Mensuales de Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos que son contratados por los clientes. Estos ingresos aumentan al adquirir nuevos clientes o cuando un cliente con un plan ya adquirido hace un aumento a un plan superior, es decir a uno que incluya una mayor cantidad de data y casos de uso. A continuación, se muestra la estimación de ingresos para Innova Intelligence en un horizonte de 7 años:

Tipo de Plan	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Planes para Financieras	Business Intelligence & Analytics Standard			1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Business Intelligence & Analytics Premier											
	Business Intelligence & Analytics Premium											
Planes para la Banca	Business Intelligence & Analytics Bronze					1	1	1	2	2	2	2
	Business Intelligence & Analytics Silver											
	Business Intelligence & Analytics Gold											
	Business Intelligence & Analytics Platinum											
Total de Ventas			\$8,833	\$8,833	\$21,836	\$21,836	\$21,836	\$34,839	\$34,839	\$34,839	\$34,839	\$34,839

Tipo de Plan		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Planes para Financieras	Business Intelligence & Analytics Standard	2	2	2	2	2	2
	Business Intelligence & Analytics Premier		1	1	1	1	2
	Business Intelligence & Analytics Premium			1	2	3	4
Planes para la Banca	Business Intelligence & Analytics Bronze	3	2	3	4	5	5
	Business Intelligence & Analytics Silver	1	3	3	3	4	4
	Business Intelligence & Analytics Gold		1	2	3	3	5
	Business Intelligence & Analytics Platinum			1	2	4	6
Total de Ventas	\$897,105	\$1,597,484	\$2,660,023	\$3,722,562	\$5,155,960	\$6,915,424	

Tabla N° 8. Elaboración Propia, Estimación de Ingresos.

Se estima que, para el séptimo año, Innova Intelligence tendrá 28 clientes con Planes adquiridos, lo cual corresponde a un 10% de participación de mercado.

7.3 Estimación de Inversiones, Costos y Gastos

A continuación, se muestra la inversión inicial requerida para la creación y puesta en marcha de Innova Intelligence en el Año 0 y la proyección de costos y gastos para los siguientes 7 años.

Inversiones	Año 0	Año 1											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Equipos de Oficina	-\$ 28,600												
Gastos legales por apertura	-\$ 5,000												
Plan Piloto de Financiera	-\$ 73,840												
Capital de Trabajo	-\$ 128,436	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146
TOTAL	-\$ 235,876	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146	-\$ 2,146

Inversiones	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Equipos de Oficina	-\$ 5,000	-\$ 7,500	-\$ 7,500	-\$ 12,500	-\$ 12,500	-\$ 7,500
Gastos legales por apertura						
Plan Piloto de Financiera						
Capital de Trabajo	-\$ 79,551	-\$ 112,841	-\$ 125,866	-\$ 158,055	-\$ 188,815	
TOTAL	-\$ 84,551	-\$ 120,341	-\$ 133,366	-\$ 170,555	-\$ 201,315	-\$ 7,500

Tabla N° 9. Elaboración Propia, Estimación de Inversiones.

Se puede observar que se requiere una inversión de \$ 235,876 en el Año 0 para la creación y puesta en marcha de la empresa. Dentro de estas inversiones se encuentra el Plan Piloto que será desarrollado en una Financiera de Panamá de forma gratuita y que será utilizado como caso de referencia, para darse a conocer y crear

confianza en el mercado. Para el Capital de Trabajo se considera 3 meses de costos operativos para el primer año y 2 meses de costos operativos para los años siguientes.

Estimación de Costos y Gatos	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo Directo por Venta de Contratos			-\$ 6,630	-\$ 5,146	-\$ 13,417	-\$ 11,933	-\$ 11,933	-\$ 20,204	-\$ 18,720	-\$ 18,720	-\$ 18,720	-\$ 18,720
Oficina Privada en espacio de Coworking	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600	-\$ 600
Salarios	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000	-\$ 22,000
Pago de Bonos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 22,000
Servicios de Outsourcing	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500	-\$ 2,500
Marketing	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145	-\$ 2,145
Gasolina para Colaboradores	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550	-\$ 550
Gastos y Software de Oficina	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343	-\$ 343
Planes de Data y Telefonía	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440	-\$ 440
Plataformas de Capacitación	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390	-\$ 390
Total	-\$ 28,967	-\$ 28,967	-\$ 35,597	-\$ 34,113	-\$ 42,384	-\$ 40,900	-\$ 40,900	-\$ 49,171	-\$ 47,687	-\$ 47,687	-\$ 47,687	-\$ 69,687

Estimación de Costos y Gatos	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo Directo por Venta de Contratos	-\$ 488,750	-\$ 879,498	-\$ 1,485,093	-\$ 2,089,204	-\$ 2,908,144	-\$ 3,922,472
Oficina Privada en espacio de Coworking	-\$ 7,200	-\$ 7,200	-\$ 7,200	-\$ 7,200	-\$ 7,200	-\$ 7,200
Salarios	-\$ 306,000	-\$ 387,450	-\$ 450,450	-\$ 587,400	-\$ 702,900	-\$ 810,750
Pago de Bonos	-\$ 25,500	-\$ 32,288	-\$ 37,538	-\$ 48,950	-\$ 58,575	-\$ 67,563
Servicios de Outsourcing	-\$ 30,000	-\$ 30,000	-\$ 30,000	-\$ 30,000	-\$ 30,000	-\$ 30,000
Marketing	-\$ 44,855	-\$ 39,937	-\$ 39,900	-\$ 37,226	-\$ 36,092	-\$ 34,577
Gasolina para Colaboradores	-\$ 7,800	-\$ 9,600	-\$ 11,400	-\$ 14,400	-\$ 17,400	-\$ 19,200
Gastos y Software de Oficina	-\$ 4,110	-\$ 4,110	-\$ 4,110	-\$ 4,110	-\$ 4,110	-\$ 4,110
Planes de Data y Telefonía	-\$ 6,240	-\$ 7,680	-\$ 9,120	-\$ 11,520	-\$ 13,920	-\$ 15,360
Plataformas de Capacitación	-\$ 4,680	-\$ 4,680	-\$ 4,680	-\$ 4,680	-\$ 4,680	-\$ 4,680
Total	-\$ 925,135	-\$ 1,402,442	-\$ 2,079,491	-\$ 2,834,690	-\$ 3,783,020	-\$ 4,915,911

Tabla N° 10. Elaboración Propia, Estimación de Costos y Gastos.

Los costos directos por Ventas de Contratos que se pueden ver en la Tabla se refieren a los costos de Capacidades y Software en la Nube con los Proveedores para las Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos.

Los demás costos y gastos consideran los salarios, beneficios que se otorgan a los colaboradores de Innova Intelligence, gastos de marketing, capacitación, software de oficina, espacio de coworking y servicios de outsourcing para contabilidad y legal.

7.4 Estado de Resultados Proyectado

A continuación, se muestra el Estado de Resultados proyectado de forma anual por un periodo de 7 años.

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas	\$257,369	\$897,105	\$1,597,484	\$2,660,023	\$3,722,562	\$5,155,960	\$6,915,424
Costo de venta	-\$144,139	-\$488,750	-\$879,498	-\$1,485,093	-\$2,089,204	-\$2,908,144	-\$3,922,472
Utilidad bruta	\$113,231	\$408,355	\$717,986	\$1,174,930	\$1,633,358	\$2,247,817	\$2,992,952
Gastos de administración y ventas	-\$369,607	-\$436,385	-\$522,945	-\$594,398	-\$745,486	-\$874,877	-\$993,440
Utilidad operacional	-\$256,376	-\$28,030	\$195,041	\$580,532	\$887,872	\$1,372,940	\$1,999,512
Otros gastos no operacionales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros ingresos no operacionales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	-\$256,376	-\$28,030	\$195,041	\$580,532	\$887,872	\$1,372,940	\$1,999,512
Impuestos	\$0	\$0	-\$48,760	-\$145,133	-\$221,968	-\$343,235	-\$499,878
Utilidad Neta	-\$256,376	-\$28,030	\$146,281	\$435,399	\$665,904	\$1,029,705	\$1,499,634

Tabla N° 11. Elaboración Propia, Estado de Resultados Projectado.

Como se puede observar a partir del Año 3 se puede observar Utilidades Netas Positivas en todos los años, llegando a una Utilidad Neta de **\$1,499,634** en el séptimo año.

7.5 Balance Projectado

A continuación, se muestra el Balance Projectado de forma anual por 7 años:

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Activos							
Activos Corrientes							
Banco	\$ 240,653	\$ 362,774	\$ 757,107	\$ 1,485,245	\$ 2,530,489	\$ 3,998,276	\$ 5,774,903
Activos No Corrientes							
Equipos de Oficina	\$ 28,600	\$ 5,000	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 7,500
Total Activos	\$ 269,253	\$ 367,774	\$ 764,607	\$ 1,492,745	\$ 2,542,989	\$ 4,010,776	\$ 5,782,403
Pasivos							
Remuneraciones por pagar	\$ 264,000	\$ 306,000	\$ 387,450	\$ 450,450	\$ 587,400	\$ 702,900	\$ 810,750
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 48,760	\$ 145,133	\$ 221,968	\$ 343,235	\$ 499,878
Total Pasivos	\$ 264,000	\$ 306,000	\$ 436,210	\$ 595,583	\$ 809,368	\$ 1,046,135	\$ 1,310,628
Patrimonio							
Capital	\$ 261,629	\$ 346,180	\$ 466,522	\$ 599,888	\$ 770,443	\$ 971,758	\$ 979,258
Resultados Acumulados	\$ -	-\$ 256,376	-\$ 284,407	-\$ 138,125	\$ 297,274	\$ 963,177	\$ 1,992,882
Resultados del Ejercicio	-\$ 256,376	-\$ 28,030	\$ 146,281	\$ 435,399	\$ 665,904	\$ 1,029,705	\$ 1,499,634
Total Patrimonio	\$ 5,253	\$ 61,774	\$ 328,396	\$ 897,162	\$ 1,733,621	\$ 2,964,641	\$ 4,471,775
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 269,253	\$ 367,774	\$ 764,607	\$ 1,492,745	\$ 2,542,989	\$ 4,010,776	\$ 5,782,403

Tabla N° 12. Elaboración Propia, Balance General Projectado.

7.6 Flujo de Caja Projectado

A continuación, se muestra el flujo de caja projectado para el proyecto por un periodo de 7 años. Se considera una tasa de descuento del 20%. El flujo de caja se considera projectado a perpetuidad. No se considera inflación. Se puede observar Flujos de Caja negativos para el primer y segundo año, a partir del tercer año se observan Flujos de Caja positivos.

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad de Clientes		3	6	9	13	17	22	28	
Aumento de Plan			1	3	5	6	8	12	
Flujo de Caja		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos por Venta de Contratos		\$257,369.45	\$897,104.93	\$1,597,483.85	\$2,660,022.79	\$3,722,561.74	\$5,155,960.15	\$6,915,423.53	
Costo Directo por Venta de Contratos		(144,139)	(488,750)	(879,498)	(1,485,093)	(2,089,204)	(2,908,144)	(3,922,472)	
Oficina Privada en espacio de Coworking		(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	
Salarios		(264,000)	(306,000)	(387,450)	(450,450)	(587,400)	(702,900)	(810,750)	
Pago de Bonos		(22,000)	(25,500)	(32,288)	(37,538)	(48,950)	(58,575)	(67,563)	
Servicios de Outsourcing		(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	
Marketing		(25,737)	(44,855)	(39,937)	(39,900)	(37,226)	(36,092)	(34,577)	
Gasolina para Colaboradores		(6,600)	(7,800)	(9,600)	(11,400)	(14,400)	(17,400)	(19,200)	
Gastos y Software de Oficina		(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	
Planes de Data y Telefonía Celular		(5,280)	(6,240)	(7,680)	(9,120)	(11,520)	(13,920)	(15,360)	
Plataformas de Capacitación		(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	
Resultado antes impto		(256,376)	(28,030)	195,041	580,532	887,872	1,372,940	1,999,512	
Impto 25%		0	0	(48,760)	(145,133)	(221,968)	(343,235)	(499,878)	
Resultado despues impto		(256,376)	(28,030)	146,281	435,399	665,904	1,029,705	1,499,634	
Equipos de Oficina		(28,600)	(5,000)	(7,500)	(7,500)	(12,500)	(12,500)	(7,500)	
Gastos legales para apertura de empresa		(5,000)							
Plan Piloto de Financiera		(73,840)							
Capital de Trabajo		(128,436)	(25,753)	(79,551)	(112,841)	(125,866)	(158,055)	(188,815)	
Perpetuidad									7,460,671
FLUJO DE CAJA		(235,876)	(282,129)	25,940	302,032	495,349	828,390	1,492,134	7,460,671
Tasa de descuento		20.0%							
VAN		2,239,539							
TIR		55%							

Tabla N° 13. Elaboración Propia, Flujo de Caja Proyectado.

El Flujo de Caja se considera a perpetuidad, ya que es una empresa que continuará operando después del Año 7 y que contará con sus ingresos recurrentes mensuales por todos los Contratos de Planes de Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos ya vendidos en los años anteriores. Para el cálculo de la perpetuidad se considera el valor del Flujo de Caja del Año 7 dividido entre la tasa de descuento del 20%.

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto

Del Flujo de Caja proyectado, se puede observar que se obtiene un VAN positivo de 2.2 millones lo que confirma la rentabilidad del proyecto y el valor que es posible obtener de él.

El proyecto cuenta con una TIR de 55% que también confirma que el proyecto es rentable al ser mayor que la tasa de descuento del 20%. También se observa que a partir del tercer año se obtiene flujos de caja positivos, lo cual aumenta el atractivo del proyecto.

Para este proyecto se realizó también el análisis de cuántos clientes o contratos son requeridos para que sea rentable, lo que dio un resultado de 19 clientes con Ingresos por Ventas de \$3.6 millones en el Año 7. En el [Anexo N°10] se muestra el Flujo de Caja de este escenario de Punto de Equilibrio. En el [Anexo N°11] se muestra el Flujo de Caja Proyectado sin incluir la perpetuidad, donde también se obtiene un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento.

A continuación, se observan los indicadores financieros del proyecto:

Ratios Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ROA	-0.95	-0.08	0.26	0.39	0.35	0.34	0.35
ROE	-48.81	-0.45	0.45	0.49	0.38	0.35	0.34
Margen Operacional	-1.00	-0.03	0.12	0.22	0.24	0.27	0.29
Margen Utilidad Neta	-1.00	-0.03	0.09	0.16	0.18	0.20	0.22

Tabla N°14. Elaboración Propia, Indicadores Financieros del Proyecto.

También se realizó el cálculo del periodo de recuperación del proyecto:

Año	Flujo	Acumulado
Año 0	(235,876)	
Año 1	(282,129)	(282,129)
Año 2	(112,581)	(394,710)
Año 3	25,940	(368,771)
Año 4	302,032	(66,738)
Año 5	495,349	428,611
Año 6	828,390	1,257,000
Año 7	1,492,134	2,749,134

Tabla N°15. Elaboración Propia, Indicadores Financieros del Proyecto.

El periodo de recuperación se da entre el cuarto y quinto año, con un valor de 4.77

VIII. Riesgos críticos

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de los principales riesgos críticos identificados, con sus posibles impactos y las medidas de mitigación que serán tomadas para la minimización de estos riesgos:

Riesgo	Origen	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Medidas de Mitigación
Crecimiento de las ventas menor al esperado	Externo	Media	Medio	<ul style="list-style-type: none"> No cumplir con los pronósticos de ventas esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y control del plan de Marketing. Realización de análisis de demandas.
Aumento de la competencia por atractivo del mercado	Externo	Alta	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de Participación de mercado y abandono por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzamiento de la propuesta de valor de Innova Intelligence. Cumplimiento de estándares de calidad y servicio al cliente.
Aumento de precios en los servicios de nube y las herramientas	Externo	Baja	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en los costos. Aumento en los precios hacia los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas estratégicas a largo plazo. Monitoreo continuo de los diferentes proveedores para predecir estos aumentos.

y/o algoritmos de análisis de datos					
Planes de Servicio Mensual no generan la demanda esperada	Externo	Baja	Media	<ul style="list-style-type: none"> No cumplir con los pronósticos de ventas esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y Control de las Necesidades de los clientes. Realización de encuestas. Mantener los planes de servicios atractivos a los clientes.
Aparición de Nuevas Leyes relacionadas al uso de datos y/o Inteligencia Artificial	Externo	Media	Baja	<ul style="list-style-type: none"> Penalidades. Pérdida de Reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo constante de los cambios normativos e implementación de los ajustes necesarios para cumplir con las nuevas leyes. Contar con un servicio Legal para estar asesorados.
Selección de Recurso Humano Incorrecto	Interno	Baja	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en rotación del personal. Desempeño Incorrecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión continua de los perfiles. Servicio de Reclutamiento y selección que cumpla con los más altos estándares de la industria. Utilización de herramientas que permitan medir las capacidades y conocimientos de los prospectos.
Alta Rotación de Personal	Interno	Baja	Media	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la calidad del servicio. Disminución del rendimiento. Pérdida de Relación con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Carrera. Oportunidad de aumento salarial cada 2 años. Planes de capacitación continua. Bonificación Anual por buen rendimiento.

Falta de Conocimiento Capacitación de los colaboradores	Interno	Baja	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de los clientes. • Incumplimiento en los Niveles de Servicios. • Proyectos Fallidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener disponibles plataformas de aprendizaje continuo para los colaboradores. • Alianzas estratégicas con proveedores para permitir la capacitación continua de los colaboradores.
--	---------	------	------	---	--

Tabla N° 16. Elaboración Propia, Riesgos críticos del Proyecto.

Para Innova Intelligence el monitoreo y control de los riesgos críticos son parte esencial de las operaciones de la compañía, los líderes de la empresa deben estar pendientes y velar para que los posibles riesgos que puedan aparecer se minimicen e impacten de la menor manera posible la compañía. Resaltamos que el plan de negocios de Innova Intelligence presenta que el número de clientes esperado para el año 7 es de 28 tal como puede verse en la Tabla N°2 de la proyección de demanda, pero la compañía aún podría subsistir con una disminución del 32% de su cartera de clientes, siendo el punto de equilibrio el contar con al menos 19 clientes.

IX. Propuesta Inversionista

La creación y puesta en marcha de Innova Intelligence requiere de una inversión inicial de \$630,586 de los cuales los socios aportarán el 60% equivalente a \$378,352 y les proponemos a los Inversionistas una participación del 35% en la empresa al aportar un 40% de la inversión inicial lo cual equivale a \$ 252,234. Los dividendos se pagarán de forma anual a los socios e inversionistas de acuerdo con su proporción de participación en la empresa y las utilidades obtenidas, esta oportunidad les ofrece a los inversionistas un retorno del 55% a una tasa de descuento del 20% en un horizonte de evaluación de proyecto de 7 años con un VAN de \$2.2 millones. El periodo de recuperación de esta inversión inicial para el inversionista se da entre el cuarto y quinto año del proyecto. Todo esto le proporciona al inversionista una oportunidad de negocio rentable, cuyas utilidades netas se proyecta que aumentarán año con año alcanzando los más de \$1.4 millones de dólares en el séptimo año. En adición al análisis financiero, la Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos pertenecen a una industria en crecimiento, la cual según investigaciones de mercado podrá alcanzar un valor de \$103.7 billones en el mundo para el año 2026. Ambas son una tendencia de la tecnología actualmente, que ha sido muy impulsada por la industria 4.0, la transformación digital, la Nube y la necesidad de servicios personalizados para los clientes y que está presente en los próximos planes de todos los CEO's de las distintas empresas como una necesidad para mantenerse

competitivos e innovadores. Esta tecnología es necesaria en todas las industrias ya sea banca, retail, manufactura y distribución, logística, entre otras con lo cual el modelo de negocio de Innova Intelligence podría escalar a futuro para alguna de estas industrias.

Innova Intelligence dedicará su negocio a los clientes del sector financiero y bancario, el cual es uno de los sectores de mayor importancia en Panamá, con una mayor cantidad de datos sin utilizar, por lo cual tienen una amplia necesidad de las soluciones que presenta Innova Intelligence, a la vez que son un sector con una capacidad financiera alta para invertir, todo esto hace que sea una oportunidad muy atractiva para los inversionistas ya que cuenta con un gran potencial de crecimiento.

Innova Intelligence es la empresa adecuada para invertir ya que cuenta con un equipo multidisciplinario con amplio conocimiento y experiencia tanto en la banca como en tecnología, lo que le permitirá brindar un servicio integral, de calidad y con precios competitivos a los clientes, con un modelo de negocio ajustable a las necesidades y con gran capacidad de crecimiento a futuro.

X. Conclusiones

Luego de desarrollar este Plan de Negocios, se puede concluir que la creación y puesta en marcha de Innova Intelligence es una gran oportunidad, en donde Innova Intelligence aportará grandes beneficios a los clientes del sector financiero y bancario a través de sus Soluciones y Servicios de Inteligencia de Negocios y Analíticas de Datos que les ayudarán a alcanzar sus resultados de negocio esperados, a ser innovadores y competitivos en este mundo cada vez más digital.

Innova Intelligence entrega un proyecto que es factible de implementarse, el equipo gestor cuenta con todas las competencias para que sea llevado a la realidad y cuenta con un equipo multidisciplinario que permitirá entregar un servicio integral a los clientes, a la vez que cuenta con una propuesta de valor diferenciadora y planes adaptables a los requerimientos de los clientes.

Por último, el proyecto de llevar a cabo la constitución de Innova Intelligence cuenta con una rentabilidad atractiva como se pudo notar en la evaluación financiera del proyecto con un VAN de \$2.2 millones, TIR de 55% y un payback entre el cuarto y quinto año, todo esto resulta en facilidades para obtener los financiamientos adecuados para que la empresa se convierta en realidad y con esto poder proporcionar un gran aporte a la industria financiera y bancaria del país y ayudarles con grandes aportes para lograr el mejor desempeño en sus negocios.

Bibliografía y fuentes

Libros y Reportes

- [Libro N°1 - Porter, M. (2001). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (vigésima reimpresión). México: Continental.]
- [Reporte N°1 – Deloitte. Artificial intelligence in banks. Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-audit-abm-scotia-ai-in-banking.pdf>]
- [Reporte N°2 – PWC. Artificial Intelligence Evolution – Main Trends. Sitio Web: <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-ai-evolution-financial-services.pdf>]
- [Reporte N°3 – Naciones Unidas (2020). Impacto del Covid-19 en Panamá. Sitio Web: <https://www.pa.undp.org/content/dam/panama/docs/documentos/UNDP-PA-Analisis-Socioeconomico-del-Impacto-del-COVID19-en-Panama.pdf>]
- [Reporte N°4 – McKinsey & Company (2021). Building the AI Bank of the future. Sitio Web: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/building%20the%20ai%20bank%20of%20the%20future/building-the-ai-bank-of-the-future.pdf>]
- [Reporte N°5 – IBM. Essentials for the post-pandemic bank. Sitio Web: <https://www.ibm.com/downloads/cas/R8GVXNXA>]
- [Reporte N°6 – Capgemini Consulting. Big Data Alchemy: How can Banks Maximize the Value of their Customer Data. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/bigdatainbanking_2705_v5_1.pdf]
- [Reporte N°7 – Earnix. The Role of Analytics in the new Banking Age. <https://earnix.com/wp-content/uploads/2017/04/The-Role-of-Analytics-in-the-New-Banking-Age.pdf>]
- [Reporte N°8 – Deloitte. Banking Analytics: The Three Minutes Guide. Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Analytics/dttl-analytics-us-ba-bankinganalytics3minguide.pdf>]
- [Reporte N°9 – Gartner (2021). Top Priorities for Finance Leaders in 2021. Sitio Web: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-priorities-for-finance-leaders-in-2021.pdf>]
- [Reporte N° 10 – Superintendencia de Bancos de Panamá (2021). Desempeño del sector bancario en un entorno impactado por la pandemia. https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/presentaciones/2021/resultados_cbi.pdf]
- [Reporte N° 11 – Superintendencia de Bancos de Panamá (2022). Evolución del Sistema Bancario y su rol en la recuperación económica.]

<https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/presentaciones/2022/cbi-2021.pdf>

- [Reporte N° 12 – IBM (2016). The Cognitive Bank. Decoding data to bolster growth and transform the enterprise. <https://www.ibm.com/downloads/cas/BM8QQ8B9>]

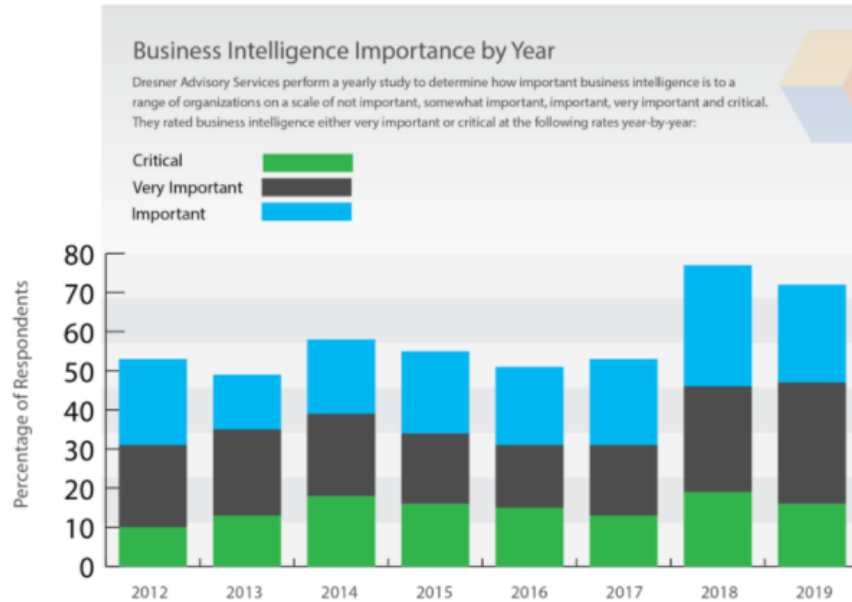
Links de Fuentes de Información

- [Página Web N°1 – Markets and Markets (2015). Business Analytics Market by Software (Query, Reporting, and Analysis Tools, Content Analytics, Data Warehousing Platform. and Others), by Deployment Type, by End User, by Vertical, and by Geography - Global Forecast to 2019. Sitio Web: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/business-analytics-market-197977579.html>]
- [Página Web N°2 – Mordor Intelligence (2020). BUSINESS ANALYTICS MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022 - 2027). Sitio Web: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-business-analytics-market-industry>]
- [Página Web N°3 – Select Hub. Business Intelligence Market Insights for 2022. Sitio Web: <https://www.selecthub.com/business-intelligence/business-intelligence-software-market-growing/>]
- [Página Web N°4 – Mordor Intelligence. BUSINESS INTELLIGENCE (BI) MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022 - 2027). Sitio Web: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-business-intelligence-bi-vendors-market-industry>]
- [Página Web N°5 – Research and Markets (2018). Latin American Big Data and Analytics Market, Forecast to 2023. Sitio Web: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4481373/latin-american-big-data-and-analytics-market>]
- [Página Web N°6 – Transparency International. Panama Country Data. Sitio Web: <https://www.transparency.org/en/countries/panama>]
- [Página Web N°7 – Datos Macro. PIB de Panama. Sitio Web: <https://datosmacro.expansion.com/pib/panama>]
- [Página Web N°8 – Capital Financiero. Panamá crecerá 7.8% en 2022, prevé el Banco Mundial. Sitio Web: <https://elcapitalfinanciero.com/panama-crecera-7-8-en-2022-preve-el-banco-mundial>]
- [Página Web N°9 – Datos Macro. Panamá - Índice de Competitividad Global. Sitio Web: <https://datosmacro.expansion.com/pib/panama>]

- [Página Web N°10 – Unicef. Panamá – Educación. Sitio Web: <https://www.unicef.org/panama/educacion>]
- [Página Web N° 11 – Microsoft in Business Blogs (2021). The key to digital transformation in banking. Sitio Web: <https://cloudblogs.microsoft.com/industry-blog/microsoft-in-business/financial-services/2021/06/25/the-key-to-digital-transformation-in-banking/>]
- [Página Web N° 12 – PNUD. Panamá en Breve. Sitio Web: <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/countryinfo.html>]
- [Página Web N° 13 – Superintendencia de Bancos de Panamá. Sitio Web: <https://www.superbancos.gob.pa/>]
- [Página Web N° 14 – La Estrella de Panamá. Tendencias tecnológicas y de innovación para 2022. Sitio Web: <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/tecnologia/220103/220107-tendencias-tecnologicas-innovacion-2022>]

Anexos

Anexo N°1 – Select Hub. Business Intelligence Market Insights for 2022.



Source: Dresner Advisory Group



Anexo N°2 – PWC. Artificial Intelligence Evolution – Main Trends.

Region	Revenue 2018 (US\$ Bn)	Revenue 2026 (US\$ Bn)	Cagr % '19-'26	Market dynamics
 North America	\$2.0 Bn	\$17.4 Bn	31.2%	<ul style="list-style-type: none"> US is the highest contributor to the North American market R&D in healthcare, autonomous vehicles and cyber security are expected to fuel market growth
 Europe	\$1.3 Bn	\$13.6 Bn	34.2%	<ul style="list-style-type: none"> UK is the highest contributor to the European market Strong interest in the region by tech giants such as IBM and Google is driving AI adoption in the market Best-in-class expertise in the most evolved AI industries such as automotive, industrial manufacturing and insurance markets
 Asia Pacific	\$1.0 Bn	\$16.9 Bn	41.4%	<ul style="list-style-type: none"> China is the highest contributor to the Asia-Pacific market Growth is driven by advancements in algorithmic software systems and strong level of penetration of new technologies in several markets
 LAMEA	\$0.4 Bn	\$5.1 Bn	38.0%	<ul style="list-style-type: none"> Latin America is the highest contributor to LAMEA market Increase of automation in sectors accounting for large rate of employment such as apparel, logistics, light manufacturing and call centers will drive market growth

Source: PwC analysis and elaboration on Gartner, Grand View Research, Allied Market Research

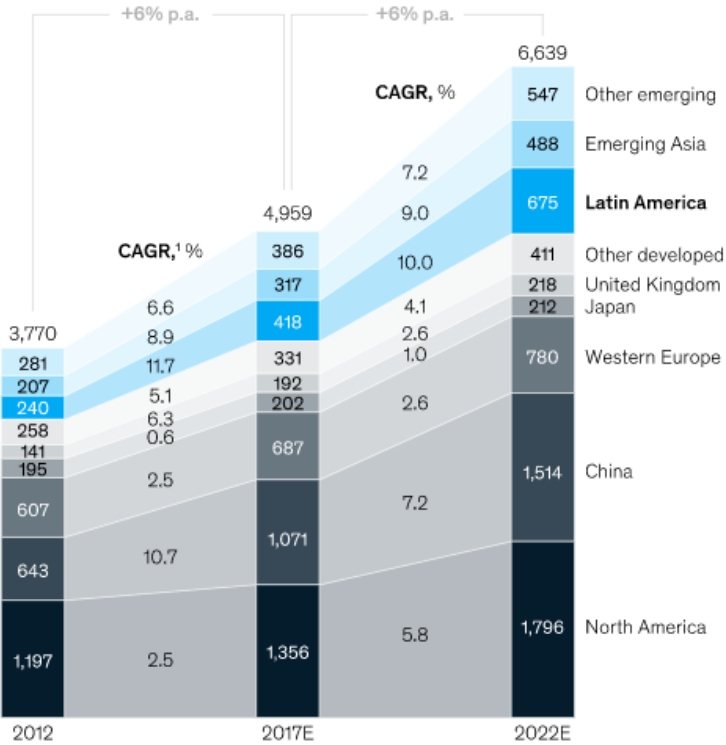
Anexo N°3 – Mordor Intelligence. BUSINESS ANALYTICS MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022 - 2027).

Business Analytics Market - Growth Rate by Region (2020-2025)



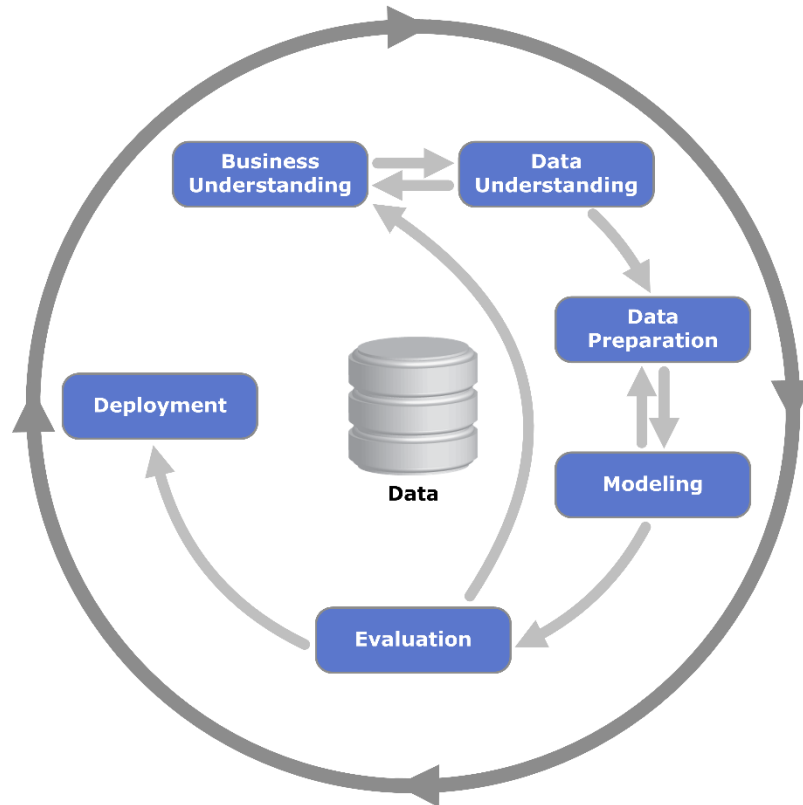
Anexo N°4 – Mckinsey. Ingresos Bancarios por mercados hasta 2022.

Banking revenue before risk costs, \$ billion, fixed 2017 foreign exchange rate



Note: Figures may not sum, because of rounding.
 1Compound annual growth rate.
 Source: McKinsey Global Banking Pools

Anexo N°5 – Metodología Crisp-DM.



Business Understanding: En esta fase se busca entender el negocio del cliente, los objetivos y resultados que desea lograr de cara al negocio, las áreas que desea enfocarse y sus retos.

Data Understanding: Esta fase se enfoca en entender los datos con los que cuenta el cliente en sus diversos sistemas, revisar la calidad de estos y familiarizarnos con los datos.

Data Preparation: En esta fase se preparan los datos para que puedan ser utilizados por las soluciones. Se incluye las tareas de selección, transformación y limpieza de los datos.

Modelling: En esta fase se realiza el modelado de los datos, aplicando técnicas de minería de datos que apliquen para el caso, ya sea analítica avanzada o inteligencia artificial.

Evaluation: En esta fase se evalúa el modelo seleccionado, se analizan los resultados, los cuales pueden analizarse desde el punto de vista estadístico y desde el del negocio, pero siempre recordando que el negocio es el análisis más importante.

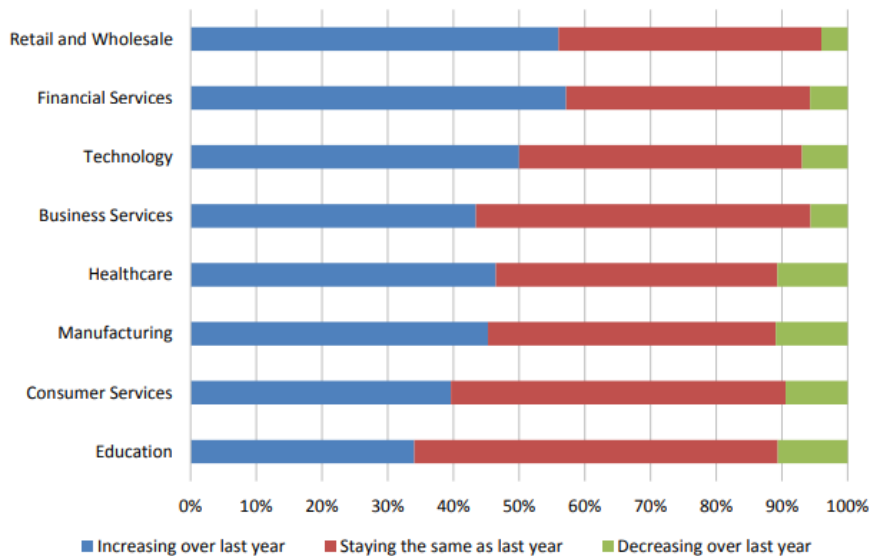
Deployment: En esta fase se prepara la información para que sea presentada al Cliente, se realiza un reporte completo el cual se le envía y también se lleva a cabo una presentación de los resultados obtenidos.

Anexo N°6 – Lienzo Canvas

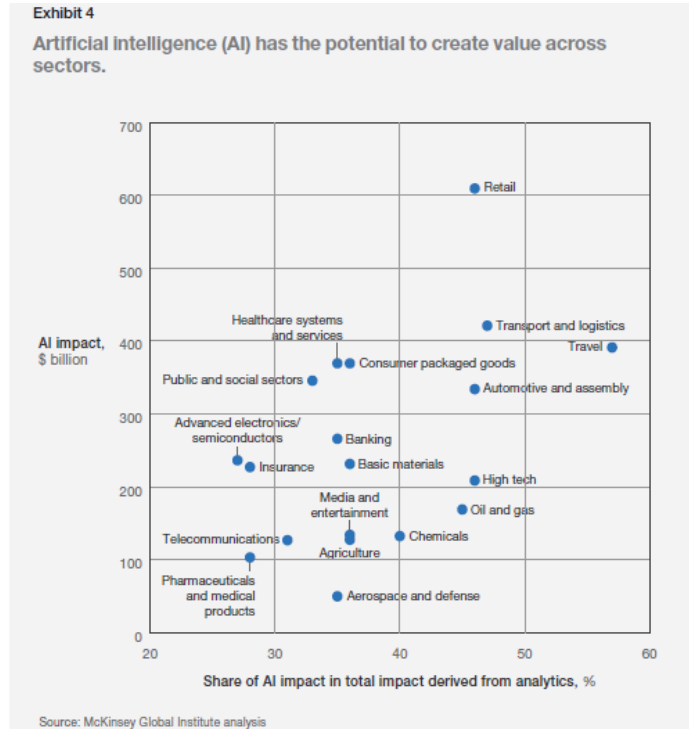
Socios Claves Fabricantes de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de un Plan Piloto en una financiera. Acciones de Marketing Digital para exponer resultados del Plan Piloto Ejecución de PoC gratuitas en los clientes. Capacitación. Gestión y manejo de clientes. Servicio al cliente. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> Equipo de especialistas en la Industria Bancaria y Financiera. Los clientes podrán probar los servicios de forma gratuita y sin compromiso a través de una Prueba de Concepto. Servicios y Soluciones con la mejor relación calidad-precio gracias a nuestro equipo de expertos, nuestras alianzas con Fabricantes Líderes y Planes de Servicios basados en cantidad de datos y casos de uso. 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Buen conocimiento del cliente. Servicios de gestión y soporte Relación de confianza al brindar PoC gratuitas donde el cliente puede probar el servicio. 	Segmentos de Clientes La empresa se centrará en la captación de clientes del sector financiero y bancario de Panamá, específicamente en los Bancos y Financieras localizados en Panamá.
Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> Personal con conocimiento en Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos. Personal con conocimiento del sector bancario y financiero. Alianzas con Fabricantes de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos. 				
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Cloud y Licenciamiento Salarios Marketing Capacitación Herramientas de Colaboración Plan de Celular y Combustible para colaboradores Bonificaciones anuales para colaboradores Alquiler de espacios de coworking 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Planes de Pago Mensual por el Servicio prestado de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos basados en cantidad de datos y casos de uso. 		

Anexo N°7 – Planes de presupuesto para la Inteligencia de Negocios por Industria. Dresner Advisory Group.

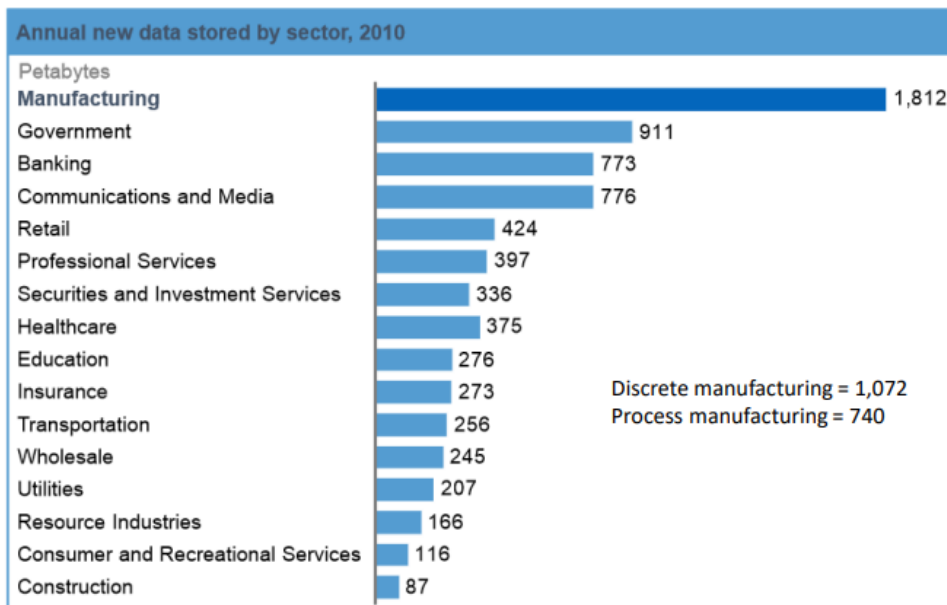
Budget Plans for Business Intelligence by Industry



Anexo N°8 – Potencial para crear valor de la Inteligencia Artificial por Industria. McKinsey.



Anexo N°9 – Cantidad Anual de Nueva Data almacenada por Industria. McKinsey.



1 Discrete manufacturing constitutes 1072 petabytes; Process manufacturing 740 petabytes

SOURCE: IDC; McKinsey Global Institute analysis

Anexo N°10 – Elaboración Propia, Flujo de Caja Proyectado – Punto de Equilibrio.

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad de Clientes		2	4	7	10	13	16	19	
Aumento de Plan				1	3	4	5	7	
Flujo de Caja		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos por Venta de Contratos		83,174	574,103	1,114,109	1,642,512	2,164,766	2,786,423	3,622,904	
Costo Directo por Venta de Contratos		(50,541)	(310,532)	(605,222)	(907,700)	(1,203,598)	(1,562,010)	(2,052,321)	
Oficina Privada en espacio de Coworking		(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	
Salarios		(264,000)	(306,000)	(387,450)	(450,450)	(587,400)	(702,900)	(810,750)	
Pago de Bonos		(22,000)	(25,500)	(32,288)	(37,538)	(48,950)	(58,575)	(67,563)	
Servicios de Outsourcing		(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	
Marketing		(8,317)	(28,705)	(27,853)	(24,638)	(21,648)	(19,505)	(18,115)	
Gasolina para Colaboradores		(6,600)	(7,800)	(9,600)	(11,400)	(14,400)	(17,400)	(19,200)	
Gastos y Software de Oficina		(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	
Planes de Data y Telefonía Celular		(5,280)	(6,240)	(7,680)	(9,120)	(11,520)	(13,920)	(15,360)	
Plataformas de Capacitación		(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	
Resultado antes impto		(319,554)	(156,664)	(1,973)	155,677	231,260	366,123	593,606	
Impto 25%		0	0	0	(38,919)	(57,815)	(91,531)	(148,402)	
Resultado despues impto		(319,554)	(156,664)	(1,973)	116,758	173,445	274,592	445,205	
Equipos de Oficina		(28,600)	(5,000)	(7,500)	(7,500)	(12,500)	(12,500)	(7,500)	
Gastos legales para apertura de empresa		(5,000)							
Plan Piloto de Financiera		(73,840)							
Capital de Trabajo		(100,682)	(21,112)	(64,219)	(61,792)	(74,445)	(81,132)	(101,500)	
Perpetuidad									2,188,523
FLUJO DE CAJA	(208,122)	(340,666)	(225,883)	(71,265)	34,813	79,812	160,593	437,705	2,188,523
Tasa de descuento		20.0%							
VAN		43,666							
TIR		21%							

Anexo N°11 – Elaboración Propia, Flujo de Caja Proyectado – Sin Perpetuidad.

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad de Clientes		3	6	9	13	17	22	28	
Aumento de Plan			1	3	5	6	8	12	
Flujo de Caja		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos por Venta de Contratos		257,369	897,105	1,597,484	2,660,023	3,722,562	5,155,960	6,915,424	
Costo Directo por Venta de Contratos		(144,139)	(488,750)	(879,498)	(1,485,093)	(2,089,204)	(2,908,144)	(3,922,472)	
Oficina Privada en espacio de Coworking		(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	
Salarios		(264,000)	(306,000)	(387,450)	(450,450)	(587,400)	(702,900)	(810,750)	
Pago de Bonos		(22,000)	(25,500)	(32,288)	(37,538)	(48,950)	(58,575)	(67,563)	
Servicios de Outsourcing		(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	
Marketing		(25,737)	(44,855)	(39,937)	(39,900)	(37,226)	(36,092)	(34,577)	
Gasolina para Colaboradores		(6,600)	(7,800)	(9,600)	(11,400)	(14,400)	(17,400)	(19,200)	
Gastos y Software de Oficina		(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	(4,110)	
Planes de Data y Telefonía Celular		(5,280)	(6,240)	(7,680)	(9,120)	(11,520)	(13,920)	(15,360)	
Plataformas de Capacitación		(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	(4,680)	
Resultado antes impto		(256,376)	(28,030)	195,041	580,532	887,872	1,372,940	1,999,512	
Impto 25%		0	0	(48,760)	(145,133)	(221,968)	(343,235)	(499,878)	
Resultado despues impto		(256,376)	(28,030)	146,281	435,399	665,904	1,029,705	1,499,634	
Equipos de Oficina		(28,600)	(5,000)	(7,500)	(7,500)	(12,500)	(12,500)	(7,500)	
Gastos legales para apertura de empresa		(5,000)							
Plan Piloto de Financiera		(73,840)							
Capital de Trabajo		(128,436)	(25,753)	(79,551)	(112,841)	(125,866)	(158,055)	(188,815)	
Perpetuidad									
FLUJO DE CAJA	(235,876)	(282,129)	(112,581)	25,940	302,032	495,349	828,390	1,492,134	
Tasa de descuento		20.0%							
VAN		504,425							
TIR		36%							