

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Posgrados

Agencia y portal de compras privadas: Empresa de prestación de servicios de gestión de compras para la empresa privada

Eduardo David Almeida Arboleda

Fabrizio Noboa S., PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, julio de 2014

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Posgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Agencia y portal de compras privadas: Empresa de prestación de servicios de gestión de compras para la empresa privada

Eduardo David Almeida Arboleda

Fabrizio Noboa S., PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de Tesis

Matías Santana, PhD.
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Thomas Gura, PhD.
Decano Colegio de
Administración y Economía

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Eduardo David Almeida Arboleda

C. I.: 171263333-6

Fecha: Quito, julio de 2014

Dedicatoria

Dedico este plan de negocios para obtener mi título de MBA a mi esposa Verónica y a mis hijos Joaquín y Benjamín quienes no solo han sido mi motivación sino que también han comprendido con mucho amor y paciencia que durante el estudio podía compartir menos tiempo con ellos. No puedo de dejar de dedicarlo también a mi madre por su amor incondicional.

Agradecimientos

Agradezco a mi jefe quien con su paciencia supo darme el espacio necesario para sin descuidar el trabajo, dedicar tiempo extra a la maestría. A los amigos y compañeros de clase con los que compartimos 2 años excepcionales en nuestras vidas.

También quiero agradecer a todos los profesores y directores de tesis por el tiempo e interés demostrados en nuestra formación. Quiero terminar con un agradecimiento especial a Fabrizio Noboa, Director del MBA, por su pasión y gestión efectiva para que el MBA de la USFQ sea el mejor del Ecuador.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo presenta de forma estructurada una gran oportunidad de negocio basada en una actividad presente en toda empresa, la gestión de compras. En un mundo de negocios cada vez más competitivo y donde la especialización puede ser una de las mejores formas de lograr ventajas competitivas, se torna importante que las empresas dediquen sus mayores esfuerzos a su negocio principal. Justamente ese aspecto es la fuente de inspiración de este plan de negocio.

La ventaja competitiva de este plan estará en lograr procesos efectivos y eficientes de gestión de compras, ajustados a la necesidad de cada cliente. Será también importante lograr la confianza de los clientes como característica fundamental para el crecimiento y mantenimiento del negocio. El nombre elegido para la empresa es “Compra Fácil” y el segmento inicial al que se van a enfocar los esfuerzos comerciales son empresas medianas y pequeñas del Ecuador.

Por las características económicas y legales del Ecuador, una fuente de desarrollo y generación de empleo, incluso con miras a la expansión internacional, está justamente en el desarrollo de servicios y en el comercio digital; este plan cumple con esas premisas. En el Ecuador, anualmente se realizan compras por más de 30 millardos de dólares, cifra que refleja la potencialidad de este negocio.

Abstract

This paper presents, in a structured way, a business opportunity based on an activity present in every business, purchasing management. In a business world of increasingly competitive and where specialization may be one of the best ways to achieve competitive advantage, becomes important for companies to devote their best efforts to their core business. Precisely this aspect is the inspiration for this business plan.

The competitive advantage of this plan is to achieve effective and efficient processes in purchasing management, tailored to the needs of each client. It will also be important to gain the trust of customers as a key feature for the growth and maintenance of business. The name of the company is "Compra Fácil" and the initial segment to be focusing commercial efforts are medium and small companies of Ecuador.

Due to economic and legal characteristics of Ecuador, a source of development and job creation, even with a view to international expansion, is precisely in services development and e-business; this plan complies with these premises. In Ecuador purchases are made annually for over 30 billion dollars, reflecting the potential of this business.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno.....	13
1.1 Tendencias del Macro Entorno.....	13
1.2 Análisis Sectorial.....	15
1.3 Análisis de la competencia.....	16
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio.....	19
2.1 Volumen de negocio.....	19
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado.....	20
2.3 Realización de la Investigación de Mercado.....	21
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	22
Capítulo 3: Definición Estratégica.....	25
3.1 Estrategia genérica.....	25
3.2 Posicionamiento estratégico.....	26
3.3 Recursos y capacidades distintivas.....	27
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	28
Capítulo 4: Plan Comercial.....	30
4.1 Precio.....	30
4.2 Producto.....	31
4.3 Plaza.....	31
4.4 Promoción.....	31
4.5 Publicidad.....	32
Capítulo 5: Plan de Operaciones.....	34
5.1 Plantas de fabricación y Logística.....	34

5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios.....	36
5.3 Gestión de la calidad.....	39
Capítulo 6: Plan Financiero.....	43
6.1 Supuestos Generales.....	43
6.2 Estructura de capital y financiamiento.....	48
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	50
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	52
6.5 Punto de Equilibrio.....	54
6.6 El TIR y el VAN.....	54
6.7 Análisis de Sensibilidad.....	55
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.....	60
7.1 Conclusiones.....	60
7.2 Recomendaciones.....	61
Referencias.....	62
Anexos.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis sectorial según Matriz de Porter.....	16
Gráfico 2: Mapa de competidores.....	18
Gráfico 3: Organigrama Funcional.....	28
Gráfico 4: Matriz Producto – Servicio Portal Web.....	35
Gráfico 5: Matriz Producto – Servicio Gestión de Compras.....	36
Gráfico 6: Proceso de creación portal web.....	37
Gráfico 7: Proceso de registro de clientes en portal web.....	38
Gráfico 8: Proceso de gestión de compras con cliente.....	39
Gráfico 9: Diagrama de control de procesos clave.....	42

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Estimación de tamaño de mercado.....	24
Cuadro 2: Supuestos de mercado.....	44
Cuadro 3: Proyección de ingresos.....	44
Cuadro 4: Costos de desarrollo Portal Web.....	45
Cuadro 5: Proyección de mano de obra.....	45
Cuadro 6: Proyección de costos mano de obra.....	46
Cuadro 7: Proyección de beneficios sociales y mano de obra total.....	46
Cuadro 8: Proyección gastos de arriendos.....	47
Cuadro 9: Proyección de gastos de equipos e instalaciones.....	47
Cuadro 10: Proyección de gastos de publicidad.....	47
Cuadro 11: Inversión inicial.....	48
Cuadro 12: Tabla de pago de financiamiento inicial y durante los 5 años.....	49
Cuadro 13: Balance General proyectado a 5 años.....	50
Cuadro 14: Aplicación del Modelo Miller y Orr al saldo de efectivo.....	51
Cuadro 15: Estado de Resultados proyectados a 5 años.....	52
Cuadro 16: Flujos de efectivo proyectados a 5 años.....	53
Cuadro 17: Punto de equilibrio.....	54
Cuadro 18: Cálculo VAN y TIR.....	55
Cuadro 19: Variables para análisis de sensibilidad.....	56
Cuadro 20: VAN, Simulación Montecarlo.....	56
Cuadro 21: VAN, Gráfico de tornado sensibilidad de variables.....	57
Cuadro 22: TIR, Simulación de Montecarlo.....	58
Cuadro 23: TIR, Gráfico de tornado sensibilidad de variables.....	59

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Dentro del análisis del Macro Entorno se han identificado tres tendencias que generan condiciones adecuadas para la creación de un negocio que preste el servicio de gestión de compras en el sector privado: a) la necesidad imperante de reducir costos en todos los procesos de una empresa para garantizar su competitividad, b) la importancia de contar con estructura propia solo en las áreas clave de cada empresa y subcontratar áreas no clave; y, c) las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa incluyen el cuidado de gestionar compras de una forma responsable.

En primer lugar, según cifras de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en el 2012, las empresas ecuatorianas realizaron compras locales por un monto de 28.349 millones de dólares e importaron 5.429 millones. (Superintendencia de Compañías, 2013). El monto de compras locales representó el 22,1 % de sus ingresos y las importaciones el 14,1%. En el sector comercial, sector donde la gestión de compras juega un papel fundamental en su estructura de costos, las compras locales en el 2011 alcanzaron 43,3% de sus ingresos y las importaciones el 26%. Si juntamos todos los sectores de la economía, según cifras de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, las empresas realizaron compras locales de importaciones en el 2011 por el 44% de sus ingresos. Estas cifras demuestran el potencial que tiene una gestión de compras adecuada para la competitividad de las empresas ecuatorianas ya que pueden llegar a reducir sus costos y así mejorar sus márgenes o sus precios dependiendo de cada estrategia. Por ejemplo se estima que las empresas de España, entre el 2000 y 2008 destinaron el 67,3% de sus ingresos a compras y el beneficio neto estuvo en el 9,6%. (French, 2013). Esto quiere decir por ejemplo, que

reduciendo el 5% en los costos de compras, en una empresa que tenga indicadores similares, se podría lograr un incremento del 35% en los beneficios.

En segundo lugar, el corazón de una empresa o su corebusiness está en las actividades que la identifican y diferencian en el mercado. Normalmente la gestión de compras, si bien puede estar estrechamente ligada a varios procesos dentro de la cadena de valor de una empresa, no necesariamente es el proceso que diferencia a la empresa en el mercado. Según el Anuario Estadístico Societario NIIF 2011 de la Superintendencia de Compañías, el 22% del personal de las empresas en el Ecuador corresponde a áreas administrativas. (Superintendencia de Compañías, 2013). Por lo general dentro de las estructuras de administración está la gestión de compras por lo que se puede estimar que tercerizarla podría ayudar a reducir costos de estructura y permitir a las empresas enfocarse en las estructuras que forman parte de su corazón o corebusiness. El Outsourcing es una tendencia de la administración moderna que ha permitido a las empresas concentrarse en áreas vitales y delegar áreas que siendo importantes no son vitales. Nuevos servicios que requieren las grandes organizaciones están siendo contratados con pequeñas organizaciones por su eficiencia, menores costos, rapidez de acción e independencia laboral. (Amendola, 2013). Según cifras de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), la subcontratación de servicios crece a una tasa cercana a 10% anual. En 2011, las 15 empresas reunidas en la AMECH generaron 155 mil empleos tercerizados. (El Universal de México, 2013).

Finalmente, en el último lustro, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ganado importancia en las agendas de las empresas ecuatorianas. La RSC busca generar prácticas responsables en tres dimensiones: a) Social; b) Económica; y, c) Ambiental. Dentro de la dimensión Social el manejo de proveedores es uno de los aspectos a

considerar. (Pinillos, 2011). En términos generales el manejo de proveedores calificados debe asegurar que las empresas no compren a proveedores que emplean niños en sus procesos o que tengan problemas con el Estado o entes de control. También es importante asegurar que los procesos de compras no generan tratos poco éticos ni exponen a su personal a prácticas deshonestas. El tercerizar los procesos de compras con una empresa que cuente con políticas de RSC, puede garantizar a la empresa contratante el cumplir con políticas de RSC y prácticamente eliminar el riesgo de que cualquier proceso de compra mal manejado ponga en mal predicamento su imagen.

Con los antecedentes expuestos se puede concluir que una empresa que ofrezca servicios de gestión de compras al sector privado contaría con un mercado muy importante y puede contribuir al logro de eficiencias en las empresas que lo contraten, a más de asegurar procesos de compra transparentes y con proveedores calificados.

1.2 Análisis Sectorial

El modelo de análisis de las cinco fuerzas sectoriales de Porter (Porter, 1980) es una herramienta válida para estimar la rentabilidad de una industria a largo plazo y qué tan atractivo puede ser operar en esa industria. El Gráfico 1 resume el análisis sectorial para la industria de prestación de servicios de gestión de compras en el mercado ecuatoriano.



Gráfico 1: Análisis sectorial según Matriz de Porter

Como resultado del análisis sectorial se puede determinar que la rentabilidad promedio en el largo plazo para la industria de servicio de gestión de compras es atractiva puesto que cuidando y entendiendo la gestión adecuada de potenciales sustitutos, las otras cuatro fuerzas sectoriales presentan condiciones favorables. El análisis detallado del sector puede verse en el Anexo 1.

1.3 Análisis de la competencia

Definitivamente la principal competencia a esta iniciativa de negocio está dentro de cada empresa. Los departamentos administrativos e incluso cada área o departamento suelen encargarse de los procesos de compra según su necesidad, por lo general de una forma poco planificada y sin procesos que aseguren una gestión eficiente. El perfil de empresa al que se enfoca esta iniciativa es a empresas medianas. La barrera de entrada en

el caso de las empresas grandes es mayor porque por lo general tienen estructuras de compras ya establecidas.

Otro competidor puede ser la confidencialidad en ciertos procesos de compra por el celo de las empresas con su competencia. Asegurar manejos confidenciales respaldados con procesos adecuados puede ayudar a bajar la fuerza de ese competidor. No deja de ser importante que la información relevante para determinar el beneficio del servicio de gestión de compras, es información confidencial de las empresas (montos, cantidades de compras, plazos de pago, costos de estructura) por lo que determinarlos de inicio en cada caso, no será una tarea fácil.

Para terminar, otro competidor que puede aparecer es el caso de proveedores de larga trayectoria. Esos proveedores tienen relaciones sólidas que al momento de evaluar el tercerizar la gestión de compras, pueden influir para mantener el status quo, al menos en las relaciones comerciales con ellos. Se puede concluir que en la medida que se ofrezca eficiencia en costos mediante el servicio de gestión de compras, y a la vez que los procesos de compra garanticen responsabilidad social, las empresas reducirán su resistencia ante la contratación del servicio.

Las variables relevantes que se han determinado para el análisis de la competencia son la reducción de costos de compra y el aseguramiento de procesos eficientes y socialmente responsables para las empresas. En el Gráfico 2 se aprecian los competidores relevantes para este plan de negocios.

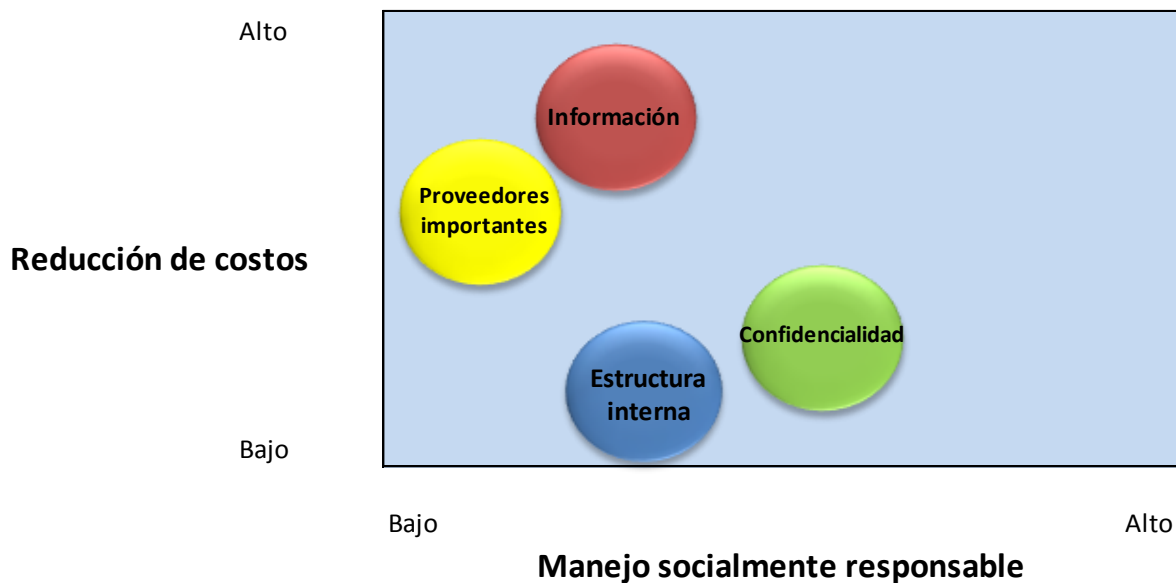


Gráfico 2: Mapa de competidores

Existe un gran espacio estratégico que permitirá generar beneficios en cuanto a reducción de costos y manejo socialmente responsable de sus procesos de compras a las empresas que contraten el servicio de gestión de compras propuesto en éste documento.

Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

2.1 Volumen de negocio

No hay empresa en el mundo que no realice compras, en definitiva es una característica presente en toda empresa, igual que las ventas. Solo por este hecho un servicio de gestión de compras tiene un gran mercado para desarrollarse. En Ecuador según la Superintendencia de Compañías, las 34.022 empresas activas en el 2012, registraron un monto de compras netas de 28.349 millones de dólares e importaciones por 5.429 millones. (Superintendencia de Compañías, 2013). En resumen, el mercado de compras del sector empresarial del Ecuador es de aproximadamente 33.778 millones entre 34.000 empresas.

Por otro lado, la gestión de compras generalmente no es realizada por personal calificado ni formado para la actividad. Se suelen manejar procesos informales y apegados a las costumbres adquiridas. En otros casos los procesos son más profesionales pero en la mayoría de empresas, si lo vemos con una visión práctica, la gestión de compras no es parte del core del negocio o al menos, parte de la gestión de compras no es el core del negocio (en empresas comerciales la compra de los productos para venta si puede ser parte del core, pero compras de suministros, material promocional, etc. no lo son). Por estas razones se presenta una gran oportunidad de ofrecer el servicio de gestión de compras a empresas en el Ecuador.

El servicio para entrar en este mercado tan importante y extenso comprende 2 ofertas:

1. Un portal de compras donde las empresas que deseen comprar ingresan sus pedidos y reciben de forma transparente las ofertas de los proveedores.

2. Un servicio integral de gestión de compras a través del cual la empresa contratante encarga la gestión de sus compras a un tercero con el objetivo de bajar costos a través de ahorro en montos de compra y reducción de estructura.

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

Una buena idea puede carecer de mercado actual e incluso futuro. La mejor forma de lograr una buena base de referencia es a través de la Investigación de Mercados. Para este proyecto se ha definido una investigación cuantitativa por las siguientes razones:

- Si bien todas las empresas compran hay que dimensionar las que están dispuestas a mejorar ese proceso a través de un tercero.
- Inicialmente el mercado es muy grande por lo que los resultados primarios de una investigación cuantitativa guiará en las definiciones posteriores e investigaciones adicionales.

La investigación parte de una encuesta dirigida a Gerentes Administrativos o Gerentes de Compras de las siguientes empresas del país:

- Grupo El Comercio
- Almacenes Super Paco
- Adelca
- General Motors
- La Roca
- Produbanco
- Productos Saimela
- PIL Automatization
- Repsol

- Agualuz

Como se puede observar, se ha tratado de abarcar algunos sectores de la economía e incluso empresas de diversos tamaños.

La encuesta realizada se detalla en el Anexo 2.

Para complementar la investigación se ha realizado una entrevista a profundidad al Ing. Rommel Maldonado, Gerente Financiero de Almacenes Super Paco, quien conoce la gestión de compras de su empresa y tiene a cargo la definición de procesos.

2.3 Realización de la Investigación de Mercado

La encuesta se diseñó para obtener información relevante que permita dimensionar la oportunidad de negocio. Se dividió la encuesta en 3 partes:

1. Información de la empresa para segmentar respuestas por tipo, volumen de ventas y volumen de compras.
2. Información referente a la gestión de compras para determinar la predisposición a tercerizar el proceso de compras, cómo y cuánto pagar por contratar el servicio.
3. Apertura a contratar acceso a un portal de compras.

Una vez diseñada la encuesta se solicitó a contactos personales del autor la realización de la encuesta al personal adecuado de sus empresas (Gerentes Administrativos o de Compras).

Respecto a la entrevista el objetivo se centró en detallar el modelo de negocio para que el entrevistado responda si el concepto está claro, si ve oportunidades de negocio, si existiese intención de compra y el valor que pagaría por el servicio.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta fueron:

Pregunta 1: 40% Multinacional, 60% Nacional.

Pregunta 2: Millones de USD de ventas anuales, 30% menos de 5, 10% entre 5 y 40, 60% más de 40.

Pregunta 3: Millones de USD de compras anuales, 30% menos de 3, 30% entre 3 y 20, 40% más de 20.

Pregunta 4: 90% Si, 10% No.

Pregunta 5: 20% Si, 80% No.

Pregunta 6: 10% entre el 80% y 100%, 90% menos del 50%.

Pregunta 7: 20% porcentaje sobre monto gestionado, 60% porcentaje sobre ahorro logrado, 20% fee mensual.

Pregunta 8: porcentaje sobre monto gestionado 100% entre 5% y 8%. Porcentaje sobre ahorro logrado 60% entre 10% y 15%, 10% entre 16% y 20%, 30% entre 20% y 30%.

Pregunta 9: 80% Si, 20% No.

Pregunta 10: 50% cuota mensual, 50% cuota anual.

Los resultados no tienen un claro patrón por el tipo de empresa o tamaño por lo que no se considerarán las respuestas de las preguntas 1, 2 y 3 para dimensionar el mercado.

Tomando la respuesta más relevante a cada pregunta los resultados para valorar la oportunidad de mercado son:

- Pregunta 4: 10% de empresas no consideran la gestión de compras como parte del Core (puede haber un sesgo porque las respuestas vienen de personas que realizan gestión de compras). Es una gran oportunidad a futuro el revertir ésta barrera de entrada.
- Pregunta 5: 20% muestran apertura a contratar el servicio.
- Pregunta 6: Tercerizarían menos del 50% de sus compras.
- Pregunta 7: Prefieren pagar un porcentaje sobre el ahorro generado.
- Pregunta 8: Prefieren pagar entre un 10% y 15% del monto ahorrado.
- Pregunta 9: 80% gusta de la idea de contar con un portal de compras.
- Pregunta 10: No hay preferencia marcada por la periodicidad de pago.

Resultados de la entrevista a profundidad

El primer tema que se abordó en la entrevista fue el portal de compras. La idea agrada al entrevistado y cree que tendrá un mercado importante sin embargo no presentó predisposición a pagar por el servicio ya que se entiende que conserva su estructura de compras y la reducción de precios vendría por la eventual oferta de mejores precios por parte del proveedor. Sugirió que el precio de uso sea cobrado a proveedores no a los clientes a más que aclaró que cree que compras que son parte del core del negocio no serían susceptibles de ser utilizadas en el portal de compras.

Respeto al servicio de outsourcing de compras se mostró muy receptivo con la propuesta, incluso comentó que Super Paco da un servicio similar a ciertos bancos respecto a la proveeduría de suministros de oficina; no tienen interés de hacerlo con otros productos

pero están seguros de que es un servicio muy valorado por sus clientes ya que han logrado bajar sus costos de compra por reducción de su estructura. Según Maldonado hay una gran oportunidad de mercado al ampliar al servicio de outsourcing de compras a todo tipo de bienes y contratación de servicios, siempre que no formen parte del core de la empresa que contrate el servicio.

La predisposición a pagar siempre estará en función del ahorro generado pero como referencia le pareció atractivo pagar entre 15% y 30% del monto de ahorro. Uno de los temas más valorados fue la reducción del riesgo de ineficiencia y de imagen cuando empleados encargados de compras solicitan o aceptan coimas, riesgo que con el servicio propuesto se eliminaría.

Tomando los resultados de la encuesta y de la entrevista a profundidad, el tamaño de mercado que se identifica para este proyecto de negocio se puede observar en el Cuadro 1:

Volumen anual de compras	\$ 33.778.374.066
Volumen con apertura a contratar el servicio (20%)	\$ 6.755.674.813
Monto a tercerizar (menos 50%)	\$ 3.377.837.407
Estimación de ahorro generado (5%)*	\$ 168.891.870
Disposición de pago sobre ahorro (15%).	\$ 25.333.781

* Dato estimado por el autor

Cuadro 1: Estimación de tamaño de mercado

Inicialmente el mercado de partida se estima en un volumen de facturación anual de 25 millones de dólares, correspondiente a lo que se facturaría por el servicio. Lo importante es que se trata de un punto de partida valorado en una situación actual de desconocimiento del servicio y de resistencia a tercerizar la gestión de compras.

Capítulo 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia genérica

Definir la estrategia a seguir es un punto muy sensible en cualquier propuesta de negocio; puede haber un mercado potencial muy importante pero al ser mal definida y ejecutada, el resultado puede producir su fracaso. Una estrategia bien definida y ejecutada puede ayudar a conseguir ventaja competitiva, lo que se traduce en lograr que la empresa alcance una rentabilidad que supere el costo de oportunidad del capital del negocio. Con estos antecedentes, la estrategia definida para el presente plan de negocios es una estrategia de diferenciación.

Como lo menciona el Capítulo 1 y se puede deducir en el Capítulo 2 del presente plan de negocios, la principal competencia del servicio propuesto está dentro de las empresas que podrían contratarlo. Por lo tanto será muy importante trabajar en el proceso de comercialización, parte fundamental de la cadena de valor, para que los potenciales clientes tengan muy claro que el valor agregado de este plan de negocios estará en la disminución de sus costos y en lograr una gestión de compras eficiente.

La estrategia de diferenciación permitirá generar la ventaja competitiva suficiente para que los altos ejecutivos de las empresas decidan contratar el servicio. La estrategia de diferenciación estará en el portal de compras, en el proceso de selección, negociación y contratación de proveedores; y, en el hecho que el costo del servicio podría estar atado al ahorro logrado en la gestión de compras, como sugieren los resultados del estudio de mercado.

Finalmente, la estrategia de diferenciación deberá sustentarse en la confianza que puede generar en los clientes la cultura de trabajo de la empresa y en lo que se haga día a día para lograr ventaja competitiva. (Noboa, 2006).

3.2 Posicionamiento estratégico

Los resultados del análisis sectorial detallado en el capítulo 1 determinaron que la fuerza contraria a la rentabilidad del sector está en los sustitutos. Para lograr ventaja competitiva será fundamental la gestión efectiva de acciones que contrarresten los actuales efectos de esa fuerza.

La estrategia de diferenciación acompañada de una efectiva comunicación de los beneficios de la propuesta de gestión de compras hacia los potenciales clientes, permitirá disminuir el impacto que pueden tener los sustitutos en la rentabilidad a largo plazo del sector. Si bien en la actualidad son los sustitutos (gestión propia de compras) los que dominan el sector, enfocar los esfuerzos de los procesos de compras para maximizar los ahorros, acompañando la gestión con un cuidado de la imagen y Responsabilidad Corporativa de los clientes, permitirá posicionar la propuesta de gestión de compras como una herramienta válida y sustentable en la operación de los diversos clientes.

No se puede descartar, al menos como una opción en el corto plazo, el posicionar la gestión de compras en productos o servicios comunes entre las diversas industrias, especialmente en los que tengan barreras de entrada bajas como la compra de suministros, material promocional o contratación de servicios complementarios. Seguramente la ventaja competitiva que se generará con la gestión efectiva de esos productos o servicios, permitirá ampliar el rango de gestión a productos clave de cada cliente.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

Los recursos y capacidades distintivas que sustentan la estrategia de diferenciación son los que permitirán al negocio lograr y mantener su ventaja competitiva. El presente plan de negocios tiene como recursos fundamentales al portal de compras y al proceso de selección, negociación y contratación de proveedores. Otro factor distintivo estará en la capacidad de entender los objetivos estratégicos de cada cliente y cómo la gestión de compras efectiva se alinea y apoya la consecución de los mismos.

El estudio de mercado determinó una alta aceptación hacia el portal de compras (80%) por lo que se constituye en una herramienta de ingreso en el sector, en una solución real para generar eficiencias de compra y en una fuente inagotable de información para perfeccionar constantemente el proceso de compras propuesto en el servicio de tercerización de compras. Contratar y asegurar el desarrollo de un portal funcional y robusto será un factor clave de éxito de la presente propuesta ya que se trata de un recurso escaso y valioso para que las empresas prueben los beneficios de una gestión eficiente de compras y accedan a varias ofertas por parte de los proveedores.

El proceso de gestión de compras puede diferir en cada empresa por lo que será importante identificar los puntos clave de cada proceso para garantizar ahorros en la gestión de compras. Para lograrlo se desarrollará un proceso de levantamiento y evaluación de la gestión de compras actual de la empresa contratante para identificar oportunidades de eficiencia, determinar las acciones que garanticen alcanzarlas y cuantificar su impacto económico. Este recurso será fundamental para sostener la estrategia de diferenciación y la ventaja competitiva.

Como complemento a los recursos distintivos estará el desarrollo de la capacidad de alinear los procesos a los objetivos estratégicos de cada cliente. Entender los procesos internos clave, las prioridades y cultura organizacional, permitirán generar la confianza necesaria para la sostenibilidad de la propuesta del presente plan de negocios.

3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

El organigrama elegido para el presente plan de negocios es un organigrama funcional ya que permite definir los ámbitos de acción de los 3 principales departamentos que gestionarán la cadena de valor del negocio. El Gráfico 3 presenta el organigrama sugerido. Las funciones de cada departamento se detallan el Anexo 3.

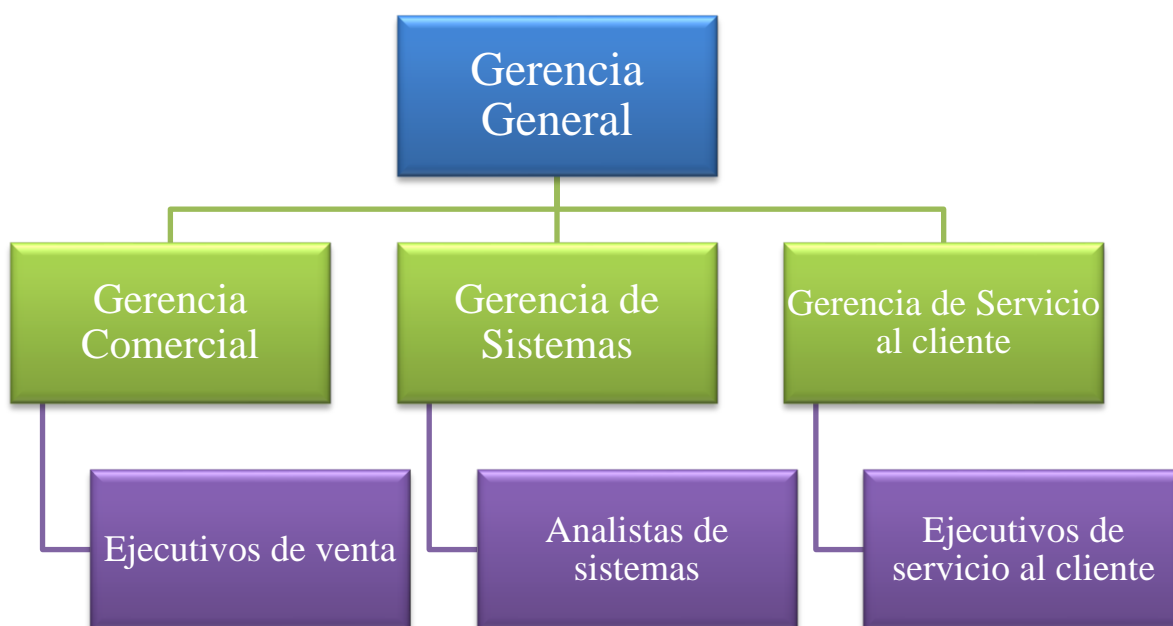


Gráfico 3: Organigrama Funcional

De acuerdo al organigrama, sugiere contar con un gerente general que pueda integrar las funciones comerciales, de procesos y gestión de servicio al cliente. En este caso el autor del presente plan de negocios puede cumplir con esa función por su experiencia en varios sectores y funciones que incluye una experiencia corta pero exitosa en la gestión de compras de una empresa multinacional y su actual responsabilidad de

compras que ha reforzado competencias en negociación y conocimientos de comercio exterior. Ver la hoja de vida resumida en el Anexo 4.

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Precio

Como se desprende de la investigación de mercados, en el caso del portal de compras el precio de uso será cobrado únicamente a las empresas que oferten sus productos, los compradores ingresarán de forma gratuita, esa incluso es una estrategia que permitirá la generación de tráfico en el Portal. La estructura de precios busca garantizar la rentabilidad de la empresa y ser competitivos en la industria. Si bien en el caso del Portal no existe competencia relevante en la actualidad, una buena estructura de precios ayudará a reducir el impacto de potenciales competidores.

El precio mensual de acceso será un valor fijo de \$ 30 para las empresas proveedoras; las compradoras no pagarán por ingresar al Portal de compras.

Respecto al servicio de gestión de compras, el precio estará en función de los montos de compra gestionados de acuerdo a la siguiente tabla:

Monto negociado	% de comisión
De \$ 0 a \$ 100.000	8%
De \$ 100.001 a \$ 500.000	6%
Más de \$ 500.000	4%

Se sugiere en una primera instancia manejar este esquema en lugar del porcentaje sobre el ahorro generado, debido a que inicialmente puede ser difícil estimar un ahorro y obtener información por parte del cliente. En el corto plazo se puede migrar a un modelo de comisión sobre el ahorro real generado. La diferencia del precio de la comisión se da porque en el servicio de gestión de compras el manejo es personalizado para cada empresa y demandará una estructura administrativa que en el caso del Portal no existe.

4.2 Producto

Esta propuesta de negocio tiene 2 productos:

- Un portal web enfocado en generar un mercado de compras de bienes y servicios entre empresas.
- Servicio de gestión de compras para asegurar a las empresas una gestión eficiente de sus compras sin la necesidad de contar con una estructura interna.

4.3 Plaza

La gestión de venta del portal y del servicio de gestión de compras, será a través de una fuerza de ventas propia que enfocará sus esfuerzos en visitar de forma sectorizada, Gerentes de compras, Gerentes administrativos o Gerentes generales de las empresas que podrían ser clientes; la fuerza de ventas estará compuesta por 2 ejecutivos de ventas que cumplirán las funciones descritas en el Anexo 3. Inicialmente el servicio solo se lo ofrecería en la ciudad de Quito para en un siguiente paso iniciar una expansión a Guayaquil o a ciudades de provincias donde exista un potencial para el desarrollo del negocio. También en función de los resultados empresariales se incrementará el número de ejecutivos de venta según corresponda.

4.4 Promoción

Para el portal, la promoción de inicio será permitir su uso de forma gratuita durante 2 meses, tiempo después del cual iniciaría el cobro según los precios establecidos. En el caso que un cliente contrate los 2 servicios (el Portal para vender sus productos y el servicio de gestión de compras para ya no ocuparse de ese proceso), no pagaría la cuota

mensual y accedería a 1% menos en la escala de comisión, según el caso. Se estima que el 30% de las ventas estarán sujetas a una promoción.

COPY STRATEGY PORTAL DE NEGOCIOS COMPRAFACIL

Frase de posicionamiento

Primer portal de compras privadas.

Rol de publicidad

Incentivar al personal encargado de la gestión de compras de las empresas, a ingresar sus requerimientos de compra en el portal. A los proveedores motivarles a suscribirse para acceder a los pedidos relacionados con los productos que ofrecen.

Promesa básica

Generar compras eficientes y transparentes.

Reason why

Plataforma web de última generación con altos protocolos de seguridad. Procesos de compra desarrollados para generar eficiencia al comprar.

Slogan

Comprafácil, lo que necesitas, al mejor precio.

4.5 Publicidad

Para lanzar el portal se realizará un desayuno de presentación enfocado en Gerentes de compras, Gerentes administrativos o personas quienes manejan las áreas de compras de las empresas. Inicialmente buscaremos ingresar en empresas de tamaño mediano.

En cuanto a medios se realizará publicidad a través de redes sociales, mailing personalizado; y, revistas y periódicos de negocios.

La publicidad deberá convencer a los responsables de la gestión de compras de las empresas, que el Portal Comprafácil, es la mejor opción para encontrar los mejores precios para sus necesidades de compra.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1 Plantas de fabricación y Logística

Para la determinación del Plan de Operaciones, es importante considerar que se han determinado 2 negocios: a) el desarrollo del portal de compras privadas y b) el servicio de gestión de compras. Se trata de procesos diferentes que funcionarán de forma independiente o como complementos, dependiendo del servicio o servicios contratados por los clientes.

Por la naturaleza de los servicios propuestos, no se contará con plantas de producción ni se ejecutarán operaciones logísticas. Por lo tanto, este apartado se centrará en una aplicación de la Matriz Producto – Proceso desarrollada por Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright en 1979; se trata de una herramienta de gestión que permite equilibrar la demanda de mercado en relación a la tecnología y organización del proceso. Todo se debe reflejar en las estrategias aplicables al negocio. (Hayes, 1979). La matriz de cada uno de los procesos contemplados en el plan de negocios, se va a desarrollar comparando la flexibilidad del proceso con el volumen esperado de venta en el tiempo.

En el Gráfico 4 se presenta la Matriz Producto – Servicio del portal web, donde se determina que el proceso en el tiempo parte de una flexibilidad moderada cuando el volumen de ventas es bajo, llegando a una menor flexibilidad y estandarización elevada cuando el volumen de ventas sea alto. En un servicio poco personalizado como el de un portal web, se debe buscar el máximo de estandarización sin dejar de entender en el camino los cambios de mercado que se pueden presentar. Para el éxito del negocio, la estrategia operativa para el portal web será que a mayor volumen de transacciones la estandarización debe aumentar.

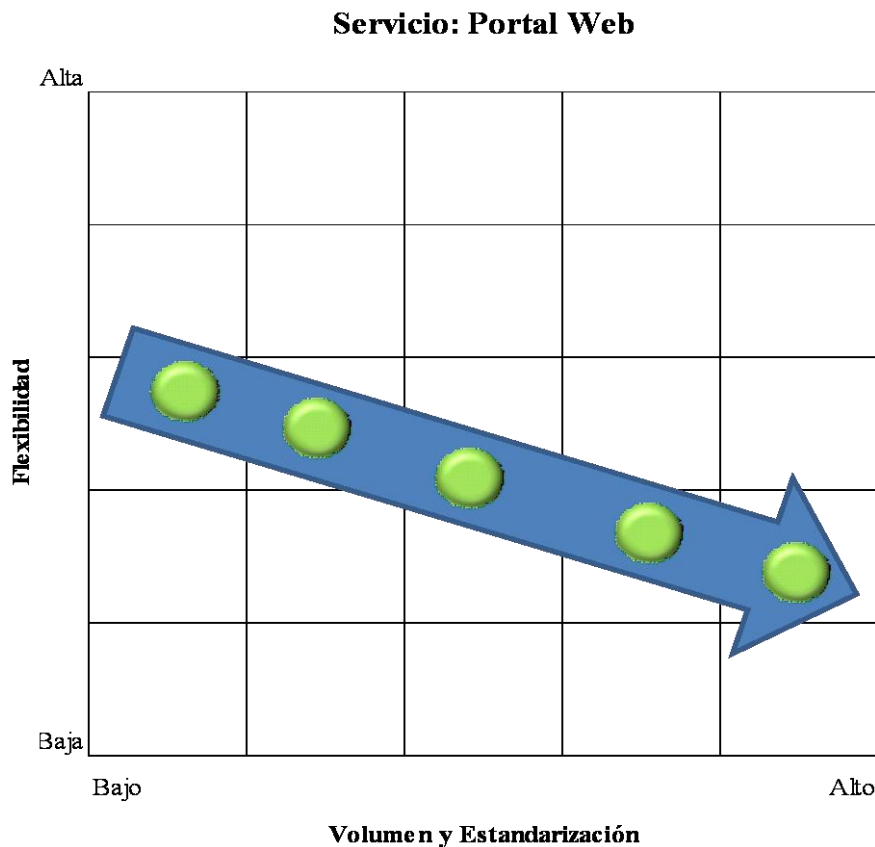


Gráfico 4: Matriz Producto – Servicio Portal Web

El Gráfico 5 presenta la Matriz Producto – Servicio del servicio de gestión de compras, donde se determina que el proceso en el tiempo parte de una máxima flexibilidad cuando el volumen de ventas es bajo, llegando a una flexibilidad importante y estandarización baja cuando el volumen de ventas sea alto.

Al tratarse de un servicio personalizado es importante ofrecer mucha flexibilidad y poca estandarización porque cada cliente tendrá su propia realidad y objetivos. Con el tiempo se generarán procesos más estandarizados que los iniciales, pero esa estandarización en términos prácticos será baja. La estrategia operacional definida para este servicio, se fundamenta en la flexibilidad y adaptación del proceso a las necesidades de cada cliente.

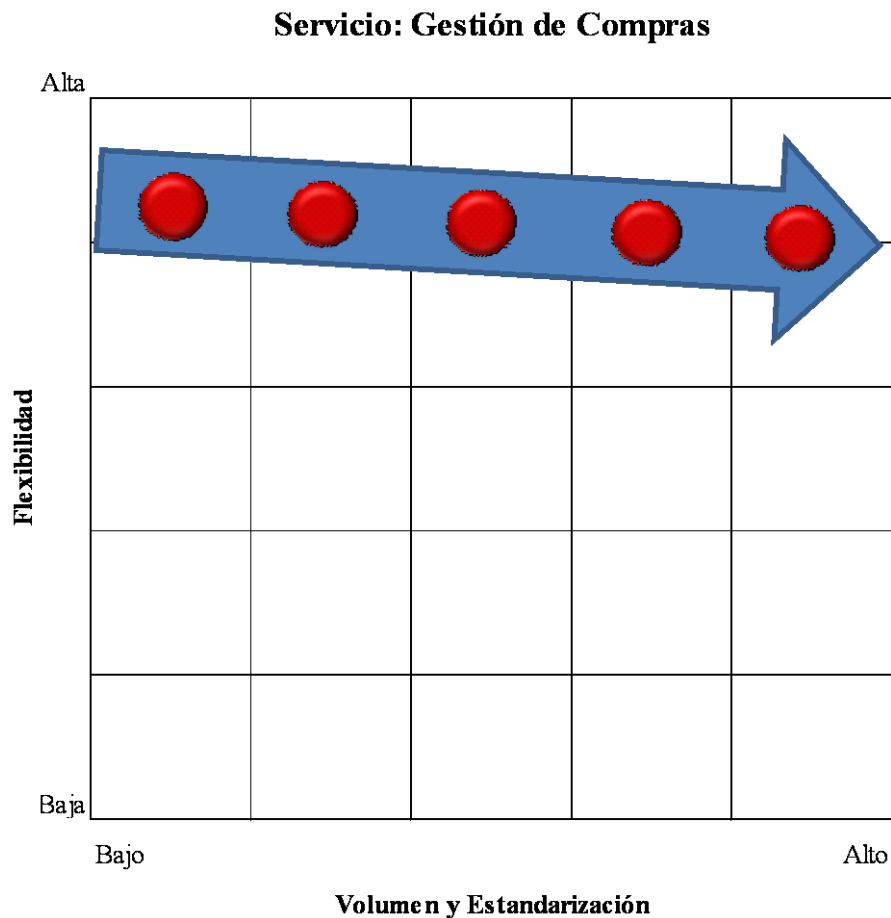


Gráfico 5: Matriz Producto – Servicio Gestión de Compras

5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios

En los servicios propuestos no se manejará inventarios en ninguno de los procesos. Tampoco se contempla procesos de producción; los servicios se basarán en los procesos descritos a continuación.

El primer proceso que se determina es la creación del portal web de compras privadas. El Gráfico 6 detalla el proceso a seguir desde la contratación del dominio hasta la publicación del portal para que los clientes puedan utilizarlo.

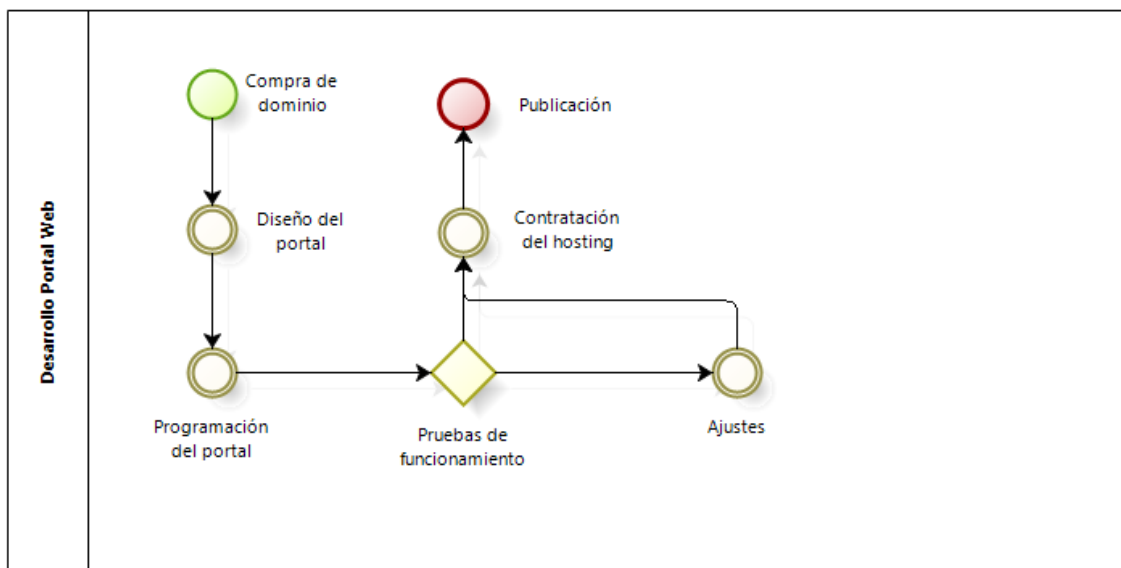


Gráfico 6: Proceso de creación portal web

El servicio que prestará el portal web, se dividirá en 2 sub procesos, uno para proveedores y otro para clientes. Como se determinó en el Capítulo 2, el ingreso que genera este servicio será a través de la suscripción de los proveedores que quieran acceder a las necesidades de compra de los clientes. El proceso de proveedores inicia con el registro del usuario, información general (RUC, razón social, dirección, contactos). El siguiente paso es la determinación del perfil del proveedor donde se especifican los productos o servicios que se ofrece. El tercer paso determina el tipo de ofertas a las que se quiere acceder, es decir, qué rango de montos, qué condiciones de pago y entrega, qué tipo de clientes se busca atender por tamaño de empresa. Finalmente se concluye el proceso de registro con el pago de la suscripción al servicio, el pago se lo podrá realizar únicamente por medio de tarjeta de crédito con cuotas mensuales. Si el proceso de registro es exitoso, se puede acceder con el usuario definido a las ofertas que cumplan el perfil requerido. De ahí en adelante se podrá acceder en todo momento a las ofertas del perfil y responder con propuestas dirigidas al cliente. En el Gráfico 7 se detalla este proceso.

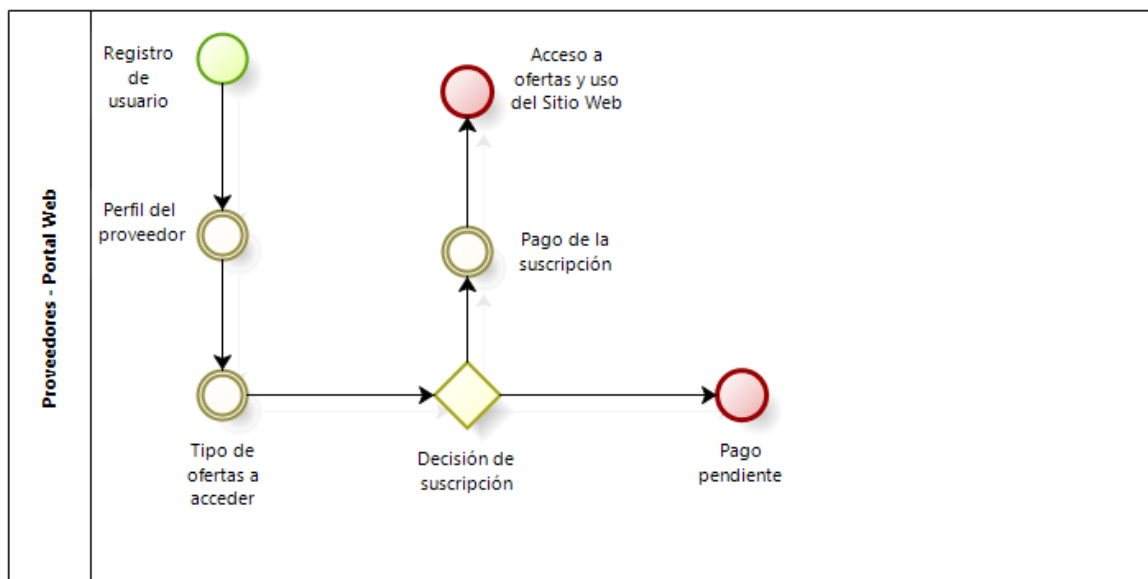


Gráfico 7: Proceso de registro de clientes en portal web

Los clientes tendrían un proceso más sencillo a más que no pagarán por el servicio. Solo deberán registrar el usuario con la información básica (RUC, razón social, dirección, contactos). De ahí en adelante al acceder al portal podrán ingresar sus requerimientos de compra en cuanto a productos, cantidades, formas de pago, tiempos de entrega y condiciones generales.

Respecto al servicio de gestión de compras, la aplicación del proceso va a ser muy flexible dependiendo de las necesidades de cada cliente. El proceso que se propone inicialmente se describe en el Gráfico 8 donde se detalla el flujo de acciones que se seguirá desde la contratación de servicio hasta la evaluación de resultados en conjunto con el cliente.

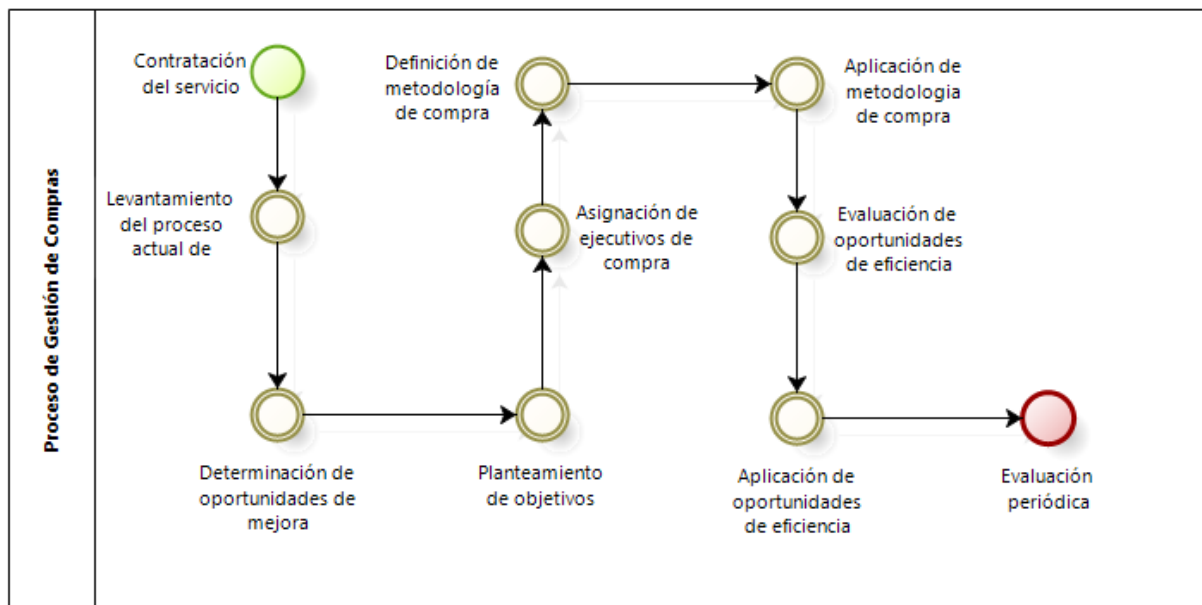


Gráfico 8: Proceso de gestión de compras con cliente

Al tratarse de servicios podríamos aplicar Modelos de Líneas de Espera, sin embargo esa teoría, se utiliza en empresas de servicio donde se relaciona la llegada de clientes y las características del proceso, con las características de salida de dicho proceso. (Carro, 2012). En este caso no es aplicable porque no habrá clientes haciendo fila para recibir el servicio. En el Portal Web, el problema potencial de dificultades operativas por alto tráfico de visitas, se resuelve vía contratación de un hosting adecuado.

5.3 Gestión de la calidad

Contar con el respaldo de un proceso de gestión de calidad puede ser un diferenciador importante en una industria donde la confianza es un valor determinante en la contratación de un servicio, en especial en el de gestión de compras. En el caso del portal web, según investigación del autor y de comentarios de un experto en medios y portales digitales, el Licenciado Christian Espinosa, no existe un certificado de calidad de procesos para portales. Lo que existe y será importante para la seguridad de los usuarios, es contar con un servidor seguro (https) y que el medio de pago esté respaldado por un

sistema de seguridad que por lo general son ofrecidos justamente por quienes ofrecen ese servicio.

Sin embargo, en el Portal Web se establecerá un control de las incidencias de conexiones insatisfechas y se pedirá a los clientes que califiquen la calidad de cada transacción ingresada. También será importante asegurar que el proceso permita la revisión de comentarios y sugerencias por parte de los usuarios.

En relación al servicio de gestión de compras, se propone revisar de forma permanente al proceso propuesto, en especial durante el primer año hasta afinar cada paso hacia un proceso de excelencia. Dicha evaluación deberá ser en conjunto con los clientes para lograr la mayor objetividad posible. La gestión de calidad será un proceso permanente en la cultura de la organización, cada acción que se realice deberá estar enfocada en asegurar la calidad del servicio otorgado al cliente.

La gestión de la calidad tiene mucho que ver con el tratamiento que se otorgue a los problemas o errores del proceso. Si bien es cierto que todo proceso busca eliminar los errores, estos se presentan en la ejecución real del proceso y más allá de ser problemas, son oportunidades de mejora. La calidad total es un enfoque estructurado y permanente para identificar y resolver problemas, con la finalidad de mantener las mejoras identificadas. (Villafaña, 2014). Por lo tanto, se establece el siguiente proceso de evaluación de errores como base de la Gestión de Calidad:

- Definir el error.
- Identificar y documentar el proceso donde se presentó el error.
- Medir el impacto del error en términos monetarios y/o de satisfacción del cliente.
- Diagnosticar la causa del error.

- Desarrollar nuevas formas de aplicar el proceso.
- Aplicar los ajustes al proceso.
- Evaluar resultados.

Finalmente, la aplicación de indicadores de gestión será fundamental para evaluar el cumplimiento de objetivos del negocio y el alineamiento con la estrategia definida. A continuación se detalla la Misión y Visión del negocio y los indicadores de gestión relevantes que se considerará para el manejo de la empresa.

Misión: Convertir a la gestión de compras en un proceso eficiente y transparente, que contribuya a la rentabilidad y reputación de nuestros clientes.

Visión: Ser una empresa de servicios de compra con solidez financiera y que goce de la mejor reputación del mercado.

Los indicadores de gestión que se utilizarán como base para evaluar el progreso de la empresa se detallan a continuación; se medirá de forma independiente a cada uno de los 2 servicios:

- Volumen de ventas en USD.
- Cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Cantidad de clientes.
- Porcentaje de ahorro promedio logrado para nuestros clientes.
- Facturación promedio por cliente.
- Flujo de caja al cierre de cada mes.
- Cantidad de reclamos por mal servicio.
- Porcentaje de retención de clientes.

Los indicadores serán evaluados mes a mes y se comparará la evolución del año en curso y sobre el año previo. Se sugiere que durante el primer año, mientras se afinan procesos y conocimiento de la industria, la medición será lo suficientemente flexible para ajustar los indicadores sin perder el foco del negocio.

El control de los procesos clave del negocio estará a cargo de un Comité Gerencial, inicialmente conformado por lo gerentes de cada área funcional. En el Gráfico 9 se detalla el Diagrama de Control de los procesos clave del negocio.

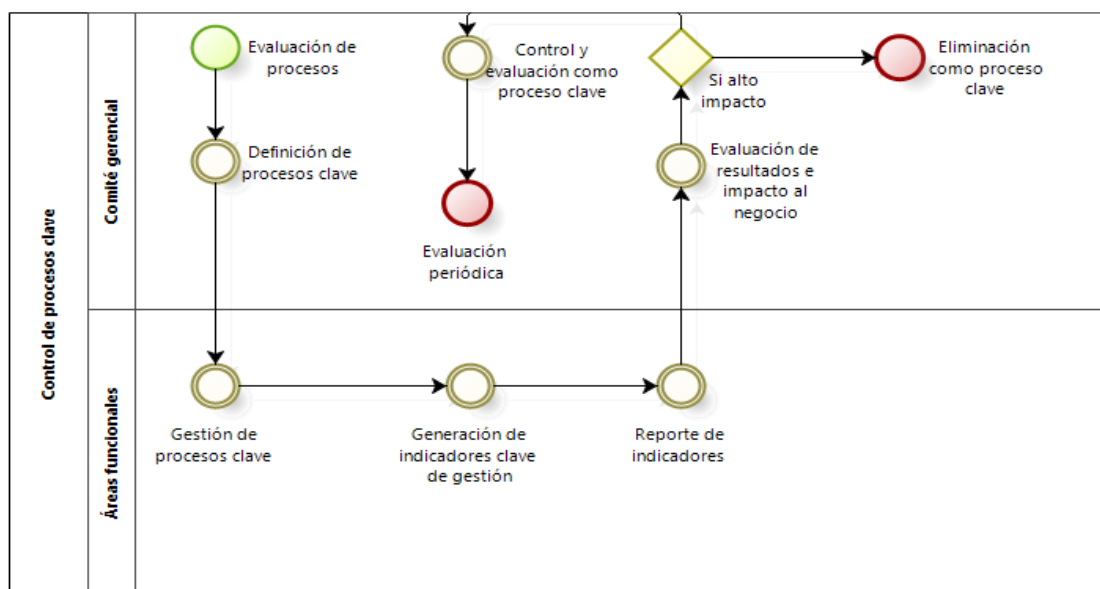


Gráfico 9: Diagrama de control de procesos clave

El Capítulo 5 ha descrito los procesos operativos que acompañarán a cada uno de los 2 servicios propuestos. La aplicación de lo establecido sin lugar a dudas será un punto de partida que permitirá que el negocio tenga buenos resultados en el tiempo. Se cierra el capítulo con una descripción del tratamiento que se otorgará a la calidad como parte integrante de los valores de la organización. En el Capítulo 6 se plasmará la propuesta de negocio en cifras que permitirán demostrar que se trata de una oportunidad de negocio viable y rentable.

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

La base de todo negocio, a más de una buena idea y de un mercado relevante, está en el análisis financiero de lo propuesto. Muchas buenas ideas fracasan o no son viables porque su ejecución no es viable en términos financieros. Para dar inicio a un punto fundamental para el presente plan de negocios, se describen los supuestos que permitirán una ejecución adecuada y sensata de lo definido en todos los capítulos precedentes. Inicialmente se presentarán los supuestos de ingresos, para seguir con los supuestos de creación del negocio, gastos operativos y de administración financiera general.

Como se trata de un plan de negocios que no se encontraría atado a activo alguno, no se cuenta con la vida útil del activo como referencia para determinar el horizonte de tiempo del proyecto. En ese sentido, se sabe que utilizar proyecciones muy alejadas en el tiempo no tienen mucho impacto en el VAN y en el TIR del proyecto, así como tampoco conviene usar períodos muy cortos o menores al ciclo de maduración del negocio. Por lo tanto, se utilizará como horizonte 5 años, tiempo que se suele usar de moda y algunos docentes lo recomiendan. (Ayala, Mayo)

El negocio tendrá 2 fuentes de ingreso que se basarán en lo establecido en el Capítulo 4. Partiendo de que en el país existen 34.000 empresas se plantea captar un 1% de las empresas en el primer año y de ahí crecer a una tasa de 25% anual la cantidad de clientes que participen en el portal web; la cuota mensual de \$ 30 se mantendrá durante los 5 años iniciales. Para el caso del servicio de gestión de compras, se tomará el porcentaje mínimo de comisión (4%) que se estableció en el Capítulo 4 y se estima llegar a captar en 5 años el 0,75% del monto tercerizable de \$ 3.377'837.407 que se estimó en el Capítulo 2,

es decir, se espera llegar en 5 años a gestionar algo más \$ 26'.000.000 de monto de compras; se iniciaría con un 10% del objetivo en el año 1 y se estima un crecimiento lineal del 75% en los años siguientes. Para las fuentes de ingreso y para los gastos, se estimará una inflación anual lineal del 3% como factor de ajuste. Un detalle de los supuestos de mercado se detallan en el Cuadro 2 y en el Cuadro 3 se detalla la proyección de ingresos.

SUPUESTOS DE MERCADO	
Monto de compras anuales	\$ 33.778.374.066
Cantidad empresas	34.000
Monto tercerizable	\$ 3.377.837.407
Inflación anual	3%
Monto objetivo de gestión de compras en 5 años	\$ 25.333.781
Crecimiento anual número de clientes en portal	25%
Cuota mensual año 1	\$ 30
Crecimiento anual en monto gestionado	75%
Comisión Gestión de Compras	4%

Cuadro 2: Supuestos de mercado

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Portal Web					
Número de clientes	340	425	531	664	830
Cuota mensual	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Ingreso anual por suscripción	\$ 122.400	\$ 153.000	\$ 191.160	\$ 239.040	\$ 298.800
Gestión de Compras					
Monto gestionado	\$ 2.533.378	\$ 4.566.414	\$ 8.230.961	\$ 14.836.307	\$ 26.742.444
Ingreso por comisión	\$ 101.335	\$ 182.657	\$ 329.238	\$ 593.452	\$ 1.069.698
INGRESO TOTAL	\$ 223.735	\$ 335.657	\$ 520.398	\$ 832.492	\$ 1.368.498

Cuadro 3: Proyección de ingresos

Respecto a los gastos los principales corresponderán al desarrollo del Portal Web, mano de obra, arriendo, instalaciones, financiamiento y publicidad. Según referencias obtenidas por el autor, el desarrollo de un Portal Web sólido demandaría un costo de \$ 25.000 más \$ 5.000 por diseño; adicionalmente se debe considerar un arrendamiento mensual del hosting por \$ 200 con incremento del 20% cada año por el aumento del tráfico. El mantenimiento puede tener un costo mensual de \$ 100 con un ajuste de inflación. La inversión inicial de diseño y desarrollo se amortizará a 3 años. En el Cuadro 4 se detalla los gastos por este concepto.

Diseño portal	\$ 5.000
Desarrollo portal	\$ 25.000

COSTOS PORTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ -	\$ -
Desarrollo	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ -	\$ -
Hosting	\$ 2.400	\$ 2.880	\$ 3.456	\$ 4.147	\$ 4.977
Mantenimiento	\$ 1.200	\$ 1.236	\$ 1.273	\$ 1.311	\$ 1.351
TOTAL PORTAL	\$ 13.600	\$ 14.116	\$ 14.729	\$ 5.458	\$ 6.327

Cuadro 4: Costos de desarrollo Portal Web

La mano de obra se calcula en base a la estructura planteada en el Capítulo 3, sin embargo se contempla una estructura inicial mínima, hasta consolidarla en 3 o 4 años según lo detallado en el Cuadro 5.

MANO DE OBRA

Cantidad de personas por posición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia General	1	1	1	1	1
Gerencia Comercial			1	1	1
Gerencia Sistemas		1	1	1	1
Gerencia de Servicio al cliente				1	1
Ejecutivos de venta	2	3	4	5	6
Analistas de sistemas	1	1	1	1	1
Ejecutivos de servicio al cliente	2	3	4	5	6
TOTAL EMPLEADOS	6	9	12	15	17

Cuadro 5: Proyección de mano de obra

Los salarios se han estimado en base a un promedio de mercado y se ajustarán en base a la inflación los cargos operativos y de acuerdo a las proyecciones para ser competitivos salarialmente en el caso de Gerentes. Como política salarial se establece que todos los empleados tendrán un pago variable como porcentaje de su sueldo; se asume que se cumplirán los objetivos por lo que se espera realizar el pago variable siempre. En el Cuadro 6 se detallan los salarios por posición, los variables y la nómina total.

Sueldos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia General	\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 10.000
Gerencia Comercial	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 5.000
Gerencia Sistemas	\$ -	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 5.000
Gerencia de Servicio al cliente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000	\$ 4.500
Ejecutivos de venta	\$ 500	\$ 515	\$ 530	\$ 546	\$ 563
Analistas de sistemas	\$ 900	\$ 927	\$ 955	\$ 983	\$ 1.013
Ejecutivos de servicio al cliente	\$ 700	\$ 721	\$ 743	\$ 765	\$ 788

Sueldos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia General	20%	20%	20%	20%	20%
Gerencia Comercial	0%	0%	15%	15%	15%
Gerencia Sistemas	0%	10%	10%	10%	10%
Gerencia de Servicio al cliente	0%	0%	0%	10%	10%
Ejecutivos de venta	30%	30%	30%	30%	30%
Analistas de sistemas	10%	10%	10%	10%	10%
Ejecutivos de servicio al cliente	15%	15%	15%	15%	15%

Sueldos Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia General	\$ 72.000	\$ 79.200	\$ 100.800	\$ 115.200	\$ 144.000
Gerencia Comercial	\$ -	\$ -	\$ 55.200	\$ 62.100	\$ 69.000
Gerencia Sistemas	\$ -	\$ 46.200	\$ 52.800	\$ 59.400	\$ 66.000
Gerencia de Servicio al cliente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 52.800	\$ 59.400
Ejecutivos de venta	\$ 15.600	\$ 24.102	\$ 33.100	\$ 42.616	\$ 52.674
Analistas de sistemas	\$ 11.880	\$ 12.236	\$ 12.603	\$ 12.982	\$ 13.371
Ejecutivos de servicio al cliente	\$ 19.320	\$ 29.849	\$ 40.993	\$ 52.779	\$ 65.234
TOTAL	\$ 118.800	\$ 191.588	\$ 295.497	\$ 397.877	\$ 469.679

Cuadro 6: Proyección de costos mano de obra

Al valor de los sueldos se aumenta el pago de los beneficios sociales y patronales de acuerdo al detalle del Cuadro 7. Para el salario básico, base para el pago del décimo cuarto sueldo, se establece un incremento anual de 5%.

Beneficios legales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Décimo tercer sueldo	1	1	1	1	1
Décimo cuarto sueldo	\$ 340	\$ 357	\$ 375	\$ 394	\$ 413
Aporte patronal	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%	11,15%
Beneficios propios por empleado al año	\$ 600	\$ 618	\$ 637	\$ 656	\$ 675

MANO DE OBRA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	\$ 118.800	\$ 191.588	\$ 295.497	\$ 397.877	\$ 469.679
Décimo tercer sueldo	\$ 9.900	\$ 15.966	\$ 24.625	\$ 33.156	\$ 39.140
Décimo cuarto sueldo	\$ 2.040	\$ 3.213	\$ 4.498	\$ 5.904	\$ 7.026
Aporte patronal	\$ 13.246	\$ 21.362	\$ 32.948	\$ 44.363	\$ 52.369
Beneficios propios por empleado al año	\$ 3.600	\$ 5.562	\$ 7.638	\$ 9.835	\$ 11.480
TOTAL MANO DE OBRA	\$ 147.586	\$ 237.690	\$ 365.206	\$ 491.135	\$ 579.694

Cuadro 7: Proyección de beneficios sociales y mano de obra total

El gasto de arriendo corresponde a una oficina con una ubicación céntrica y que tenga el espacio básico para crecer en los 5 años. El pago mensual se estima en \$ 1.500 con un ajuste anual del 10%; la alícuota será del 20% del arriendo y los servicios básicos

partirán de un pago mensual de \$ 300 y un ajuste anual del 20% por crecimiento y 3% de inflación. El detalle de gastos de arriendo proyectados se detalla en el Cuadro 8.

ARRIENDOS	
Arriendo mensual	\$ 1.500
Alícuota mensual	20%
Servicios básicos (Agua, Luz, Teléfono, Internet)	\$ 300
Incremento anual	10%

ARRIENDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 18.000	\$ 19.800	\$ 21.780	\$ 23.958	\$ 26.354
Alícuota	\$ 3.600	\$ 3.960	\$ 4.356	\$ 4.792	\$ 5.271
Servicios básicos	\$ 3.600	\$ 4.450	\$ 5.500	\$ 6.798	\$ 8.402
TOTAL ARRIENDOS	\$ 25.200	\$ 28.210	\$ 31.636	\$ 35.547	\$ 40.026

Cuadro 8: Proyección gastos de arriendos

En los gastos de instalaciones se estima una inversión inicial en equipos de oficina y equipos de cómputo de acuerdo a la cantidad de personal de cada año, a más de un gasto inicial de instalación. Todos esos gastos se amortizarán a 3 años ya que el gasto más importante estará en equipos de cómputo. El Cuadro 9 detalla los gastos de este concepto; al flujo afectará las compras en el año que se ejecuten, pero al gasto irá el valor detallado que corresponde a la amortización.

COMPRA EQUIPOS E INSTALACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de oficina (unitario)	\$ 1.000	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 9.000
Equipo de cómputo (unitario)	\$ 2.000	\$ 12.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 18.000
Gasto instalaciones iniciales	\$ 5.000	\$ 5.000			
TOTAL FLUJO	\$ 23.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 27.000	\$ 15.000

EQUIPOS E INSTALACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de oficina	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.667
Equipo de cómputo	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 11.333
Gasto instalaciones iniciales	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
TOTAL EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ 7.000	\$ 10.000	\$ 13.000	\$ 16.000	\$ 18.000

Cuadro 9: Proyección de gastos de equipos e instalaciones

Para publicidad se establece una política de inversión del 5% de las ventas anuales para los 3 primeros años del horizonte inicial y de ahí bajaría al 3%; en el Cuadro 10 se detalla ese gasto. Finalmente los gastos de financiamiento se detallan el siguiente apartado.

PUBLICIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en publicidad	\$ 11.187	\$ 16.783	\$ 26.020	\$ 24.975	\$ 41.055
TOTAL PUBLICIDAD	\$ 11.187	\$ 16.783	\$ 26.020	\$ 24.975	\$ 41.055

Cuadro 10: Proyección de gastos de publicidad

6.2 Estructura de capital y financiamiento

Se establece como valor de la inversión inicial a la cantidad de dinero necesaria para cubrir los gastos de constitución, de desarrollo del portal web, compra de equipos de oficina y cómputo y para cubrir 9 meses de la necesidad de capital de trabajo (mano de obra, arriendos y publicidad). En el Cuadro 11 se detalla el valor de la inversión que asciende a \$ 199.580.

INVERSIÓN INICIAL	
Constitución	\$ 5.000
Portal	\$ 33.600
Equipos e instalaciones	\$ 23.000
Mano de obra	\$ 110.690
Arriendo	\$ 18.900
Publicidad	\$ 8.390
TOTAL	\$ 199.580

Cuadro 11: Inversión inicial

En cuanto a la estructura de capital, es importante elegir la que tenga el valor más alto para la empresa, porque esa estructura es la más beneficiosa para sus accionistas; sin embargo, encontrar ese punto perfecto no siempre es posible porque depende de muchas variables económicas como estructuras tributarias y costos de financiamiento, así como la posibilidad de los accionistas de comprometer recursos, su aversión al riesgo y la disponibilidad de fuentes de financiamiento. (Ross, 2012). Tomando como base las proposiciones de Modigliani y Miller, que establecen que una empresa no puede cambiar su valor total modificando su estructura de capital y que el riesgo de los accionistas aumenta con el apalancamiento (Ross, 2012), se puede concluir que no hay estructura inicial perfecta.

Con esos antecedentes, se determina la estructura de capital de la siguiente forma: El capital de la empresa estará dividido en 2 socios con una participación del 50% cada uno. El 50% de la inversión inicial debe ser aportado por los socios en partes iguales (\$

50.000 cada uno) y el 50% restante se lo financiará con un crédito a pagarse en 5 años a una tasa anual del 10%; la composición de capital propuesto se fundamenta por un lado en la disponibilidad de recursos de los accionistas y por otro, en su baja aversión al riesgo. Los pagos del crédito serán mensuales pero para efectos de la proyección se estimara los pagos anuales de capital e interés. Se contempla también un costo financiero anual correspondiente a 1 mes de operación como necesidad de financiamiento de capital a partir del segundo año, la tasa estimada es del 14% por tratarse de un financiamiento a corto plazo. Finalmente se establece no pagar dividendos los 2 primeros años y el 50% a partir del tercer año hasta el quinto.

En el Cuadro 12 se detalla la forma en la que se pagará el financiamiento inicial y el valor estimado de financiamiento anual a partir del año 2.

Aporte de capital	\$ 100.000
Financiamiento	\$ 99.580
Plazo en años	5
Interés	10%

Tabla de amortización	Capital	Interés	Cuota
Año 1	\$ 99.580	\$ 9.958	\$ 26.269
Año 2	\$ 83.269	\$ 8.327	\$ 26.269
Año 3	\$ 65.327	\$ 6.533	\$ 26.269
Año 4	\$ 45.591	\$ 4.559	\$ 26.269
Año 5	\$ 23.881	\$ 2.388	\$ 26.269
TOTAL		\$ 31.765	\$ 131.344

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo mensual promedio	\$ 24.733	\$ 36.716	\$ 47.760	\$ 57.092
Costo financiero	\$ 3.463	\$ 5.140	\$ 6.686	\$ 7.993

Cuadro 12: Tabla de pago de financiamiento inicial y durante los 5 años

Los valores contemplados de financiamiento anual, parten de un supuesto conservador de financiar permanentemente la necesidad mensual promedio de capital de trabajo. Dentro de ese rubro se han contemplado las necesidades de recursos para cubrir los costos del portal, mano de obra, arriendos, gastos de equipos y publicidad.

6.3 Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros que se detallan a continuación, son el reflejo de los supuestos del plan de negocio. En cuanto a Políticas de Cuentas por Cobrar se establece el otorgar 30 días de crédito. Para los pagos, como se puede ver en la estructura del negocio, casi todos los son corrientes y no sujetos a crédito. Es por eso que dentro de la estructura de financiamiento se ha previsto manejar un financiamiento permanente de 1 mes de capital de trabajo. El Cuadro 13 detalla el Balance General al cierre de cada uno de los 5 años proyectados.

Compra Fácil Cía. Ltda.					
Balance General anual, en dólares					
Al 31 de diciembre de cada año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos corrientes					
Efectivo	\$ 86.416	\$ 114.255	\$ 148.514	\$ 177.436	\$ 199.878
Cuentas por cobrar	\$ 18.645	\$ 27.971	\$ 43.367	\$ 69.374	\$ 114.041
Inversiones	\$ 69.000	\$ 66.000	\$ 52.000	\$ 97.000	\$ 330.000
Total Activos corrientes	\$ 174.060	\$ 208.226	\$ 243.880	\$ 343.811	\$ 643.919
Equipos de oficina	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 12.000	\$ 21.000	\$ 26.000
Equipos de cómputo	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 42.000	\$ 52.000
Instalaciones	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Inversión en desarrollo web	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Amortización y depreciación acumulada	\$ (17.000)	\$ (37.000)	\$ (60.000)	\$ (76.000)	\$ (94.000)
Total Otros Activos	\$ 36.000	\$ 25.000	\$ 11.000	\$ 22.000	\$ 19.000
Activos totales	\$ 210.060	\$ 233.226	\$ 254.880	\$ 365.811	\$ 662.919
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos corrientes					
Deudas a corto plazo	\$ -	\$ 24.733	\$ 36.716	\$ 47.760	\$ 57.092
Impuesto a la renta por pagar	\$ 2.306	\$ 3.751	\$ 11.312	\$ 47.222	\$ 128.649
Total pasivos corrientes	\$ 2.306	\$ 28.484	\$ 48.028	\$ 94.982	\$ 185.741
Deuda a largo plazo	\$ 99.580	\$ 83.269	\$ 65.327	\$ 45.591	\$ 23.881
Pasivos totales	\$ 101.885	\$ 111.753	\$ 113.354	\$ 140.573	\$ 209.622
Patrimonio de accionistas					
Capital	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Utilidades retenidas	\$ 8.175	\$ 21.473	\$ 41.526	\$ 125.238	\$ 353.298
Total patrimonio accionistas	\$ 108.175	\$ 121.473	\$ 141.526	\$ 225.238	\$ 453.298
Total pasivos y patrimonio accionistas	\$ 210.060	\$ 233.226	\$ 254.880	\$ 365.811	\$ 662.919

Cuadro 13: Balance General proyectado a 5 años

Para lograr un manejo óptimo del efectivo, una vez aplicadas las proyecciones y supuestos al flujo de caja, se pudo determinar que podría haber excedentes de efectivo.

Para lograr una gestión óptima de efectivo se aplicó el Modelo de Merton Miller y Daniel Orr (1966), con la intención de mantener un saldo de efectivo que permita cubrir al menos 4 meses de capital de trabajo de cada año y previendo una desviación estándar de los flujos igual a 2 meses de capital de trabajo, eso garantizará el flujo necesario para cumplir con las necesidades de efectivo del negocio. El Modelo permite determinar el valor óptimo de caja y el límite superior, es decir el límite máximo al que puede llegar el saldo para tomar una decisión de uso de los excedentes. Los excedentes de cada punto óptimo, se destinarían a inversiones en pólizas o instrumentos de alta liquidez, considerando la tasa pasiva como el retorno a esas inversiones.

Los saldos de efectivo del Balance General ya consideran el saldo óptimo y las inversiones de efectivo de los potenciales excedentes. En el Cuadro 14 se puede observar la aplicación del modelo de Miller y Orr.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
b (costo fijo estimado por transacción)	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Desviación estandar (2 meses de capital de trabajo)	\$ 32.429	\$ 49.466	\$ 73.432	\$ 95.519	\$ 114.184
i (rendimiento inversión excedentes)	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%
Nivel óptimo	\$ 85.975	\$ 113.927	\$ 148.255	\$ 176.663	\$ 198.986
Límite superior	\$ 257.925	\$ 341.780	\$ 444.764	\$ 529.989	\$ 596.957

Cuadro 14: Aplicación del Modelo Miller y Orr al saldo de efectivo.

En el Cuadro 15 se detalla el Estado de Resultados de cada año en base a los supuestos establecidos en el apartado 6.1.

Compra Fácil Cía. Ltda.					
Estado de Resultados en dólares					
Por cada año terminado el 31 de diciembre					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operativos					
Portal Web	\$ 122.400	\$ 153.000	\$ 191.160	\$ 239.040	\$ 298.800
Gestión de Compras	\$ 101.335	\$ 182.657	\$ 329.238	\$ 593.452	\$ 1.069.698
Total ingresos operativos	\$ 223.735	\$ 335.657	\$ 520.398	\$ 832.492	\$ 1.368.498
Gastos operativos					
Portal Web	\$ 3.600	\$ 4.116	\$ 4.729	\$ 5.458	\$ 6.327
Mano de obra	\$ 147.586	\$ 237.690	\$ 365.206	\$ 491.135	\$ 579.694
Arriendos	\$ 25.200	\$ 28.210	\$ 31.636	\$ 35.547	\$ 40.026
Amortización y depreciación	\$ 17.000	\$ 20.000	\$ 23.000	\$ 16.000	\$ 18.000
Publicidad	\$ 11.187	\$ 16.783	\$ 26.020	\$ 24.975	\$ 41.055
Total gastos operativos	\$ 204.573	\$ 306.799	\$ 450.591	\$ 573.115	\$ 685.103
Utilidad o pérdida operativa	\$ 19.162	\$ 28.858	\$ 69.808	\$ 259.377	\$ 683.395
Otros ingresos y gastos					
Ingreso por intereses	\$ 3.126	\$ 2.990	\$ 2.356	\$ 4.394	\$ 14.949
Gasto por intereses	\$ 9.958	\$ 11.790	\$ 11.673	\$ 11.245	\$ 10.381
Total otros ingresos y gastos	\$ 6.832	\$ 8.800	\$ 9.317	\$ 6.851	\$ (4.568)
Utilidad o pérdida antes de participación trabajadores	\$ 12.330	\$ 20.058	\$ 60.490	\$ 252.526	\$ 687.963
Participación de trabajadores (15%)	\$ 1.849	\$ 3.009	\$ 9.074	\$ 37.879	\$ 103.194
Utilidad o pérdida antes de impuestos	\$ 10.480	\$ 17.049	\$ 51.417	\$ 214.647	\$ 584.768
Impuesto a las ganancias (22%)	\$ 2.306	\$ 3.751	\$ 11.312	\$ 47.222	\$ 128.649
Utilidad neta	\$ 8.175	\$ 13.298	\$ 40.105	\$ 167.425	\$ 456.119
Utilidad sobre ventas	4%	4%	8%	20%	33%
Utilidad sobre capital	8%	13%	40%	167%	456%

Cuadro 15: Estado de Resultados proyectados a 5 años

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación en el Cuadro 16 se detalla el Flujo de Efectivo Proyectado para los 5 años iniciales del negocio. Se ha utilizado el método indirecto.

Compra Fácil Cía. Ltda.						
Estado del Flujo de caja						
Método indirecto						
Para cada año terminado el 31 de diciembre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$ -	\$ 8.175	\$ 13.298	\$ 40.105	\$ 167.425	\$ 456.119
+ Amortización y depreciación		\$ 17.000	\$ 20.000	\$ 23.000	\$ 16.000	\$ 18.000
+/- Variación de cuentas por cobrar		\$ (18.645)	\$ (9.327)	\$ (15.395)	\$ (26.008)	\$ (44.667)
+/- Variación deudas a corto plazo		\$ -	\$ 24.733	\$ 11.983	\$ 11.044	\$ 9.332
+/- Variación de impuesto a la renta por pagar		\$ 2.306	\$ 1.445	\$ 7.561	\$ 35.911	\$ 81.427
Flujo de caja operativo	\$ -	\$ 8.836	\$ 50.150	\$ 67.253	\$ 204.371	\$ 520.211
- Compras de mobiliario y equipos		\$ (23.000)	\$ (9.000)	\$ (9.000)	\$ (27.000)	\$ (15.000)
- Otras inversiones		\$ (30.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inversión excedentes efectivo		\$ (69.000)	\$ 3.000	\$ 14.000	\$ (45.000)	\$ (233.000)
Efectivo neto usado en actividades de inversión	\$ -	\$ (122.000)	\$ (6.000)	\$ 5.000	\$ (72.000)	\$ (248.000)
+ Aporte de capital		\$ 100.000				
+ Deuda a largo plazo		\$ 99.580	\$ (16.311)	\$ (17.942)	\$ (19.736)	\$ (21.710)
- Pago interés		\$ -	\$ -	\$ (20.053)	\$ (83.712)	\$ (228.060)
- Dividendos		\$ -	\$ -	\$ (20.053)	\$ (83.712)	\$ (228.060)
Efectivo neto proveniente de actividades de financiamiento	\$ -	\$ 199.580	\$ (16.311)	\$ (37.995)	\$ (103.448)	\$ (249.769)
Flujo total neto	\$ -	\$ 86.416	\$ 27.839	\$ 34.259	\$ 28.923	\$ 22.442
+ Efectivo a inicio del período			\$ 86.416	\$ 114.255	\$ 148.514	\$ 177.436
Saldo Final de Caja	\$ (199.580)	\$ 86.416	\$ 114.255	\$ 148.514	\$ 177.436	\$ 199.878

Cuadro 16: Flujos de efectivo proyectados a 5 años

Los resultados de los Estados Financieros incluido el Flujo de Caja, reflejan que se trata de un plan de negocio con muy buenas perspectivas financieras debido a que los flujos de efectivo son positivos desde el primer año, los indicadores de rentabilidad son altos y el nivel de patrimonio tiene una consolidación constante gracias a la disminución del endeudamiento, condición viable gracias a la liquidez del negocio. Los activos como los equipos de cómputo se contempla renovarlos a partir del cuarto año. Finalmente cabe mencionar que el flujo de caja ya incluye la inversión de los excedentes de efectivo año a año, de tal forma que se logre un saldo de efectivo óptimo de acuerdo a lo establecido por la administración del negocio (4 meses de capital de trabajo).

6.5 Punto de Equilibrio

Para estimar el punto de equilibrio solo se analizará el primer año. Como el negocio tiene un ingreso compuesto por 2 servicios se va a medir el impacto de variación en cada uno de ellos en forma independiente.

En el Cuadro 17 se detalla la forma de cálculo en base al resultado del primer año. En conclusión, el negocio llega a punto de equilibrio en el primer año si capta 23 clientes menos en el Portal Web o si logra una Gestión de Compras menor en \$ 204.368. Es una buena señal de alerta para la administración del negocio para que pueda garantizar las fuentes de ingreso necesarias para superar el punto de equilibrio.

Utilidad año 1	\$ 8.175
Equivalente en clientes portal	23
Equivalente en monto de compras	\$ 204.368

Cuadro 17: Punto de equilibrio

6.6 El TIR y el VAN

Para estimar el VAN se ha calculado el WACC de acuerdo a los parámetros detallados en el Cuadro 18. El Beta ha sido obtenido de la información de Industry Betas de damodaran.com; el valor corresponde al promedio ponderado de las industrias de Internet (1,43) y de Servicios de Consultoría (1,28); la ponderación de cada uno se ha realizado en referencia a la proyección de ventas de cada servicio para los 5 primeros años. Para el riesgo país (12%) se obtenido también la información de la misma fuente. (Stern, 2014). La tasa de descuento aplicada es del 18,09%. Con esa tasa el resultado del VAN es de \$ 469.896. Por otro lado, el TIR es del 92%. Queda claro que se trata de una propuesta de negocio muy atractiva y viable.

	Beta	Ventas	Beta ponderado
Consulting services	1,28	70%	0,896
Internet average	1,43	30%	0,429
Total			1,325

Tasa de descuento	
Beta	1,325
Recursos propios	50%
Tasa pasiva (libre de riesgo)	4,53%
Rentabilidad exigida (tasa pasiva + 6 puntos)	10,53%
Riesgo país	12,00%
Impuesto a la renta	22%
Tasa interés deuda	10%

kd	7,80%
ke	28,38%
WACC	18,09%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de efectivo	\$ (199.580)	\$ 155.416	\$ 180.255	\$ 200.514	\$ 274.436	\$ 529.878
VAN	\$ 469.896					
TIR	92%					

Cuadro 18: Cálculo VAN y TIR

Los valores del flujo proyectado para obtener el VAN, incluyen el efectivo de cada año más el monto de excedentes en efectivo destinados a inversiones de alta liquidez.

6.7 Análisis de Sensibilidad

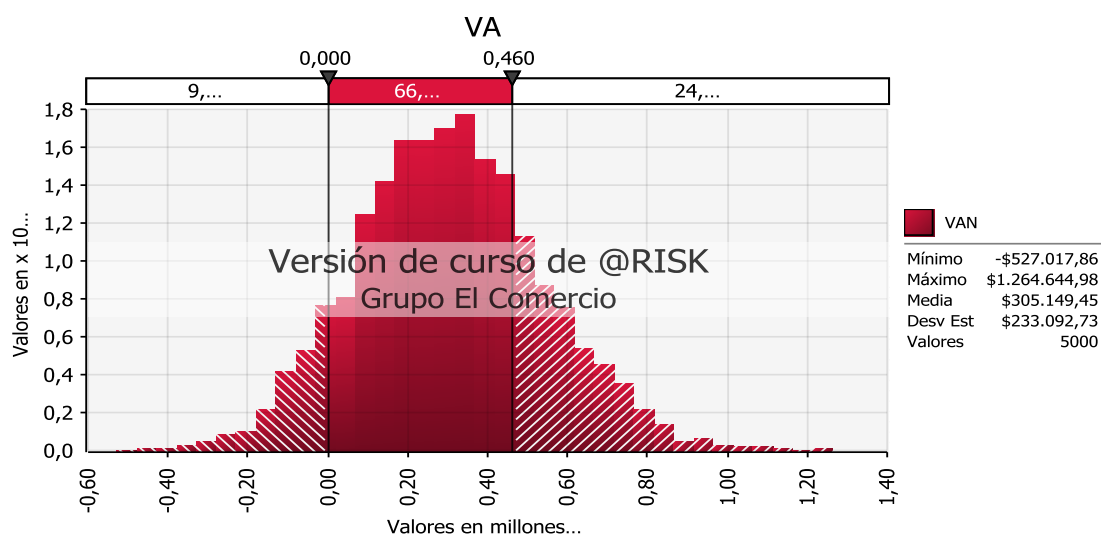
Como una medida para estimar el riesgo del plan de negocios, se ha aplicado la simulación de Montecarlo. Para ello se tomó en cuenta las principales variables como son la inversión inicial, las ventas proyectadas del portal web, ventas del servicio de gestión de compras, las proyecciones de crecimiento de ventas de los dos negocios y los costos fijos y variables. Como es un negocio que se fundamenta en crecimientos importantes y muy pocos costos fijos, se asumirá como costos fijos a los gastos del portal, arriendos, depreciaciones, intereses y la porción fija de la nómina de la estructura inicial. El resto de gastos, en especial el crecimiento en nómina a partir del segundo año, se lo tomará como variable ya que se sobreentiende que es un costo que irá en función del crecimiento.

En el Cuadro 19 se detalla las variables utilizadas para la simulación, sus rangos y tipo de distribución seleccionada. Se ha corrido una simulación con 5.000 iteraciones.

Variables de Entrada	Valores	Tipo de distrib.	min	MP	max	Promedio	P90
Inversion Inicial	\$ 199.580	Pert	\$ 169.580	\$ 199.580	\$ 249.580		
Tasa de crecim. ventas portal web		25% Normal				25%	30%
Tasa de crecim. ventas gestión de compras		75% Normal				75%	80%
Ventas base portal web	\$ 122.400	Pert	\$ 73.440	\$ 122.400	\$ 134.640		
Ventas base gestión compras	\$ 101.335	Pert	\$ 60.801	\$ 101.335	\$ 111.469		
Costo Fijo	\$ 181.206	Pert	\$ 181.206	\$ 192.228	\$ 200.183		
Costos Variables		38% Normal				38%	51%
Tasa de inflación		3% Normal				3%	5%
Costo de oportunidad		11%					

Cuadro 19: Variables para análisis de sensibilidad

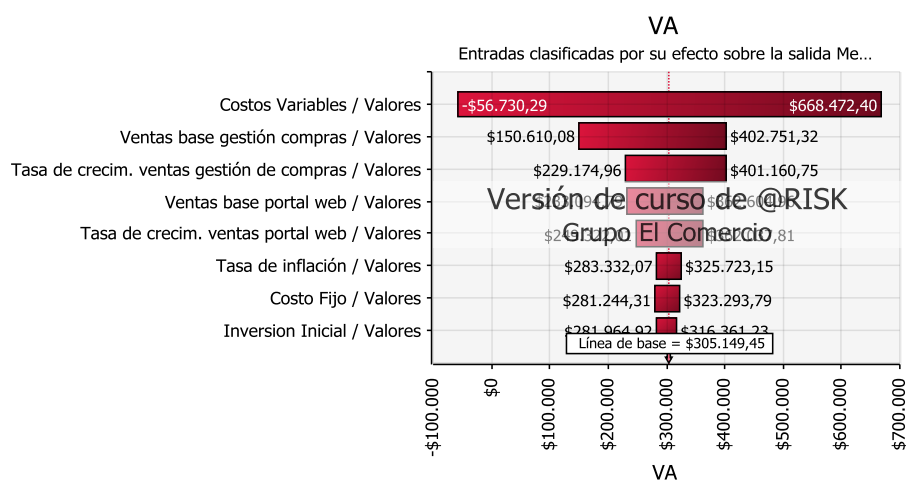
En el Cuadro 20 se presenta el resultado de la simulación respecto al VAN. Se puede ver que existe un 9,1% de probabilidad de que el VAN sea negativo y un 24,5% de que exceda al VAN ofrecido de \$ 469.000. El VAN más probable es \$ 305.000, es decir corresponde al 65% del VAN ofrecido. También se puede estimar, que el VAN tiene el 49% de probabilidad de ser mayor a la media y que existe el 90% de probabilidad de que esté entre una pérdida de \$ 74.000 y un valor positivo de \$ 706.000. Con esos antecedentes se puede afirmar que el proyecto es viable y con un riesgo de solo 9,1% de generar un VAN negativo.



Cuadro 20: VAN, Simulación Montecarlo

En cuanto a la sensibilidad de las variables respecto al VAN, la simulación permite identificar a los costos variables como la variable más sensible y a la que la administración debe prestar especial cuidado. También las ventas de servicio de gestión de compras tienen un alto impacto en el VAN. La administración del negocio deberá prestar un especial

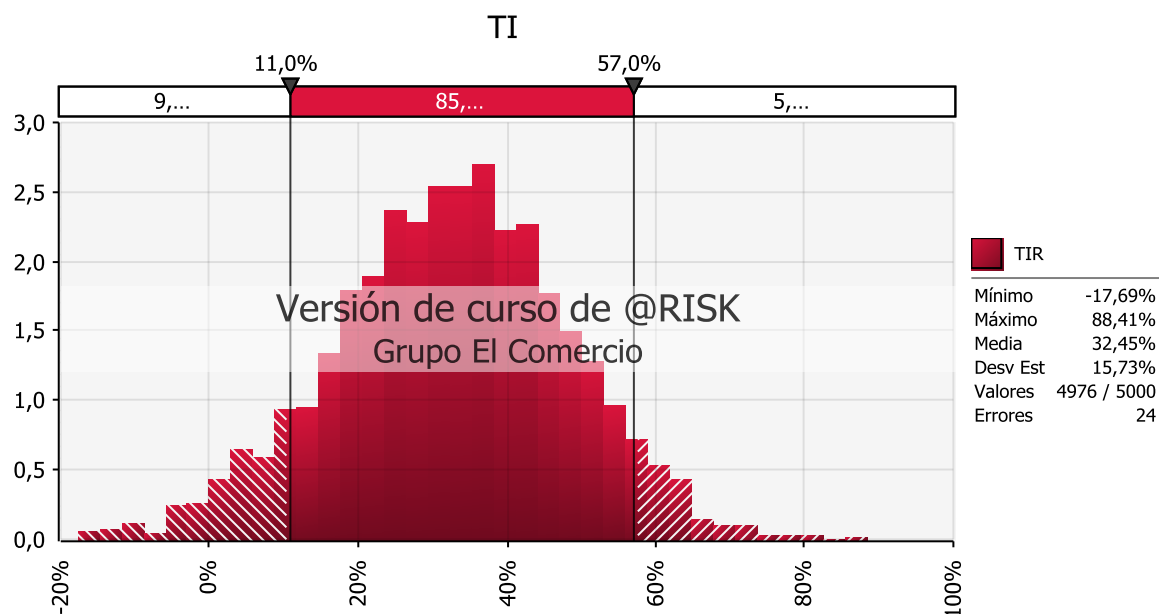
cuidado y control de los gastos variables para que no excedan los porcentajes establecidos; se recomienda un monitoreo mensual de esa variable que de no ser controlada puede incidir directamente en el VAN del negocio. Es importante mencionar que la administración tendrá la obligación desde el punto de vista comercial de gestionar con mucha intensidad el cumplimiento de la proyección de ingresos por el servicio de gestión de compra y a la vez asegurar su crecimiento de acuerdo a la proyección de los 5 años. Para ello, dentro de los indicadores de gestión se deberá prestar especial cuidado a las ventas de esa línea de negocio y tomar medidas comerciales inmediatas en el caso de no cumplir lo esperado, caso contrario la sostenibilidad del negocio puede verse afectada. El Cuadro 21 corresponde a un análisis de tornado donde claramente se identifica a las variables más influyentes en el VAN.



Cuadro 21: VAN, Gráfico de tornado sensibilidad de variables

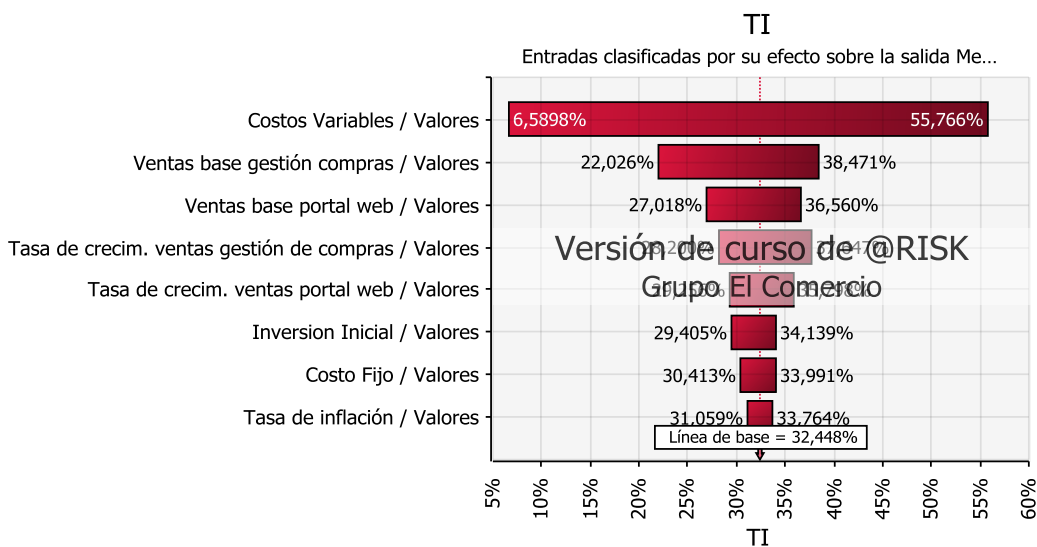
En relación al TIR, también existe un 9,1% de probabilidad de que sea inferior al costo de oportunidad (11%). El TIR más probable es 32,45%, es decir, la tercera parte del esperado. En la medida que los flujos de los primeros años sean mejores, el TIR puede acercarse al esperado, sin embargo si se puede concluir que el TIR después del análisis de sensibilidad, más allá de ser diferente al esperado por las proyecciones iniciales, sigue

siendo bueno en comparación a rendimientos que el accionista puede esperar. En el Cuadro 22 se presentan los resultados del TIR.



Cuadro 22: TIR, Simulación de Montecarlo

Al igual que el VAN, el TIR tiene una alta sensibilidad a los costos variables, sin embargo también aparece como variable a cuidar el ingreso proyectado por el portal web, seguramente porque el peso de ese ingreso es más relevante en los primeros años donde la probabilidad de flujos negativos es mayor. Para asegurar el cumplimiento del ingreso del portal web, al igual que para asegurar el VAN, la administración deberá cuidar su gestión comercial para lograr el nivel de ingresos de acuerdo a lo proyectado en el plan. Los esfuerzos de control, seguimiento y soporte será fundamental que se enfoquen en la gestión comercial de las 2 líneas de negocio, en especial en los primeros años donde se logran los cimientos de todo negocio. Puede ser muy peligroso para el éxito del negocio no lograr los ingresos esperados y más cuando se ha demostrado en los supuestos que se trata de una propuesta muy conservadora en términos de captación de mercado. En el Cuadro 23 se refleja ese resultado en el diagrama de tornado.



Cuadro 23: TIR, Gráfico de tornado sensibilidad de variables

El Capítulo 6 ha permitido plasmar en cifras y proyecciones todo el plan de negocios propuesto. Se ha procurado usar cifras objetivas sin caer en un sentido optimista para no generar un escenario difícil de lograr. Si bien los resultados de los Estados Financieros y del Flujo de Caja demuestran que se trata de un proyecto viable y atractivo, el cierre del capítulo con el análisis de sensibilidad es concluyente al determinar un bajo riesgo de que se presente un VAN negativo y un TIR inferior al costo de oportunidad.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

El presente plan de negocios ofrece 2 fuentes de ingreso que son complementarias y además pueden funcionar de forma independiente. Esa característica otorga flexibilidad a la administración en el caso de que las condiciones de mercado o de país varíen de tal manera que obliguen a tomar decisiones que impacten al negocio.

En el Ecuador, existe una gran oportunidad de emprender en los sectores de servicios y de internet debido a que son industrias en crecimiento. En las empresas, la gestión de compras es una tarea presente en todo nivel pero que normalmente no es manejada con procesos técnicos. Sin duda esa característica es una gran oportunidad para que la ejecución de este plan de negocios genere excelentes resultados para sus accionistas.

Una gran ventaja que presenta este plan de negocios es la baja necesidad de inversiones en activos fijos. Es más, la necesidad de inversión inicial básicamente es para cubrir el capital de trabajo para operar, dentro del cual el costo de nómina es el más importante. Eso quiere decir que el riesgo está centrado en el primer año de operación y que, en el supuesto caso de que las condiciones obliguen, la barrera de salida es muy baja.

Una de las fortalezas de la propuesta está en el hecho de que todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben realizar gestiones de compra, no hay empresa en el mundo que no compre algo para lograr su producto o servicio. Esa característica determina por esencia un mercado inmenso a explotar.

El análisis de sensibilidad invita a confiar de que se trata de un negocio perfectamente viable y de bajo riesgo. Presenta solamente un 9,1% de probabilidad de generar un VAN negativo o un TIR inferior al costo de oportunidad de los accionistas.

Finalmente se puede concluir que en un país donde las oportunidades de generar diferenciación o economías de escala en procesos de producción de bienes son escasas, porque el mercado es pequeño, las fuentes de financiamiento y tecnología costosas; y, los incentivos tributarios casi inexistentes, los negocios de servicios toman vital importancia para generar fuentes de empleo y a la vez por su baja necesidad de activos fijos. Además, al tener estructuras livianas, son perfectamente replicables en el exterior, capítulo que debe resolverse en el mediano plazo.

7.2 Recomendaciones

Para asegurar un adecuado cumplimiento del plan de negocios, es fundamental que la administración enfoque sus esfuerzos iniciales en lograr un proceso de gestión de compras y un portal web sólidos y sostenibles. Esa tarea debe complementarse con una gestión comercial y publicitaria efectiva para lograr que la propuesta sea conocida en el segmento de mercado definido.

Se recomienda explorar, en el mediano plazo, oportunidades de expandir el negocio a países de la región. Los flujos de efectivo se muestran positivos desde el primer año por lo que podría ser una buena oportunidad de destino de dichos flujos.

Referencias

- Amendola, L. (Septiembre de 2013). *Tendencia en la Administración Modern Outsorsing*. Obtenido de <http://www.mantenimientomundial.com/sites/mm/notas/Amendola-Outsorsing.pdf>
- Ayala, V. (2014 de Mayo). *Megistesis*. Obtenido de El horizonte académico de evaluación de proyectos: <http://www.megistesis.com/El%20Horizonte%20de%20evaluacion.pdf>
- Carro, R. y. (2012). *Modelos de líneas de espera*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/1622/#.U4F26XJ5OSo>
- El Universal de México. (Septiembre de 2013). *El Universal*. Obtenido de Red Política: <http://www.redpolitica.mx/nacion/outsorsing-crece-una-tasa-de-10-anual>
- French, M. (Septiembre de 2013). *Gestión Estratégica de Compras*. Obtenido de <http://www.gestionestrategicadecompras.blogspot.com>
- Hayes, R. y. (1979). *Matriz Producto Proceso*. Obtenido de <http://mejoradelacalidad.blogspot.com/2011/09/la-matriz-producto-proceso.html>
- Noboa, F. (2006). *Ventaja Competitiva*. Quito: Nota Técnica Particular FN – 002.
- Pinillos, A. y. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. En A. y. Pinillos, *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Harvard Deusto Business Review.
- Ross, S. W. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Stern. (Junio de 2014). *Stern*. Obtenido de Tasas de Riesgo País: www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJune13.xls
- Superintendencia de Compañías. (Septiembre de 2013). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Anuario Estadístico Societario NIIF 2011: http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20121206105740.pdf
- Superintendencia de Compañías. (Octubre de 2013). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Estados Financieros Consolidados: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Villafaña, R. (Mayo de 2014). *Calidad total*. Obtenido de <http://inn-edu.com/Calidad/CalidadTotal.pdf>

Anexos

Anexo 1 – Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Primera fuerza: Grado de rivalidad.

La gran competencia está en las estructuras y procesos actuales de las empresas. El servicio de gestión de compras debe ser muy atractivo para lograr que las empresas lo contraten y reduzcan sus estructuras.

En el mercado ecuatoriano no existe un sector claramente identificado como prestador del servicio de gestión de compras, salvo en el sector de “Prestación de servicios petroleros” donde algunas empresas ofrecen el servicio.

Gracias a la buena salud del precio del petróleo en el Ecuador se puede prever cierto grado de estabilidad macroeconómica como el que se ha presentado en el último lustro. Eso implica cierto crecimiento de la economía lo que genera incremento de la actividad comercial y así un aumento en la necesidad de compras por parte de las empresas.

Para competir en el sector no se requieren grandes inversiones en infraestructura salvo en una extensión de línea que ofrezca servicios de bodegaje y gestión de inventarios. Para prestar el servicio, la inversión es necesaria en tecnología, desarrollo de procesos y capital de trabajo.

Debido a la baja oferta de la industria, no se identifica grados de diferenciación relevante.

Con los antecedentes expuestos se puede concluir que el grado de rivalidad de la industria es medio.

Segunda fuerza: Amenaza de entrada.

No se requiere de altos niveles de inversión para entrar a la industria. Una inversión media tendiendo a baja acompañada de buenos procesos y contactos, puede ser suficiente para entrar.

Las economías de escala no están identificadas y pueden no ser relevantes para la industria pues lo primordial es ofrecer individualmente a cada empresa, una gestión eficiente que genere reducción de costos y cumplimiento de procesos.

En el mercado ecuatoriano no se identifica empresas ni marcas posicionadas como prestadoras de servicios de gestión de compras.

Una de las oportunidades de diferenciación está en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas y portales de compras. Otra oportunidad está en desarrollo de procesos adecuados que garanticen eficiencia en toda la cadena de valor. Son oportunidades que están al alcance de todos los participantes de la industria, la importancia estará en quién lo haga mejor.

Se puede determinar que la amenaza de entrada de la industria es media.

Tercera fuerza: Productos sustitutos.

Las empresas por lo general, independientemente de su tamaño, gestionan las compras con su estructura interna. En algunos casos hay procesos adecuados que generan reducción de ciertos costos pero la generalidad es que son procesos manejados de forma empírica con personal poco calificado.

El desarrollo de procesos adecuados de gestión de compras está al alcance de la mayoría de empresas, solo la decisión gerencial e incluso una consultoría pueden ser suficientes.

La confidencialidad que se puede requerir en ciertos procesos de compra puede ocasionar que algunas empresas prefieran gestionar sus compras directamente para no compartir información sensible ni abrir puertas a otros proveedores que tengan contacto con su competencia.

Estos antecedentes determinan que la presión de productos sustitutos es alta para la industria.

Cuarta fuerza: Poder de negociación de los consumidores.

La información relevante para establecer el beneficio de las empresas al contratar el servicio de gestión de compras (montos de compra, cantidad de proveedores, plazos de pago, frecuencia de compra, etc.) es privada, es decir se trata de información de difícil acceso para cuantificarla en especial en procesos de oferta del servicio.

El servicio de gestión de compras será relevante en empresas grandes y medianas que normalmente gozan de buenas posiciones de negociación con sus proveedores lo que puede ocasionar que las oportunidades de eficiencia no sean fáciles de identificar.

La cantidad de potenciales clientes es extensa, nada concentrada, eso reduce el poder de negociación individual.

En general el poder de negociación de los consumidores es medio para la industria.

Quinta fuerza: Poder de negociación de proveedores.

Una gestión de compras eficiente reduce el poder de negociación de los proveedores pues los obliga a ajustar precios, plazos de pago, plazos de entrega y a la vez competir con otros proveedores.

Ciertos proveedores pueden sentirse amenazados y generar reacciones negativas para el éxito de una gestión de compras eficiente, especialmente cuando tienen una gran trayectoria abasteciendo a la empresa que contrate el servicio. La magnitud de ese poder es completamente variable en cada caso pero se constituye sin lugar a dudas en una dificultad para la industria.

La posibilidad de desarrollar mano de obra especializada es alta por lo que se estima facilidad en conseguir mano de obra suficiente y calificada para que la industria ofrezca un servicio eficiente.

Por estas razones se puede concluir que el poder de negociación de proveedores es bajo para la industria.

Anexo 2 – Encuesta de Investigación de Mercados.

ENCUESTA SOBRE SERVICIO DE OUTSORSING DE COMPRAS

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1. Seleccione el tipo de empresa

Multinacional

Regional

Nacional

2. Seleccione el promedio de facturación anual de su empresa

Menos de 5 millones de USD

Entre 5 y 40 millones de USD

Más de 40 millones de USD

3. Monto promedio de compras al año (todas las compras de la empresa, incluye contratación de servicios)

Menos de 3 millones de USD

Entre 3 y 20 millones de USD

Más de 20 millones de USD

INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE COMPRAS

4. ¿Considera que la gestión de compras es parte del Core de su empresa?

Si

No

5. ¿Consideraría contratar un servicio de outsorsing de la gestión de compras de su empresa?

Si

No

6. ¿Qué porcentaje de sus compras considera susceptible de encargar a un tercero?

Entre el 80% y 100%

Entre el 50% y 79%

Menos del 50%

7. Si contrata el servicio de outsorsing ¿en base a qué le gustaría pagar?

Porcentaje sobre el monto de compras gestionado

Porcentaje sobre el ahorro generado

Fee mensual

8. Respecto a la pregunta anterior, ¿qué porcentaje considera adecuado para las 2 primeras opciones?

Porcentaje sobre el monto de compras gestionado

Porcentaje sobre el ahorro generado

PORTAL DE COMPRAS

9. ¿Le parece atractivo contar con un portal de compras donde su empresa ingresa requerimientos de compras y los oferentes presentan sus ofertas? (Similar al portal de compras públicas)

Si

No

10. Para el uso del portal, ¿cómo le gustaría pagar?

Cuota de afiliación anual

Cuota mensual

Anexo 3 – Funciones de la estructura propuesta.

Área o departamento	Funciones
Gerencia General	Ejecución de la estrategia del negocio Representación legal Definición de políticas de remuneración, beneficios e incentivos. Contratación de gerencias funcionales Definición y contratación de desarrollo del portal Manejo financiero y contable* Definición de funciones y estructura

	Aprobación de inversiones Aprobación de política de precios
Gerencia Comercial	Ejecución de la estrategia comercial Acciones de mercadeo Gestión de equipo de ventas Aprobación de negociaciones especiales Contratación de ejecutivos de venta Cierre de propuestas con clientes Cumplimiento de indicadores de gestión
Ejecutivos de venta	Cumplir presupuesto de ventas y gestión de cobro Cumplir con políticas comerciales Análisis preliminar de la situación de clientes y prospectos Presentación de propuestas a clientes Entregar reportes de gestión que se requiera
Gerencia de Sistemas	Definición del diseño y funciones del portal Contratación de analistas de sistemas Control y funcionamiento de portal de compras Control y cumplimiento de procesos Definición y gestión de infraestructura de software y hardware Cumplimiento de indicadores de gestión
Analistas de sistemas	Aseguramiento de la operatividad del portal Generación de reportes Soporte técnico
Gerencia de Servicio al Cliente	Definición de los procesos de servicio Contratación de ejecutivos de servicio al cliente Gestión de satisfacción de clientes Alineamiento de propuestas comerciales con procesos del prospecto Cumplimiento de indicadores de gestión
Ejecutivos de Servicio al Cliente	Gestión de los requerimientos de compra de clientes Cumplir con políticas de servicio y procesos Buscar la maximización del ahorro del cliente

* El servicio de contabilidad en una etapa inicial será tercerizado.

Anexo 4 – Hoja de vida gerente general propuesto.

Perfil Profesional

Profesional con experiencia en gestión de compras, mercadeo, ventas (consumo masivo y servicios), distribución, logística, administración, finanzas, adquisiciones y venta directa. Experiencia en desarrollo de procesos eficientes de compras, canales de distribución, modelos de precios, presupuestos y estrategias comerciales.

Experiencia laboral

GRUPO EL COMERCIO

Sep 2008 – Actual

Gerente de Optativos y Suscripciones

Nov 2012 – Actual

Responsable de Logística y Venta de Suscripciones a escala nacional. Responsable de la definición, negociación e implementación de las colecciones que circulan junto a los periódicos de Grupo El Comercio. La negociación se realiza en un 95% de los casos con proveedores internacionales. La implementación incluye definición de campañas y medios para promocionar cada producto. Responsable del P y G del área de Optativos.

Subgerente de Distribución

Sep 2008 – Nov 2012

Responsable de controlar la operación de distribución en cuanto a ventas y gastos. Manejo de mapa digital e indicadores de gestión. Responsable de área de Servicio al Cliente, Distribución y Venta de Suscripciones a escala nacional..

L'BEL PARIS S.A.

Nov 2007 – Sep 2008

Gerente de Administración Comercial

Nov 2007 – Sep 2008

Responsable de implementar estrategias comerciales, de marketing, publicidad y manejo administrativo a nivel nacional. Manejo de Programas Corporativos de apoyo a ventas. Las estrategias son corporativas y de desarrollo local.

GRUPO EL COMERCIO

Abr 2006 – Nov 2007

Jefe de Trade Marketing

Abr 2006 – Nov 2007

Responsable de implementar estrategias de canales de distribución y manejo de punto de venta a nivel nacional. Establecimiento de indicadores de gestión de Distribución para cada producto. Optimización de la operación de Distribución. Responsable del Club de Suscriptores de El Comercio.

British American Tobacco- BAT

Jul 2001 – Mar 2006

Gerente de Ventas - Quito**Jun 2005 – Mar 2006**

Responsable de la comercialización de las marcas de BAT a través de fuerza de ventas directa en la ciudad de Quito. Responsable por una facturación y cobranza cercana al U\$ 2 millones anual.

Gerente de Ventas - Guayaquil**Feb 2005- May 2005**

Responsable de la comercialización de las marcas de BAT a través de fuerza de ventas directa en la ciudad de Guayaquil. Responsable por una facturación y cobranza cercana al U\$ 1.8 millones anual. Asignación temporal.

Gerente de Ventas - Distribuidores**Nov 2003- Ene 2005**

Responsable de la comercialización (a través de distribuidores) de las marcas de BAT y administración de ventas a nivel nacional excepto las ciudades de Quito y Guayaquil, Responsable por una facturación y cobranza superior al U\$ 1 millón anual.

Jefe de Logística**Mar 2003 - Oct 2003**

Responsable del control de costos tanto operativos como de distribución; responsable del manejo y distribución del inventario.

Administrador SAR Sistema de Ventas BAT**Jul 2001 – Feb 2003**

Responsable del sistema automatizado de rutas de ventas a nivel nacional.

Educación

Ingeniería Comercial con mención en Finanzas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Egresado 2001, Graduado 2005**MBA Universidad San Francisco de Quito****Egresado, 2014****Referencias**

Amendola, L. (Septiembre de 2013). *Tendencia en la Administración Modern Outsorsing*.

Obtenido de <http://www.mantenimientomundial.com/sites/mm/notas/Amendola-Outsorsing.pdf>

Ayala, V. (2014 de Mayo). *Megistesis*. Obtenido de El horizonte académico de evaluación de proyectos:

<http://www.megistesis.com/El%20Horizonte%20de%20evaluacion.pdf>

- Carro, R. y. (2012). *Modelos de líneas de espera*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/1622/#.U4F26XJ5OSo>
- El Universal de México. (Septiembre de 2013). *El Universal*. Obtenido de Red Política: <http://www.redpolitica.mx/nacion/outsourcing-crece-una-tasa-de-10-anual>
- French, M. (Septiembre de 2013). *Gestión Estratégica de Compras*. Obtenido de <http://www.gestionestrategicadecompras.blogspot.com>
- Hayes, R. y. (1979). *Matriz Producto Proceso*. Obtenido de <http://mejoradelacalidad.blogspot.com/2011/09/la-matriz-producto-proceso.html>
- Noboa, F. (2006). *Ventaja Competitiva*. Quito: Nota Técnica Particular FN – 002.
- Pinillos, A. y. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. En A. y. Pinillos, *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Harvard Deusto Business Review.
- Ross, S. W. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Stern. (Junio de 2014). *Stern*. Obtenido de Tasas de Riesgo País: www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJune13.xls
- Superintendencia de Compañías. (Septiembre de 2013). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Anuario Estadístico Societario NIIF 2011: http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20121206105740.pdf
- Superintendencia de Compañías. (Octubre de 2013). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Estados Financieros Consolidados: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Villafaña, R. (Mayo de 2014). *Calidad total*. Obtenido de <http://inn-edu.com/Calidad/CalidadTotal.pdf>