



INNU

Insight Numbers Cloud Accounting Software

Parte II

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

Alumno: Silvio Vega
Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Panamá, Abril 2018



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



**INSIGHT NUMBERS – PARTE II
CLOUD ACCOUNTING SOFTWARE**

Estudiante: Silvio Vega

Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Panamá, 16 de mayo de 2018



Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	3
II.1 Industria	3
II.2 Resumen de Oportunidades y Amenazas Identificadas para el Mercado de Panamá.....	3
II.3 Análisis de la Competencia	3
II.4 Actores Claves.....	3
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	4
III.1 Modelo de Negocio - Canvas.....	4
III.2 Propuesta de Valor y Aspectos Distintivos de INNU.....	4
III.3 Análisis Interno: Competencias Distintivas y Ventaja Competitiva	4
III.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	4
IV. Plan de Marketing	5
IV.1 Objetivos de Marketing.....	5
IV.2 Estrategia de Segmentación	5
IV.3 Estrategia de Precio	5
IV.4 Estrategia de Comunicación y Venta.....	5
V. Plan de Operaciones	6
V.1 Estrategias, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	6
V.2 Flujo de Operaciones.....	7
V.3 Plan de Desarrollo e Implementación	10
V.4 Dotación.....	10
VI. Equipo del Proyecto	11
VI.1 Equipo Gestor y Estructura Organizacional	11
VI.2 Incentivos y Compensaciones.....	13
VI.2.1 Sistema y Mix de Compensación para el Personal bajo Contrato Laboral.....	13
VI.2.2 Política de Compensación	13
VI.2.3 Remuneración para el Personal No Ejecutivo	13
VII. Plan Financiero	14
VII.1 Supuestos y Variables Financieras.....	14
VII.2 Evaluación del Proyecto y Supuestos	16
VII.3 Estado de Resultados y Balance General Proyectados.....	19
VII.4 Indicadores Claves de Desempeño.....	20
VII.5 Análisis de Sensibilidad y Punto de Equilibrio	20
VIII. Riesgos Críticos	22



IX. Propuesta de Inversión	24
X. Conclusiones	25
XI. Bibliografía y Citas	26
XII. Anexos	30
Anexo 1 – Programa como Servicio (SaaS)	30
Anexo 2 – Investigaciones de Mercado	31
Anexo 2.1 – Encuestas.....	32
Anexo 2.2 - “Focus Group”	38
Anexo 2.3 – Entrevistas y observación	40
Anexo 2.4 – Tabla Comparativa de Costos	41
Anexo 3 - Número de Empresas por Nivel de Ingresos y Actividad Económica Año 2009	42
Anexo 4 – Proyecciones y Estimaciones del Tamaño de Mercado	43
Anexo 5 – Perfil del Equipo Emprendedor.....	46
Anexo 6 – El Sector del Cloud Computing: Industrias y Segmentos	47
Anexo 7 – Indicadores y Gráficos del Sector “Cloud Computing” y la Industria de “SaaS”	48
Anexo 7.1 – Proyección de Ingresos del Sector “Cloud Computing”: 2016 al 2020	48
Anexo 7.2 – Inversiones de Capital de Trabajo del Sector “Cloud Computing”: 2011 al 2016	48
Anexo 7.3 – Ciclo de Vida del Sector “Cloud Computing”	49
Anexo 7.4 – Adopción y Uso de la Tecnología “Cloud Computing” en Finanzas y Contabilidad.....	50
Anexo 7.5 – Tasa Compuesta de Crecimiento Anual de la Industria SaaS: 2016 al 2020	51
Anexo 7.6 – Estructura de Costos: Programas Versión “desktop” vs Programas en la Nube.....	51
Anexo 7.7 – Ciclo de Vida de la Industria SaaS “Cloud Accounting”	52
Anexo 7.8 – Segmentación del Mercado de Programas de Contabilidad.....	52
Anexo 7.9 – Participación de Mercado de la Industria IaaS: 2015 al 2016.....	53
Anexo 7.10 – Líderes del Mercado en la Industria PaaS: 2017	53
Anexo 8 – Análisis del Modelo las Cinco Fuerzas de Porter.....	54
Anexo 9 – Indicadores y Gráficos de las Fuerzas del Macroentorno	55
Anexo 9.1 – Evolución del IMAE e IPC en la República de Panamá: 2017.....	55
Anexo 9.2 – Inversión Directa Extranjera en la República de Panamá: 2014 al 2016	56
Anexo 9.3 – Actividad de Inversión en FinTech a Nivel Global y América: 2010 al 2017.....	56
Anexo 9.4 – “Cloud Accounting” Tendencias Dominantes en el Futuro de la Contabilidad.....	58
Anexo 9.5 – Conectividad Global y República de Panamá	59
Anexo 9.6 – Composición de la Población por Grupos Decenales de Edad: Año 2016.....	60
Anexo 9.7 – Uso y Poder de las Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe	61
Anexo 9.8 – Leyes y Regulaciones sobre los Registros Contables en la República de Panamá.....	64
Anexo 10 – Evaluación y Análisis de la Competencia.....	65
Anexo 11 – Bases para Segmentación de Mercados	67
Anexo 12 – Diseño de Visualización y Características de INNU	69



Anexo 13 – Análisis Organizacional	73
Anexo 14 – Valores Corporativos	74
Anexo 15 – Análisis Interno: Competencias Distintivas y Ventaja Competitiva.....	74
Anexo 16 – Encuesta de Satisfacción de Clientes para Objetivos de Marketing.....	76
Anexo 17 – Encuesta de Posicionamiento para Objetivos de Marketing.....	76
Anexo 18 – Mapa de Posicionamiento Deseado.....	76
Anexo 19 – Matriz Integral de Criterios de Segmentación por Rentabilidad.....	77
Anexo 20 – Lista de Actividades y Comunicación con Clientes.....	78
Anexo 21 – Cronograma de Actividades	79
Anexo 22 – Diagrama Ilustrativo del Modelo de Recompensa Total.....	79
Anexo 23 – Tabla de Compensación Anual	80
Anexo 24 – Proyecciones Financieras	82
Anexo 24.1 – Tamaño de Mercado y Ventas.....	82
Anexo 24.2 – Costo de Ventas.....	83
Anexo 24.3 – Gastos de Marketing.....	85
Anexo 24.4 – Diseño, Desarrollo de Producto y Otros Gastos Administrativos.....	86
Anexo 24.5 – Cálculos de Depreciación y Amortización.....	88
Anexo 24.6 – Inversión Inicial.....	89

Resumen Ejecutivo

La Oportunidad presentada en este documento se centra en la industria de Cloud Accounting o **Contabilidad en la Nube**, específicamente para el segmento de Microempresas en Panamá, país donde no se encuentra ningún servicio local. Estas representan hasta el 2009 un 82.7% del total de empresas registradas en el país y muestran un casi 5% de crecimiento anual en los últimos años hasta el 2017. Los clientes potenciales se centran en microempresarios en sectores como Startups, E-Commerce, Freelancers, Pequeños Negocios y Contadores independientes CPA.

La propuesta de valor principal de INNU es **simplificar el actual manejo de Finanzas y Contabilidad de las Microempresas, facilitando sus registros, mostrando información en tiempo real y homologando y conectando sus sistemas con la DGI (Dirección General de Ingresos) de Panamá**. Esto a través del servicio de Cloud Accounting, una industria que mundialmente espera crecer en 15.65% llegando a un tamaño de mercado de \$99 mil millones (**Gartner, 2017**) (**anexo 7.5 y 7.1**). Se espera que los consumidores migren de versiones desktop a servicios SaaS (Software as a Service) ya que representa el doble en gasto.

Las principales ventajas competitivas que tendrá INNU serán **1) Precio**: ofreciendo un precio más competitivo en las versiones Premium, **2) Integración con DGI**: siendo la única disponible con este elemento en Panamá. **3) Mes de Prueba**: dando la oportunidad en todas sus distintas ofertas. Se logrará brindar este servicio mediante una infraestructura por medio a Internet, utilizando servicios de empresas globales como Google, Amazon, etc. La estructura de la empresa, se enfocará en fortalecer las constantes mejoras a la aplicación y al servicio al cliente. La atracción y captación de clientes es el componente más importante para sostener el negocio, por lo cual el Marketing estratégico será indispensable.

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**).

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 modelo de negocio “Programa como un Servicio” SaaS, el cual busca que sus usuarios estén conectados a sus sistemas de información en la nube a través de internet (Microsoft, 2017). (Anexo 1). Este busca ofrecer alta funcionalidad y una atractiva oferta de precio para sus distintos clientes.

El modelo de negocio busca resolver las necesidades de los micro empresarios en tener acceso a su información financiera en tiempo real y de una forma simple. Con el **principal objeto diferenciador que es estar conectado con los sistemas de la DGI en Panamá**, ahorrando no solo tiempos sino costos. Las encuestas realizadas y focus groups desarrollados con Startups panameñas corroboran la necesidad mencionada. (Anexo 2)

Los aspectos más importantes obtenidos de la encuesta son: 1) 91% de los empresarios utilizan y confían en servicios de almacenamiento en la nube 2) 89.9% le gustaría tener su información contable digitalizada 3) 66% gasta entre \$1,000 y \$2,500 en relación a su gestión contable. Y la que se considera más importantes 4) el 73.2% está dispuesto a migrar a una solución de “Contabilidad en la Nube” en menos de un año. (Anexo 2.1 y 2.4).

Esta misma oportunidad se puede corroborar con datos de estudios como (Bill.com, 2017), (INEC, 2016) y (KPMG, 2017), que muestran tendencias de preferencia por sistemas tecnológicos de su contador (73%) y el no utilizar más papel físico para este tipo de procesos (84%), todos estos datos de Panamá. (*Datos de Panamá - anexo 2.1)

La oportunidad de mercado encontrada para INNU consta de **29,557 microempresas en Panamá, representando un tamaño de mercado total de US\$21,280,891** (Anexo 2.1, 4 y 10). Los factores decisivos para llegar a este número final fueron el universo total de empresas registradas en Panamá (anexo 3 y anexo 4), filtradas por microempresas de los rubros con el perfil esperado, y utilizando los valores encontrados en la encuesta sobre el deseo de moverse al servicio y su disposición a pagar anual.

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.

Los detalles del análisis de oportunidad de mercado se encuentran en la Parte I del Plan de Negocio.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

II.1 Industria

Para el análisis se consideran principalmente factores globales con énfasis en información Panameña. El Sector de esta oportunidad es **“Cloud Computing”** dirigido a las microempresas ([anexo 6](#)). Un sector que espera crecer a US\$411 mil millones para el 2020, y se prevee un crecimiento anual compuesto del 15.65 ([Gartner, 2017](#)) ([anexo 7.1](#)). Como referencia importante en la República de Panamá, según la encuesta a microempresarios, un **92%** aún no utiliza la tecnología de “cloud accounting” en sus negocios.

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 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](#)).

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

Entre las oportunidades más destacadas están: El número de microempresas existentes, desconocimiento de la industria, rentabilidad, tendencia global. Y las amenazas se concentran en: desconocimiento, competidores globales, infraestructura y barreras legales a superar.

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, Xero, y ZohoBooks ([Gartner, 2017](#)) ([anexo 10](#)). Los **competidores indirectos** a nivel local son los contadores públicos independientes o Firmas de Contadores Públicos.

II.4 Actores Claves

Los actores claves identificados se encuentran dentro del nicho del mercado identificado con la Startups, Freelancers, E-Commerce, Pequeñas empresas y Contadores Públicos. Entre los cuales se identificarán **Embajadores de Marca, Asociados Claves, Proveedores y contactos importantes de Gobierno**. ([Anexo 5](#)) ([Anexo 7.9](#)).

El análisis completo de la Industria, Competidores y Clientes se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios INNU.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

III.1 Modelo de Negocio - Canvas

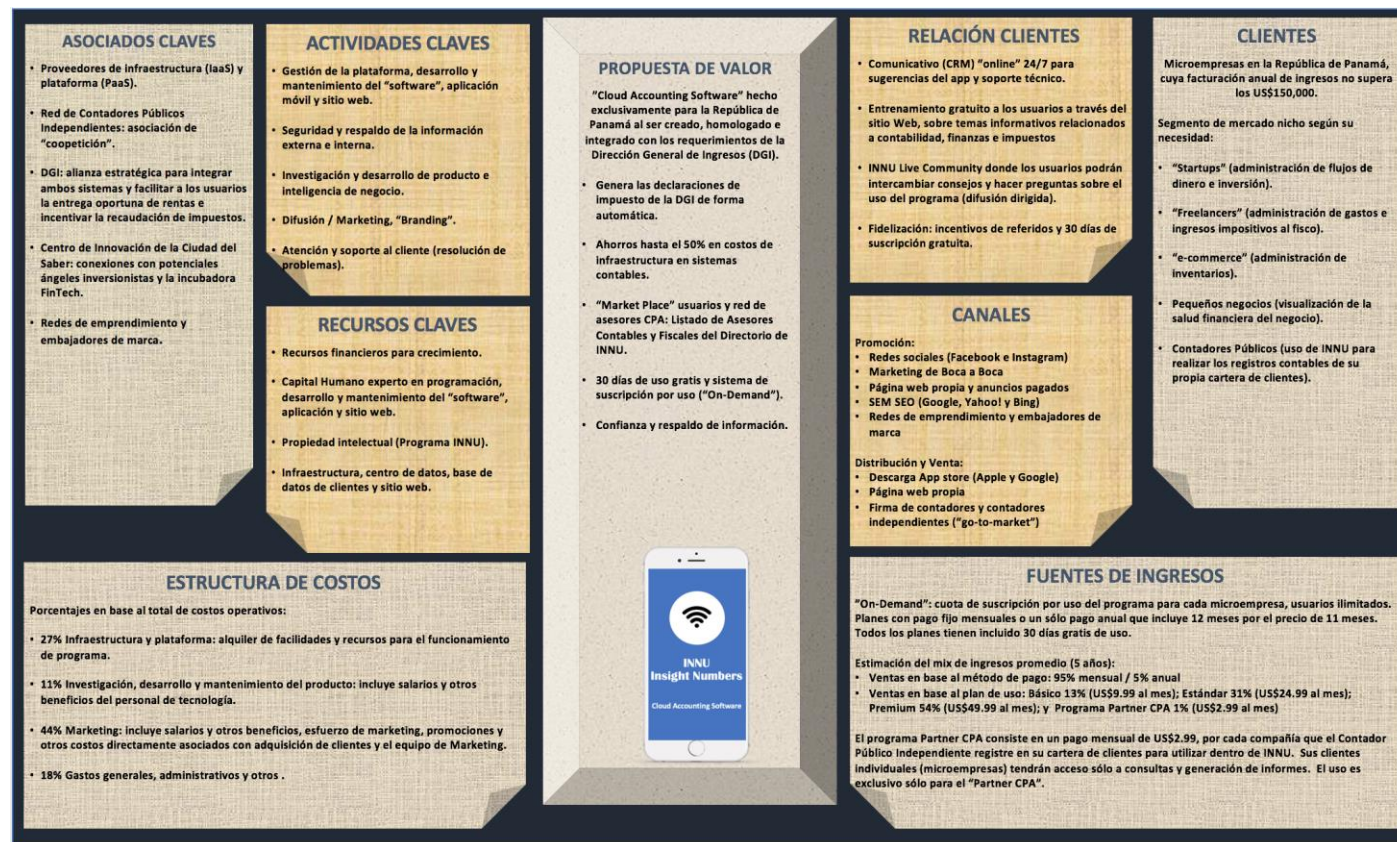


Figura 1: Modelo Canvas. Fuente: Elaboración Propia en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011).

III.2 Propuesta de Valor y Aspectos Distintivos de INNU

La principal propuesta de valor, aparte de innovación, de INNU es su integración y homologación con los sistemas de la DGI en Panamá. La principal actividad de la empresa será desarrollar un programa de contabilidad basado en la nube soportado por una estructura organizacional (Anexo 13). Aspectos como Mision, Visión, Cultura y Objetivo se encuentran en la Parte I y en el (Anexo 14).

III.3 Análisis Interno: Competencias Distintivas y Ventaja Competitiva

Las principales ventajas competitivas se centran en 1) cobertura que se puede tener en un mercado virgen como Panamá 2) Innovación, confiabilidad e Integración con DGI 3) Economía de Escala (Internet) 4) Alianzas claves, (anexo 2.1 y anexo 15).

III.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El enfoque de RSE será apoyo para el incentivo y crecimiento de Startups en Panamá.

El detalle de Descripción de Empresa y Propuesta de valor se puede encontrar en la Parte I.

IV. Plan de Marketing

IV.1 Objetivos de Marketing

El objetivo principal de marketing es llegar a 5% de Market Share para el quinto año de operaciones en el mercado (2020), representando un nivel de ventas de \$1.5 Millones de dólares, enfocándose principalmente en dos variables de desempeño como penetración y (20%) y fidelización (13%).

IV.2 Estrategia de Segmentación

INNU aspira a ser posicionado como una solución local de alta capacidad, cuya relación valor/precio sea superior a las soluciones globales. (Anexo 18). El cual se espera conseguir en el nicho de microempresas anteriormente mencionado (Startups, E-Commerce, Freelancers, Pequeños Negocios, Contadores Públicos), clasificándolas en base a dos conceptos 1) Modelos de Suscripción (Anexo 11 y anexo 19) 2) Rentabilidad en base a CLV o “Customer Live Value”, clasificados entre Baja, Media y Alta. (Anexo 19)

IV.3 Estrategia de Precio

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

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

Se muestra principalmente los 4 planes que se ofrecen, con la diferenciación principal en la cantidad de transacciones y número de planilla que maneja la empresa. Los Partner CPA poseen su plan aparte.

IV.4 Estrategia de Comunicación y Venta

Las principales actividades para reforzar los esfuerzos de ventas son 1) Evento de Lanzamiento 2) Campaña B2B/Venta Directa 3) Charlas en Foro de Emprendimiento 4) Redes Sociales / Profesionales 5) Anuncios de Radio 6) Email Marketing y 7) Eventos Especiales.

Los detalles de Estimación de la Demanda, Proyecciones, Presupuesto y Cronograma de Marketing se encuentran en la Parte I del Plan de Negocios y se utilizan como base para los cálculos en los capítulos de Plan Financiero y Operativo.

V. Plan de Operaciones

V.1 Estrategias, Alcance y Tamaño de las Operaciones

El alcance de las operaciones internas de INNU se limitará a todas las actividades y procesos requeridos desde la contratación de servidores informáticos hasta el servicio de reportes entregados al usuario final. El alcance de las operaciones externas se enfoca en los procesos relacionados con venta, entrenamiento/foros y servicio al cliente o soporte post-venta. El tamaño de la operación en base a clientes, abarca un estimado total de 1,856 usuarios registrados en el año 1 hasta 4,828 usuarios suscritos en el año 5. Los detalles financieros para el mantenimiento de las operaciones se establecen en la sección VII. A continuación, las decisiones estratégicas operativas en pro de la propuesta de valor:

- **Calidad del Servicio y Producto:** asegurar la constante innovación del producto para el mercado panameño, buscando facilitar la operación y agregando valor, mantener a los competidores globales como “benchmark” para aplicar la última tecnología y a su vez ir construyendo un equipo interno de desarrollo e innovación tecnológica. Utilizar los mejores servidores y sistemas de información disponibles en el mercado para la operación y soporte de la solución. Desarrollar la mejor plataforma de servicio al cliente mediante soporte técnico y consejería a través de la aplicación, enfatizar en entrenamientos constantes para los usuarios con los foros y canales de videos disponibles.
- **Plataforma para Escala:** programación y estructura de base de datos que soporte el crecimiento constante de usuarios en la región de Panamá e interior del país, y futura expansión geográfica de los servicios de INNU. Actualización de requisitos locales para los reportes contables y apoyo a las empresas. Estudio de distintas necesidades contables y restricciones particulares para países cercanos de la región, buscando lograr estandarizar los procesos y plataforma para mejorar la experiencia del usuario.
- **Alianzas Estratégicas:** reforzar la relación con la DGI para brindar el servicio diferenciado e integrado de ambos sistemas. Mantener las alianzas con grupos como el Centro de Innovación de Ciudad del Saber, Fintech Panamá, Panamá Emprende, apoyando sus actividades que incentivan el emprendimiento en el país. Desarrollar relación con bancos nacionales u otros servicios financieros enfocados para apoyar la estrategia de ampliación de servicio y valor agregado a las microempresas que utilizan la plataforma.
- **Conocer al Cliente:** mantener constante aprendizaje sobre las necesidades de las microempresas en Panamá, al incentivar retroalimentación y organización de focus groups. Asegurar la creación de valor en las empresas con los servicios contables ofrecidos por INNU en sus distintas plataformas. Buscar la personalización del producto y servicio en base a las necesidades identificadas.

V.2 Flujo de Operaciones

Entre las actividades claves para llevar a cabo las operaciones diarias de INNU se establecen las necesarias para poder brindar un servicio completo y de calidad para los usuarios; las mismas están alineadas con las actividades relevantes establecidas en la sección III – Modelo de Negocio.

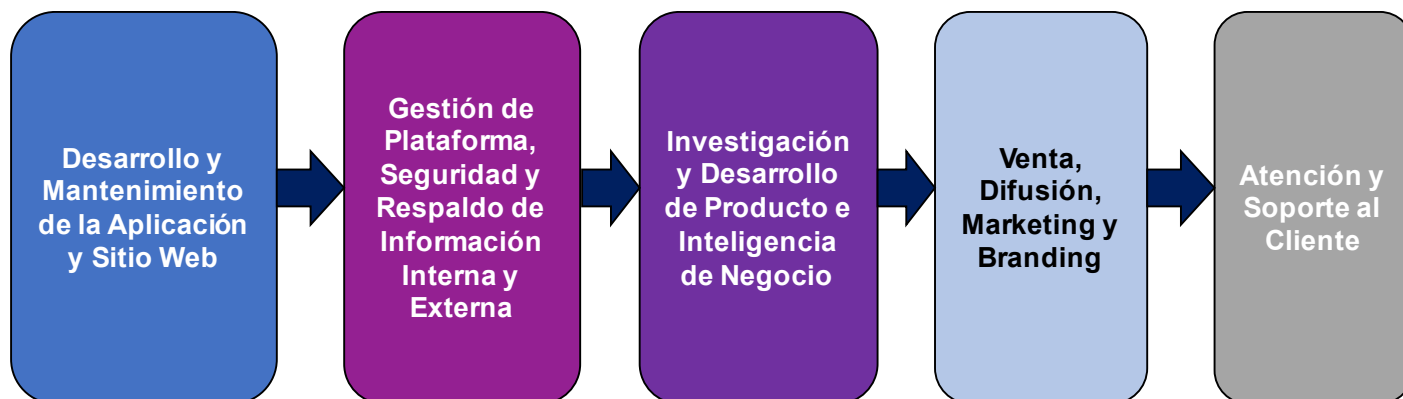


Gráfico 2: Principales Actividades de Operaciones. **Fuente:** Elaboración Propia.

El flujo de operaciones de INNU contempla desde el desarrollo de las soluciones que se les brindan a los clientes hasta la venta y atención al cliente. Considerando un componente importante de Gestión de la plataforma, en el cual se consideran los procesos relacionados a seguridad, información y plataforma en general. Otro proceso clave implica la creación de nuevos productos agregados a los clientes mediante a la investigación de inteligencia de negocios y desarrollo apropiado de reportes. Por último, los procesos de Venta y Marketing que son el engranaje principal para poder cumplir los objetivos de marketing.

Como estrategia principal para mejoras de los procesos mencionados, se apoyará en conocimientos que brindan los emprendedores en metodología Lean Six Sigma (LSS) aprendida en experiencias laborales anteriores (ver anexo 5). La cual puede ser aplicada tanto a ámbitos de operaciones como de desarrollo de las plataformas, buscando que INNU se convierta en un ejemplo de productividad y gestión empresarial de negocios tecnológicos en Panamá.

A continuación, se presenta el flujo de operaciones dividiendo las actividades diarias en internas y externas enfocado en el valor agregado visible para los usuarios y relacionándolas con las actividades clave del negocio. Seguido se muestra una tabla con la descripción de cada uno de los procesos dentro del flujo de operaciones.

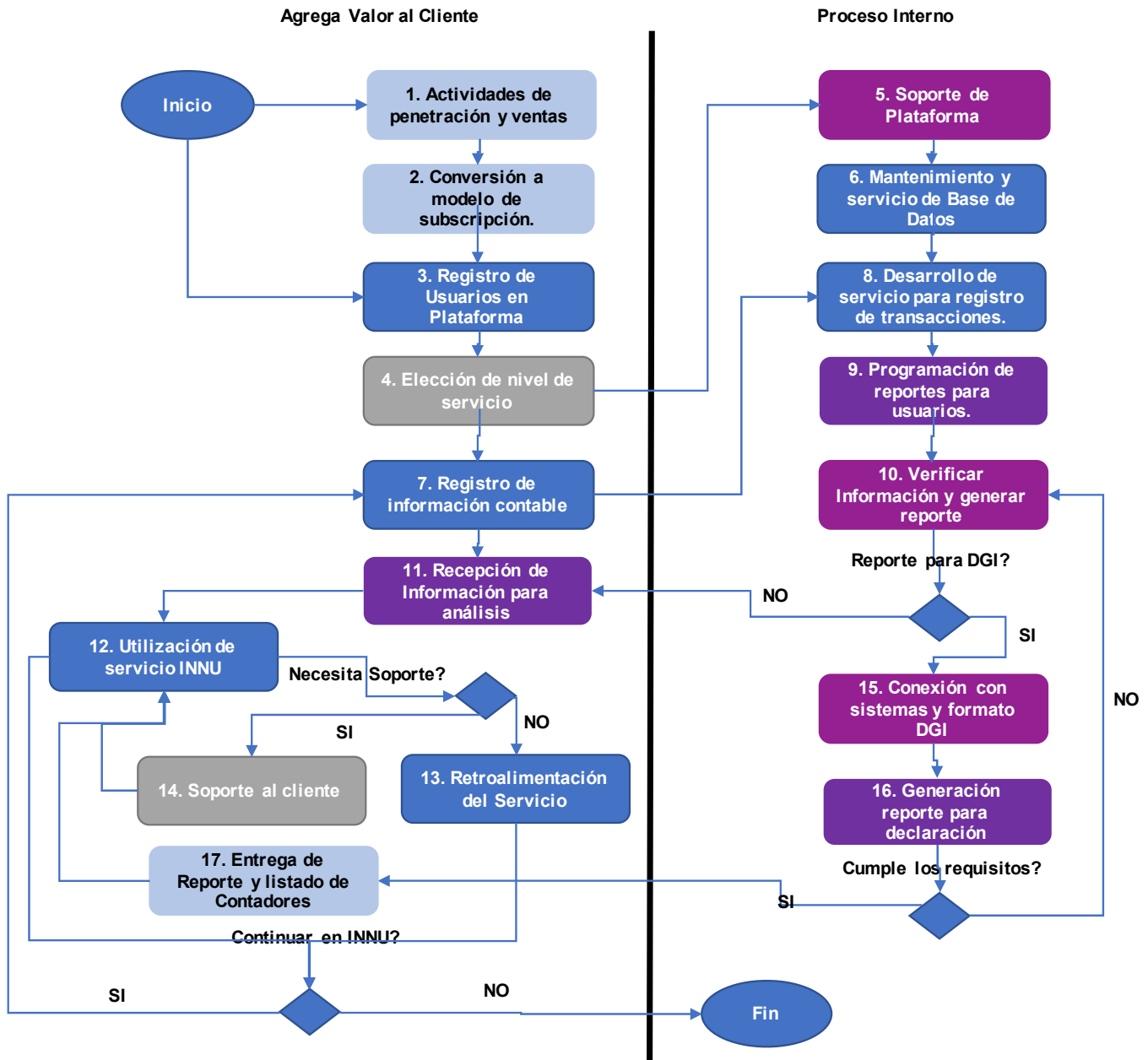


Gráfico 3: Diagrama de Flujo de Operaciones. Fuente: Elaboración Propia.

1. Actividades de Penetración y Ventas	Toda actividad relacionada a la adquisición de nuevos usuarios, descritas en el Plan de Marketing.
2. Conversión a Modelo de Suscripción	Esfuerzos relacionados a movimiento de clientes de Plan gratuito hacia planes de pago por suscripción.
3. Registro de Usuario a Plataforma	El usuario hace registro formal de su empresa o perfil a la plataforma, proveyendo información de tamaño, rubro y servicio necesitado (CRM).
4. Elección del Plan de Servicio	El usuario elige entre los planes dependiendo de sus necesidades como empresa.
5. Soporte de Plataforma	Toda actividad relacionada al mantenimiento y operación interna del servicio brindado a los usuarios mediante la plataforma.
6. Mantenimiento y Servicio de Base de Datos	Incluye todas las actividades y necesidades técnicas de INNU en cuanto a servidores, seguridad y manejo de la información.
7. Registro de Información Contable	El usuario registra transacciones en la plataforma a través del lector o escáner de facturas, carga masiva con Excel o registro manual a través de plantillas pre-diseñadas.
8. Desarrollo de Servicio para Registro de Transacciones	Actividades de soporte para asegurar la recepción correcta de la información contable de la empresa o usuario registrado. Constante innovación y desarrollo para facilitar esta actividad a los clientes.
9. Programación de Reportes para Usuarios	Actividad enfocada en desarrollar reportes y visualizaciones que generen valor agregado a la hora de entregar la información. Esfuerzo que busca innovar constantemente para mejorar la toma de decisiones de los clientes.
10. Verificar Información y Generar Reporte	Proceso de automatización y programación para verificar que no haya errores en los registros del cliente. Punto de revisión para formato de ingresos. Se toman distintos caminos dependiendo de la necesidad en momento, ya sea reportes para la DGI o reportes y visualizaciones de Inteligencia de Negocios.
11. Recepción de Información para Análisis	Punto de recepción de la información para el cliente en la plataforma. Una de las actividades más importantes enfocadas en experiencia del usuario. Se busca entregar la información de una manera agradable y valiosa de antemano para el usuario.
12. Utilización de Servicio INNU	Probablemente la actividad más importante para agregar valor a la empresa o usuario del servicio INNU. Incluye toda la interacción analítica y de lectura de reportes dentro de la plataforma. Define altamente el nivel de satisfacción y la experiencia de usuario, incluye el punto de contacto en caso de necesitar soporte.
13. Retroalimentación del Servicio	En caso satisfactorio de utilización del servicio, se solicita retroalimentación para mejora de la plataforma y sus funcionalidades antes de la salida del servicio.
14. Soporte al Cliente	Actividad que se enfoca en un servicio 24 horas en caso de necesitar soporte técnico en la plataforma. También incluye puntos de contacto en caso de solicitar guía contable o financiera. Esta actividad también permite conectar con asesores financieros o contadores certificados.
15. Conexión con Sistemas y Formato DGI	De ser solicitado por el cliente, se ejecuta un proceso para generar los reportes en formato y conexión con la Dirección General de Ingresos de Panamá. Se extrae información de la empresa de la plataforma de la DGI, para asegurar las necesidades del reporte.
16. Generación de Reporte para Declaración de Renta	Se generan los reportes necesarios para la declaración contable y financiera de la empresa para la Dirección General de Ingresos de Panamá.
17. Entrega de Reporte y Listado de Contadores	Una vez generados los reportes de la DGI, se le entrega al cliente en un formato listo para la revisión y firma de un contador. Se agrega el servicio de conectar con contadores independientes certificados para revisar y firmar las declaraciones para su futuro ingreso a los sistemas de la DGI.

Tabla 11: Descripción de las Actividades del Flujo de Operaciones. **Fuente:** Elaboración Propia.

V.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Detalle de las actividades, recursos y tiempos necesarios para el inicio de las operaciones de INNU. Estas actividades buscan asegurar la administración y control del proyecto. En el **Anexo 21**, se presenta el cronograma de actividades detallado (formato GANT) para cada una de las actividades listadas.

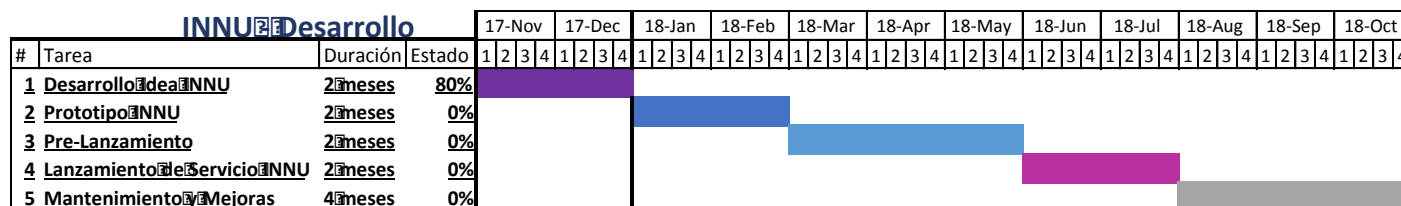


Gráfico 4: Cronograma GANT. Fuente: Elaboración Propia.

- **Desarrollo de la Idea:** abarca la primera fase, en la cual se cubren los conceptos generales tanto de Marketing como Operaciones, tomando en cuenta todas las investigaciones y documentaciones necesarias de la misma. El tiempo de ejecución se lleva a cabo en el año cero del proyecto, por lo cual sus gastos están contemplados en la inversión inicial.
- **Prototipo INNU:** esta fase se centra en el desarrollo del producto o servicio a ofrecer, incluyendo las primeras pruebas y las licencias y permisos necesarios.
- **Pre-Lanzamiento:** incluye actividades con los usuarios, Focus Groups y acercamientos de Marketing iniciales.
- **Lanzamiento del producto:** se consideran las actividades relacionadas con capacitación al cliente, arreglos iniciales y mejoras encontradas a la aplicación.
- **Mantenimiento y mejoras:** se define como la última fase del año 1 de INNU. La cual se enfoca en innovación, crecimiento y mejoras al servicio y producto.

V.4 Dotación

INNU tendrá una estructura simple en el corto plazo (1 a 2 años), subcontratando dos proveedores referidos como Socios Estratégicos para las áreas que requieren un mayor conocimiento especializado. Durante esta etapa, el proyecto será liderado por los creadores y fundadores de INNU, Silvio Vega en el rol de Gerente General y Pablo Sánchez en el rol de Gerente Financiero y 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 a cabo las operaciones de INNU se amplían en la sección VI de este informe.

VI. Equipo del Proyecto

VI.1 Equipo Gestor y Estructura Organizacional

- Horizonte – Corto Plazo



Gráfico 5: Estructura Organizacional (Corto Plazo de 1 a 2 años). **Fuente:** Elaboración Propia.

Cargo	Función, Capacidades y Conocimiento
Ángeles Inversionistas (25% control accionario)	Aportar conocimiento empresarial y profesional adecuado al equipo gestor para el desarrollo de INNU. Las competencias necesarias se espera que sean suficiente en el área de negocios y que tengan contactos importantes en el sector de tecnología computacional y gremios de empresarios de pequeñas y medianas empresas con el fin de impulsar el crecimiento de INNU.
Junta Directiva	Representar y promover los intereses de los accionistas, con el objetivo de agregar valor al largo plazo a INNU. El presidente de la Junta Directiva deberá tener la competencia del conocimiento y experiencia comprobada de al menos 15 años en cargos de dirección de negocios y/o finanzas en empresas de “software” dentro de la industria “SaaS”. La responsabilidad de contratación y evaluación de los socios estratégicos será de la Junta Directiva.
Gerente General (37.5% control accionario)	Este rol lo estará desempeñando uno de sus fundadores, Silvio Vega, el cual tiene experiencia como creador de un pequeño negocio en la industria del “e-commerce” en Panamá y Costa Rica. Su rol consiste en 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. Las competencias claves requeridas para este rol y con las cuales cuenta Silvio son: Liderazgo, Emprendimiento, Dirección de Equipos y Ventas. Además, Silvio es Ingeniero Industrial, MBA y cuenta con la certificación Lean Six Sigma. En el campo profesional tiene más de seis años de experiencia en el área de Inteligencia de Negocios, Marketing y Planificación Financiera en empresas pertenecientes al listado del Fortune 500. (Anexo 5)
Gerente Financiero (37.5% control accionario)	Impulsar los resultados operacionales y financieros de INNU. Este rol lo estará desempeñando el creador de la idea de INNU, Pablo Sánchez, el cual tiene experiencia como accionista y Director de Finanzas para una empresa en la industria de fabricación de muebles en Panamá y ha ocupado cargos como Gerente Senior de KPMG en Panamá, dirigiendo proyectos relacionados a la gestión contable de pequeños negocios y desarrollo e implementación de servicios relacionados a Transformación Digital en los departamentos de finanzas y contabilidad para medianas empresas y corporaciones. Las competencias claves requeridas para este rol y con las cuales cuenta Pablo Sánchez son: Liderazgo, Capacidad Analítica y Juicio, Contabilidad, y Finanzas. Pablo es Licenciado en Contabilidad, Magister en Finanzas Corporativa, MBA y es CPA en la República de Panamá. (Anexo 5)
Socio Estratégico Tecnología	Tendrá la responsabilidad del desarrollo del “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. El proveedor deberá tener al menos 8 años de experiencia ofreciendo estos servicios.
Socio Estratégico Marketing	Tendrá el rol importante de la difusión de contenidos de valor para los usuarios, implementando las estrategias de “Social Media Marketing; Search Engine Optimization; Google Adwords; Marketing de Contenido; y Email Marketing. El proveedor deberá tener al menos 8 años de experiencia ofreciendo estos servicios.

Tabla 12: Descripción del Rol y Características Requeridas del Personal en el Corto Plazo. **Fuente:** Elaboración Propia.

• **Horizonte – Largo Plazo**

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. 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.

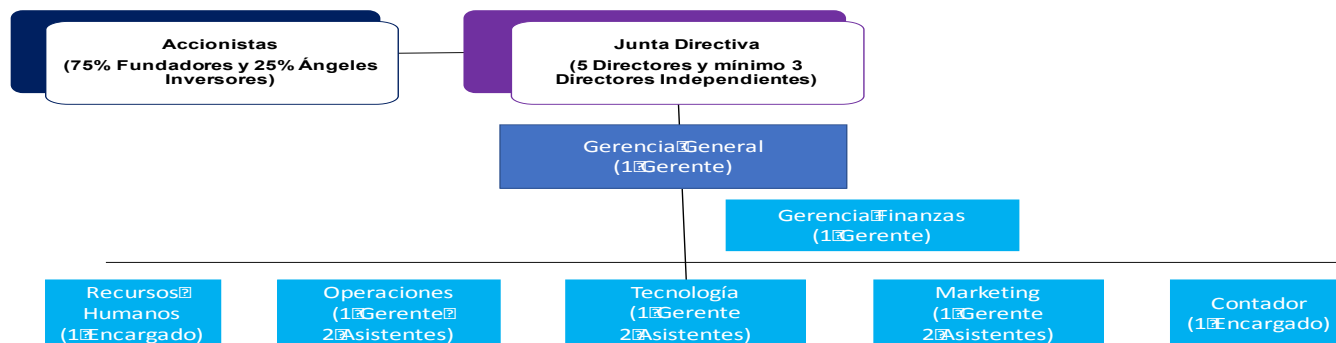


Gráfico 6: Estructura Organizacional (Largo Plazo). **Fuente:** Elaboración Propia.

Cargo	Función, Capacidades y Conocimiento
Recursos Humanos	Responsable de crear el vínculo entre el colaborador y la organización, asesorando a cada líder funcional en el desarrollo y fomento de planes de carrera e identificación de nuevos talentos dentro de cada una de ellas, procurando facilitar las herramientas necesarias para que cada miembro de la organización mejore sus capacidades y conocimientos con el fin de generar valor agregado para INNU. El perfil de este cargo deberá ser una persona con experiencia de al menos 3 a 5 años dirigiendo departamento de recursos humanos, alineado a los valores de INNU y orientado a la gente. En el campo académico licenciatura y/o maestría en psicología y/o recursos humanos.
Operaciones	Su rol es establecer la estrategia y desarrollo del producto en mercados nuevos, elaborar presupuestos y establecer alianzas estratégicas con los actores del mercado. Además, estará a cargo de las relaciones con los clientes, escuchándolos e identificando sus necesidades. El perfil de este cargo deberá ser una persona con experiencia de al menos 3 a 5 años en el área de operaciones y atención al cliente de compañías de tecnología, capacidad en identificar la raíz del problema y habilidad para implementar soluciones. En el campo académico se requiere un ingeniero industrial y MBA.
Tecnología	Responsable de los aspectos de desarrollo e investigación del producto, incluida la plataforma en la nube, seguridad, los sistemas de información de tecnología y desarrollo informático. Además, será el enlace con los proveedores de infraestructura (IaaS) y plataforma (PaaS). Este rol requiere un perfil con al menos 3 años de experiencia en el área de desarrollo y mantenimiento de alguna herramienta SaaS. En el campo académico se requiere un ingeniero en sistemas y/o telecomunicaciones.
Marketing	responsable de convertir las estrategias en negocios, ventas y resultados con el objetivo de buscar nuevas formas para “monetizar” en INNU. Deberá ser un buen líder y tener amplios conocimientos del mercado, habilidades de venta, dirección de equipos y buen influenciador. Este rol requiere un perfil que cuente con al menos 3 años de experiencia en el área de ventas y dirección de un departamento comercial. En el campo académico se requiere que cuente con una licenciatura en Mercadeo y/o MBA.

Tabla 13: Descripción del Rol y Características Requeridas del Personal en el Largo Plazo. **Fuente:** Elaboración Propia.

El personal que asiste los Gerentes de las áreas de Operaciones, Tecnología y Marketing, deben ser estudiantes universitarios de carreras afines y que se identifiquen con los valores organizacionales establecidos por INNU. Las funciones principales de estos, será asistir a sus Gerentes en la consecución de sus objetivos y cumplimiento de responsabilidades.

VI.2 Incentivos y Compensaciones

VI.2.1 Sistema y Mix de Compensación para el Personal bajo Contrato Laboral

INNU establecerá un sistema de compensación para todo el personal gerencial y de apoyo que incluyen recompensas monetaria y no monetaria, directa e indirecta, basado en el modelo de recompensa total de Towers Watson (**Werther & Davis**). (**Anexo 22**)

Los tipos de recompensas para retribuir a cada uno de los colaboradores son: **Directa** (salario base fijo, décimo tercer mes, vacaciones y una compensación variable en concepto de bonificación por desempeño); **Indirecta** (seguro social, educativo y prima de riesgo profesional, seguros privado de vida y salud, gimnasio y vales o cupones de comida); y **No-monetaria** (oportunidades para desarrollar habilidades de liderazgo y empoderamiento, desarrollo y formación y flexibilidad de horarios de trabajo). 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 este caso 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%**.

Los salarios fijos han sido definidos, con base a la búsqueda de posiciones similares ofrecidas en el portal de la bolsa de trabajo más grande de la República de Panamá, Konzerta (**Konzerta, 2018**) (**anexo 23**). En la sección VIII – Plan Financiero, se presenta el detalle de la proyección de los costos de remuneración.

VI.2.2 Política de Compensación

- **Equidad interna:** los cargos de alta gerencia definidos en la sección anterior recibirán una compensación mayor; para ello, se realizarán análisis de cargo.
- **Competitividad externa:** INNU procurará posicionar sus salarios en sus primeros cinco años de operación por encima del mercado en un **5%** con el propósito de atraer y retener talento. Esto requiere evaluar y analizar encuestas salariales y estudios de mercado.

VI.2.3 Remuneración para el Personal No Ejecutivo

- **Junta Directiva:** consistirá en el pago de un honorario profesional en concepto de dieta por su asistencia a cada reunión trimestral. El honorario está sujeto a la aprobación de los Accionistas. Los Directores que forman parte de la Alta Gerencia, estos no recibirán ninguna compensación en concepto de dieta.
- **Accionistas:** serán remunerados, anualmente, mediante la distribución de dividendos, siempre y cuando la empresa esté en condición financiera de afrontar este pago. Los dividendos son discrecionales y sujeto a la aprobación de la Asamblea de Accionistas.

VII. Plan Financiero

VII.1 Supuestos y Variables Financieras

Los supuestos y variables utilizadas para el plan financiero de INNU han sido lo más conservadores posible.

- **Demanda:** tasa de 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 es bastante conservador, ya que la tasa real de crecimiento en los últimos 5 años para las microempresas en Panamá es del **5.35%**. (**Anexo 24.1**)
- **Tamaño de mercado:** proyecciones con base al total del mercado efectivo generado por el crecimiento de la demanda (**4.67%**), multiplicado por el precio promedio anual observado en los planes de la competencia directa (**US\$720**) ante la falta de información de fuente local. A nivel global, se espera que el tamaño de mercado de la industria de “cloud accounting” crezca al **6%** entre los años 2017 al 2021 (**Technavio, 2017**); por lo cual el supuesto utilizado es conservador. Además, con base a las investigaciones de mercado se conoce que la **disposición a pagar por los clientes potenciales** para satisfacer la necesidad que atiende esta oportunidad de negocio es entre **US\$1,000 a US\$2,500 anual**. (**Anexo 24.1**)
- **Ingresos:** el monto de las ventas para cada período de evaluación proviene de la multiplicación del precio definido individualmente en los planes de suscripción por el total de usuarios suscritos en cada uno de ellos y el método de cobro para todos los clientes es al contado con un cargo a su tarjeta de crédito el primer día de cada mes. Adicionalmente, se utilizan las variables en función a los objetivos de marketing (penetración, fidelización y participación de mercado) y la distribución de ingresos proyectados para cada plan de suscripción. La tarifa de precios establecida se encuentra por debajo de la disposición a pagar por los potenciales clientes y se ubica en un rango de “**Bajo-Medio**” en comparación al precio de referencia de los competidores directos. Por último, los supuestos conservadores utilizados en la proyección del crecimiento de la demanda (**4.67%**) y los objetivos de participación de mercado al largo plazo (**5%**), conciben una tasa de crecimiento promedio de las ventas entre el **28%** y **32%** a partir del tercer año de proyección. Esta tasa de crecimiento es conservadora al compararla con el **44%** que proyecta la industria de “cloud accounting” (**Xero, 2017**). (**Anexo 24.1 – Cálculo de Estimación de Ingresos**)
- **Costo de Venta:** se ha estimado un supuesto del **27%** promedio sobre el total de ventas. Este supuesto ha sido obtenido del promedio de la industria de “cloud accounting” que es del **23%** (**Xero, 2017**). Incluye, principalmente, los costos asociados a los servicios de alquiler por la administración de servidores físicos,

centro de datos, almacenamiento, copias de seguridad y recuperación al proveedor de infraestructura (IaaS) y los insumos de “middleware”, herramientas de desarrollo, sistema de administración de base de datos que sustenta el ciclo de vida de la aplicación web: compilación, pruebas, implementación, administración y actualización al proveedor de la plataforma (PaaS). (Anexo 24.2)

- **Marketing:** los recursos asignados a este rubro están alineados a la consecución de sus objetivos de penetración, fidelización y participación de mercado. Una de las estrategias de negocio establecidas por INNU es desarrollar un marketing agresivo que contemple las 4P y cree un awareness sobre la marca. Por tal razón, el método aplicado para elaborar el **presupuesto de actividades de marketing** fue de “**arriba a abajo**” en donde se fija un porcentaje específico sobre el total de ventas. (Roger Best, 2007). En el año 1 se ha establecido un 50%, seguido de 35%, 22%, 20% y 18% en el año 5. (Anexo 24.3)
- **Investigación, Desarrollo y Gastos Generales:** la estimación de estos gastos se compone en un 85% de los salarios del personal administrativo y de tecnología, los cuales han sido estimado en un 5% por encima del mercado según la bolsa de trabajo más grande de la República de Panamá, Konzerta (Konzerta, 2018) (anexo 23). Otro costo relevante dentro de este rubro es el alquiler de oficinas estilo “Coworking” que incluyen todos los servicios básicos (Internet, electricidad, agua, mobiliario, útiles de oficinas) y de esta forma no se requiere invertir en equipo de oficina que impacten la inversión inicial. A partir del año 3, se incluyó en las proyecciones el alquiler de dos oficinas más por el aumento del personal. (Anexo 24.4)
- **Depreciación y Amortización:** se ha definido una vida útil de 3 años para los equipos de cómputo que los únicos activos fijos en libros, una vida útil de 3 años para el activo intangible generado en el desarrollo del “software INNU 1.0” y una útil de 5 años para la versión 2.0 que se desarrollará a partir del año 3. El método de línea recta es aplicado para obtener el gasto de forma anual. (Anexo 24.5)
- **Impuestos:** actualmente, la tarifa de impuesto sobre la renta es del 25% desde el año 2014; no se han dado reformas fiscales que indiquen una variación en la misma para los efectos impositivos futuros. La fuente de ingresos de INNU es catalogada como un intangible bajo derecho de uso o suscripción a un programa, por ende, está exento del pago de ITBMS en Panamá. En las proyecciones del estado de resultado y flujo de caja se está considerando un incentivo fiscal por el régimen de arrastre de pérdidas que sufrirá el negocio en sus tres primeros años de operación. Este incentivo sirve como escudo fiscal al poder reducir hasta un 50% la renta neta gravable en el cada año subsiguiente, ocasionando un **impuesto diferido** en el balance de situación. (DGI, 2017)
- **Capital Social:** se ha constituido un capital de 50,000 acciones comunes con un valor par de US\$10.

VII.2 Evaluación del Proyecto y Supuestos

La valorización de una “startup” de tecnología es compleja por varias razones tales como: la incertidumbre existente sobre una idea aún no “comercializada” en el mercado; sus primeros años de operación reflejan déficit operativos y financieros; ciclo de vida muy corto; y dependen de la inversión inicial de capital privado y de riesgo.

- **Período de evaluación:** por la naturaleza de este negocio se ha determinado un horizonte de 7 años como período de evaluación, ya que durante los tres primeros años de operación el proyecto requerirá una inversión de recursos importantes en “marketing” para validar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los usuarios, crecer orgánicamente y retener clientes. Por tal razón, es a partir del año 4 que se espera generar flujos de caja positivo y primer año con utilidad financiera, situación similar al evaluar el ciclo de vida del “Startup” Xero. Siendo conservador con las proyecciones de los flujos de caja, se considera que a partir del año 5 el nivel de ingresos es el mismo. La única diferencia en los flujos es que el equipo de cómputo (activos fijos) ha sido totalmente depreciado, lo que ocasiona, un aumento del gasto de impuesto sobre la renta, y continúa la amortización del activo intangible (INNU versión 2.0). **(Anexo 24.5 – Cálculo de Depreciación)**
- **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)**. Desde el punto de vista del **inversionista**, 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**. Los costos de terminación laboral para cada colaborador se han venido reconociendo en el pasivo (prima de antigüedad e indemnización) y los fondos por la misma suma se han reconocido en la cuenta de activo (fondo de cesantía), por lo cual este flujo no representa una salida de dinero al cierre de operaciones en el año 7.
- **Inflación:** se asume que todos los componentes del flujo de caja, incluida la tasa de descuento, se corrigen en igual proporción, por lo cual la rentabilidad del proyecto no debe verse afectada por el factor de inflación **(Sapag, 2014)**. Adicionalmente, tal como se indica en la sección II.4.1, la República de Panamá no vive un entorno inflacionario **(INEC, 2017)**. **(Anexo 9.1)**
- **Tasa de Descuento:** calculada en base al modelo “Capital Asset Pricing Model” (CAPM), ya que el proyecto espera ser financiado sólo con recursos propios de los accionistas **(Sapag, 2014)**. A la tasa de CAPM, se le incorporó dos primas de riesgo con el propósito de reflejar el riesgo intrínseco del proyecto que por su naturaleza de “startup” es alto **(Damodarán, 2009)**. La prima de riesgo por tamaño busca evitar

que los flujos del proyecto se sobrevaloren, dado que el CAPM incorpora datos obtenidos de compañías grandes en el mercado. La tasa de descuento utilizada es del **23.37%**, la cual es cónsona con el ROIC promedio de la industria de “cloud accounting” en el año 2017 del **23.2%** (Intuit, 2017).

Datos para Construir la Tasa de Descuento	Valor
Tasa libre de riesgo (US Treasury Bill 5 años)	2.20%
Equity risk premium (Rep. de Panamá)	7.27%
Country risk premium (Rep. de Panamá)	2.19%
Beta de la industria desapalancado (Software System & Apps)	1.09
Modelo CAPM - Tasa de descuento	12.31%
Size Premium - Small stock companies	6.06%
Prima de riesgo por emprendimiento (juicio propio)	5.00%
Tasa de descuento ajustada para el proyecto	23.37%

Tabla 14: Cálculo Tasa de Descuento. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Damodaran, 2018), (Sapag, 2014), (FED, 2018)

- CAPEX - Inversión Inicial:** al ser una “Startup” de tecnología no se requiere de activos físico a invertir con un tiempo prologando (más de 1 año) previo a la fecha inicial de operación. Se requiere una inversión inicial de **US\$273,219 justo en el momento listo para operar** que se ha definido como el momento “0”. Estos flujos provienen de un aporte de capital de los accionistas; no se requiere financiamiento externo, ya que la tasa de interés sería muy elevada dado el alto riesgo de la naturaleza del proyecto. La inversión inicial incluye capital de trabajo para cubrir los costos y gastos durante los primeros 12 meses de operación, ya que se espera que los ingresos inicien a partir del mes 6, gastos de puesta en marcha e inversión en el desarrollo del “Software”. (Ver tabla 15)
- CAPEX - Reinversión:** en el inicio del año 3 se requiere un segundo y último aporte adicional de **US\$109,509** por parte de los accionistas, para la compra de los equipos de cómputo a los nuevos colaboradores y continuar con el desarrollo de la versión 2.0 de INNU, que se capitalizará como activo intangible.

Año "0"	Inversión
Gastos de puesta en marcha - honorarios legales	1,400
Equipo de Cómputo	3,538
Desarrollo del "Software" versión INNU 1.0	57,675
Gastos y costos estimados para los primeros 12 meses de operación	210,606
Total de inversión inicial en el momento "0"	273,219
Inicio del Año "3"	
Equipo de Cómputo	22,996
Desarrollo del "Software" versión INNU 2.0	86,512
Total de inversión inicio año "3"	109,509

Tabla 15: Plan de Inversión y Capital de Trabajo. **Fuente:** Elaboración Propia. (Ver anexo 24.6 – Inversión Inicial)

Rentabilidad del Proyecto – Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, “Payback”

Flujo de Caja del Negocio	0	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos por suscripción:								
Básico		9,380	59,787	139,793	135,268	173,649	173,649	173,649
Estándar		17,598	112,168	262,269	360,930	463,342	463,342	463,342
Premium		29,335	186,984	437,202	631,754	811,010	811,010	811,010
Partner CPA		351	2,237	5,230	13,495	17,324	17,324	17,324
Total de ingresos por suscripción	-	56,664	361,175	844,493	1,141,447	1,465,325	1,465,325	1,465,325
Costo de venta		34,144	74,265	164,410	220,360	193,268	193,268	193,268
Utilidad bruta	-	22,520	286,910	680,083	921,087	1,272,056	1,272,056	1,272,056
Gastos operativos:								
Marketing		51,532	129,911	289,232	335,871	375,643	375,643	375,643
Diseño y desarrollo de producto		10,660	12,660	98,517	102,412	121,463	121,463	121,463
Gastos generales y administrativos		114,271	151,992	297,224	308,384	318,638	318,638	318,638
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
Depreciación		1,179	1,179	8,845	7,665	7,665	17,302	17,302
Amortización		19,225	19,225	36,527	17,302	17,302	17,302	17,302
EBIT	-	(174,347)	(28,057)	(50,263)	149,452	431,344	439,010	439,010
Impuesto corriente		-	-	-	(24,730)	(95,203)	(97,119)	(105,836)
Impuesto diferido		-	-	44,329	(12,633)	(12,633)	(12,633)	(6,429)
Utilidad después de impuesto	-	(174,347)	(28,057)	(5,933)	112,089	323,508	329,257	326,744
Depreciación		1,179	1,179	8,845	7,665	7,665	17,302	17,302
Amortización		19,225	19,225	36,527	17,302	17,302	12,633	12,633
Impuesto diferido		-	-	(44,329)	12,633	12,633	12,633	6,429
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 16: Flujo de Caja del Proyecto (Proyección de 7 Años). **Fuente:** Elaboración Propia.

El negocio puro requiere invertir en el año “0” **US\$62,613** para cubrir los gastos de puesta en marcha y la inversión en equipos de cómputo y desarrollo del “software”. Para cubrir el total de costos y gastos a incurrir en el primer año de operación el negocio requiere un aporte adicional de **US\$210,606** por parte de los accionista; en el **flujo puro del proyecto** estas salidas de efectivo se presentan en el año “1”. En la tabla 16, se puede observar que los aporte realizados por los accionistas y los flujos operativos propios del negocio son suficiente para cubrir los déficit de flujo de caja operacional durante los tres primeros años de operación. Se estima un retorno del **35.1%** y una valorización del negocio en 7 años por **US\$1,264,589** (ver tabla 19). 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 en la sección anterior.

Flujo de Caja - Primer año de Operación	0	1	2	3	4	5	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	8,233	14,317	20,155	56,664
Costo de venta	-	-	-	-	-	-	608	1,458	2,552	3,757	4,982	8,627	12,151	34,144
Utilidad bruta	-	-	-	-	-	-	401	962	1,683	2,484	3,286	5,690	8,014	22,520
Gastos operativos:														
Marketing	-	-	-	1,009	1,210	2,224	2,219	2,421	4,029	7,061	13,021	18,339	51,532	
Diseño y desarrollo de producto	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	10,660
Gastos generales y administrativos	9,022	9,022	9,022	11,022	9,022	9,022	9,022	9,022	11,022	9,022	9,022	9,022	11,029	114,271
Total de gastos operativos	9,910	9,910	9,910	12,919	11,121	12,134	12,129	14,331	13,940	16,974	22,931	30,256	176,463	
EBITDA	(9,910)	(9,910)	(9,910)	(12,919)	(11,121)	(11,733)	(11,168)	(12,648)	(11,455)	(13,685)	(17,241)	(22,242)	(153,943)	
Depreciación	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,179
Amortización					2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	19,225
EBIT	(10,009)	(10,009)	(10,009)	(13,017)	(13,622)	(14,235)	(13,669)	(15,150)	(13,957)	(16,187)	(19,742)	(24,743)	(174,348)	
Impuesto corriente														
Utilidad después de impuesto	(10,009)	(10,009)	(10,009)	(13,017)	(13,622)	(14,235)	(13,669)	(15,150)	(13,957)	(16,187)	(19,742)	(24,743)	(174,348)	
Depreciación	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,179
Amortización					2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	19,225
NOPAT - Flujo de caja operacional	(9,910)	(9,910)	(9,910)	(12,919)	(11,121)	(11,733)	(11,168)	(12,648)	(11,455)	(13,685)	(17,241)	(22,242)	(153,943)	
CAPEX:														
Entrada de efectivo (Inversión Inicial)	273,219													
Gastos de puesta en marcha	(1,400)													
Inversión en activos fijos	(3,538)													
Inversión en activos intangibles	(57,675)													
Total CAPEX	210,606	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Inicial y Final de la Caja, Neto	210,606	(9,910)	(9,910)	(9,910)	(12,919)	(11,121)	(11,733)	(11,168)	(12,648)	(11,455)	(13,685)	(17,241)	(22,242)	56,663

Tabla 17: Flujo de Caja del Proyecto – Primer Año de Operación. **Fuente:** Elaboración Propia.

VII.3 Estado de Resultados y Balance General Projectados

Estado de Resultados	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por suscripción:								
Básico		9,380	59,787	139,793	135,268	173,649	173,649	173,649
Estándar		17,598	112,168	262,269	360,930	463,342	463,342	463,342
Premium		29,335	186,984	437,202	631,754	811,010	811,010	811,010
Partner CPA		351	2,237	5,230	13,495	17,324	17,324	17,324
Total de ingresos por suscripción	-	56,664	361,175	844,493	1,141,447	1,465,325	1,465,325	1,465,325
Costo de venta		34,144	74,265	164,410	220,360	193,268	193,268	193,268
Utilidad bruta	-	22,520	286,910	680,083	921,087	1,272,056	1,272,056	1,272,056
Gastos operativos:								
Marketing		51,532	129,911	289,232	335,871	375,643	375,643	375,643
Diseño y desarrollo de producto		10,660	12,660	98,517	102,412	121,463	121,463	121,463
Depreciación		1,179	1,179	8,845	7,665	7,665	-	-
Amortización		19,225	19,225	36,527	17,302	17,302	17,302	17,302
Gastos generales y administrativos	1,400	114,271	151,992	297,224	308,384	318,638	318,638	318,638
Total de gastos operativos	1,400	196,867	314,967	730,346	771,635	840,712	833,046	833,046
Utilidad (déficit) operativo	(1,400)	(174,347)	(28,057)	(50,263)	149,452	431,344	439,010	439,010
Impuesto corriente					(24,730)	(95,203)	(97,119)	(105,836)
Impuesto diferido				44,329	(12,633)	(12,633)	(12,633)	(6,429)
Total de gasto de impuesto sobre la renta	-	-	-	44,329	(37,363)	(107,836)	(109,752)	(112,266)
Utilidad neta	(1,400)	(174,347)	(28,057)	(5,933)	112,089	323,508	329,257	326,744
Utilidad por acción	(0.05)	(6.38)	(1.03)	(0.16)	2.93	8.45	8.60	8.54
Acciones comunes (10 acciones x cada dólar)	27,322	27,322	27,322	38,273	38,273	38,273	38,273	38,273

Tabla 18: Estado de Resultados del Proyecto - (Proyección de 7 Años). **Fuente:** Elaboración Propia.

Balance de Situación	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos corrientes								
Efectivo en bancos	210,607	56,664	49,011	44,120	193,811	554,920	914,113	1,264,589
Total de activos corrientes	210,607	56,664	49,011	44,120	193,811	554,920	914,113	1,264,589
Activos no-corrientes								
Activos fijos	3,538	2,359	1,179	15,331	7,665	0	0	0
Activos intangibles	57,675	38,450	19,225	69,210	51,907	34,605	17,302	0
Fondo de cesantía		6,616	15,316	53,373	92,952	134,115	175,277	216,440
Impuesto diferido				44,329	31,696	19,062	6,429	0
Total de activos no-corrientes	61,213	47,425	35,720	182,243	184,221	187,782	199,009	216,440
Total de activos	271,819	104,089	84,731	226,363	378,031	742,702	1,113,122	1,481,029
Pasivos corrientes								
Impuesto sobre la renta por pagar					0	0	0	0
Total de pasivos corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos no-corrientes								
Prima de antigüedad e indemnización		6,616	15,316	53,373	92,952	134,115	175,277	216,440
Total de pasivos no-corrientes	0	6,616	15,316	53,373	92,952	134,115	175,277	216,440
Total de pasivos	0	6,616	15,316	53,373	92,952	134,115	175,277	216,440
Patrimonio								
Capital en acciones	273,219	273,219	273,219	382,728	382,728	382,728	382,728	382,728
Utilidades retenidas (déficit acumulado)	(1,400)	(175,747)	(203,804)	(209,738)	(97,649)	225,859	555,117	881,861
Total de patrimonio	271,819	97,472	69,415	172,990	285,079	608,588	937,845	1,264,589
Total de pasivo y patrimonio	271,819	104,089	84,731	226,363	378,031	742,702	1,113,122	1,481,029

Tabla 19: Balance de Situación del Proyecto - (Proyección de 7 Años). **Fuente:** Elaboración Propia.

Estado de Resultados - Primer año de Operación	1	2	3	4	5	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
Costo de venta						608	1,458	2,552	3,767	4,982	8,627	12,151	34,144
Utilidad bruta	-	-	-	-	-	401	962	1,683	2,484	3,286	5,690	8,014	22,520
Gastos operativos:													
Marketing	-	-	-	1,009	1,210	2,224	2,219	2,421	4,029	7,061	13,021	18,339	51,532
Diseño y desarrollo de producto	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	10,660
Depreciación	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,179
Amortización					2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	2,403	19,225
Gastos generales y administrativos	9,022	9,022	9,022	11,022	9,022	9,022	11,022	9,022	9,022	9,022	9,022	11,029	114,271
Total de gastos operativos	10,009	10,009	10,009	13,017	13,622	14,636	14,631	16,832	16,441	19,472	25,432	32,757	196,867
Déficit neto	(10,009)	(10,009)	(10,009)	(13,017)	(13,622)	(14,235)	(13,669)	(15,150)	(13,957)	(16,187)	(19,742)	(24,743)	(174,348)

Tabla 20: Estado de Resultados del Proyecto – Primer Año de Operación. **Fuente:** Elaboración Propia.

VII.4 Indicadores Claves de Desempeño

KPI's Industria SaaS						INNU	Xero
	2018	2019	2020	2021	2022	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 21: 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”, que inició operaciones como un 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%. La tasa de crecimiento promedio de usuarios suscritos 48.1% (clientes bajo modalidad de pago) y la utilidad promedio por usuario de US\$67 están cónsonas con su referente en el mercado. Los indicadores de EBITDA, ROE y ROA se proyectan en negativo debido a que se espera generar utilidades financieras a partir del año 4 de operación. Los indicadores de Xero corresponden a sus resultados reales entre el 2012 al 2016.

VII.5 Análisis de Sensibilidad y Punto de Equilibrio

Los análisis de sensibilidad se realizaron con base al modelo **unidimensional del VAN**, seleccionando las variables más críticas para el negocio (ventas y gastos de marketing) (Sapag, 2014). El escenario “realista” es en base a los supuestos y variables financieras explicadas en la sección VII.1. El escenario “optimista” considera modificar la variable del objetivo de marketing en participación de mercado aumentándola en sólo **1%**, lo cual incrementaría las ventas en base al mismo esfuerzo de marketing; y en el escenario “pesimista” se considera aumentar el esfuerzo de marketing en un **5%** manteniendo el mismo nivel de ventas del escenario realista. Al ser proyecto nuevo, el esfuerzo de marketing es esencial para la consecución de los objetivos de venta.

	Realista	Optimista	Pesimista
Tasa de descuento	23.37%	23.37%	23.37%
VAN	120,014	450,546	(66,015)
TIR	35.07%	74.66%	16.84%
Payback	6 años	4 años	Más de 7 años

Tabla 22: Análisis de Sensibilidad Unidimensional. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Sapag, 2014)

	2018	2019	2020	2021	2022
Costos fijos US\$:					
Diseño y desarrollo de producto	10,660	12,660	98,517	102,412	121,463
Marketing	51,532	129,911	289,232	335,871	375,643
Gastos generales y administrativos	114,271	151,992	297,224	308,384	318,638
Total de costos fijos US\$	176,462	294,563	684,973	746,667	815,744
Margen ponderado por plan de suscripción US\$					
Básico	3,728	47,493	112,577	109,154	150,745
Estándar	6,994	89,104	211,209	291,251	402,229
Premium	11,659	148,536	352,085	509,792	704,042
Partner CPA	139	1,777	4,212	10,890	15,039
Total Margen ponderado por plan de suscripción US\$	22,520	286,910	680,083	921,087	1,272,056
No. de usuarios registrados					
Básico	743	1,036	2,034	1,916	2,228
Estándar	557	777	1,525	2,044	2,377
Premium	464	648	1,271	1,788	2,080
Partner CPA	93	130	254	639	743
Total de No. de usuarios registrados	1,857	2,591	5,084	6,387	7,428
Margen unitario por plan (Precio unitario - Costo Unitario) US\$					
Básico	5	46	55	57	68
Estándar	13	115	138	142	169
Premium	25	229	277	285	338
Partner CPA	1	14	17	17	20
Total margen unitario por plan (Precio unitario - Costo Unitario) US\$	44	403	487	502	596
Punto de equilibrio - Número de clientes requeridos por plan	3,992	730	1,405	1,489	1,370
Básico	661	121	233	176	162
Estándar	1,240	227	436	471	433
Premium	2,067	378	728	824	758
Partner CPA	25	5	9	18	16

Tabla 23: Punto de Equilibrio. **Fuente:** Elaboración Propia

El punto de equilibrio se obtuvo por medio de la ponderación de venta sobre cada uno de los planes de suscripción. Utilizando el factor de peso ponderado de cada plan se obtiene el margen bruto individual de cada uno; posteriormente, se divide el margen ponderado de cada plan entre el número de clientes registrado en cada uno de los planes para así obtener finalmente el margen unitario por plan.

VIII. Riesgos Críticos

INNU es una “startup” de tecnología que está en su fase inicial de supervivencia y como todo nuevo emprendimiento se enfrenta a riesgos críticos que podrían ocasionar que los resultados operacionales y financieros en el futuro difieran de las expectativas presentadas en este plan de negocio. A continuación, se describen los riesgos estratégicos más relevantes dada su naturaleza de negocio y los mismos se relacionan al modelo operativo actual y futuro, planes de negocios, estrategia de crecimiento, asuntos legales y financieros.

Riesgo	Fuente	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación alineado a las Estrategias de Negocio
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.	Interno	●	●	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. Asegurar que exista una estrecha integración entre I&D y Marketing, para asegurarse que exista la demanda y que el producto esté bien comercializado. Acelerar el desarrollo de producto en esta industria embriona dentro de la República de Panamá.
Distribución del producto: si INNU encuentra dificultades al establecer su red de distribución, tanto en la República de Panamá y, potencialmente, en Centroamérica, entonces esto tendría un impacto negativo en la demanda de sus productos y servicios.	Interno	●	●	Asegurar que exista una estrecha integración entre I&D y Marketing, para asegurarse que exista la demanda y que el producto esté bien comercializado. 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”.
Incompetencia para lidiar con el crecimiento: si el negocio de INNU crece rápidamente y la Administración no puede administrar adecuadamente ese crecimiento, entonces esa falla podría deteriorar el negocio. Actualmente, se tiene una experiencia limitada en la administración de operaciones tecnológicas y la administración del respaldo y seguridad de la base de datos de clientes. Cualquier falla en la atención al cliente, podría afectar negativamente al negocio, incluida la demanda del producto, recaudación de ingresos, satisfacción del cliente y percepción pública.	Interno	●	●	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) Establecer una estrategia de recursos humanos, al contratar personas autosuficientes y orientadas hacia las metas.
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.	Interno	●	●	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. 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. 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)
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.	Interno	●	●	Acelerar el desarrollo de producto en esta industria embriona dentro de la República de Panamá. 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)
Fuentes de fondo: puede requerirse financiamiento adicional para mantener y/o expandir el negocio, y tal financiación puede no estar disponible en términos favorables o pueden no estar disponibles en absoluto.	Interno	●	●	Acelerar el desarrollo de producto en esta industria embriona dentro de la República de Panamá. 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)
Dependencia Internet: el negocio de INNU es basado en aplicaciones en línea. Por consiguiente, el negocio depende de la existencia continua y funcionalidad del Internet.	Externo	●	●	Identificar otros mercados de segmento pequeños a nivel de Centroamérica. Riesgo externo el cual no puede ser controlado ni mitigado.
Fallo de un terceros: INNU en su etapa inicial dependerá de socios estratégicos que le proporcionaran servicios esenciales bajo el de subcontratación. Una falla por cualquier motivo de estos proveedores puede afectar negativamente a INNU en la capacidad de proporcionar servicios a sus clientes.	Interno	●	●	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 (vía Internet) y así mismo acceder a los servicios de soporte y mantenimiento. Implementar planes de evaluación de desempeño y monitoreo de las actividades asignadas a estos Socios Estratégicos.

Tabla 24: Matriz de Riesgos Críticos. Fuente: Elaboración Propia

Riesgo	Fuente	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación alineado a las Estrategias de Negocio
<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, publicitar 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>Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos: los ingresos y el crecimiento de INNU depende de la capacidad del negocio en adaptarse al cambio tecnológico como bien a las tendencias globales de los usuarios y consumidores de programas de "cloud accounting", buscando mejorar los productos y servicios. Si INNU no puede desarrollar y demostrar claramente el valor de su producto o servicio nuevos o actualizados a sus clientes, ni utilizar de manera efectiva los datos de los clientes, los ingresos pueden ser afectados.</p> <p>Adicionalmente, a medida que se continúe introduciendo y expandiendo nuevos modelos de negocios, tales como las ofertas que son gratuitas para los usuarios finales, es posible que no se tenga éxito en la monetización o aumentar la captación de nuevos clientes bajo el sistema de pago de suscripción por uso, lo que resulta en la pérdida de ingresos.</p>	Interno	●	●	<p>Seguir una cultura de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios para cumplir con los cambios de comportamiento de los clientes.</p> <p>Atraer y retener el talento, esencialmente, en los desarrolladores de software.</p> <p>Continuar desarrollando habilidades, herramientas y capacidades para capitalizar las tecnologías existentes y emergentes que requieren recursos significativos.</p> <p>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> <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>
<p>Seguridad de TI: INNU depende de la transmisión de datos a través del Internet. Si bien las mejores prácticas son adoptadas por INNU, habrán amenazas de seguridad por parte de terceros de forma continua. INNU, por medio de sus servidores, alojará, recopilará y retendrá grandes cantidades de información y datos confidenciales y personales de clientes y empleados, incluida la información de la tarjeta de crédito, la información de presentación de impuestos, números y contraseñas de cuentas bancarias, datos y transacciones financieras personales y comerciales, información sobre la nómina. Cualquier riesgo de seguridad que no puede ser mitigado por INNU puede afectar negativamente las ventas potenciales de sus productos y servicios y la retención de clientes.</p>	Interno	●	●	<p>Utilizar tecnologías de seguridad disponibles en el mercado para proteger esta información y datos, e implementar controles de seguridad para limitar el acceso y el uso de información y datos sensibles y personales de los clientes.</p> <p>Invertir recursos significativos para establecer sistemas de seguridad que protejan los datos de los clientes contra posibles robos y violaciones de seguridad, tales medidas no pueden proporcionar una seguridad absoluta.</p>
<p>Leyes y regulaciones: nuevas regulaciones o cambios en las existentes pueden afectar las operaciones del negocio. Además, estos requisitos regulatorios también podrían imponer limitaciones significativas, requerir cambios en el negocio, cambios en el comportamiento de compra del cliente que pueden hacer que el negocio más costoso, menos eficiente o imposible de realizar, y puede requerir que se modifiquen productos o servicios actuales o futuros.</p>	Externo	●	●	<p>Establecer y constituir una reserva para gastos importantes en material legal, para cumplir con las normas de privacidad, seguridad, y protocolos impuestos por leyes, regulaciones u obligaciones contractuales.</p>

Matriz de Riesgos Críticos Fuente: Elaboración Propia.

- Bajo
- Medio
- Alto

Tal como se presenta en la matriz de riesgo, en caso que el negocio no pueda continuar, el principal riesgo que corren los accionistas es no poder recuperar la totalidad de su inversión realizada. Al ser una "Startup" de tecnología son pocos los activos físicos que se tendrían como patrimonio neto, por lo cual, ante una liquidación forzosa, el efectivo sería el principal activo remanente a distribuir entre los accionistas. Debido a esto, una **estrategia de salida**, aparte de la liquidación, 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" al adquirir un negocio distinto a su actividad principal.

IX. Propuesta de Inversión

INNU es una “startup” con gran potencial de crecimiento, dado 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%**.

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**. El 100% de estos aportes se establecerán como capital social en acciones comunes con valor par de **US\$10** por cada dólar aportado. Estos fondos serán utilizados para la adquisición de activos fijos, desarrollo de activo intangible y capital de trabajo para el primer año de operación.

Al Inversionista de Capital Riesgo, se le ofrece el **25%** del capital accionario, formar parte de la Junta Directiva o asignar a una persona en su representación y sobre todo ser parte de un grupo de trabajo dispuesto a generar “**impacto**”. El ser accionista le permitirá al inversionista tener el derecho a voto en las juntas generales de accionistas, derecho de acceso a la información financiera y económica del negocio, al cobro de dividendos y cuota de participación residual del patrimonio en caso de liquidación.

Dada la naturaleza de este proyecto, el período de recuperación de la inversión es en el año 7; año en el cual **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, los gestores de este proyecto y propietarios del **75%** del capital accionario, ofrecen disminuir su participación patrimonial en el año 7 a un **65%** y conceder este **10%** adicional al inversionista de capital riesgo por su confianza desde el inicio en este emprendimiento. Es decir, 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.

Finalmente, 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 equivaldría **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	11,751							
TIR	25.92%							
Payback	7 años							

Tabla 25: Flujo de Caja del Inversionista. **Fuente:** Elaboración Propia.

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_empresarial/.
- 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).**

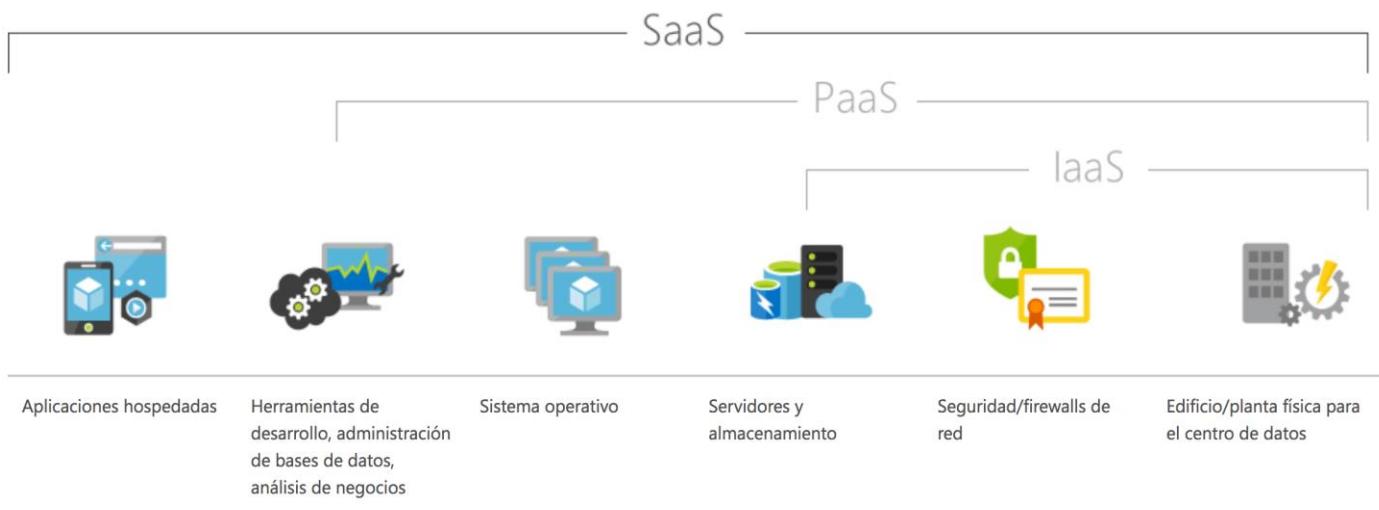


Gráfico 7: Diagrama de Interrelación de “Cloud Computing”. **Fuente:** (Microsoft, 2017).

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



Gráfico 8: 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 períodos 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.

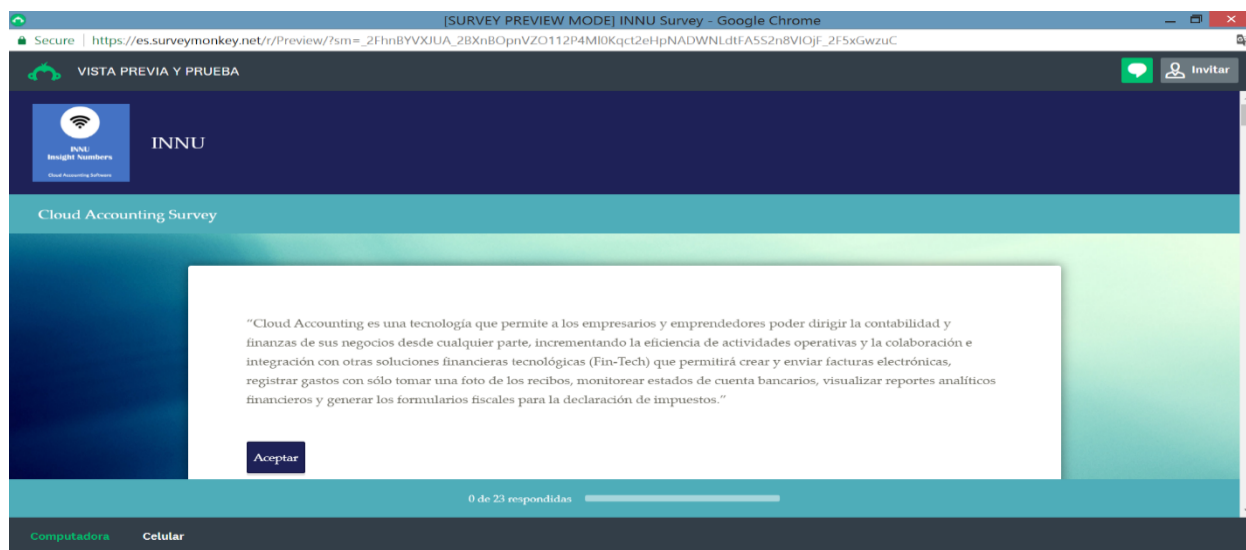


Figura 3: Encuesta “Online”. **Fuente:** Elaboración Propia.

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 26 - 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>

¿Cuál de estas herramientas electrónica utilizas para llevar tus registros contables o reportes financieros?

- a. QuickBooks
- b. Peachtree o Sage 50
- c. Excel
- d. Outsourcing (contratación externa de un contador independiente)
- e. Otro (por favor especifique)_____.

¿Qué fuente utilizarías al momento de buscar algún proveedor de servicios contable?

- a. Referencias de amigos, familiares o colegas
- b. Internet
- c. Periódicos
- d. Redes sociales
- e. Otro (por favor especifique)_____.

¿Cómo calificarías a tu proveedor o método actual de gestión contable?

- a. Satisfecho
- b. Neutral
- c. Insatisfecho

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

- a. Alegra
- b. Anfix
- c. QuickBooks Online
- d. Sage 300 Online
- e. Xero
- f. Otra (Por favor especifique)_____.
- g. Ninguna

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

- () Acceso todo tiempo y en todo lugar
- () Costo (ahorro en licencia, mantenimiento y otros costos)
- () Desempeño y funcionalidad
- () Integración con otras app (banca en línea)
- () Respaldo de la información (Seguridad)
- () Innovación
- () Reducción en tiempos de tareas manuales

¿Cuál de estas formas de comunicación preferirías para interactuar con su proveedor de servicios contable?

- a. Email
- b. Chat
- c. Teléfono
- d. En persona

¿Qué tipo de servicios solicitas a tu equipo o proveedor de servicios contable? Escoge todas las opciones posibles:

- a. Declaración de renta (impuestos)
- b. Registros contables
- c. ITBMS
- d. Planilla
- e. Auditoría
- f. Presupuesto
- g. Facturación

¿Actualmente utilizas una aplicación similar o igual a Google Drive, Drop Box, One Drive?

- a. Si
- b. No

¿Conoces sobre la tecnología de contabilidad en la nube ("Cloud Accounting")?

- a. Si
- b. No

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

- a. 1 año
- b. 2 a 3 años
- c. 5 o más años
- d. Nunca

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

- a. Tablet
- b. PC
- c. Smartphone
- d. Todas las anteriores

¿Qué te preocuparía más si migraras a utilizar la tecnología de "cloud accounting"? Escoja las 3 con las que más se identifique.

- a. Costo del servicio (membresía)
- b. Pérdida de información
- c. Dependencia de conexión a Internet
- d. Falta de funcionalidad
- e. Poco control
- f. Privacidad
- g. Seguridad
- h. Reputación y confiabilidad de la Compañía

¿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)?

- a. US\$1,000 - US\$2,500
- b. US\$2,500 - US\$5,000
- c. US\$5,000 - US\$10,000
- d. más de US\$10,000

¿Sientes confianza con este tipo de tecnología (Google Drive, Drop Box, One Drive)?

- a. Si
- b. No

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

- a. Si
- b. No

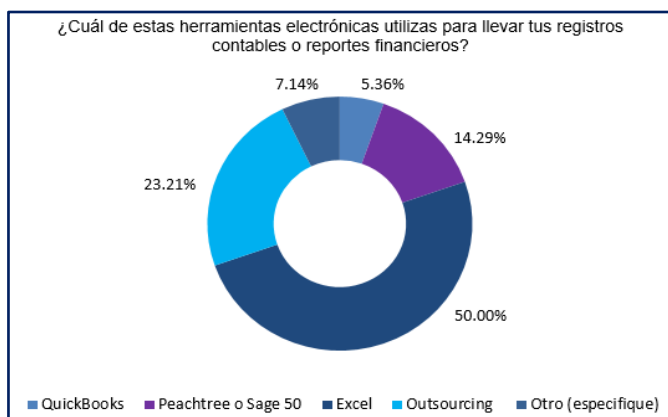
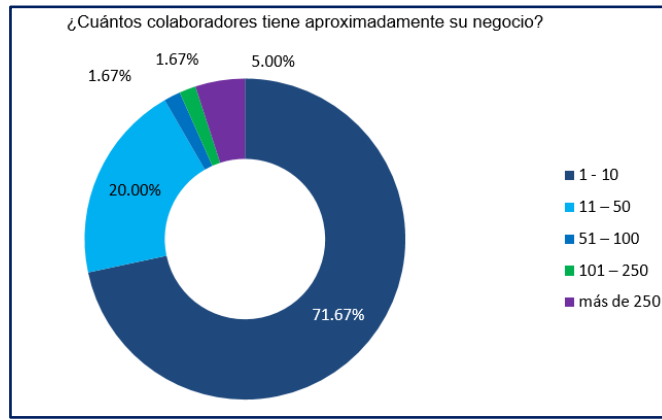
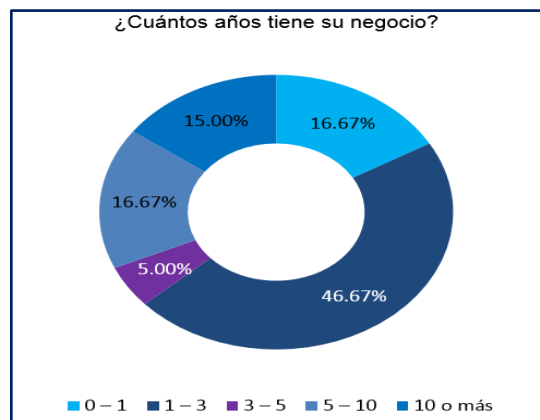
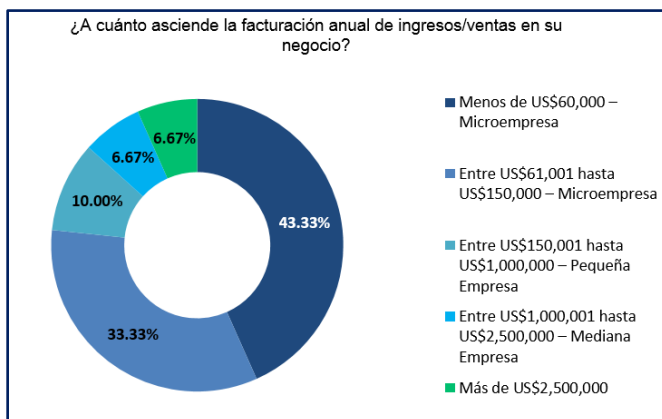
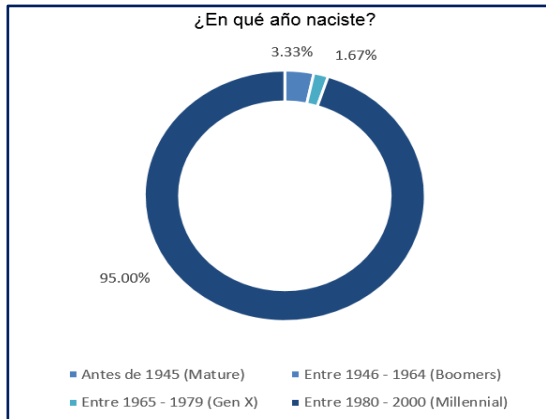
¿Cómo calificarías tu satisfacción si la contabilidad de tu negocio estuviese totalmente digitalizada?

- a. Placentera
- b. Neutral
- c. Inconforme

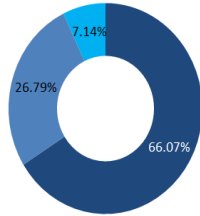
¿Qué tipo de planes estarías dispuesto a pagar por la tecnología de "cloud accounting"?

- a. Membresía - mensual fijo
- b. Membresía - anual fijo
- c. En base a volumen de ingresos
- d. En base a volumen de transacciones

Gráfico 9 - Resultados de la encuesta:

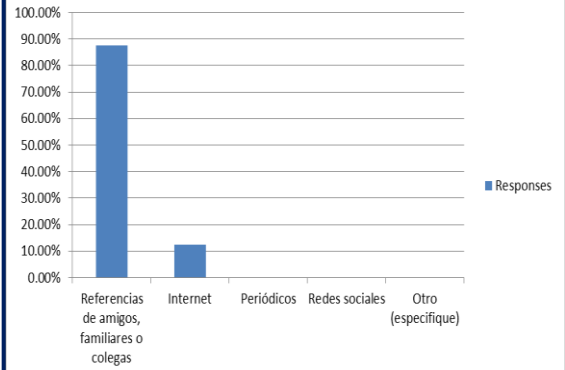


¿Cuánto inviertes al año, aproximadamente, en la gestión contable y financiera de su negocio (licencia de software, mantenimiento, declaración de renta, y/o personal necesario)?

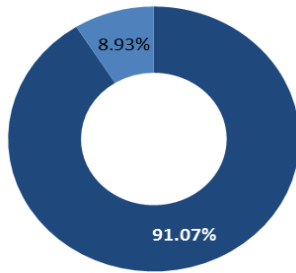


■ US\$1,000 - US\$2,500 ■ US\$2,500 - US\$5,000
■ US\$5,000 - US\$10,000 ■ más de US\$10,000

¿Qué fuente utilizarías al momento de buscar algún proveedor de servicios contable?

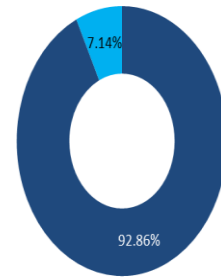


¿Actualmente utilizas una aplicación similar o igual a Google Drive, Drop Box, One Drive?



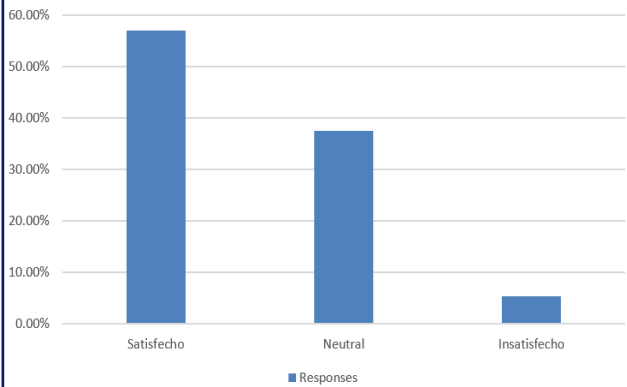
■ Si ■ No

¿Sientes confianza con este tipo de tecnología (Google Drive, Drop Box, One Drive)?



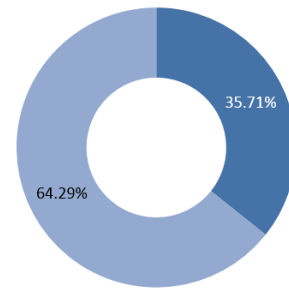
■ Si ■ No

¿Cómo calificarías a tu proveedor o método actual de gestión contable?



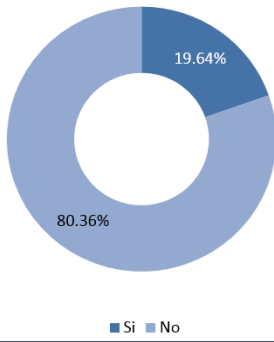
■ Responses

¿Conoces sobre la tecnología de contabilidad en la nube ("Cloud Accounting")?

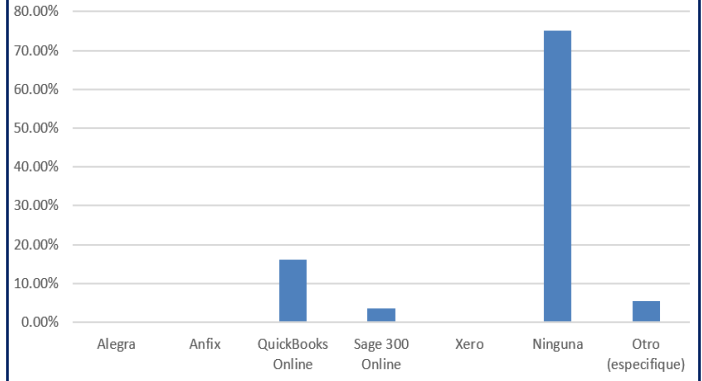


■ Si ■ No

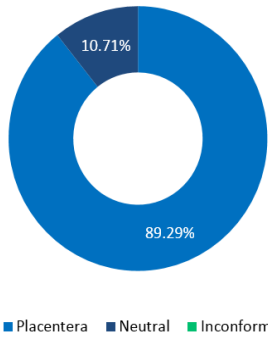
¿Utilizas en tu negocio la tecnología de contabilidad en la nube ("cloud accounting")?



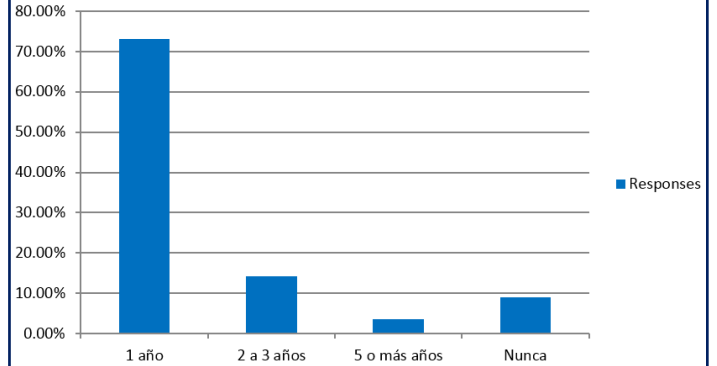
¿Conoces o utilizas alguna de las siguientes aplicaciones de contabilidad en la nube?



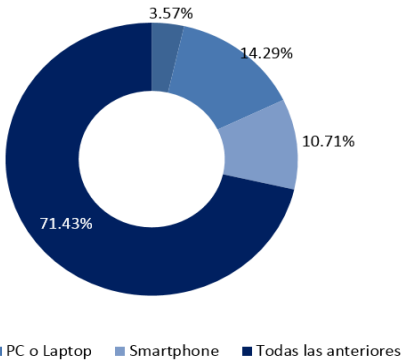
¿Cómo calificarías tu satisfacción si la contabilidad de tu negocio estuviese totalmente digitalizada?



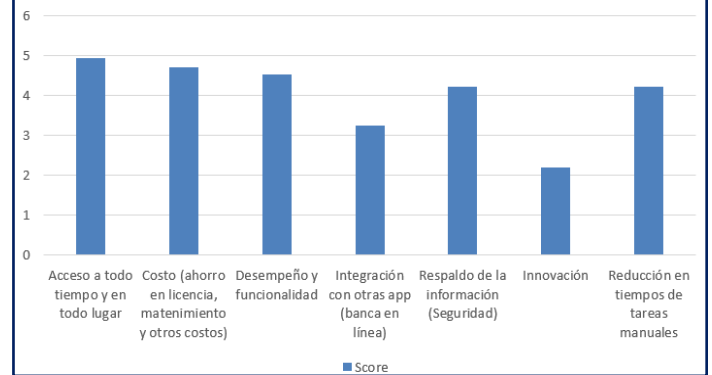
¿En cuánto tiempo estarías dispuesto a migrar la información financiera y contable de su negocio a la tecnología "cloud accounting"?



¿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**).

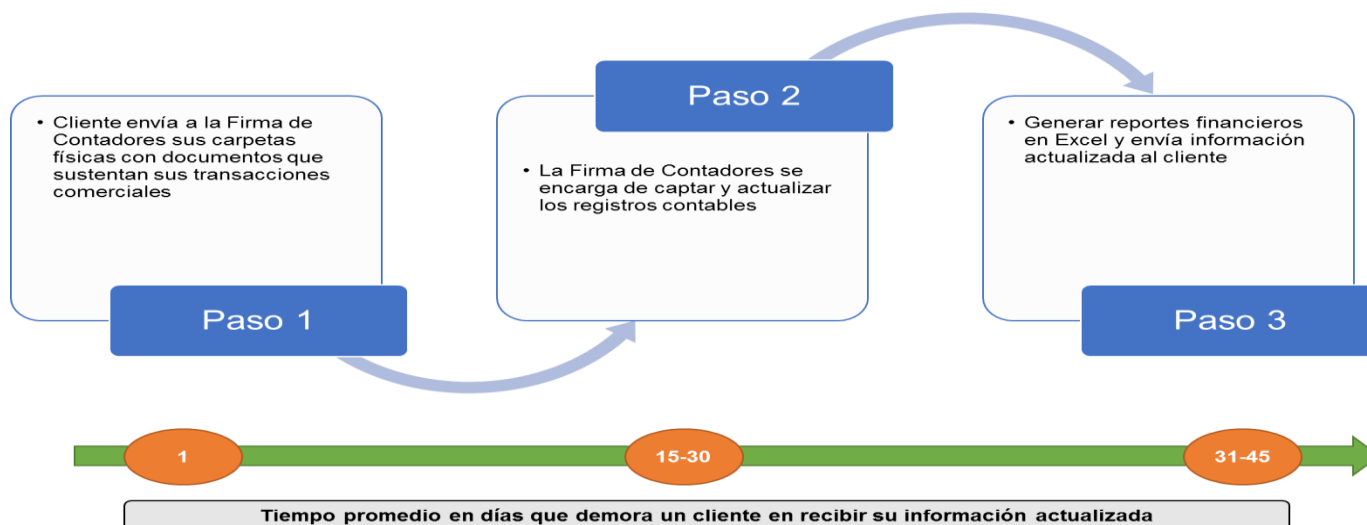


Gráfico 10: Diagrama del Proceso de Servicio de Actualización de Registros Contables. **Fuente:** Elaboración Propia.

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 27: 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

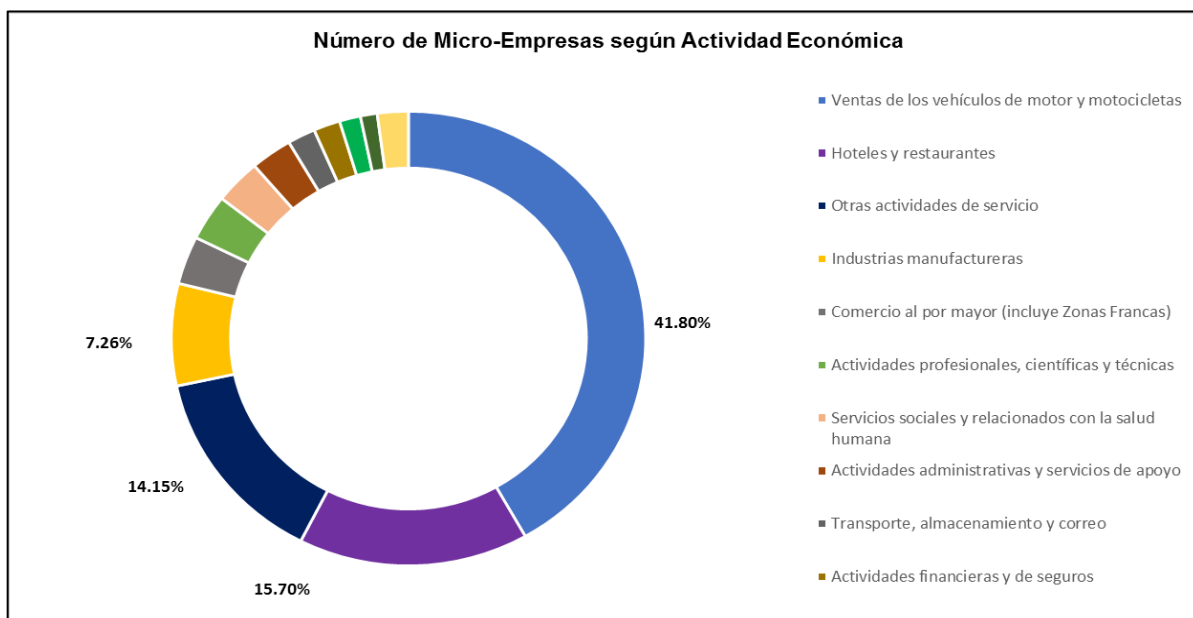
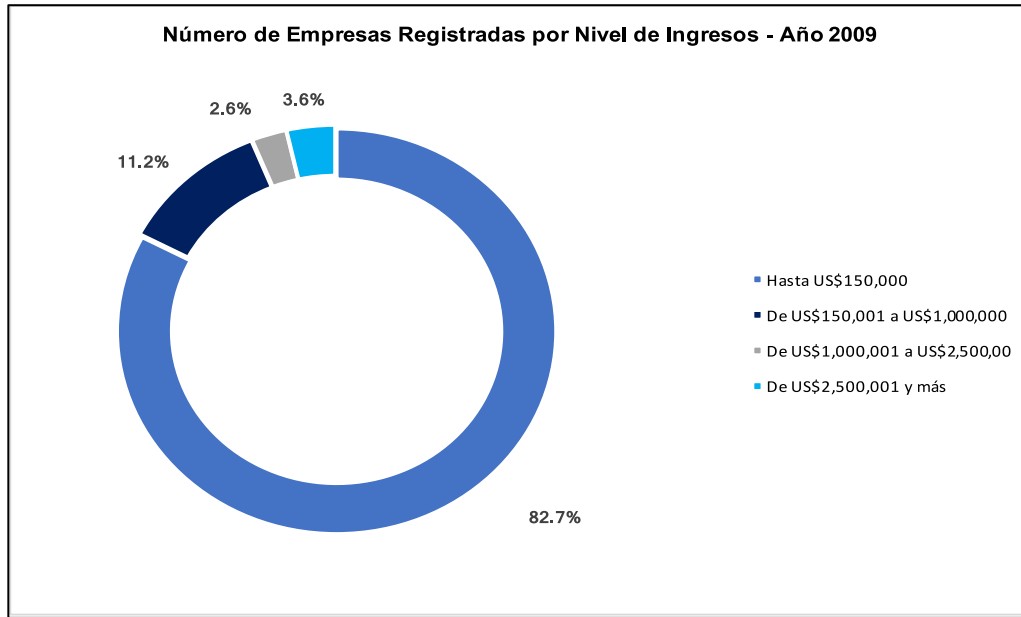


Gráfico 11: Microempresas en la República de Panamá Año 2009. **Fuente:** (INEC 2009, 2013).

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 28.1: 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 28.1). 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 28.2). 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 28.2

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 28.1 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 28.2); 73,378 corresponden a microempresas (ver tabla 28.3).

Tabla 28.3

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 28.4). 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 28.4

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 28.5).

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 28.5).

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 28.5).

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 28.5).

Tabla 28.5

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

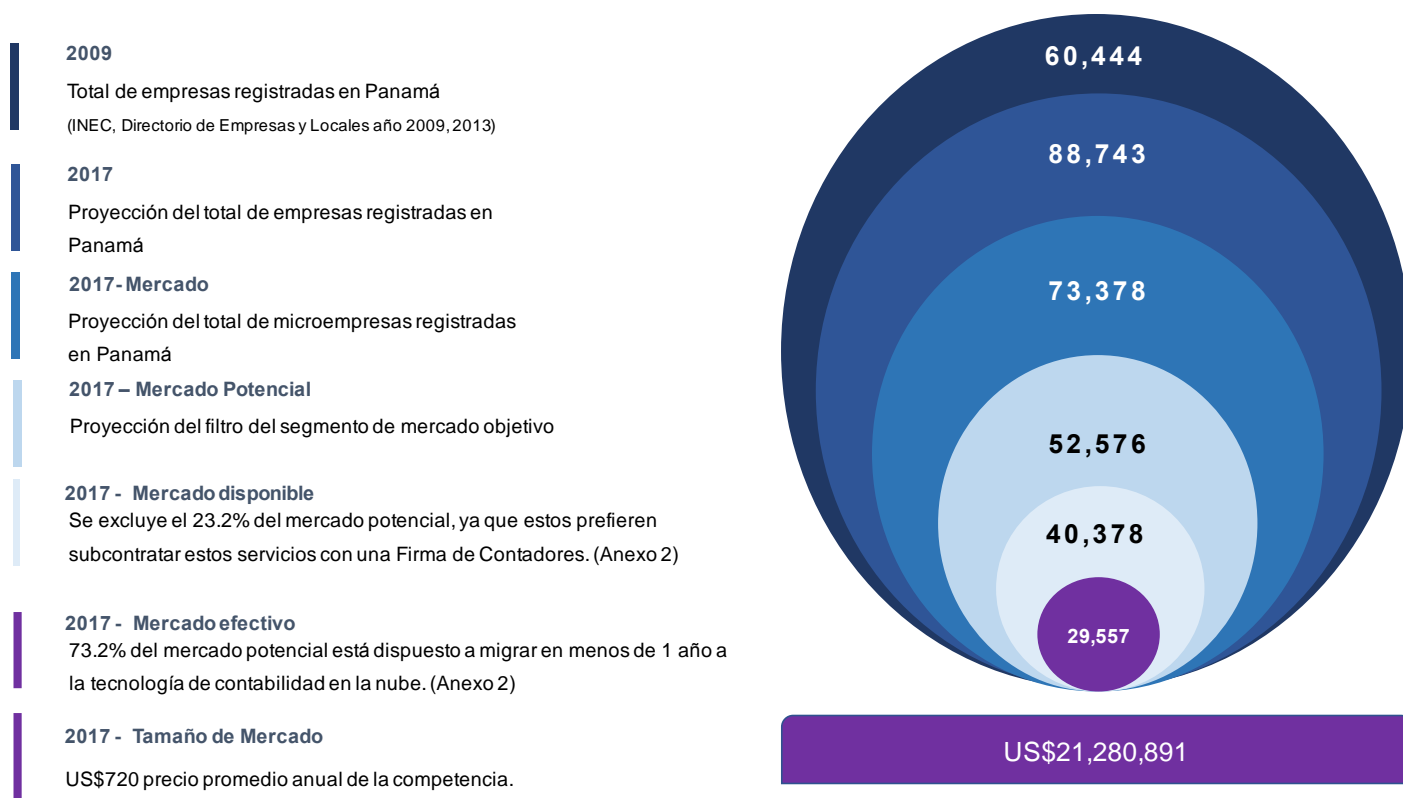


Gráfico 12: Diagrama del Cálculo del Tamaño de Mercado. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5 – Perfil del Equipo Emprendedor



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 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

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)

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

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

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

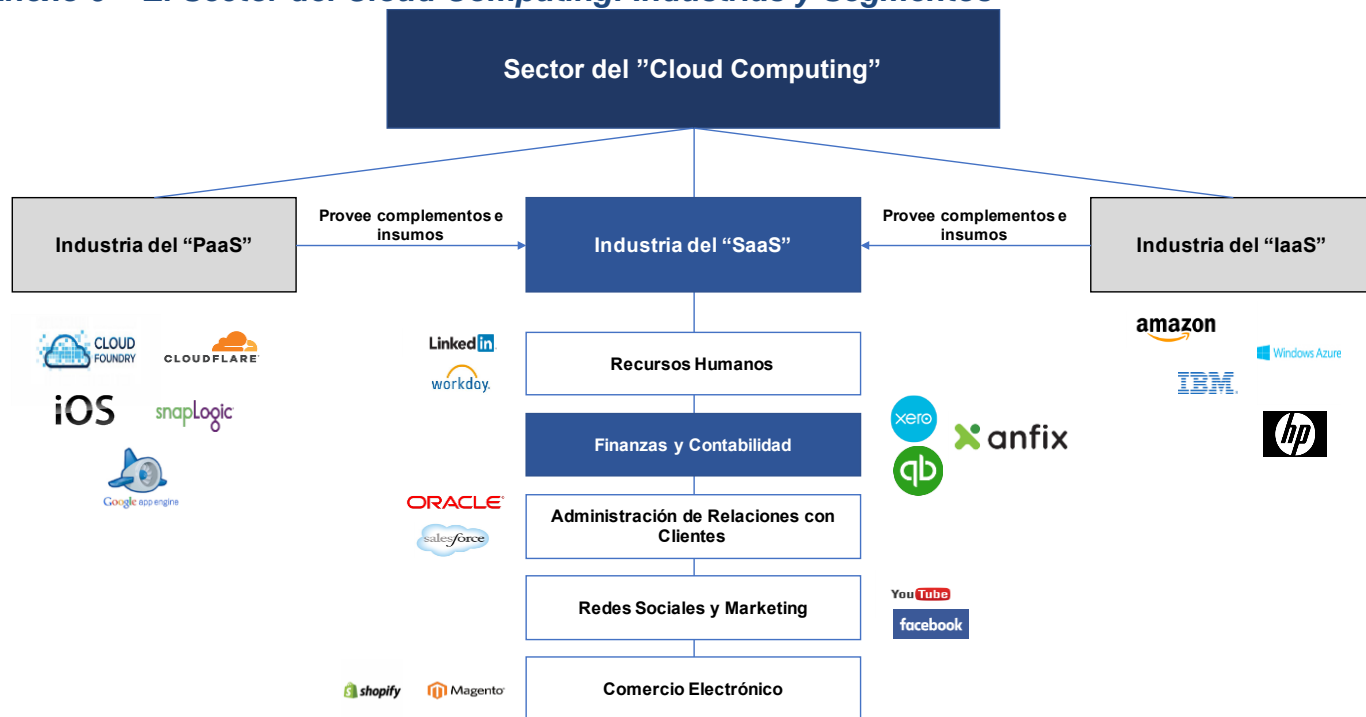


Figura 8: Ilustración del Sector del "Cloud Computing" y la Industria "SaaS". **Fuente:** Elaboración propia.

"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

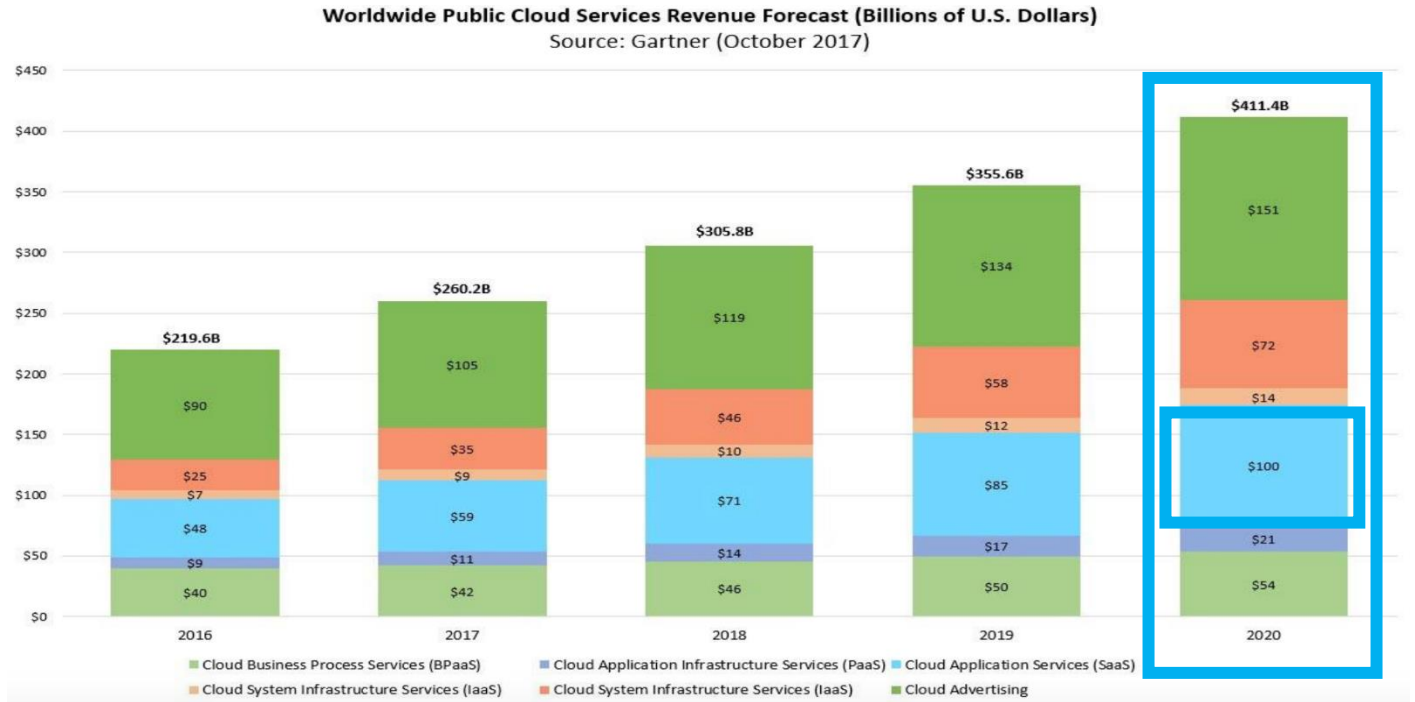


Gráfico 13: Proyección de Ingresos Años 2016 - 2020 Sector “Cloud Computing”. **Fuente:** (Gartner, 2017).

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 14: 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”

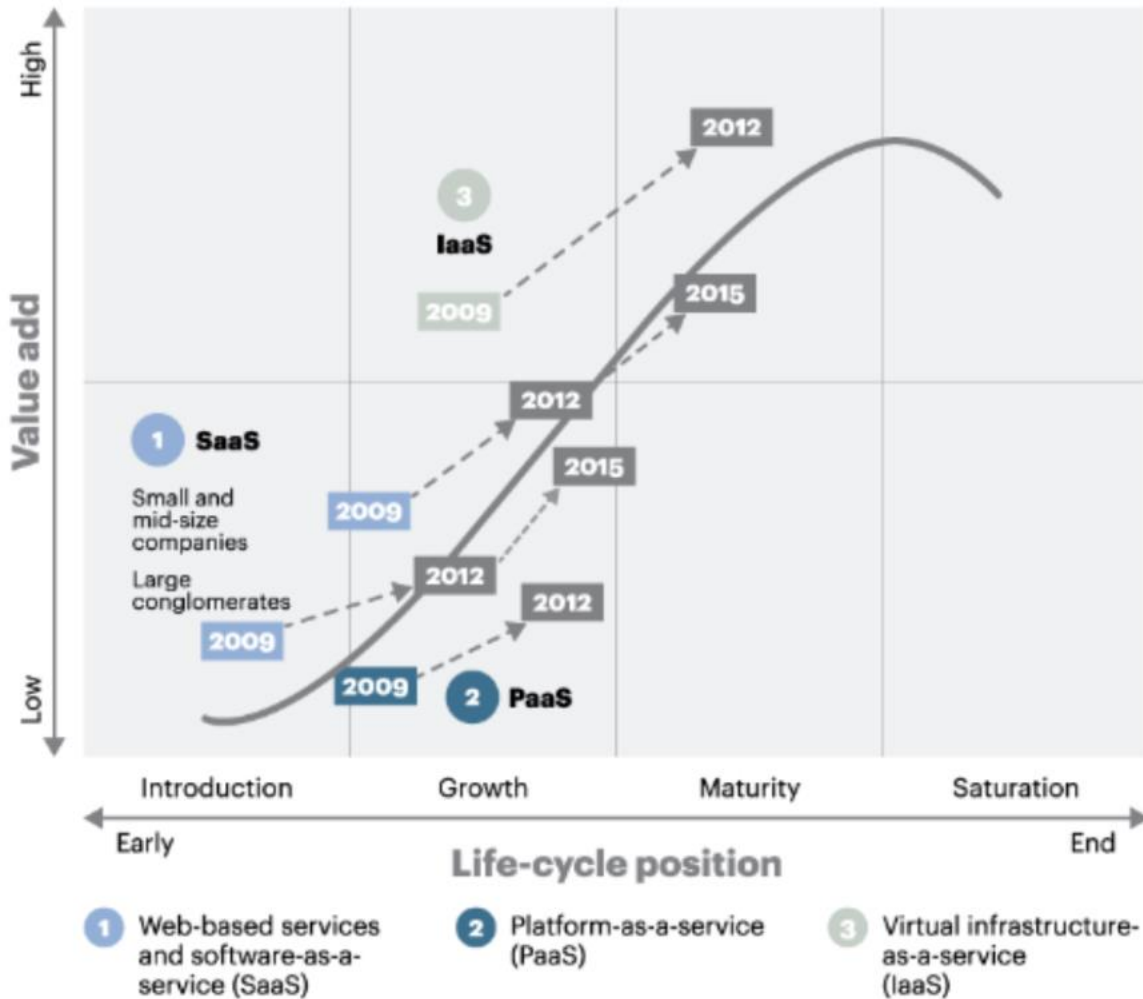


Gráfico 15: Ciclo de Vida del Sector “Cloud Computing”. Fuente: (BoYee Au-Yeung, 2017).

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**?

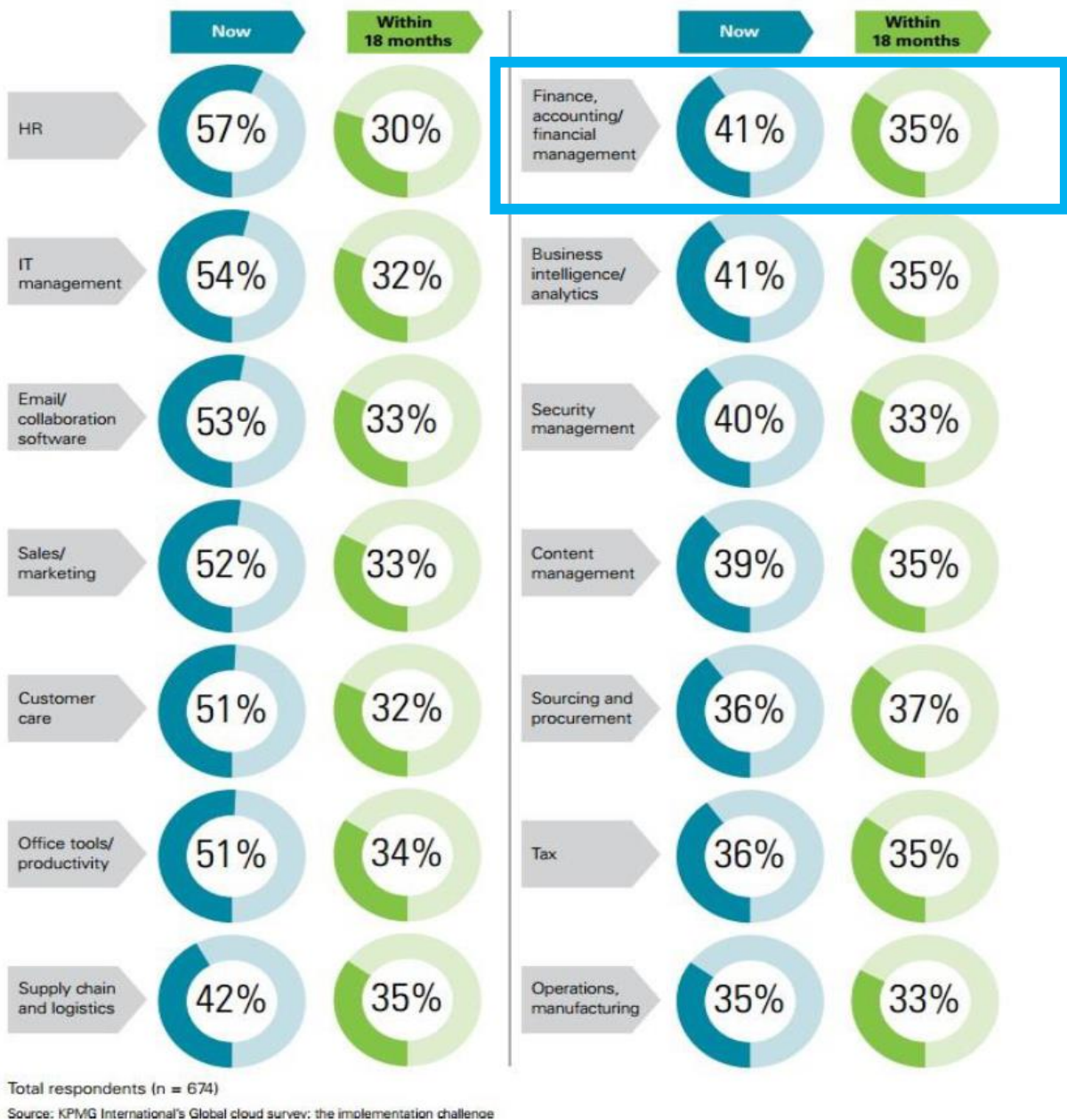


Gráfico 16: Tendencia del Uso de “Cloud Computing” en las Áreas de Finanzas y Contabilidad. Fuente: (KPMG, 2017).

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

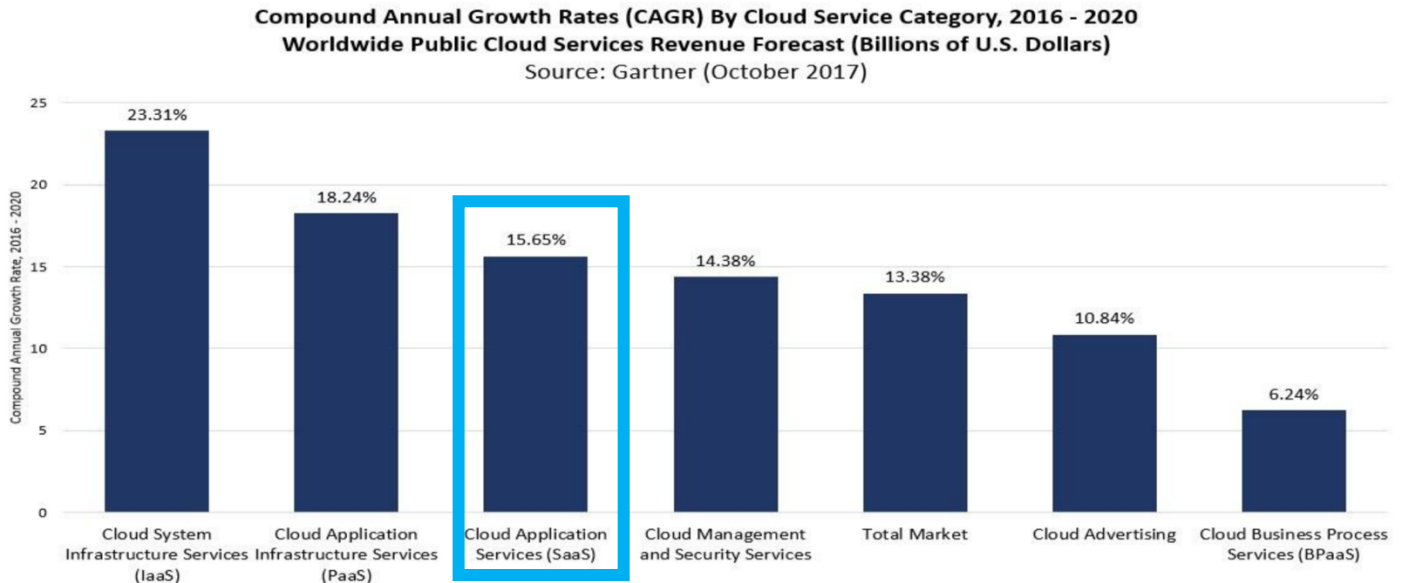


Gráfico 17: Tasa de Crecimiento Anual de la Industria “SaaS”. Fuente: (Gartner, 2017).

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

Looking Beneath the Surface

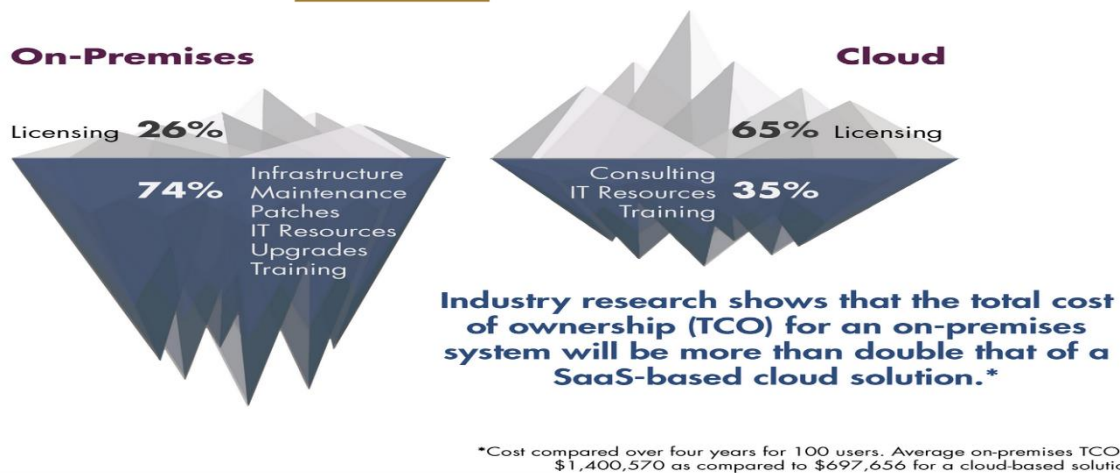


Figura 9: Comparativo de Costos de Programas Versión “Desktop” vs Tecnología de la Nube. Fuente: (TSR, 2017)

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

Anexo 7.8 – Segmentación del Mercado de Programas de Contabilidad

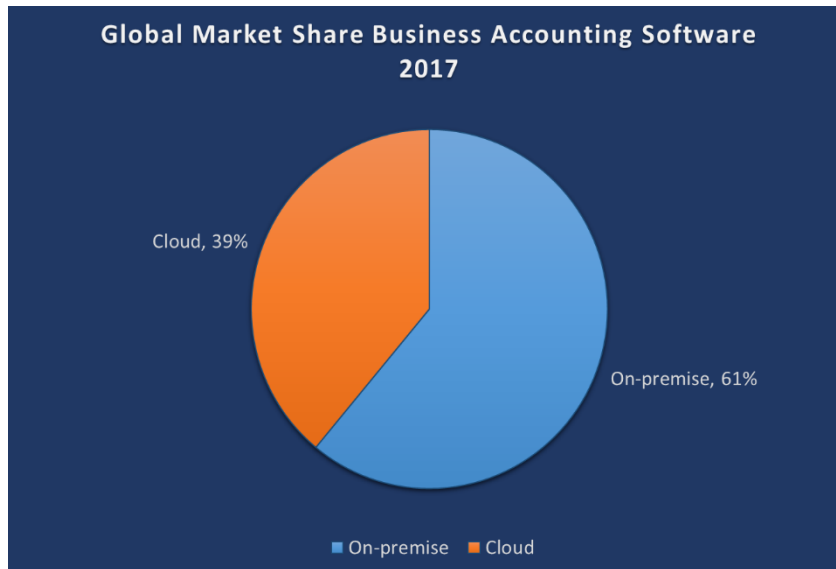


Gráfico 20: Participación de Mercado Industria de Programas de Contabilidad. Fuente: (Technavio, 2017).

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

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

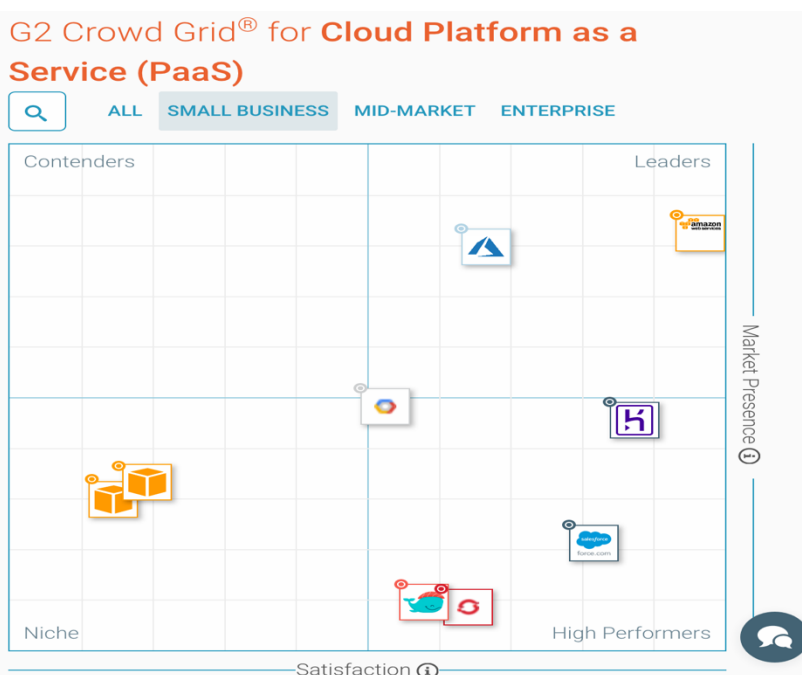


Gráfico 21: Mapa de Posicionamiento Industria PaaS. **Fuente:** (G2 Crowd, 2017).

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

Riesgo de ingreso de competidores potenciales	Barreras de Ingreso	Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada		
	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		

Rivalidad entre las Empresas Establecidas	Factores	Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada		
	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		

Poder de negociación de los compradores	Circunstancias	Característica de la Industria	Fuerza del Comprador		
	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		

Poder de negociación de los proveedores	Circunstancias	Característica de la Industria	Fuerza del Proveedor		
	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		

Productos sustitutos	Circunstancias	Característica de la Industria	Fuerza del Sustituto		
	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 22: 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)

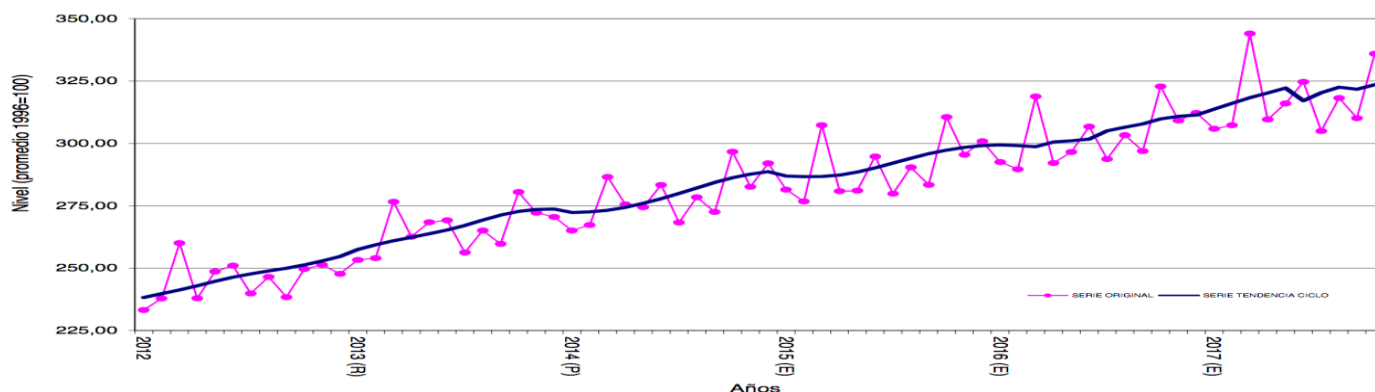


Gráfico 23: Evolución del IMAE en relación al PIB – Años 2012 al 2017. **Fuente:** (INEC, 2017).

El **Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE)** 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

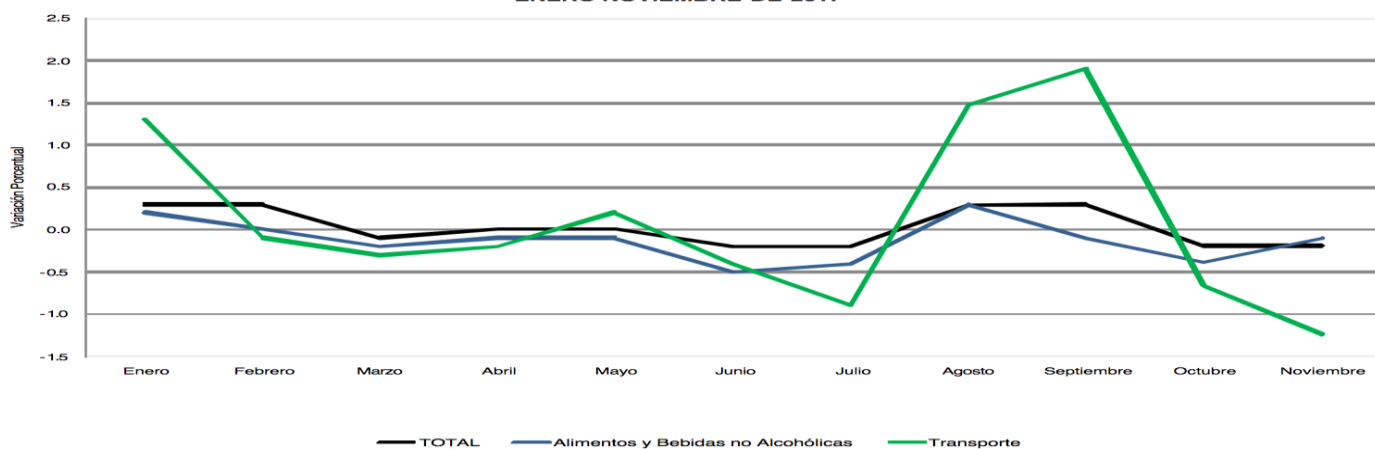


Gráfico 24: Evolución del IPC – Año 2017. **Fuente:** (INEC, 2017).

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

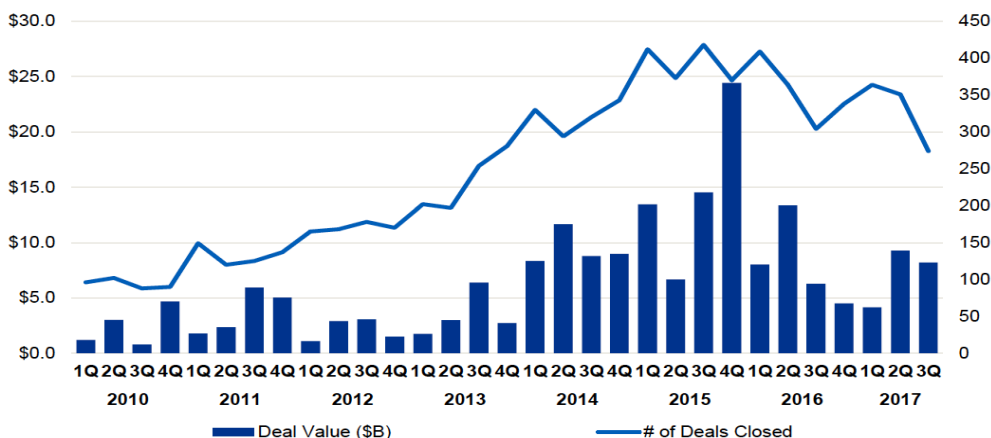
Cuadro 1. POSICIÓN, INVERSIÓN Y RENTA DE LA INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA EN LA REPÚBLICA, SEGUN SECTOR: AÑOS 2014-16

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

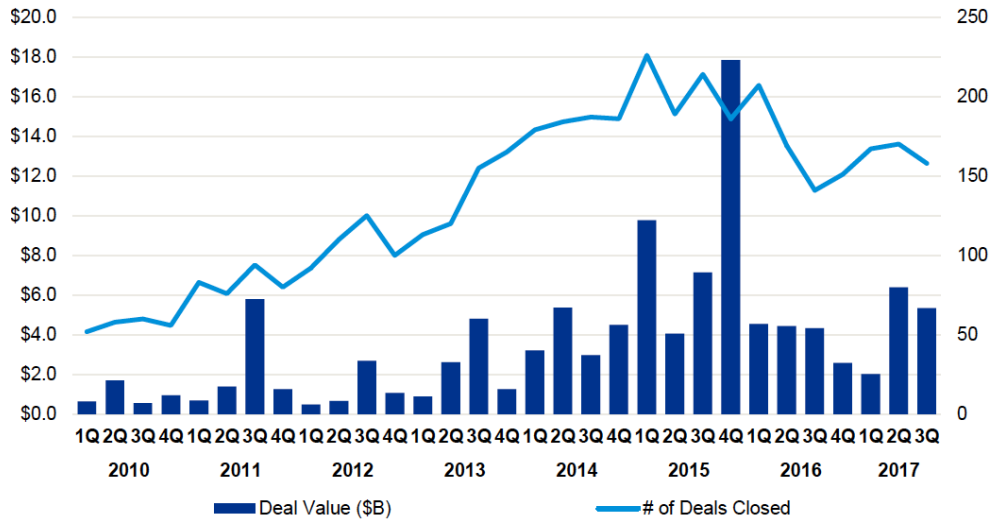
La **Inversión Directa Extranjera (IDE)** es una variable fundamental como fuente de financiación externa y tiene un gran impacto en la productividad del país al aportar recursos financieros y/o transferir tecnología; en contrapartida, el inversionista extranjero percibe algún beneficio fiscal o financiero. 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 25: 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's global distributed network of accountants and bookkeepers and strengthens their relationships through online collaboration. Small businesses can access a full-featured accounting system with a dashboard, automated daily bank feeds, invoicing, orders, credits, sales tax and e-invoicing.	<table border="0"> <tr> <td>Type: Beautiful accounting software</td> <td>Category: Accounting</td> </tr> <tr> <td>Location: New Zealand</td> <td>Public</td> </tr> <tr> <td>Year Founded: 2006</td> <td>Head-Count: 14</td> </tr> <tr> <td>Key People: Rod Drury (CEO)</td> <td>1 1 1 1 1</td> </tr> <tr> <td>Website: www.xero.com</td> <td>Founder: Rod Drury & S.</td> </tr> </table>	Type: Beautiful accounting software	Category: Accounting	Location: New Zealand	Public	Year Founded: 2006	Head-Count: 14	Key People: Rod Drury (CEO)	1 1 1 1 1	Website: www.xero.com	Founder: Rod Drury & S.
Type: Beautiful accounting software	Category: Accounting										
Location: New Zealand	Public										
Year Founded: 2006	Head-Count: 14										
Key People: Rod Drury (CEO)	1 1 1 1 1										
Website: www.xero.com	Founder: Rod Drury & S.										

Notable Investors: TCV, Accel Partners, Matrix Capital Management, Valor Ventures, Craig Winick, Sam Morgan

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).

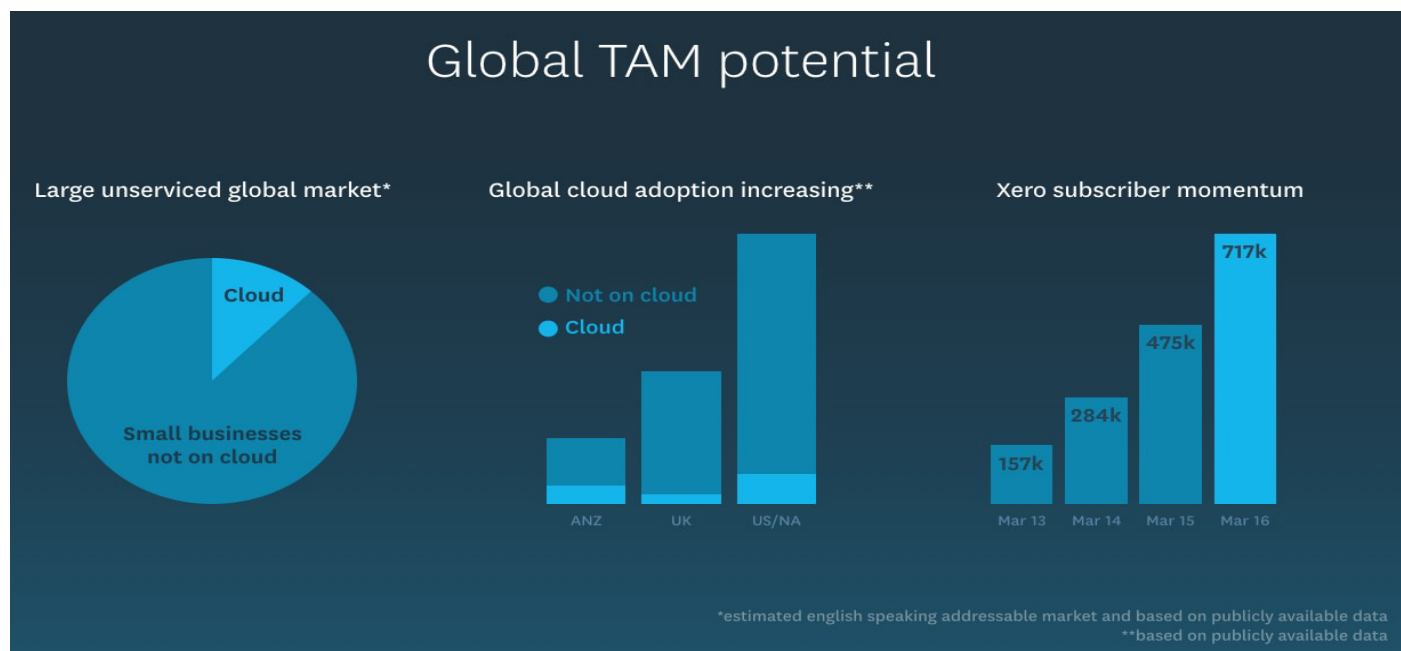


Gráfico 26: Proyecciones del Total de Mercado Potencial para la Industria de “Cloud Accounting”. **Fuente:** (Xero, 2016).

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

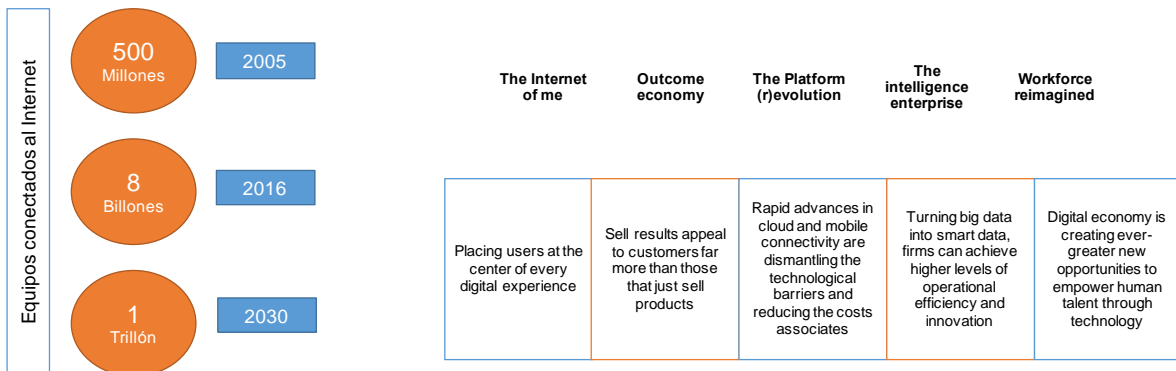


Gráfico 27: Datos Relevantes de la Conectividad Global. Fuente: Elaboración Propia en base a (WEF, 2016).

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).

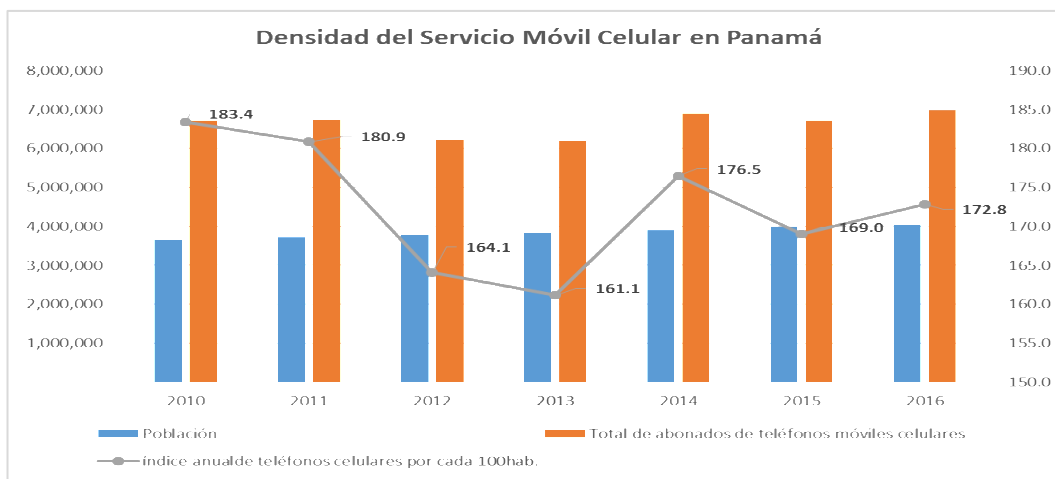


Gráfico 28: Densidad del Servicio Móvil Celular en Panamá. Fuente: Elaboración Propia en base a (ASEP, 2016).

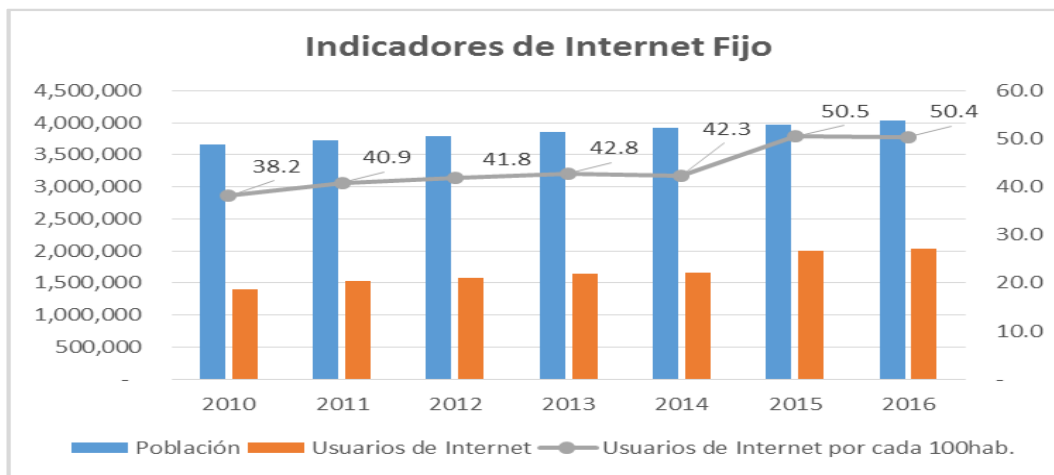
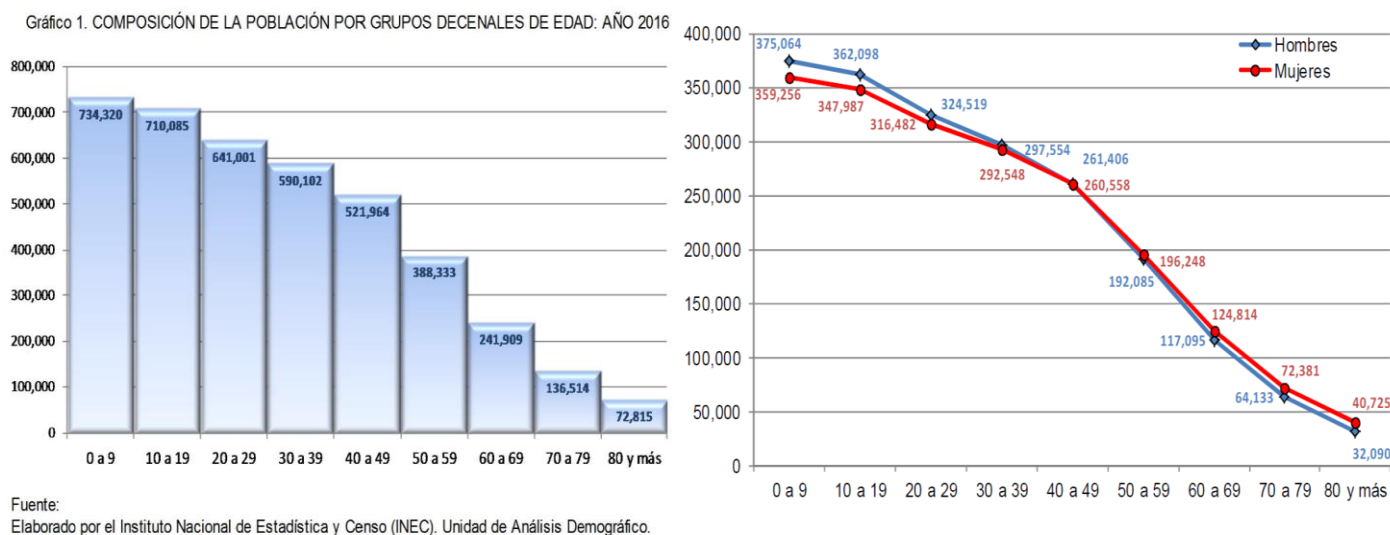


Gráfico 29: Indicadores de Internet Fijo. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (ASEP, 2016).

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



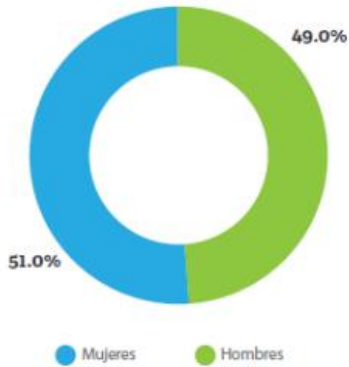
Fuente:
Elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Unidad de Análisis Demográfico.

Gráfico 30: 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”.

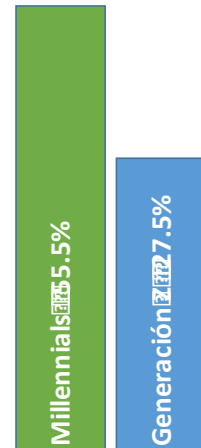
Anexo 9.7 – Uso y Poder de las Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe

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

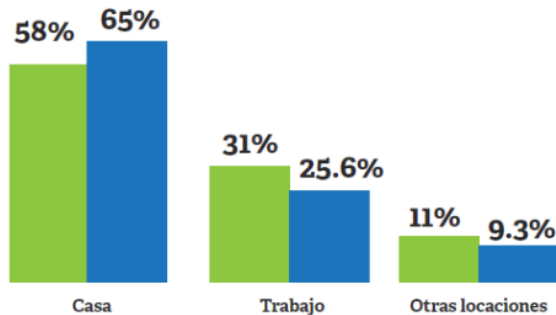


El grupo más importante de usuarios conectados a la red en la región corresponde a individuos de entre 21 y 30 años de edad.

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

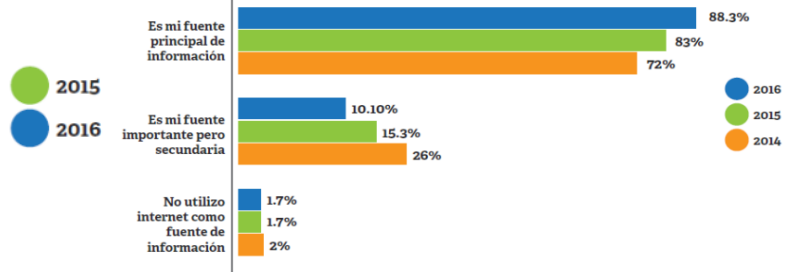
¿Desde dónde te conectas a redes sociales?

Datos iLifebelt Junio 2016



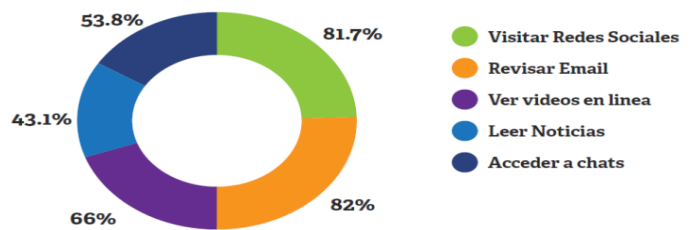
Internet como fuente de información para los usuarios de Redes Sociales En Centroamérica y el Caribe

Datos iLifebelt, 2014, 2015, 2016.



¿Para qué usas internet?*

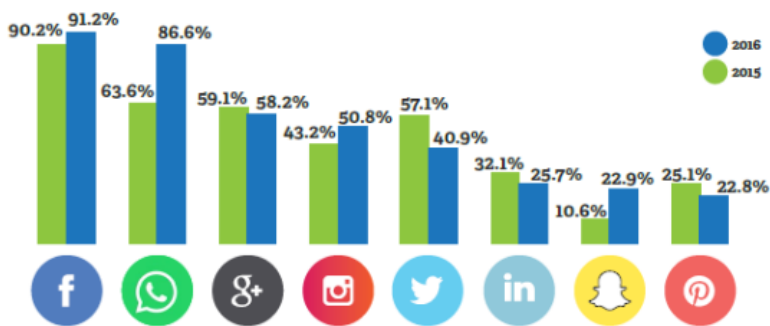
Datos iLifebelt Junio 2016



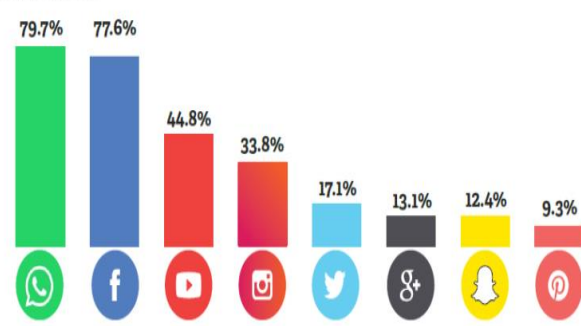
Internet sigue consolidándose como principal fuente de información en usuarios de Redes Sociales

Gráfico 31: 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



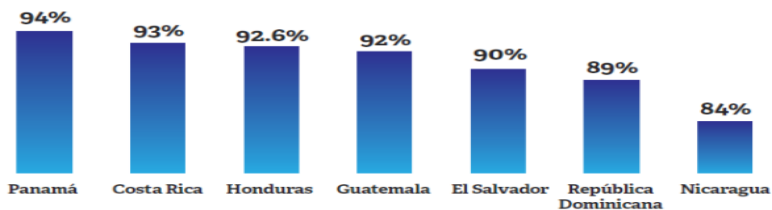
Facebook, Whatsapp y Google+:
 las redes sociales con más usuarios en la región

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



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



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

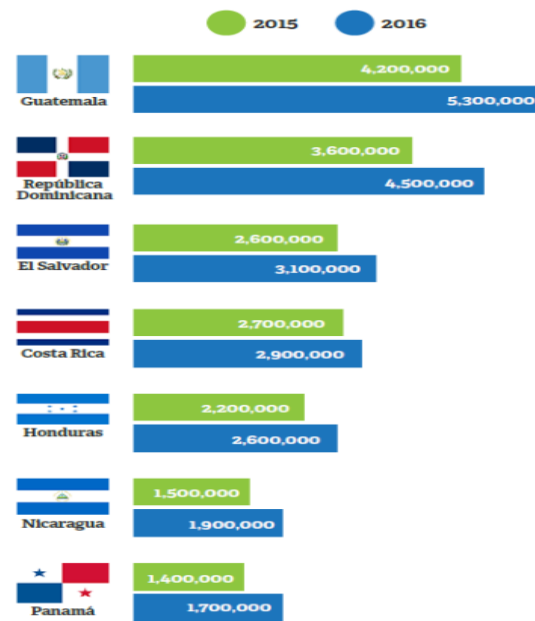
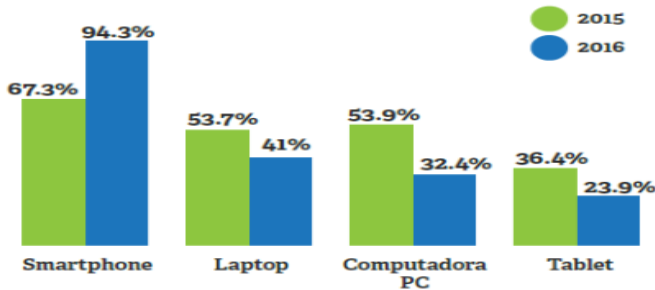


Gráfico 31: Tendencias de Uso de Redes Sociales en Centroamérica. Fuente: (iLifebelt, 2016).

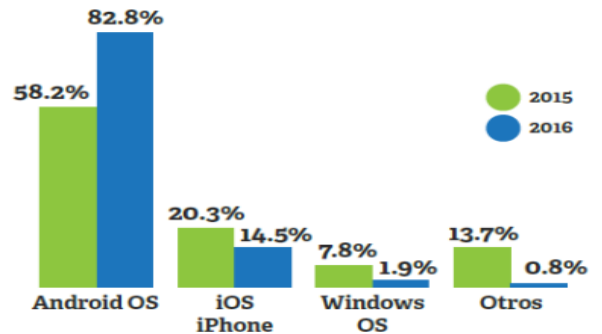
El smartphone se mantiene como principal dispositivo de conexión a Redes Sociales

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

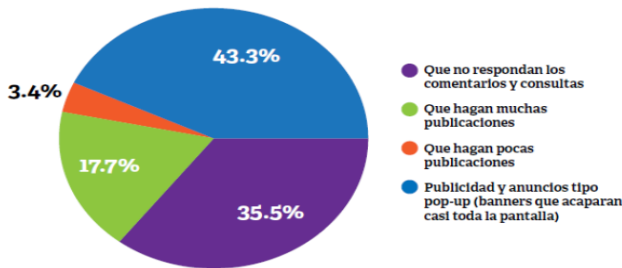


Banners y Anuncios tipo Pop-Up, lo que más detestan los usuarios de Redes Sociales en la región

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

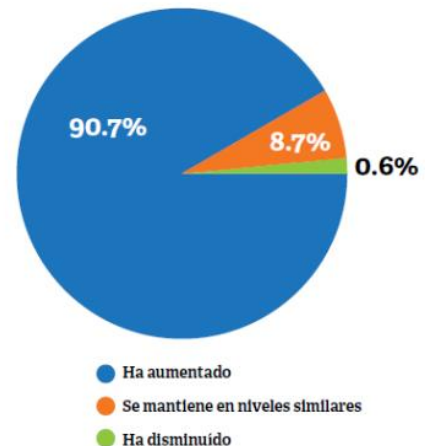
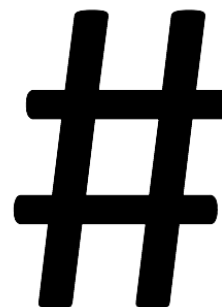


Gráfico 31: Tendencias de Uso de Redes Sociales en Centroamérica. **Fuente:** (iLifebelt, 2016).

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

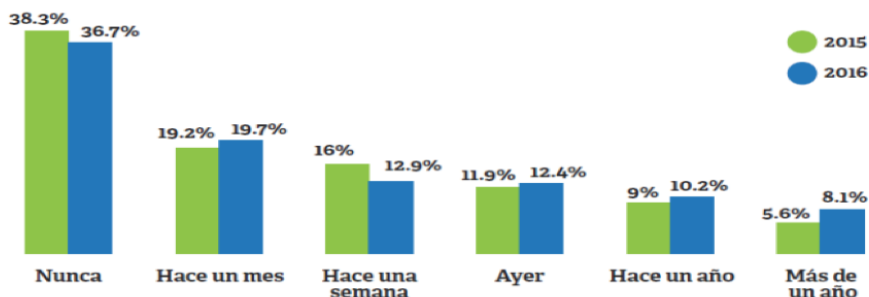


Gráfico 31: Tendencias de Uso de Redes Sociales en Centroamérica. Fuente: (iLifebelt, 2016).

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.

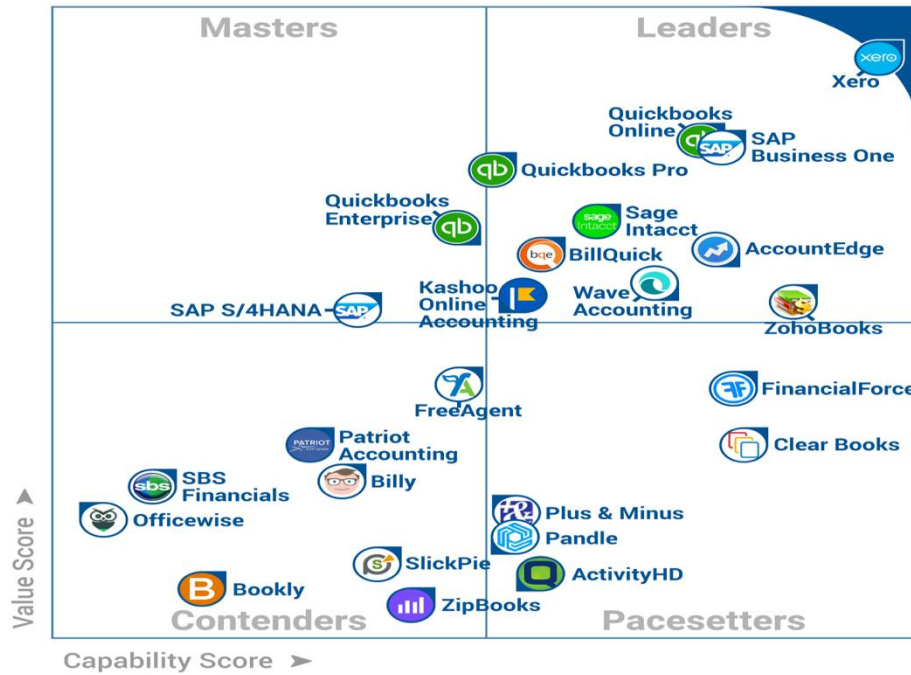


Gráfico 32: Mapa de Posicionamiento de Programas de Contabilidad en la Nube. **Fuente:** (Gartner, 2017).

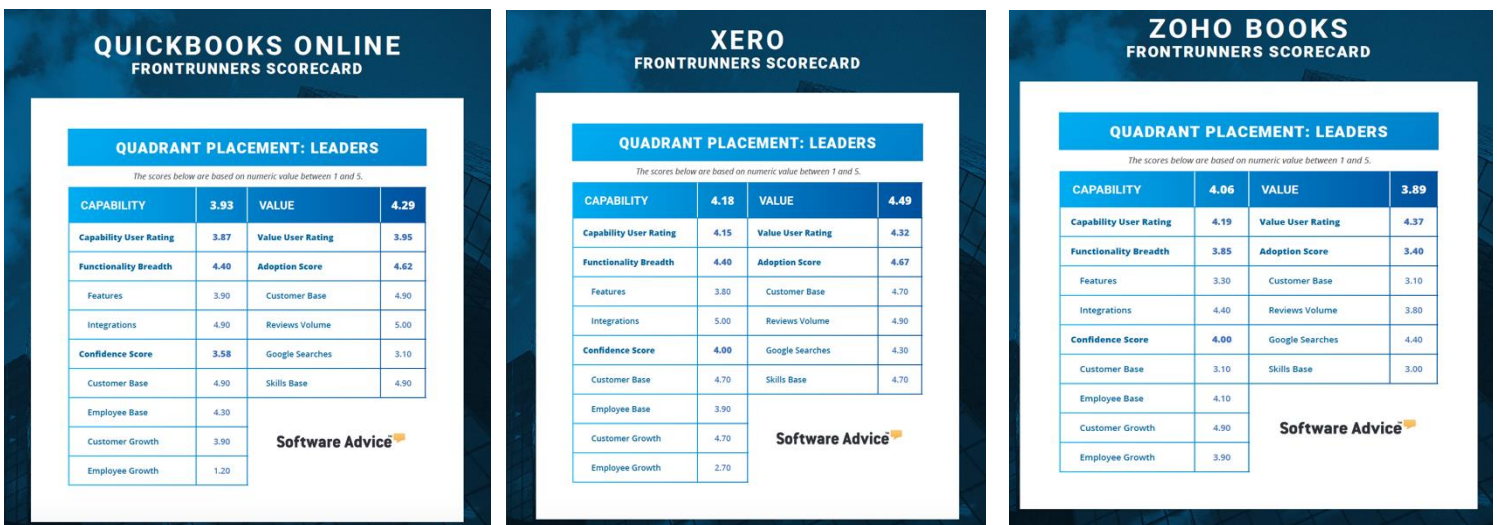


Figura 12: "Scorecard" de los Líderes Globales de Programas de Contabilidad en la Nube. **Fuente:** (Gartner, 2017).

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

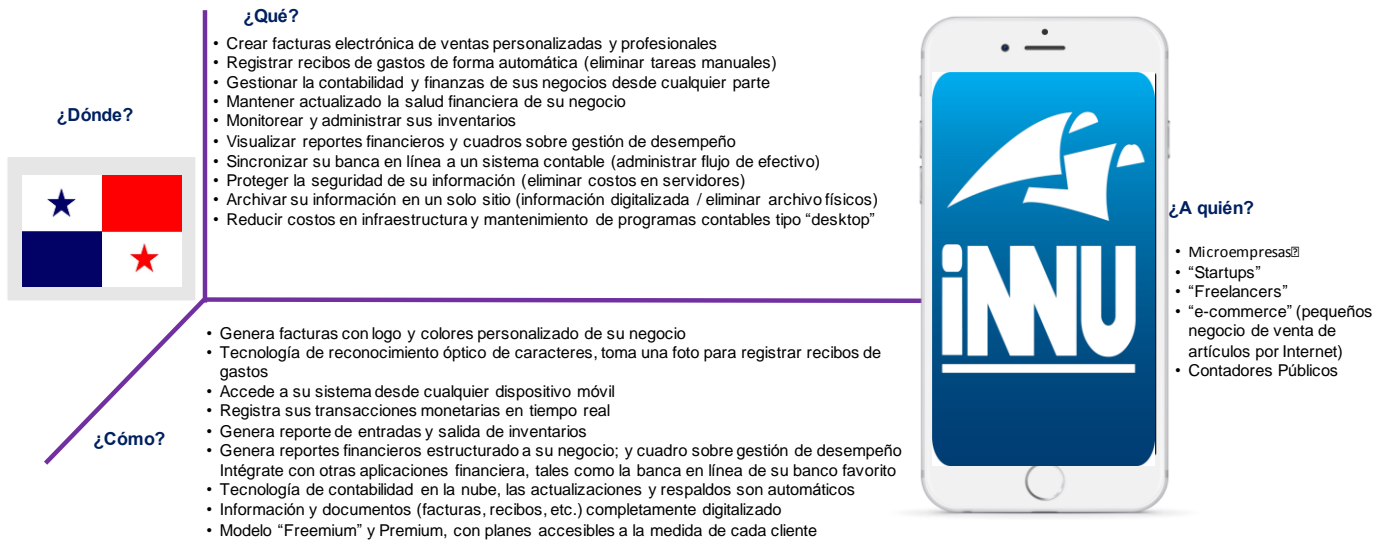


Gráfico 33: Matriz de Macrosegmentación. Fuente: Elaboración Propia en base a (Calameo, 2017).

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 cuenten 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.
Operación	Tecnología	Usuarios que utilicen y confíen en la tecnología de "cloud computing".	Factores situacionales	Urgencia	Microempresas y profesionales independientes que valoren los sistemas de comunicación y asistencia "on-line", ofreciendo servicio 24/7.
	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 31: 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 32: 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.

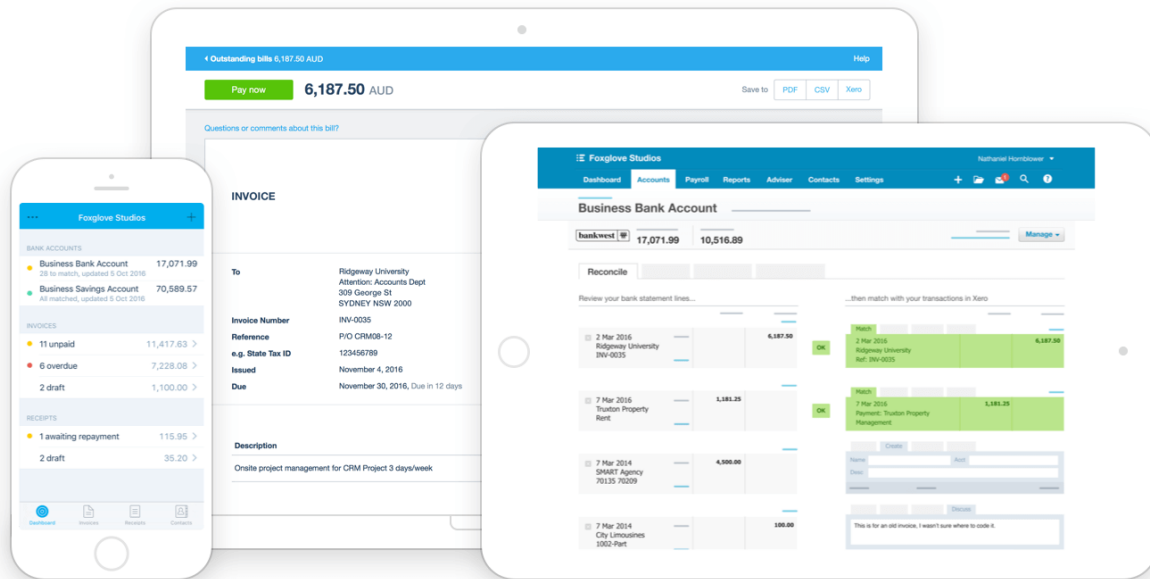


Figura 16: Ejemplo de Visualización y Diseño de Reportes en INNU. **Fuente:** (Xero, 2017). El usuario tiene acceso a su información contable y financiera desde un celular, tablet y laptop.



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.

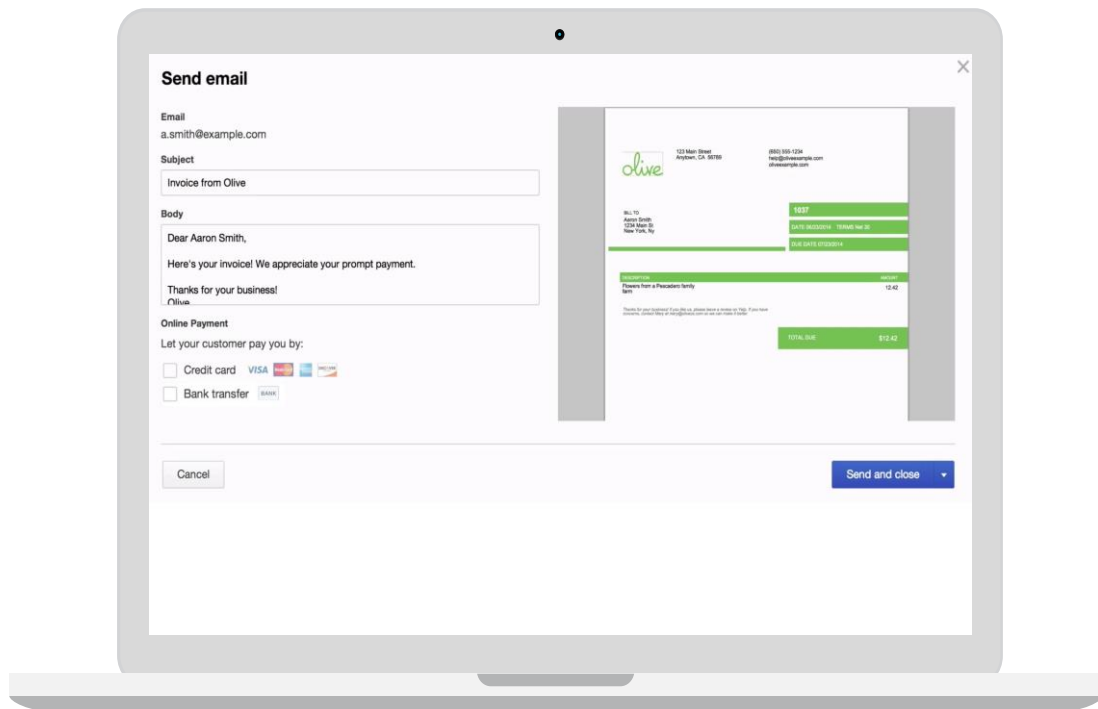


Figura 18: Creación y envío de la factura electrónica. **Fuente:** Elaboración Propia.

Diagrama ilustrativo del modelo de funcionamiento de INNU

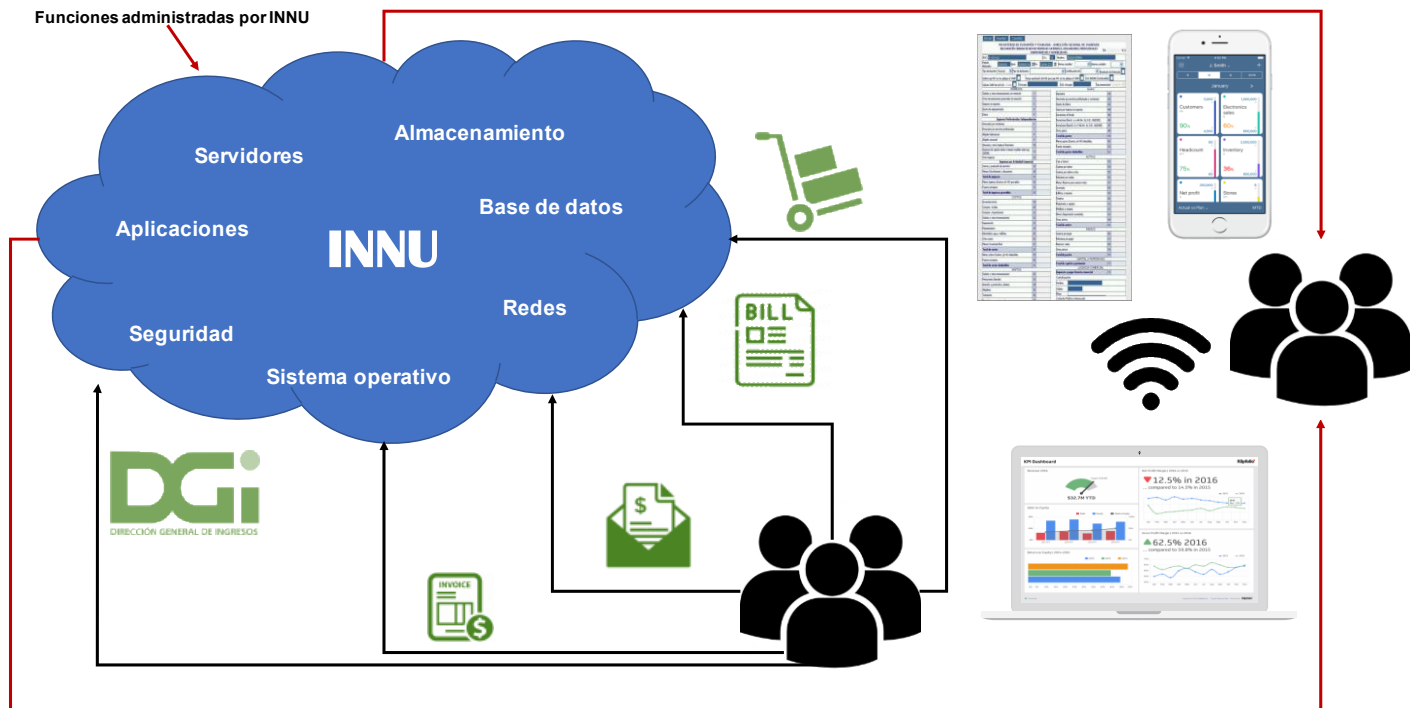


Figura 19: Diagrama Ilustrativo del Modelo de Funcionamiento de INNU. Fuente: Elaboración Propia.

- **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

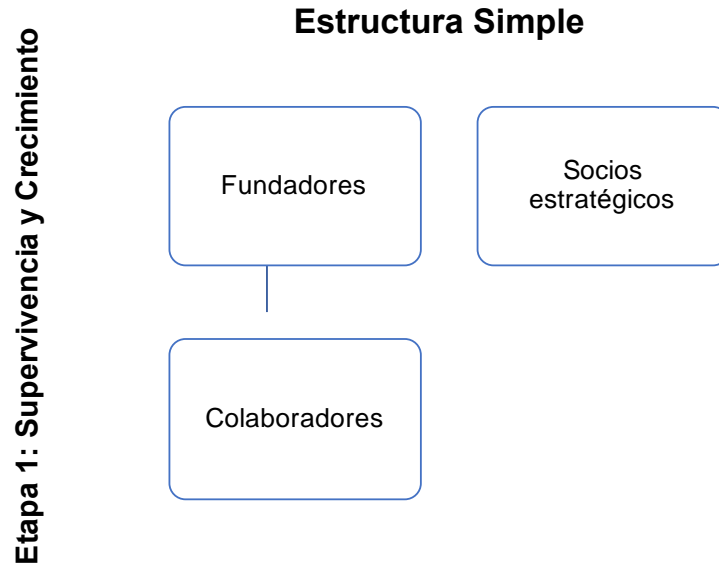


Gráfico 34: Modelo de Estructura Organizacional Simple. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).

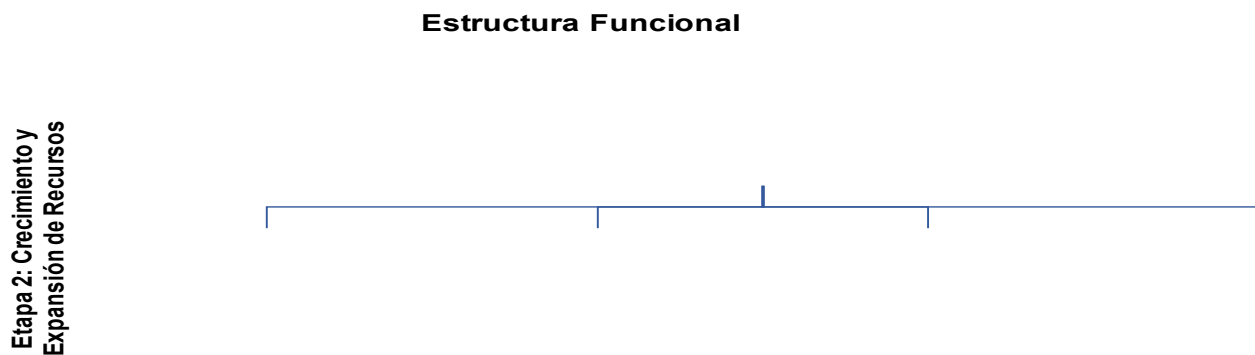




Gráfico 35: Modelo de Estructura Organizacional Funcional. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).


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 33: 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 34: Matriz Integral de Estrategias con Base a FODA. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).



Gráfico 36: 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).

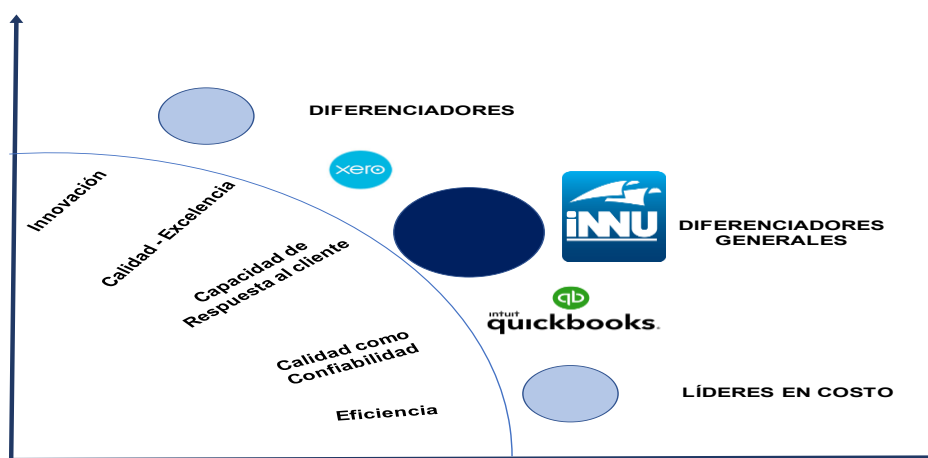


Gráfico 37: Frontera de Creación de Valor. Fuente: Elaboración Propia en base a (Jones, 2011).

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, talvez 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

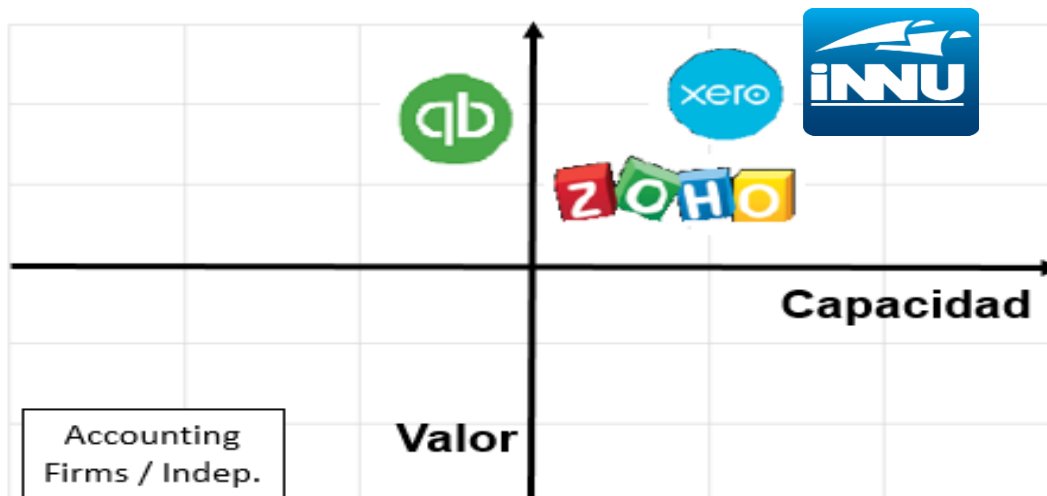


Gráfico 38: Mapa de Posicionamiento Deseado. Fuente: Elaboración Propia en base a (Gartner, 2017).

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: - Baja cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración	Baja Rentabilidad: - Baja cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración		Baja Rentabilidad: - Baja cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración		Básico
Media Rentabilidad: - Alta cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración	Alta Rentabilidad: - Alta cantidad de transacciones - Seguridad y constancia	Media Rentabilidad: - Alta cantidad de transacciones - Alta complejidad en modelo	Alta Rentabilidad: - Alta cantidad de transacciones - Incertidumbre en cuanto a duración		Estándar
Alta Rentabilidad: - Alta cantidad de transacciones - Incertidumbre sobre servicio		Alta Rentabilidad: - Alta cantidad de transacciones - Seguridad y constancia			Premium
				Media Rentabilidad: - Alta cantidad de transacciones.	Partner CPA

Gráfico 39: Matriz Integral de Criterios de Segmentación por Rentabilidad. Fuente: Elaboración Propia.



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

Anexo 20 – Lista de Actividades y Comunicación con Clientes

<p>Directo: Correo electrónico</p>	<p>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.</p>
<p>Interactivo: Página Web</p>	<p>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 eficaz⁹:</p> <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).
<p>Interactivo: Anuncios de búsqueda y display</p>	<p>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</p>
<p>Interactivo: Publicidad de “boca a boca”</p>	<p>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.</p>
<p>Interactivo: Redes Sociales</p>	<p>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.</p>

Tabla 35: 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

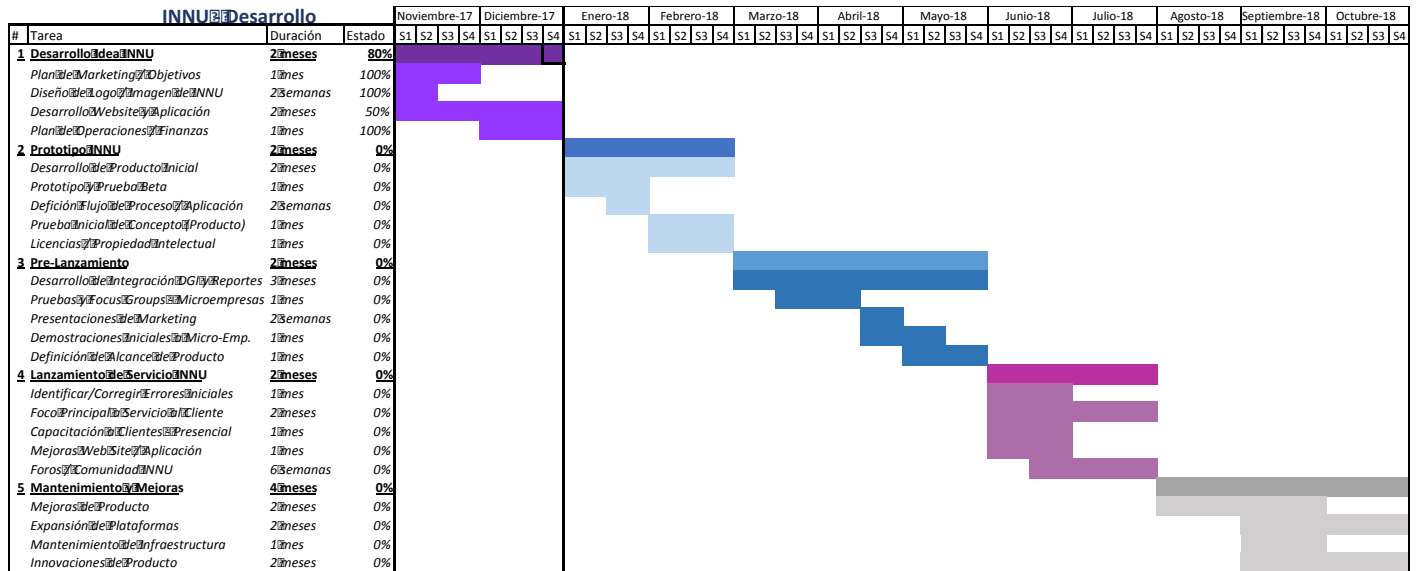


Gráfico 40: Cronograma de Actividades. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 22 – Diagrama Ilustrativo del Modelo de Recompensa Total

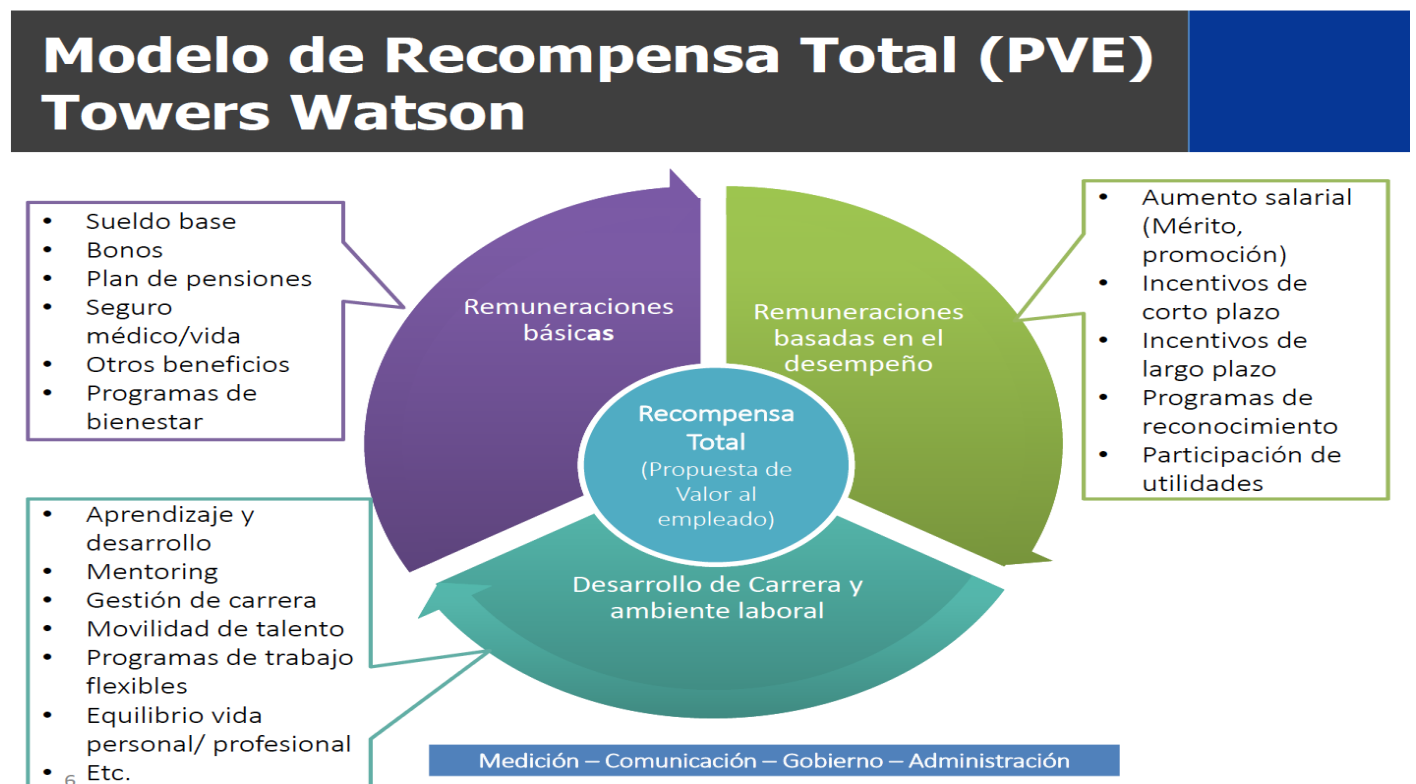


Figura 25: Modelo de Recompensa Total – Towers Watson. Fuente: (Werther & Davis).

Anexo 23 – Tabla de Compensación Anual

Seguro social patronal	12.25%
Seguro educativo patronal	1.50%
Riesgo profesional	2.10%
Décimo tercer mes	8.33%
Vacaciones	9.09%
Prima de antigüedad	1.92%
Indemnización	6.54%
Aumento salarial	4.00%

	Headcount	Salario base	Salario	Vacaciones	XIII mes	Bonificación	Prima de Antigüedad	Indemnización	S.S.	S.E.	R.P.
Año 1											
Gerente General	1	\$2,800	\$2,800	\$800	\$799		\$699	\$609	\$459	\$504	\$64
Gerente de Finanzas	1	\$2,800	\$2,800	\$800	\$799		\$699	\$609	\$459	\$504	\$64
Año 2											
Gerente General	1	\$2,800	\$2,800	\$800	\$799	\$2,132	\$932	\$418	\$945	\$504	\$1,019
Gerente de Finanzas	1	\$2,800	\$2,800	\$800	\$799	\$2,132	\$932	\$418	\$945	\$504	\$1,019
Año 3											
Gerente General	1	\$3,400	\$3,400	\$400	\$399	\$4,731	\$131	\$150	\$219	\$12	\$238
Gerente de Finanzas	1	\$3,400	\$3,400	\$400	\$399	\$4,731	\$131	\$150	\$219	\$12	\$238
Gerente de Marketing	1	\$3,000	\$3,000	\$0	\$999	\$750	\$36	\$446	\$972	\$40	\$1,024
Gerente de Operaciones	1	\$2,850	\$2,850	\$850	\$849	\$262	\$89	\$273	\$673	\$13	\$73
Gerente de Tecnología	1	\$2,700	\$2,700	\$700	\$699	\$775	\$842	\$101	\$374	\$86	\$21
Encargada de Recursos Humanos	1	\$2,000	\$2,000	\$0	\$999	\$500	\$24	\$297	\$981	\$60	\$82
Contador	1	\$1,900	\$1,900	\$900	\$899	\$175	\$93	\$182	\$782	\$42	\$48
Asistente de Tecnología	2	\$2,400	\$2,400	\$400	\$399	\$120	\$59	\$444	\$204	\$32	\$21
Asistente de Marketing	2	\$2,400	\$2,400	\$400	\$399	\$120	\$59	\$444	\$204	\$32	\$21
Asistente de Operaciones	2	\$2,400	\$2,400	\$400	\$399	\$120	\$59	\$444	\$204	\$32	\$21
Año 4											
Gerente General	1	\$3,536	\$3,536	\$536	\$535	\$5,321	\$177	\$316	\$508	\$36	\$287
Gerente de Finanzas	1	\$3,536	\$3,536	\$536	\$535	\$5,321	\$177	\$316	\$508	\$36	\$287
Gerente de Marketing	1	\$3,120	\$3,120	\$120	\$119	\$1,140	\$73	\$583	\$211	\$62	\$1,065
Gerente de Operaciones	1	\$2,964	\$2,964	\$964	\$963	\$633	\$25	\$404	\$900	\$34	\$1,011
Gerente de Tecnología	1	\$2,808	\$2,808	\$808	\$807	\$126	\$76	\$225	\$589	\$05	\$58
Encargada de Recursos Humanos	1	\$2,080	\$2,080	\$080	\$079	\$760	\$649	\$389	\$140	\$74	\$10
Contador	1	\$1,976	\$1,976	\$976	\$975	\$422	\$16	\$269	\$933	\$56	\$74
Asistente de Tecnología	2	\$2,496	\$2,496	\$496	\$495	\$245	\$85	\$542	\$372	\$49	\$50
Asistente de Marketing	2	\$2,496	\$2,496	\$496	\$495	\$245	\$85	\$542	\$372	\$49	\$50
Asistente de Operaciones	2	\$2,496	\$2,496	\$496	\$495	\$245	\$85	\$542	\$372	\$49	\$50
Año 5											
Gerente General	1	\$3,677	\$3,677	\$677	\$676	\$5,933	\$224	\$489	\$808	\$62	\$339
Gerente de Finanzas	1	\$3,677	\$3,677	\$677	\$676	\$5,933	\$224	\$489	\$808	\$62	\$339
Gerente de Marketing	1	\$3,245	\$3,245	\$244	\$243	\$1,545	\$12	\$727	\$459	\$84	\$1,107
Gerente de Operaciones	1	\$3,083	\$3,083	\$82	\$81	\$1,018	\$62	\$540	\$136	\$55	\$1,052
Gerente de Tecnología	1	\$2,920	\$2,920	\$920	\$919	\$491	\$11	\$354	\$813	\$26	\$97
Encargada de Recursos Humanos	1	\$2,163	\$2,163	\$163	\$162	\$700	\$75	\$484	\$306	\$89	\$38
Contador	1	\$2,055	\$2,055	\$55	\$54	\$679	\$41	\$360	\$091	\$70	\$1,01
Asistente de Tecnología	2	\$2,596	\$2,596	\$596	\$595	\$374	\$13	\$644	\$547	\$67	\$80
Asistente de Marketing	2	\$2,596	\$2,596	\$596	\$595	\$374	\$13	\$644	\$547	\$67	\$80
Asistente de Operaciones	2	\$2,596	\$2,596	\$596	\$595	\$374	\$13	\$644	\$547	\$67	\$80

Tabla 36: Detalle de Compensación Anual. Fuente: Elaboración Propia.

- **Junta Directiva:** se estima que este costo sea de US\$500 por reunión en el primer y segundo año de operación y US\$700 en el tercero hasta el quinto año de operación.
- **Gerente General & Gerente de Finanzas:** estos dos cargos recibirán durante los dos primeros años de operación, un salario mensual fijo de US\$2,800, más un incentivo adicional establecido por el código laboral de Panamá en concepto de Décimo Tercer mes, y una bonificación por desempeño equivalente al 33.33%, a partir del segundo año de operación, sobre el total de su compensación anual. La bonificación estará sujeta a evaluación y aprobación de los Accionistas.
- **Otros Gerentes y Encargados:** se espera ocupar estos cargos a partir del tercer año de operación. Su sistema de compensación será similar al del Gerente General y Gerente de Finanzas; excepto que su bonificación de desempeño será equivalente a un 25% sobre el total de su compensación anual. El rango salarial de estas posiciones se ha estimado entre los US\$1,900 y US\$3,400 mensuales.

- **Personal de soporte a la Gerencia:** estos cargos se espera ocuparlos a partir del tercer año de operación. Su sistema de compensación será similar al del personal clave gerencial; excepto que su bonificación de desempeño será equivalente a un 10% sobre el total de su compensación anual. El rango salarial de estas posiciones se ha estimado entre los US\$1,000 y US\$1,200 mensuales.

A partir del tercer año de operación, se realizará una revisión anual de la compensación para cada cargo, con el propósito de ajustarlo al incremento del costo de vida esperado en la República de Panamá y mantener la retención del personal clave al ofrecerles remuneraciones competitivas con el mercado. Todo personal contratado bajo una relación de empleador/empleado recibirá los beneficios estipulados en el Código Laboral de Panamá: seguro social, prima de antigüedad y la indemnización en caso de un despido injustificado.

Tabla ilustrativa de los porcentaje de ajuste salarial que INNU utilizará de referencia:

Calificación (Nota)	Porcentaje de aumento salarial de acuerdo a la calificación por desempeño y a la posición en la escala salarial (PRE)			
	Posición relativa en la escala (PRE)			
	80%–90%	91%–100%	101%–110%	111%–120%
Excelente	12%	8%	4%	2%
Muy Bueno	8%	4%	2%	1%
Bueno	4%	2%	1%	0
Por mejorar	2%	1%	0	0
Insuficiente	0	0	0	0

Tabla 37: Matriz de Ajuste Salarial. **Fuente:** (Werther & Davis).

Anexo 24 – Proyecciones Financieras

Anexo 24.1 – 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

Período	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

Período	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

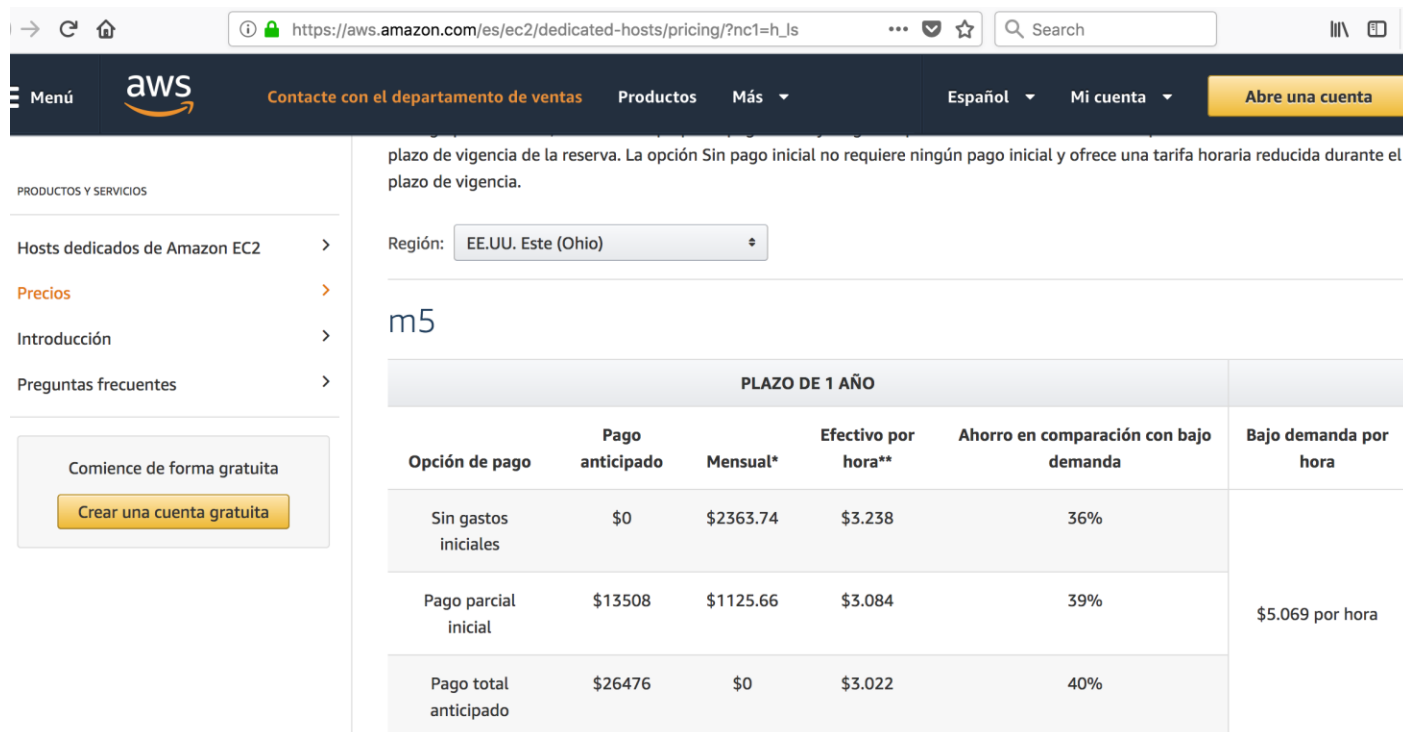
Tabla 38: Proyección del Tamaño de Mercado y Ventas. **Fuente:** Elaboración Propia. (Ver anexo 4)

Anexo 24.2 – Costo de Ventas

Descripción	Monto				
	2018	2019	2020	2021	2022
Hosting - Plataforma e Infraestructura: m5	28,365	28,365		-	-
Hosting - Plataforma e Infraestructura: d2		30,985	30,985	30,985	
Hosting - Plataforma e Infraestructura: i3				33,025	33,025
Programa de RSE - Incentivo Económico				10,000	
CRM - INNU Community	3,600	3,600	7,200	7,200	7,200
Comisión bancaria (cobros por tarjetas de crédito)	1,700	10,835	25,335	34,243	43,960
Servicio y mantenimiento del IPSP	479	479	479	479	479
Salario del personal de operaciones y soporte al cliente			100,410	104,427	108,604
	34,144	74,265	164,410	220,360	193,268

Tabla 39: Proyección de los Costos de Ventas. **Fuente:** Elaboración Propia.

Los incrementos en los costos de plataforma e infraestructura en el año 2 y 4 se deben, principalmente, al crecimiento relevante de nuevos usuarios en un 138% y 29%; respectivamente. Esto conlleva ampliar la capacidad de los servidores y base de almacenamiento alquilados al proveedor externo de IaaS y PaaS; de igual forma, requiere en el año de transición trabajar en paralelo con ambos “hosting” para migrar la información de un servidor a otro.



plazo de vigencia de la reserva. La opción Sin pago inicial no requiere ningún pago inicial y ofrece una tarifa horaria reducida durante el plazo de vigencia.

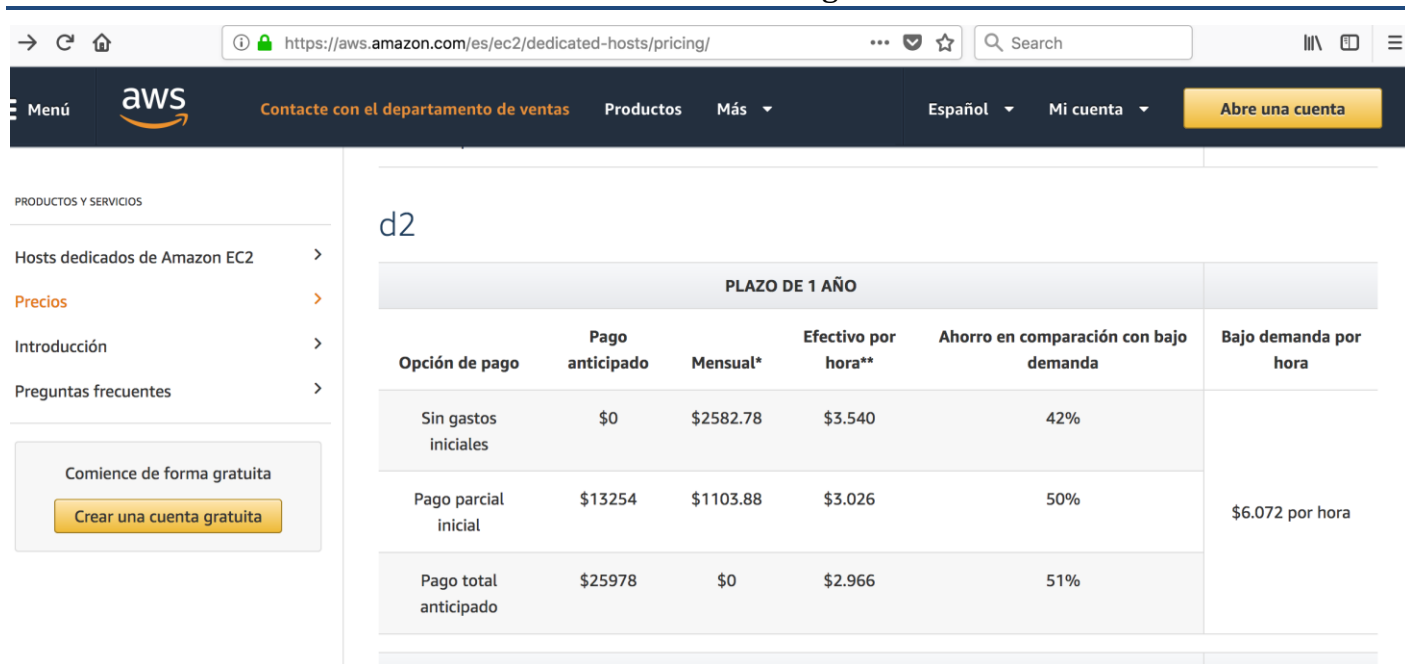
Región:

m5

PLAZO DE 1 AÑO					Bajo demanda por hora
Opción de pago	Pago anticipado	Mensual*	Efectivo por hora**	Ahorro en comparación con bajo demanda	
Sin gastos iniciales	\$0	\$2363.74	\$3.238	36%	\$5.069 por hora
Pago parcial inicial	\$13508	\$1125.66	\$3.084	39%	
Pago total anticipado	\$26476	\$0	\$3.022	40%	

Figura 26: Cotización del Hosting para Plataforma e Infraestructura – Años 1 y 2. **Fuente:** (Amazon, 2018).

Hosting EC2 para plataforma e infraestructura requerido en los años 1 y 2 a una tarifa mensual de US\$2,363.



PLAZO DE 1 AÑO					
Opción de pago	Pago anticipado	Mensual*	Efectivo por hora**	Ahorro en comparación con bajo demanda	Bajo demanda por hora
Sin gastos iniciales	\$0	\$2582.78	\$3.540	42%	\$6.072 por hora
Pago parcial inicial	\$13254	\$1103.88	\$3.026	50%	
Pago total anticipado	\$25978	\$0	\$2.966	51%	

Figura 27: Cotización del Hosting para Plataforma e Infraestructura – Años 2, 3 y 4. **Fuente:** (Amazon, 2018).

Hosting EC2 para plataforma e infraestructura requerido en los años 2, 3 y 4 a una tarifa mensual de US\$2,582.

i3

PLAZO DE 1 AÑO					
Opción de pago	Pago anticipado	Mensual*	Efectivo por hora**	Ahorro en comparación con bajo demanda	Bajo demanda por hora
Sin gastos iniciales	\$0	\$2752.10	\$3.770	31%	\$5.491 por hora
Pago parcial inicial	\$15633	\$1303.05	\$3.570	35%	
Pago total anticipado	\$30642	\$0	\$3.498	36%	

Figura 28: Cotización del Hosting para Plataforma e Infraestructura – Años 4 y 5. **Fuente:** (Amazon, 2018).

Hosting para plataforma e infraestructura requerido en los años 4 y 5 a una tarifa mensual de US\$2,582.

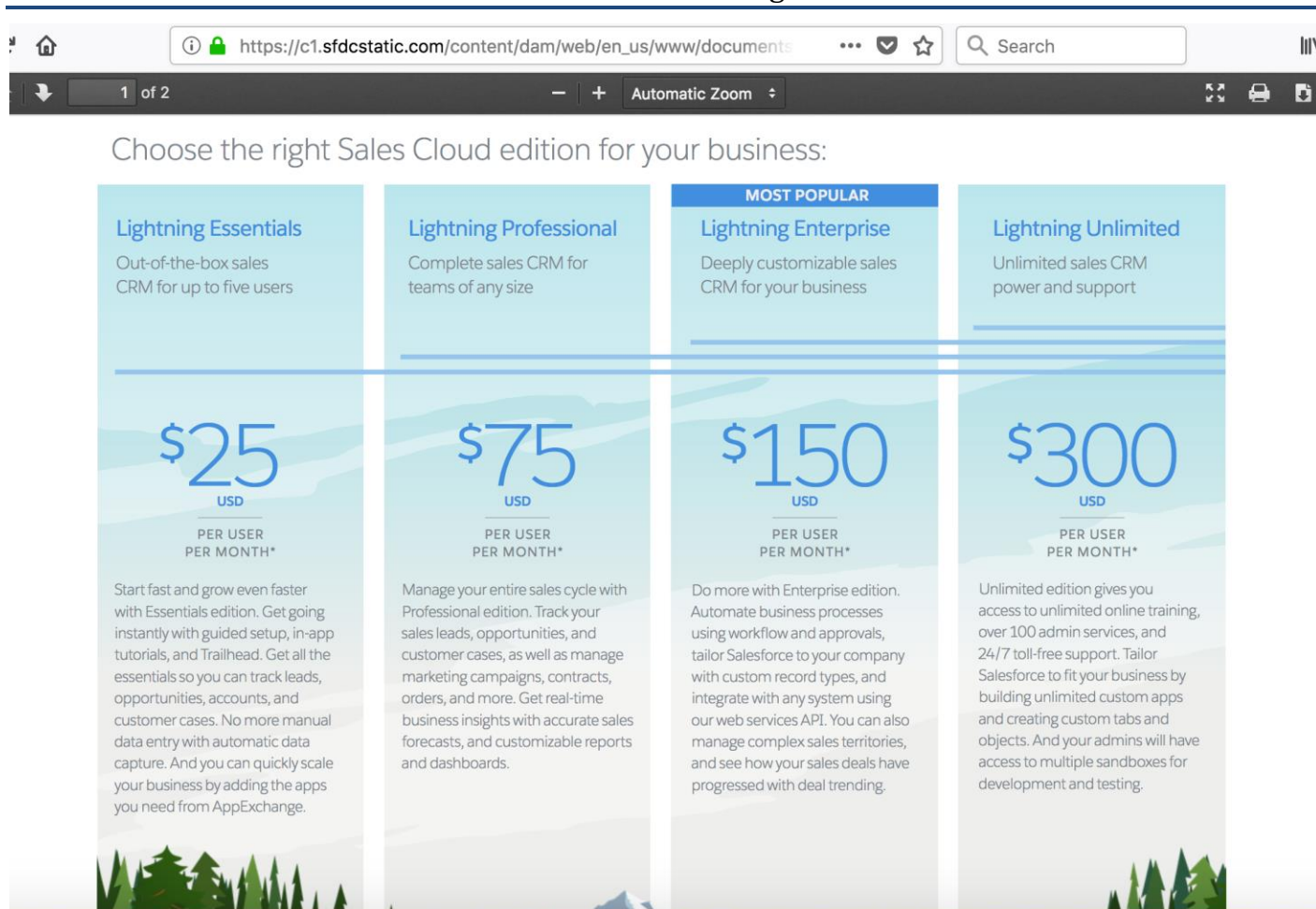


Figura 29: Cotización del CRM para Plataforma INNU Live Community. **Fuente:** (SalesForce, 2018).

Alquiler del SaaS de CRM – “Customer Success Platform” para el desarrollo y mantenimiento del INNU Live Community, el costo es de US\$150 al mes por usuario, se estima que a partir del año 3, cuatro colaboradores tengan acceso al mismo. Esta herramienta es indispensable para el soporte técnico a los clientes, analizar el comportamiento de los mismos, resolución de problemas, etc.

Anexo 24.3 – 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 40: 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%	8,916	4,244	55,026	79,901	2,315
Anuncios en Páginas de Internet	22.0%	2,182	9,734	4,306	7,578	2,309
Anuncios de Búsqueda (SEM)	20.2%	2,003	8,937	3,135	6,140	8,648
Marketing Automation	14.0%	1,388	6,194	9,104	1,186	2,924
Email marketing	13.3%	1,319	5,884	8,648	0,627	2,278
Páginas de Internet de INNU	13.3%	1,319	5,884	8,648	0,627	2,278
Redes Sociales	13.3%	1,319	5,884	8,648	0,627	2,278
SEO	3.9%	387	1,726	2,536	3,116	600
Marketing Digital	100.0%	8,916	4,244	55,026	79,901	2,315
Marketing B2B	65.0%	8,416	2,167	20,763	48,388	71,443
Mercado (activaciones)	25.0%	2,479	2,542	30,191	3,097	2,861
Eventos	22.5%	2,231	8,488	27,172	3,387	8,575
Branding	12.5%	1,240	0,271	5,095	8,549	1,430
Inteligencia de Negocio y Búsqueda de Mercados	18.3%	1,815	5,037	22,100	7,155	1,374
Relaciones Públicas (Firmas de Contadores)	16.7%	1,656	3,722	20,167	4,781	8,631
Relaciones con Analistas Financieros	5.0%	496	4,108	5,038	7,419	8,572
Marketing B2B	100.0%	8,416	2,167	20,763	48,388	71,443
Total Presupuesto para Actividades de Marketing	100.0%	8,332	26,411	85,789	228,289	263,758
Gastos de Marketing Inversión Inicial		8,300	-	-	-	-
Honorarios Socio Estratégico		2,900	5,500	-	-	-
Gastos de Salarios del CMO y Soporte de CMO		-	-	3,444	7,581	11,885
Total Gastos de Venta y Mercadeo		1,532	29,911	289,232	335,871	375,643

Tabla 41: 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.

Anexo 24.4 – Diseño, Desarrollo de Producto y Otros Gastos Administrativos

Descripción	Monto				
	2018	2019	2020	2021	2022
Diseño y Desarrollo de Producto					
Mantenimiento del programa INNU	660	660	1,140	1,140	1,140
Estudio de factibilidad nuevos mercados e investigación y desarrollo de tecnología					15,000
Honorarios - Socio Estratégico	10,000	12,000			
Salario del personal de tecnología			97,377	101,272	105,323
	10,660	12,660	98,517	102,412	121,463

Tabla 42: Proyección de los Gastos de Diseño y Desarrollo de Producto. **Fuente:** Elaboración Propia.

Descripción	Monto				
	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Generales y Administrativos					
Alquiler de oficinas	11,988	11,988	35,964	35,964	35,964
Licencias office empresas 2016 (1 año)	580	580	3,770	3,770	3,770
Abogados	1,200	1,600	2,300	3,600	3,600
Encuesta salarial		6,000			
Tasa única	-	300	300	300	300
Seguros privados, gimnasio, vales de comida, capacitaciones	3,635	4,828	21,066	21,909	22,785
Dietas	6,000	6,000	8,400	8,400	8,400
Salario del personal	90,868	120,696	225,424	234,441	243,818
	114,271	151,992	297,224	308,384	318,638

Tabla 43: Proyección de los Gastos Administrativos. **Fuente:** Elaboración Propia.

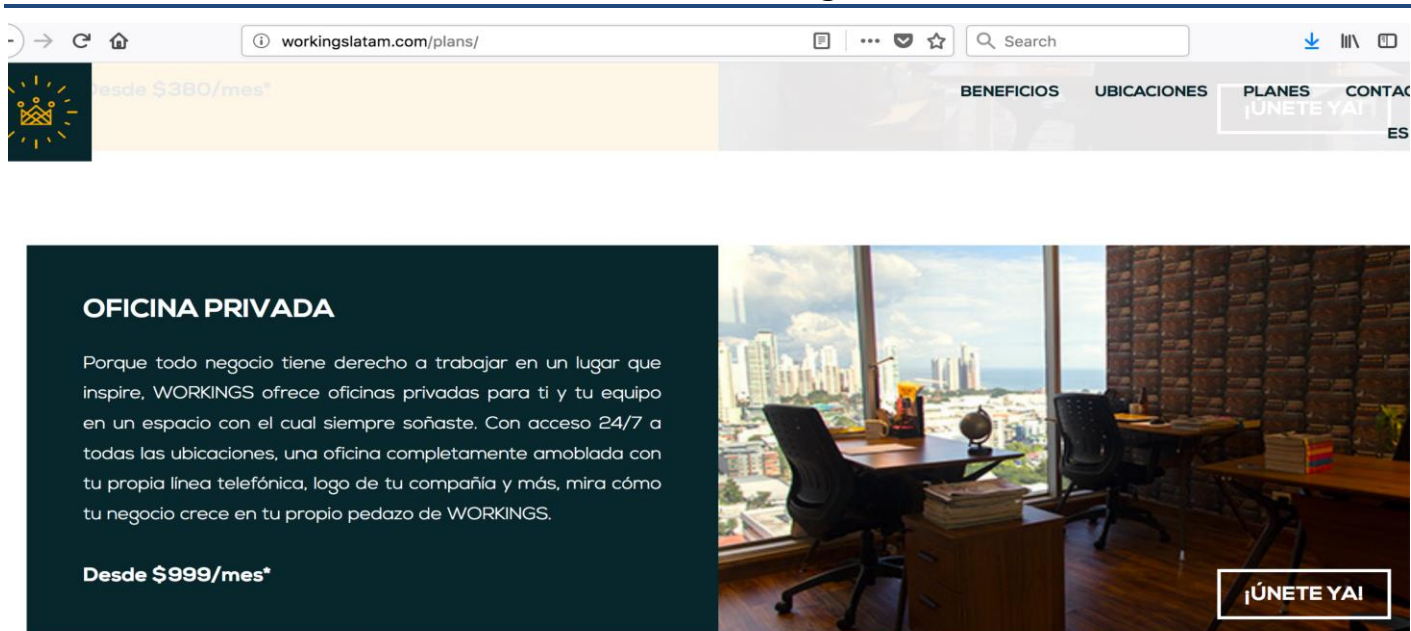


Figura 30: Cotización de Alquiler de Oficinas. Fuente: (Workings, 2018).

Cotización del alquiler de oficinas por US\$999 al mes. A partir del año 3, se considerará alquiler tres oficinas similares ante el incremento del personal.

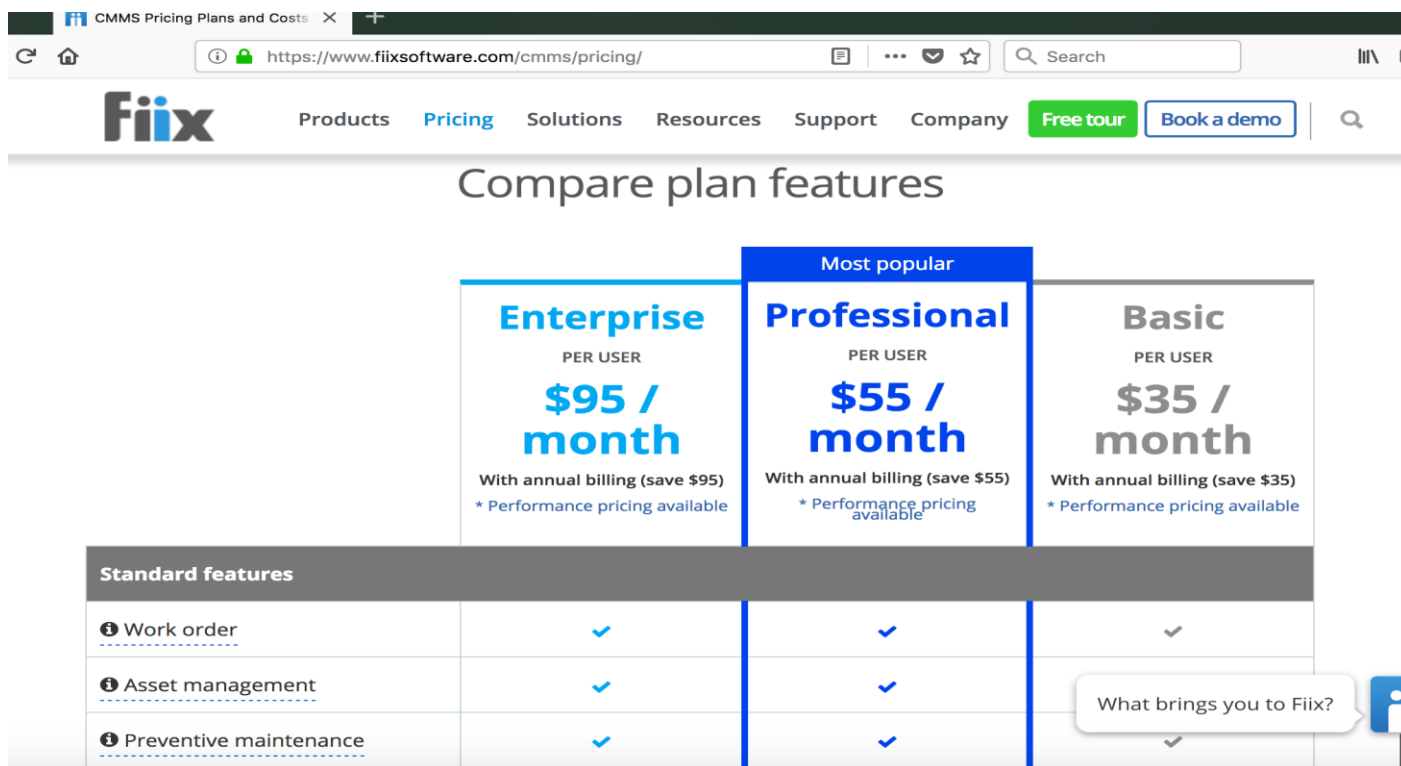
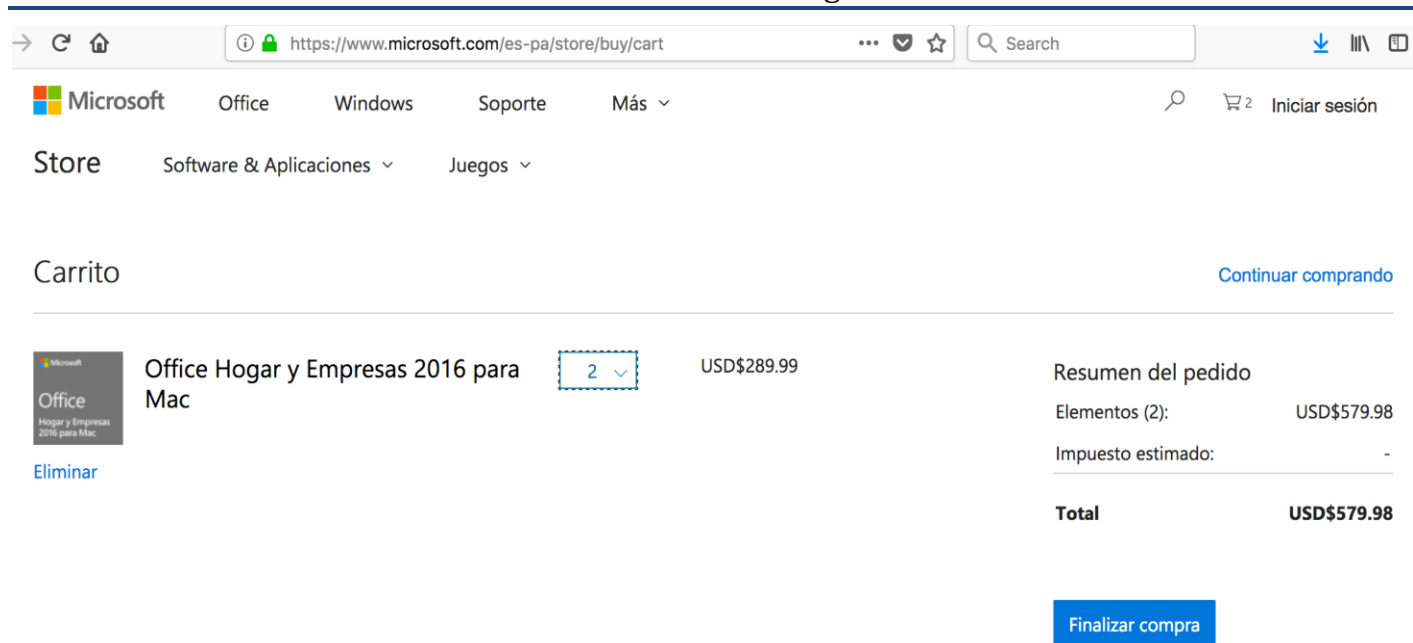


Figura 31: Cotización del Mantenimiento de la Página Web y el Programa INNU. Fuente: (Fiixsoftware, 2018).



Microsoft Office Windows Soporte Más ▾

Store Software & Aplicaciones ▾ Juegos ▾

Carrito [Continuar comprando](#)

Office Hogar y Empresas 2016 para Mac 2 ▾ USD\$289.99

Resumen del pedido

Elementos (2): USD\$579.98

Impuesto estimado: -

Total USD\$579.98

[Finalizar compra](#)

Figura 32: Cotización de Licencia para el Uso e Instalación del Sistema Office 2016 para Empresas. **Fuente:** (Microsoft, 2018).

Anexo 24.5 – Cálculos de Depreciación y Amortización

Activo Fijo e Intangibles (Inversión Inicial)	Costo	Depreciación	2018	2019	2020	2021	2022
Equipo de Cómputo	\$ 3,538	33%	\$ 1,179	\$ 1,179	\$ 1,179		
Costos capitalizables del desarrollo del Programa	\$ 7,675	33%	\$ 2,525	\$ 2,525	\$ 2,525		
Activo Fijo e Intangibles (Año 3)							
Equipo de Cómputo	\$ 2,996	33%			\$ 965	\$ 965	\$ 965
Costos capitalizables del desarrollo del Programa	\$ 6,512	20%			\$ 1,302	\$ 1,302	\$ 1,302
Total gastos de depreciación			\$ 1,179	\$ 1,179	\$ 3,845	\$ 1,930	\$ 1,930
Total gastos de amortización			\$ 2,525	\$ 2,525	\$ 3,827	\$ 2,604	\$ 2,604

Tabla 44: Estimación de la Depreciación y Amortización de Activos Fijos e Intangibles. **Fuente:** Elaboración Propia.

Anexo 24.6 – Inversión Inicial

Inversiones iniciales - Año 0 - Listo para operar	Descripción	Monto
Gastos de puesta en marcha		
Gastos generales y administrativos	Gestión e inscripción en AMPYME	200
Gastos generales y administrativos	Tasa única	300
Gastos generales y administrativos	Agente residente	200
Gastos generales y administrativos	Abogados	700
Inversiones previa a la puesta en marcha - activos fijos e intangibles		
Activos fijos	Dos MacBook Pro 13.3" (256GB)	3,538
Activos intangibles	Internet Payment Service Provider	963
Activos intangibles	Programador para el desarrollo de aplicación móvil	5,600
Activos intangibles	Programador para el desarrollo de página web	5,600
Activos intangibles	Diseño de plataforma web y móvil	10,000
Activos intangibles	Hospedaje y dominio en Amazon	26,476
Activos intangibles	Administración de hospedaje	486
Activos intangibles	Certificado SSL	150
Activos intangibles	Honorarios por servicios de tecnología	8,400
Inversiones previa a la puesta en marcha - capital de trabajo		
Alquiler de oficinas	Contrato anual de alquiler oficinas	11,988
Costo de venta	Servicio y mantenimiento del IPSP	34,144
Ventas y mercadeo	Actividades de Marketing digital y B2B	28,332
Ventas y mercadeo	Community Manager, Gerencia de Cuentas, Gestión de Campañas en Redes y Diseño	4,800
Ventas y mercadeo	Publicidad Facebook e Instagram	3,000
Ventas y mercadeo	Gestión de campaña Google AdWord	4,500
Ventas y mercadeo	Publicidad Google AdWord	6,000
Ventas y mercadeo	Honorarios por servicios de marketing	4,900
Gastos generales y administrativos	Otros costos de personal y oficina	15,494
Gastos generales y administrativos	Dos licencias office empresas 2016	580
Gastos generales y administrativos	Costos de personal	90,868
Gastos generales y administrativos	Honorarios profesionales - Dieta Junta Directiva	6,000
Total de Inversión Inicial		273,219

Tabla 45: Detalle de la Inversión Inicial. Fuente: Elaboración propia



PALS S.A.
Panama Accountants & Legal Services

COTIZACION

FECHA: 26/02/2018
N° DE COTIZACION: A001-317
PARA: PABLO SANCHEZ

RUC: 155614591-2-2015 DV:62

e-mail: Pabloandres0986@gmail.com

Información
Email: enarquinhez@pals-sa.com
Tel.: +507 6246-3238

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
COTIZACION DE SOCIEDAD CON AVISO DE OPERACIONES	
1. Pacto Social inscrito en el Registro Público, Acta de la emisión de acciones y los certificados de acciones, Agente Residente del primer año	
2. Aviso de Operaciones	
3. Gastos de gestión e inscripción de Ampyme \$ 200.00	\$ 200.00
<i>NOTA: Hacemos de su conocimiento que estamos confeccionando un paquete de incorporación de sociedad y el aviso de operaciones con descuento</i>	
Gastos y Honorarios	
<i>(Confección de Escritura, timbres cierre en la Notaría, Pago de la primera Tasa al Gobierno e inscripción y gastos de gestión)</i>	
<i>(Confección de Aviso de Operaciones y Pago al Banco Nacional, gastos de gestión)</i>	
Gastos Recurrentes anuales a partir del 2019	
Tasa Anual \$ 300.00	
De no pagar tasa al Registro Público se incurrirá en un recargo de \$ 50.00 y en el Segundo año de \$ 175.00	
El Honorarios de Agente de Residente (Abogado) anual \$ 200.00	
(El Agente Residente recibe las notificaciones legales de la empresa)	
Gastos de gestión e inscripción de Ampyme \$ 200.00	
INFORMACION REQUERIDA:	
Posible Nombre de la Sociedad y dirección (tres (3) Opciones de nombres)	
Nombre, dirección y copia de la cedula o pasaporte de los 3 directores y además especificar quienes serán los dignatarios (presidente, secretario y tesorero)	
Nombre completo de los accionistas o socios y porcentaje, dirección completa, copia de los pasaportes o cedula de identidad	
Especificar el nombre del Representante Legal de la sociedad	
Enviar el Propósito principal de la sociedad para ser agregado en la segunda cláusula con los demás puntos.	
El capital de la sociedad puede ser el estandar \$ 10,000 divididos en 10,000 acciones de \$ 1.00 cada una y son nominativas ya que no se pueden emitir acciones al portador	
El término de este trámite una vez sea presentado el Registro Público puede ser de una semana	
TOTAL	\$ 1,400.00

Extienda todos los cheques a favor de: PANAMA ACCOUNTANTS & LEGAL SERVICES S.A
Mediante transferencia o Depósito a cuenta Corriente: PANAMA ACCOUNTANTS & LEGAL SERVICES S.A
Banco General cuenta Corriente No. 03-44-01-109898-3
Este servicio requiere el pago del 80% por anticipado y el 20% una vez sea entregado el Pacto y Aviso.
Si tiene alguna pregunta acerca de este cotización, póngase en contacto con nosotros.

GRACIAS POR CONFIAR EN NOSOTROS

Figura 33: Cotización de gastos legales para la puesta en marcha del negocio; incluye costos de constitución de sociedad anónima, registro en AMPYME, pago de agente residente, tasa única y servicios profesionales de abogado.



Figura 34: Cotización de Suscripción al Servicio de Cobro “On-line”. **Fuente:** (Paguelofacil, 2018).

Cotización de la suscripción al servicio de Internet Payment Service Provider, para realizar los cobros a las tarjetas de créditos los clientes desde la página Web de INNU. Este costo está directamente asociado a la página web, por lo cual forma parte de los activos intangibles capitalizados.

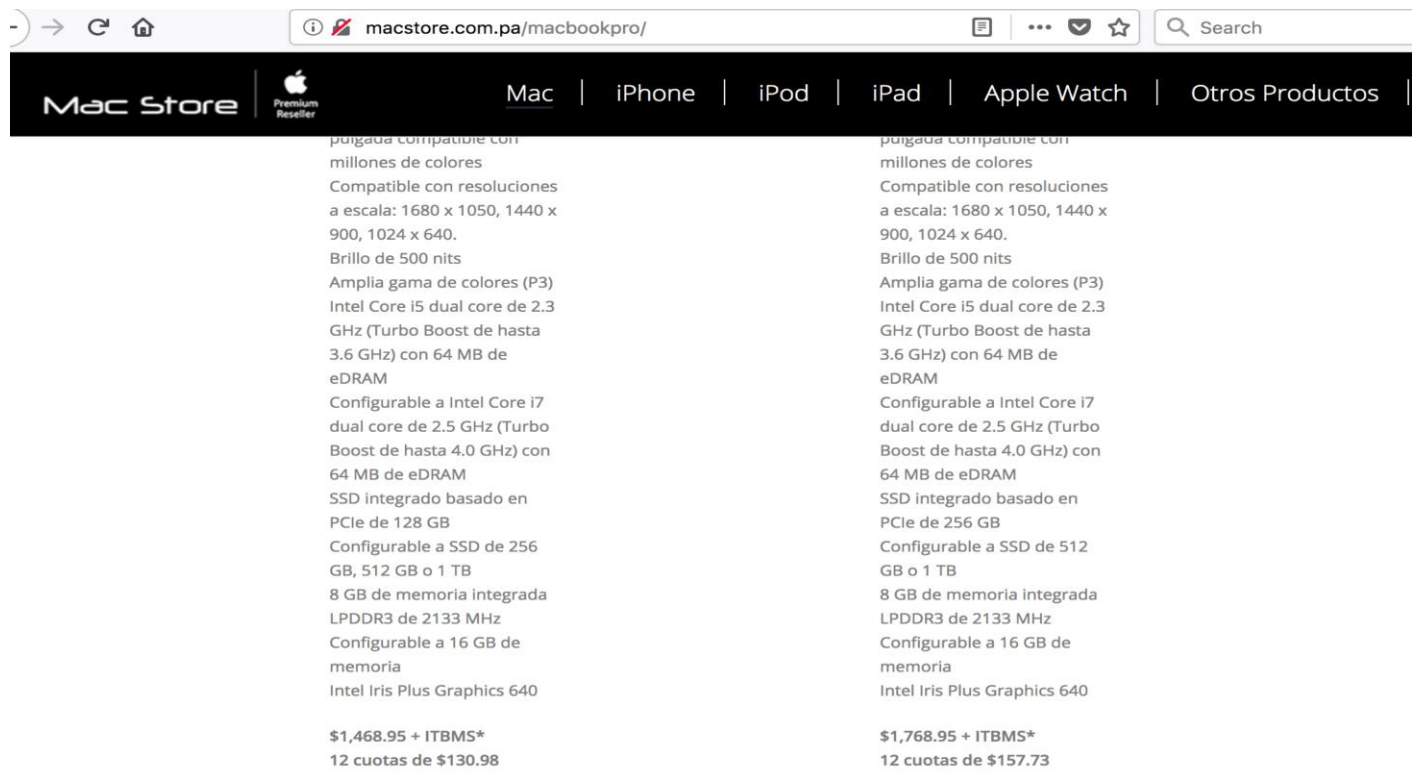


Figura 35: Cotización para Compra de Equipos de Cómputo. **Fuente:** (MacStore, 2018).

