



INNU

Insight Numbers Cloud Accounting Software

Parte I

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

Alumno: Pablo Sánchez
Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Panamá, Abril 2018



FACULTAD DE
**ECONOMÍA Y
NEGOCIOS**
UNIVERSIDAD DE CHILE

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



**INSIGHT NUMBERS
CLOUD ACCOUNTING SOFTWARE
PARTE 1**

Estudiante: Pablo Sánchez

Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Panamá, 25 de abril de 2018

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	4
II.1 Industria	4
II.1.1 Sector e Industria	4
II.1.2 Referentes dentro del Sector de “Cloud Computing” e Industria de “SaaS”	5
II.1.3 Análisis Competitivo – Cinco Fuerzas de Porter: Industria “SaaS Cloud Accounting”	6
II.1.4 Fuerzas Cambiantes del Macroentorno: Industria “SaaS Cloud Accounting”	8
II.2 Resumen de Oportunidades y Amenazas Identificadas para el Mercado de Panamá	10
II.3 Análisis de la Competencia	10
II.4 Actores Claves	11
II.4.1 Clientes	11
II.4.2 Embajadores de marca	12
II.4.3 Asociados Claves	12
II.4.4 Proveedores	13
II.4.5 Gobierno	13
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	14
III.1 Modelo de Negocio - Canvas	14
III.2 Propuesta de Valor y Aspectos Distintivos de INNU	14
III.3 Descripción de la Empresa	15
III.4 Análisis Interno: Competencias Distintivas y Ventaja Competitiva	15
III.5 Estrategia de Entrada	18
III.6 Estrategia de Crecimiento y Visión Global	18
III.7 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	19
IV. Plan de Marketing	20
IV.1 Objetivos de Marketing	20
IV.2 Estrategia de Segmentación	21
IV.2.1 Nivel de Posicionamiento	21
IV.2.2 Segmentación de Mercado	21
IV.3 Estrategia de Producto y Servicio	22
IV.3.1 Identidad de la Marca - ¿Quién es INNU?	22
IV.3.2 Logotipo	23
IV.3.3 Necesidades Cubiertas por la Propuesta de Valor	23
IV.4 Estrategia de Precio	24
IV.5 Estrategia de Distribución	25
IV.6 Estrategia de Comunicación y Venta	25
IV.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	26
IV.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	28
V. Plan de Operaciones	29
VI. Equipo del Proyecto	30



VII. Plan Financiero	31
VIII. Riesgos Críticos	33
IX. Propuesta de Inversión	34
X. Conclusiones	35
XI. Bibliografía y Citas	36
XII. Anexos	40
Anexo 1 – Programa como Servicio (SaaS)	40
Anexo 2 – Investigaciones de Mercado	41
Anexo 2.1 – Encuestas	42
Anexo 2.2 - “Focus Group”	48
Anexo 2.3 – Entrevistas y observación.....	50
Anexo 2.4 – Tabla Comparativa de Costos	51
Anexo 3 - Número de Empresas por Nivel de Ingresos y Actividad Económica Año 2009	52
Anexo 4 – Proyecciones y Estimaciones del Tamaño de Mercado	53
Anexo 5 – Perfil del Equipo Emprendedor	56
Anexo 6 – El Sector del Cloud Computing: Industrias y Segmentos	57
Anexo 7 – Indicadores y Gráficos del Sector “Cloud Computing” y la Industria de “SaaS”	58
Anexo 7.1 – Proyección de Ingresos del Sector “Cloud Computing”: 2016 al 2020.....	58
Anexo 7.2 – Inversiones de Capital de Trabajo del Sector “Cloud Computing”: 2011 al 2016	58
Anexo 7.3 – Ciclo de Vida del Sector “Cloud Computing”	59
Anexo 7.4 – Adopción y Uso de la Tecnología “Cloud Computing” en Finanzas y Contabilidad.....	60
Anexo 7.5 – Tasa Compuesta de Crecimiento Anual de la Industria SaaS: 2016 al 2020	61
Anexo 7.6 – Estructura de Costos: Programas Versión “desktop” vs Programas en la Nube	61
Anexo 7.7 – Ciclo de Vida de la Industria SaaS “Cloud Accounting”	62
Anexo 7.8 – Segmentación del Mercado de Programas de Contabilidad	62
Anexo 7.9 – Participación de Mercado de la Industria IaaS: 2015 al 2016	63
Anexo 7.10 – Líderes del Mercado en la Industria PaaS: 2017	63
Anexo 8 – Análisis del Modelo las Cinco Fuerzas de Porter	64
Anexo 9 – Indicadores y Gráficos de las Fuerzas del Macroentorno	65
Anexo 9.1 – Evolución del IMAE e IPC en la República de Panamá: 2017	65
Anexo 9.2 – Inversión Directa Extranjera en la República de Panamá: 2014 al 2016.....	66
Anexo 9.3 – Actividad de Inversión en FinTech a Nivel Global y América: 2010 al 2017	66
Anexo 9.4 – “Cloud Accounting” Tendencias Dominantes en el Futuro de la Contabilidad	68
Anexo 9.5 – Conectividad Global y República de Panamá	69
Anexo 9.6 – Composición de la Población por Grupos Decenales de Edad: Año 2016	70
Anexo 9.7 – Uso y Poder de las Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe	71
Anexo 9.8 – Leyes y Regulaciones sobre los Registros Contables en la República de Panamá.....	74
Anexo 10 – Evaluación y Análisis de la Competencia	75
Anexo 11 – Bases para Segmentación de Mercados	77
Anexo 12 – Diseño de Visualización y Características de INNU	79
Anexo 13 – Análisis Organizacional	83
Anexo 14 – Valores Corporativos	84
Anexo 15 – Análisis Interno: Competencias Distintivas y Ventaja Competitiva	84



Anexo 16 – Encuesta de Satisfacción de Clientes para Objetivos de Marketing	86
Anexo 17 – Encuesta de Posicionamiento para Objetivos de Marketing	86
Anexo 18 – Mapa de Posicionamiento Deseado	86
Anexo 19 – Matriz Integral de Criterios de Segmentación por Rentabilidad.....	87
Anexo 20 – Lista de Actividades y Comunicación con Clientes	88
Anexo 21 – Cronograma de Actividades	89
Anexo 22 – Tamaño de Mercado y Ventas	90
Anexo 23 – Gastos de Marketing	91

Resumen Ejecutivo

La contabilidad se remonta desde tiempos muy antiguos (1494), cuando el hombre se ve forzado a llevar registros y controles de sus propiedades dado que su memoria no era suficiente para guardar la información requerida. Hoy en día, la aparición del Internet y la revolución digital han llegado a nuestras vidas para cambiar la forma de hacer las cosas, incluyendo la tecnología de la nube aplicada a la contabilidad.

Según un estudio realizado por la consultora Gartner, se prevé que entre los años 2016 al 2020 la industria de Programa como un Servicio (SaaS) logre un crecimiento anual compuesto de **16%**. En el 2017, una encuesta realizada por KPMG a nivel mundial reveló que un **41%** de las compañías están utilizando alguna tecnología de “cloud computing” dentro de sus procesos de finanzas y contabilidad; y se espera que en el año 2019 un **35%** adicional lo adopte. En la República de Panamá, con base a una encuesta a microempresarios, un **92%** aún no utiliza la tecnología de “cloud accounting” y un **73%** de estos mismos encuestados están dispuestos a utilizarla en menos de un año.

La **propuesta de valor** de INNU consiste en ofrecer una forma **innovadora** de **automatizar** tareas y **reducir** a su mínima expresión los engorrosos procesos contables. INNU busca lograr que la **contabilidad se convierta** en un proceso **simple** que pueda llegarse a realizar con un sólo desliz del dedo por la pantalla de un celular. **INNU es innovador y hecho exclusivamente para la República de Panamá** ya que será creado, homologado e integrado con los requerimientos de la Dirección General de Ingresos (DGI). El mercado nicho de esta oportunidad de negocio son las microempresas en la República de Panamá y se estima un tamaño de mercado de **US\$21,280,891 al cierre del año 2017**.

Mediante el uso de la tecnología en la nube y el modelo de SaaS, INNU logra desarrollar **economía de escala e innovación**. Estas representan sus dos fuentes de valor que crean una ventaja competitiva sostenible de bajo costo y de diferenciación implementadas en un segmento de mercado específico que lo convierte en un elemento estratégico.

La industria de “cloud accounting” en la República de Panamá se encuentra en una fase embrión que se expandirá rápidamente a la fase de crecimiento una vez el mercado comience a percibir el valor agregado de esta tecnología. En el 2017, el retorno sobre capital invertido en el sector de tecnología y la industria de “cloud accounting” fue del **20.9%** y **23.2%**; respectivamente.

La ejecución de este proyecto requiere una inversión inicial de **US\$273,219**, y se ha estimado un retorno del **35.1%** y una valorización del negocio en 7 años por **US\$1,264,589**.

I. Oportunidad de Negocio

INNU es un programa de contabilidad basado en la nube, configurado para ofrecer la máxima funcionalidad en la gestión de información financiera a los empresarios de **microempresas**, mediante un modelo de pago por suscripción mensual o anual. INNU se basa en el modelo de negocio de **“Programa como un Servicio” (SaaS)**, (“Software as a Service”, por sus siglas en inglés), el cual permite a los usuarios conectarse a aplicaciones instaladas en la nube a través del Internet (Microsoft, 2017). (Anexo 1)

La **propuesta de valor** de INNU consiste en ofrecer una forma **innovadora** de **automatizar** tareas y **reducir** a su mínima expresión los engorrosos procesos contables. INNU busca lograr que la **contabilidad se convierta** en un proceso **simple** que pueda llegarse a realizar con un sólo desliz del dedo por la pantalla de un celular. INNU es la solución contable en Panamá, para **atender las necesidades de los empresarios de microempresas que aspiran y valoran poder tener acceso diario a su información financiera actualizada de manera fácil y sencilla en tiempo real. INNU será el primer programa de “cloud accounting” que estará homologado e integrado con los requerimientos de la Dirección General de Ingresos (DGI) en la República de Panamá.** Esta necesidad fue corroborada a través de investigaciones de mercado realizadas en Panamá que incluyen encuestas, sesiones de “focus group” con emprendedores de “Startup” del Centro de Innovación de la Ciudad del Saber y entrevistas a Firmas de Contadores categorizadas en distintos “Tier” en base a sus ingresos. (Anexo 2)

Según datos de la encuesta realizada en Panamá a empresarios **“Millennial”** de **microempresas**; cuya fecha de nacimiento fue entre 1980 a 1994 y la facturación de ingresos anual de sus negocios no supera los US\$150,000 (AMPYME, 2017), se puede observar que el **50%** utiliza Excel como herramienta para la gestión contable y financiera de su negocio; **23.2%** ha contratado los servicios de una Firma de Contadores los cuales utilizan programas de contabilidad versión “desktop”; **91%** utiliza y confía en el almacenamiento de datos en la nube; **89.9%** califica de placentera la experiencia si toda su información contable estuviese totalmente digitalizada; **78.5%** no logra tener acceso a su información financiera de forma diaria; **66%** gasta anualmente entre US\$1,000 a US\$2,500 en costos relacionados a la gestión contable y financiera de su negocio (incluye aquellos que utilizan Excel – ver anexo 2.4: Tabla de Costos Comparativos); **64.2%** desconoce sobre la existencia de la tecnología de contabilidad en la nube; y por último, un **75%** no conoce en el mercado local e internacional ninguna marca de “cloud accounting”. (Anexo 2.1 y 2.4)

En el mundo de los negocios, los “Millennials” son empresarios ambiciosos, confiados y amigables con la tecnología (Bill.com, 2017). En el 2016, el **48%** de la población existente en la República de Panamá se concentra en un rango de 10 a 39 años de edad (INEC, 2016), por consiguiente, se puede inferir que el futuro de la generación de empresarios serán los “Millennials”.

A nivel internacional en países como Estados Unidos y Nueva Zelanda, existen estos tipos de soluciones financieras tecnológicas (FinTech) y cada vez más crece el nicho de usuarios que están reemplazando las hojas de cálculo en Excel por sistemas contables y de gestión empresarial en la nube (KPMG, 2017). El estudio “Millennial Business Owner-Accounting Firm Survey Special Report” (Bill.com, 2017), resalta las siguientes tendencias de ésta generación: **84% (89% en Panamá*)** utilizan herramientas tecnológicas por medio de referencias de amigos o familiares (marketing de “boca a boca”); **78% (84% en Panamá*)** consideran que “no utilizar más papel físico” es la regla de oro; y un **56% (73% en Panamá*)** prefieren un contador que utilice sólo tecnología basada en la nube. Estos datos validan la factibilidad de una **oportunidad para innovar localmente** en un ámbito de tendencia global con alto potencial de crecimiento dentro de la cultura “millennial” empresarial; además, según los resultados de la encuesta, se puede inferir que en la República de Panamá el uso de programas contables en la nube es muy bajo y se desconoce sobre su existencia y beneficios. (*Datos de Panamá - anexo 2.1)

En el 2009, el **82.7%** de un total de **60,444 empresas** registradas en la República de Panamá son **microempresas** (INEC, 2013). Con base a una proyección de crecimiento del 4.7% sobre las microempresas hasta el año 2017 y que sólo considera aquellas destinadas a la actividad económica de restaurantes, venta de autos usados y otras actividades de servicio, se obtendría un **universo total de 52,576** microempresas (anexo 3 y anexo 4). Según datos de la encuesta a microempresas (anexo 2.1), se conoce que **23.2%** prefieren tercerizar estos servicios con Firmas de Contadores, **73.2%** están dispuestas a utilizar una plataforma de “cloud accounting” en un período menor de un año; y gastan anualmente en promedio **US\$1,750** anuales en costos relacionados a la gestión contable y financiera de su negocio (anexo 2.4). Al aplicar estos datos como factores decisivos al universo de microempresas, se estima **un tamaño de mercado total por US\$21,280,891** para esta oportunidad de negocio con base a **29,557 microempresas**. (Anexo 2.1, 4 y 10)

El equipo emprendedor de este proyecto cuenta con capacidades y habilidades importantes tales como: (i) amplio **conocimiento y experiencia laboral** en la industria de servicios financieros y contables para pequeñas y medianas empresas; (ii) **capacidad y experiencia** en la aplicación de proyectos de **emprendimiento**; (iii) **formación académica y profesional** en áreas de contabilidad, finanzas, administración de empresa, ingeniería industrial e inteligencia de negocios; (iv) **red de contactos** con microempresarios, miembros de grupos de emprendimiento, gremios relacionados al sector empresarial, contadores y el movimiento “FinTech” en Panamá (anexo 5).

Las fortalezas de este proyecto como un concepto **único e innovador en el mercado local**, los asociados claves identificados, las capacidades de sus gestores, y los resultados de las investigaciones de mercado realizadas, permitirán al lector comprender cada uno de los elementos que conforma esta oportunidad de negocio y profundizar sobre su estrategia de escalamiento.



II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

II.1 Industria

Este capítulo profundiza en la competitividad y rentabilidad del **sector y la industria** en la cual se desenvuelve INNU y sus objetivos son **vislumbrar sus tendencias y perspectivas a futuro para comprender e identificar las amenazas y oportunidades** que puede confrontar. El análisis se basa en tendencias a nivel mundial, y sólo hace referencia a datos específicos de la República de Panamá en caso de haber algún tipo de fuente primaria o secundaria válida.

II.1.1 Sector e Industria

INNU atiende las necesidades de los empresarios de microempresas que aspiran y valoran poder tener acceso, diario, a su información financiera actualizada de manera fácil y sencilla en tiempo real; por ende, **se desempeña, específicamente, en el sector del “cloud computing” dentro de la industria de Programas de Contabilidad bajo el modelo de Programa como un Servicio (SaaS)** dirigido al segmento de mercado de microempresas (**anexo 6**). Tal como se indica en el capítulo I de este informe, actualmente, éste segmento de mercado en Panamá en su mayoría utiliza programas de contabilidad “desktop” o Excel.

“Cloud computing” es un modelo de negocio que ofrece servicios de tecnología a través del Internet (**Cloud Computing America, S. A., 2009**) (**anexo 6**). Se espera que el tamaño de mercado en este sector alcance los **US\$411 mil millones en el 2020**, lo cual representa un sólido crecimiento a nivel global del **90.8%** en comparación al año 2016 (**Gartner, 2017**) (**anexo 7.1**). Las inversiones de capital de trabajo en este sector alcanzaron los **US\$70 mil millones** en el 2016; incrementando un **250%** en relación al 2011 (**BoYee Au-Yeung, 2017**) (**anexo 7.2**). Este sector que relaciona diversas industrias (**anexo 6**), se encuentra en una etapa de **auge dentro del ciclo de vida en la industria general de Tecnología de Información** (**anexo 7.3**), ya que el mercado está creciendo rápidamente y cada vez más se incorporan nuevos competidores. En el 2017, una encuesta realizada a nivel mundial reveló que un **41%** del total de **compañías encuestadas están utilizando** alguna tecnología de “cloud computing” dentro de sus procesos de finanzas y contabilidad; y se **espera que en el año 2019 un 35% adicional lo adopte** (**KPMG, 2017**). (**Anexo 7.4**)

El **crecimiento de la industria SaaS** ha captado el interés de los inversionistas en general, debido a que se prevé que entre los años 2016 al 2020 logre un **crecimiento anual compuesto de 15.65%, y un tamaño de mercado de US\$99 mil millones** (**Gartner, 2017**) (**anexo 7.5 y anexo 7.1**). Inversionistas de capital riesgo, crecimiento, privado, administradores de activos, etc., que están familiarizados con la industria y comprenden su potencial crecimiento están realizando aportes de capital importantes a las “startups” de esta **industria en auge** (**KPMG, 2017**). (**Anexo 7.3**)

Simultáneamente, se espera que el uso de programas versión “desktop” disminuirá a medida que los usuarios experimenten los diversos beneficios de utilizar programas bajo el modelo SaaS. Una investigación de mercado, realizada a nivel mundial, señala que el **costo de utilizar programas versión “desktop” puede ser hasta el doble del costo de utilizar un programa SaaS** (TSR, 2017). (Anexo 7.6 y anexo 2.4)

A pesar que el sector de “cloud computing” y la industria general de SaaS se encuentran en etapa de auge, la **industria global de SaaS en el segmento “cloud accounting”**, está aún en etapa de crecimiento, ya que la demanda se está expandiendo a nivel mundial y aún los potenciales usuarios se están familiarizando con éste nuevo producto (anexo 7.7). Se espera que el tamaño de mercado global de programas de contabilidad crezca US\$4 mil millones a una tasa compuesta anual del **6%** entre los años 2017 al 2021; y actualmente, la **industria global de programas de contabilidad** segmentado en soluciones en la nube y versión “desktop”, es de **39% y 61%**; respectivamente (anexo 7.8) (Technavio, 2017). Xero, una de las principales compañías líder a nivel mundial en los servicios de “cloud accounting” con más de 1,000,000 de suscriptores, estima que un **85%** de las **microempresas en Norteamérica aún no ha migrado** a esta nueva tecnología (Xero, 2017). En la República de Panamá, según la encuesta a microempresarios, un **92%** aún no utiliza la tecnología de “cloud accounting” en sus negocios y un **73%** de estos mismos encuestados están dispuesto a utilizarla en menos de un año. (Anexo 2.1)

II.1.2 Referentes dentro del Sector de “Cloud Computing” e Industria de “SaaS”

La mayoría de los participantes en la industria general de “cloud computing” son pequeñas y medianas empresas. Existen cerca de 200 compañías reconocidas, y las grandes como Amazon, IBM, Oracle y Microsoft tienen sus empresas fraccionada en múltiples divisiones que ofrecen diferentes servicios de “cloud computing”. Por ejemplo, Microsoft tiene tres divisiones Microsoft Azure (IaaS), Azure Web Services (PaaS) y Microsoft 365 (SaaS); y Amazon, tiene su división Amazon Web Services (IaaS), la cual obtuvo una ganancia de US\$99 millones durante su primer año de operación en el 2006 (KPMG, 2017).

Los tres principales referentes en la industria de SaaS atienden diferentes mercados o segmentos: Salesforce (Gestión de Relaciones con Clientes); Workday (Recursos Humano); y ServiceNow (Tecnología de información). Hoy en día, **el líder en toda la industria es Salesforce**, con una capitalización bursátil de US\$69 mil millones. En el caso de Workday y ServiceNow, sus capitalizaciones de mercado ascienden a los US\$22 mil millones y US\$20 mil millones; respectivamente (TSR, 2017). En la actualidad, existen más de 50 **compañías en la industria SaaS** que cotizan en alguna bolsa de valores reconocida internacionalmente que representan más de US\$225 mil millones en capitalización bursátil y la **tasa promedio de crecimiento en ingresos y margen bruto es del 17% y 73%**; respectivamente (KPMG, 2017).

El mayor énfasis que hacen los inversionistas sobre estas compañías es su capacidad de crecimiento en ingresos y retención de clientes (KPMG, 2017). En el listado de las 25 primeras compañías públicas a nivel mundial en base a su capitalización de mercado, se observan sólo dos compañías (Xero e Intuit) de “cloud accounting” para pequeños y medianos negocios a nivel internacional, los cuales a su vez serían competidores directos para INNU (TSR, 2017). En la sección II.3 y II.4 de este informe, se analiza a profundidad a los competidores y actores claves de la industria de SaaS en el segmento “cloud accounting”.

II.1.3 Análisis Competitivo – Cinco Fuerzas de Porter: Industria “SaaS Cloud Accounting”

En base al análisis realizado a la industria de “SaaS – cloud accounting” aplicando el modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia de una industria, se percibe que las **fuerzas más competitivas que pueden afectar la rentabilidad en esta industria son la rivalidad entre las empresas establecidas y el poder de negociación de los proveedores**. (Anexo 8)

- **Riesgo de ingresos de competidores potenciales (medio - bajo):** al ser una industria en pleno crecimiento pudiera despertarse un interés por parte de compañías líderes en otras industrias del sector del “cloud computing” en decidir entrar y crear su propio producto SaaS “cloud accounting”, ya que pueden apalancarse de sus capacidades existentes como recursos financieros, capital humano e infraestructura. Por ejemplo, Google (industria de PaaS) y Amazon (industria de IaaS) pudieran ser **nuevos competidores** potenciales, ya que se caracterizan por aplicar la **“innovación estratégica”** (Trimble, 2004). Sin embargo, estos nuevos competidores tendrán que enfrentar barreras de entrada altas como la dificultad que tendrán los usuarios para cambiarse, es decir el costo de capacitación y la pérdida de información histórica para una microempresa serían elevados. Adicionalmente, existen las restricciones gubernamentales, en el caso de la República de Panamá **exigen que todo sistema de contabilidad esté avalado por la Dirección General de Ingresos de conformidad con lo indicado por la Ley** (DGI, 1998).
- **Rivalidad entre las empresas establecidas (medio – alto):** esta industria fragmentada enfrenta una intensa competencia proveniente de entidades establecidas y emergentes; las estrategias más comunes son el desarrollo e investigación superior, disminución de precio y la inversión en mayores recursos técnicos y de marketing (Intuit, 2017). Este tipo de estrategias utilizadas por los competidores pueden afectar negativamente la rentabilidad de la industria. Un factor determinante que alivia un poco esta intensidad es el **crecimiento real** de la demanda a nivel mundial; **se estima que el total de mercado dirigible a nivel mundial son casi 800 millones de pequeñas y medianas empresas** (Intuit, 2017). Entre los años 2013 al 2017, la tasa de usuarios de “cloud accounting” y versión “desktop” de Intuit, Inc. fue de un incremento del 12% y un decrecimiento del 4%; respectivamente (Intuit, 2017).

Adicionalmente, **en la República de Panamá, no se ha identificado algún** producto de “cloud accounting” creado a nivel local, sin embargo, a pesar que **las empresas existentes a nivel internacional pueden ofrecer su producto en el ámbito local, ninguna cuenta con la propuesta de valor de INNU de ser un “cloud accounting” homologado e integrado con el sistema de la DGI.** Por último, **las barreras de salida se consideran bajo**, al ser una “Startup” de tecnología no se requiere de activos fijos tangibles especializados que dificulten su venta, no existen compromisos a largo plazo como emisiones de deuda o financiamientos recibidos, o altos costo de liquidación de personal por el cese de operaciones.

- **Poder de negociación de los compradores (bajo):** el principal grupo de compradores en esta industria son los pequeños y medianos negocios. En el ámbito local éstas representan más del **96%** del total de empresas existentes (**anexo 4**) y al estar fragmentado carecen de capacidad para negociar, colectivamente, precios más bajos. Sin embargo, los participantes del lado de la oferta en esta industria deben considerar que estos compradores son sensibles al precio y calidad (**BoYee Au-Yeung, 2017**), por lo cual una estrategia de aumentar precios no sería conveniente. Un aspecto positivo y relevante que disminuye esta fuerza, son los resultados obtenidos en la encuesta a microempresarios, en donde un **73.2%** de los microempresarios están dispuestos a utilizar en menos de un año la tecnología de contabilidad en la nube y dejar de utilizar otras herramientas como el Excel. (**Anexo 2**)
- **Poder de negociación de los proveedores (alto):** en adición del capital humano, los costos de infraestructura y plataforma son los principales insumos que requieren las compañías dentro de esta industria, ya que representan un **15%** del total de sus gastos operativos (**Xero, 2017**). Durante el 2016, la industria global de infraestructura en la nube está concentrada en seis participantes que tienen el **59.8%** de la participación de mercado (**anexo 7.9**) (**Gartner, 2017**). Esto lo convierte en un cuasi-monopolio en comparación a la industria general de SaaS que está más fragmentada, por ende, el poder que puede tener el comprador sobre éstos es casi nulo y tratar de ingresar a la industria de infraestructura conlleva una alta inversión en costos de capital (**BoYee Au-Yeung, 2017**). Adicionalmente, no existe un sustituto para este tipo de insumo y para el proveedor de infraestructura le es más fácil ingresar a la industria SaaS.
- **Productos sustitutos (bajo):** el “cloud accounting” es un producto disruptivo, por lo cual los sustitutos serían las herramientas utilizadas actualmente, tales como Excel y programas de contabilidad versión “desktop”, o contratar los servicios externos de un contador independiente (**anexo 2**). Estos productos tienen desventajas en comparación a los diversos beneficios del “cloud accounting” y valorados por los potenciales clientes tales como el acceso en tiempo real a la información financiera actualizada y los ahorros en costos que se generan a nivel de infraestructura y licencias de uso. (**Anexo 2.4 y anexo 12**)

El indicador adecuado para medir la rentabilidad de una industria es el retorno sobre capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés). El ROIC promedio entre los años 1992 al 2006, en la industria de “Software” fue del **37.6%** (Porter, Michael E., 2008), y en el año 2017 el sector de tecnología obtuvo un ROIC de **20.9%** (Market, CSI, 2017). Intuit Inc., líder en el mercado de Estados Unidos en “cloud accounting” presenta un ROIC promedio entre los años 2007 al 2017 de **23.2%** (Intuit, 2017).

En conclusión, **el análisis competitivo destella una industria del “cloud accounting” atractiva para ser participe de ella y rentable en el largo plazo**. Si bien es cierto que este atractivo, según Porter, puede ser afectado por la fuerte amenaza de rivalidad de competencia a nivel mundial, talvez este panorama no sería el mismo en el ámbito local, ya que **esta oportunidad de negocio se centra en ofrecer un programa de “cloud accounting” a un mercado virgen como lo es la República de Panamá**. Según las investigaciones de mercado se observa una tendencia de uso nulo y desconocimiento de marca por parte de las microempresas sobre los programas existentes de “cloud accounting”. Además, estos programas **no cuentan** con la funcionalidad de estar homologado e integrado con los requerimientos de la DGI. (Anexo 2)

II.1.4 Fuerzas Cambiantes del Macroentorno: Industria “SaaS Cloud Accounting”

- **Fuerzas macroeconómicas:** la República de Panamá ha sido una de las **economías de más rápido crecimiento en todo el mundo**. El crecimiento promedio anual de 7.2%, entre los años 2001 y 2013, fue más del doble en comparación al promedio de la región. Para el año 2018, el pronóstico de **crecimiento** es de **5.4%, el más alto de Latinoamérica** (Banco Mundial, 2017). El **Índice de Precio al Consumidor (IPC)** a noviembre 2017, creció en **0.9%** en comparación al mismo período del 2016, lo cual respalda que el país no vive un entorno inflacionario que desestabilizaría la economía o haga imposible predecir con alguna exactitud el valor real de los rendimientos que se pueden obtener de un proyecto con cinco años de antelación (INEC, 2017) (Jones, 2011). (Anexo 9.1)
- **Fuerzas globales:** la **Inversión Directa Extranjera (IDE)** totalizó US\$315 millones durante el primer trimestre del 2017, incrementando un **10.7%** en comparación al año 2016, actualmente, Panamá lidera la captación de capitales en la región y tiene el mejor indicador IDE per cápita de Latinoamérica (INEC, 2017) (anexo 9.2). A nivel mundial, el movimiento revolucionario “FinTech” ha despertado el interés general de los inversionistas de capital ángel con una recaudación de fondos a septiembre del 2017 por US\$8 mil millones (H2 Ventures & KPMG, 2017) (anexo 9.3). En Panamá este movimiento ha sido aceptado y el Ministerio de Economía y Finanzas comunicó que se espera crear en el corto plazo una incubadora de empresas de tecnología “FinTech” y promover la plataforma de la Ciudad del Saber para atraer a empresas asentadas que hacen este tipo de desarrollo para que apoyen en la inversión de fondos (González, 2017). Estos factores externos son positivos para INNU en cuanto a sus oportunidades de desarrollo y crecimiento.



- **Fuerzas tecnológicas:** la **digitalización** crea un sin número de oportunidades para la creación de valor y está **transformando industrias** en su totalidad al volver obsoletos los productos y servicios existentes de la noche a la mañana (WEF, 2016). Las soluciones en la nube es una de las cinco tendencias dominante en la transformación del futuro de la contabilidad (KPMG, 2017); hoy por hoy, en el Reino Unido un **37% de las microempresas están utilizando la tecnología de “cloud accounting”** (FSB UK, 2016), debido a la increíble lista de beneficios que ofrece para la gestión financiera, tales como acceso instantáneo desde cualquier dispositivo móvil, ahorro en costos operativos, sitio de colaboración, etc. Los resultados de las investigaciones de mercado a microempresas indican que un **92%** aún no utiliza la tecnología de “cloud accounting” en sus negocios y un **73%** de estos mismos encuestados están dispuesto a utilizarla en menos de un año (anexo 2.1). En el 2016, Xero incrementó en un 50% su base de microempresas suscritas a su programa de “cloud accounting” (Xero, 2016) (anexo 9.4). Adicionalmente, en la República de Panamá, la conectividad móvil de celular e Internet sigue expandiendo su cobertura territorial con un **95%** y **62%**; respectivamente entre los años 2010 al 2016. (ASEP, 2016). (Anexo 9.5)
- **Fuerzas demográficas y sociales:** en el 2016, el **48%** de la población existente en la República de Panamá se concentra en un rango de 10 hasta los 39 años de edad; por tal razón, los “Millennials” son el futuro de la generación de empresarios (INEC, 2016) (anexo 9.6). La revolución tecnológica que se vive, actualmente, en Centroamérica permite hablar de una sociedad digital donde el uso de Redes Sociales es cosa del día a día. Según un estudio del 2016, el grupo más importante de **usuarios conectados** a la red en la región de **Centroamérica** corresponde a individuos de entre **21 a los 40 años de edad; 88.3%** utiliza las redes sociales como fuente de información; Facebook con un **91%** lidera la red social con mayor cantidad de usuarios; Android con **82.2%** es el principal sistema operativo móvil; y un **45%** de los usuarios afirman haber realizado una compra “online” en los últimos 30 días (iLifebelt, 2016). (Anexo 9.7)
- **Fuerzas políticas y legales:** En la República de Panamá, existen varias leyes que pudieran aumentar las barreras de entrada a los programas existentes de “cloud accounting” a nivel mundial. A pesar, que la tecnología permite que sean utilizadas, no necesariamente esto esté en cumplimiento con la Ley (Anexo 9.8). Por ejemplo, el uso de sistemas de registros de contabilidad por medios tecnológicos debe ser avalado por un Contador Público Autorizado Panameño, de conformidad con **la Resolución No. 201-909 de 1996 expedida por la Dirección General de Ingresos** (Baker Tilly Panamá, 2015). Al ser considerado un intangible bajo derecho de uso o suscripción a un programa, INNU estará exento del pago de ITBMS en Panamá (DGI, 2017).

II.2 Resumen de Oportunidades y Amenazas Identificadas para el Mercado de Panamá

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gran número de microempresas existentes	Desconocimiento del “cloud accounting” por el mercado
El mercado desconoce a los líderes de la industria	Introducción de nuevos entrantes a la industria (Amazon)
Falta de productos sustitutos	Guerra de precios con los competidores globales
Bajo poder negociación por parte de los compradores	Introducción de los competidores globales al mercado local
Industria con alto nivel de rentabilidad	Poder de la tecnología sobre barreras legales
Economía de mayor crecimiento en la región	Poder de negociación de los proveedores de infraestructura
Establecimiento de la incubadora FinTech	Poder de la tecnología sobre barreras legales
El uso de “cloud accounting” es una tendencia global	
Panamá es un mercado virgen del “cloud accounting”	
Alta penetración y cobertura del Internet	
Población relativamente joven “Millennials”	
Alto uso de las redes sociales en todo Centroamérica	
Leyes a favor de los registros contables	

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas. **Fuente:** Elaboración Propia.

II.3 Análisis de la Competencia

Existen dos tipos de competencia; la directa y la indirecta (Balanko, 2007). Los **competidores directos** son las compañías líderes a nivel mundial en programas de “cloud accounting” dirigido a microempresas como QuickBooks Online, Xero, y ZohoBooks (Gartner, 2017) (anexo 10). Los **competidores indirectos** son los líderes a nivel mundial en programas de contabilidad “desktop” dirigido a microempresas como Sage 50 y QuickBooksPro (Intuit, 2017), y los contadores públicos independientes o Firmas de Contadores Públicos, ya que satisfacen la necesidad de una microempresa que prefiera tercerizar su contabilidad; según datos de la encuesta realizada un **23.2%** de las microempresas ha tercerizado estos servicios. (Anexo 2.1)

En el 2017, Gartner publicó un estudio sobre los mejores programas de contabilidad a nivel mundial para microempresas. El informe incluye un mapa de posicionamiento que evalúa, principalmente, la **capacidad** y **valor** de cada programa, ubicándolos en los cuadrantes de **“Leader”** (productos fuertes en el mercado y considerado de alto valor); **“Master”** (productos especializados en alguna funcionalidad específica); **“Pacesetter”** (fuerte en capacidad, pero no en valor agregado); y **“Contenders”** (especializado en capacidades específicas con un precio más alto). Los **atributos** evaluados en el **eje de Capacidad** son **funcionalidad, fácil uso, soporte al cliente**; y los atributos evaluados en el **eje de Valor** son **satisfacción, valor en función de precio, superioridad sobre otro producto líder, experiencia en el uso, números de comentarios por usuarios, y búsquedas en Google**. Con base a una puntuación del 1 al 5, Xero, QuickBooks Online y ZohoBooks fueron los programas de “cloud accounting” mejor evaluados. (Anexo 10)

En la República de Panamá, **no se ha identificado algún producto de “cloud accounting” creado a nivel local**. Según datos de la investigación de mercado, **sólo 2 de los 60 encuestados señalaron utilizar los programas de “cloud accounting”** (QuickBooks Online y ZohoBooks) (anexo 2.1). A pesar que **pueden ser descargados y utilizados en la República de Panamá**, los mismos no son aún marcas con fuerte presencia

en el mercado local y en sus reportes anuales no identifican a la República de Panamá como un mercado objetivo (Intuit, 2017) (Xero, 2017) (ZohoBooks, 2017) (anexo 10). En adición, las fuerzas legales del entorno señaladas en la sección anterior les ocasionaría una **desventaja competitiva**, y ninguno de estos programas cuenta con la propuesta de valor de INNU de ser un programa de “cloud accounting” homologado e integrado con los requerimientos de la DGI (Ver tabla 2). La debilidad que tienen los competidores indirectos es que no ofrecen los valores agregados de la tecnología del “cloud accounting” a sus usuarios, tales como: ahorro de costos, tiempo, actualización inmediata de la información, acceso remoto desde cualquier dispositivo móvil, entre otros. (Anexo 2.3, anexo 2.4 y anexo 12)



Características	Estados Unidos	Nueva Zelanda	Estados Unidos	Colombia	Panamá
Sede*	Estados Unidos	Nueva Zelanda	Estados Unidos	Colombia	Panamá
Cobertura*	Global	Global	Global	Global	Panamá y Centroamérica
Disponible para uso en Panamá*	Si	Si	Si	Si	Si
Presencia en Panamá*	Si	No	No	Si	Si
Versión diseñada exclusivamente para Panamá*	No	No	No	Si	Si
Mercado*	Pequeñas y medianas empresas	Pequeñas y medianas empresas	Pequeñas y medianas empresas	Pequeñas y medianas empresas	Pequeñas y medianas empresas
Suscriptores*	4,300,000	1,035,000	2,700,000	100,000	-
Reputación e imagen Internacional*	Alta	Alta	Medio	Medio	-
Reconocimiento de marca en Panamá**	Medio	Nula	Baja	Nula	-
Herramienta conocida y/o utilizada por alguno de los encuestados**	Si	No	Si	No	-
Modelo de negocio*	Suscripción	Suscripción	Suscripción	Suscripción	Suscripción
Precio***	Medio	Alto	Bajo	Alto	Bajo - Medio
Rango de precio*	US\$15 hasta US\$50	US\$9.00 hasta US\$70	US\$9.00 hasta US\$29	US\$25.00 hasta US\$75	US\$9.00 hasta US\$50
Periodicidad de cobro*	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual o Anual
Presencia en redes sociales (facebook e instagram)*	Si	Si	Si	Si	Si
Funcionalidad: Cobro, facturación, conciliación bancaria***	Si	Si	Si	Si	Si
Funcionalidad: Planilla***	No	Si	No	No	Si
Funcionalidad: Inventario***	Si	Si	No	Si	Si
Funcionalidad: Sincronizado con e-Tax (sistema de la DGI en Panamá)***	No	No	No	No	Si
Funcionalidad: Sincronizado con la impresora fiscal de Panamá***	No	No	No	Si	Si

Nota:
 *Información obtenida del sitio web de cada competidor y su página de redes sociales.
 **Información obtenida de las investigaciones de mercado señaladas en el anexo 2.
 ***Análisis propio y uso de la herramienta para probar sus funcionalidades.

Tabla 2: Análisis Comparativo de la Competencia. Fuente: Elaboración Propia.

II.4 Actores Claves

II.4.1 Clientes

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa de Panamá, clasifica o segmenta a las entidades en base a su facturación de ingresos anuales: Microempresas (hasta US\$150,000); Pequeña-empresa (de US\$150,001 hasta US\$1,000,000); y Mediana-empresa (de US\$1,000,001 hasta US\$2,500,000) (AMPYME, 2017). El mercado nicho de esta oportunidad de negocio son las microempresas en la República de Panamá, debido a que la propuesta de valor, canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de esta fracción del mercado total de la micro, pequeña y mediana empresa que requieren un sistema para la gestión contable y financiera de sus negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011). En la República de Panamá, en el año 2009, las microempresas representan un 82.7% del total de empresas registradas (INEC, 2013). (Anexo 3)

De acuerdo a las encuestas y “focus group” realizados a los potenciales clientes o usuarios, se puede corroborar que un 91% confía en la tecnología de guardar información en la “nube”; 73% está dispuesto a utilizar “cloud accounting” en un período menor de doce meses; 90% califica de placentera la experiencia si toda su información contable estuviese totalmente digitalizada; 89% utilizan herramientas tecnológicas por

medio de referencias de amigos o familiares (marketing de “boca a boca”); **84%** consideran que “no utilizar más papel físico” es la regla de oro; **73%** prefieren un contador que utilice sólo tecnología basada en la nube; y **US\$1,750** anuales es su disposición a pagar en costos relacionados a la gestión contable y financiera de su negocio. Adicionalmente, los resultados de las encuestas indican que son el segmento de mercado que encontrarán mayor funcionalidad y valor agregado a INNU, ya que se adapta a sus características de bajo volumen de transacciones y simplicidad de sus operaciones. (Anexo 2.1)

La necesidad y el problema que INNU atiende es la misma para todo tipo de microempresa; sin embargo, se considera que la misma difiere ligeramente entre cada uno de ellas. Por tal razón, se ha segmentado los potenciales clientes por tipo de negocio y principal necesidad identificada para cada uno: **“startups”** (administración de flujo de dinero e inversión), **“freelancers”** (administración de gastos e ingresos impositivos al fisco), **e-commerce** (administración de inventario), pequeños **negocios** (visualización de la salud financiera del negocio) y **Contadores Públicos** (programa contable para el manejo de las cuentas de sus clientes). A su vez, los mismos pueden ser segmentados en base al modelo de suscripción (“On-demand”: plan Básico, Estándar, Premium y Partner CPA) (Anexo 11 y anexo 19). Las variables de segmentación analizadas para identificar el mercado empresarial meta fueron de tipo **demográficas** (sector, tamaño de la empresa); **operativas** (tecnología); **enfoques de compra** (políticas y criterios de compra); **situacional** (aplicación específica); y **personales** (similitud comprador-vendedor). Los resultados de estas y otras variables se presentan con mayor profundidad en el anexo 11.

II.4.2 Embajadores de marca

Actualmente, la referencia de boca a boca es fundamental en los “millennials”. El 87% de los encuestados, pertenecientes a esta generación, señala que la fuente que utilizan al momento de buscar un programa contable proviene de referencias de amigos, familiares y/o colegas. Por esta razón, los actores llamados a ser agentes de influencia o embajadores de marca son las “Startups” en Panamá, las cuales tienen mayor alcance y redes de contacto entre diversos grupos de microempresarios. Algunas “Startups” serían embajadores de marca y otros clientes. He aquí donde las **redes de contactos** que tienen los gestores de esta oportunidad de negocio con grupos de emprendimiento, gremios relacionados al sector empresarial, contadores y el movimiento “FinTech” en Panamá adquieren relevancia. (Anexo 5)

II.4.3 Asociados Claves

INNU, facilitará las funcionalidades necesarias que todo **Contador Público** requiere como programa contable para el manejo de las cuentas de sus clientes. Estos actores identificados inicialmente como competidores, pasan a ser clientes potenciales, ya que **se beneficiarán** al ser más eficiente, incrementar sus ingresos y crecer su portafolio de clientes, ya que estarán visibles en el sitio web de INNU dentro del listado de **Asesores Contables y Fiscales del Directorio de INNU (“Marketplace”)**.

II.4.4 Proveedores

- **Infraestructura:** infraestructura como servicios (IaaS) es una tecnología informática inmediata que se aprovisiona y administra a través de Internet. Estos proveedores ofrecen el servicio de alquiler por la administración de servidores físicos, centro de datos, almacenamiento, copias de seguridad y recuperación. De esta forma una aplicación SaaS evita el gasto y la complejidad que supone la compra de estos activos (Microsoft, 2017). Los principales proveedores de infraestructura con base a su participación de mercado a nivel global son Amazon Web Services, Microsoft Azure, Alibaba, Google Cloud Platform y Rackspace (Gartner, 2017). (Anexo 7.9)
- **Plataforma:** plataforma como servicio (PaaS) es un entorno de desarrollo e implementación completo en la nube, el cual se accede a través del Internet. Ofrecen los insumos de “middleware”, herramientas de desarrollo, sistema de administración de base de datos, etc., los cuáles sustentan el ciclo de vida completo de las aplicaciones web: compilación, pruebas, implementación, administración y actualización. La contratación de PaaS evita el gasto y la complejidad de compra y administración de licencias de software, infraestructura de aplicaciones, herramientas de desarrollo y otros recursos (Microsoft, 2017). El estudio realizado por G2 Crowd en el 2017, identifica a Amazon Web Services, Azure Web Service, Heroku (SalesForce) y Red Hat como los principales proveedores de PaaS en base a los atributos de satisfacción al cliente y participación de mercado (G2 Crowd, 2017). (Anexo 7.9)
- **Marketing:** entre los principales costos están las implementaciones de estrategias de Marketing Interactivo, a través de “Search Engine Marketing” (SEM) y Search Engine Optimization (SEO); en donde los principales proveedores son Google, Yahoo y Bing (SEW, 2018). Según las investigaciones de mercado realizadas y el análisis de las fuerzas del macroentorno demográfico y social, los potenciales clientes utilizan cada vez más el Internet y sus dispositivos móviles para buscar productos y servicios. Un área de gran crecimiento en el marketing interactivo son las búsquedas pagadas o los anuncios de pago por clic, que en la actualidad son aproximadamente la mitad de los gastos totales de anuncios online; se estima que 35% de todas las búsquedas son de productos y servicios (Kotler & Keller, 2012).

II.4.5 Gobierno

Este actor es el responsable de la creación y aplicación de leyes y regulaciones que tienen un efecto valioso en la rentabilidad de esta oportunidad de negocio. Tal como se menciona en el análisis de las fuerzas políticas y legales, en la República de Panamá existen diversas leyes en favor de los registros contables y presentación de declaración de renta. De igual forma, existen leyes y entes gubernamentales que apoyan e incentivan el crecimiento de las microempresas, otorgándoles capital semilla, financiamiento de bajo costo y exoneración de impuesto sobre la renta durante sus dos primeros años de operación (esto no lo exime de presentar su declaración de renta correspondiente al primer y segundo año de operación). (AMPYME, 2017)

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

III.1 Modelo de Negocio - Canvas

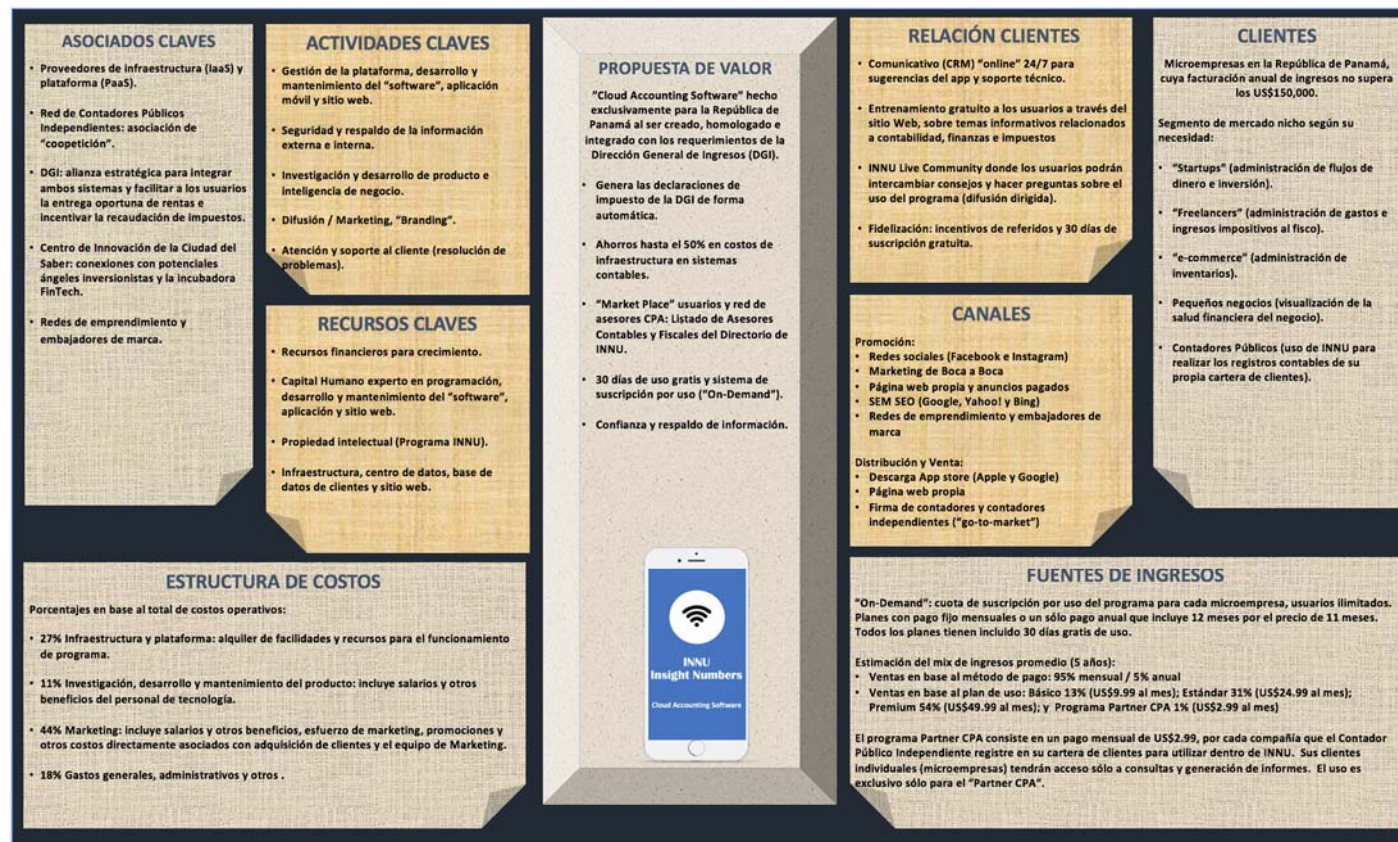


Figura 1: Modelo Canvas. Fuente: Elaboración Propia en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011).

III.2 Propuesta de Valor y Aspectos Distintivos de INNU

INNU es innovador y hecho exclusivamente para la República de Panamá ya que será creado, homologado e integrado con los requerimientos de la Dirección General de Ingresos (DGI), lo cual facilitará la preparación y presentación de los formularios de impuesto generándolos automáticamente para luego ser importado al sistema de la DGI. (Anexo 12)

ASPECTOS DISTINTIVOS DE INNU VS PROGRAMAS DESKTOP Y EXCEL	
CARACTERÍSTICAS	FUNCIÓN
Servicio "On-demand"	Acceso gratis por 30 días y luego se paga sólo por lo que se usa (tarifas mensuales y anuales) por empresa, el acceso a usuarios es ilimitado sin ningún costo adicional (no requiere licencia).
Facturación	Crea, envía y administra las facturas electrónica
Gastos	Utiliza "Optical Character Recognition" para tomar foto de los recibos y extraer sus datos
Inventarios	Control de la mercancía por entradas y salidas
Bancos	Controla y concilia las cuentas bancarias de forma automática y recibe "Banks Feeds"
Colaboración - "Market Place"	Comparte la información financiera de manera digital con los asesores contables independientes
Impuestos	Genera de forma automática los formularios fiscales para la declaración de impuestos
Relación con clientes	Brinda soporte y guía sobre el uso eficiente del programa por parte de los desarrolladores
Análisis de datos	Visualización de reportes analíticos financieros

Tabla 3: Aspectos Distintivos de INNU. Fuente: Elaboración Propia.



III.3 Descripción de la Empresa

INNU será un startup de tecnología, constituida como Sociedad Anónima, en donde su principal actividad de negocios será desarrollar un programa de contabilidad basado en la nube para microempresas, enfocándose en un mercado pequeño y no del interés u objetivos de los competidores a nivel global. Su **estructura organizacional** será simple en el corto plazo (1 a 2 años) la cual no tiene categorías funcionales, ya que es la más adecuada para una compañía de emprendedores que operan en un nicho de mercado pequeño. En el mediano plazo (3 a 4 años) se espera llegar a una estructura funcional que cuente con especialistas en los cargos empresariales importantes (Wheelen & Hunger, 2007). (Anexo 13)

- **Misión:** *“Ayudar a impulsar el crecimiento de las **microempresas de la República de Panamá**, **ahorrándoles** tiempo valioso en la gestión contable y financiera de sus negocios por medio de nuestro programa de contabilidad en la nube, y así ayudarles a enfocarse en lo que realmente importa en sus negocios, **conectándolos** con los números correctos desde cualquier dispositivo móvil en todo momento”.*
- **Visión:** *“Expandir y llevar nuestra experiencia y conocimiento a otros mercados dentro de la región de Centroamérica, siendo los líderes del mercado en soluciones de programas de contabilidad en nube para microempresas en la República de Panamá”.*
- **Cultura Corporativa:** en INNU vamos a ser desde el día UNO: *Transparentes; Profesionales e Íntegros; Comprometidos y Agradecidos; Apasionados y Creativos; y Colaborativos.* (Anexo 14)
- **Objetivo:** *“Crecer en los próximos cinco años con una participación del **5%** en el mercado de soluciones en programas de contabilidad en la nube para microempresas en la República de Panamá”.*

III.4 Análisis Interno: Competencias Distintivas y Ventaja Competitiva

Los resultados del análisis externo en el capítulo II, tales como la influencia de la generación digital, la evolución de las redes sociales como fuente informativa, el mercado “virgen” de microempresas en la República de Panamá en el uso de “cloud accounting”, entre otros, revelan importantes oportunidades para impulsar el crecimiento de INNU. El **potencial de INNU** se basa en la oportunidad de poder acaparar el mercado de microempresas en la República de Panamá que utilizan Excel o programas contables versión “desktop” para la gestión contable y financiera de sus negocios, apoyándose de sus asociados claves como las Firmas de Contadores o Contadores Independientes en la República de Panamá.

Fortalezas	Debilidades
Producto innovador y confiable, hecho exclusivamente para la República de Panamá ya que será creado, homologado e integrado con los requerimientos de la Dirección General de Ingresos (DGI).	Imagen / Marca nueva en el mercado.
Competitividad de precio (ni muy alto y ni muy bajo) en relación a la competencia y condiciones de pago (mensual o anual), combinado con el conocimiento y capacidad en "Marketing", Finanzas y Administración de Negocios por parte de los gestores de INNU.	Conocimiento y experiencia en la industria de tecnología por parte de los gestores del emprendimiento.
Cobertura y alcance del producto destinado a una plaza o mercado virgen "target", combinado con la capacidad de reconocer y desarrollar oportunidades de mercado por parte de los gestores de INNU.	Capacidad de I&D de producto en actividades de tecnología.
Eficiencias y economía de escala (uso del Internet) en comparación a los sistemas de contabilidad versión "desktop".	Capacidad financiera e inversión para impulsar exponencialmente el crecimiento y desarrollo del programa.
Sistema de atención al cliente (CRM comunicativo 24/7 online), para soporte técnico y sugerencia del uso y mejoras de la app, combinado con la capacidad de I&D de producto y procesos por parte de los gestores de INNU.	
Relaciones con los inversionistas Centro de Innovación de la Ciudad del Saber, combinado con el compromiso y capacidad de determinación para llevar a cabo proyectos y pasión por el emprendimiento con proactividad, innovación y perseverancia por parte de los gestores de INNU.	
Relaciones con los clientes "Comunidad INNU", ofreciendo entrenamiento gratuito sobre asuntos contables, financieros y fiscales de la República de Panamá.	
Alianzas claves con las Dirección General de Ingresos y Firmas de Contadores Públicos Autorizados en Panamá.	

Tabla 4: Fortalezas y Debilidades. **Fuente:** Elaboración Propia.

En el anexo 15 se presenta con mayor amplitud y detalle la Matriz Integral de Estrategias FODA con base a la información relevante identificada del análisis externo e interno de esta oportunidad de negocio. En la siguiente tabla se presenta un análisis VRIO para evaluar si cada una de las competencias identificadas (**ver tabla 4**), son consideradas competencias distintivas que generen ventaja competitiva.

Recursos y Capacidades	Valor	Rareza	Inimitabilidad (Corto Plazo)	Organización	Implicación Competitiva
Competitividad de precio (ni muy alto y ni muy bajo) en relación a la competencia y condiciones de pago (mensual o anual), combinado con el conocimiento y capacidad en "Marketing", Finanzas y Administración de Negocios por parte de los gestores de INNU.	Sí	No			Igualdad competitiva
Sistema de atención al cliente (CRM comunicativo 24/7 online), para soporte técnico y sugerencia del uso y mejoras del app, combinado con la capacidad de I&D de procesos por parte de los gestores de INNU.	Sí	No			Igualdad competitiva
Relaciones con los inversionistas del Centro de Innovación de la Ciudad del Saber, combinado con el compromiso y capacidad de determinación para llevar a cabo proyectos y pasión por el emprendimiento con proactividad, innovación y perseverancia por parte de los gestores de INNU.	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Relaciones con los clientes "Comunidad INNU", ofreciendo entrenamiento gratuito sobre asuntos contables, financieros y fiscales de la República de Panamá.	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Cobertura y alcance del producto destinado a una plaza o mercado virgen "target", combinado con la capacidad de reconocer y desarrollar oportunidades de mercado por parte de los gestores de INNU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Producto innovador y confiable, hecho exclusivamente para la República de Panamá ya que será creado, homologado e integrado con los requerimientos de la Dirección General de Ingresos (DGI).	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Eficiencias y economía de escala (uso del Internet) en comparación a los sistemas de contabilidad versión "desktop".	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas claves con las Dirección General de Ingresos y Firmas de Contadores Públicos Autorizados en Panamá.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Tabla 5: Análisis VRIO. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).

El análisis VRIO identifica cuatro competencias distintivas que generan ventajas competitivas sostenibles:



- Cobertura y alcance del producto destinado a una plaza o mercado virgen "target", combinado con la capacidad de reconocer y desarrollar oportunidades de mercado por parte de los gestores:** INNU está dirigido al segmento de mercado específico de microempresas en la República de Panamá, por lo cual a través del uso de la tecnología en la nube y el modelo de SaaS puede **lograr ubicarse en un enfoque mixto de estrategias en costo enfocado y diferenciación enfocada, creando un valor económico para éste segmento de mercado**, en el cual un 92% utiliza programas de contabilidad versión "desktop" y Excel (**anexo 2.1 y anexo 15**). En el corto plazo a los competidores entrantes les tomará tiempo poder desarrollar y replicar las funcionalidades mínimas que ofrece INNU, lo que permitirá a su vez fortalecer la lealtad de marca y reducir el riesgo de migración de clientes a la competencia.
- Producto innovador y confiable, hecho exclusivamente para la República de Panamá ya que será creado, homologado e integrado con los requerimientos de la Dirección General de Ingresos (DGI):** INNU automatizará procesos de alto valor para los clientes beneficiándose del Internet, por ejemplo, **preparándoles sus declaraciones de impuesto** y ofreciéndoles ahorros en sus costos actuales de gestión financiera y contable. Esta funcionalidad crea un **producto inexistente en el mercado local** que los clientes percibirán como de mayor utilidad y lo **distingue del resto de programas de contabilidad** en la nube creados a nivel mundial por los competidores directos que dentro de sus objetivos de mercado, la República de Panamá no es uno de ellos (**Intuit, 2017**) (**Xero, 2017**). La sostenibilidad de este recurso será difícil de imitar al ser patentizado y establecido en un acuerdo de exclusividad con la DGI.
- Eficiencias y economía de escala (uso del Internet) en comparación a los sistemas de contabilidad versión "desktop":** la principal diferencia entre un programa versión "desktop" e INNU, es que el acceso a un programa de contabilidad en la nube se entrega a través del Internet, por lo tanto, todo nuevo valor económico y ventaja competitiva se origina de esta diferencia. La economía de escala se obtiene al captar una multitud de clientes a través de Internet en una sola infraestructura integrada verticalmente ("hardware", "software", mantenimiento, etc.), **transfiriendo este ahorro en costos al cliente a través de un precio de suscripción más bajo que la compra de una licencia anual para el uso de un programa versión "desktop"**. En relación a los competidores directos (programas de contabilidad en la nube), su homologación e integración con el sistema de la DGI lo hace diferente e innovador.
- Alianzas claves con la DGI y Firmas de Contadores Públicos Autorizados:** establecer alianzas claves con estos dos actores del mercado será parte del de las estrategias de marketing ("go-to-market") para captar clientes. Las Firmas de Contadores son un canal de distribución y cliente para INNU, al mostrarles cómo se beneficiarán ellos y sus clientes al utilizar la tecnología de contabilidad en la nube. Esta alianza de coopetición busca reducir el riesgo en este entorno competitivo, ya que estos también han sido



identificados como competidores en la sección II.3. Igualmente, la alianza **exclusiva** con la DGI es fundamental para el éxito, desarrollo y escalabilidad de INNU, ya que la integración de ambos sistemas generará satisfacción a los clientes y aumentará la recaudación de impuestos a favor del Gobierno.

En esta situación dinámica de combinar las estrategias necesarias para adoptar con éxito un enfoque mixto a través de dos fuentes de valor esenciales como la economía de escala y la innovación, **INNU desarrollará un modelo de negocio más rentable y competitivo en la industria de programas de contabilidad para microempresas en la República de Panamá al poder ubicarse en la parte media de la frontera de valor como un “diferenciador amplio” (Jones, 2011). (Anexo 15)**

III.5 Estrategia de Entrada

La industria de “cloud accounting” en la República de Panamá se encuentra en una fase embrión que se expandirá rápidamente a la fase de crecimiento una vez el mercado comience a percibir el valor agregado de esta tecnología. Por consiguiente, INNU establecerá una **estrategia de entrada basada en “desarrollo de participación de mercado” buscando atraer los recursos financieros necesarios para invertir en competencias de investigación y desarrollo de productos aprovechando las relaciones de alianzas estratégicas con el Centro de Innovación de la Ciudad del Saber otras asociaciones claves**. Esta estrategia de entrada permitirá captar los beneficios de ser el primero en actuar tales como: creación de lealtad de marca; aumentar el nivel de ventas y utilidades; y, por último, desarrollar una barrera alta de “costos de cambios para los clientes” una vez entren productos similares de los competidores globales o algún competidor local nuevo que decida entrar a participar en esta industria (Jones, 2011).

III.6 Estrategia de Crecimiento y Visión Global

Al ser INNU una “startup” sus estrategias de crecimiento en el mediano y largo plazo, posterior a la etapa de supervivencia, consisten en mantener o incrementar la posición competitiva relativa en el mercado de la República de Panamá que pudiera ser de rápida expansión, debido a las fuerzas del macroentorno, ya que es muy probable que otras empresas estén ingresando al mercado. Por consiguiente, es fundamental poder desarrollar las **estrategias de captación de recursos financieros** por parte de los inversionistas con el propósito de poder crear una ventaja competitiva en relación a la capacidad de investigación y desarrollo del producto para mantener el liderazgo tecnológico y de costo. Además, ante la esperada creciente demanda, las **estrategias de fidelización de cliente** cobran relevancia, por lo cual la continua inversión de recursos para reafirmar las competencia y capacidad de “Marketing” es fundamental.

La **visión global** de INNU es poder llevar esta tecnología a mercados emergentes en la región de Centroamérica, por lo cual se deben implementar **estrategias de investigación de mercado y expansión**

geográfica en países como Nicaragua para identificar alguna oportunidad de mercado de expansión. Según datos del Banco Mundial, Nicaragua alcanzó un crecimiento muy similar en el 2016 en comparación a la República de Panamá, lo cual lo ubica en el segundo lugar de crecimiento entre los países de Centroamérica con perspectivas favorables para la inversión extranjera directa y el comercio (**Banco Mundial, 2017**).

Las distintas legislaciones serían la barrera más grande para escalar la idea, ya que en cada país pueden existir distintos tipos de requerimientos y leyes para la contabilidad de las empresas. Por lo cual, lanzar a INNU en un nuevo país conlleva el esfuerzo de integrarse al sistema tributario del país, o lograr diseñar el formato de reporte necesario para poder cumplir con los requerimientos fiscales a nivel de cada país. Por último, otra opción es expandir a un nuevo segmento de clientes. Se podría modificar la plataforma para poder servir a empresas medianas y grandes en la República de Panamá, aprovechando que ya existe la conexión con los sistemas gubernamentales. Esto aumentaría el nivel de facturación de ingresos de INNU escalando dentro del mismo país.

III.7 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La cultura organizacional de INNU se inspira en estar “**Comprometido y Agradecido**” con la comunidad emprendedora. Por ende, como buen ciudadano del mundo micro-empresarial en la República de Panamá, se busca aprovechar las fortalezas colectivas de la gente que conforma INNU para compartirlas e impulsar la prosperidad y el crecimiento de la comunidad emprendedora en la República de Panamá. El proyecto inicial de RSE se basa en la “Filantropía”, mediante un programa de fidelización con los clientes, en el cual se desarrolle algún evento de incentivo económico para una “startup”. Por ejemplo, a través del sitio Web, los emprendedores potenciales podrán exponer su idea de negocio y el propósito de la misma; con base a votos que emita la comunidad online de INNU sobre su idea de negocio se otorgará algún incentivo económico a la empresa ganadora. Esto con el propósito de comprometerse con la sociedad para ayudar a impulsar el desarrollo y crecimiento del emprendimiento en la República de Panamá.

Impactos **positivos** del programa de RSE, al ser “startup” se enfocan en lo siguiente:

- **Económico:** incentivar y facilitar la declaración de impuestos por parte de los contribuyentes e incrementar la recaudación de impuestos en favor del Gobierno en la República de Panamá. Este impacto positivo se puede medir en términos de número de declaraciones de renta presentadas desde INNU.
- **Ambiental:** establecer una cultura de compañía verde, comprometido con la ciudadanía en cuidar el medio ambiente. Reciclar y disminuir el uso de papel, sistemas de eficiencia y ahorro energético.
- **Social:** impulsar la prosperidad y el crecimiento de la comunidad emprendedora en la República de Panamá, ayudando al desarrollo y crecimiento de nuevas “startup”.

IV. Plan de Marketing

IV.1 Objetivos de Marketing

Como objetivos de Marketing en INNU se han establecido variables de medición que permitan monitorear la ejecución del proyecto y a su vez tener visibilidad del desempeño, para aplicar correctivos en caso necesarios (Kotler & Keller, 2012). Estas variables serán enfocadas a un objetivo específico y se medirán en un tiempo estipulado para asegurar la generación de valor durante el proyecto.

Hoy en día, el “cloud accounting” no es un servicio muy conocido entre los potenciales usuarios (anexo 2), por ende, la **fase inicial** se enfoca en generar conocimiento sobre esta tecnología (**Posicionamiento**) y desarrollar el mercado virgen existente de las Microempresas en la República de Panamá. Una iniciativa, es ofrecer “trials” en la modalidad gratis (sólo 30 días de uso), para aumentar el conocimiento y detectar la posibilidad de nuevos clientes que pudieran optar por la modalidad de pago.

Objetivo	Objetivo	Métrica	Tiempo
Posicionamiento	Lograr que un 20% del mercado objetivo reconozca ("Awareness") a INNU como una solución tecnológica panameña para la gestión contable y financiera en la nube y que un 5% posicione a INNU en el "Top of Mind".	% de recordación de la marca	1 año
Penetración	Lograr que un 6% del mercado objetivo se registre en INNU para su gestión financiera y contable. Ya sea por medio del App o Página Web.	No. Registros / Mercado Objetivo	1 año
Fidelización	Lograr que un 45% de los usuarios registrados pasen a planes de suscripción después del mes gratuito; consiguiendo un 3% del mercado objetivo	% de satisfacción de los clientes	1 año
Ventas	Lograr una distribución en planes de: 40% Básico, 30% Estándar, 25% Premium y 5% Contadores CPAs, para obtener el 0.3% de participación de mercado.	Ventas Anuales % de participación de mercado	1 año
Posicionamiento	Lograr que un 60% del mercado objetivo reconozca ("Awareness") a INNU como una solución tecnológica panameña para la gestión contable y financiera en la nube y que un 15% posicione a INNU en el "Top of Mind".	% de recordación de la marca	3 años
Penetración	Lograr que un 15% del mercado objetivo se registre en INNU para su gestión financiera y contable. Ya sea por medio del App o Página Web.	No. Registros / Mercado Objetivo	3 años
Fidelización	Lograr que un 57% de los usuarios registrados pasen a planes de suscripción después del mes gratuito; consiguiendo un 9% el mercado objetivo.	% de satisfacción de los clientes	3 años
Ventas	Lograr una distribución en planes de: 40% Básico, 30% Estándar, 25% Premium y 5% Contadores CPAs, para obtener un 5% de la participación de mercado.	Ventas Anuales	3 años

Tabla 6: Objetivos de Marketing. **Fuente:** Elaboración Propia. (Ver anexo 16)

Para la medición y seguimiento de las variables de Posicionamiento “Awareness” y “Top of Mind”, se ejecutarán encuestas entre la comunidad de Microempresas (anexo 17). El recurso principal serán grupos nacionales de emprendimiento como Panamá Startups, Centro de Innovación de Ciudad del Saber, FinTech Panamá.



IV.2 Estrategia de Segmentación

IV.2.1 Nivel de Posicionamiento

- **Declaración de Posicionamiento:** es la herramienta que tiene la **capacidad** de apoyar la administración financiera agregando **valor** al modelo de negocio (Kotler & Keller, 2012). La misma está altamente relacionada con la misión que representa la empresa: *“Ayudar a impulsar el crecimiento de las microempresas ahorrándoles tiempo valioso para que se enfoquen en lo que realmente importa, conectándolos con los números correctos en cualquier momento y desde cualquier dispositivo”*.
- **Mapa de Posicionamiento Deseado:** para diseñar el mapa de posicionamiento deseado se ha utilizado información primaria de las investigaciones de mercado realizadas (anexo 2) y el estudio de posicionamiento en base a variables de **Valor y Capacidad** (Gartner, 2017) explicado en el análisis competitivo. Las variables contempladas dentro de cada parámetro son: (1) **Valor:** satisfacción, valor en función de precio (importante), superioridad, experiencia; y (2) **Capacidad:** funcionalidad, fácil uso, soporte al cliente. El cual se enfoca más en la funcionalidad.

INNU aspira a ser posicionado como una solución local de alta capacidad, cuya relación valor/precio sea superior a las soluciones globales. Principalmente, por la ventaja y característica distintiva de su integración con sistemas locales de gobierno, generando un mayor valor o utilidad al cliente. (Anexo 18)

IV.2.2 Segmentación de Mercado

La necesidad y el problema que INNU atiende es la misma para todo tipo de microempresa en la República de Panamá; sin embargo, se considera que la misma difiere ligeramente entre cada uno de ellas según su tipo de negocio o actividad económica. Por tal razón, se ha segmentado al mercado **nicho** de los potenciales clientes por tipo de negocio y principal necesidad atendida en cada uno: **“startups”** (administración de flujo de dinero e inversión), **“freelancers”** (administración de gastos e ingresos impositivos al fisco), **e-commerce** (administración de inventario), **pequeños negocios** (visualización de la salud financiera del negocio) y **Contadores Públicos** (programa contable para el manejo de las cuentas de sus clientes). A su vez, los mismos pueden ser segmentados en base al modelo de suscripción (“On-demand” – Básico, Estándar, Premium y Partner CPA). (Anexo 11 y anexo 19)

Adicionalmente, se utiliza el esquema de segmentación por rentabilidad en función a la métrica de CLTV (“Customer Lifetime Value”, por sus siglas en inglés) o valor de vida del cliente, el cual consiste en la diferencia entre la rentabilidad de un cliente con el costo de adquisición del mismo, multiplicado por los años que se esperan tenerlo (BLoyal, 2017). (Anexo 19)

Criterios de matriz de segmentación por rentabilidad:

- **Baja Rentabilidad:** segmento representado por clientes que tienen baja cantidad de transacciones mensuales y aplican sólo al modelo Básico de servicio. A su vez muestran incertidumbre en cuanto al tiempo de vida de su negocio, ya que el estudio de Global Entrepreneurship Monitor Panama 2016 señala que entre el 70% y 80% de las Microempresas fracasan durante los tres primeros años.
- **Media Rentabilidad:** segmento representado por clientes que ya poseen una media o alta cantidad de transacciones y clasifican dentro del plan Estándar de servicio. Además, muestran cierto nivel de incertidumbre por su estabilidad o un nivel de complejidad de servicio debido a su naturaleza.
- **Alta Rentabilidad:** segmento representado por clientes que poseen una media o alta cantidad de transacciones y clasifican dentro de los planes Estándar o Premium del servicio, normalmente “startups” estables y de alta facturación, “Freelancers” con cartera estable de clientes o pequeños negocios con trayectoria y estabilidad.

IV.3 Estrategia de Producto y Servicio

IV.3.1 Identidad de la Marca - ¿Quién es INNU?

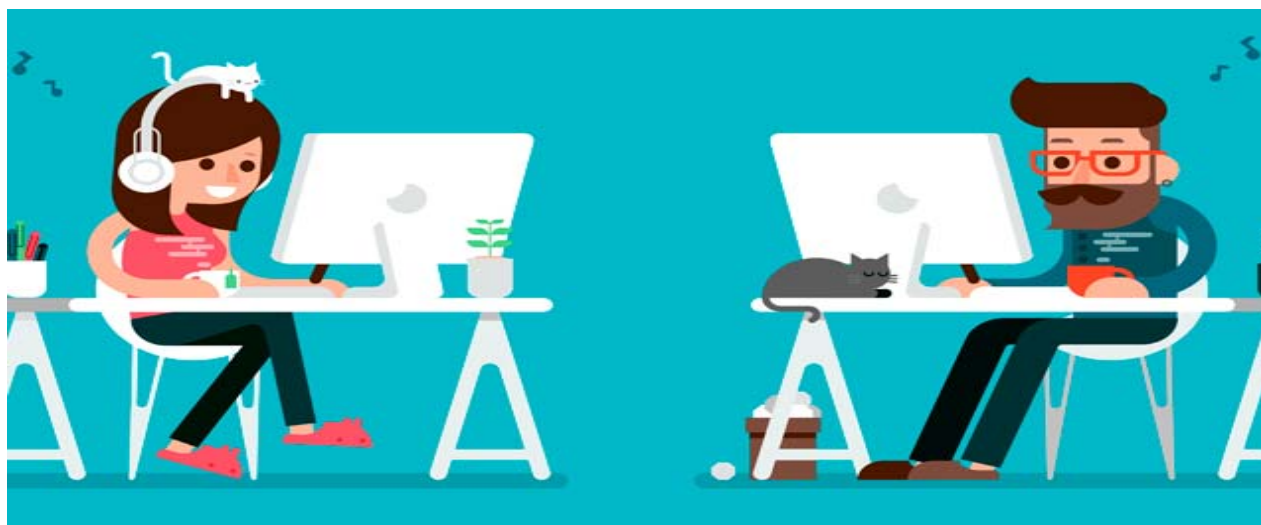


Figura 2: Ilustrativo INNU Personalidad. **Fuente:** Elaboración Propia.

INNU es un joven **“Millennial” emprendedor, dedicado y confiable**. Tiene un alto conocimiento **tecnológico** y es **ordenado** en todo lo que hace, lo cual da la imagen de su **sencillez**. Siempre está dispuesto a **apoyar** a otros emprendedores y no duda en ser **guía** en áreas en donde tiene experiencia. Es una persona **íntegra, profesional y honesta** en todo momento. Posee un alto grado de nivel **analítico y capacidad** de transformar información en planes de acciones e ideas. Es el tipo de persona a la cual no dudarías en compartirle tu información y escuchar sus **consejos** para mejorar día a día, esta siempre **disponible y es flexible**.

Relación Servicio – Cliente

- INNU tiene disponibilidad 24 horas al día, 7 días a la semana por su sistema de CRM en línea.
- Seguro y Cercano con sus clientes, por la sensibilidad de la información que maneja.

IV.3.2 Logotipo

El nombre de la marca INNU se considera un **nombre Simple, Fácil de Pronunciar, Único**. Se deriva de unir sílabas de dos palabras relacionadas, puede generar confusión por tener dos letras “N”; sin embargo, el logotipo se encuentra acompañado por su **Significado “Insight Numbers”**. Se considera **Sugestivo**, ya que alude sus beneficios. Su logo se define como una combinación de “Pictorial Marks” (imagen reconocida) y Emblema (relación con la categoría), ya que la “i” representa conectividad, disponibilidad remota, internet, nube; y en la parte superior las **facturas navegando** a través del sistema. (Kotler & Keller, 2012)



IV.3.3 Necesidades Cubiertas por la Propuesta de Valor

Siendo la propuesta de valor un **“Programa de contabilidad hecho exclusivamente para la República de Panamá al ser creado, homologado e integrado con los requerimientos de la Dirección General de Ingresos”**, se ha determinado el porcentaje de las necesidades funcionales, emocionales y simbólicas de los clientes.

- **Necesidades Funcionales (60%):** al ser un sistema de administración financiera su mayor importancia está en el servicio y producto que se ofrece. Cubre la necesidad de información segura, acertada y accesible en todo tiempo, dando apoyo al éxito de su cliente. Esta funcionalidad es un estándar en la industria actual de servicios contables en la nube. Su principal diferenciación funcional consiste en la integración con el sistema e-Tax de la DGI, haciéndolo único en la República de Panamá.
- **Necesidades Emocionales (20%):** la seguridad es la emoción principal a la que INNU apunta en sus clientes. Es importante que el cliente sienta confianza en el servicio y en el almacenamiento y manejo de la información de su negocio, que sienta que su información jamás será compartida o vendida.
- **Necesidades Simbólicas (20%):** INNU hace al cliente parte de una comunidad emprendedora exclusiva en Panamá. El cliente pasa a formar parte de un foro (**INNU Community**) y tener acceso a información, entrenamientos y eventos exclusivos de este grupo. A su vez los Partner CPA forman parte del grupo **INNU Marketplace**, ofreciéndole un sentido de distinción y pertenencia. Estos grupos exclusivos en el mercado panameño, permite a INNU diferenciarse de las soluciones globales existentes.

IV.4 Estrategia de Precio

Basándose en el posicionamiento esperado, anteriormente mencionado, y tomando en cuenta que actualmente en el mercado panameño el cliente está dispuesto a pagar en promedio US\$1,750 anuales por satisfacer estas necesidades (Anexo 2.1), se concluye que INNU ofrece un precio más bajo que los programas de contabilidad versión “desktop” y un precio competitivo en comparación a su competencia directa. Ofreciendo el mismo precio en planes Básico y Estándar que Xero y Zoho y hasta \$20 menos en sus versiones Premium. En comparación con Alegra y Quickbooks el precio es más bajo en todos los planes (Anexo 2.4 y 10).

INNU ofrece tres planes distintos dependiendo de la necesidad del cliente, Básico, Estándar, Premium, y un plan exclusivo para contadores independientes “Partner CPA”. La diferenciación principal entre los planes está basada en la cantidad de transacciones que se pueden ejecutar tanto de facturación como de registro de gastos. Otro factor importante es el tamaño de planilla que mantiene la empresa. En base a los resultados de la encuesta a microempresarios (anexo 2.1), se puede interpretar que el 72% de las empresas tienen entre 1 y 10 colaboradores.

Básico	Estándar	Premium	Partner CPA
\$9.99	\$24.99	\$49.99	\$2.99
Mensual	Mensual	Mensual	Cliente/Mensual
Envío de 10 Facturas Ingresar 10 Gastos Sincroniza 20 Transacciones Bancarias	Envío de 100 Facturas Ingresar 100 Gastos Sincroniza 200 Transacciones Bancarias Planilla de 5 colaboradores Impuestos	Facturas Ilimitadas Gastos Ilimitados Sincroniza Transacciones Bancarias Planilla Ilimitada Impuestos	Facturas Ilimitadas Gastos Ilimitados Sincroniza Transacciones Bancarias Planilla Ilimitada Impuestos
1 mes GRATIS	1 mes GRATIS	1 mes GRATIS	1 mes GRATIS

Tabla 7: Estrategia de Precios INNU. Fuente: Elaboración Propia.

Los cuatro planes ofrecen la opción de Pago Anual, el cual tiene un descuento de 8.3% o un mes Gratis. El pago del mes corriente debe hacerse al inicio del mismo de forma automática a través de una tarjeta de crédito registrada por el cliente, la suscripción puede ser cancelada en cualquier momento sin ninguna penalidad. El objetivo y la estrategia de penetración es soportada por el beneficio del primer mes gratis para pruebas, permitiendo poder cumplir con los elementos estratégicos mencionados, anteriormente, en el capítulo de Objetivos de Marketing. A mediano y largo plazo se plantea mantener una estrategia de precio menor en relación a los planes Premium de los competidores directos.

IV.5 Estrategia de Distribución

Dado que la solución se basa en un “Programa como Servicio” SaaS (Microsoft, 2017), no se requiere ningún canal físico para la entrega del producto. Los canales principales propuestos son la página web de INNU y las Tiendas para dispositivos inteligentes como Apple Store (IOS) y Google Playstore (Android), que entre ambos poseen el 97% de los sistemas operativo móviles más utilizados en la región de Centroamérica (iLifebelt, 2016). La solución también tendrá enlaces directos para su compra desde la página web de INNU, ya que más del 50% de la población panameña cuenta con acceso a internet fijo en su hogar/oficina (ASEP, 2016), y por anuncios pagados en redes sociales como Facebook que cuenta con más de 1,700,000 usuarios en Panamá (iLifebelt, 2016).

El servicio contará con un Foro en su página web, al cual se puede acceder a través de los dispositivos móviles, el cual proveerá una ventana para consulta entre empresarios sobre mejores prácticas. También se incluirán videos en un canal de YouTube, con el propósito de entrenar a usuario en la herramienta y permitir explotar todos los beneficios del servicio que brinda INNU.

Otras estrategias de distribución consisten en (1) desarrollar actividades de comunicación personal con los clientes potenciales, tales como el **Marketing Directo**, al enviar por email, directamente a una lista comprada de clientes potenciales, publicidad acerca de los beneficios de la tecnología de contabilidad en la nube y aspectos distintivos, ya mencionados de INNU; (2) aplicar el **Marketing Interactivo** a través de “Search Engine Marketing” (SEM) y Search Engine Optimization (SEO) utilizando a los principales proveedores como Google, Yahoo y Bing (SEW, 2018); (3) publicidad “boca a boca” en redes sociales como Facebook, es fundamental (anexo 20). Por último, otra estrategia de distribución clave son las asociaciones con contadores independientes y firmas pequeñas. INNU buscará impulsar las ventas a través de estos socios estratégicos utilizando el plan de Partner CPA, que le brinda una ventaja competitiva al Contador y le agrega un valor al usuario que posee la opción de ver reportes predeterminados directamente en la plataforma de INNU.

IV.6 Estrategia de Comunicación y Venta

El objetivo inicial de comunicación en INNU es conseguir número significativo de usuarios registrados, que incluye descargas y “Trials” (6% en el año 1), para dar a conocer sus funcionalidades y beneficios. El mismo se apoyará en las siguientes actividades:

- **Evento de Lanzamiento:** se llevará a cabo un evento privado en el cual se invitarán a emprendedores de Microempresas y “Freelancers”, en el cual se proveerá una charla con la explicación de uso y los beneficios principales de INNU. Se ofrecerá un Trial de 3 meses a los participantes y serán parte de un grupo limitado de “Beta Users”, el cual podrá proveer sugerencias de mejora.

- **Campaña B2B / Venta Directa:** consiste en un escuadrón inicial de ventas, el cual será entrenado para ir directamente a las microempresas para informar sobre la existencia de INNU y explicar su funcionamiento y aspectos diferenciadores en comparación a la solución actual de cada negocio.
- **Charlas en Foros de Emprendimiento:** se brindarán charlas en eventos de grupos de emprendimiento reconocidos como Panamá StartUps, Young Emerging Leaders (YEL Spotlight), Fintech Forum, etc.
- **Redes Sociales / Profesionales:** Facebook, Instagram y LinkedIn. La finalidad se enfocará en “Awareness” de la solución a potenciales usuarios, con imágenes y/o videos ilustrativos de las principales funcionalidades al igual que los precios y planes que se ofrecen. Buscando ser compartido por usuarios potenciales y tener un máximo alcance en la comunidad de emprendedores. Se utilizarán “Embajadores de Marca” en áreas de emprendimiento en tecnología para enfocar el marketing en redes sociales.
- **Anuncios de Radio:** programas enfocados en emprendimiento muy puntuales para pautar por este medio durante la etapa de lanzamiento del servicio.
- **Email Marketing:** bases de datos pagadas y servicios de Email Marketing con grupos de emprendimiento para enviar la propuesta de valor, enlaces de compra, enlaces a videos informativos y planes de suscripción a clientes potenciales.
- **Eventos Especiales:** participar durante la etapa de lanzamiento en un evento enfocado de “cloud computing”, formato “Hackathon”. Este tipo de eventos permite conectar con “Startups” y “Freelancers” enfocados en el área tecnológica.

IV.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La demanda se ha estimado en base a un crecimiento de **4.67%** interanual para las microempresas en la República de Panamá entre los años 1999 al 2009 (INEC, 2013). El método de proyección aplicado fue de carácter cualitativo al ser el más recomendado para proyectos de innovación **y al no contar con suficientes antecedentes históricos válidos no se ha incorporado algún modelo de pronóstico causal o serial de tiempo (por ejemplo: tasa anual de cierre de microempresas) (Sapag, 2014)**. El supuesto ha sido bastante conservador, ya que la tasa real de crecimiento en los últimos 5 años para las microempresas en Panamá es del **5.35%** (INEC, 2013). (Anexo 3, 4, y 22). El total de la demanda al cierre del año 2017, se ha proyectado en **88,743 microempresas**, con base a los resultados de las investigaciones de mercado presentados en el Anexo 2 (disposición a pagar, clientes dispuestos a utilizar “cloud accounting”, etc.), se ha reducido la misma a sólo **29,557 microempresas**, definidas como el “mercado efectivo”. Ver sección VII, Anexo 4 y 22.

Para el cálculo de la demanda en valor, se utiliza la proporción objetivo estimada de clientes en planes para los tres primeros años Básicos (40%), Estándar (30%), Premium (25%) y Partner CPA (5%), y se aplica los precios de US\$9.99, US\$24.99, US\$49.99 y US\$2.99 por cliente respectivamente.

Año	No. de empresas	Microempresas	Mercado Segmentado	Mercado Disponible	Mercado Efectivo
2009	60,444	49,979			
2010	63,269	52,315			
2011	66,227	54,761			
2012	69,323	57,320			
2013	72,563	60,000			
2014**	76,528	63,278			
2015**	82,655	68,345			
2016**	84,780	70,102			
2017	88,743	73,378	52,576	40,378	29,557
2018	92,891	76,809	55,033	42,266	30,938
2019	97,233	80,399	57,606	44,241	32,385
2020	101,779	84,157	60,299	46,309	33,898
2021	106,536	88,091	63,117	48,474	35,483
2022	111,516	92,209	66,068	50,740	37,142

** Fuente: (AMPYME, Memorial Anual 2014, 2015), (AMPYME, Memorial Anual 2015, 2016) y (AMPYME, Memorial Anual 2016, 2017).

Crecimiento de la Demanda Efectiva / Ventas - Primer año de Operación 2018	6	7	8	9	10	11	12	Acumulado
Ingresos por suscripción:								
Básico	167	401	701	1,035	1,369	2,370	3,338	9,380
Estándar	313	752	1,315	1,941	2,568	4,446	6,263	17,598
Premium	522	1,253	2,192	3,236	4,280	7,412	10,440	29,335
Partner CPA	6	15	26	39	51	89	125	351
Total de ingresos por suscripción	1,008	2,420	4,235	6,251	8,268	14,317	20,165	56,664
% Market Share								0.3%
Usuarios Registrados (Penetración)	93	130	167	186	186	557	538	1,856
% de Penetración								6%
Usuarios Suscritos por Pago (Fidelización)	42	58	75	84	84	251	242	835
% de Fidelización								3%

Tabla 8: Estimación de Demanda Año 1. **Fuente:** Elaboración Propia. Ver Anexo 4.

Se estima que las ventas inicien a partir del mes 6, una vez lanzada la versión 1.0 de INNU. En el año 3, se plantea llegar a 9% de Usuarios en planes de suscripción mensual sobre el mercado potencial total, lo que concibe una tasa de crecimiento promedio de ventas entre el **28%** y **32%** a partir del tercer año de proyección, cuya tasa de crecimiento es conservadora al compararla con el **44%** que proyecta la industria de “cloud accounting” (Xero, 2017) (Anexo 22). La República de Panamá, específicamente, espera tener un crecimiento económico por encima del 5% a partir del 2018 lo cual impulsa aún más el potencial crecimiento de INNU. (Banco Mundial, 2017)

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por suscripción:					
Básico	9,380	59,787	139,793	135,268	173,649
Estándar	17,598	112,168	262,269	360,930	463,342
Premium	29,335	186,984	437,202	631,754	811,010
Partner CPA	351	2,237	5,230	13,495	17,324
Total de ingresos por suscripción	56,664	361,175	844,493	1,141,447	1,465,325
% Market Share	0.3%	2%	3%	4%	5%
Usuarios Registrados (Penetración)	1,856	2,591	5,085	6,387	7,428
% de Penetración	6%	8%	15%	18%	20%
Usuarios Suscritos por Pago (Fidelización)	835	1247	2915	3761	4828
% de Fidelización	2%	4%	9%	11%	13%

Tabla 9: Estimación de Demanda Primeros 5 años. **Fuente:** Elaboración Propia.

IV.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

En esta sección se muestran los costos asociados a las actividades de Marketing durante el lanzamiento y el primer año del proyecto, enfocándose en los puntos mencionados en la sección de Estrategia de Comunicación. Los detalles y sustentos del presupuesto se indican en la sección VII del Plan Financiero y Anexo 23. Parte de las actividades listadas serán consideradas en el plan de Finanzas como Inversión Inicial, junto a actividades como el desarrollo de la Página Web y la aplicación móvil.

Actividad	Objetivo	Costo	Detalle
Campaña de Expectativa	Posicionamiento de la Marca	\$ 2,400	Dos meses previos al lanzamiento.
Material Gráfico INNU	Posicionamiento de la Marca	\$ 4,000	Material de apoyo para Eventos y Charlas.
Evento de Lanzamiento	Posicionamiento de la Marca	\$ 7,500	Cena privada con Microempresarios
Charlas en Foros de Emprendimiento	Posicionamiento de la Marca	\$ 2,400	Patrocinio para Eventos (6 eventos, \$400 C/U)
Campaña en Adworks (Google)	Posicionamiento de la Marca	\$ 5,250	Presupuesto anual de Partner en Marketing.
Campaña en Redes Sociales - INNU	Adquisición de Clientes	\$ 1,500	Presupuesto de \$300 Mensuales (6 meses)
Campaña con Influencers	Posicionamiento de la Marca	\$ 4,800	Presupuesto de \$800 Bi-Mensual (año 1)
Anuncios de Radio	Adquisición de Clientes	\$ 3,000	Meses Iniciales de Campaña (3 meses / \$1000)
Email Marketing	Adquisición de Clientes	\$ 4,000	Cuatro meses iniciales de lanzamiento. (\$1000 C/U)
Hackathon Anual	Retención de Clientes	\$ 5,000	Evento Anual - Concurso entre StartUps.
Campaña a Usuarios de Descarga	Retención de Clientes	\$ 6,000	Email específico a Usuarios que descarguen app.
Pautas en Páginas Web relacionadas	Adquisición de Clientes	\$ 3,000	Presupuesto mensual de \$250 mensual.
Total		\$ 48,850	

Tabla 10: Presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración Propia.

El primer año se invierte cerca del 90% de las ventas en actividades de Marketing, ya que las mismas están destinadas a la creación del mercado junto con un objetivo de penetración y un alto costo de adquisición por cliente, lo cual está alineado con los objetivos de Marketing citados en los capítulos anteriores. Al anualizar el mes 12 del primer año del proyecto, se estaría invirtiendo alrededor de un 30-35% de las ventas en este ámbito.

Actividad	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Lanzamiento																				
Campaña de Expectativa	■																			
Creación de Página Web	■																			
Material Gráfico INNU	■				■				■				■				■			
Evento de Lanzamiento		■																		
Anuncios de Radio	■	■	■																	
Email Marketing - Lanzamiento	■	■	■	■																
Actividades de Publicidad																				
Charlas en Foros de Emprendimiento			■		■				■				■				■			
Campaña Redes Sociales INNU			■		■				■				■				■			
Campaña con Influencers		■			■				■				■				■			
Hackathon Anual			■		■				■				■				■			
Campaña a Usuarios de Descarga			■		■				■				■				■			
Pautas en Páginas webs Relacionadas			■		■				■				■				■			
Actividades de Retención																				
Encuesta a Microempresarios			■		■				■				■				■			
Encuesta de Satisfacción a Clientes				■				■					■				■			■

Gráfico 1: Cronograma de Marketing. Fuente: Elaboración Propia.



V. Plan de Operaciones

En los primeros 5 años de operación de INNU, se espera abarcar un tamaño de operación que alcance los 1,856 usuarios registrados en el año 1 hasta llegar a 4,828 usuarios suscritos en el año 5. Las decisiones estratégicas operativas en pro de la propuesta de valor se enfocan en: **(i) calidad del servicio y producto** asegurando la constante innovación y desarrollo de última tecnología; **(ii) plataforma para escala** que permita la expansión y creación de nuevos segmentos de mercado a nivel local y en el extranjero; **(iii) alianzas estratégicas** de valor agregado con la DGI y el Centro de Innovación de la Ciudad del Saber; y **(iv) conocer al cliente** con el propósito de buscar la personalización del producto y servicio en base a las necesidades identificadas.

Entre las actividades claves para llevar acabo las operaciones diarias de INNU se establecen las necesarias para poder brindar un servicio completo y de calidad para los usuarios, tales como: **(i)** desarrollo y mantenimiento de la aplicación y sitio web; **(ii)** gestión de plataforma, seguridad y respaldo de la información externa e interna; **(iii)** investigación y desarrollo del producto e inteligencia de negocio; **(iv)** venta, difusión, marketing y “branding”; y **(v)** atención y soporte al cliente.

Las actividades necesarias que requiere este proyecto en su primer año de operación se orientan en: **(i)** desarrollo de la idea considerando los resultados de las investigaciones de mercado; **(ii)** creación del prototipo en su versión 1.0; **(iii)** realización de las actividades iniciales de marketing para el pre-lanzamiento del producto; **(iv)** captación de clientes y establecimiento de mejoras al programa en su versión 1.0 para su lanzamiento oficial al mercado; **(v)** enfoque de mejoras constante y actualización del servicio y producto. En el **Anexo 21**, se presenta el cronograma de actividades detallado (formato GANT) para cada una de las actividades listadas.

Durante el primer año de operación, el proyecto requerirá de una dotación de personal con base a una estructura organizacional simple liderada por los creadores y fundadores de INNU, apoyados de la subcontratación de dos proveedores referidos como Socios Estratégicos para las áreas que requieren un mayor conocimiento especializado como lo son Marketing y Tecnología. Adicionalmente, se establecerá una Junta Directiva conformada por tres directores independientes y dos directores miembros del personal ejecutivo. El personal y recursos necesarios para poder llevar acabo las operaciones de INNU se amplían en la sección VI de este informe.

En el documento Parte II de este plan de negocio se amplía con mayor detalle la información que abarca el plan de operaciones de INNU.

VI. Equipo del Proyecto

INNU tendrá una estructura simple en el corto plazo (1 a 2 años) en la cual el proyecto estará organizado como una sola unidad y no se crearán áreas o departamentos funcionales. A continuación, una descripción del rol de cada uno de los miembros participantes en este equipo de trabajo:

Cargo	Rol
Ángeles Inversionistas (25% control accionario) Junta Directiva	Aportar conocimiento empresarial y profesional adecuado al equipo gestor para el desarrollo de INNU. Representar y promover los intereses de los accionistas, con el objetivo de agregar valor al largo plazo a INNU. La responsabilidad de contratación y evaluación de los socios estratégicos será de la Junta Directiva.
Gerente General Silvio Vega- Fundador (37.5% control accionario)	Dirigir las estrategias de INNU junto con los directivos y otros líderes del proyecto; además, tiene la responsabilidad en liderar la gestión de ventas, desarrollo y diseño del producto y comunicación.
Gerente Financiero Pablo Sánchez - Fundador (37.5% control accionario)	Impulsar los resultados operacionales y financieros de INNU.
Socio Estratégico Tecnología	Desarrollar el “software” hecho a la medida de INNU, la aplicación multiplataforma para dispositivos móviles en los sistemas de iOS y Android; creación y mantenimiento de la tienda virtual (“e-commerce”) para la compra de las suscripciones por parte de los usuarios; diseño y administración de la página web.
Socio Estratégico Marketing	Difundir los contenidos de valor para los usuarios, implementando las estrategias de “Social Media Marketing; Search Engine Optimization; Google Adwords; Marketing de Contenido; y Email Marketing.

Tabla 11: Descripción del Rol para el Personal Requerido en el Corto Plazo. **Fuente:** Elaboración Propia.

En el mediano plazo (3 a 4 años) se espera conformar una estructura funcional que cuente con un personal especializado en cada uno de los cargos organizacionales importantes tales como recursos humanos, operaciones, tecnología, marketing y contabilidad. En esta etapa se espera, eliminar la figura de los Socios Estratégicos en el área de Tecnología y Marketing; al igual que separar ciertas funciones que desempeñarían los fundadores en los primeros dos años del negocio. En este horizonte de visión organizacional, se espera contar con una fuerza laboral de 13 colaboradores entre el personal gerencial y no-gerencial.

INNU establecerá un sistema de compensación para todo el personal gerencial y de apoyo basado en el modelo de recompensa total de Towers Watson (**Werther & Davis**). El mix de compensación estará basado en la estructura de la industria de Alta Tecnología, según el estudio realizado por Towers Watson – Industria General 2014 en donde la recompensa directa fija será de un **71% - 77%**, la compensación variable **24% - 18%**, y los beneficios incluidos en la compensación indirecta corresponderá a un **5%**. Por último, el personal no-ejecutivo como es el caso de los directores y accionistas, sólo tendrán derecho a una compensación en concepto de dieta y el pago de dividendos; respectivamente.

En el documento Parte II de este plan de negocio se amplía con mayor detalle la información que abarca las competencias y habilidades necesarias del personal requerido y las políticas de incentivos y compensación.

VII. Plan Financiero

La valorización de una “startup” de tecnología es complicada por la incertidumbre existente sobre una idea aún no “comercializada” en el mercado y sus primeros años de operación reflejan déficit operativos y financieros haciéndola dependiente del capital privado y de riesgo por parte de sus accionistas. Los supuestos y variables utilizadas para el plan financiero de INNU han sido lo más conservadores posible.

Supuesto	Insumo
Demanda	Tasa de crecimiento de 4.67% con base al método de proyección de carácter cualitativo.
Tamaño de mercado	Demanda x Precio Promedio Anual (US\$720) observado en el mercado.
Ventas	Usuarios suscritos según objetivo de Marketing x Precio definido según plan de suscripción.
Costo de Ventas	27% promedio sobre el total de ventas
Marketing	Método de “arriba abajo” % fijo sobre ventas. 50% año 1, seguido de 35%, 22%, 20% y 18% en el año 5.
I&D – Gastos Generales	85% de los salarios del personal administrativo y de tecnología, los cuales han sido estimado en un 5% por encima del mercado en la República de Panamá.
Depreciación y Amortización	Vida útil de 3 años para equipos de cómputo y 5 años para los activos intangibles (software).
Impuestos	25% en concepto de impuestos sobre la renta y un incentivo fiscal en concepto de arrastre de pérdidas que sirve como escudo fiscal al poder reducir hasta un 50% la renta neta gravable en el cada año subsiguiente.
Período de Evaluación	Horizonte de 7 años. Generando flujos de caja operacionales positivos a partir del año 4.
Valor Residual / Terminal	Se establece el escenario más conservador, por ende, se determina que en el año 7 no existe ningún valor residual sobre el negocio ni la posibilidad de reconocer algún valor por la venta de la tecnología y marca desarrollada, para evitar cualquier sobrevaloración en estimación de la rentabilidad del proyecto (Damodarán, 2009) . El único activo a recuperar es el balance en la cuenta de efectivo, el cual será repartido a los accionistas como pago de dividendos y devolución de capital.
Inflación	Se asume que todos los componentes del flujo de caja, incluida la tasa de descuento, se corrigen en igual proporción, por lo cual no afecta los cálculos de la rentabilidad del proyecto.
Tasa de Descuento	23.37% calculada en base al modelo CAPM y ajustada por dos primas de riesgos (emprendimiento 5% y “Size Premium” 6%) para reflejar el riesgo intrínseco del proyecto.

Tabla 12: Resumen de Variables y Supuestos Utilizados en el Plan Financiero. **Fuente:** Elaboración Propia.

Flujo de Caja del Negocio	0	1	2	3	4	5	6	7
Total de ingresos por suscripción	-	56,664	361,175	844,493	1,141,447	1,465,325	1,465,325	1,465,325
Utilidad bruta	-	22,520	286,910	680,083	921,087	1,272,056	1,272,056	1,272,056
Total de gastos operativos	-	176,462	294,563	684,973	746,667	815,744	815,744	815,744
EBITDA	-	(153,943)	(7,653)	(4,890)	174,420	456,312	456,312	456,312
EBIT	-	(174,347)	(28,057)	(50,263)	149,452	431,344	439,010	439,010
Utilidad después de impuesto	-	(174,347)	(28,057)	(5,933)	112,089	323,508	329,257	326,744
NOPAT - Flujo de caja operacional	-	(153,943)	(7,653)	(4,890)	149,690	361,110	359,193	350,476
CAPEX:								
Gastos de puesta en marcha	(1,400)							
Inversión en activos fijos	(3,538)			(22,996)				
Inversión en activos intangibles	(57,675)			(86,512)				
Total CAPEX	(62,613)	-	-	(109,509)	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	(62,613)	(153,943)	(7,653)	(114,399)	149,690	361,110	359,193	350,476
Tasa de descuento	23.37%							
VP de los flujos de caja	62,613	124,777	5,028	60,918	(64,609)	(126,333)	(101,854)	(80,554)
VAN	120,014							
TIR	35.07%							
Payback	6 años							
Conciliación de la Caja:								
Flujo de Caja Puro del Negocio	(62,613)	(153,943)	(7,653)	(114,399)	149,690	361,110	359,193	350,476
Aporte del Accionista	273,219	-	-	109,509	-	-	-	-
Movimiento neto del efectivo en el negocio	210,606	(153,943)	(7,653)	(4,890)	149,690	361,110	359,193	350,476
Saldo del efectivo del negocio	210,606	56,663	49,010	44,120	193,810	554,919	914,113	1,264,589

Tabla 13: Flujo de Caja del Proyecto (Resumido - Proyección de 7 Años). **Fuente:** Elaboración Propia.

El proyecto requiere una inversión en el año “0” de **US\$62,613** para cubrir los gastos de puesta en marcha y la inversión en equipos de cómputo y desarrollo del “software”. Adicionalmente, se requiere un capital de trabajo en efectivo disponible de **US\$210,606** con el propósito de cubrir el total de costos y gastos a incurrir en el primer año de operación del negocio. En el **flujo puro del proyecto** estas salidas de efectivo se presentan en el año “1” como parte de los gastos y costos. Se estima un retorno del **35.1%** y una valorización del negocio en 7 años por **US\$1,264,589** (ver tabla 13). El período de recuperación de 6 años es producto de los factores del ciclo de vida de este emprendimiento detallados en el supuesto del período de evaluación.

KPI's Industria SaaS	2018	2019	2020	2021	2022	INNU	Xero
						Promedio 5 años	
No. de usuarios registrados	1,856	2,591	5,085	6,387	7,428	4,669	-
No. de usuarios suscritos pagando	835	1,247	2,915	3,761	4,828	2,717	1,035,000
Tasa de retención de usuarios	45%	48%	57%	59%	65%	54.9%	86%
Tasa de usuarios perdidos ("Churn Rate")	55%	52%	43%	41%	35%	45.1%	14%
Total Customer Life Time Value (LTV)	\$ (11)	\$ 93	\$ 145	\$ 180	\$ 299	\$ 141	\$ 427
Nuevos usuarios suscritos por año	835	411	1,668	846	1,067	966	250,000
Tasa de crecimiento de usuarios suscritos	0.0%	49.3%	133.8%	29.0%	28.4%	48.1%	44%
Ingresos por suscripción	\$ 56,664	\$ 361,175	\$ 844,493	\$ 1,141,447	\$ 1,465,325	\$ 773,821	\$ 213,740,527
Ingresos por usuarios	\$ 31	\$ 139	\$ 166	\$ 179	\$ 197	\$ 142	\$ 207
Costo de adquisición por usuarios	\$ 46	\$ 79	\$ 89	\$ 87	\$ 77	\$ 76	\$ 130
Utilidad por usuarios	\$ (16)	\$ 61	\$ 77	\$ 92	\$ 121	\$ 67	\$ 77
Participación de mercado en base a ingresos	0.3%	2%	3%	4%	5%	3.0%	-
Gasto de venta y marketing / Ingresos	91%	36%	34%	29%	26%	43.2%	56%
Contribución neta de marketing	\$ (29,012)	\$ 156,999	\$ 390,851	\$ 585,216	\$ 896,413	\$ 400,093	\$ 42,856,788
Marketing RMV	-51%	43%	46%	51%	61%	30.2%	20%
Marketing RMI	-56%	121%	135%	174%	239%	122.5%	36%
Margen bruto / Ingresos	39.7%	79.4%	80.5%	80.7%	86.8%	73.4%	77%
EBITDA / Ingresos	-271.7%	-2.1%	-0.6%	15.3%	31.1%	-45.6%	-10%
ROE	-157.9%	-11.0%	-2.8%	52.5%	59.3%	-12.0%	-12.1%
ROA	-147.9%	-9.0%	-2.2%	39.6%	48.6%	-14.2%	-9.2%

Tabla 14: Indicadores Claves de Desempeño. Fuente: Elaboración Propia y (Xero, 2017)

INNU presenta indicadores de desempeño positivos al compararlo con un referente en la industria de “cloud accounting”, como lo es la compañía Xero que inició operaciones como una “startup” de tecnología en el año 2008. En las proyecciones de cinco años se observa una disminución importante en la tasa de usuarios perdidos del 55% al 35%. Presenta indicadores cónsonos con Xero en relación a la tasa de crecimiento promedio de usuarios suscritos 48.1% y la utilidad promedio por usuario de US\$67.

Con base al modelo **unidimensional del VAN** (Sapag, 2014), en un escenario “optimista” se considera modificar la variable del objetivo de marketing en participación de mercado aumentándola en sólo **1%**, lo cual incrementaría las ventas con base al mismo esfuerzo de marketing. Bajo este escenario se observa que la inversión inicial del proyecto puede ser recuperada en 4 años; sin embargo, en un escenario “pesimista” al aumentar el esfuerzo de marketing en un **5%** manteniendo el mismo nivel de ventas del escenario realista, la recuperación de la inversión inicial del proyecto ocurriese en un período mayor a 7 años.

Referirse al documento Parte II de este plan de negocio, para un mayor análisis y comprensión del plan financiero de este proyecto.

VIII. Riesgos Críticos

A continuación, se describen los riesgos estratégicos más relevantes para este proyecto dada su naturaleza de negocio “startup” que podrían ocasionar que los resultados operacionales y financieros en el futuro difieran de las expectativas presentadas en este plan de negocio:

Riesgo	Fuente	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación alineado a las Estrategias de Negocio
<p>Mercado no comprobado para su oferta de producto: el mercado de “cloud accounting” en la República de Panamá se encuentra en una etapa temprana de desarrollo y la demanda de sus productos y servicios es incierto. No se tiene ninguna experiencia de su ciclo de ventas. El fracaso del producto para lograr y mantener la aceptación del mercado afectaría adversamente los resultados financieros y la continuidad del negocio.</p>	Interno	●	●	<p>Implementar una estrategia de “marketing” agresivo que contemple las 4P, para crear un “awareness” sobre la marca y los beneficios de INNU en comparación a la herramientas tradicionales existentes o los programas similares en el mundo.</p> <p>Asegurar que exista una estrecha integración entre I&D y Marketing, para asegurarse que exista la demanda y que el producto esté bien comercializado.</p> <p>Acelerar el desarrollo de producto en esta industria embriona dentro de la República de Panamá.</p>
<p>Falla en retener personal: cualquier falla en general para atraer, retener y gestionar de forma efectiva el personal podría afectar adversamente el negocio. En particular, INNU en su etapa inicial dependerá de la experiencia y conocimientos de sus fundadores.</p>	Interno	●	●	<p>Establecer una estrategia de recursos humanos, al contratar personas autosuficientes y orientadas hacia las metas y establecer un sistema de compensación atractivo y competitivo con el mercado.</p> <p>Crear una estrategia de investigación, desarrollo y eficiencia, para reducir los tiempos y costos del efecto “aprendizaje” en I&D del producto, por medio de la creación de la Comunidad INNU, en donde los usuarios podrán identificar problemas e incluso indicar la posible solución.</p> <p>Implementar una estrategia de entrada basada en “desarrollo de participación de mercado” buscando atraer los recursos financieros necesarios para invertir en competencias de investigación y desarrollo de productos, tecnología y Marketing. (Incubadora FinTech y Socios Estratégicos)</p>
<p>Pérdidas en un futuro previsible: INNU en su etapa inicial estará enfocado en establecer el negocio y luego en crecimiento. En consecuencia, se espera tener pérdidas y flujo de caja negativo en el corto a mediano plazo.</p>	Interno	●	●	<p>Acelerar el desarrollo de producto en esta industria embriona dentro de la República de Panamá.</p> <p>Implementar una estrategia de entrada basada en “desarrollo de participación de mercado” buscando atraer los recursos financieros necesarios para invertir en competencias de investigación y desarrollo de productos. (Incubadora FinTech)</p> <p>Identificar otros mercados de segmento pequeños a nivel de Centroamérica.</p>
<p>Intensa presión competitiva: los competidores y competidores potenciales van desde grandes entidades establecidas hasta nuevas empresas emergentes. Los competidores pueden presentar productos y servicios superiores, reducir precios, tener mayores recursos técnicos, de marketing y tener un mayor reconocimiento de marca, tener bases instaladas de clientes más grandes, tener relaciones bien establecidas con los clientes actuales y potenciales de INNU, publicar agresivamente u ofrecer al mercado nuevos productos y servicios.</p> <p>Además, se podría enfrentar la competencia de las compañías existentes, con grandes bases de usuarios y amplia base de plataformas, que pueden cambiar o ampliar el enfoque de sus estrategias comerciales y de marketing para dirigirse a los clientes de INNU, incluidas las pequeñas empresas y los clientes de impuestos. Estos factores competitivos pueden disminuir los ingresos, rentabilidad, y afectar la capacidad de adquirir y retener clientes.</p>	Externo	●	●	<p>Desarrollar una eficiencia superior al lograr una economía de escala, capturando la mayor cantidad de mercado posible, antes que los competidores globales se enfoquen en el mercado de la República de Panamá.</p> <p>Implementar una estrategia de “marketing” agresivo que contemple las 4P, para crear un “awareness” sobre la marca y los beneficios de INNU en comparación a la herramientas tradicionales existentes o los programas similares en el mundo.</p> <p>Crear una estrategia de sistemas de información y eficiencia utilizando sistemas de información basado en la web para reducir costos y automatizando tareas administrativas como cobros de los planes mensuales.</p> <p>Implementar una estrategia de entrada basada en “desarrollo de participación de mercado” buscando atraer los recursos financieros necesarios para invertir en competencias de investigación y desarrollo de productos.</p> <p>Crear una estrategia de investigación, desarrollo y eficiencia, para reducir los tiempos y costos del efecto “aprendizaje” en I&D del producto, por medio de la creación de la Comunidad INNU, en donde los usuarios podrán identificar problemas e incluso indicar la posible solución.</p>
<p>Desarrollo de marca y reputación: la publicidad adversa (justificada o no) relacionada con eventos o actividades que se le atribuya a INNU, y el comportamiento de su personal pueden empañar la reputación y reducir el valor de la marca. El daño a la reputación y la pérdida del valor de la marca pueden reducir la demanda del producto y servicios; por lo tanto, tener un efecto adverso en los resultados financieros futuros, así como también en la capacidad de continuar con el negocio.</p>	Interno	●	●	<p>Implementar una estrategia de “marketing” agresivo que contemple las 4P, para crear un “awareness” sobre la marca y los beneficios de INNU en comparación a la herramientas tradicionales existentes o los programas similares en el mundo.</p> <p>Desarrollar y mantener el reconocimiento de marca es fundamental para lograr una amplia aceptación del producto y servicios existentes y futuros de INNU.</p>

● Medio
● Alto

Tabla 15: Matriz de Riesgos Críticos. Fuente: Elaboración Propia

Ante estos riesgos críticos, una **estrategia de salida** sería **fusionarse** con el competidor global que entre al mercado de la República de Panamá, o **vender** la tecnología desarrollada a algún competidor nuevo que desee entrar a esta industria y aplicar la “innovación estratégica”.

En el documento Parte II de este plan de negocio se describen otros riesgos críticos relacionados a este proyecto y otras posibles estrategias de salida.

IX. Propuesta de Inversión

Con base a su modelo de negocio, estrategias competitivas y proyecciones financieras que valorizan el patrimonio neto de la compañía en los próximos 7 años en **US\$1,264,589**, lo que representa una tasa interna de retorno del **35.7%**, se considera a INNU como una “startup” con gran potencial de crecimiento y escalabilidad.

La inversión inicial que requiere este proyecto es de **US\$273,219**, y un aporte adicional al inicio del año 3 por la suma de **US\$109,509**. Los aportes realizados por los accionistas se establecerán como capital social en acciones comunes con valor par de **US\$10** por cada dólar aportado. Al momento justo de iniciar la operación se utilizarán **US\$62,613** para cubrir los gastos de puesta en marcha y la adquisición de activos fijos junto con el desarrollo del “software versión 1.0” (activo intangible). El remanente de la inversión inicial será el capital de trabajo en efectivo necesario para cubrir los costos y gastos del primer año de operación.

Al Inversionista de Capital Riesgo se le ofrece el **25%** del capital accionario a cambio de un aporte inicial de **US\$68,305**. Dada la naturaleza de este proyecto, el período de recuperación de la inversión es de 7 años. En ese momento, **se repartirá el 100% de las utilidades retenidas en concepto de pago de dividendos y devolución capital aportado en efectivo**. Por el alto grado de riesgo e incertidumbre que conlleva este tipo de emprendimiento, al momento de la devolución de capital, el inversionista de capital riesgo recibirá el 35% del valor del patrimonio (activos netos) en vez del 25% al cual tuvo derecho por su aporte inicial; esto en reconocimiento de la confianza brindada al proyecto desde su inicio.

Por último, la tasa interna de retorno en los flujos propios del inversionista de capital riesgo sería del **25.9%**, y el monto a recibir en 7 años correspondería a la suma de **US\$411,741**.

Flujo de Caja de los Inversionista Capital Riesgo	0	1	2	3	4	5	6	7
INVERSIÓN 25%								
Inversión inicial del CAPEX	(68,305)							
Aporte adicional de efectivo para CAPEX				(27,377)				
Dividendo recibido								277,786
Devolución de capital en acciones								133,955
Flujo de Caja Neto	(68,305)	-	-	(27,377)	-	-	-	411,741
Tasa de descuento	23.37%							
VP de los flujos de caja	68,305	-	-	14,579	-	-	-	(94,635)
VAN	11,752							
TIR	25.92%							
Payback	7 años							

Tabla 16: Flujo de Caja del Inversionista. **Fuente:** Elaboración Propia.

Referirse al documento Parte II de este plan de negocio, para un mayor análisis y comprensión de los beneficios y derechos que se le ofrecen al inversionista por su participación.



X. Conclusiones

Actualmente, el macroentorno en la República de Panamá es favorable para el desarrollo de nuevos emprendimientos; según datos del Banco Mundial, la República de Panamá alcanza la proyección de mayor crecimiento económico en Latinoamérica para el año 2018 con un **5.4%**. La industria de “cloud accounting” en la República de Panamá se encuentra en una fase embrión que se expandirá rápidamente a la fase de crecimiento una vez el mercado comience a percibir el valor agregado de esta tecnología. En el 2017, el retorno sobre el capital invertido en esta industria fue del **23.2%** y se estima un crecimiento promedio del tamaño de mercado del **6%** anual hasta el año 2021.

El mercado objetivo definido para esta oportunidad de negocio, está respondiendo positivamente a la oferta de servicios de “cloud accounting” y la misma es una tendencia a nivel mundial. En el Reino Unido un **37%** de las microempresas han adoptado esta tecnología; y en el año 2016, Xero, compañía líder en la industria, incrementó en un **50%** su base de clientes (microempresas) suscritas a su servicio. En la República de Panamá, las investigaciones de mercado realizadas muestran que un **73%** de las microempresas están dispuestas a utilizar y pagar por esta tecnología en un período menor a 1 año. Estos factores validan el atractivo de la entrada y desarrollo de **INNU** al mercado.

INNU dentro de su propuesta de valor, ofrece un diferenciador clave y único en comparación a sus competidores directos e indirectos, el cual es su **homologación e integración con los sistemas y requerimientos de la Dirección General de Ingresos de la República de Panamá**. Esta funcionalidad, le permitirá automatizar la preparación de los formularios de impuestos, generar eficiencias y un ahorro en la estructura de costos entre el **40%** al **60%** a los microempresarios.

Al dirigir esta oportunidad de negocio a un **mercado virgen “target”** como lo son las microempresas de la República de Panamá, aplicando la innovación, eficiencias en costos a través de economía de escala, estableciendo asociaciones claves con la DGI y Firmas de Contadores Público, más las capacidades organizacionales de los gestores de esta oportunidad de negocio, se crean competencias distintivas que generan una ventaja competitiva sostenible para INNU.

Las fortalezas de este proyecto como un concepto **único e innovador en el mercado local**, los asociados claves identificados, las capacidades de sus gestores, sus proyecciones financieras, sus bajas barreras de salida, sus ventajas competitivas sostenibles y sobre todo su alta capacidad de crecimiento y escalabilidad hace que se recomiende la inversión en este emprendimiento.

XI. Bibliografía y Citas

- Accountancyage. (31 de Enero de 2017). *Accountancyage*. Obtenido de Accountancyage: <https://www.accountancyage.com/rankings/top-5050-accountancy-firms-2016>
- Alegra. (Febrero de 2018). *Alegra*. Obtenido de <https://www.alegra.com/panama/>
- Amazon. (15 de Febrero de 2018). *Amazon*. Obtenido de AWS: [amazon.com/es/ec2/dedicated-hosts/pricing/?nc1=h_ls](https://aws.amazon.com/es/ec2/dedicated-hosts/pricing/?nc1=h_ls)
- AMPYME. (2015). *Memorial Anual 2014*. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Panamá: AMPYME.
- AMPYME. (2016). *Memoria Anual 2015*. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa . Panamá: AMPYME.
- AMPYME. (1 de Octubre de 2017). *Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Panamá*. Obtenido de Ampyme: <https://ampyme.gob.pa/quienes-somos/clasificacion-de-las-empresas/>
- AMPYME. (2017). *Memoria Anual 2016*. Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Panamá: AMPYME.
- ASEP. (2016). *Indicadores de Internet*. Autoridad Nacional de los Servicios Públicos, Dirección Nacional de Telecomunicaciones. Panamá: ASEP Panamá.
- Autoridad Nacional de los Servicios Públicos. (2016). *Indicadores del Servicio Móvil Celular*. Dirección Nacional de Telecomunicaciones. Panamá: ASEP Panamá.
- Baker Tilly Panamá. (2015). *Instructivo General para la Aplicación de las Reglas de Presentación del los Registros Contabilidad y Estados Financieros*. Panamá: Baker Tilly Panamá.
- Balanko, G. (2007). *Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso*. México: Mc Graw Hill.
- Banco Mundial. (Octubre de 2017). *Banco Mundial.org*. Obtenido de Panamá, Panorama General: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>
- Bill.com. (2017). *Millennial Business Owner-Accounting Firm Survey Special Report*. Reino Unido: Accountingweb UK.
- BLoyal. (2017). *CLTV*. Obtenido de BLoyal: <https://www.bloyal.com/customer-lifetime-value-segmentation/>
- BoYee Au-Yeung, D. c. (2017). *Industry Analysis: Cloud Computing*. Estados Unidos: MIS Majors.
- Calameo. (2017). *Calameo*. Obtenido de en.calameo.com/books/000091449ca7b5d990b4c
- Carrero, A. (2016 de Julio de 2016). *Revista Cloud.com*. Obtenido de Revista Cloud.com: <https://revistacloud.com/iaas-paas-y-saas-cuales-son-sus-diferencias/>
- Cloud Computing America, S. A. (2009). *Cloud Computing America*. Obtenido de Cloud Computing America: http://cloud-america.com/?page_id=257
- Damodarán, A. (2009). *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*. Stern School of Business, New York University.
- Damodaran. (Febrero de 2018). *Data: Archives*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DGI. (1998). *Gaceta Oficial, 13 de abril de 1998*. Obtenido de Dirección General de Ingresos de Panamá.

- DGI. (2017). *Declaración Jurada*. Obtenido de DGI en Panamá: <https://dgi.mef.gob.pa/Declaracion-informes/D-J-I-ITBMS-Formulario%20430.html>
- FED. (Febrero de 2018). *Federal Reserve United States*. Obtenido de <https://www.federalreserve.gov/releases/h15/>
- Fiixsoftware. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.fiixsoftware.com/pricing>
- FSB UK. (2016). *UK small businesses use cloudbased accounting solutions*. Federation of Small Businesses o UK (FSB).
- G2 Crowd. (2017). *G2 Crowd*. Obtenido de Best Cloud Platform as a Service (PaaS) Software: <https://www.g2crowd.com/categories/cloud-platform-as-a-service-paas>
- Gartner. (2017). *FrontRunners: Accounting Software 2017*. United States: Software Advice.
- Gartner. (27 de Septiembre de 2017). *Gartner*. Obtenido de Gartner: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3808563>
- Gartner. (12 de Octubre de 2017). *Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Services Revenue to Reach \$260 Billion in 2017*. Obtenido de <https://www.gartner.com/newsroom/id/3815165>
- González, R. (14 de Julio de 2017). Crearán Incubadora de Empresas "Fintech" en Panamá. *La Prensa*.
- H2 Ventures & KPMG. (2017). *2017 FinTech 100*. KPMG.
- IDC. (2014). *2013 Tech Marketing Benchmarks Study*. United States: IDC Analyze the Future.
- IDC. (2016). *Worldwide Public IT Cloud Services Spending by Segment*. IDC Analyze the Future. United States: International Data Corporation.
- iLifebelt. (2016). *Estudio de Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe*. Centroamérica: iLifebelt.
- INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Locales año 2009*. Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá. Panamá: Contraloría General de la República de Panamá.
- INEC. (2016). *Proceso de Transición Demográfica de la República de Panamá*. Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá. Panamá: Contraloría General de la República de Panamá.
- INEC. (27 de Diciembre de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá*. Obtenido de Contraloría General de la República de Panamá: https://www.contraloria.gob.pa/inec/Avance/Avance.aspx?ID_CATEGORIA=1&ID_CIFRAS=1
- Intuit. (2017). *Form 10-K*. United States: US Securities and Exchange Commission.
- Intuit. (2017). *Intuit*. Obtenido de Intuit - Investor Relations: <http://investors.intuit.com/Home/default.aspx>
- Jones, C. H. (2011). *Administración Estratégica - Un Enfoque Integral* (9na ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Keller, K. y. (2012). *Dirección de Marketing* (14ta ed.). México: Pearson.
- Konzerta. (10 de Febrero de 2018). *Konzerta Panamá*. Obtenido de <http://www.konzerta.com/>
- Kotler & Keller. (2012). *Dirección de Marketing* (14ta ed.). México: Pearson.
- KPMG. (2017). *Intenational Global Cloud Services*. Suiza: KPMG International.
- KPMG. (2017). *Reporte anual de KPMG Internacional 2016*. Londres: KPMG Internacional.



- KPMG. (2017). *The Future of Accounting*. United Kingdom: KPMG International.
- KPMG. (2017). *The Pulse of Fintech Q3, 2017*. Suiza: KPMG International.
- KPMG. (2017). *The Pulse of Fintech Q4 2016*. Suiza: KPMG International.
- MacStore. (Febrero de 2018). *Mac Store Panama*. Obtenido de <http://macstore.com.pa/macbookpro/>
- Market, CSI. (2017). *CSI Market.com*. Obtenido de CSI Market.com:
https://csimarket.com/Industry/industry_ManagementEffectiveness.php?s=1000
- Microsoft. (2017). *Microsoft Azure*. Obtenido de Microsoft Azure: <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-saas/>
- Microsoft. (2017). *Microsoft Azure*. Obtenido de Microsoft Azure: <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-iaas/>
- Microsoft. (2017). *Microsoft Azure*. Obtenido de Microsoft Azure: <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-paas/>
- Microsoft. (Febrero de 2018). Obtenido de Microsoft 2016 Oficinas y Hogar: <https://www.microsoft.com/es-pa/store/d/office-hogar-y-empresas-2016-para-mac/cfq7ttc0k5fd?activetab=pivot:overviewtab>
- Osterwalder & Pigneur. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Centro Libros.
- Paguelofacil. (Febrero de 2018). http://www.paguelofacil.com/afiliacion_empresa/.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*.
- Porter, Michael E. (2008). How Competitive Force Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- PriceWaterHouseCoopers. (2016). *Global FinTech Report*. PwC. United States: PwC.
- Roger Best. (2007). *Marketing Estratégico* (4ta ed.). México: Pearson.
- SalesForce. (Febrero de 2018). *CRM*. Obtenido de Service Cloud Pricing:
<https://www.salesforce.com/products/service-cloud/pricing/>
- Sapag. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6ta ed.). McGraw Hill.
- SEW. (2018). *Search Engine Watch*. Obtenido de Top 10 Best Google Search Engine Alternative List of 2017 Read more: <https://www.bforblogging.com/best-google-alternative-search-engines-list/#ixzz53HEQ0kjb> :
<https://searchenginewatch.com/sew/how-to/2267471/how-much-should-you-spend-on-seo-services>
- Technavio. (2017). *Global Business Accounting Software Market 2017 - 2021*. Canada: Technavio.com.
- Trimble, V. G. (2004). La Innovación Estratégica y la Ciencia del Aprendizaje. *MIT Sloan*.
- TSR. (17 de Septiembre de 2017). *The SaaS Report*. Obtenido de TSR The SaaS Report:
<https://thesaasreport.com/saas/>
- WEF. (2016). *Digital Enterprise*. World Economic Forum. United States: WEF.
- Werther & Davis. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos* (7ma ed.). México: McGraw Hill.
- Wheelen & Hunger. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (10ma ed.). Pearson, Prentice Hall.

Workings. (Febrero de 2018). *Workings Latam*. Obtenido de <http://workingslatam.com/plans/>

Xero. (2016). *Annual Meeting*. Xero.

Xero. (2017). *Annual Report 2017*. Xero.

Xero. (2017). *Xero*. Obtenido de Xero: www.xero.com

ZohoBooks. (2017). *Books*. Obtenido de ZohoBooks: <https://www.zoho.com/books/tour/>

XII. ANEXOS

Anexo 1 – Programa como Servicio (SaaS)

SaaS permite a los usuarios conectarse a aplicaciones basadas en la nube a través de Internet y usarlas. Algunos ejemplos comunes son el correo electrónico, Dropbox, YouTube, etc. SaaS ofrece una solución de programa integral que se adquiere de un proveedor de servicios en la nube mediante un modelo de pago o suscripción por uso. El usuario contrata el uso de una aplicación para su compañía y los usuarios se conectan a ella a través del Internet, normalmente, mediante un explorador web. **Toda la infraestructura subyacente, el “middleware”, el “software” y los datos de las aplicaciones se encuentran en el centro de datos del proveedor.** El proveedor de servicios administra el “hardware” y el “software” y, con el contrato de servicio adecuado, garantizará también la disponibilidad y la seguridad de la aplicación y de sus datos. **SaaS permite que una compañía se ponga en marcha y pueda ejecutar aplicaciones con un costo inicial mínimo (Microsoft, 2017).**

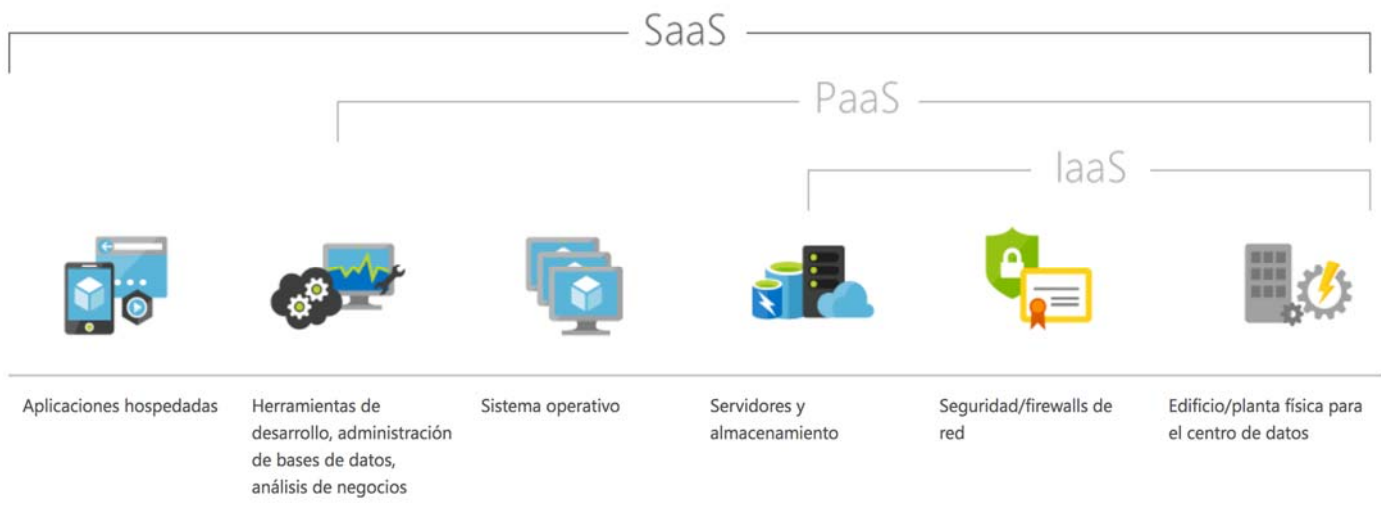


Gráfico 2: Diagrama de Interrelación de “Cloud Computing”. **Fuente:** (Microsoft, 2017).

Diferencia entre las distintas industrias del Cloud Computing (IaaS, PaaS y SaaS)



Gráfico 3: Descripción de las Funciones en las distintas Industria de “Cloud Computing”. **Fuente:** (Carrero, 2016)

Anexo 2 – Investigaciones de Mercado

Los objetivos específicos de las distintas investigaciones de mercado realizadas con carácter exploratorio (Kotler & Keller, 2012) son obtener información acerca de: (1) ¿qué tipo de empresas o profesionales independientes estarían dispuestos a tener su información financiera y contable almacenada en la nube y acceder a ella en cualquier momento? (2) ¿qué herramientas utilizan, actualmente, para la gestión contable y financiera de su empresa? (3) ¿a qué problemas se enfrentan en los periodos de presentación de formularios de impuestos? (4) ¿cuánto pagan por los servicios contratados actuales y cuánto están dispuestos a pagar? (5) ¿cuáles necesidades aún no se les está satisfaciendo? y (6) Saber si están dispuestos a migrar a otro tipo de herramienta o plataforma para la gestión contable y financiera de sus negocios.

Con el propósito de validar si la idea de negocio de un **programa de aplicación contable en la nube**, tiene viabilidad suficiente para ser considerado una oportunidad de negocio en el mercado panameño, se realizaron las siguientes investigaciones de mercado:

- **Investigación por encuesta:** diseñar y aplicar una encuesta “online” dirigida exclusivamente a empresarios de pequeños y medianos negocios en la República de Panamá, incluyendo profesionales independientes, con el fin de **captar información** acerca de las **herramientas utilizadas hoy en día** en sus negocios para la gestión contable y financiera, su **conocimiento sobre la tecnología de “contabilidad en la nube”**, **nivel de aceptación o rechazo al almacenamiento de datos en la nube**, sus servicios contables más necesitados y su **nivel de inversión o costos** en esta área operativa de sus negocios.
- **Investigación a través de “Focus Group”:** visitar las instalaciones del Centro de Innovación de la Ciudad del Saber para invitar a cuatro pequeñas empresas o “startup” a un “Focus Group”, con el propósito de **escuchar y conocer** sobre **la forma de gestionar su contabilidad e información financiera**, medios utilizados para contactar a un asesor contable, herramientas tecnológicas utilizadas, dificultades o problemas que enfrentan, y por último **captar la reacción física y emocional** de ellos una vez se les mostrara un video sobre la idea de negocio. Las “startup” participantes fueron Deliveryzone, Tutorez, Social Media C05 y Ayudinga.
- **Investigación mediante entrevistas y observación:** visitar las oficinas de tres Firmas de contadores públicos autorizados, categorizadas en distintos “Tier” en base a sus ingresos anuales, y realizar una entrevista informal con los encargados de la misma, con el propósito de **observar, conocer e identificar algún diferenciador específicamente en relación al proceso de interacción y relación que tienen con sus clientes** al momento de ofrecer los servicios específicos de registro de transacciones contables, presentación de informes financieros y preparación de declaración de renta. Las Firmas visitadas fueron KPMG (“Tier 1” – “Big 4”), BDO (“Tier 2” – firma mediana) y Jaén y Asociados (“Tier 3” – firma pequeña) (Accountancyage, 2017).

Anexo 2.1 – Encuestas

Para conocer el perfil de los encuestados, se realizaron preguntas tales como: ¿en qué año naciste? ¿cuántos colaboradores tiene su negocio? ¿a qué sector de la industria pertenece su negocio? ¿cuántos años tiene su negocio? Y ¿a cuánto asciende la facturación anual de su negocio?

La encuesta fue realizada desde el 15 de octubre de 2017 hasta el 6 de noviembre de 2017 en el sitio de Internet <https://es.surveymonkey.com/r/NSYHSTX> y se dirigió exclusivamente a empresarios de pequeños y medianos negocios en la República de Panamá y profesionales independientes, ya que este es el segmento de mercado, inicialmente, identificado como cliente potencial para la oportunidad de negocio. Esta idea de negocio incluirá un sistema de ingresos por suscripción pagada, razón por la cual se dirigió la encuesta a toda pequeña y mediana empresa sin importar su nivel de ingresos o sector económico, debido a que en esta etapa inicial se desea captar el mayor nivel de retroalimentación posible por parte de los clientes potenciales.



Figura 3: Encuesta “Online”. **Fuente:** Elaboración Propia.

Perfil de los encuestados: de un total de **60 encuestados**, el **95%** y **93.3%** son empresarios “Millennial” de **pequeños y medianos negocios**; respectivamente, es decir la fecha de nacimiento de estos empresarios fue entre los años 1980 al 2000; y la facturación de ingresos al año de sus negocios no supera los US\$2,500,000. Además, el **71.6%** cuenta con una planilla no mayor a 10 colaboradores y el **63.3%** tiene entre 1 y 3 años de operación.

Tendencia de comportamiento: el **50%** de los pequeños y medianos negocios utiliza Excel como herramienta para la gestión contable y financiera de su negocio; un **91%** utiliza y confía en el almacenamiento de datos en la nube; **92.8%** no invierte más de US\$5,000 al año en costos para satisfacer sus necesidades de este tipo; **87.5%** utiliza la referencia de tercero como el medio de búsqueda de algún proveedor de servicios contables; por último con un **96.4%** y **75%**; respectivamente, las declaraciones de renta junto a la actualización de su contabilidad son los servicios que más requieren de un contador.

Análisis de la competencia: el **64.2%** de los pequeños y medianos negocios desconoce la existencia sobre la tecnología de “contabilidad en la nube”; **80.3%** no utiliza este tipo de tecnología en su negocio; **100%** de encuestados desconoce de la marca líder a nivel mundial en el desarrollo de esta tecnología; y un **42.8%** se siente menos que satisfecho en su método actual de la gestión contable de sus negocios.

Sondeo de la idea (oportunidad): el **73.2%** de la pequeña y mediana empresa estaría dispuesto a utilizar esta tecnología en sus negocios en menos de 1 año; **89.9%** califica de placentera la experiencia si toda su información contable estuviese totalmente digitalizada; **71.4%** desea poder tener acceso a su información desde su celular, Tablet y laptop; y el **73.2%** considera que el acceso instantáneo a su información financiera, el ahorro en costos y la reducción de tareas manuales son los tres principales beneficios más importante de este tipo de tecnología.

Resultados y tendencias muy similares presentan los resultados, específicamente, del mercado nicho de microempresas, cuya facturación anual no supera los US\$150,000 (**AMPYME, 2017**), ya que representan un 76.3% de los encuestados. Los resultados de este nicho de encuestados se presentan en el capítulo I de este informe.

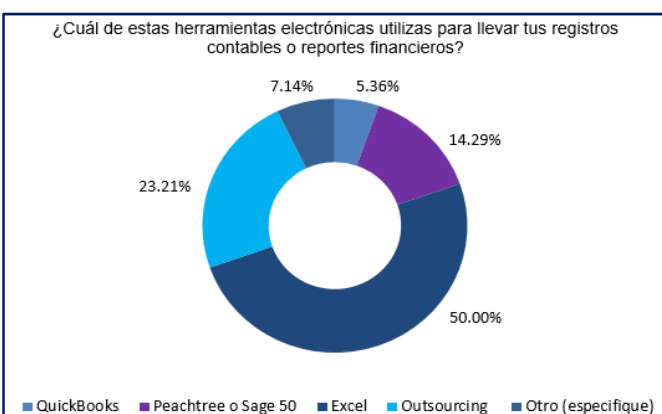
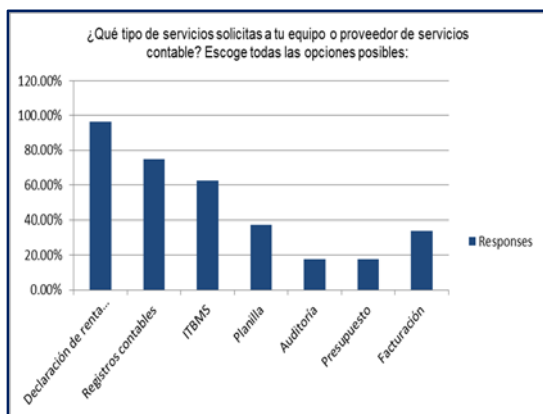
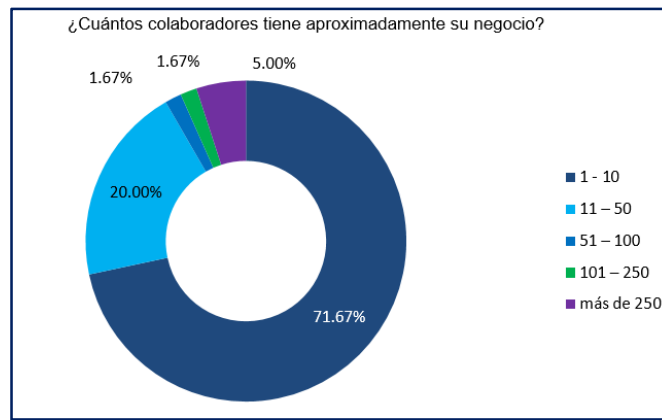
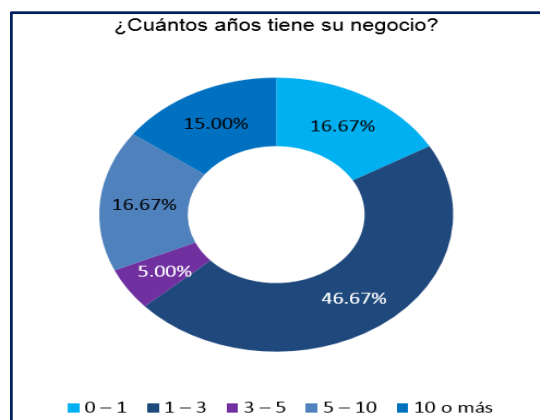
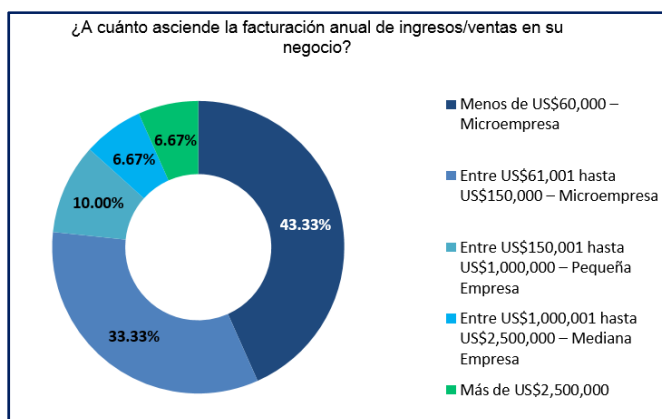
En conclusión, los **resultados son positivos y confirman que en el mercado existen necesidades que no se están satisfaciendo** como el acceso instantáneo a su información financiera actualizada; el alto nivel de aceptación de los clientes potenciales al estar dispuesto a utilizar esta herramienta en menos de 1 año; la oportunidad de desarrollar un plan de marketing efectivo de “boca a boca” que atraiga a los clientes potenciales, ya que tienen un total desconocimiento sobre proveedores actuales a nivel mundial y por lo general se guían de referencias de terceros.

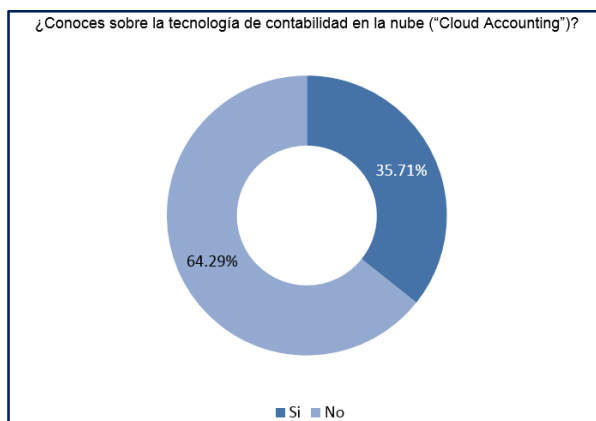
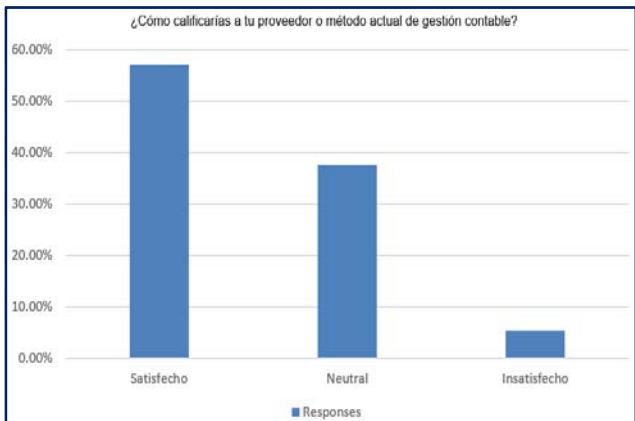
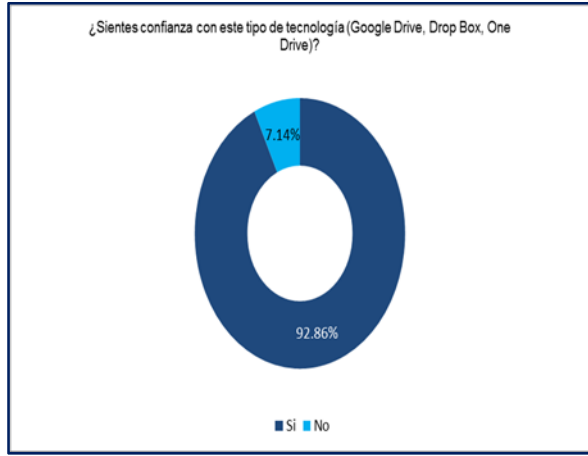
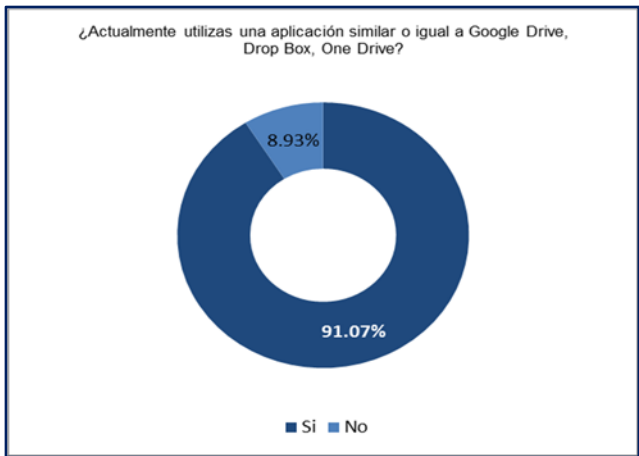
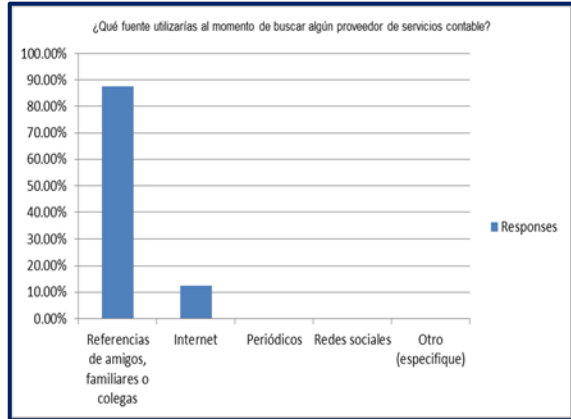
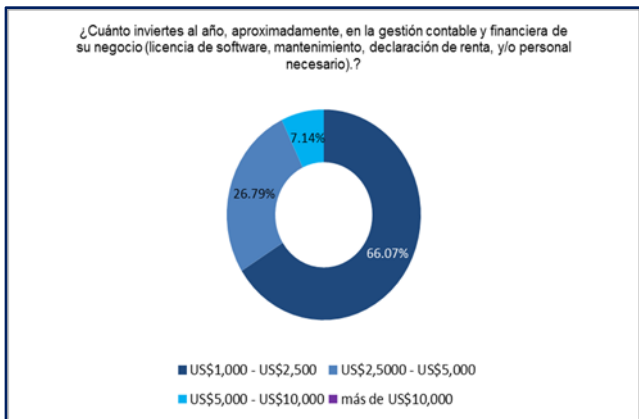
Tabla 17 - Preguntas Encuesta: cuantitativas y cualitativas (lectura por columnas de izquierda a derecha y luego filas).

<p>¿En qué año naciste?</p> <p>a. Antes de 1945 (Mature)</p> <p>b. Entre 1946 - 1964 (Boomers)</p> <p>c. Entre 1965 - 1979 (Gen X)</p> <p>d. Entre 1980 - 2000 (Millennial)</p>	<p>¿Cuántos colaboradores tiene aproximadamente su negocio?</p> <p>a. 1 - 10</p> <p>b. 11 – 50</p> <p>c. 51 – 100</p> <p>d. 101 – 250</p> <p>e. más de 250</p>	<p>¿A qué sector de la industria pertenece su negocio?</p> <p>a. Comercio</p> <p>b. Restaurante</p> <p>c. Bienes raíces</p> <p>d. Servicios profesionales</p> <p>e. Otro (por favor especifique)_____.</p>
<p>¿Cuántos años tiene su negocio?</p> <p>a. 0 – 1</p> <p>b. 1 – 3</p> <p>c. 3 – 5</p> <p>d. 5 – 10</p> <p>e. 10 o más</p>	<p>¿A cuánto asciende la facturación anual de ingresos/ventas en su negocio?</p> <p>a. Menos de US\$60,000 – Microempresa</p> <p>b. Entre US\$61,001 hasta US\$150,000 – Microempresa</p> <p>c. Entre US\$150,001 hasta US\$1,000,000 – Pequeña Empresa</p> <p>d. Entre US\$1,000,001 hasta US\$2,500,000 – Mediana Empresa</p> <p>e. Más de US\$2,500,000</p>	<p>¿Qué periodicidad consideras que se le dedica a la gestión contable de su negocio?</p> <p>a. Diaria</p> <p>b. Semanal</p> <p>c. Bi-semanal</p> <p>d. Mensual</p> <p>e. Trimestral</p> <p>f. Anual</p>

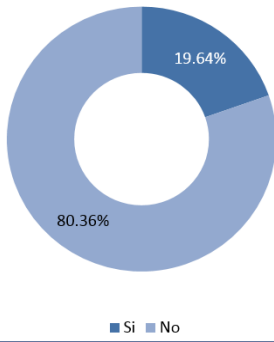
<p>¿Cuál de estas herramientas electrónica utilizas para llevar tus registros contables o reportes financieros?</p> <p>a. QuickBooks</p> <p>b. Peachtree o Sage 50</p> <p>c. Excel</p> <p>d. Outsourcing (contratación externa de un contador independiente)</p> <p>e. Otro (por favor especifique)_____.</p>	<p>¿Qué tipo de servicios solicitas a tu equipo o proveedor de servicios contable? Escoge todas las opciones posibles:</p> <p>a. Declaración de renta (impuestos)</p> <p>b. Registros contables</p> <p>c. ITBMS</p> <p>d. Planilla</p> <p>e. Auditoría</p> <p>f. Presupuesto</p> <p>g. Facturación</p>	<p>¿Cuánto inviertes al año, aproximadamente, en la gestión contable y financiera de su negocio (licencia de software, mantenimiento, declaración de renta, y/o personal necesario)?</p> <p>a. US\$1,000 - US\$2,500</p> <p>b. US\$2,500 - US\$5,000</p> <p>c. US\$5,000 - US\$10,000</p> <p>d. más de US\$10,000</p>
<p>¿Qué fuente utilizarías al momento de buscar algún proveedor de servicios contable?</p> <p>a. Referencias de amigos, familiares o colegas</p> <p>b. Internet</p> <p>c. Periódicos</p> <p>d. Redes sociales</p> <p>e. Otro (por favor especifique)_____.</p>	<p>¿Actualmente utilizas una aplicación similar o igual a Google Drive, Drop Box, One Drive?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	<p>¿Sientes confianza con este tipo de tecnología (Google Drive, Drop Box, One Drive)?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>
<p>¿Cómo calificarías a tu proveedor o método actual de gestión contable?</p> <p>a. Satisfecho</p> <p>b. Neutral</p> <p>c. Insatisfecho</p>	<p>¿Conoces sobre la tecnología de contabilidad en la nube ("Cloud Accounting")?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	<p>¿Utilizas en tu negocio la tecnología de contabilidad en la nube ("cloud accounting")?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>
<p>¿Conoces o utilizas alguna de las siguientes aplicaciones de contabilidad en la nube?</p> <p>a. Alegria</p> <p>b. Anfix</p> <p>c. QuickBooks Online</p> <p>d. Sage 300 Online</p> <p>e. Xero</p> <p>f. Otra (Por favor especifique)_____.</p> <p>g. Ninguna</p>	<p>¿En cuánto tiempo estarías dispuesto a migrar la información financiera y contable de su negocio a la tecnología "cloud accounting"?</p> <p>a. 1 año</p> <p>b. 2 a 3 años</p> <p>c. 5 o más años</p> <p>d. Nunca</p>	<p>¿Cómo calificarías tu satisfacción si la contabilidad de tu negocio estuviese totalmente digitalizada?</p> <p>a. Placentera</p> <p>b. Neutral</p> <p>c. Inconforme</p>
<p>Del 1 al 7, siendo 1 la más importante, en qué orden ponderarías los siguientes beneficios del "cloud accounting"?</p> <p>() Acceso todo tiempo y en todo lugar</p> <p>() Costo (ahorro en licencia, mantenimiento y otros costos)</p> <p>() Desempeño y funcionalidad</p> <p>() Integración con otras app (banca en línea)</p> <p>() Respaldo de la información (Seguridad)</p> <p>() Innovación</p> <p>() Reducción en tiempos de tareas manuales</p>	<p>¿Cómo le gustaría acceder a la información contable de su negocio?</p> <p>a. Tablet</p> <p>b. PC</p> <p>c. Smartphone</p> <p>d. Todas las anteriores</p>	<p>¿Qué tipo de planes estarías dispuesto a pagar por la tecnología de "cloud accounting"?</p> <p>a. Membresía - mensual fijo</p> <p>b. Membresía - anual fijo</p> <p>c. En base a volumen de ingresos</p> <p>d. En base a volumen de transacciones</p>
<p>¿Cuál de estas formas de comunicación prefieres para interactuar con su proveedor de servicios contable?</p> <p>a. Email</p> <p>b. Chat</p> <p>c. Teléfono</p> <p>d. En persona</p>	<p>¿Qué te preocuparía más si migraras a utilizar la tecnología de "cloud accounting"?</p> <p>Escoja las 3 con las que más se identifique.</p> <p>a. Costo del servicio (membresía)</p> <p>b. Pérdida de información</p> <p>c. Dependencia de conexión a Internet</p> <p>d. Falta de funcionalidad</p> <p>e. Poco control</p> <p>f. Privacidad</p> <p>g. Seguridad</p> <p>h. Reputación y confiabilidad de la Compañía</p>	

Gráfico 4 - Resultados de la encuesta:

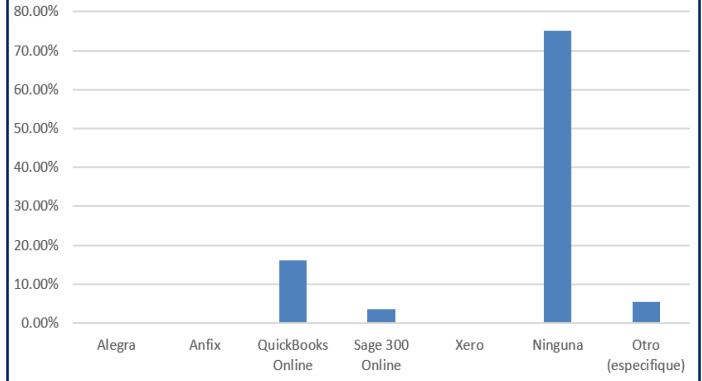




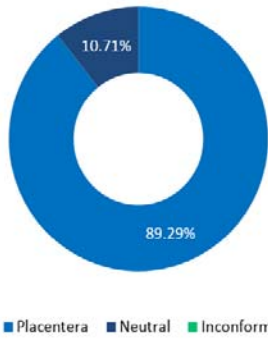
¿Utilizas en tu negocio la tecnología de contabilidad en la nube ("cloud accounting")?



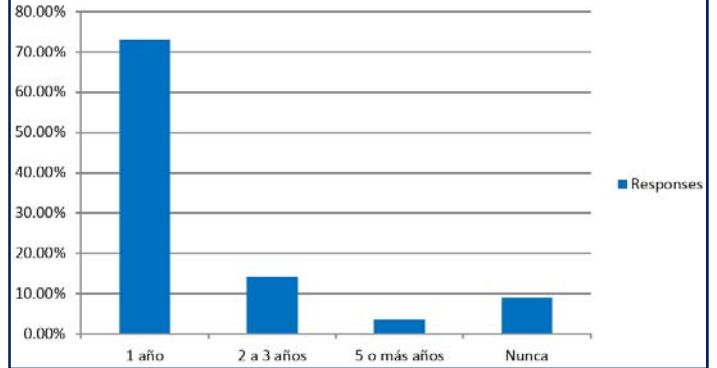
¿Conoces o utilizas alguna de las siguientes aplicaciones de contabilidad en la nube?



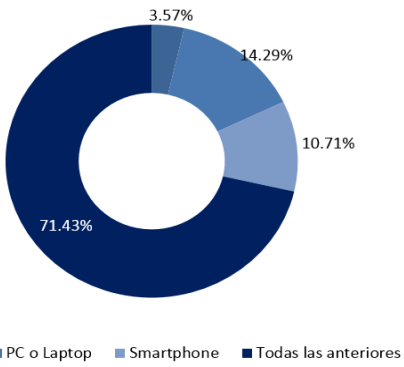
¿Cómo calificarías tu satisfacción si la contabilidad de tu negocio estuviese totalmente digitalizada?



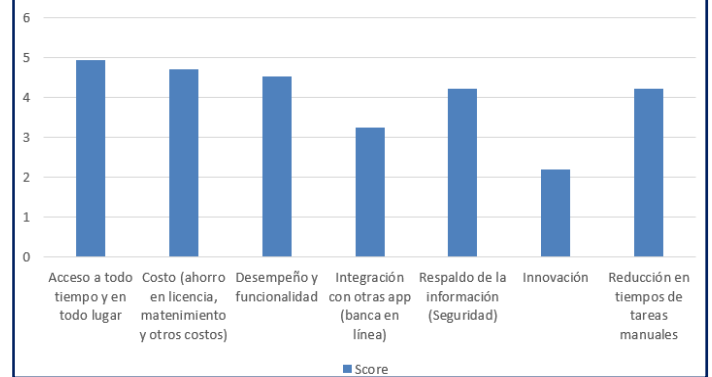
¿En cuánto tiempo estarías dispuesto a migrar la información financiera y contable de su negocio a la tecnología "cloud accounting"?



¿Cómo le gustaría acceder a la información contable de su negocio?



Del 1 al 7, siendo 1 la más importante, en qué orden ponderarías los siguientes beneficios del "cloud accounting"?



Anexo 2.2 - “Focus Group”

El “Focus Group” realizado durante un lapso de dos horas a estas microempresas fue una forma eficaz, rápida y práctica de recopilar información sobre ésta idea de negocio. Las empresas participantes tienen características similares en relación a su número de colaboradores (1 a 10), años de operación (menos de 3 años) y nivel de ingresos anuales (menos de US\$150,000).

Proyecto INNU
Investigación de Mercado tipo Focus Group

Propósito:	Escuchar y conocer sobre su forma de gestionar su contabilidad e información financiera, medios utilizados para contactar a un asesor contable, herramientas tecnológicas utilizadas, dificultades o problemas que enfrentan, y por último captar la reacción física y emocional de ellos una vez les mostráramos un video sobre nuestra idea de negocio.
-------------------	---

Compañía: _____	Fecha: _____
No. de colaboradores: _____	Entrevistador: _____
Industria: _____	Entrevistado: _____
Rango de ingresos anual: _____	Cargo del entrevistado: _____
	Área funcional: _____

- 1 ¿Cómo es el proceso actual que realizan hoy en día para la gestión de su contabilidad e información financiera en su negocio?
- 2 ¿Qué medios utilizan para contactar algún proveedor de estos servicios?
- 3 ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para llevar su contabilidad e información financiera?
- 4 ¿Cuáles son los principales problemas o dificultades que enfrentan al momento de requerir de estos servicios de actualización de registros contables y renta?
- 5 Actualmente, cuánto pagan o invierten al contratar algún CPA para que les actualice su contabilidad y prepare su declaración de renta
- 6 Consideran que reciben algún valor agregado por el servicio que contratan
- 7 Les gustaría poder tener acceso a su información financiera actualizada de forma diaria y totalmente digitalizada
- 8 ¿Cómo se imaginan ustedes que debería brindarse este servicio? ¿Qué mejorarían a lo que actualmente reciben como servicio?
- 9 Conocen acerca de la tecnología de contabilidad en la nube.
- 10 Han escuchado algún proveedor o "app" local e internacional que brinde este servicio.
- 11 ¿Qué tal ha sido la experiencia utilizándolos?
- 12 Observemos este video que explica nuestra idea o propuesta de negocio.
- 13 ¿Qué piensan ahora que vieron este video? ¿Estarían dispuesto a utilizar la misma
- 14 Pudieran ayudarnos respondiendo esta encuesta

Figura 4: Ejemplo de Cuestionario para Focus Group. **Fuente:** Elaboración Propia.

Nota: por temas de confidencialidad no se ha incorporado los apuntes de las respuestas recibidas por cada uno de los entrevistados. Durante la visita y “Focus Group” se realizaron estas preguntas abiertas sin seguir un orden correspondiente, ya que el objetivo era dejarlos fluir en cada uno de sus comentarios.

Resultados generales:

- Utilizan Excel para crear y monitorear sus informes financieros e indicadores claves de desempeño.
- Aspiran y valoran poder tener acceso a su información financiera actualizada de forma diaria.
- Utilizan las referencias de terceros y conocidos como fuentes de información.
- Esperan tener un asesor contable, más que un captador de registros contables.
- Sienten inconformidad en que sus declaraciones de rentas se presenten 30 días después del cierre anual.
- Sólo uno de los cuatro participantes afirmó conocer sobre la tecnología de contabilidad en la nube, debido a que utilizó la misma en Estados Unidos, sin embargo, no puede usarla en Panamá ya que no todas las funcionalidades están disponibles y no está integrado al sistema de impuestos en Panamá.

Empresas Participantes:

- **Delivery zone:** plataforma tecnológica que ofrece servicios flexibles y “on-demand” de mensajería y domicilios para pequeños y medianos de negocios que buscan aumentar sus ventas, disminuir sus costos operativos y potenciar la eficiencia de sus proyectos.
- **Tutorez:** plataforma que permite encontrar el tutor de la materia que el cliente necesite, a su conveniencia para el día, hora y lugar de preferencia.
- **Social Media:** consultora que ayuda a los emprendedores, profesionales y empresarios en el uso adecuado de los medios digitales para la promoción y comunicación de su empresa.
- **Ayudinga:** proyecto educativo que busca innovar las metodologías de enseñanza de manera creativa, diferente e interesante en Panamá.

Figura 5: Sesiones de Focus Group. **Fuente:** Elaboración Propia.



Anexo 2.3 – Entrevistas y observación

Proyecto INNU
Investigación de Mercado tipo Observación

Propósito:	Observar, conocer e identificar algún diferenciador específicamente en relación al proceso de interacción y relación que tienen las Firmas de Contadores Públicos Autorizados con sus clientes al momento de ofrecer los servicios específicos de registro de transacciones contables, presentación de informes financieros y preparación de declaración de renta.
-------------------	--

Compañía: _____ No. de colaboradores: _____ No. de clientes: _____ Rango de ingresos anual: _____	Fecha: _____ Entrevistador: _____ Entrevistado: _____ Cargo del entrevistado: _____ Área funcional: _____
--	--

- 1 ¿Cómo llegan a usted los potenciales clientes para solicitarle los servicios de actualización y registro contable?
- 2 Se dirigen a un tipo de cliente específico, es decir algún mercado "target". Por cual razón no aceptarían ofrecer brindar sus servicios a algún cliente.
- 3 ¿Qué sistema contable utilizan ustedes para brindar este tipo de servicio?
- 4 ¿Con qué periodicidad mantienen contacto con sus clientes?
- 5 ¿Cuánto tiempo requieren ustedes para poder brindar este servicio y enviarles a sus clientes la información actualizada?
- 6 ¿Cuáles o qué tipo de valor agregado consideran que le ofrecen a sus clientes? Ejemplo, alguna capacitación gratuita, etc.
- 7 ¿Cuáles son los factores que hacen variar el costo de honorario entre un cliente y otro que solicita el mismo servicio?
- 8 Considera que el precio establecido por ustedes a sus clientes es el justo o debiera ser mayor
- 9 ¿Qué conocimiento tiene acerca de la nueva tecnología en sistemas de contabilidad en la nube?
- 10 ¿Qué planes actuales tienen de migrar a esta tecnología?
- 11 Pudiera describirnos el proceso de este servicio, es decir desde el momento que reciben la papelería o documentos de sus clientes hasta generar los reportes.

Figura 6: Ejemplo de Cuestionario para Entrevistas. **Fuente:** Elaboración Propia.

Nota: por temas de confidencialidad no se ha incorporado los apuntes de las respuestas recibidas por cada uno de los entrevistados. Durante la visita se realizaron estas preguntas abiertas sin seguir un orden correspondiente, ya que era una entrevista tipo informal.

Los resultados de este tipo de investigación indican que entre las tres Firmas **no existe ningún tipo de diferenciador específicamente** en el proceso de interacción y relación con sus clientes al momento de ofrecer los servicios profesionales específicos de registro de transacciones contables, presentación de informes financieros y preparación de declaración de renta. El sistema de atención al cliente **no ofrece algún tipo de valor agregado al cliente**, por ejemplo, recomendaciones u oportunidades de mejora en la rentabilidad de sus negocios, capacitación gratuita sobre temas de normativas contables o regulaciones fiscales, sistemas de alerta o notificación del pago de impuestos, etc. Las tres Firmas **utilizan sistemas contables de versión tipo “desktop” como Peachtree y Quickbooks**, para actualizar los registros contables de sus clientes y luego generar los estados financieros en Excel y enviárselos vía email. Una métrica importante de esta investigación fue conocer que **una Firma puede demorar entre 15 a 90 días después del cierre del mes en actualizar la información financiera de sus clientes.**

En relación a su mercado “target” de clientes, las tres Firmas atienden los mismos segmentos de pequeños y medianos negocios sin importar el sector o industria en que se encuentre su cliente, y por lo general, los clientes que no califican como pequeños y medianos negocios en base a su facturación de ingresos anual (más de US\$2,500,000) (AMPYME, 2017), tienen sus departamentos de contabilidad “in-house”.

Por último, la Firma “Tier 3” señala que **no tiene referencias o conocimiento sobre la tecnología de contabilidad en la nube**, y las Firmas “Tier 1 o Tier 2”, consideran que esto **sería una amenaza** para ellos, debido a que están acostumbrado a facturar al cliente en base al tiempo de horas que invierten y al automatizar esto, algunos clientes dejarían de utilizar el servicio o pedirían una disminución en sus honorarios. En las Firmas “Tier 1 y Tier 2”, estos servicios no representan más del 10% de sus ingresos (KPMG, Reporte anual de KPMG Internacional 2016, 2017).

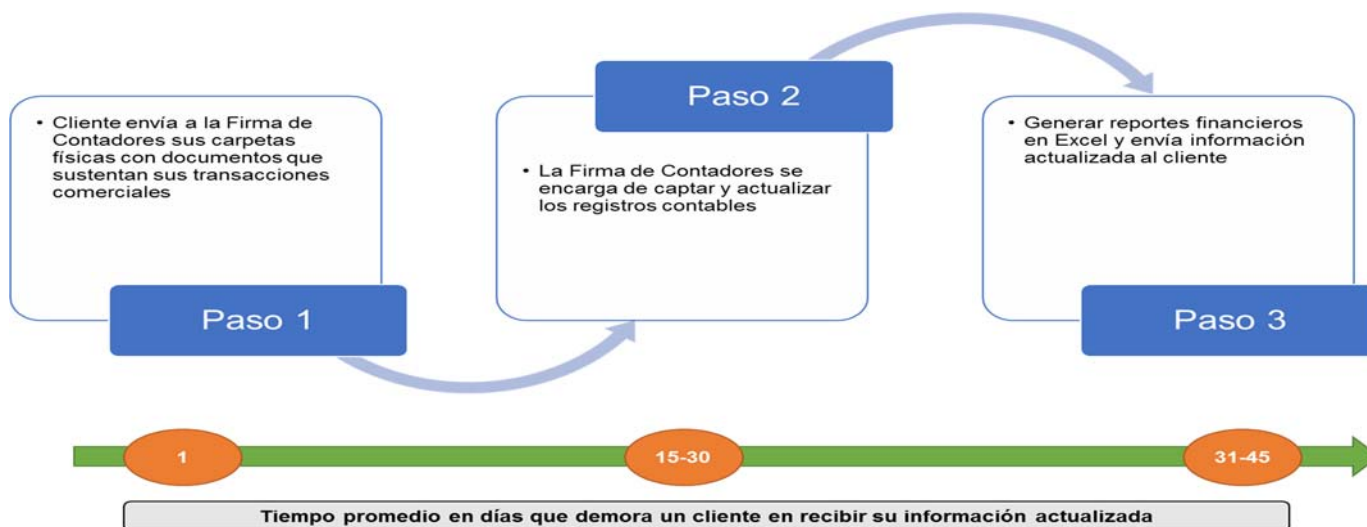


Gráfico 5: Diagrama del Proceso de Servicio de Actualización de Registros Contables. **Fuente:** Elaboración Propia.

El proceso inicia al cliente contactar y solicitar el servicio de actualización del registro contable de sus transacciones o presentación de declaración de renta. Mensualmente o anualmente dependiendo del volumen de transacciones tiene el compromiso de enviar sus papelería en carpetas físicas a la Firma de contadores, la Firma se encarga de actualizar los registros contables en sistemas de contabilidad versión “desktop” como Peachtree y Quickbooks, y por último, la Firma genera los estados financiero y envía la información por email en formato PDF y Excel a sus clientes.

Nota: En base a estos resultados se considera que la única diferencia que pudiera percibir un cliente en este tipo de servicios es el costo de los honorarios de cada una de estas Firmas. Por ejemplo, una Firma “Tier 1 o Tier 2” tiene una marca más reconocida y acceso al conocimiento más actualizado en temas de normativas contables y regulaciones fiscales que una Firma “Tier 3”; y es ahí donde varía el costo o el precio que se le cobra a los clientes, ya que el mismo en la tres Firma se basa en una estimación de horas multiplicado por una determinada tasa por hora.

Anexo 2.4 – Tabla Comparativa de Costos

Costos Anuales	"Cloud Accounting"	Programa Desktop	Subcontratar un CPA****
Uso de Programa (suscripción - usuario ilimitado)*	\$ 720	\$ -	\$ -
Licencia para uso de programa (costo de licencia US\$500 por usuario)**	\$ -	\$ 1,000	\$ -
Actualización de licencia (US\$100 por cada licencia)	\$ -	\$ 200	\$ -
Servicio de mantenimiento del programa	\$ -	\$ 360	\$ -
CPA independiente para la actualización de libros contables	\$ -	\$ -	\$ 2,400
CPA independiente para la preparación y certificación de la declaración de renta***	\$ -	\$ 750	\$ 500
CPA independiente para la certificación de la declaración de renta***	\$ 500	\$ -	\$ -
Total de costos mínimo a incurrir	\$ 1,220	\$ 2,310	\$ 2,900
Ahorro del 45% en costos comparado con un programa "desktop":	\$ (1,090)		
Ahorro del 58% en costos comparado con subcontratar un CPA	\$ (1,680)		

Nota: estos costos no incluyen la contratación de un personal asistente contable o administrativo, ya que la labor que ejecuta esta persona en una microempresa es multifuncional, por tal razón el mismo se requeriría en cualquiera de los tres escenarios planteados.

*Promedio obtenido del precio promedio de la competencia directa (ver anexo 10)

** Fuente: sbcapanama.com

*** Fuente: investigaciones de mercado - entrevistas a Firmas de CPA, tarifa más baja ofrecida a una microempresa (ver anexo 2).

**** Subcontratar un CPA es el costo que tendría que incurrir una microempresa que utiliza sólo Excel y anualmente tendría que recurrir a un CPA para la certificación de sus libros y declaración de renta.

Tabla 18: Tabla Comparativa de Costos Cloud Accounting vs Otros. **Fuente:** Elaboración Propia.

Anexo 3 - Número de Empresas por Nivel de Ingresos y Actividad Económica Año 2009

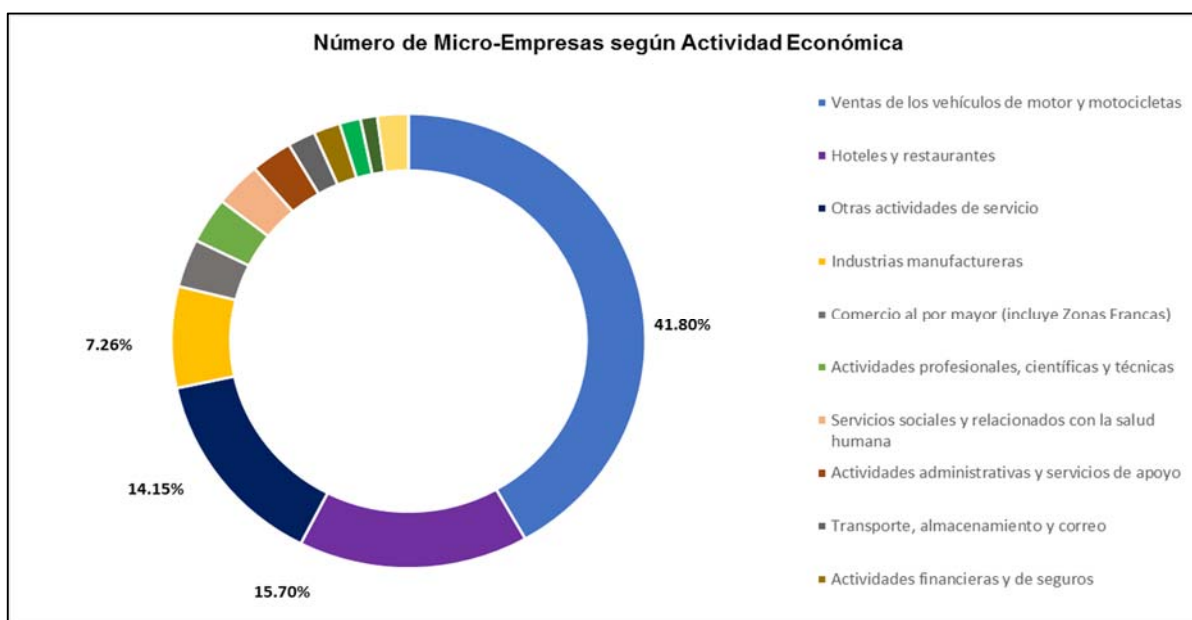
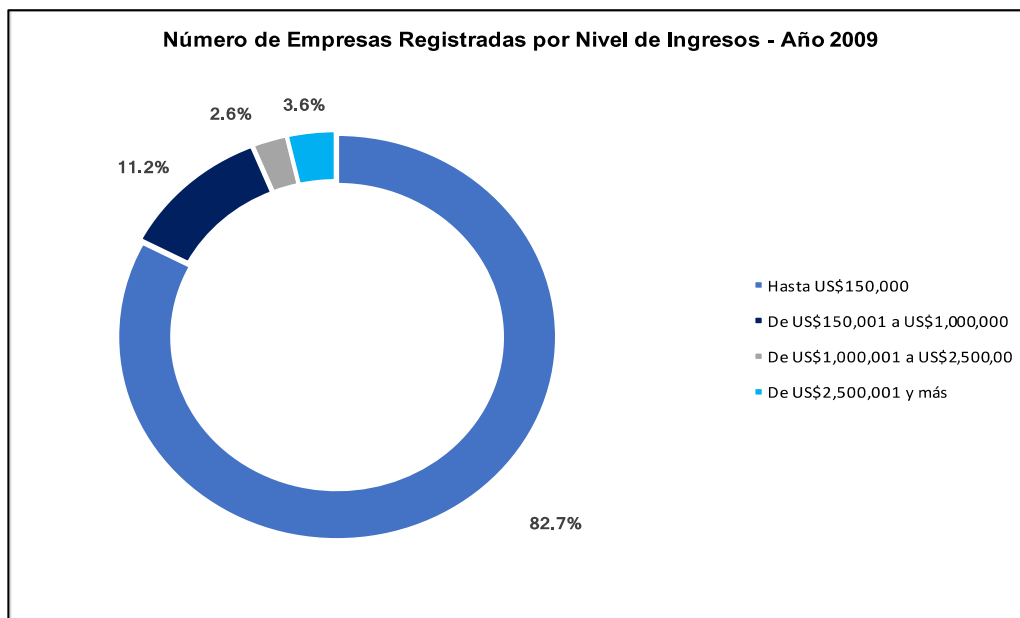


Gráfico 6: Microempresas en la República de Panamá Año 2009. **Fuente:** (INEC 2009, 2013).

En el 2009, con base a la clasificación de empresas por nivel de ingresos determinada por AMPYME, en la República de Panamá, el **77.2%** de las empresas registradas en la República de Panamá están dentro de la categoría de “microempresas”; principalmente, enfocadas a las actividades económicas de **ventas de vehículos, hoteles, restaurantes y otras actividades de servicios 71.6%**.

Anexo 4 – Proyecciones y Estimaciones del Tamaño de Mercado

Paso 1: Obtener la **tasa de crecimiento anual por tipo de empresas según su clasificación de ingresos** establecida por AMPYME. Tal como se puede observar en la tabla 29.1, la tasa de crecimiento anual en la década entre el **año 1999 al 2009** para las microempresas fue del 5.1%; sin embargo, para la proyección del crecimiento del tamaño de mercado en los años siguiente se utilizará una tasa menor de 4.7% que corresponde al crecimiento del total de las empresas según su clasificación de ingresos. Utilizar una tasa menor está en línea con el resto de las proyecciones financiera en donde se busca tener una posición lo más conservadora posible.

Empresas Registradas en la República de Panamá		1999		2009		Variación	
		No. de empresas	Composición	No. de empresas	Composición	Crecimiento	%
Microempresas	Hasta US\$150,000	33,029	80.2%	49,979	82.7%	16,950	5.1%
Pequeña empresa	De US\$150,001 a US\$1,000,000	5,274	12.8%	6,751	11.2%	1,477	2.8%
Mediana empresa	De US\$1,000,001 a US\$2,500,00	1,333	3.2%	1,558	2.6%	225	1.7%
Corporaciones	De US\$2,500,001 y más	1,554	3.8%	2,156	3.6%	602	3.9%
Total		41,190	100.0%	60,444	100.0%	19,254	4.7%

Tabla 19.1: Tasa de Crecimiento Anual por Tipo de Compañía según sus Ingresos - Años 1999 al 2009.

Fuente: (INEC, Directorio de Empresas y Locales año 2009, 2013)

Paso 2: Estimar el **total de mercado de empresas para los años del 2010 hasta el 2017**, tomando como base el total de empresas existentes al cierre del año 2009 de 60,444 (ver tabla 19.1). El método de proyección aplicado fue de carácter cualitativo al ser el más recomendado para proyectos de innovación y al no contar con suficientes antecedentes históricos válidos no se ha incorporado algún modelo de pronóstico causal o serial de tiempo (por ejemplo: tasa anual de cierre de microempresas) (Sapag, 2014) (ver tabla 19.2). Por tal razón, la tasa de crecimiento del 4.7%, es una tasa de crecimiento neta que incluye las compañías que han abiertos al igual que las compañías que han cerrado operaciones durante un año.

Tabla 19.2

Otros datos observables de información secundaria y proyecciones	
* Crecimiento interanual promedio durante 10 años (4.7%)	2,825
** Estimación del crecimiento de empresas entre el año 2010 al 2013	72,563
*** Registro de empresas en el año 2014	3,965
*** Registro de empresas en el año 2015	6,127
*** Registro de empresas en el año 2016	2,125
**** Estimación del total de empresas registradas en Panamá al cierre del año 2017	88,743

Fuente:

- * Dato estimado en base al total de empresas registradas entre los años 1999 hasta el 2009.
- ** Dato estimado al multiplicar el promedio interanual de los años 1999 hasta el 2009, por 4 períodos anuales.
- *** (AMPYME, Memorial Anual 2014, 2015), (AMPYME, Memorial Anual 2015, 2016) y (AMPYME, Memorial Anual 2016, 2017).
- **** Dato estimado en base la información recopilada de los años entre 1999 al 2009 e información reciente de los años 2014, 2015 y 2016.

Paso 3: Estimar el **total de mercado de microempresas para el año 2017**, con base a la distribución de empresas según su clasificación de ingresos del dato observado en el año 2009; en donde se puede observar que el total de empresas registradas en la República de Panamá, las microempresas representan el 82.7% (ver tabla 19.1 y anexo 3). Al utilizar este factor, se estima que del total de empresas existentes al cierre del año 2017 de 88,743 (ver tabla 19.2); 73,378 corresponden a microempresas (ver tabla 19.3).

Tabla 19.3

Otros datos observables de información secundaria y proyecciones	
**** Estimación del total de empresas registradas en Panamá al cierre del año 2017	88,743
Microempresas (a) (82.7%)	73,378
Pequeña empresa (11.2%)	9,912
Mediana empresa (2.6%)	2,287
Corporaciones (3.6%)	3,165

Fuente:

- **** Dato estimado en base la información recopilada de los años entre 1999 al 2009 e información reciente de los años 2014, 2015 y 2016.

Paso 4: Obtener el % de distribución por industria o actividad económica del total de microempresas. Según los datos observados en el anexo 3 y la tabla 29.1, las actividades a la cuales esta oportunidad de negocio se dirige como segmento de mercado disponible representan el 71.6% (ver tabla 19.4). Este porcentaje corresponde a la suma de las microempresas destinadas a la actividad de venta de vehículos de segunda, restaurantes y otras actividades de servicios.

Tabla 19.4

Composición por industria o actividad económica de las microempresas:	2009
Ventas de vehículo de motor y motocicletas (b)	41.80%
Hoteles y restaurantes (b)	15.70%
Otras actividades de servicios (b)	14.15%
Varias industrias	28.35%
Total	100.00%

Fuente: (INEC, Directorio de Empresas y Locales año 2009, 2013)

Paso 5: Estimar el universo de mercado potencial de microempresas para esta oportunidad de negocio. Al cierre del año 2017, con base a lo indicado en el paso 3, se estima que existen 73,378 microempresas en la República de Panamá, si se considera sólo el % de microempresas a la cual esta oportunidad de negocio se dirige, este número se reduciría a un total de 52,576 microempresas. (Ver tabla 19.5).

Paso 6: Estimar el mercado disponible de microempresas para esta oportunidad de negocio. Según datos obtenidos de la investigación de mercado (encuestas – ver anexo 2.1), se conoce que el 23.2% de las microempresas optan por tercerizar su necesidad de realizar registros contables y preparación de declaraciones de renta con una firma de contadores públicos. Al aplicar este factor al total del universo de mercado potencial de 52,576 microempresas, se reduce a 40,378 microempresas al cierre del año 2017. (Ver tabla 19.5).

Paso 7: Estimar el mercado efectivo de microempresas para esta oportunidad de negocio. Según datos obtenidos de la investigación de mercado (encuestas – ver anexo 2.1), se conoce que el 73.2% de las microempresas están dispuestas a utilizar la tecnología de “cloud accounting” en un período menor de 1 año. Al aplicar este factor al total del mercado disponible de 40,378 microempresas, se obtiene el mercado efectivo de 29,557 microempresas al cierre del año 2017. (Ver tabla 19.5).

Paso 8: Estimar el tamaño de mercado para esta oportunidad de negocio. Según datos obtenidos de la investigación de mercado (encuestas – ver anexo 2.1), se conoce que la disposición a pagar anual por las microempresas por este tipo de servicios es de US\$1,750 promedio; sin embargo la tecnología de cloud accounting ofrece un precio menor para satisfacer esta necesidad que oscila en los US\$720 anuales (ver anexo 10). Al multiplicar los US\$720 anuales por el total de mercado efectivo de 29,557 microempresas, se obtiene un tamaño de mercado al cierre del 2017 por US\$21,280,891. (Ver tabla 19.5).

Tabla 19.5

Proyección del universo de mercado	2017
Estimación del total de microempresas registradas en Panamá al cierre del año 2017 (a)	73,378
Paso 5 % de segmentación del mercado según su actividad económica (71.6%) (b)	52,576
Paso 6 Menos: % de microempresas que prefieren tercerizar su contabilidad con Firma de Contadores (23.2%) (c)	40,378
Paso 7 % de microempresas dispuestas a migrar a la tecnología de contabilidad en la nube (73.2%) (c)	29,557
Paso 8 Precio promedio anual de los líderes globales en "cloud accounting" (d)	\$ 720
Total del tamaño de mercado	\$ 21,280,891

Fuente: Elaboración Propia.

(a) Dato estimado en base a la composición porcentual de las microempresas al cierre del año 2009.

(b) Mercado de segmento de clientes identificados (ver sección II.3)

(c) Dato obtenido de los resultados de la encuesta (ver anexo 2.1)

(d) Dato obtenido de los resultados del análisis de la competencia (ver anexo 10)

Gasto promedio por parte de las microempresas en costos relacionados a la gestión contable y financiera: US\$1,750 anual (ver anexo 2.4)

Diagrama: proceso del cálculo de la estimación del tamaño de mercado y demanda

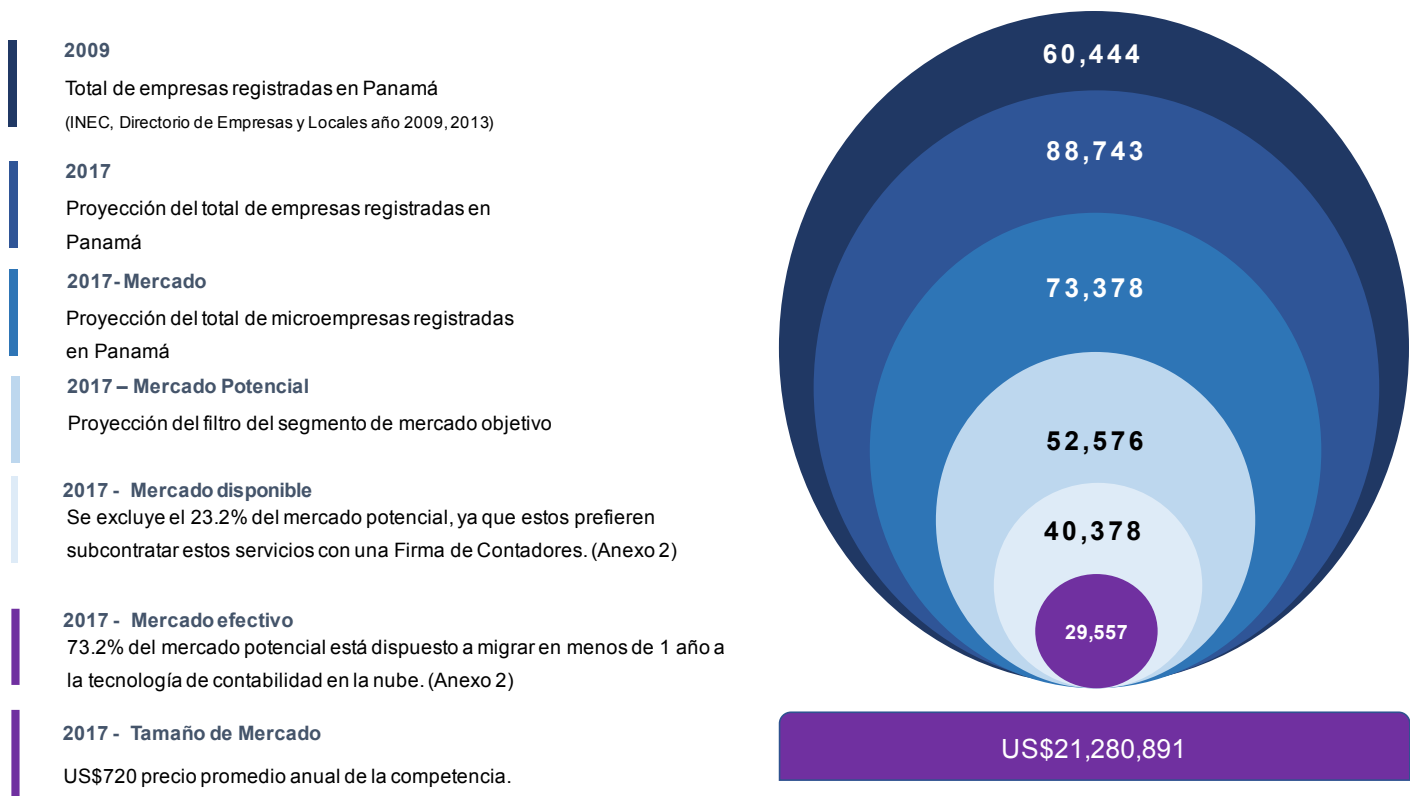


Gráfico 7: Diagrama del Cálculo del Tamaño de Mercado. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5 – Perfil del Equipo Emprendedor



Acerca de Pablo Sánchez

Más de 10 años de experiencia en la línea de servicios financieros en proyectos de asesorías contables y auditorías financieras dirigidos a entidades que reportan bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Amplia experiencia y conocimiento liderando y coordinando proyectos de auditoría y consultoría de conformidad con los estándares de NIIF. Responsable de la planeación, presupuesto, ejecución de la auditoría financiera, evaluación de riesgos, control interno y reporte de oportunidades de mejoras para entidades de la industria bancaria, administración de fondos de inversión, casas de valores; y experiencia en otras entidades no financieras en las industrias de venta al detal, alimentos y bebidas, farmacéuticas, y medios de comunicación. Durante su carrera profesional ha brindado y desarrollado su conocimiento laborando en una de las 4 Firmas de contabilidad más importantes en el mundo. Pablo ha llevado a cabo emprendimientos relacionados a la inversión inmobiliaria y compañías dedicadas a la creación de impresiones digitales.

Habilidades y conocimiento



Certificaciones

Contador Público Autorizado

Idiomas

Español (nativo) e Inglés (bilingüe)

Estudios

Universidad de Chile
MBA, (2017)

UNESCPA

Maestría en Finanzas Corporativa, (2015)

Universidad Santa María La Antigua de Panamá

Licenciatura en Contabilidad, (2006)



Acerca de Silvio Vega

Más de 6 años de experiencia en la línea de Inteligencia de Negocios ejercido en ambiente Multinacional abarcando áreas de Ventas, Planificación y Marketing para la región de Latinoamérica. Amplia experiencia y conocimiento liderando y coordinando proyectos de Tecnología e Implementación de Sistemas de Información. Actualmente responsable de la planeación, presupuesto, análisis de inversión y reporte de oportunidades de mejoras para la cadena de suministro de dos categorías para una Multinacional Regional. Silvio ha llevado a cabo emprendimientos relacionados a la industria de Mascotas. Cuenta con presencia de dos marcas en la industria, Chewbox siendo un concepto de suscripción mensual y Bandanita Pets una marca de accesorios para mascotas. También es fundador y miembro de Young Emerging Leaders Panamá, una organización sin fines de lucro que busca apoyar la educación y el desarrollo profesional en el país.

Habilidades y conocimiento



Afiliaciones

Fundatory Miembro de Young Emerging Leaders Panamá

Certificaciones

Lean Six Sigma - Green Belt

Emprendimientos:

YEL Panamá (ONG)
Chewbox Panamá (Industria Mascotas)

Idiomas

Español (nativo) e Inglés (bilingüe)

Estudios

Universidad de Chile
MBA, (2017)

Universidad Tecnológica de Panamá

Ingeniería en Electrónica y Telecomunicaciones, (2006)

Figura 7: Perfil de los Emprendedores. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6 – El Sector del Cloud Computing: Industrias y Segmentos

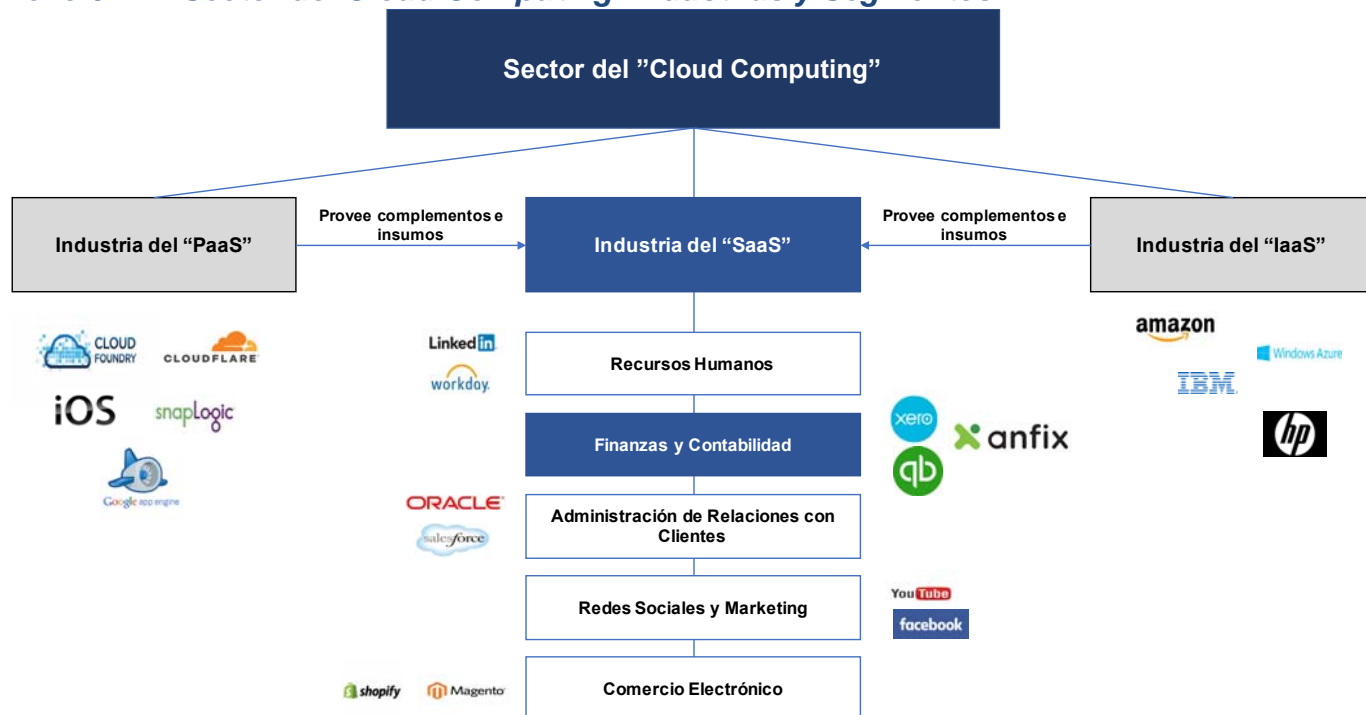


Figura 8: Ilustración del Sector del "Cloud Computing" y la Industria "SaaS". **Fuente:** Elaboración propia.

"Cloud Computing" es el desarrollo y la utilización de capacidad de procesamiento computacional basado en Internet (la "nube"). El concepto es un cambio de paradigma, a través del cual los usuarios no necesitan contar con conocimientos, experiencia o control sobre la infraestructura tecnológica que se encuentra "en la nube". Este concepto involucra típicamente la provisión de recursos fácilmente escalables (Cloud Computing America, S. A., 2009).

Existen tres industrias principales que conforman el sector del "cloud computing" (anexo1):

- **Programa como Servicio (SaaS):** potencia el concepto de "cloud computing" en una arquitectura de software, eliminando frecuentemente la necesidad de instalar y ejecutar la aplicación en la computadora del usuario final, la carga de mantenimiento del "software", los costos de operación y el soporte técnico.
- **Plataforma como Servicio (PaaS):** utiliza infraestructura en la nube y soportan "software" o aplicaciones en la nube. Facilita la implementación de aplicaciones sin el costo y complejidad de comprar y administrar el "hardware" subyacente.
- **Infraestructura como Servicio (IaaS):** ofrece el entorno de virtualización para la plataforma, es decir brinda el soporte de la infraestructura de computación.

Las compañías dentro de la industria de SaaS atienden una serie de **diferentes necesidades** alrededor del mundo en sectores como recursos humanos, **finanzas y contabilidad**, inteligencia de negocio, análisis de datos, redes sociales y marketing, comercio electrónico, etc. (TSR, 2017).

Anexo 7 – Indicadores y Gráficos del Sector “Cloud Computing” y la Industria de “SaaS”

Anexo 7.1 – Proyección de Ingresos del Sector “Cloud Computing”: 2016 al 2020

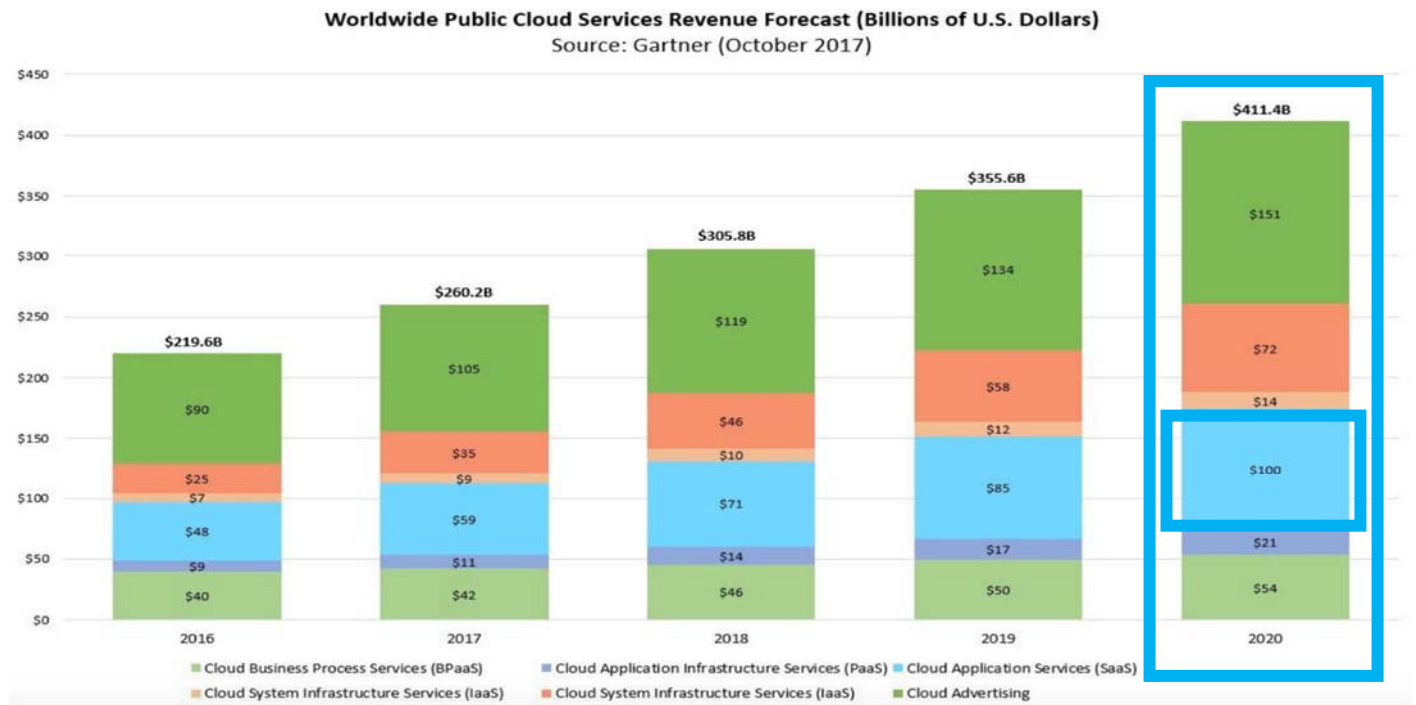


Gráfico 8: Proyección de Ingresos Años 2016 - 2020 Sector “Cloud Computing”. **Fuente:** (Gartner, 2017).

En el 2020, se pronostica que el total de ingresos del mercado “cloud computing” alcance los US\$411 mil millones.

Anexo 7.2 – Inversiones de Capital de Trabajo del Sector “Cloud Computing”: 2011 al 2016



Gráfico 9: Inversión en CAPEX Años 2011 – 2016 Sector “Cloud Computing”. **Fuente:** (BoYee Au-Yeung, 2017).

En el 2016, las inversiones de capital de trabajo (CAPEX) superaron un 250% a las realizadas en el 2011.

Anexo 7.3 – Ciclo de Vida del Sector “Cloud Computing”

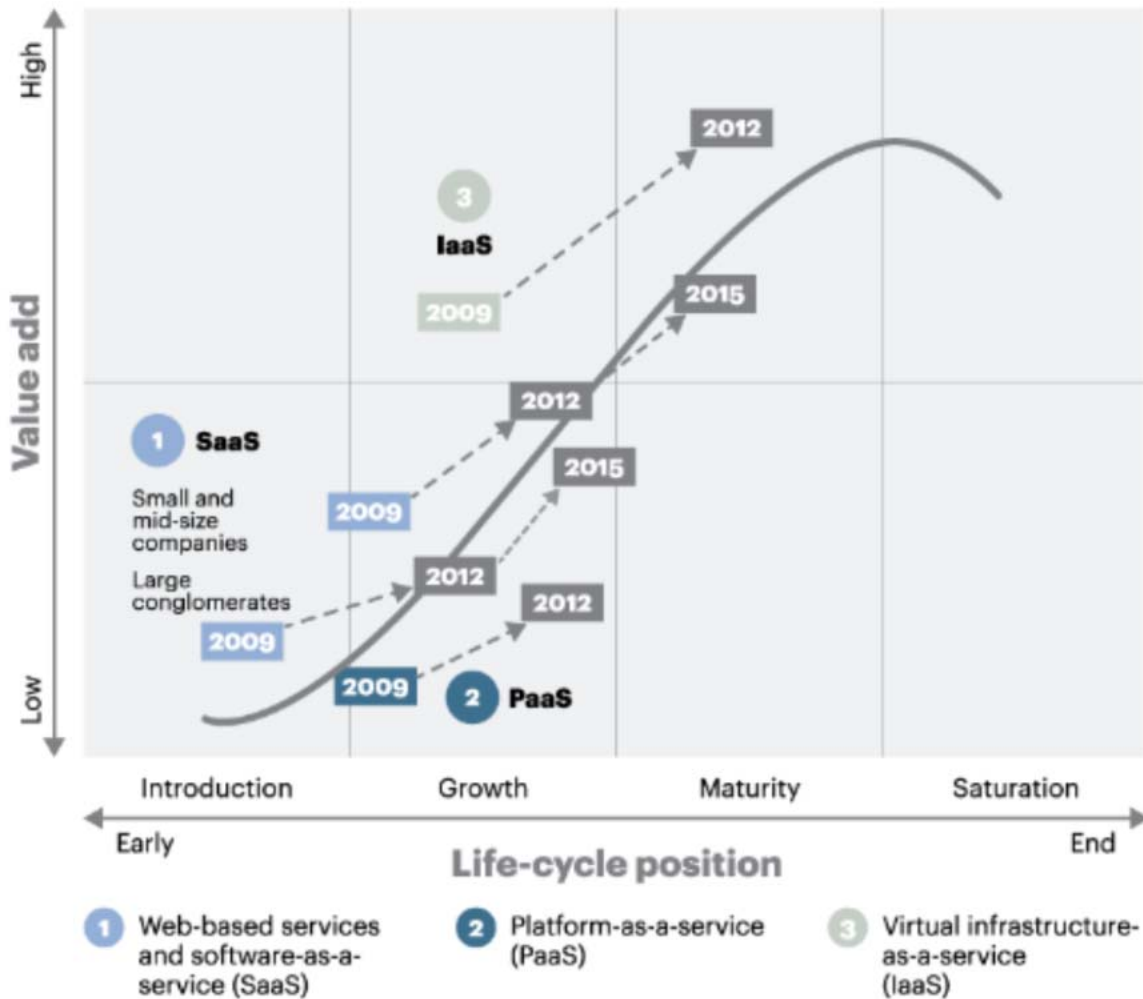


Gráfico 10: Ciclo de Vida del Sector “Cloud Computing”. Fuente: (BoYee Au-Yeung, 2017).

A pesar que el sector de “cloud computing” aún se encuentra en sus etapas iniciales, el sector ha estado creciendo rápidamente y esto introduce nuevos participantes en el mercado. Un mercado en crecimiento, hace que el nivel de competencia aumente, pero también depende del tipo de empresa que está dentro del sector de “cloud computing”. Por ejemplo, para una compañía, es más difícil entrar al mercado de IaaS que al de SaaS, debido a las altas barreras de entrada como los costos de inversión. Diferentes tipos de empresas dentro de este sector incluyen: Infraestructura como Servicio (IaaS), “Software” como Servicio (SaaS) y Plataforma como Servicio (PaaS).

Anexo 7.4 – Adopción y Uso de la Tecnología “Cloud Computing” en Finanzas y Contabilidad

In which functional areas of your business are you using cloud-enabled services **today**, and which are you **likely to adopt** within the next **18 months**?

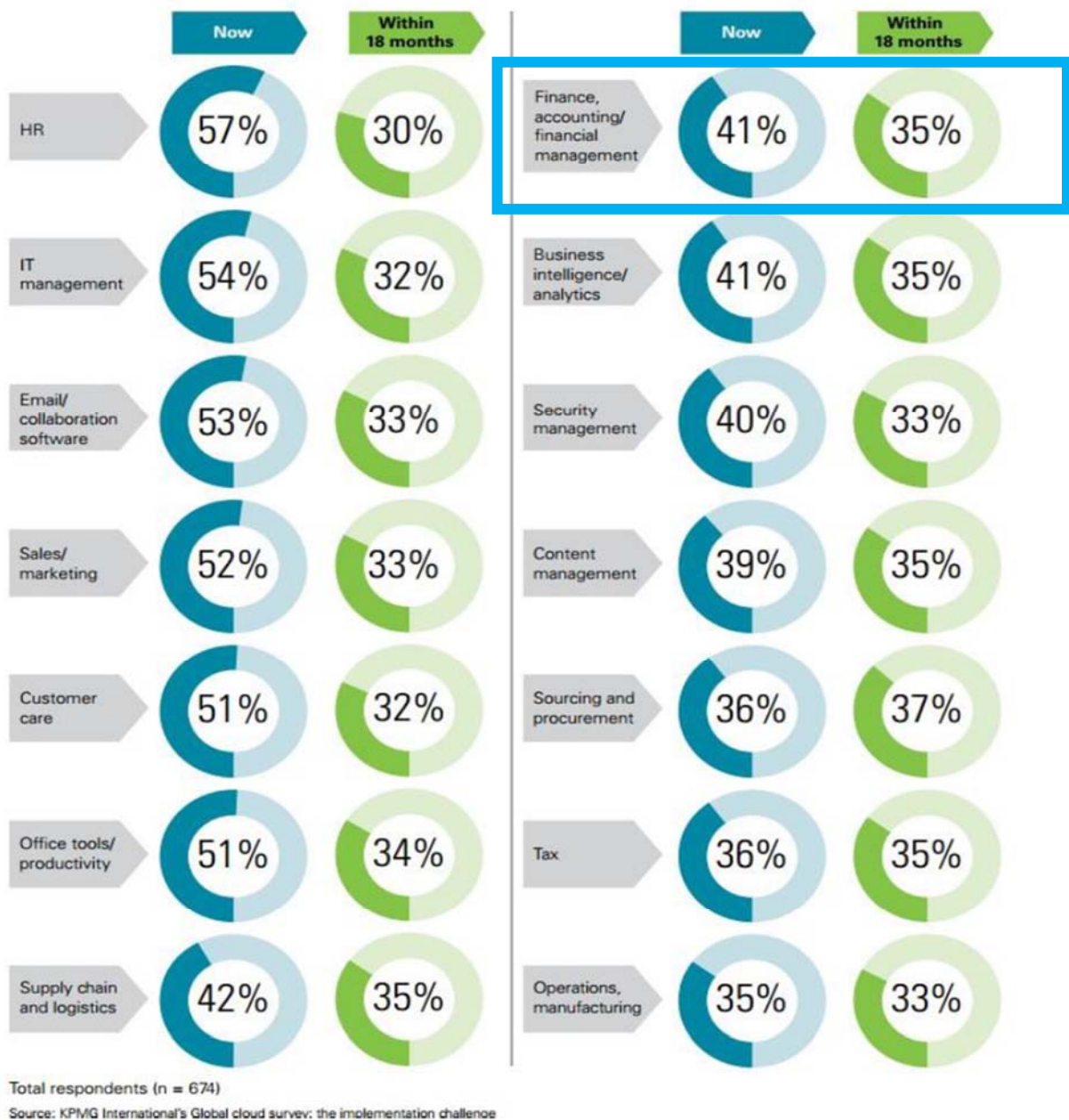


Gráfico 11: Tendencia del Uso de “Cloud Computing” en las Áreas de Finanzas y Contabilidad. Fuente: (KPMG, 2017).

En el 2019, se espera que un **35%** de compañías a nivel mundial **adopten** algún tipo de tecnología de “**cloud computing**” dentro de sus procesos operaciones de finanzas y contabilidad.

Anexo 7.5 – Tasa Compuesta de Crecimiento Anual de la Industria SaaS: 2016 al 2020

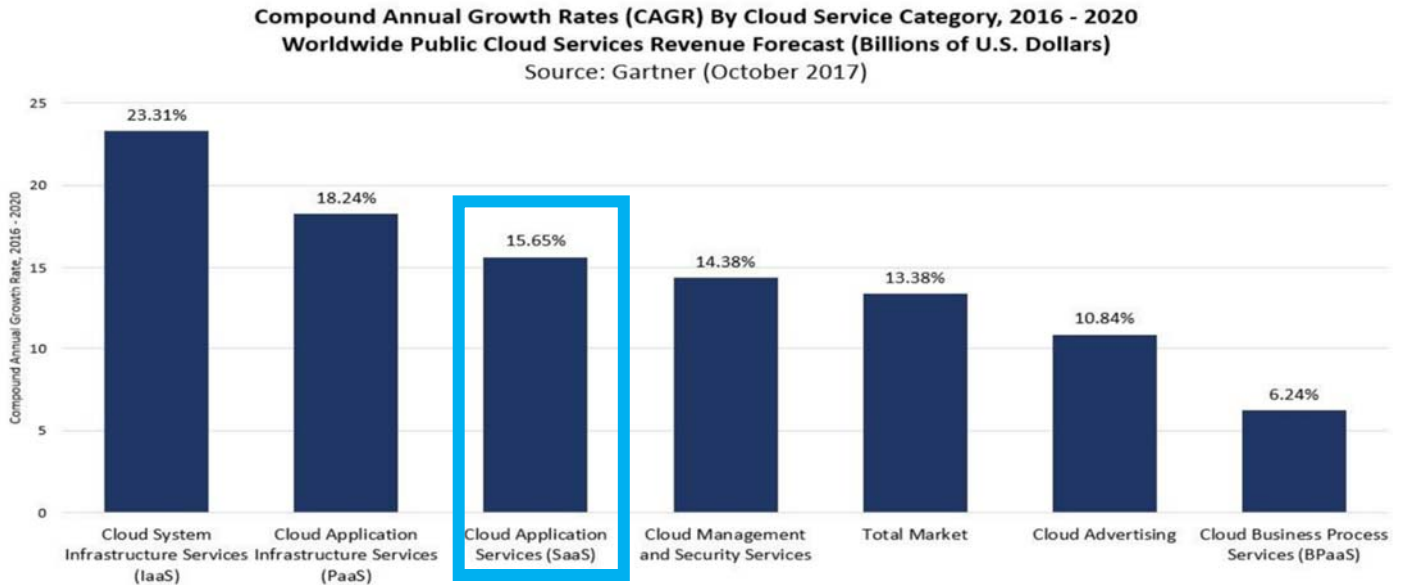


Gráfico 12: Tasa de Crecimiento Anual de la Industria “SaaS”. Fuente: (Gartner, 2017).

Anexo 7.6 – Estructura de Costos: Programas Versión “desktop” vs Programas en la Nube

Looking Beneath the Surface

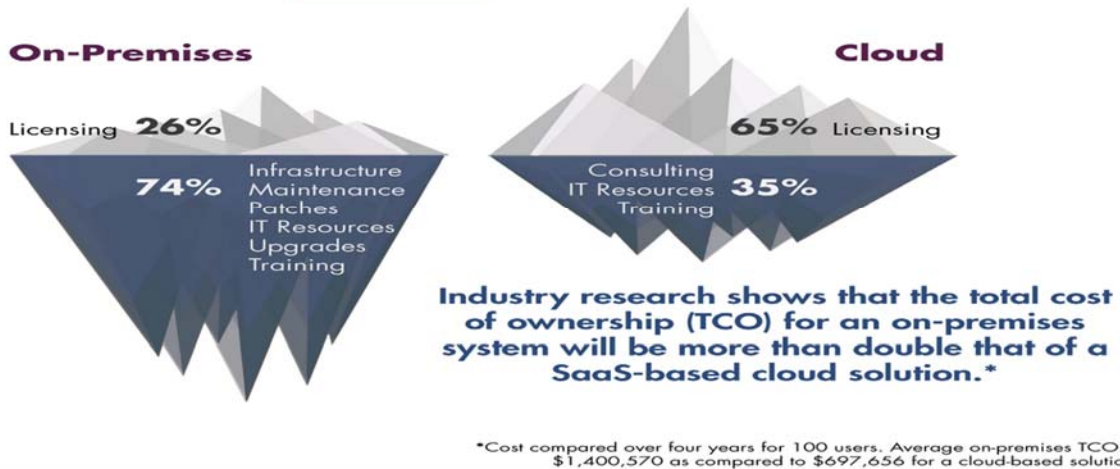


Figura 9: Comparativo de Costos de Programas Versión “Desktop” vs Tecnología de la Nube. Fuente: (TSR, 2017)

La reducción en costos de infraestructura para un usuario de SaaS, será un 50% menor que el costo de utilizar un programa tipo “desktop”. La diferencia entre ambos se debe, principalmente, a su modelo de negocios. En un modelo SaaS, el usuario debe pagar un costo fijo para obtener acceso al programa que es significativamente menor a la compra de una licencia de uso para un programa tipo “desktop” y no recurrirá en otros costos como infraestructura, mantenimiento, actualizaciones, personal de tecnología, entrenamiento, etc. (Anexo 2.4)

Anexo 7.7 – Ciclo de Vida de la Industria SaaS “Cloud Accounting”



Gráfico 13: Ciclo de Vida Industria SaaS “Cloud Accounting”. Fuente: (Technavio, 2017).

Anexo 7.8 – Segmentación del Mercado de Programas de Contabilidad

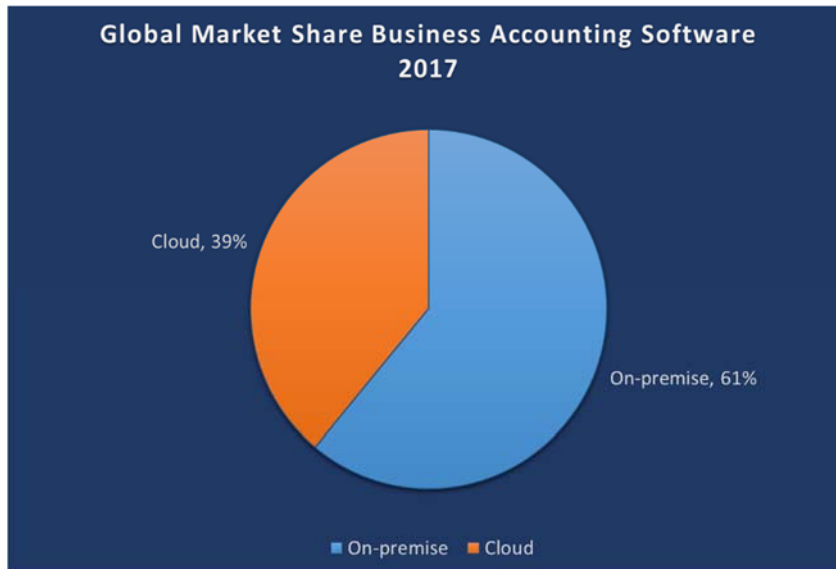


Gráfico 14: Participación de Mercado Industria de Programas de Contabilidad. Fuente: (Technavio, 2017).

La segmentación de mercado incluye el uso de programas de contabilidad en la nube ya sea por una empresa pequeña como una corporación. Las ventas de programas de contabilidad bajo el modelo de precios perpetuos (“on-premise” o tipo “desktop”) y suscripción (“cloud”), costos de mantenimiento y servicios profesionales, son los rubros considerados para calcular el pronóstico de crecimiento de 6% para el 2021 en esta industria (Technavio, 2017).

Anexo 7.9 – Participación de Mercado de la Industria IaaS: 2015 al 2016

Table 1. IaaS Public Cloud Services Market Share, 2015-2016 (Millions of U.S. Dollars)

Company	2016 Revenue	2016 Market Share (%)	2015 Revenue	2015 Market Share (%)	2016-2015 Growth (%)
Amazon	9,775	44.2	6,698	39.8	45.9
Microsoft	1,579	7.1	980	5.8	61.1
Alibaba	675	3.0	298	1.8	126.5
Google	500	2.3	250	1.5	100.0
Rackspace	484	2.2	461	2.7	5.0
Others	9,147	41.2	8,074	48.4	13.2
Total	22,160	100.0	16,861	100.0	31.4

Tabla 20: Participación de Mercado Industria de IaaS. **Fuente:** (Gartner, 2017).

Anexo 7.10 – Líderes del Mercado en la Industria PaaS: 2017

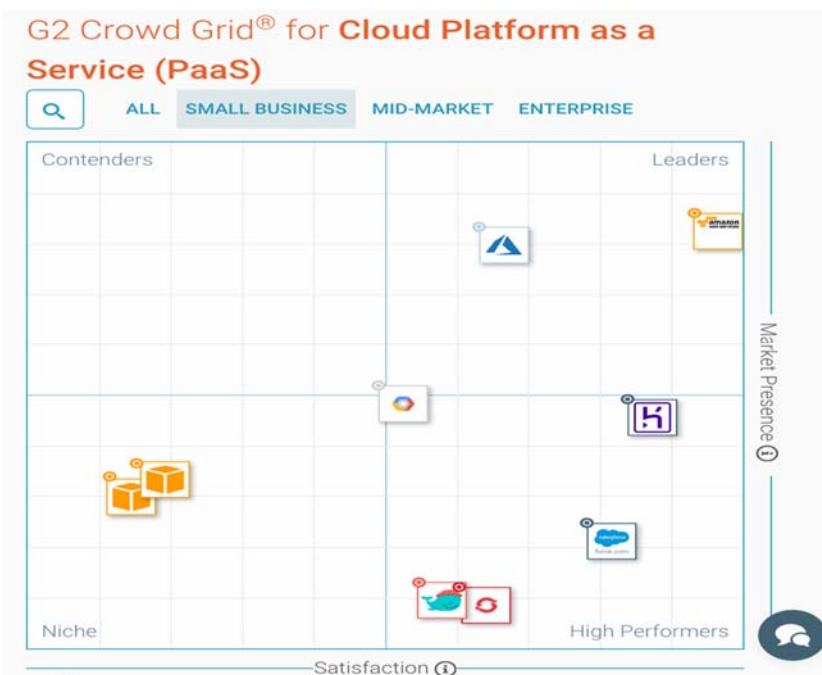


Gráfico 15: Mapa de Posicionamiento Industria PaaS. **Fuente:** (G2 Crowd, 2017).

El eje horizontal de satisfacción se basa en la atención y soporte de clientes basado en sus comentarios y el eje vertical de presencia de mercado, se enfoca en los atributos de participación de mercado e impacto social (G2 Crowd, 2017).

Anexo 8 – Análisis del Modelo las Cinco Fuerzas de Porter

Barreras de Ingreso		Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada	
Riesgo de ingreso de competidores potenciales	Economía de escala	Compañías grandes en la industria de tecnología pueden acceder a participar en esta industria, ya que cuentan con la facilidad de crear ahorros de costos asociados al marketing y publicidad de su nuevo producto, lo que le permitiría establecer precios bajos de entrada.		Media
	Lealtad de Marca	Las empresas establecidas cuentan con los recursos suficientes para innovar y diferenciar sus productos mediante programas de investigación y desarrollo, en la industria de la tecnología es fácil cambiar de una plataforma a otra, sin embargo esto representa una serie de costos adicionales para el usuario.		Media
	Ventaja absoluta de costo	Las startup tienen la facilidad de obtener fondos de bajo costo, y en el caso de ser una compañía de tecnología ya establecida en otra industria también tendría facilidad de captar los fondos necesarios.		Baja
	Costo de cambio para el cliente	Las pequeñas y medianas empresas valorarían mucho el esfuerzo que requiere cambiar de una plataforma contable a otra, y más si el nuevo producto no le ofrece ningún tipo de valor agregado. Por otro lado, el tiempo que se requiere en capacitación y entrenamiento a su personal es costoso, y por último, tendría que manejar dos sistemas para tener acceso a su	Alta	
	Regulación Gubernamental	En la República de Panamá todo programa de contabilidad requiere ser certificado por la Dirección General de Ingresos, de lo contrario la empresas deberán tener sus libros contables actualizados de forma manual y refrendado por un Contador Público Autorizado Panameño.	Alta	
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la industria			Media - Baja	

Factores		Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada	
Rivalidad entre las Empresas Establecidas	Estructura competitiva de la industria	A nivel mundial se considera una industria fragmentada en donde no existe mayor diferenciación entre cada uno de los programas de contabilidad en la nube, ya que se enfocan en ofrecer soluciones generales a nivel global. En el mercado mundial existen compañías fuertes y posicionadas como Xero, Quickbook-Intuit, Freshbook, Sage, Zohoo, Wave, Anfix, etc.		Baja
	Condiciones de la demanda	La creciente demanda de nuevos clientes y el interés por migrar a esta nueva tecnología tiende a reducir la rivalidad, pues todas las empresas pueden vender más sin arrebatar participación de mercado a otras.	Alta	
	Dimensiones de las barreras de salida	Las compañías en este tipo de industria no requieren en su inicio inversiones en activos tangibles como máquinas, equipo e instalaciones operativas, que son de poco o ningún valor para usos alternos o que no se pueden liquidar. Por lo cual los costos de salidas no son un problema para cerrar un programa de "cloud accounting" en caso que la rivalidad en la industria sea intensa e inicie una guerra de precios por dominar el mercado. La infraestructura y las plataformas son parte de los costos fijos en este tipo de empresas, y por lo general son contratadas a un tercero.		Baja
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la industria			Media - Alta	

Circunstancias		Característica de la Industria	Fuerza del Comprador	
Poder de negociación de los compradores	Nivel de compradores	Los compradores o usuarios de estos programas son bastantes y no adquieren productos en volumen.		Baja
	Concentración de clientes	Un gran porcentaje de las suscripciones a un programa de "cloud accounting", no se concentran en pocos compradores o usuarios		Baja
	Costo de cambio para el cliente	Los costos de cambio para un pequeño negocio de una programa de "cloud accounting" a otro pueden ser altos.		Baja
	Amenaza de ingreso a la industria	Los compradores, individualmente, no tendrían intención de amenazar con ingresar a esta industria y fabricar ellos mismos el producto y por tanto satisfacer sus propias necesidades.		Baja
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la industria			Baja	

Circunstancias		Característica de la Industria	Fuerza del Proveedor	
Poder de negociación de los proveedores	Capacidad de insumos sustitutos	El producto que los proveedores de infraestructura (IaaS) y plataforma (PaaS) venden tiene pocos sustitutos y es vital para las empresas de esta industria.	Alta	
	Concentración de compradores	Las compras de las empresas de una industria determinada no afectan de manera significativa la rentabilidad de los proveedores de infraestructura y plataforma. Estos insumo son vendido a cualquier tipo de compañía dentro de la industria SaaS.	Alta	
	Amenaza de ingreso a la industria del comprador	Los proveedores de infraestructura y plataforma, pueden amenazar con ingresar a la industria de programas y usar sus insumos para generar productos que competirían directamente con los de las empresas que ya están	Alta	
	Amenaza de ingreso a la industria del proveedor	Las empresas en la industria de SaaS pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores (IaaS) y (PaaS) y hacer sus propios insumos como una táctica para reducir el precio de los mismos; sin embargo esto conlleva una alta inversión en costo de capital.		Media
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la industria			Alta	

Circunstancias		Característica de la Industria	Fuerza del Sustituto	
Productos sustitutos	Productos de diferentes negocios o industrias que pudieran satisfacer las necesidades similares de los clientes	El "cloud accounting" es un producto disruptivo, por lo cual los sustitutos serían las herramientas utilizadas actualmente tales como Excel y programas de versión de contabilidad tipo "desktop".		Baja
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la industria			Baja	

Gráfico 16: Análisis Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Porter afirma “cuanto más poder tenga cada una de las fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y utilidades” (Porter, Michael E., 2008). El análisis competitivo destella una industria del “cloud accounting” atractiva para ser partícipe de ella y rentable en el largo plazo.

Anexo 9 – Indicadores y Gráficos de las Fuerzas del Macroentorno

Anexo 9.1 – Evolución del IMAE e IPC en la República de Panamá: 2017

República de Panamá
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
Instituto Nacional de Estadística y Censo

ÍNDICE MENSUAL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE PANAMÁ ENERO 2012 - OCTUBRE 2017 (E)

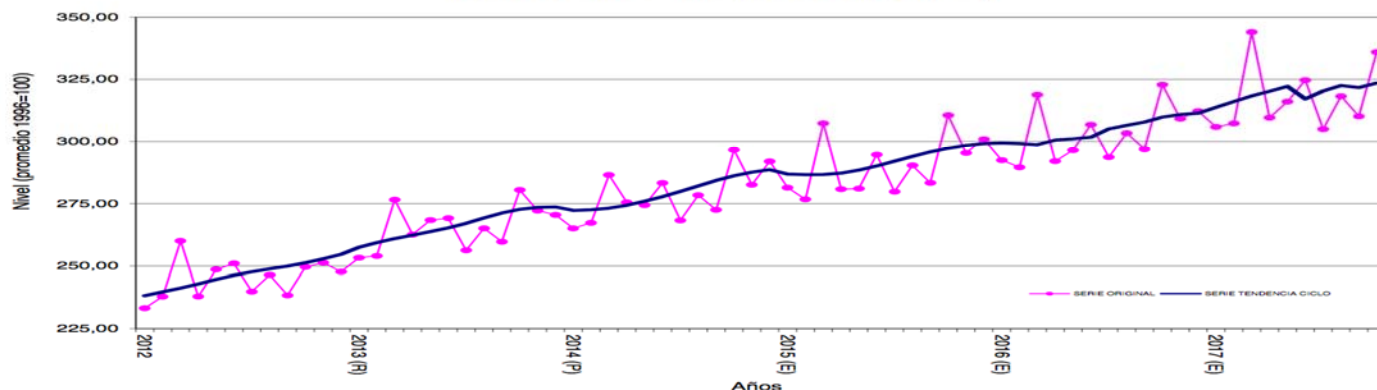


Gráfico 17: Evolución del IMAE en relación al PIB – Años 2012 al 2017. Fuente: (INEC, 2017).

El **Índice Mensual de Actividad Económica (IMA)** está compuesto por indicadores mensuales de catorce actividades económicas que contiene la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que a su vez están incluidas en el cálculo del Producto Interno Bruto (PIB). **El IMAE para el período acumulado de enero a octubre 2017, creció en 5.42% en comparación al mismo período del 2016.** Éste indicado permite medir el desempeño de la economía en el corto plazo (comprensión de la evolución del crecimiento económico en el momento presente) y tener una estimación adelantada de la evolución de la actividad económica (INEC, 2017).

Gráfica 2. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NACIONAL URBANO TOTAL, ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS Y TRANSPORTE: ENERO-NOVIEMBRE DE 2017

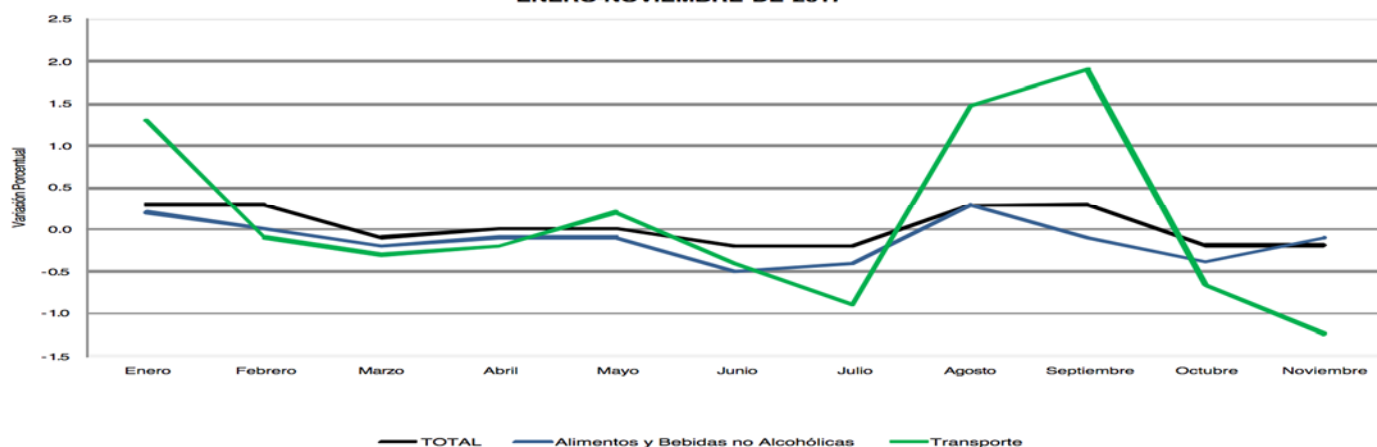


Gráfico 18: Evolución del IPC – Año 2017. Fuente: (INEC, 2017).

El **Índice de Precio al Consumidor (IPC)** de la República de Panamá, se utiliza para **medir la inflación** en el país y el poder adquisitivo de los consumidores. En base al gráfico, se puede inferir que el país no es un entorno inflacionario que desestabilizaría la economía y que produjera un crecimiento económico más lento, tasas de interés más elevadas y movimientos monetarios volátiles.

Anexo 9.2 – Inversión Directa Extranjera en la República de Panamá: 2014 al 2016

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO

Cuadro 1. POSICIÓN, INVERSIÓN Y RENTA DE LA INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA EN LA REPUBLICA, SEGUN SECTOR: AÑOS 2014-16

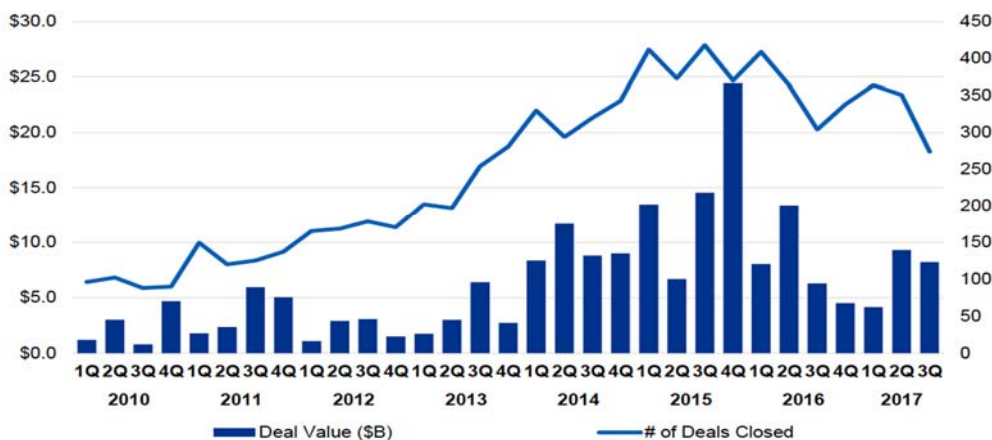
Año y sector	Posición, inversión y renta de la inversión directa extranjera (en miles de balboas)		
	Posición al 31 de diciembre	Inversión	Renta
2014 (R)	35,135,818	4,458,896	-4,178,471
Bancos de licencia general	5,793,279	870,067	-704,422
Bancos de licencia internacional	2,274,934	307,843	-260,504
Empresas de la Zona Libre de Colón	5,496,908	412,988	-422,468
Otras empresas	21,570,698	2,867,999	-2,791,076
2015 (P)	39,629,985	4,494,167	-4,223,309
Bancos de licencia general	6,414,499	621,220	-735,705
Bancos de licencia internacional	2,453,627	178,694	-245,222
Empresas de la Zona Libre de Colón	5,499,706	2,798	-153,285
Otras empresas	25,262,153	3,691,455	-3,089,097
2016 (P)	44,855,490	5,225,505	-4,663,773
Bancos de licencia general	6,785,791	371,292	-619,766
Bancos de licencia internacional	2,862,827	409,200	-287,103
Empresas de la Zona Libre de Colón	5,779,710	280,004	-355,715
Otras empresas	29,427,162	4,165,010	-3,401,189

Tabla 21: Detalle de IDE Años 2014 al 2016 – República de Panamá. **Fuente:** (INEC, 2017).

La **Inversión Directa Extranjera (IDE)** es una variable fundamental como fuente de financiación externa y tiene un gran impacto en la productividad del país al aportar recursos financieros y/o transferir tecnología; en contrapartida, el inversionista extranjero percibe algún beneficio fiscal o financiero. Hoy por hoy, Panamá lidera la captación de capitales en la región, esto influenciado por gozar de la existencia de factores como: economía diversificada, paridad con el dólar, centro bancario internacional, crecimiento y proyección del PIB, calificación de riesgo, entre otras que la mantienen con un grado favorable de inversión, estabilidad política, y creación de incentivos fiscales como exoneración de impuestos sobre la renta y facilidades migratorias.

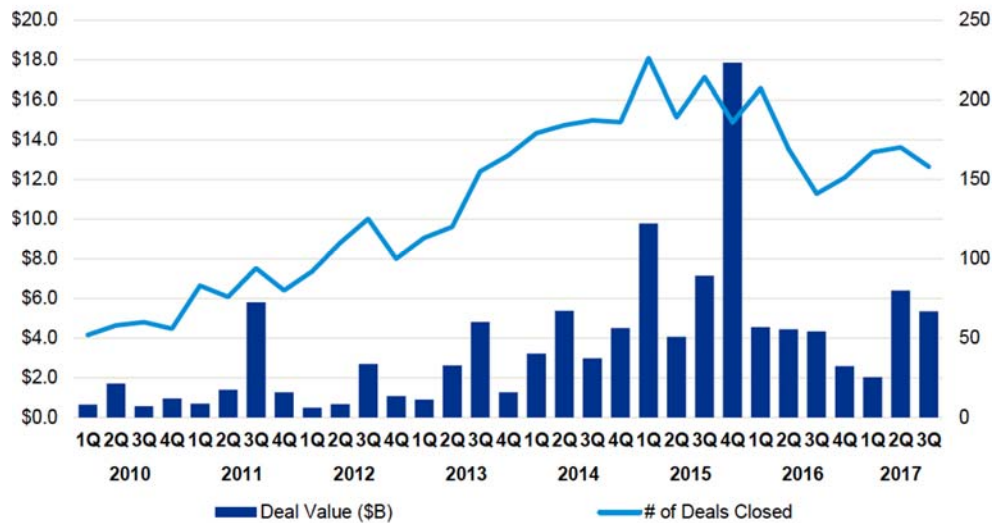
Anexo 9.3 – Actividad de Inversión en FinTech a Nivel Global y América: 2010 al 2017

Global investment activity (VC, PE and M&A) in fintech companies 2010 – Q3'17



Source: Pulse of Fintech Q3'17, Global Analysis of Investment in Fintech, KPMG International (data provided by PitchBook) November 7, 2017.


**Fintech VC, PE and M&A activity in the Americas
2010 – Q3'17**




Source: Pulse of Fintech Q3'17, Global Analysis of Investment in Fintech, KPMG International (data provided by PitchBook) November 7, 2017.

Gráfico 19: Actividad de Inversión en “Startup-FinTech”. Fuente: (KPMG, 2017).



16
Xero 



"We are going to do everything we can to reduce low value accounting work to free up time for people to drive growth strategies for their business customers. And we are unapologetic about that." - Rod Drury

Company Description	At a Glance																				
Xero is a cloud-based accounting software business that enables small businesses to adopt an easy-to-use platform. The software enables people to connect with each other on any device, at any location, at any time, with any number and frequency. Xero enables shared networks of accountants and businesses to collaborate. Small businesses can access a full accountancy system with a capitalised, automated data flow feeds, providing efficient, real-time, sales and reporting.	<table border="0"> <tr> <td>Country:</td> <td>New Zealand</td> <td>Category:</td> <td>Accounting</td> </tr> <tr> <td>Year founded:</td> <td>2006</td> <td>Stock List:</td> <td>Public</td> </tr> <tr> <td>Key People:</td> <td>Richard Green</td> <td>Staff:</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Website:</td> <td>www.xero.com</td> <td>Rating:</td> <td>★★★★★</td> </tr> <tr> <td>Investors:</td> <td>TCL, Axiom Partners, Matrix Capital Management, Value Ventures, Gray Winkler, Sam Morgan</td> <td>Market Capitalisation:</td> <td>\$ B.</td> </tr> </table>	Country:	New Zealand	Category:	Accounting	Year founded:	2006	Stock List:	Public	Key People:	Richard Green	Staff:	14	Website:	www.xero.com	Rating:	★★★★★	Investors:	TCL, Axiom Partners, Matrix Capital Management, Value Ventures, Gray Winkler, Sam Morgan	Market Capitalisation:	\$ B.
Country:	New Zealand	Category:	Accounting																		
Year founded:	2006	Stock List:	Public																		
Key People:	Richard Green	Staff:	14																		
Website:	www.xero.com	Rating:	★★★★★																		
Investors:	TCL, Axiom Partners, Matrix Capital Management, Value Ventures, Gray Winkler, Sam Morgan	Market Capitalisation:	\$ B.																		

Figura 10: Reporte FinTech 2017. Fuente: (H2 Ventures & KPMG, 2017).

Las “FinTech” son las nuevas “startups” que crean productos y servicios al conjuntar la tecnología con los servicios financieros, buscando disrupciones en los productos existentes (PriceWaterHouseCoopers, 2016). Este ecosistema ha despertado el interés general de los inversionistas de capital ángel y riesgo. A septiembre de 2017, a nivel Global y en América, la actividad de inversión y recaudación de fondos en compañías “FinTech” sumó US\$8 mil millones y US\$5 mil millones; respectivamente (KPMG, 2017) (H2 Ventures & KPMG, 2017). El reporte anual “FinTech100”, que lista a las cien mejores innovadoras “FinTech” del mundo, incluye sólo a la compañía Xero como parte de la industria de “cloud accounting”.

Anexo 9.4 – “Cloud Accounting” Tendencias Dominantes en el Futuro de la Contabilidad

Las tendencias actuales muestran que las tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la computación en la nube jugarán un papel cada vez más crítico en la industria de servicios financieros y contables en los próximos años. El modelo SaaS es importante porque aborda algunos de los desafíos que enfrentan los sistemas financieros o contable de hoy; específicamente, su falta de agilidad y dependencia del departamento de IT para cualquier tipo de cambio o actualización básico o complejo. La nube puede simplificar y eliminar tareas manuales y operativas, permitiendo que el capital humano encargado de las Finanzas o IT se centren en crear y generar valor para su organización (KPMG, 2017).

The Future of Accounting

Dominant technological trends drive the transformation in Accounting



External influences

- External factors may slow down the implementation of available technology, e.g.
- Societal acceptance
 - Workers council decisions
 - Political decisions

Figura 11: Tecnologías Dominantes en la Transformación de la Contabilidad. **Fuente:** (KPMG, 2017).

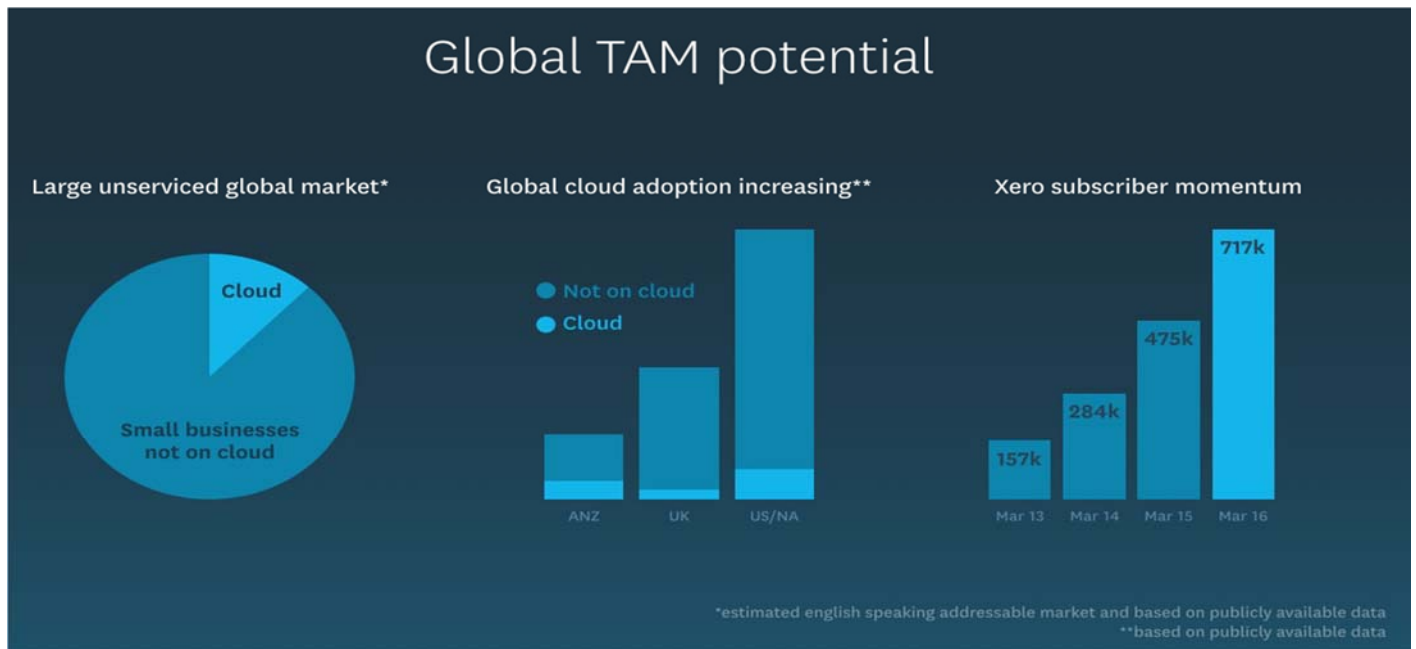


Gráfico 20: Proyecciones del Total de Mercado Potencial para la Industria de “Cloud Accounting”. **Fuente:** (Xero, 2016).

El 69.4% de los suscriptores de Xero están concentrados en Oceanía, a excepción de Estados Unidos, el continente de América no es un mercado objetivo.

Anexo 9.5 – Conectividad Global y República de Panamá

Conectividad Global

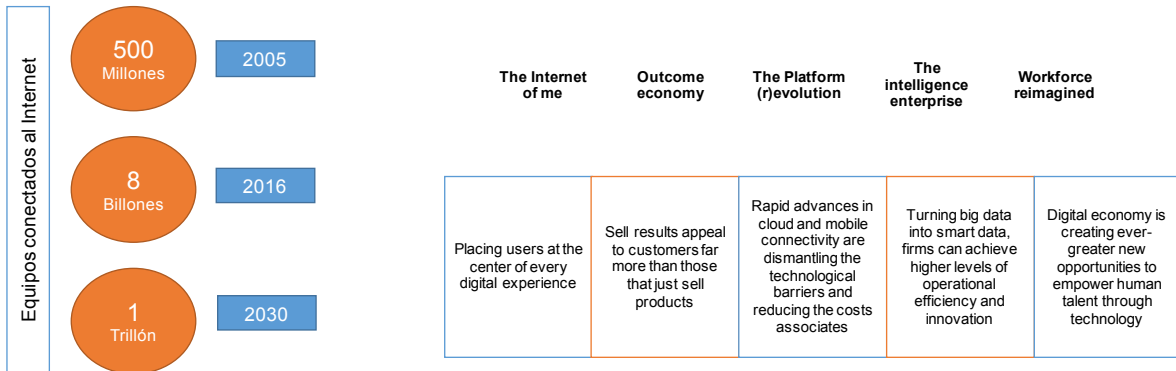


Gráfico 21: Datos Relevantes de la Conectividad Global. Fuente: Elaboración Propia en base a (WEF, 2016).

La tecnología es parte integral de una organización y su estrategia, la cual debe tomar en consideración estas 5 tendencias al momento de desarrollar e implementar una estrategia que garantice una **“clara ventaja digital”** (WEF, 2016).

Los rápidos avances en la tecnología de la nube y la conectividad móvil están desmantelando las barreras tecnológicas y la reducción de los costos asociados con el establecimiento de plataformas globales. Una prueba de esto es que en el 2005 había 500 millones de equipos en el mundo conectados a Internet en comparación a los 8 mil millones del 2016 (WEF, 2016). Entre los años 2010 al 2016, en la República de Panamá un **95%** y **62%** en promedio, es la **cobertura de la población con respecto a la contratación de servicio móvil celular e Internet**; respectivamente (ASEP, 2016).

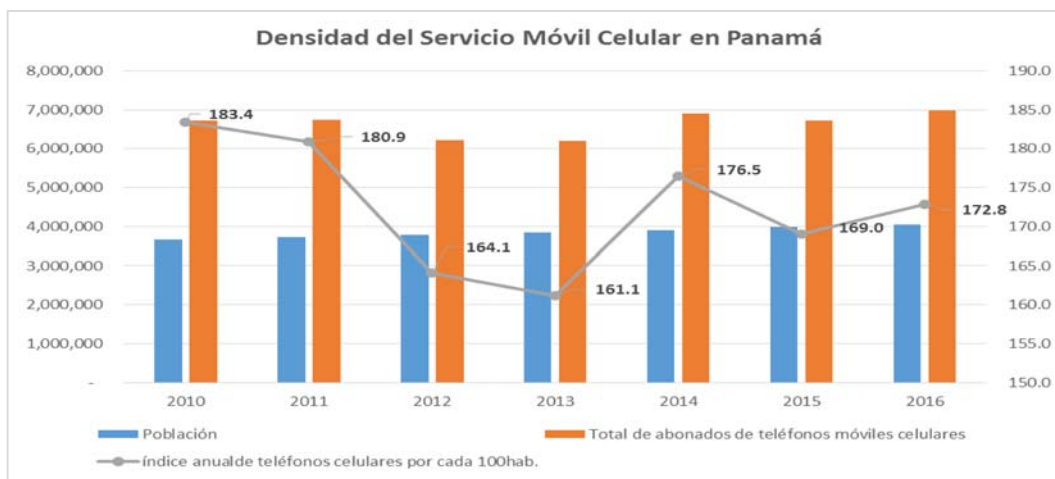


Gráfico 22: Densidad del Servicio Móvil Celular en Panamá. Fuente: Elaboración Propia en base a (ASEP, 2016).

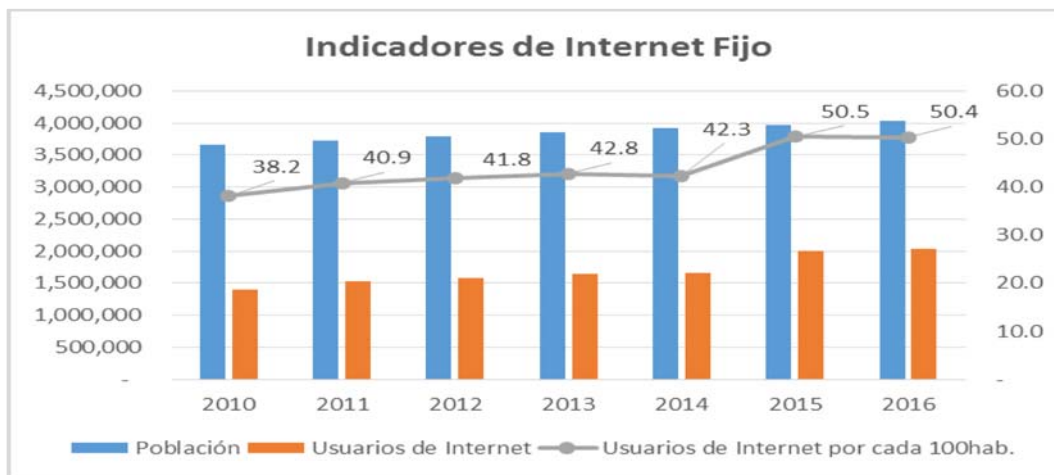


Gráfico 23: Indicadores de Internet Fijo. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (ASEP, 2016).

Anexo 9.6 – Composición de la Población por Grupos Decenales de Edad: Año 2016

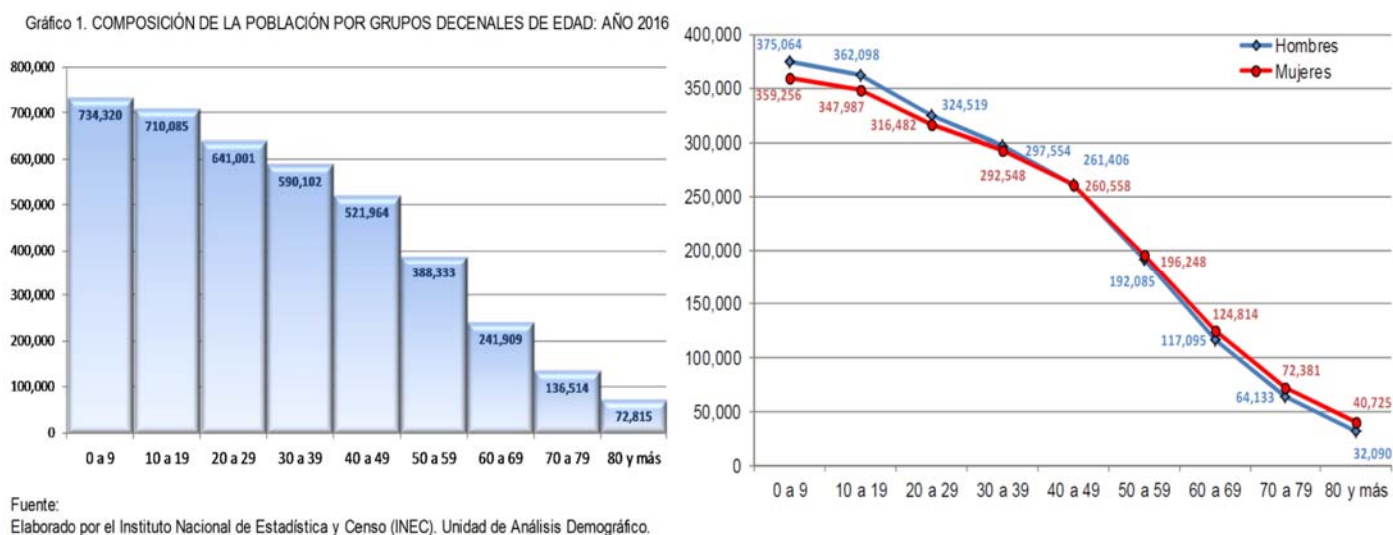
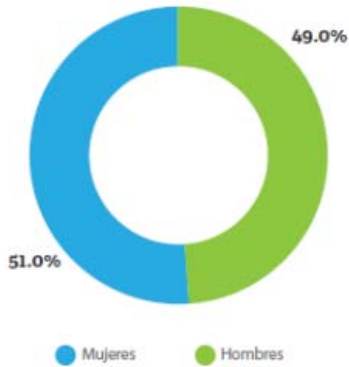


Gráfico 24: Composición de la Población por Grupos Decenales – República de Panamá. **Fuente:** (INEC, 2016).

La composición de la población se encuentra ante una estructura joven, en donde el 48% del total de la población en la República de Panamá es considerado parte de la generación “Millennial”.

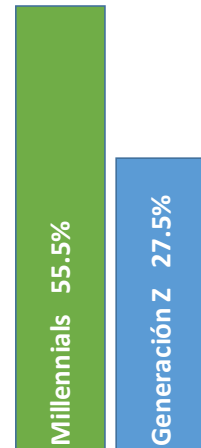
Anexo 9.7 – Uso y Poder de las Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe

Usuarios de Redes Sociales en Centroamérica distribuidos por género
Datos iLifebelt Junio 2016



Rangos de Edad Usuarios de Redes Sociales en la Región	2015	2016
12 a 20 años	27%	27.50%
21 a 30 años	29.70%	35.50%
31 a 40 años	21.40%	20%
41 a 50 años	13.70%	9.10%
51 a 60 años	6.80%	6.40%
61 o más	1.40%	1.50%

Datos iLifebelt Junio 2016

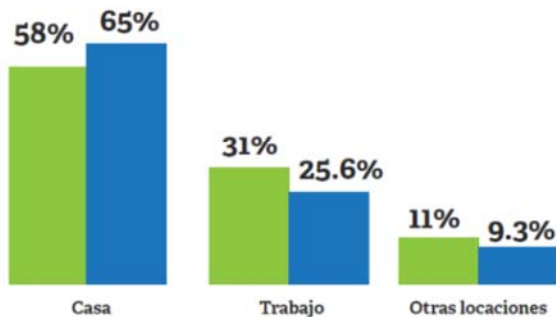


El grupo más importante de usuarios conectados a la red en la región corresponde a individuos de entre 21 y 30 años de edad.

Usuarios de Internet en Centroamérica. La tendencia está en la comunicación digital como Snapchat.

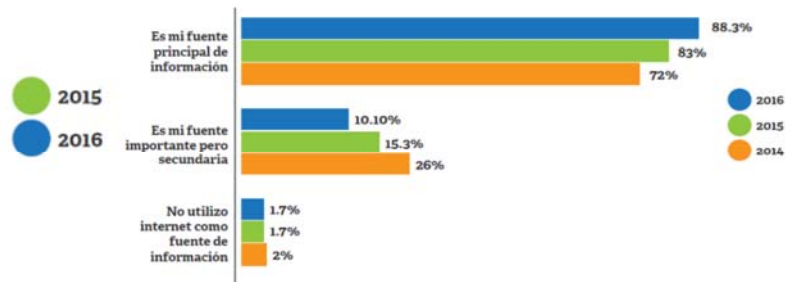
¿Desde dónde te conectas a redes sociales?

Datos iLifebelt Junio 2016



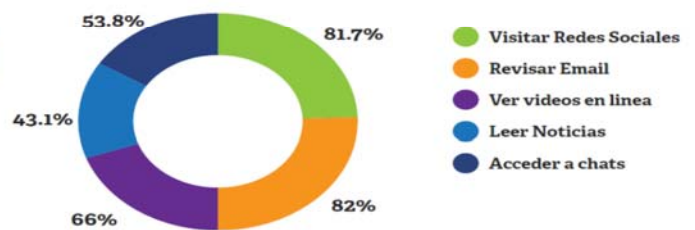
Internet como fuente de Información para los usuarios de Redes Sociales En Centroamérica y el Caribe

Datos iLifebelt, 2014, 2015, 2016.



¿Para qué usas internet?*

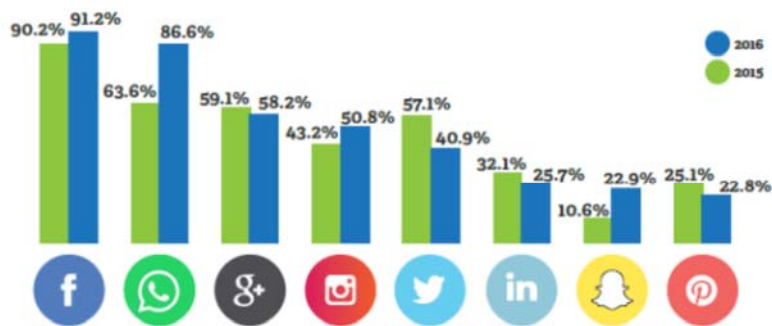
Datos iLifebelt Junio 2016



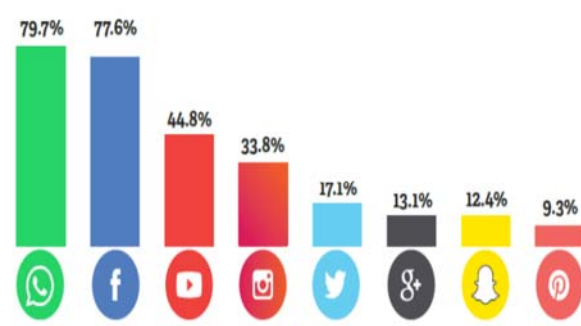
Internet sigue consolidándose como principal fuente de información en usuarios de Redes Sociales

Gráfico 25: Tendencias de Uso de Redes Sociales en Centroamérica. Fuente: (iLifebelt, 2016).

Redes Sociales con mayor cantidad de usuarios en Centroamérica y el Caribe 2015 vs. 2016
 Datos iLifebelt Junio 2016



Redes Sociales favoritas de los usuarios de Internet en Centroamérica y el Caribe
 Datos iLifebelt Junio 2016



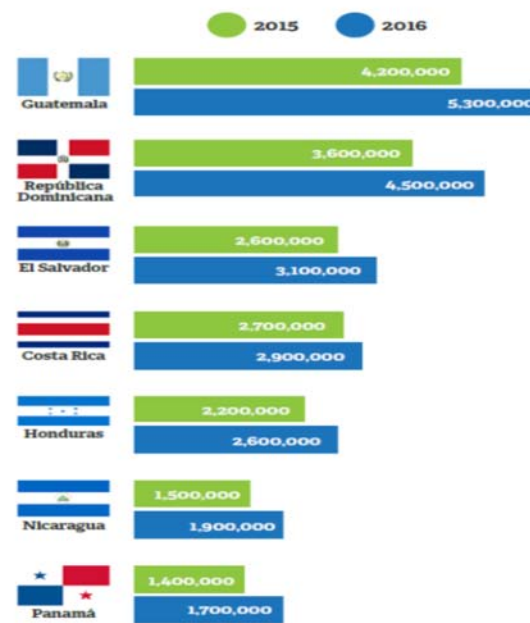
Facebook, Whatsapp y Google+:
 las redes sociales con más usuarios en la región

Ranking a Nivel Mundial en Usuarios de Facebook

- Guatemala 49
- Rep. Dominicana 58
- El Salvador 71
- Costa Rica 74
- Honduras 78
- Nicaragua 92
- Panamá 94



Usuarios de Facebook de Centroamérica y El Caribe, 2015 vs. 2016
 Datos iLifebelt Junio 2016



Porcentaje de usuarios que acceden a Facebook desde el móvil.
 Datos iLifebelt Junio 2016

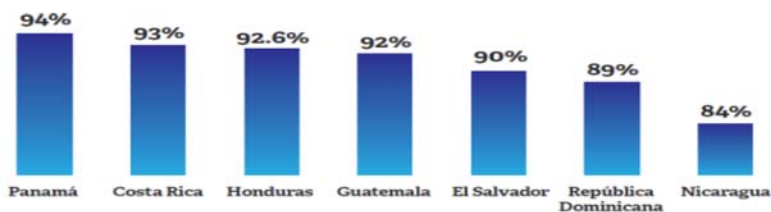
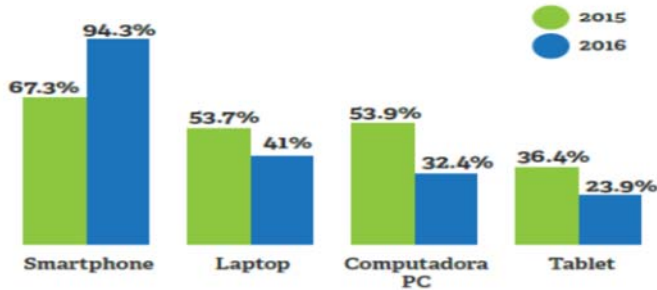


Gráfico 25: Tendencias de Uso de Redes Sociales en Centroamérica. Fuente: (iLifebelt, 2016).

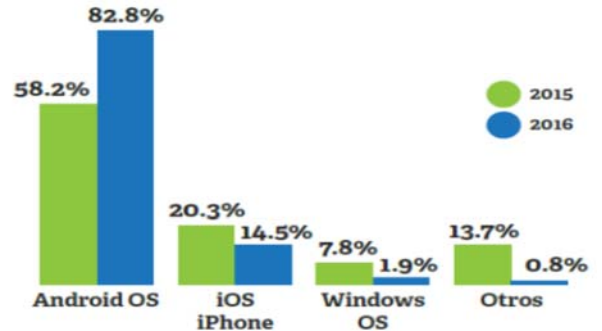
El smartphone se mantiene como principal dispositivo de conexión a Redes Sociales

Dispositivos de conexión a Redes Sociales en Centroamérica y El Caribe

Datos iLifebelt Junio 2016



Android el principal sistema operativo móvil de los usuarios que acceden a Redes Sociales en la región

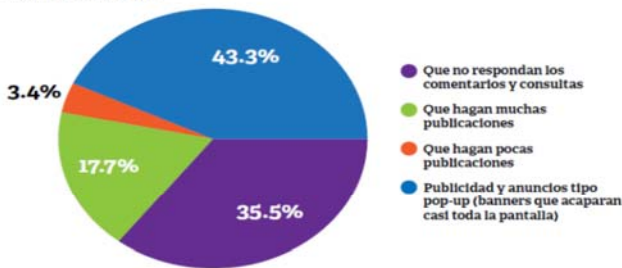


Banners y Anuncios tipo Pop-Up, lo que más detestan los usuarios de Redes Sociales en la región

Si bien está evidenciado que en promedio la publicidad en Internet y Redes Sociales es efectiva, existen algunas prácticas en la industria que afectan la experiencia de los usuarios.

¿Qué es lo que más detestas que hagan las marcas en Internet y Redes Sociales?

Datos iLifebelt Junio 2016



90.7% de los usuarios de la región consideran que la publicidad en Redes Sociales ha aumentado

Datos iLifebelt Junio 2016

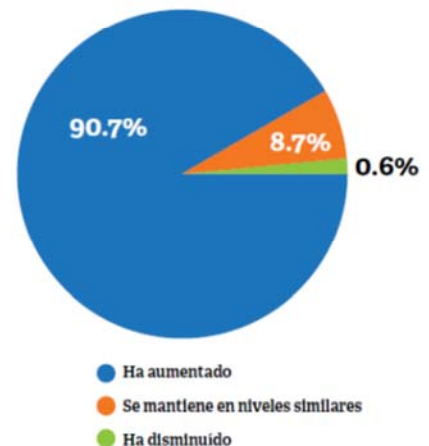
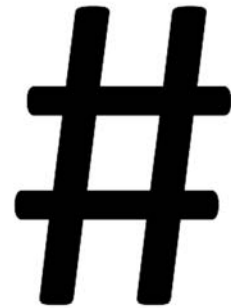


Gráfico 25: Tendencias de Uso de Redes Sociales en Centroamérica. **Fuente:** (iLifebelt, 2016).

La publicidad en Redes Sociales se ha incrementado debido a que la nueva generación de anuncios nativos en estas plataformas se ven y actúan como actualizaciones de amigos y seguidores, lo que hace que los usuarios sean más receptivos. Otro detalle que explica el crecimiento de la publicidad en estas plataformas es la precisión que poseen: los publicistas pueden determinar no sólo el rango de edad y género, sino también intereses, ubicación, afiliaciones, papel y más. Esto incrementa la probabilidad de que los anuncios sean aceptados (iLifebelt, 2016).

45% de los usuarios de Redes Sociales de la región afirman haber realizado una compra online en los últimos 30 días

Nunca falta el individuo que utiliza el



¿Cuándo ha sido la última vez que has comprado a través de Internet?
 Datos iLifebelt Junio 2016

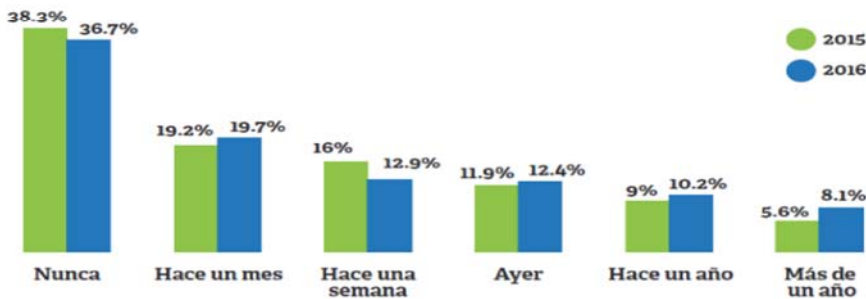


Gráfico 25: Tendencias de Uso de Redes Sociales en Centroamérica. Fuente: (iLifebelt, 2016).

Anexo 9.8 – Leyes y Regulaciones sobre los Registros Contables en la República de Panamá

- **Artículo 73 del Código de Comercio:** todo comerciante está obligado a tener actualizado sus registros indispensables de contabilidad.
- **Artículo 751 del Código Fiscal:** las personas que trabajen en profesiones u oficios por su propia cuenta están obligadas a llevar un registro de contabilidad detallado de todos los ingresos y egresos.
- **Decreto Ejecutivo No. 34 de 1998:** toda persona natural o jurídica que realice actividades que generen renta de fuente panameña aun cuando sea exenta, eventuales o esporádica, está obligada a llevar sus registros de contabilidad.
- **Artículo 71 del Código de Comercio:** establece que los registros consignados por medios tecnológicos son admisibles siempre y cuando estén autorizados por la Ley.

Anexo 10 – Evaluación y Análisis de la Competencia

La competencia directa son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al mismo mercado en el que se enfoca esta oportunidad de negocio, y la competencia indirecta son todos los negocios que intervienen de forma lateral en el mercado objetivo buscando satisfacer a los clientes las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos (Balanko, 2007).

Competidores Directos con sus programas disponibles para uso en la República de Panamá:

- **Xero:** fundada en el 2008, es un programa de “cloud accounting” diseñado para negocios pequeños en crecimientos. Como solución basada en la nube, se puede acceder desde cualquier dispositivo con una conexión a Internet. Las microempresas pueden ver sus flujos de efectivo, transacciones y detalle de la cuenta desde cualquier dispositivo móvil. Al cierre del 2017, sus suscriptores ascienden a 1,035,000 (Xero, 2017).
- **QuickBooks Online:** Intuit, Inc. fue fundada en 1983, y en el 2004 lanzó al mercado éste programa de “cloud accounting” diseñado para pequeñas empresas. Permite realizar conciliaciones bancarias, creación de facturas electrónicas, informes financieros, tomar fotos a los recibos de gastos y registrarlos automáticamente. Al cierre del 2017, sus suscriptores ascienden a 4,035,000 (Intuit, 2017).
- **Zoho Books:** es una solución de contabilidad basada en la nube para pequeñas empresas. Entre sus principales funcionalidades está su capacidad analítica para proporcionar informes de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, flujo de caja, ingresos y gastos a través de su panel interactivo de información. Al cierre del 2017, sus suscriptores ascienden a 2,700,000 (ZohoBooks, 2017).
- **Alegra:** de origen Colombiano, fue fundado en el 2014 y opera en más de 16 países. Es una solución de contabilidad basada en la nube para pequeñas empresas, que facilita el control y la gestión de las operaciones contables y financiera de los negocios. En Panamá ha podido integrar su programa con la caja fiscal registradora, sin embargo, no está integrado aún al sistema de la DGI. (Alegra, 2018)

Los mercados objetivos de Intuit, Xero y Zoho son Norteamérica, Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido.

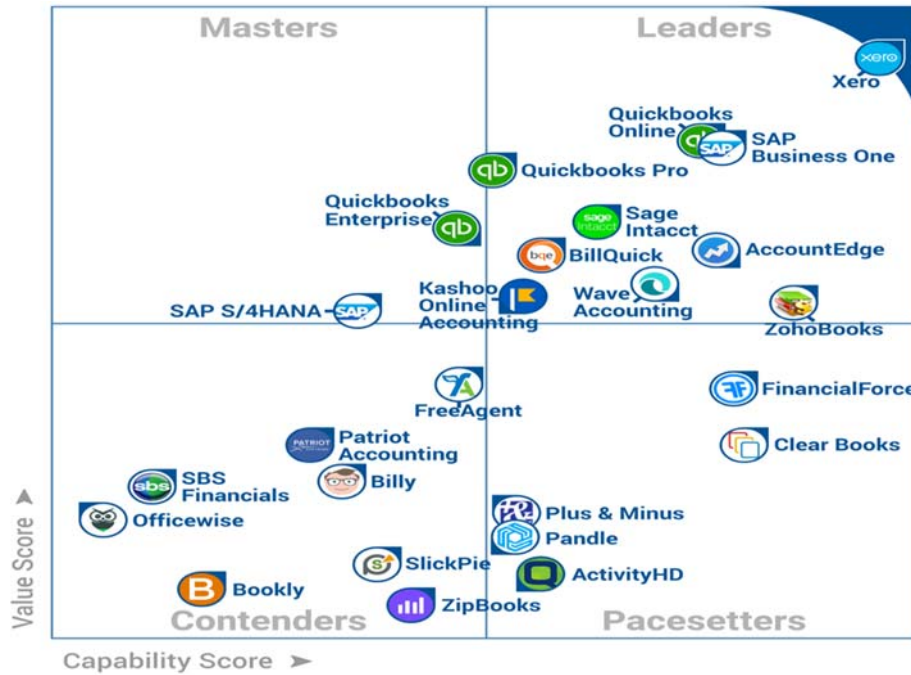


Gráfico 26: Mapa de Posicionamiento de Programas de Contabilidad en la Nube. **Fuente:** (Gartner, 2017).

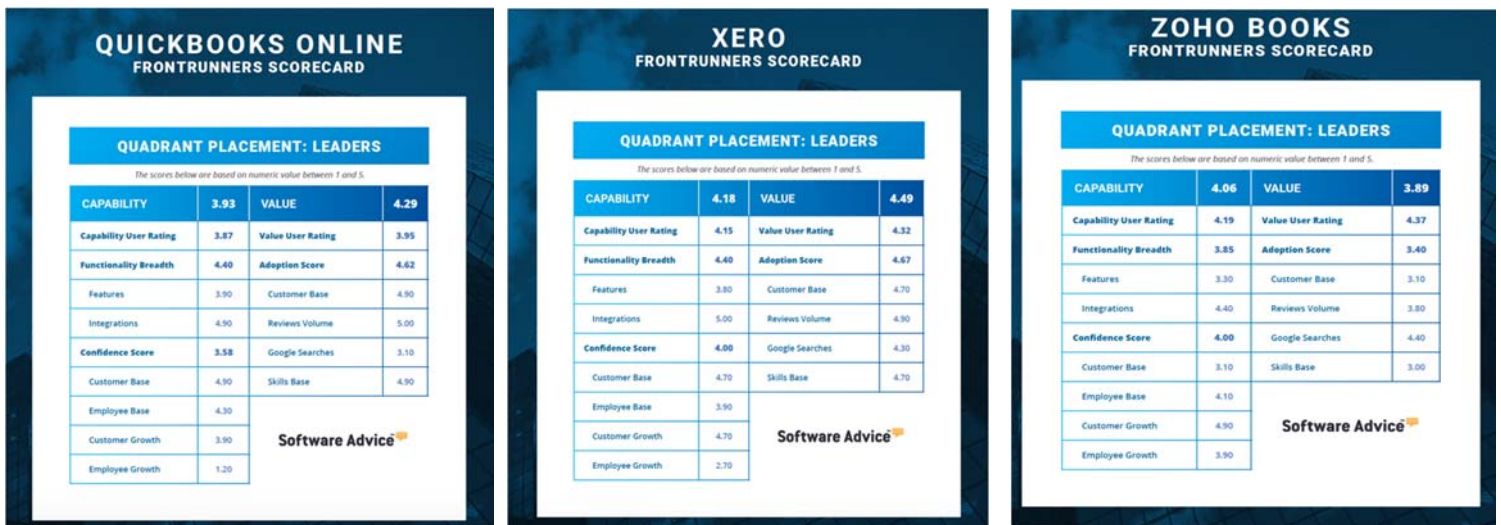


Figura 12: “Scorecard” de los Líderes Globales de Programas de Contabilidad en la Nube. **Fuente:** (Gartner, 2017).

El estudio de Gartner, presenta un mapa de posicionamiento que destaca los mejores programas de contabilidad a nivel mundial para microempresas. Este estudio abarca más de 200 programas de contabilidad bajo el sistema de “cloud accounting” y “desktop”. Sólo aquellos programas con los puntajes más altos por su **capacidad y valor** fueron incluidos en el mapa de posicionamiento. Los puntajes se basan en gran medida en opiniones de usuarios reales, junto con otros atributos relacionados a desempeño, valores agregados, cantidad de suscriptores, entre otros. Todos los productos en algún cuadrante son considerados del “alto desempeño” y las microempresas a nivel mundial utilizan este informe para tomar decisiones más informada sobre qué tipo de programas les es más funcional según su necesidad (Gartner, 2017).

Anexo 11 – Bases para Segmentación de Mercados

MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

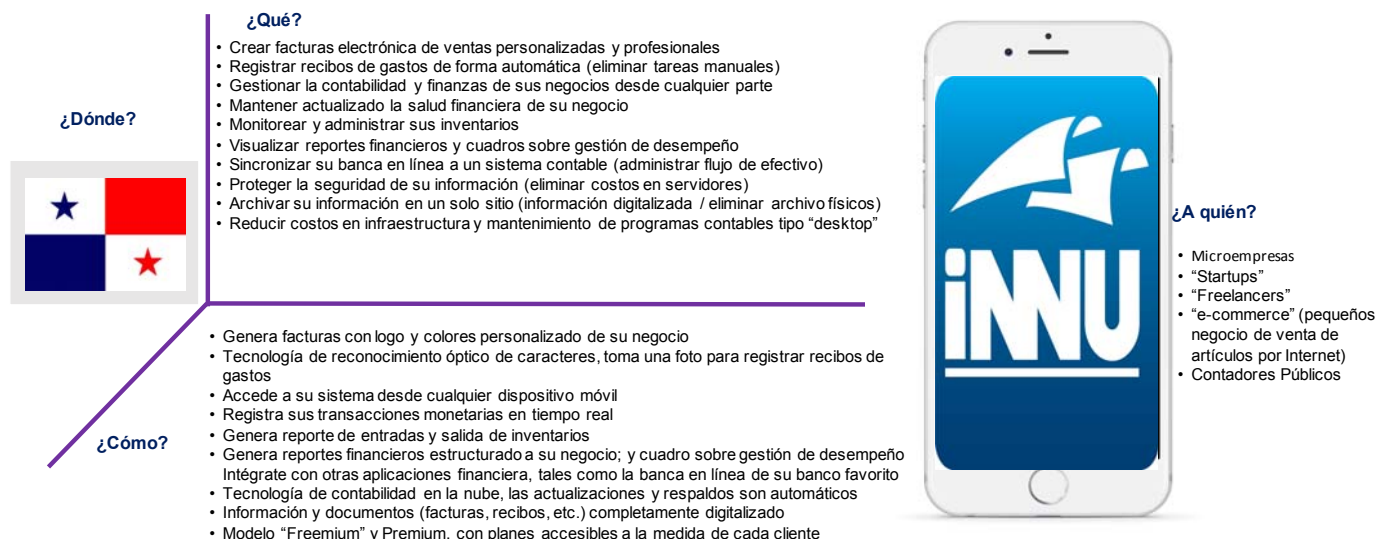


Gráfico 27: Matriz de Macrosegmentación. Fuente: Elaboración Propia en base a (Calameo, 2017).

Variable de Segmentación - Mercados Empresarial					
Demográfica	Sector	Microempresas; principalmente, enfocadas a las actividades económicas de ventas de vehículos usados, hoteles, restaurantes y otras actividades de servicios ("startups", cafeterías o restaurantes, locales para ventas de artículos, servicios de agente para alquiler de inmuebles, servicios profesionales o "Freelancers")	Enfoques de Compra	Función de compra	Organización de compra centralizada. La decisión sea del dueño o propietario de la microempresa.
	Tamaño de la empresa	Microempresas y profesionales independientes cuya facturación anual de ingresos no supera los US\$150,000, y cuentan con una planilla no mayor a 30 colaboradores.		Estructura de poder	Decisión por la función de finanzas.
	Ubicación	Microempresas y profesionales independientes existentes en toda la República de Panamá		Naturaleza de relaciones existentes	Atender microempresas y profesionales independientes con alto potencial de ser cliente y/o usuario de INNU, enfocados a construir relaciones sólidas.
	Edad	profesionales independientes en un rango de edad entre los 18 años y 38 años (Millennials nacidos entre los años 1980 y 2000).		Políticas y criterios de compra	gusten de la contratación de servicios por "uso" ("On-Demand"), que buscan calidad, precio y servicio en sus proveedores.
	Tecnología	Usuarios que utilicen y confíen en la tecnología de "cloud computing".		Factores situacionales	Urgencia
Operación	Estatus de usuario o no usuario	Todo usuario que se registre para utilizar el programa de "cloud" accounting" INNU. Sea usuario de uso gratis por 30 días o usuario suscrito por pago.	Aplicación específica	Generación de factura electrónica, registro de gastos de forma automática, preparación de formularios de impuestos y reportes financieros.	
	Capacidades del cliente	Microempresas que requieren varios tipos de servicios en relación a su gestión contable y financiera (facturación, cobros, planillas, impuestos, reportes financieros, etc.)	Tamaño de pedido	Cualquier tipo de pedido, consumo individual por mes o pago de uso por todo un año.	
Características personales					
Similitud comprador - vendedor		Microempresas y profesionales independientes que compartan y estén alineados con los valores organizacionales de INNU.			
Actitud ante el riesgo		Tomadores de riesgo.			
Lealtad		Reconocidos por su lealtad en el uso y contratación de servicios.			

Tabla 22: Variable de Segmentación – Mercado Empresarial. Fuente: Elaboración Propia en base a (Kotler & Keller, 2012).

Definición del Segmento Meta Basado en Necesidades	
Segmentación basada en necesidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Startups" (administración de flujo de dinero e inversión). 2. "Freelancers" o profesionales independientes (administración de gastos e ingresos impositivos al fisco). 3. "e-commerce" (administración de inventario). 4. Pequeños negocios (visualización de la salud financiera del negocio). 5. Contadores Públicos (programa contable para el manejo de las cuentas de sus clientes).
Identificación del segmento	Startups, Freelancers, e-commerce, pequeños negocios y contadores públicos establecidos en la República de Panamá, cuya facturación anual de ingresos no supera los US\$150,000; y cuenten con una planilla no mayor a 30 colaboradores. Utilizen y confíen en la tecnología de "cloud computing" para la administración de sus transacciones comerciales como gmail, dropbox, onedrive, googledrive; etc. Tengan afinidad y relación con la contratación de servicios "on-demand". Enfrenten problemas o situaciones difíciles en la preparación y presentación de sus declaraciones de renta.
Rentabilidad del segmento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suscripción plan "Básico" - rentabilidad baja 2. Suscripción plan "Estándar" - rentabilidad media 3. Suscripción plan "Premium" - rentabilidad alta 4. Suscripción plan "Partner CPA" - rentabilidad baja

Tabla 23: Definición del Segmento Meta según Necesidades. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Kotler & Keller, 2012).

Microempresa se refiere a negocios cuya facturación anual de ingresos no supera los US\$150,000; por lo general, tienen una planilla no mayor a 30 colaboradores. Por ejemplo, negocio tipo cafeterías o restaurantes, locales para ventas de artículos, servicios de agente para alquiler de inmuebles, servicios profesionales, etc.

Según las investigaciones de mercado y análisis del entorno presentado en la sección II y los anexos 2 y 9, hoy en día, el uso de tecnología como el Internet, aplicaciones móviles, o el almacenamiento de datos en la nube va más allá de la edad del usuario, ya que se enfoca más en preferencia, funcionalidad y uso de la tecnología por parte del usuario. Por esta razón, no se considera necesario segmentar a los clientes en base al factor edad y más cuando las tendencias generacionales y futuros microempresarios son y serán personas (generación "millennial" y "Z") con hábitos y comportamiento en favor del uso de la tecnología.


Anexo 12 – Diseño de Visualización y Características de INNU





Figura 13: Diseño del Logo de INNU. Fuente: Elaboración Propia.


Características del App


INNU Cloud Accounting


 **ANÁLISIS DE DATA**
Genera reportes financieros y flujos de caja de forma instantánea

 **FACTURA MÁS FACIL**
Crea facturas electrónicas y sólo haz "click" y envía a tus clientes

 **CAPTURA TUS GASTOS**
Olvidate de los registros manuales, con sólo tomar una foto tus gastos quedarán registrados



MARKET PLACE 
Conéctate "online" con tu contador 24/7

CONCILIA TUS BANCOS 
Conecta tu banca en línea y observa tu saldos bancarios


LIVE CHAT 365 
CRM 24/7 para soporte y consulta sobre el uso de INNU

Figura 14: Características y Funcionalidades del App. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 15: Ejemplo de Visualización y Diseño de “Dashboard” en INNU. **Fuente:** Elaboración Propia. Visualización de indicadores claves de desempeño accediendo desde el “app” o sitio web de la cuenta del usuario.

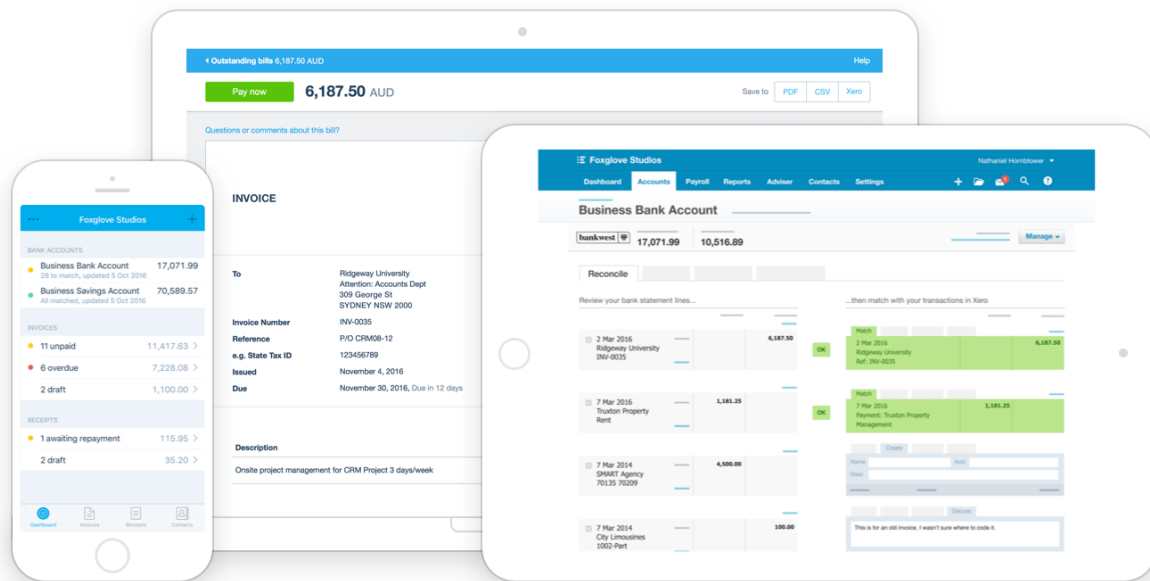


Figura 16: Ejemplo de Visualización y Diseño de Reportes en INNU. **Fuente:** (Xero, 2017). El usuario tiene acceso a su información contable y financiera desde un celular, tablet y laptop.



Figura 17: Ejemplo del Funcionamiento de la Tecnología OCR. **Fuente:** Elaboración Propia.

Tecnología “Optical Character Recognition” que permite tomar foto de un recibo de gasto o compra y que esta automáticamente capture los datos en el sistema.

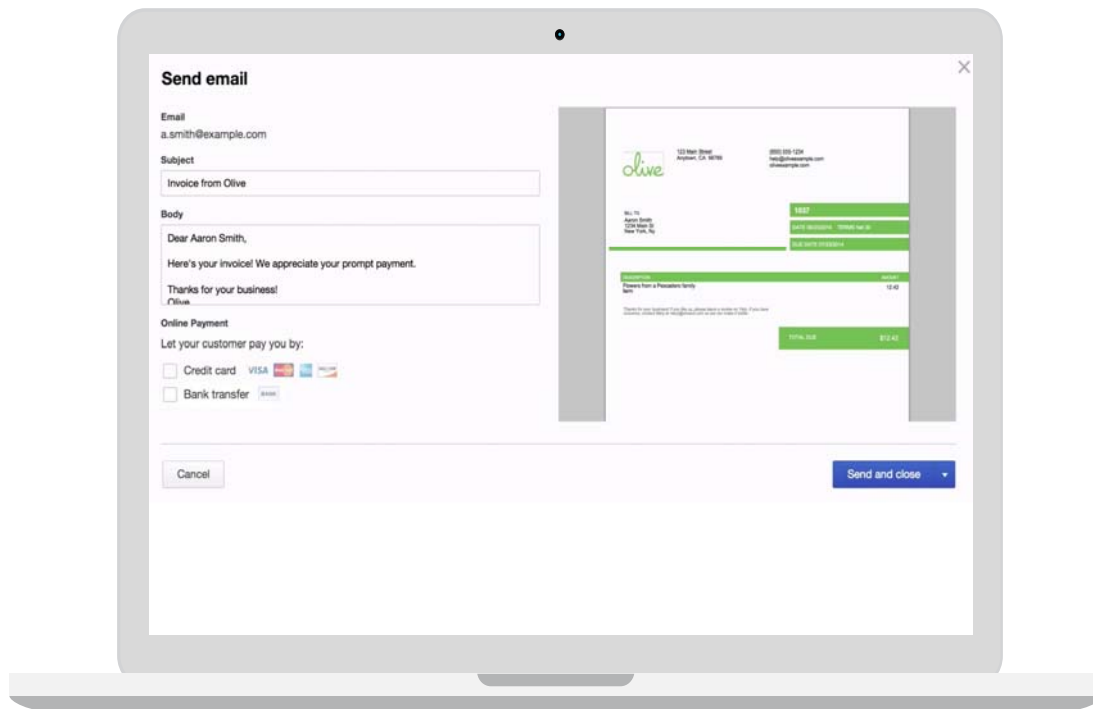


Figura 18: Creación y envío de la factura electrónica. **Fuente:** Elaboración Propia.

Diagrama ilustrativo del modelo de funcionamiento de INNU

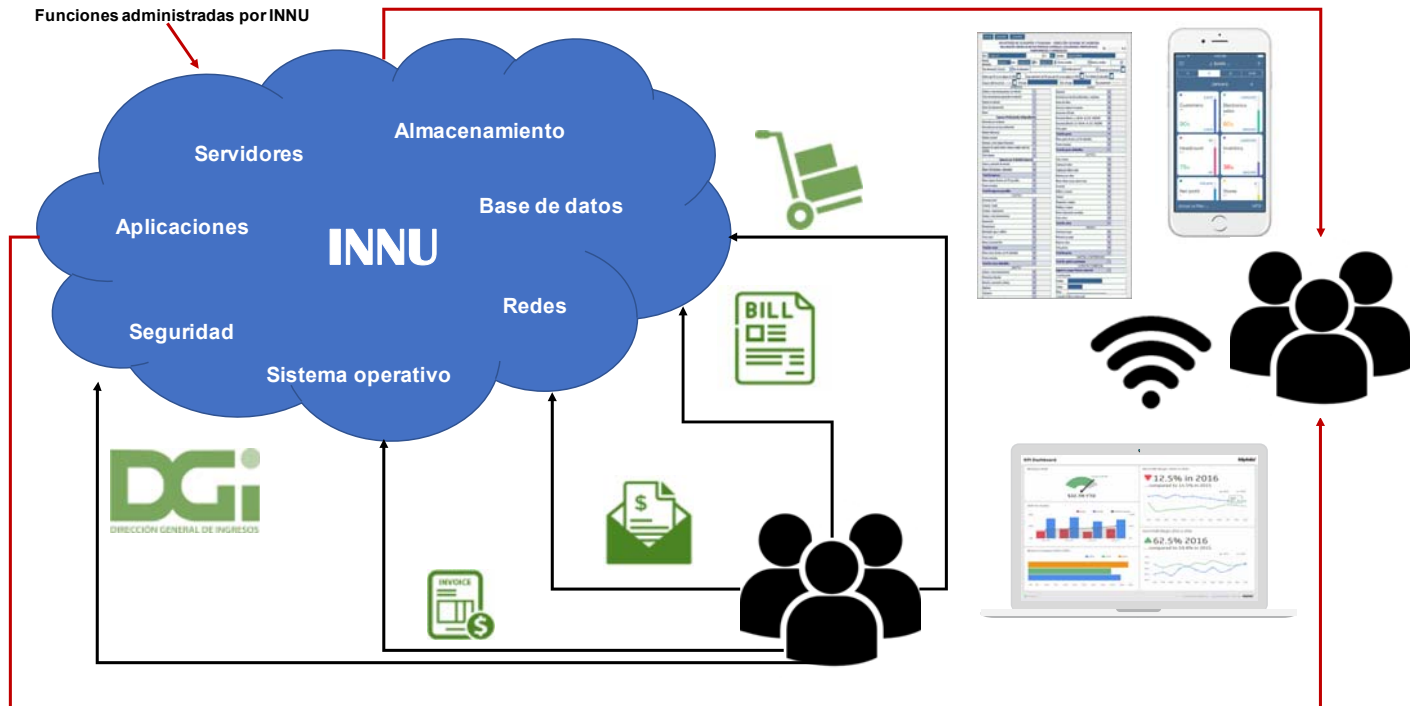


Figura 19: Diagrama Ilustrativo del Modelo de Funcionamiento de INNU. Fuente: Elaboración Propia.

- **Paso 1:** los usuarios cargan sus transacciones operacionales (ventas, compras, inventarios, transferencias bancarias, etc.) al programa de contabilidad en la nube INNU.
- **Paso 2:** INNU al ser un SaaS se encarga de administrar todas las funcionalidades del programa contable relacionado a seguridad de información, actualización del sistema operativo, redes, base de datos, etc.
- **Paso 3:** los usuarios a través del Internet acceden desde cualquier dispositivo a su información financiera, visualizándola de una forma fácil y comprensible. **Además, podrán generar su declaración de renta de forma automática con el sistema eTax de la Dirección General de Ingresos de la República de Panamá (DGI).**

La principal característica del modelo SaaS es que el programa es administrado por el proveedor en la nube y no por el usuario.

Anexo 13 – Análisis Organizacional

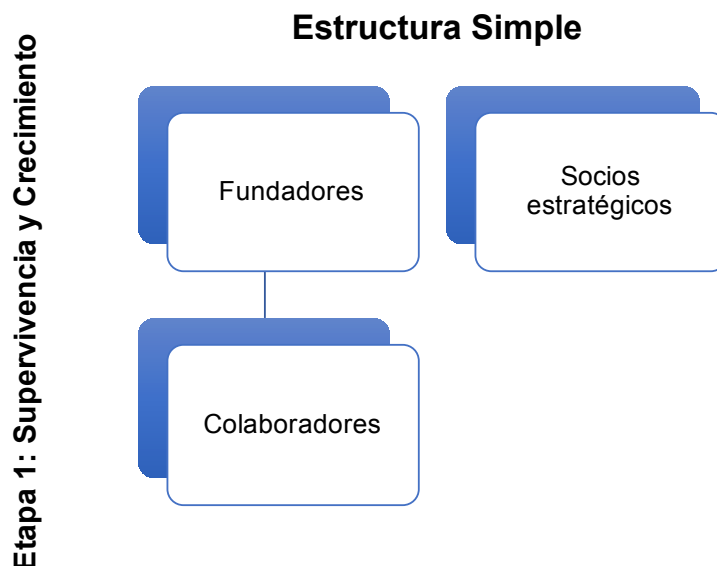


Gráfico 28: Modelo de Estructura Organizacional Simple. Fuente: Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).

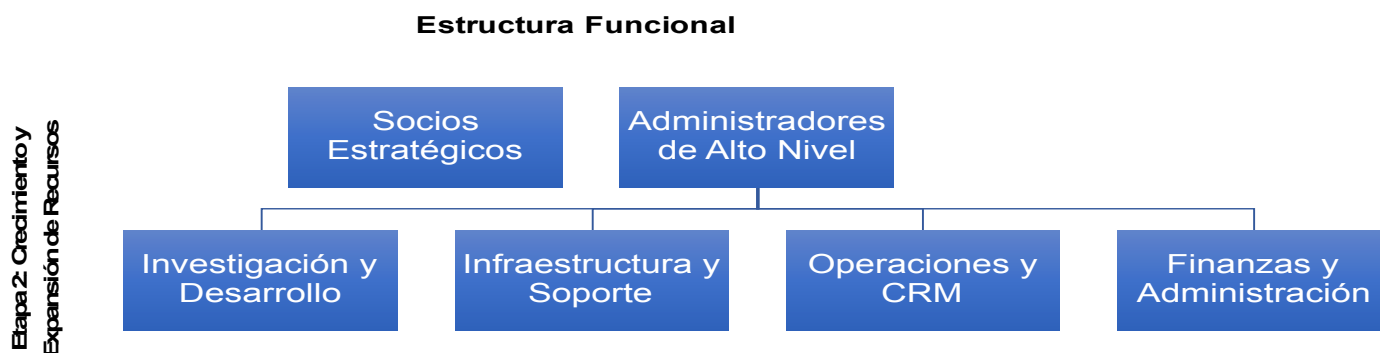


Gráfico 29: Modelo de Estructura Organizacional Funcional. Fuente: Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).

Función	Etapa 1 (año 1 y 2 de operación)	Etapa 2 (año 3 y 4 de operación)
Evaluación de problemas importantes	Supervivencia y crecimiento; enfrentando los problemas operativos en el corto plazo.	Crecimiento, racionalización y expansión de recursos; proporcionando una atención adecuada a los problemas.
Objetivos	Personales y subjetivos.	Cumplir objetivos de presupuestos y rendimientos orientados funcionalmente.
Estrategia	Implícita y personal; explotación de las oportunidades inmediatas.	Acciones orientadas funcionalmente.
Organización	Una unidad	Unidad con grupos especializados funcionalmente.
Medición y Control	Control personal y subjetivos bastante sencillo.	Se implementa la evaluación de operaciones funcionales.
Indicadores clave de desempeño	Informal, personal, y subjetivo.	Más estructurado y basado en políticas.

Tabla 24: Sistema de Operación de Organización según Etapa de Funcionamiento. Fuente: (Wheelen & Hunger, 2007).

Anexo 14 – Valores Corporativos



Transparente:

Valoramos nuestra reputación por eso siempre emprendemos nuestros deberes con la debida diligencia y transparencia entre nosotros y así mismo con los clientes, proveedores, competidores, entre otros.



Profesional e Íntegro:

Mantenemos en todo momento nuestra profesionalidad, objetividad y la excelencia en la calidad del servicio que ofrecemos, siendo en todo momento independientes ante cualquier conflicto de interés.



Comprometidos y Agradecidos:

Creemos y somos un emprendimiento, por la cual actuamos por el bien del desarrollo de oportunidades dentro de esta comunidad.



Apasionados y Creativos:

Siempre estamos innovando y creciendo, trabajamos duro y celebramos nuestros éxitos como un equipo.



Colaborativos:

Cada uno de nosotros está aquí por algún talento único, por eso damos lo mejor de cada uno y creamos equipos fuertes y orientados al éxito



Figura 20: Valores Corporativos de INNU. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 15 – Análisis Interno: Competencias Distintivas y Ventaja Competitiva

Oportunidades/Fortalezas: Estrategias	Amenazas/Fortalezas: Estrategia
<p>(1) Desarrollar una eficiencia superior al lograr una economía de escala, capturando la mayor cantidad de éste mercado virgen a través de ésta tecnología del "cloud accounting" basada en Internet.</p> <p>(2) Implementar una estrategia de "marketing" agresivo que contemple las 4P, para crear un "awarness" sobre la marca y los beneficios de INNU en comparación a la herramientas tradicionales existentes o los programas similares en el mundo.</p> <p>(3) Crear una estrategia de sistemas de información y eficiencia utilizando sistemas de información basado en la web para reducir costos y automatizando tareas administrativas como cobros de los planes mensuales.</p> <p>(4) Establecer una estrategia para mejorar la calidad como excelencia, desarrollando sistemas tecnológicos que permitan a los clientes realizar su suscripción e instalación del programa de una manera fácil (via Internet) y así mismo acceder a los servicios de soporte y mantenimiento.</p> <p>(5) Implementar una estrategia de entrada basada en "desarrollo de participación de mercado" buscando atraer los recursos financieros necesarios para invertir en competencias de investigación y desarrollo de productos.</p>	<p>(1) Desarrollar una eficiencia superior al lograr una economía de escala, capturando la mayor cantidad de mercado posible, antes que los competidores globales se enfoquen en el mercado de la República de Panamá.</p> <p>(2) Implementar una estrategia de "marketing" agresivo que contemple las 4P, para crear un "awarness" sobre la marca y los beneficios de INNU en comparación a la herramientas tradicionales existentes o los programas similares en el mundo.</p> <p>(3) Asegurar que exista una estrecha integración entre I&D y Marketing, para asegurarse que exista la demanda y que el producto esté bien comercializado.</p> <p>(4) Implementar una estrategia de entrada basada en "desarrollo de participación de mercado" buscando atraer los recursos financieros necesarios para invertir en competencias de investigación y desarrollo de productos.</p> <p>(5) Modificar los modelos de negocio para desarrollar nuevas estrategias y rediseñar productos, y crear canales de distribución y campañas de marketing para satisfacer las necesidades del segmento del mercado en crecimiento en la etapa de "mayoría temprana".</p>
Oportunidades/Debilidades: Estrategias	Amenazas/Debilidades: Estrategia
<p>(1) Acelerar el desarrollo de producto en esta industria embriona dentro de la República de Panamá.</p> <p>(2) Crear una estrategia de investigación, desarrollo y eficiencia, para reducir los tiempos y costos del efecto "aprendizaje" en I&D del producto, por medio de la creación de la Comunidad INNU, en donde los usuarios podrán identificar problemas e incluso indicar la posible solución.</p> <p>(3) Implementar una estrategia de entrada basada en "desarrollo de participación de mercado" buscando atraer los recursos financieros necesarios para invertir en competencias de investigación y desarrollo de productos. (Incubadora FinTech)</p>	<p>(1) Identificar otros mercados de segmento pequeños a nivel de Centroamérica.</p> <p>(2) Fusionarse con el competidor global que entre al mercado de Panamá, o venderle la tecnología desarrollada a un integrante nuevo en el mercado que desee realizar la "innovación estratégica".</p> <p>(3) Establecer una estrategia de recursos humanos, al contratar personas autosuficientes y orientadas hacia las metas.</p> <p>(4) Desarrollar una competencia de capacidad de respuesta al cliente superior; no sólo identificando sus necesidades, sino también escuchándolos para buscar una mejor forma de satisfacer su necesidad.</p>

Tabla 25: Matriz Integral de Estrategias con Base a FODA. Fuente: Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).



Gráfico 30: Matriz de Ventaja Competitiva. Fuente: Elaboración Propia en base a (Porter, 1980).

Estas dos fuentes de valor (economía de escala e innovación) crean una **ventaja competitiva sostenible** para INNU, ya que es una ventaja de bajo costo y una ventaja de diferenciación implementadas en un **segmento de mercado específico que lo convierte en un elemento estratégico** (Porter, 1980).

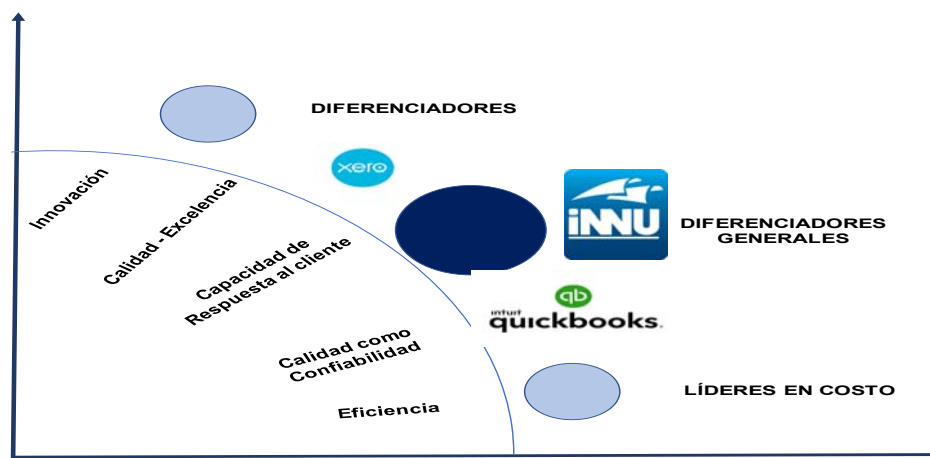


Gráfico 31: Frontera de Creación de Valor. Fuente: Elaboración Propia en base a (Jones, 2011).

La frontera de creación de valor está ocupada por los diferenciadores amplios o generales, es decir, empresas que han desarrollado estrategias de negocios para diferenciar mejor sus productos y disminuir simultáneamente sus estructuras de costos (Wheelen & Hunger, 2007). Al comparar a INNU en esta frontera de valor con los programas de contabilidad en la nube líderes en el mundo, tal vez tenga mayores costos que el líder en costo y ofrezca un producto menos diferenciado que el diferenciador dentro de esta industria a nivel global. Sin embargo, su cualidad distintiva creada específicamente para el mercado de microempresas en la República de Panamá le permitirá ofrecer a los clientes más valor que los otros competidores directos.

Los diferenciadores generales emplean siempre sus competencias distintivas para buscar nuevos segmentos de mercados a los que pudieran ingresar para aumentar su participación de mercados y utilidades. Actualmente, las empresas más exitosas en una industria suelen ser las que han desarrollado estrategias para lograr ofrecer a los clientes una “propuesta de valor” superior en comparación a la competencia directa o indirecta (Jones, 2011).

Anexo 16 – Encuesta de Satisfacción de Clientes para Objetivos de Marketing

Encuesta de Satisfacción al Cliente:

Preguntas	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Pobre
Califique la calidad general de INNU como servicio:					
Califique nuestro nivel de Servicio al Cliente:					
Califique el aporte de INNU a sus procesos diarios:					
Califique el material de entrenamiento:					
Califique nuestra relación Calidad/Precio:					

Preguntas	100%	75%	50%	25%	0%
Que Probabilidad hay que Renueve con INNU?					
Que Probabilidad hay que recomiende INNU?					

Figura 21: Encuesta de Satisfacción al Cliente. **Fuente:** Elaboración Propia.

Anexo 17 – Encuesta de Posicionamiento para Objetivos de Marketing

Encuesta de Awareness y Top of Mind

Preguntas	Respuestas
1 ¿Conoce la tecnología de Cloud Accounting?	_____
2 ¿Ha utilizado anteriormente un Sistema de Cloud Accounting?	_____
3 Mencione Tres Soluciones de Cloud Accounting que Conozca:	_____
4 ¿Ha escuchado anteriormente de INNU?	_____
5 ¿Estaría dispuesto/a a probar el servicio en el próximo año?	_____
6 ¿Estaría dispuesto/a a recomendar el servicio?	_____

Figura 22: Encuesta de “Awareness & Top of Mind”. **Fuente:** Elaboración Propia.

Anexo 18 – Mapa de Posicionamiento Deseado

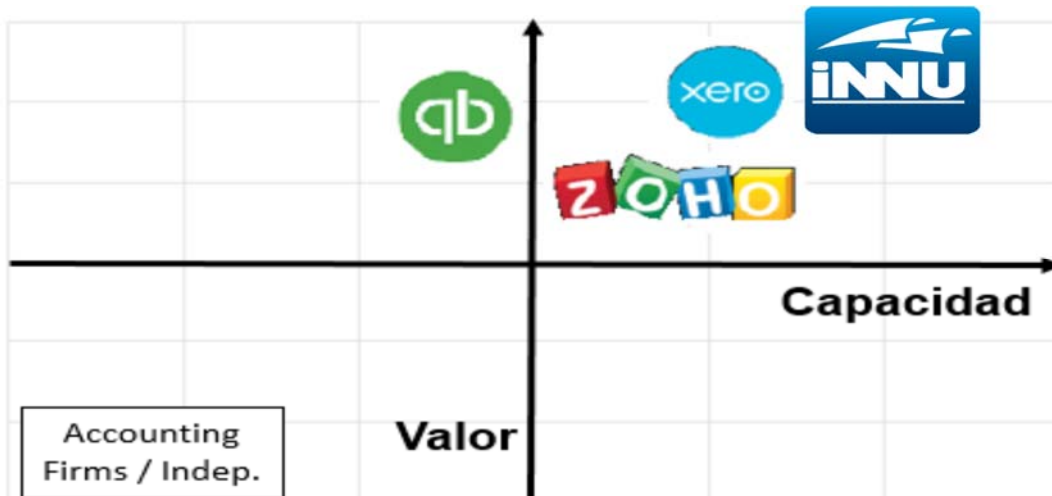


Gráfico 32: Mapa de Posicionamiento Deseado. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Gartner, 2017).

Anexo 19 – Matriz Integral de Criterios de Segmentación por Rentabilidad



INNU Cloud Accounting **Microempresas – Panamá.**

StartUps	Freelancers	E-Commerce	Pequeños Negocios	Partner CPAs	Tipo de Suscripción
Baja Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Baja cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración 	Baja Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Baja cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración 		Baja Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Baja cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración 		Básico
Media Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración 	Alta Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta cantidad de transacciones - Seguridad y constancia 	Media Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta cantidad de transacciones - Alta complejidad en modelo 	Alta Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración 		Estándar
Alta Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta cantidad de transacciones - Incertidumbre sobre servicio 		Alta Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta cantidad de transacciones - Seguridad y constancia 			Premium
				Media Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta cantidad de transacciones. 	Partner CPA

Gráfico 33: Matriz Integral de Criterios de Segmentación por Rentabilidad. Fuente: Elaboración Propia.

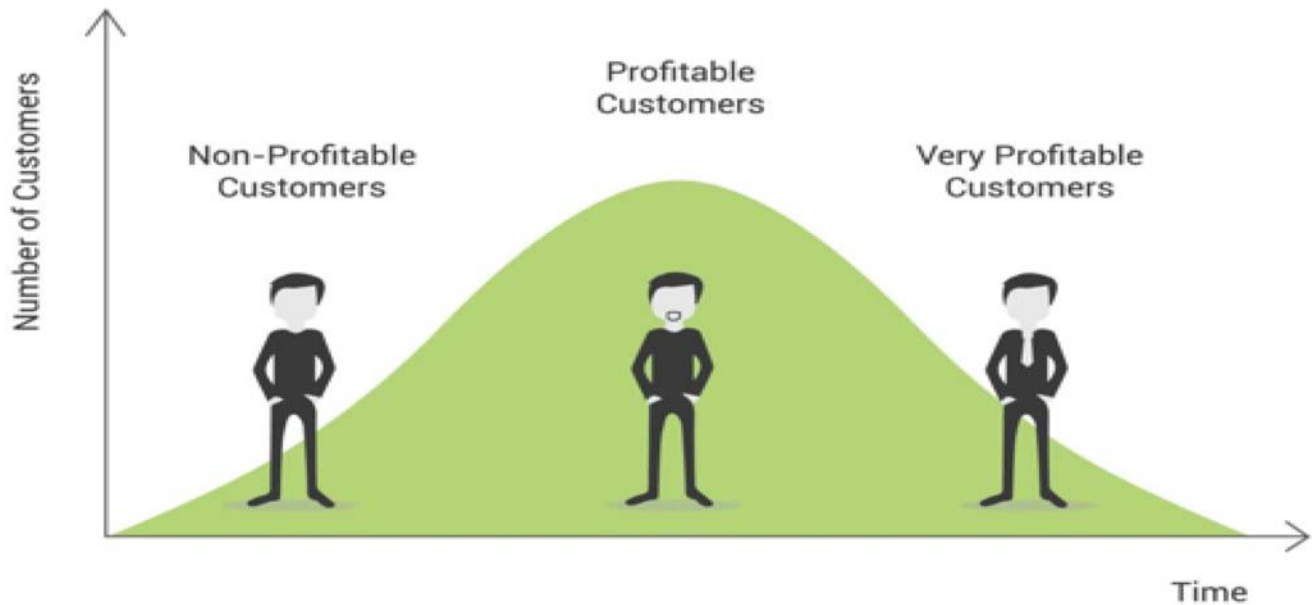


Figura 23: Esquema del Ciclo “Customer-Life-Time-Value”. Fuente: (BLoyal, 2017).

Anexo 20 – Lista de Actividades y Comunicación con Clientes

TIPO DE MARKETING / CANAL Y MEDIO	OBJETIVO / PROCEDIMIENTO
Directo: Correo electrónico	Comprar listas selectivas de correos con nombres correspondientes a un grupo de clientes o mercado meta con características de negocio ya definidas, para enviarles correos personalizados y crear una relación continua con cada uno. Por ejemplo, enviarles una oferta de suscripción gratuita por tres meses; y posteriormente, comunicaciones educándolos sobre aspectos relacionados a la gestión contable de su negocio y un video cortos sobre el uso eficiente de INNU.
Interactivo: Página Web	Diseñar un sitio Web que personalice y exprese el propósito, historia, necesidades a satisfacer y visión de INNU, debe ser atractivo al verlo por primera vez, y lo suficientemente interesante para visitarlos repetidamente. Debe incluir los 7 elementos claves para ser un sitio eficaz ⁹ : <ul style="list-style-type: none"> • Contexto: distribución y diseño • Contenido: texto, imágenes, sonido y video que contiene el sitio • Comunidad: permitir en el sitio la comunicación entre usuarios • Personalización: adaptar el sitio a diferentes usuarios, por ejemplo, distinguir las soluciones para cada mercado (“startup”, “freelancer”, “e-commerce” y microempresas) • Comunicación: permitir la comunicación entre el sitio y el usuario / entre el usuario y el sitio • Conexión: grado en el que el sitio esté vinculado a otros sitios de interés (páginas de la Dirección General de Ingresos en Panamá) • Comercio: capacidades del sitio para permitir transacciones comerciales (suscripción).
Interactivo: Anuncios de búsqueda y display	Comprar anuncios en sitios relacionados para colocar información contextual sobre INNU. Ejemplo de esto, sería a través de google y/o el sitio del diario en Panamá www.martesfinanciero.com . SEM y SEO
Interactivo: Publicidad de “boca a boca”	Colocar en nuestro sitio web, una sección para citar frases de usuarios existentes sobre su experiencia con INNU. Además, invertir en varias formas de redes sociales para que los embajadores de marca difundan sus comunicaciones y experiencia utilizando nuestro programa.
Interactivo: Redes Sociales	Crear contenido propio y con ayuda de usuarios desarrollar el INNU “Live Community” y redes sociales como Facebook, LinkedIn y YouTube, con el propósito de establecer una comunicación entre la compañía y los usuarios por medio de comentarios, mensajes instantáneos y foros de chat, para abordar temas de interés especiales relacionados con los productos y marca de la empresa y así también recolectar y comunicar información clave.

Tabla 26: Lista de Actividades y Comunicación con Clientes. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Kotler & Keller, 2012).



Figura 24: Estrategia SEO INNU. **Fuente:** Elaboración Propia.

Anexo 21 – Cronograma de Actividades

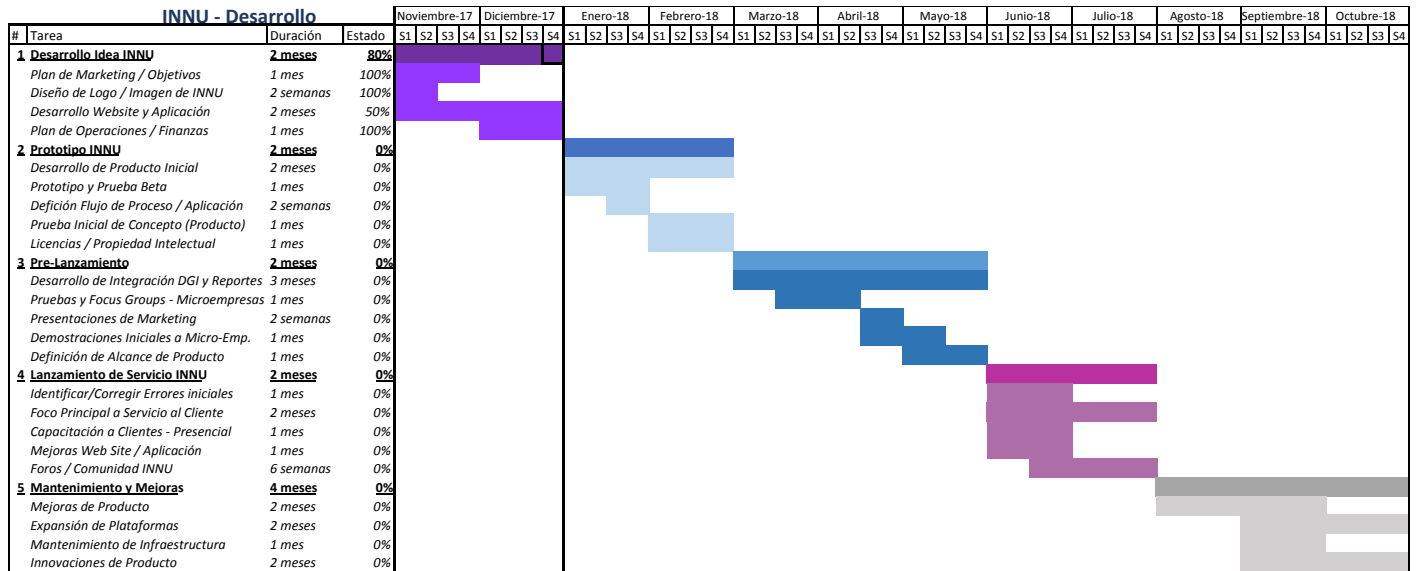


Gráfico 34: Cronograma de Actividades. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 22 – Tamaño de Mercado y Ventas

Año	Objetivos de Marketing		
	Penetración	Fidelización	Market Share
2018	6%	3%	0.3%
2019	8%	4%	2%
2020	15%	9%	3%
2021	18%	11%	4%
2022	20%	13%	5%

Proyección de Ventas (Del año 1 al año 3)		
Plan de Suscripción	Precio de Venta	% Usuarios Suscritos
Plan Básico	\$ 9.99	40%
Plan Estándar	\$ 24.99	30%
Plan Premium	\$ 49.99	25%
Plan Partner CPA	\$ 2.99	5%

Proyección de Ventas (Del año 4 al año 5)		
Plan de Suscripción	Precio de Venta	% Usuarios Suscritos
Plan Básico	\$ 9.99	30%
Plan Estándar	\$ 24.99	32%
Plan Premium	\$ 49.99	28%
Plan Partner CPA	\$ 2.99	10%

Año	No. de empresas	Microempresas	Mercado Segmentado	Mercado Disponible	Mercado Efectivo	Tamaño del Mercado US\$
2009	60,444	49,979				
2010	63,269	52,315				
2011	66,227	54,761				
2012	69,323	57,320				
2013	72,563	60,000				
2014**	76,528	63,278				
2015**	82,655	68,345				
2016**	84,780	70,102				
2017	88,743	73,378	52,576	40,378	29,557	\$ 21,280,891
2018	92,891	76,809	55,033	42,266	30,938	\$ 22,275,652
2019	97,233	80,399	57,606	44,241	32,385	\$ 23,316,914
2020	101,779	84,157	60,299	46,309	33,898	\$ 24,406,848
2021	106,536	88,091	63,117	48,474	35,483	\$ 25,547,730
2022	111,516	92,209	66,068	50,740	37,142	\$ 26,741,942

Periodo	Plan Básico (Usuarios)	Plan Básico (Ventas)	Plan Estándar (Usuarios)	Plan Estándar (Ventas)
Jan-18	-	\$ -	-	\$ -
Feb-18	-	\$ -	-	\$ -
Mar-18	-	\$ -	-	\$ -
Apr-18	-	\$ -	-	\$ -
May-18	-	\$ -	-	\$ -
Jun-18	17	\$ 167	13	\$ 313
Jul-18	23	\$ 401	18	\$ 752
Aug-18	30	\$ 701	23	\$ 1,315
Sep-18	33	\$ 1,035	25	\$ 1,941
Oct-18	33	\$ 1,369	25	\$ 2,568
Nov-18	100	\$ 2,370	75	\$ 4,446
Dec-18	97	\$ 3,338	73	\$ 6,263
Dec-19	499	\$ 59,787	374	\$ 112,168
Dec-20	1,166	\$ 139,793	875	\$ 262,269
Dec-21	1,128	\$ 135,268	1,204	\$ 360,930
Dec-22	1,449	\$ 173,649	1,545	\$ 463,342

Periodo	Plan Premium (Usuarios)	Plan Premium (Ventas)	Plan Partner CPA (Usuarios)	Plan Partner CPA (Ventas)	Total Usuarios Suscritos (Fidelización)	Total de Ventas
Jan-18	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
Feb-18	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
Mar-18	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
Apr-18	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
May-18	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
Jun-18	10	\$ 522	2	\$ 6	42	\$ 1,008
Jul-18	15	\$ 1,253	3	\$ 15	58	\$ 2,420
Aug-18	19	\$ 2,192	4	\$ 26	75	\$ 4,235
Sep-18	21	\$ 3,236	4	\$ 39	84	\$ 6,251
Oct-18	21	\$ 4,280	4	\$ 51	84	\$ 8,268
Nov-18	63	\$ 7,412	13	\$ 89	251	\$ 14,317
Dec-18	61	\$ 10,440	12	\$ 125	242	\$ 20,165
Dec-19	312	\$ 186,984	62	\$ 2,237	1,247	\$ 361,175
Dec-20	729	\$ 437,202	146	\$ 5,230	2,915	\$ 844,493
Dec-21	1,053	\$ 631,754	376	\$ 13,495	3,761	\$ 1,141,447
Dec-22	1,352	\$ 811,010	483	\$ 17,324	4,828	\$ 1,465,325

Tabla 27: Proyección del Tamaño de Mercado y Ventas. Fuente: Elaboración Propia. (Ver anexo 4)

Anexo 23 – Gastos de Marketing

Objetivos de Marketing	2018	2019	2020	2021	2022
Penetración	6%	8%	15%	18%	20%
Fidelización	3%	4%	9%	11%	13%
Market Share	0.3%	2%	3%	4%	5%
Clientes o Usuarios Suscritos	835	1,247	2,915	3,761	4,828
Ventas US\$	56,664	361,175	844,493	1,141,447	1,465,325
Presupuesto de Actividades para Marketing/Ventas	50%	35%	22%	20%	18%
Presupuesto de Actividades para Marketing US\$	28,332	126,411	185,789	228,289	263,758

Tabla 28: Proyección de los Gastos de Marketing. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Roger Best, 2007).

Presupuesto de Marketing	Presupuesto	2018	2019	2020	2021	2022
Marketing Digital	35.0%	9,916	44,244	65,026	79,901	92,315
Anuncios en páginas de Internet	22.0%	2,182	9,734	14,306	17,578	20,309
Anuncios de búsqueda (SEM)	20.2%	2,003	8,937	13,135	16,140	18,648
Marketing Automation	14.0%	1,388	6,194	9,104	11,186	12,924
Email marketing	13.3%	1,319	5,884	8,648	10,627	12,278
Páginas de Internet de INNU	13.3%	1,319	5,884	8,648	10,627	12,278
Redes Sociales	13.3%	1,319	5,884	8,648	10,627	12,278
SEO	3.9%	387	1,726	2,536	3,116	3,600
Marketing Digital	100.0%	9,916	44,244	65,026	79,901	92,315
Marketing B2B	65.0%	18,416	82,167	120,763	148,388	171,443
Mercadeo (activaciones)	25.0%	2,479	20,542	30,191	37,097	42,861
Eventos	22.5%	2,231	18,488	27,172	33,387	38,575
Branding	12.5%	1,240	10,271	15,095	18,549	21,430
Inteligencia de negocio y búsqueda de mercados	18.3%	1,815	15,037	22,100	27,155	31,374
Relaciones Públicas (Firmas de Contadores)	16.7%	1,656	13,722	20,167	24,781	28,631
Relaciones con analistas financieros	5.0%	496	4,108	6,038	7,419	8,572
Marketing B2B	100.0%	9,916	82,167	120,763	148,388	171,443
Total Presupuesto para Actividades de Marketing	100.0%	28,332	126,411	185,789	228,289	263,758
Gastos de Marketing - Inversión inicial		18,300	-	-	-	-
Honorarios - Socio Estratégico		4,900	3,500	-	-	-
Gastos de salarios del CMO y Soporte de CMO		-	-	103,444	107,581	111,885
Total Gastos de Venta y Mercadeo		51,532	129,911	289,232	335,871	375,643

Tabla 29: Proyección de la Asignación del Presupuesto de Marketing. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (IDC, 2014).

La distribución de los costos del presupuesto de Marketing fue en base al estudio 2013 Tech Marketing Benchmarks Study del IDC, para compañías “Startup” de tecnología. En el estudio se presenta una tabla de porcentajes recomendados para asignar a cada actividad relevante de marketing digital y B2B.