



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**eMBA**

***BROTU***

***“The complex art of making things simple”***

**Autor: Mauro Tubaro**

**DNI: 32.890.894**

**Mentor de Tesis: Luciana Daniela Ercoli**

**CABA, Buenos Aires**

**Mayo 2022**



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**

**eMBA**



**Autor:** Mauro Tubaro  
**DNI:** 32.890.894

**Mentor de Tesis:** Luciana Daniela Ercoli

CABA, Buenos Aires

Mayo 2022

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES</b>	<b>5</b>
<b>EL CLIENTE</b>	<b>6</b>
NECESIDAD / PROBLEMA	6
MAPA DE EMPATÍA	8
ARQUETIPO	8
VALIDACIÓN – CUSTOMER JOURNEY	9
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>10</b>
¿CÓMO FUNCIONA?	11
<b>PRODUCT MARKET FIT</b>	<b>13</b>
VALUE PROPOSITION CANVAS	13
MVP	14
<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>	<b>15</b>
TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)	15
SAM (SERVED AVAILABLE MARKET)	15
SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET)	17
<b>COMPETENCIA</b>	<b>18</b>
PRINCIPALES COMPETIDORES	18
COMPARACIÓN CON BROTU	20
<b>CONTEXTO</b>	<b>21</b>
PESTEL	21
FODA	23
<b>INDUSTRIA</b>	<b>24</b>
CENTROS DE SERVICIOS	24
CADENA DE VALOR	25
5 FUERZAS DE PORTER	26

<b>EL MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>28</b>
BUSINESS MODEL CANVAS	28
INGRESOS, PRICING & OTRAS MÉTRICAS (CAC ; LTV)	29
<b>GO TO MARKET, PROCESOS y RECURSOS</b>	<b>31</b>
ESTRATEGIA	31
IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	31
EQUIPO EMPRENDEDOR	32
CUELLO DE BOTELLA	33
COSTO DE PERSONAL	34
<b>RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>35</b>
ESTRUCTURA DE COSTOS	35
ESTADO DE RESULTADOS	36
CASHFLOW	37
REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN	38
VALUACIÓN POR DISTINTOS MÉTODS (TIR, VAN, KWACC)	38
ESCENARIOS DE SENSIBILIDAD Y STRESS	39
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>41</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La idea surge a partir de una conversación con mi compañero de tesis sobre los problemas que ambos tenemos en las empresas en las que trabajamos. En dicho marco, pudimos concluir que, siendo de distintas envergaduras y por ende impactando a distinta escala, ambos sufríamos problemáticas similares que nos afectaban los procesos de cobros, pagos y gestión integral de caja.

Ninguno tenía forma de poder ver de manera automática y actualizada los estados de las cuentas bancarias de las compañías subsidiarias de manera consolidada. Contábamos con una conciliación de cobros y pagos deficiente, concluyendo en una estimación de caja errónea y no pudiendo tomar decisiones apropiadas para fondear y/o invertir, incurriendo en ineficiencias por impacto del tipo de cambio, impositivas y de gestión del capital de trabajo.

Así surge Brotu. Una herramienta de gestión que busca:

1. la integración entre la información disponible en las diferentes entidades financieras y la contabilidad de la empresa,
2. la automatización de procesos recurrentes y
3. brindar información para una mejor toma de decisión, minimizando costos, tiempos y errores.

El modelo de negocio, en principio, está pensado como B2B y mi cliente target serán los Centros de Servicios de Finanzas (Shared Service Centers - SSC), haciendo el MVP con una empresa cuyo nombre se mantendrá en el anonimato.

El equipo emprendedor cuenta con más de 15 años de experiencia en el área de finanzas, siempre haciendo benchmarking con otros SSCs y Big4s, trabajando en optimizar los procesos con pequeñas automatizaciones o robotics, pero motivados en ir más allá y ofrecer una solución completa, escalable, con un timeline diseñado por etapas y sin requerir una gran inmovilización de fondos.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, y sin pecar de soberbio, quiero agradecerme a mí mismo por no bajar los brazos en momentos desafiantes o de gran cansancio. Pude realizar el eMBA en el tiempo planteado, aunque se presentaron cambios tanto a nivel profesional como personal.

En cuanto a lo profesional, se produjo un cambio de rol, asumiendo crecientes responsabilidades a nivel global, con equipos en diferentes zonas horarias.

En lo relativo a lo personal, me encuentro transitando una expatriación exactamente en este momento, con una pandemia de por medio y esperando a mi primer hijo.

En segundo lugar, a mi esposa Giselle Roch, que además de ayudarme con todo lo que podía para hacerme de tiempo, siempre creyó en mí y me desafió con la simple frase “vos podes”. También a mi familia, José Tubaro y Cristina Paulic, quienes siempre me apoyan en cada proyecto y desde chico me inculcaron la cultura del esfuerzo.

En tercer lugar, a los integrantes del grupo 3, seis excelentes compañeros con una gran química y donde primó el respeto, la colaboración y la simplicidad.

En cuarto lugar, a Philip Morris International, a mi jefe actual y a mi equipo de trabajo, por darme cierta flexibilidad para cursar, rendir, estudiar y confiar mutuamente en que podía hacerlo sin descuidar las necesidades del negocio.

Por último y no menor, a las autoridades y docentes del eMBA de San Andrés, que hicieron todo lo que estuvo a su alcance para que la experiencia educativa durante los años de pandemia no perdiera calidad y frescura. Y como no nombrar a Luciana Daniela Ercoli, nuestra mentora de tesis, quien nunca se cansó de mantenernos apuntalados, comprometidos, haciéndonos seguimiento y “push” para coronar con la entrega del trabajo final una experiencia enriquecedora como pocas.

## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Hace 15 años empezaba mi camino profesional en Unilever, pasando por varias áreas de finanzas como cuentas a pagar, contabilidad general, supply chain financiero en una de las plantas y marketing financiero. Luego, 8 años más tarde, decidí seguir mi camino en Philip Morris International (PMI), desempeñándome primero como gerente general de finanzas para el cluster Sur (Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia) y hace 5 años como director global del área de riesgos y control de los Shared Service Centers.

Muchas de las grandes empresas con cobertura global han decidido consolidar sus finanzas en centros de servicios compartidos (SSCs) propios o tercerizados. El objetivo principal detrás de esta decisión es dejar la menor cantidad de tareas rutinarias y repetitivas en las subsidiarias, logrando un beneficio de escala, centralización de conocimiento, posibilidad de estandarización y mejores prácticas por parte del SSC. De esta manera, las subsidiarias pueden focalizarse en dar soporte a las áreas comerciales y de marketing y comunicación, avocadas a los nuevos productos y otras decisiones estratégicas.

En general, estas empresas tienen un SSC en cada región. Para dar servicios a toda América, se suelen ubicar en Argentina, Brasil o México, para Europa y África, se ubican en Polonia y para Asia y Oceanía, en Indonesia. Estos SSC, reportan a estructuras globales, "Heads" o los llamados GPO (Global Process Owners), que son responsables del proceso "End to End", lo cual fomenta la implementación de mejores prácticas, estandarización, y permite seguir esquemas "follow de sun" (servicios que se dan las 24 horas desde distintas locaciones).

Cabe destacar que no todo son beneficios, también existen ciertos desafíos como el choque de culturas, la necesidad de un fuerte liderazgo a nivel global y aparecen nuevas barreras como la diferencia horaria, el idioma, la cercanía, entre otros.

## EL CLIENTE

### Necesidad / Problema<sup>1</sup>

En las últimas décadas se ha acrecentado la necesidad de contar con una sólida y detallada información para la gestión. Esta debe ser de fácil acceso e interpretación, rápida actualización y nutrida de distintas fuentes.

El problema que tenemos es que cada SSC es responsable de los procesos de cobros y pagos de más de 100 subsidiarias o afiliadas, con un promedio de 3 a 4 cuentas bancarias en cada una de ellas.

Las cobranzas son, en principio, fundamentales para poder fondear las cuentas y por ende las operaciones y este proceso se vió impactado notoriamente por la pandemia y el crecimiento del e-commerce. Las situaciones varían notoriamente entre los SSCs y la cantidad de clientes que deben manejar en base a si su modelo se basa en ventas directas o indirectas.

En cuanto al proceso de pagos, en principio se pensaría que es simple porque en general se tratan de pagos a terceros, materia prima, insumos, atomizados en una serie de proveedores. Sin embargo, siempre existen pagos críticos y sensibles, como impuestos y pago de nómina, que muchas veces el gobierno local requiere que sean pagados por bancos locales y a cuentas específicas. Cualquier incumplimiento o retraso en el pago implica grandes multas e incluso hasta potenciales clausuras.

Como consecuencia, y a pesar del esfuerzo de las organizaciones por consolidar la mayoría de sus operaciones en bancos globales como por ejemplo HSBC, Santander Río, Citi, BNP Paribas, entre mucho otros, para un 50% de los países, continúa la necesidad de operar con bancos locales.

Por último, algunas organizaciones han sumado un poco más de complejidad a esta situación al lanzar una nueva herramienta denominada "Supply Chain

---

<sup>1</sup> Fuente: los KPIs utilizados en la sección cliente surgen de benchmarkings y fuentes internas de la empresa en la que me desempeño

Financing”, que implica una ventaja competitiva al momento que un proveedor elija trabajar con vos. A través de este mecanismo, se le permite a un tercero que pueda hacer uso de las tasas internas negociadas por la empresa con el banco (siempre mejores que las negociadas de manera individual) y cobrar el pago por adelantado.

Esto hace más difícil y a su vez más importante el mantener las conciliaciones actualizadas para evitar que el tercero haya ejercido el cobro por adelantado y que el SSC también le pague la factura al momento del vencimiento, concluyendo con un pago duplicado y con pocas chances de ejercer el reclamo.

En la empresa en la cual me desempeño nos mantenemos en continuo contacto con otros SSCs, haciendo benchmarking y reuniones de brainstorming para buscar soluciones a estos problemas que, si bien se generan por causas distintas, son comunes a todos.

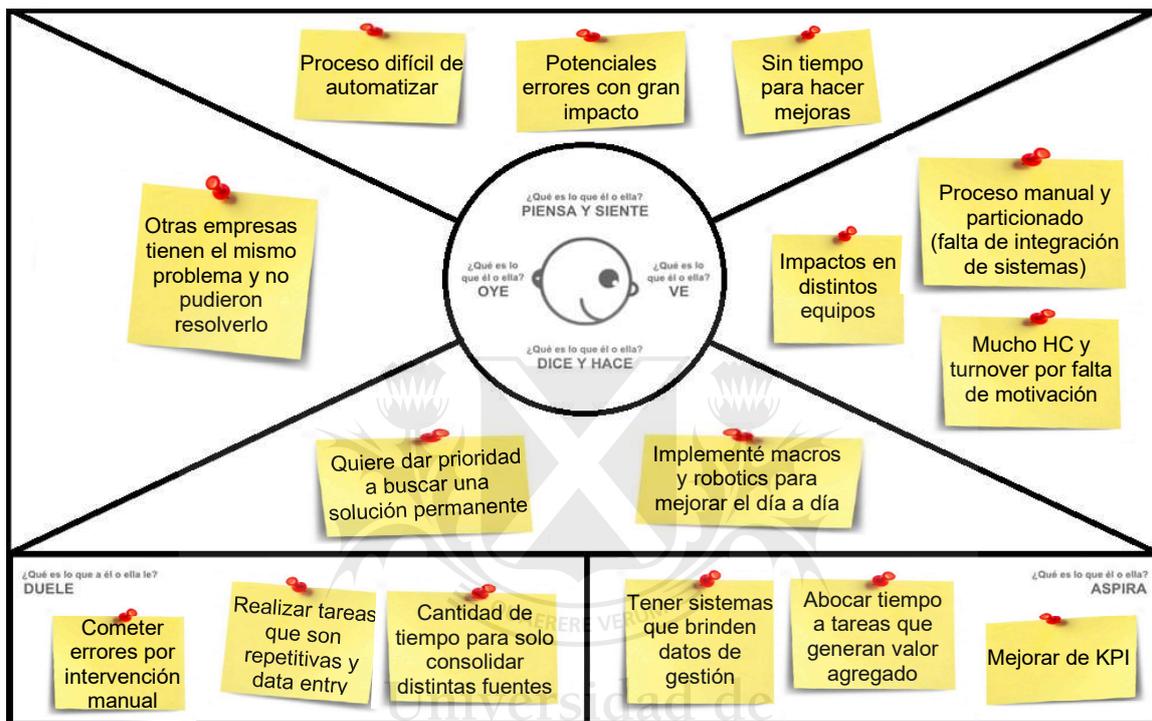
Hoy en día, a causa de no tener los recursos necesarios (tiempo, headcount, agenda priorizada por otras urgencias), se suelen buscar “workarounds” temporales pero no eficientes en lugar de construir una solución definitiva. Estos “parches” son pequeñas automatizaciones como macros, implementación de robotics que solo cubren parte del proceso y no permiten personalizaciones.

Como consecuencia, para contar con una visualización de todas las cuentas bancarias y su actualización, la conciliación entre la herramienta de gestión utilizada (en general SAP o DCE – plataforma de cobranzas) y los bancos, armar los cash-flow y tomar decisiones de préstamos e inversión, es necesario realizar gran parte del proceso de manera manual, manteniendo un plantel de nómina grande (aproximadamente más de 30 empleados por región de SSC), corriendo riesgo de errores que pudiesen impactar tanto en multas como en el capital de trabajo.

Brotu llega como una propuesta B2B para resolver estos problemas, buscando hacer de lo complejo algo simple.

## Mapa de Empatía

Toda organización debe conocer bien a sus clientes, saber lo que piensan, sienten, quieren y necesitan, ya que todo lo que hace es en beneficio de ellos. El mapa de empatía es una herramienta que describe al cliente ideal de una empresa. El objetivo es ponerse en su lugar y plasmar cuál sería su experiencia.



Fuente: desarrollo propio basado en mapa de empatía creado por Scott Matthews

## Arquetipo de Cliente

El usuario es un empleado del SSC que se desempeña en el área de cuentas a pagar, cobranzas o tesorería y cuyas tareas impactan indirectamente en otros equipos, como máster-data, impuestos, contaduría. Puede ser un director, un gerente, un supervisor o un analista. Es responsable de un proceso muy manual, donde un error tiene gran impacto y no tiene el tiempo para hacer mejoras contundentes más que la implementación de alguna macro o robotics. La información que necesita para desempeñar su función proviene de distintos sistemas no integrados. Quiere tener una solución permanente, aunque duda que exista porque escucha que otras empresas y colegas tienen problemas similares. Quisiera poder reasignar su tiempo hacia actividades que generen mayor valor agregado y mejorar los KPIs del SSC (pagos en tiempo y sin penalidades, mejorar la incobrabilidad y los reclamos, mejora en capital de trabajo y los rendimientos de las inversiones de la empresa).

## Validación

En base a la división acordada con mi compañero de tesis, únicamente haré foco en la parte de los SSCs en grandes compañías globales.

Durante el primer trimestre de 2021 realizamos entrevistas y encuestas a más de 30 empleados de empresas multinacionales con SSCs ubicados en distintas regiones.

Dichas entrevistas se realizaron a distintos niveles de jerarquía y a las áreas pensadas en el arquetipo de cliente o afectadas indirectamente.

A partir de ello pudimos reconfirmar la premisa que teníamos, la cual había sido ampliamente analizada en distintas reuniones de benchmarking. Se trataba de un problema general, sin una solución permanente y que, al pedirles que evaluaran en una escala de 1 a 10 (siendo 10 la más alta) la prioridad con la que quisieran solucionarlo, terminamos obteniendo un promedio de 8.

Al solicitarle a los entrevistados que pusieran en orden de prioridad (y si hubiese otras no enunciadas) cuales serían las soluciones esperadas, el resultado fue el siguiente:

1. **Consolidación de cuentas:** *“hoy ingreso manualmente a cada plataforma bancaria y actualizo su saldo 2 a 3 veces por día. Tengo una gran cantidad de cuentas por afiliada, por moneda, por banco. Dependiendo de la región podemos estar dando servicio a 100 afiliadas”.*
2. **Conciliaciones bancarias (cobros y pagos):** *“una vez que tengo la información bancaria, esto tengo que cruzarlo con distintas herramientas de gestión (SAP para pagos, DCE para cobranzas, para algunas afiliadas tenemos softwares o proveedores específicos. Si hay errores, sobre todo de pagos, puedo tener multas por temas impositivos o legales cuando están vinculadas a la nómina”.*
3. **Cashflow:** *“está impactado por la gestión manual de cobros y pagos. Cuesta mucho consolidar toda la información y proyectar en base a datos históricos (disponibles en distintas herramientas) y ajustes provistos por el equipo de presupuesto. Se suele fondear de más las cuentas para no correr riesgo de quedar sin fondos. También acordamos giros en descubierto con el banco pero que tienen un costo, cada vez que se usa”.*

## PROPUESTA DE VALOR

BROTU es una herramienta de gestión que busca que puedas ver todas las cuentas bancarias de una afiliada o región de manera consolidada, sus saldos, movimientos y status general. En definitiva, nos focalizamos en simplificar y eliminar las tareas repetitivas de tu día a día proponiendo la conciliación de las cobranzas y pagos y, brindando como resultado un cashflow estimado para los próximos días y meses.

De esta manera,

- se eliminan las tareas rutinarias que no generan valor,
- se cuenta con información actualizada en tiempo real,
- se disminuyen los errores por procesos manuales,
- se optimiza el tiempo necesario y por ende disminuyen los costos,
- se posee una visualización “end to end” que permite mejorar el intercambio de información entre áreas y la toma de decisiones.

No buscamos dar soluciones temporales sino perdurables en el tiempo. Y, si bien se analizará con más detalle en la sección de competidores, lo que nos diferencia es la customización de la herramienta a las necesidades y cambios de la organización. No buscamos ofrecer un enlatado al cual el cliente tenga que ajustarse para poder utilizarlo.

La presente tesis tiene foco principalmente en las funcionalidades ya mencionadas para los SSCs. Sin embargo, es posible considerar, una vez terminada esta etapa y teniendo una cantidad de clientes adecuada, ofrecer otro tipo de servicios como la ejecución de pagos a través de la herramienta, la recomendación de propuestas de inversión y data analytics que automatice KPIs comunes entre las empresas (pagos fuera de término, incobrables, análisis por rubros de gastos o clientes, etc.).

Adicionalmente, no descartamos la capacidad de la herramienta para ser atractiva dentro de un modelo de negocios B2C, aunque no es el foco de desarrollo de la presente tesis.

## ¿PERO COMO FUNCIONA?

Esta herramienta se instala en la PC y por únicamente vez se completa el usuario y contraseña de cada banco, sistema de gestión (en general SAP), y sistema de cobranzas (en general DCE).

Luego hará interfase de manera automática con los sitios mencionados, manteniendo la información actualizada.

Gráfica de cómo al seleccionar una afiliada se puede ver todas las cuentas bancarias de manera consolidada, sus saldos, movimientos del día, moneda, etc.



Gráfica que visualiza un ejemplo en donde uno de los cobros que se tenían previsto en dólares no sucedió y a raíz de ello la cuenta no tuvo fondos suficientes para poder realizar otro pago. Con esta información, a la cual pudimos acceder en tiempo real, podemos tomar la decisión de fondearla de otra cuenta o dejarlo pendiente.



Gráfica que muestra como BROTU, teniendo en cuenta los datos históricos, saldos actuales de las cuentas e incluso pudiendo hacer registros manuales de cobros y pagos puntuales planificados a futuro, brinda un cash-flow estimado para los próximos días y meses.



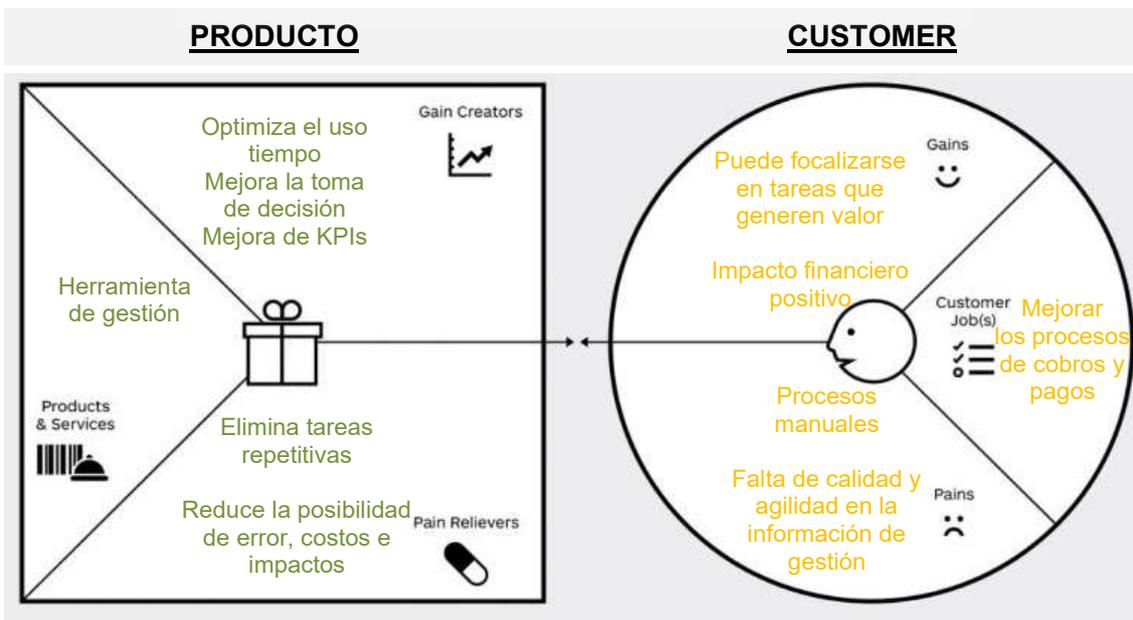
## PRODUCT MARKET FIT

Se utiliza para evaluar el rendimiento de un producto en un mercado determinado. Se busca construir algo que un mercado suficientemente amplio quiera, y que tenga un crecimiento eficiente y constante. Utilicé estas herramientas para confirmar que el producto satisface lo que el cliente busca y necesita.

<p><b>Characteristics &amp; jobs to be done</b></p> <p>SSCs que buscan mejorar sus procesos de cobros y pagos</p>	<p>↔</p>	<p><b>Alternatives</b></p> <p>Procesos manuales, pequeñas automatizaciones, tercerización</p>
<p><b>Problems &amp; needs</b></p> <p>Evitar errores, costosas estructuras para obtener información, mejorar la gestión</p>	<p>↔</p>	<p><b>Key features</b></p> <p>Simplicidad, interfase, customización, data base actualizada, potencialidad</p>
<p><b>Channel</b></p> <p>Websites, benchmarking con otros SSCs, publicidad, validación de BigFour</p>	<p>↔</p>	<p><b>Value for the channel</b></p> <p>Marketing fee</p>
<p><b>User experience</b></p> <p>Les reduce la carga laboral, los errores y pueden abocarse a tareas de mayor valor agregado</p>	<p>↔</p>	<p><b>Key metrics</b></p> <p>Customer Survey Soluciones ágiles (timeline cumplido) CLV y nuevos clientes</p>

Fuente: desarrollo propio basado en Product/Market fit creado por Marc Andreessen

## Value Proposition Canvas



Fuente: desarrollo propio basado en Product/Market fit creado por Marc Andreessen

## MVP

La idea es hacer un MVP trabajando con metodologías ágiles (SCRUM) para ir ajustando el producto en las distintas etapas en base al feedback recibido.

Dicho MVP se hará con nuestro primer cliente, el cual por motivos de confidencialidad no será detallado en la presente tesis, pero se trata de una empresa multinacional, con SSC en 3 locaciones, con la problemática detallada en plena vigencia y en búsqueda de una solución integral.

Una vez creado el prototipo, buscaríamos ganar reputación y confianza por medio de la validación de una de las Big4 (siendo auditados por SOX – controles manuales y automáticos – así como generando los SOC reports correspondientes garantizando seguridad y confidencialidad en el manejo de la información).

Luego, buscaríamos hacer publicidad a través de la web, presentación en las reuniones de benchmarking entre SSCs y por medio de la Big4.

Como he mencionado anteriormente, el foco y alcance del presente trabajo concluye con la 1er. etapa.



Fuente: desarrollo propio

## TAMAÑO DE MERCADO

La herramienta TAM SAM SOM es utilizada para calcular una estimación inicial del mercado potencial. En primer lugar, es importante entender el tipo de mercado al que está dirigido el producto y luego calcular su tamaño. En este caso, se trata de una herramienta de gestión financiera apuntada al segmento B2B y enfocada en los Shared Service Centers (SSCs).

Recordemos que un SSC es una unidad de la corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región, etc. Así, los procesos repetitivos y transaccionales se trasladan de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios a nivel nacional, regional o global.

### TAM (Total Addressable Market)

Si bien muchos países tienen presencias de SSCs, hay algunos que tienen mayor importancia debido a su bajo costo laboral, facilidad de encontrar profesionales, zona horaria estratégica, manejo de idiomas, hasta incluso beneficios impositivos relacionados con la exportación de servicios.

Según relevamientos obtenidos durante 2019 por Price Waterhouse Cooper (PWC) países como **Polonia, Rumanía, Hungría** (en Europa), **Argentina, Brasil, México** (en América) y **Filipinas, Indonesia o India** (en Asia), poseen gran presencia de SSCs.

### SAM (Served Available Market)

Debido a su extensión versus otras locaciones (aprox. 150 y 300 centros de negocios en Argentina e Indonesia respectivamente, según relevamientos internos de PWC), conjuntamente otros beneficios identificados en la sección de PESTEL (estabilidad, transparencia impositiva) y la presencia geográfica de nuestro candidato para el MVP, en los primeros años haríamos foco en **Polonia**, que cuenta con más de 1.500 centros de negocio, de los cuales **360 son Shared Service Centers (24%)**.

Los restantes corresponden a servicios de IT, R&D (que no son nuestro foco, debido al servicio prestado) y BPOs (que al principio lo veo más como un potencial competidor, pero a futuro podría ser un socio estratégico – me explayaré en la sección de competencia).



Fuente: Association of Business Service Leaders (ABSL) & PWC, 2020 reports

### SOM (Served Available Market)

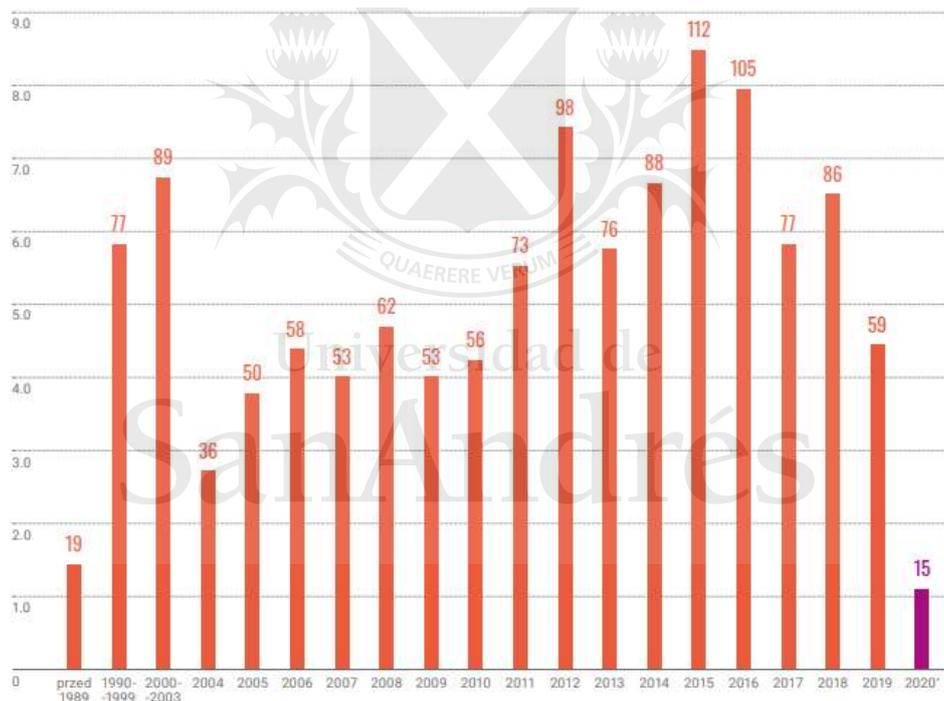
Durante el primer año, BROTU se focalizará en el MVP. En el siguiente año, y con los entregables cumplidos y finalizando el diseño y validación de una Big4,

comenzaría la publicidad con otros SSCs focalizando en 3 de las 39 ciudades principales que tiene Polonia. Cracow, Warsaw y Wroclaw, **las cuales representan el 50% del total de los SSCs.**

La expectativa es conseguir al menos 3 nuevos clientes por año, lo que representaría un **~1% de crecimiento de market share por año.**

Es importante destacar que **el mercado crece a nivel de 8% anual**, sólo entre 2019 y primer trimestre de 2020 (impactado por la pandemia) se abrieron 74 nuevos centros de negocio, representando una caída temporal de la tendencia en un 50%.

*Evolución de apertura de centros de negocio en Polonia*



\* Datos de 2020 sólo consideran el primer trimestre

Fuente: Association of Business Service Leaders (ABSL) & PWC, 2020 reports

Dependiendo del progreso y la experiencia, se podría evaluar explorar los mercados de América y Asia, pero hoy considero que mercado europeo debe ser el foco inicial.

## COMPETENCIA

Para analizar los principales competidores de BROTU decidí además incluir a ciertos proveedores, bancos o start-ups que, si bien apuntan a un mercado distinto, como empresas locales o personas físicas, estamos ante una industria que está en pleno crecimiento y transformación, por lo que me parece sumamente importante monitorear su comportamiento. Además, muchos de ellos cuentan con el capital necesario para expandir su negocio si lo quisiesen.

### PLAID

Página Web: <https://plaid.com/>

Sus productos se enfocan tanto a personas físicas como empresas. Hace partnership con varias start-ups para agregar funcionalidades a la herramienta que se puede utilizar tanto en ordenadores como por app en el celular. Permite la consolidación de cuentas, herramientas de presupuesto, propuestas de inversión y realizar pagos. Cuenta con 6 oficinas en distintas locaciones y más de 1000 contribuidores directos (empleados) o indirectos (de otras fintechs relacionadas).

### IBM

Página Web: <https://www.ibm.com>

Página Web BPO: <https://www.ibm.com/services/finance-consulting>

IBM, al igual que Capgemini y Accenture, son proveedores de servicios a través de la modalidad de Business Process Outsourcing (BPO). Esto significa que parte del proceso es tercerizado en estas empresas. Ofrecen esta alternativa para procesos de Lead to Cash (L2C), Source to Pay (S2P) y Record to Report (R2R). Hoy muchos SSC trabajan con estos 3 proveedores, pero no ofrecen herramientas de gestión customizadas a las necesidades del cliente. Tampoco la posibilidad de abarcar el “end to end”. De esta manera, quedan relacionados sólo a parte del proceso (la más repetitiva y estandarizada), desde locaciones poco eficientes y no siendo el core del negocio. IBM tiene el foco en softwares y desarrollos de IT, Capgemini en contaduría y Accenture en auditorías.

### **SANTANDER – Nexus**

Página Web: <https://www.bancosantander.es/empresas/cobros-pagos/>

Santander ofrece una plataforma orientada a empresas para centralizar la operativa bancaria de cualquier banco, poder visualizar el estado y ejecutar pagos. La herramienta puede usarse desde el ordenador o través de una app en el celular. No ofrece la posibilidad de estimar cashflows o integración con otras herramientas de gestión para realizar conciliaciones (SAP, DCE, etc).

### **INTERbanking**

Página Web: <https://www.interbanking.com.ar/>

Es una banca digital que se orienta principalmente a la ejecución y control de cobros y pagos a través de una plataforma. Permite consolidar la información de distintos bancos y monitorear los estados pero manualmente. No ofrece conciliaciones ni cashflow.

### **ANK**

Página Web: <https://ank.app/producto/>

Hoy en día está orientado a la persona física, brindando la posibilidad de consolidar cuentas bancarias en una especie de dashboard que funciona en una app y ejecutar pagos a través de las cuentas o funcionar como billetera electrónica.

## CUADRO COMPARATIVO RESUMEN

	 GLOBALES	 LOCALES	 CONSUMIDOR FINAL	
CUSTOMIZACIÓN	✗	✗	✗	✓
CONSOLIDACIÓN	✓	✓	✓	✓
CONCILIACIÓN	✓	✗	✗	✓
CASHFLOW	✗	✓	✓	✓

✗	Atributo no detectado
✓	Atributo parcial
✓	Atributo detectado

*Fuente: desarrollo propio*

## CONCLUSIÓN

BROTU busca dar una solución integral que ningún competidor directo o potencial ofrece. A su vez, su principal atributo diferencial, que ya se ha mencionado en la sección de propuesta de valor, es la customización de la herramienta a las necesidades y cambios de cada organización. No buscamos ofrecer un enlatado al cual el cliente tenga que ajustarse para poder utilizarlo.

## CONTEXTO

### PESTEL

Representa un análisis de los distintos aspectos del entorno en el que operaría la empresa. Nos permite reconocer las variables no controlables que impactan en nuestra organización.

#### Político

Polonia es una república parlamentaria con un jefe del Gobierno (el primer ministro) y un jefe del Estado (el presidente). Es muy estable en este sentido, sin grandes conflictos. Hoy si se ve parcialmente afectado por la cercanía con la guerra entre Rusia y Ucrania, teniendo impacto por medio de la inmigración y en cuanto a los centros de negocio, algunos dejando de prestar servicios a Rusia por razones ideológicas.

#### Económico

El país ha experimentado tasas de incremento medio del PIB de alrededor del 4%, y un aumento del PIB per cápita. Entre las ventajas de su economía, caben citar, la solidez de su sistema bancario, una muy fuerte demanda interna y una eficaz utilización de recursos de los Fondos Estructurales Europeos. Las exportaciones de servicios representan el 28% de las exportaciones totales del país.

#### Social

En cuanto a los retos, Polonia se enfrenta al envejecimiento de la población activa y a una de las tasas de natalidad más bajas de Europa. Cuenta con 38 millones de habitantes, un 5.5% de desempleo y con 338 mil empleados puntualmente en los Shared Service Centers. Entre ellos hay una gran competencia por los recursos (80% considera que esto representa un riesgo). El turnover promedio es de 14% y lo curioso es que este aumenta a medida que aumentan los años de servicio, manteniéndose muy alto en el rango de 11 a 20 años de antigüedad con un 60%.

Mantiene un balance de género positivo hacia las mujeres de 60%, disminuyendo a 48% cuando nos focalizamos en puestos jerárquicos.

La sociedad se encuentra profesionalizada en general.

### **Tecnológico**

A nivel Shared Service Center, se buscan aplicar pequeñas automatizaciones y robotics. Se utiliza básicamente Java y SQL como herramientas de programación. Por otro lado, los dashboard en general se representan por PowerBi y el sistema de gestión más utilizado es SAP.

### **Medioambiental**

Desde el gobierno brindan subvenciones para que el tejido empresarial implemente soluciones tecnológicas innovadoras que limiten su impacto ambiental. La conciencia respecto al medioambiente es cada vez mayor y enfocado en la sustentabilidad y aunque contribuye a generar una imagen positiva, generalmente no es definitiva para la venta.

### **Legal**

Existen varias leyes que se traducen en beneficios impositivos para fomentar la exportación de servicios. Por otro lado, a partir del 2018, entró en vigor la “Constitución para los Negocios” que busca crear un marco regulador más sencillo y adecuado para facilitar la actividad empresarial y mejorar la seguridad jurídica. Así, empresas extranjeras pueden desarrollar actividades económicas en Polonia en las mismas condiciones que las empresas locales.

En el reporte de 2020 de la Association of Business Service Leaders (ABSL), en la página 102 y 103, hace referencia a los grandes desafíos que afrontan los Shared Service Centers al momento de encarar una innovación de un proceso o de implementar una automatización.

Me pareció de suma importancia sumar esta información porque reconfirma la hipótesis planteada como problema y se alinea con los resultados de las encuestas. Entre las más importantes se nombran:

1. Falta de estandarización e interfase entre los sistemas para tener la información disponible.
2. Falta de conocimiento financiero por parte de IT, unido a la falta de tiempo por parte del equipo de finanzas para apoyar el diseño.
3. Muchos cambios ocurriendo al mismo tiempo que no permite darle prioridad.

## FODA

### FORTALEZAS

- Sin gran inmovilización de fondos o inversión inicial
- Diseño, activable y escalable por etapas
- Equipo con experiencia financiera y con el problema
- Equipo con conocimiento del mercado target, con conexiones existentes

### DEBILIDADES

- Apoyo económico no confirmado
- Falta de barreras de entrada (patentamiento)

### OPORTUNIDADES

- Problema recurrente, con grandes estructuras y altos costos
- Falta de integración E2E
- Automatizaciones potenciales de la ejecuciones manuales

### AMENAZAS

- Competidores actuales
- Potenciales nuevos competidores (Bancos)
- Legislación sobre protección de datos
- Falta de estandarización en procesos y softwares customizados – conectividad. Aumenta el tiempo de respuesta y costos internos

Fuente: desarrollo propio basado en el análisis FODA creado por Albert Humphrey

## CONCLUSIONES CONTEXTO

A partir del análisis realizado con las metodologías PESTEL y FODA, se puede concluir que Polonia brinda condiciones estables y favorables tanto en cuestiones políticas, económicas, sociales y legales. La industria de los Shared Service Centers muestra una tendencia de crecimiento positivo. La entrada de BROTU al mercado presenta una oportunidad apalancada en sus fortalezas, pero debemos pensar en cómo frenar el riesgo de no ser copiados en el corto plazo por no tener una patente y ante competidores de gran capital.

Por otro lado, la búsqueda de las posiciones vacantes del equipo del proyecto y ante una expansión en base al progreso de captación de clientes, no debería ser un problema debido a la disponibilidad de profesionales, pero hay que estar atento a las condiciones salariales para evitar el turnover por razones competitivas.

Finalmente, debemos ser muy cuidadosos con los clientes a captar (si bien al principio uno buscaría crecer) sin que su falta de estandarización o sistemas complejos afecten nuestros tiempos de respuesta, concluyendo en costos más altos de los planificados.

## INDUSTRIA

La industria de la información para la gestión es considerada cada vez más valiosa para las empresas ya que representa una ventaja competitiva para una buena toma de decisión y reducción de costos.

Hubo distintas razones por las que surgieron los SSC. Muchas de estas razones fueron macro o externas a la propia compañía, mientras que otras fueron internas:

- Globalización de los negocios
- Diversificación de negocios por parte de grupos económicos
- Adquisición y fusiones de compañías, en general de distintas industrias, generando duplicidad de actividades en cada una de ellas
- La ya mencionada necesidad de reducción los costos
- Avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real
- La búsqueda de la estandarización y mejora de procesos

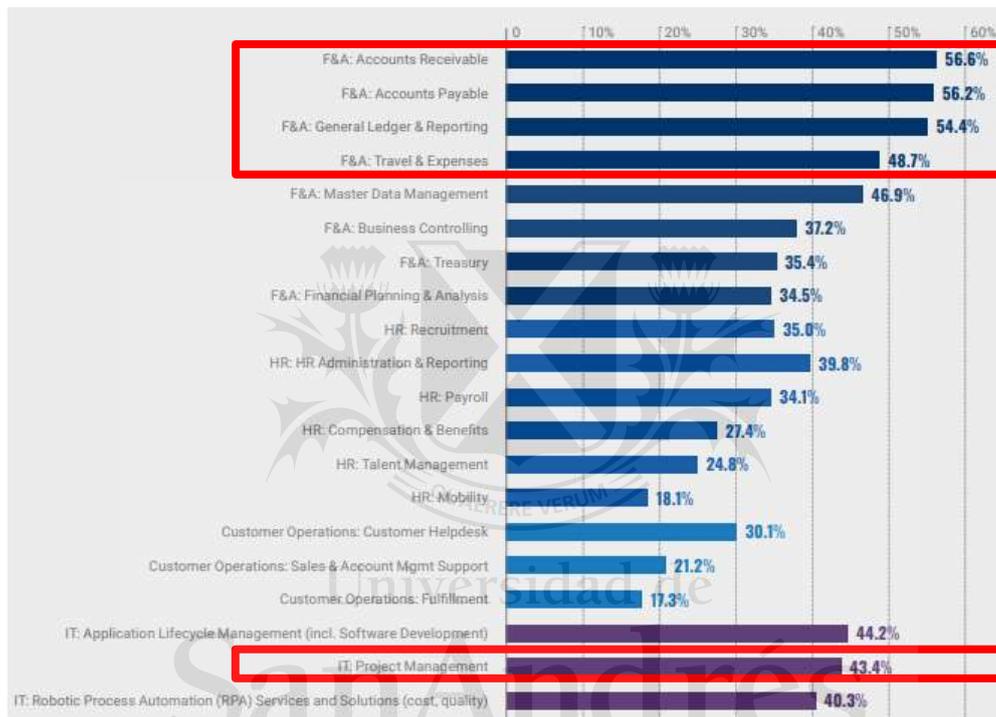
Las principales funciones de la empresa que son susceptibles de ser traspasadas a estos SSCs, sin ánimo de querer ser excluyente, serían: cuentas a pagar, conciliaciones bancarias, contabilidad general, manejo de activos fijos, cuentas a cobrar, gastos de viaje, nóminas, reporting, compras, soporte tecnológico (IT), impuestos, tesorería operativa, soporte a los empleados.

Además, se ve una clara tendencia de no solo migrar tareas de back office (completamente rutinarias, repetitivas) sino también incorporar tareas de middle office, con mayor valor agregado.

Como se ha mencionado, sólo en Polonia existen más de 1.500 centros de negocio, de los cuales 360 son Shared Service Centers (24%), con un crecimiento anual promedio del 8%. Según estimación del 2019 se exportaron servicios financieros por un total de 19.8 bio USD, representando un 27.5% del total de las exportaciones de Polonia y favoreciendo a un balance comercial positivo. Existen aproximadamente 63 SSCs con más de mil empleados y presencia de 100 empresas dirigidas por inversores que forman parte del top "Fortune Global 500 list".

Por último, quisiera enfocarme en cuales son las áreas que se fusionan con nuestra propuesta. Aproximadamente el 60% de los SSCs poseen equipos responsables de cuentas a pagar, cuentas a cobrar, conciliaciones y tesorería, siendo estas actividades el top de finanzas.

A su vez, el 45% cuenta con equipos de IT, que si bien no son equipos que usarían nuestra solución, pueden ser un socio estratégico dentro de cada organización para soportarnos con el diseño e implementación.



Fuente: ABSL basado en encuesta a los SCCs (N=226 / 360)

## CADENA DE VALOR



Fuente: desarrollo propio sobre la base de la Cadena de Valor de Porter

Una cadena de valor es un modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Las actividades primarias son aquellas asociadas a otorgar un mayor valor a los clientes, mientras que las actividades de apoyo son aquellas que no aportan valor a nivel directo, pero que refuerzan las actividades primarias.

En la cadena de valor de BROTU, todo comienza con el marketing de esta nueva herramienta de gestión (brindaré más detalle en la sección Go to Market Plan). Una vez captado el cliente a través de la venta formalizada con el contrato y con el soporte del área de legales para cubrir los detalles referentes a la confidencialidad de los datos, empieza el ajuste del producto a las particulares del nuevo cliente (software de gestión utilizado, interfases entre sistemas, bancos utilizados, entre otros). Esta parte es fundamental porque es lo que nos caracteriza y sustenta nuestra ventaja competitiva, la cual apunta a no implementar enlatados sino un producto customizado según el cliente.

Para ello se cuenta con el soporte de IT (equipo interno que estará en contacto con el equipo de IT del cliente) y del departamento de datos trabajando en conjunto con los expertos de finanzas.

Una vez concluida la etapa de diseño, se realiza la logística externa que sería el Go-Live. Para el éxito del proyecto es fundamental cumplir con los tiempos estimados para no incurrir en costos adicionales e ir ganando reputación por cumplimiento, satisfacción del cliente y el boca a boca.

Finalmente, nos mantenemos en contacto con el cliente para soporte y cualquier actualización necesaria.

En principio, el equipo de soporte sería tercerizado y tomaría mayor relevancia a medida que se crezca en ingresos, clientes y como equipo. En esa instancia, tendremos que realizar búsquedas para desarrollar un equipo interno.

## **5 FUERZAS DE PORTER**

### **Competidores**

Si bien, como se analizó en la sección de competencia, no existe un producto que ofrezca todos los atributos que ofrece nuestra solución, tenemos que estar

monitoreando a los nuevos competidores que puedan surgir.

### **Nuevos competidores**

Hoy existen ciertas start-ups que potencialmente pueden incorporar nuevos servicios y convertirse en competidores directos. Los bancos y los BPOs, que cuentan con un caudal de capital importante, pueden ver la oportunidad y decidir cubrir la necesidad. Sin embargo, considero que hasta ahora no lo hicieron porque apuntan a segmentos más estandarizados, donde se pueden vender soluciones enlatadas y que no requieran de mucho soporte al cliente.

### **Compradores**

El poder de negociación de los compradores es alto, al menos al principio, donde además de buscar un beneficio económico, buscamos comenzar a construir experiencia y sumar casos de éxito.

### **Proveedores**

Se trata de proveedores de servicios puntuales que los contrataríamos con fines específicos. Alquiler de un espacio de trabajo, conexión y espacio de almacenamiento de información en la nube, licencias de softwares, soporte de consultoras de recursos humanos, entre otros. No veo un riesgo emergente al respecto.

### **Sustitutos**

Se puede seguir utilizando el Excel, Macros, pequeñas automatizaciones, extracción de información manual, pero son las vías alternativas utilizadas que causan el problema que se busca resolver.

Como conclusión del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, puedo decir que nos encontramos en un ambiente apto para competir.

Se debe monitorear el comportamiento de los competidores existentes y los nuevos que puedan surgir teniendo en cuenta que las barreras de entrada son relativamente bajas así como el capital necesario para llevarlo a cabo.

Además, es importante resaltar el poder de negociación de los clientes. Para poder dimensionar el potencial impacto de ello se presentará escenarios de sensibilidad y stress tests en la sección correspondiente.

Lo positivo es que el producto es nuevo, con un mercado target atractivo y que busca reemplazar las herramientas/métodos utilizados hoy que, lejos de solucionar algo, son parte del problema.

## MODELO DE NEGOCIO

Permite una representación gráfica del modelo de negocio de BROTU de una manera sencilla y clara.



Fuente: desarrollo propio basado en la metodología creada por Alexander Osterwalder

Para poder llevar a cabo el proyecto y ofrecer las funcionalidades de consolidación de cuentas bancarias, conciliación de cobros y pagos, y el armado de cashflow, es necesario garantizar el cumplimiento del timeline expuesto en la sección de MVP. Esto resulta fundamental para hacer uso de los recursos de manera óptima, no incurrir en costos adicionales y ganar la confianza de los clientes por medio del cumplimiento. Al ser estas variables críticas, serán consideradas en el apartado de resultados, para el armado de los escenarios de sensibilidad y stress tests.

En cuanto a los recursos claves podemos nombrar al equipo en general, siendo los programadores y departamento de datos fundamentales para cumplir con el entregable. La conectividad y los servidores seguros donde se almacenarán datos propios e interactuará con los servidores del cliente. Las licencias de las herramientas necesarias como SAP y softwares de programación. Y finalmente el marketing para captar nuevos clientes y hacer de esta idea un proyecto rentable. Se brindará más detalle en la sección de recursos y costos.

En cuanto a los Big4, si bien también sería un proveedor en quien recae la responsabilidad de hacer las validaciones de seguridad necesarias para estar certificados bajo SOX y poder brindar reportes SOC a nuestros clientes, puede servirnos como medio de publicidad.

Finalmente, los BPOs (tales como IBM, ACCENTURE, CAPGEMINI). Ellos en principio representan una amenaza, ya que son proveedores de servicios similares y que pueden verse tentados a imitar esta solución, pero por el contrario, podrían convertirse en socios estratégicos, usando BROU y llevándolo a sus clientes actuales.

## INGRESOS Y PRICING

Los ingresos provienen del pago de licencias mensuales de los SSCs y cuyo precio sugerido es de 10K USD por mes, pudiéndose acotar por funcionalidad para no perder un cliente que por ejemplo quiere solo la consolidación de cuentas y no la conciliación y el cashflow, pero en principio, buscaríamos vender el paquete completo.

Este precio es totalmente accesible teniendo en cuenta la reducción de costos por eficientizar tiempos y reducir las estructuras abocadas a estas tareas.

Durante las entrevistas esto fue validado, y si bien depende de la magnitud del SSC, el break-even para el cliente es el equivalente a la reducción de 2 a 3 headcounts. Esto sin tener en cuenta el impacto por las mejoras de gestión (reducción de incobrabilidad, penalidades por pagos tardíos o multas, optimización del working capital e inversiones, entre otras).

## CAC (costo de adquisición de cliente)

El costo para adquirir un nuevo cliente es de en promedio 40K USD. El mismo se obtiene de dividir el costo de adquisición del cliente (en nuestro caso el costo de marketing y comercialización y su programación – incluye costos del soporte financiero y de IT) por la cantidad de ventas.

En nuestra proyección estimamos captar 3 clientes por año.

## LTV (life time value)

En las estimaciones consideramos que mantenemos los clientes durante al menos 5 años. Esto se contemplaría dentro del contrato, pudiéndose sólo requerir la terminación en caso de incumplimiento de las partes.

Al 6° año contemplamos una pérdida del 10% de los clientes captados.

Por lo tanto, si consideramos los ingresos que tenemos de cada clientes captados, durante al menos 5 años, a un precio de 10K USSD mensual nos da un total de 600K USD (LTV).

VER CAC   LTV y RATIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
PRECIO DE VENTA X CLIENTE	120	120	120	120	120	120	120
CLIENTES NUEVOS	0	3	3	3	4	4	5
MARLETING Y COMERCIALIZACIÓN	15	12	12	12	12	12	12
DESARROLLO EN NUEVO CLIENTES	68	112	126	132	132	149	231
<b>CAC</b>		<b>41</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>49</b>
COMPRAS DEL CLIENTE CAPTADO		5	5	5	5	5	5
<b>LTV</b>		<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
<b>RATIO</b>		<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

Como conclusión, por cada dólar invertido en adquirir un cliente, el retorno es de al menos 14 USD.

Existe una pequeña variación año a año que tiene que ver con la estrategia de aumento de beneficios para los empleados, a medida que el negocio se solidifica y con fines de retención. Por otro lado, la utilización optima de los recursos y la capacidad ociosa existente (para más detalle ver sección costos del equipo y etapas del proceso, así como el back up de estimados financieros).

## GO TO MARKET, PROCESOS y RECURSOS

### Estrategia

Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de BROTU es comenzar por medio de un MVP con su primer cliente que por motivos de privacidad se lo mantendrá confidencialidad para efectos de esta tesis.

Una vez desarrollado el producto y, luego del go-live con dicho cliente, las inversiones en marketing contemplan nuestra participación en las reuniones de benchmarking de los SSCs (apalancados por la participación actual de dicho cliente y en la historia de éxito de su implementación). También haremos publicidad por medio de sitios web como LinkedIn y mails dirigidos a personal estratégico en los clientes identificados como foco. También consideramos que podremos tener una difusión de boca en boca por medio de la firma Big4 que nos estará auditando y de los clientes captados.

### Implementación del negocio

En la sección de MVP, de ha detallado que es necesario invertir un trimestre para poner en marcha el proyecto con la formación del equipo, el alquiler de la oficina y obtención de las licencias necesarias. Luego se firmará el acuerdo con el cliente seleccionado para el MVP, detallando los entregables y tiempos comprometidos.

Existirán tres check-points formales (si bien la retroalimentación del feedback sobre ajustes necesarios es continua) a partir de los cuales se dará go-live a la herramienta y a partir del cual se decidirá si ya estamos en condiciones de estacarlo a otros clientes y por ende iniciar los procesos de publicidad y marketing.

Key milestones	2023				2024			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Project Start	Trabajo en curso							
Workshop, Plan & Análisis		Entregable esperado						
1er Etapa – Programación y Testeo			Trabajo en curso	Entregable esperado	Trabajo en curso	Entregable esperado	Trabajo en curso	Entregable esperado
Validation con Big4 y Mkt empresas					Proceso en paralelo	Proceso en paralelo	Proceso en paralelo	

<b>PROJECT START</b>
Formación del equipo
Alquiler de oficina
Compra de insumos y contrato de proveedores
<b>WORKSHOP. PLAN &amp; ANÁLISIS (MPV)</b>
Contrato, incluyendo derechos de autor y confidencialidad (MVP)
Análisis de AS-IS
Seteo de objetivos y entregable
<b>PROGRAMACIÓN Y TESTEO</b>
Checkpoints
Escalabilidad a partir del 2do checkpoint y GO-LIVE
<b>VALIDACIÓN BIG4</b>
Certificación bajo normas Sarbanes-Oxley (SOX) y reporte SOC IT
<b>MARKETING</b>
Página Web
Campañas digitales (LinkedIn, Google ads, mails a potenciales clientes)
Presentación en eventos (cámara de SSCs)

## Equipo emprendedor

BROTU lo lidera Martín Magariños como CEO de la compañía. Martín proviene con formación en administración de empresas, con especialización en ventas y con un MBA realizado en la Universidad de San Andrés. Hoy se desempeña como Managing Director (MD) en una empresa de consumo masivo. Tendrá como responsabilidad directa el manejo del marketing, comercialización y asesoramiento legal, juntamente con la responsabilidad legal y representación mayoritaria de la empresa.

Mauro Tubaro será designado como CFO de BROTU. Mauro cuenta con vasta experiencia en Finanzas desempeñándose como gerente y director en varias posiciones en Unilever y Philip Morris International. Contador Público, egresado de la Universidad de Ciencias Económicas de Buenos Aires, con una especialización en costos y gestión presupuestaria, y MBA realizado en la Universidad de San Andrés.

Giselle Roch, quien posee experiencia en el campo de la programación, desarrollo y análisis de datos, ha decidido recientemente unirse al equipo de trabajo confiando en el desafío y crecimiento potencial de la empresa.

El resto del equipo, en principio, se conformará por un analista de finanzas y un analista de programación y datos. Además, contamos con el soporte externo del área de legales, auditoria y consultora de recursos humanos, que resultarán importantes a medida que el negocio crezca.



### Cuello de Botella

Se ha identificado al equipo como el primer recurso escaso y potencial cuello de botella. Las premisas utilizadas son las siguientes:

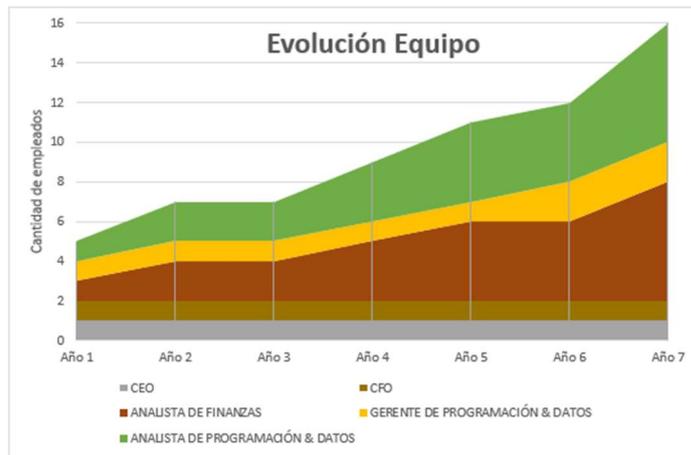
1. Combinación de 1 analista de finanzas y 1 analista de programación trabajando 1 año full time para 2 nuevos cliente
2. Se necesitan 1 analista de finanzas y uno de programación para cubrir íntegramente a los clientes cautivos cuando estos llegan a 5.
3. Gerente de programación y datos puede cubrir hasta 4 clientes nuevos y como máximo 10 cautivos

El segundo recurso identificado como potencial cuello de botella (pero con menor relevancia a nivel impacto) es la oficina. La misma contempla un máximo de 10 empleados.

A partir de lo expuesto, y teniendo en cuenta la evolución de la cantidad de clientes, se ha identificado la necesidad de personal permanente adicional y una oficina más grande, lo cual se ha reflejado en los costos.

<u>VOL</u>	-	4.0	7.0	10.0	14.0	18.0	22.0
Cientes Captados	-	1.0	4.0	7.0	10.0	14.0	17.0
Cientes Nuevos	-	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0

<u>Empleado</u>	<u>Carga horaria</u>	<u>Actividad</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	<u>Año 6</u>	<u>Año 7</u>
Analista de Finanzas & Datos	FULL TIME	Programación de nuevo cliente	1	2	2	2	2	2	3
Analista de Programación & Datos	FULL TIME	Programación de nuevo cliente	1	2	2	2	2	2	3
Gerente de Programación	FULL TIME	Liderazgo equipo	1	1	1	1	1	2	2
Analista de Finanzas & Datos	FULL TIME	Soporte cliente ya cautivo				1	2	2	3
Analista de Programación & Datos	FULL TIME	Soporte cliente ya cautivo				1	2	2	3
		Instalaciones	1	1	1	1	2	2	2



Fuente: desarrollo propio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>BROTU EN POLONIA</b>							
Empleados totales	5	7	7	9	11	12	16
Incrementos en cantidad de personal		40.0%	0.0%	28.6%	22.2%	9.1%	33.3%
<b>GERENCIA GENERAL</b>							
CEO	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo bruto	50	50	120	120	120	170	170
<b>Sueldo bruto total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>170</b>	<b>170</b>
<b>FINANZAS</b>							
CFO	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo bruto	40	40	110	110	110	150	150
ANALISTA DE FINANZAS	1	2	2	3	4	4	6
Sueldo bruto por empleado	25	25	30	30	30	35	35
<b>Sueldo bruto total</b>	<b>65</b>	<b>90</b>	<b>170</b>	<b>200</b>	<b>230</b>	<b>290</b>	<b>360</b>
<b>IT</b>							
GERENTE DE PROGRAMACIÓN & DATOS	1	1	1	1	1	2	2
Sueldo bruto por empleado	56	56	65	65	65	75	75
ANALISTA DE PROGRAMACIÓN & DATOS	1	2	2	3	4	4	6
Sueldo bruto por empleado	28	28	33	33	33	38	38
<b>Sueldo bruto total</b>	<b>84</b>	<b>112</b>	<b>131</b>	<b>164</b>	<b>197</b>	<b>302</b>	<b>378</b>
<b>Sueldos totales brutos</b>	<b>199</b>	<b>252</b>	<b>421</b>	<b>484</b>	<b>547</b>	<b>762</b>	<b>908</b>
<b>Cargas Sociales</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>211</b>	<b>242</b>	<b>274</b>	<b>381</b>	<b>454</b>
<b>Costo total del personal</b>	<b>299</b>	<b>379</b>	<b>632</b>	<b>726</b>	<b>821</b>	<b>1,143</b>	<b>1,362</b>
Incrementos en costo de personal		26.7%	66.8%	15.0%	13.0%	39.3%	19.2%

En USD'000

Sueldos tomados como referencia de ABSL 2020 Report y contemplado aumentos selectivos con fines de retención

En base a la importancia identificada de dichos recursos, se han realizado sensibilidades de stress en cuanto a potenciales retrasos y subsiguiente impacto en los costos, y sobre la evolución de cantidad de clientes no con la mezcla necesaria para utilizar al 100% la capacidad instalada, que serán expuestos con posterioridad.

## RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS

### Estructura de costos

Complementando lo expuesto en cuanto a los costos del personal, los restantes costos se componen de la siguiente manera (expresados en USD '000 y sin impuestos):

- Costos variables: con relación directa a la cantidad de clientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ALMACENAMIENTO EN SERVIDOR	2	8	14	20	28	36	44
VALIDACIÓN BIG4 (SOC report)	3	12	21	30	42	54	66
ASESORAMIENTO LEGAL	1	3	3	3	4	4	5
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>53</b>	<b>74</b>	<b>94</b>	<b>115</b>

- Gastos de Marketing: con mayor impacto al inicio del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
LINKEDIN & EMAILS	1	1	1	1	1	1	1
EXPOSICIÓN REUNIÓN SSCs	7	7	7	7	7	7	7
REUNIONES INDIVIDUALES CLIENTES	3	3	3	3	3	3	3
DISEÑO, FOLLETERIA, WEB-SITE	5	2	2	2	2	2	2
<b>MARKETING</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

- Gastos Generales: siendo los sombreados en gris activos fijos y amortizables en 5 y 10 años dependiendo de su naturaleza

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ALQUILER OFICINA	15	15	15	15	20	20	20
LIMPIERZA OFICINA	1	1	1	1	1	1	1
LUZ	1	1	1	1	1	1	1
TELÉFONO OFICINA	1	1	1	1	1	1	1
LIBRERÍA	1	0	0	0	0	0	0
INTERNET	2	2	2	2	2	2	2
SERVIDORES	10	2	2	2	2	2	2
VIÁTICOS	3	3	3	3	3	3	3
SEGUROS	1	1	1	1	1	1	2
EQUIPOS (PC, MONITOR, TECLADOS)	10	1	1	1	1	1	2
SOFTWARES	8	8	8	8	8	8	8
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>52</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>41</b>

## Estado de resultados

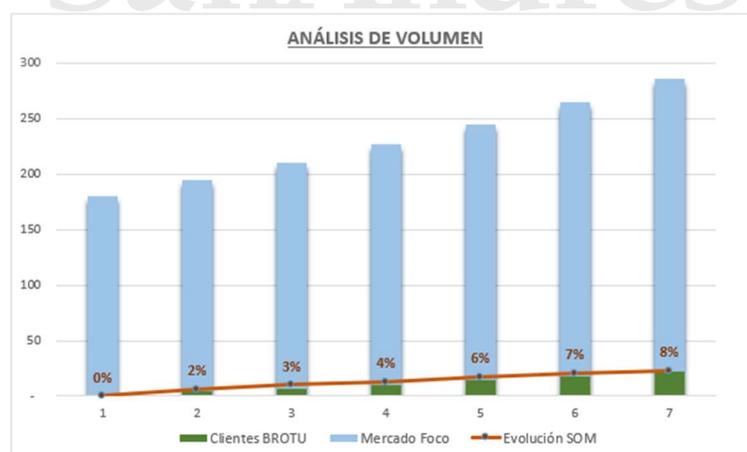
Comencemos recordando la evolución de los clientes nuevos y captados durante 5 años y tomando como premisa que al 6 año el 10% decide no continuar con el servicio, lo cual se encuentra estipulado en el contrato.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
CLIENTES CAPTADOS	-	1	4	7	10	14	18
CLIENTES NUEVOS	-	3	3	3	4	4	5
CLIENTES PERDIDOS							1
<b>TOTAL VOLUMEN</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>22</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
MERCADO TOTAL	1500	1620	1750	1890	2041	2204	2380
POTENCIAL DE MERCADO	360	389	420	453	490	529	571
POTENCIAL DE MERCADO FOCO	180	194	210	227	245	264	286
<b>SOM</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>

Por consiguiente, y como resumen gráfico, los clientes de BROTU crecen a raíz de ~1% anual, representando al año 7, un 8% del total del mercado foco.

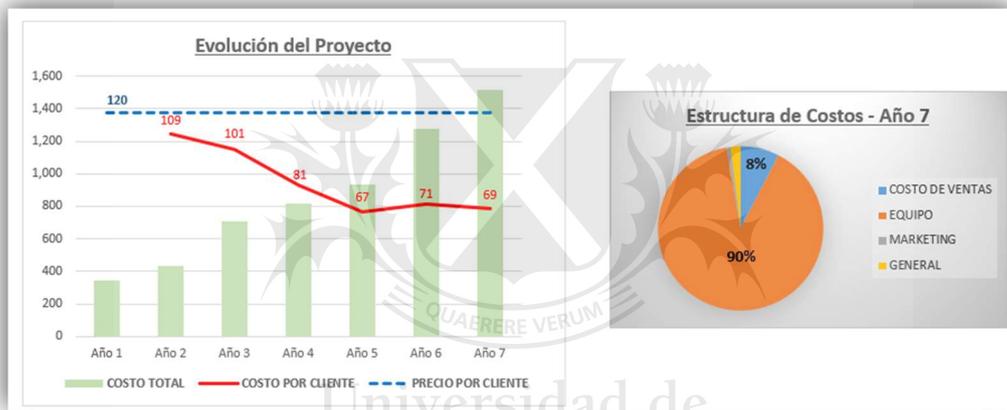
Recordemos que el “Mercado total” se compone de SSCs y BPOs, el “Potencial de mercado” por SSCs de finanzas (excl. IT y R&D) a donde apuntan las soluciones iniciales de BROTU y el “Mercado foco” por las 3 ciudades principales de Polonia.



Fuente: desarrollo propio

\* En USD'000

BROTU EN POLONIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>VOLUMEN</b>	0	4	7	10	14	18	22
Clientes Captados	0	1	4	7	10	14	17
Clientes Nuevos	0	3	3	3	4	4	5
<b>VENTAS</b>	0	480	840	1,200	1,680	2,160	2,640
<b>COSTO DE VENTAS</b>	6	23	38	53	74	94	115
<b>= Margen Bruto</b>	<b>-6</b>	<b>457</b>	<b>802</b>	<b>1,147</b>	<b>1,606</b>	<b>2,066</b>	<b>2,525</b>
% Margen Bruto/Vtas brutas		95.2%	95.5%	95.6%	95.6%	95.6%	95.6%
<b>COSTOS FIJOS</b>	338	414	667	761	861	1,183	1,403
Equipo	299	379	632	726	821	1,143	1,362
Marketing	15	12	12	12	12	12	12
Generales	24	23	23	23	28	28	29
<b>EBITDA</b>	<b>-344</b>	<b>43</b>	<b>136</b>	<b>386</b>	<b>745</b>	<b>883</b>	<b>1,122</b>
% EBITDA/Vtas brutas		9.0%	16.1%	32.2%	44.4%	40.9%	42.5%
<b>AMORTIZACIONES</b>	4	6	8	10	11	12	12
<b>EBIT</b>	<b>-347</b>	<b>38</b>	<b>128</b>	<b>377</b>	<b>734</b>	<b>871</b>	<b>1,110</b>
% EBIT/Vtas brutas		8.3%	16.0%	32.8%	45.7%	42.1%	43.9%
<b>IMPUESTO A LA RENTA (35%)</b>	0	0	0	68	257	305	388
<b>BENEFICIO NETO (después de imp)</b>	<b>-347</b>	<b>38</b>	<b>128</b>	<b>308</b>	<b>477</b>	<b>566</b>	<b>721</b>
% Beneficio Net / Ventas brutas		7.9%	15.2%	25.7%	28.4%	26.2%	27.3%



## Cash-Flow

BROTU EN POLONIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Beneficio Neto d/Imp</b>	-347	38	128	308	477	566	721
+ Amortizaciones	4	6	8	10	11	12	12
- Saldo IVA	-17	17	0	0	0	0	0
+ Variacion de Cuentas a Pagar	1	2	2	2	2	2	2
- Variación Cuentas a Cobrar	0	-49	-36	-36	-49	-49	-49
- Inversiones (en bienes de uso)	-29	-12	-12	-12	-12	-12	-12
<b>= Cash Flow</b>	<b>-388</b>	<b>2</b>	<b>89</b>	<b>271</b>	<b>430</b>	<b>520</b>	<b>675</b>
<b>Cash Flow Acumulado</b>	<b>-388</b>	<b>-386</b>	<b>-297</b>	<b>-26</b>	<b>405</b>	<b>924</b>	<b>1599</b>

Necesidad de Fondos -388

**Fondos necesarios 412**

Caja Mínima en los 7 años 24

## Requerimientos de Inversión

En base los estados contables, las proyecciones de impuestos a la renta y las estimaciones de cashflow, considero necesario un aporte de capital de 412 mil USD. Esto nos permitirá poner en marcha el proyecto y tener una caja mínima de 24 mil dólares. La fuente de financiación aún no se ha decidido.

## Valuación del Negocio

El método utilizado para valuar el negocio fue por medio del Ke.

Para ello se dejó de lado la perpetuidad, ya que se considera que el horizonte de 7 años es representativo, teniendo en cuenta cómo los cambios a nivel tecnología y finanzas pueden afectar a BROTU.

Se utilizó la tasa libre de riesgo (bonos del tesoro), se tomó la beta de negocios comparables (unidades de negocio correspondientes a la consultoría contables de PWC y SAP) y en base a la deuda reportada en sus estados contables se la desapalancó, considerando que para BROTU no prevemos, al menos al principio, deuda ni escudos fiscales. Se confirmó que la prima de riesgo de mercado ronda entre el 5 y 7%. Finalmente se agregó una prima de riesgo para Polonia de 6.3%. **La tasa de descuento (Ke) resultante fue de 13.21%.**

BROTU EN POLONIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
NOPAT	-347	38	128	308	477	566	721
NOF	-1	70	123	176	246	317	387
Activo circulante	0	73	127	181	254	326	399
Deuda operativa	-1	-2	-4	-5	-7	-10	-12
AFN	29	12	12	12	12	12	12
<b>ACTIVO OPERATIVO NETO</b>	<b>28</b>	<b>82</b>	<b>135</b>	<b>187</b>	<b>258</b>	<b>328</b>	<b>399</b>
ROIC		136%	157%	229%	254%	220%	220%
RONIC			170%	341%	240%	126%	219%
<b>FLUJO DE FONDOS LIBRE</b>	<b>-388</b>	<b>2</b>	<b>89</b>	<b>271</b>	<b>430</b>	<b>520</b>	<b>675</b>
VALOR RESIDUAL							0
FFL + VR	-388	2	89	271	430	520	675
FACTOR DESCUENTO	1	1	1	1	1	0	0
<b>VP FLUJO</b>	<b>-343</b>	<b>2</b>	<b>61</b>	<b>165</b>	<b>231</b>	<b>247</b>	<b>283</b>
<b>VALOR DE NEGOCIO</b>	<b>647</b>						
<b>TIR</b>	<b>45%</b>						
Para cálculo de Ke	13.21%						
Tasa libre de riesgo (Bonos de tesoro USA - 10Y)	2.93%						
Beta apalancada	0.70						
D/V	5%						
Beta desapalancada	0.66						
PRM	6.0%						
CRM	6.3%						

Por consiguiente, el negocio estaría valuado en aproximadamente 647 mil dólares con una tasa interna de retorno de 45%.

## Escenarios de Sensibilidad y Stress

	ESCENARIOS				OTRA SENSIBILIDAD
	-1 Cliente por año	2 meses más para programar	Base	+1 Cliente más por año	DISTRIBUCIÓN CLIENTES PERFECTA
EBITDA	652	1,122	1,122	1,474	1,237
VAN	67	580	647	1142	808
TIR	17%	42%	45%	68%	49%
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	5%	20%	70%	5%	
VAN AJUSTADO	629				

Si bien considero que el escenario base y premisas utilizadas durante la presente tesis fueron validadas, estresamos aún más los modelos, teniendo en cuenta potenciales riesgos y su probabilidad de ocurrencia, concluyendo que el negocio estaría valuado en 629 mil dólares.

A modo informativo me pareció importante exponer cual sería el impacto si lográsemos una distribución óptima de clientes durante los años.

Esto implicaría usar los recursos internos de manera óptima, siendo 100% eficientes, y postergando algunos clientes, considerando que no se van a la competencia.

Como he detallado en las secciones anteriores, los analistas pueden cubrir 2 clientes nuevos por año. Sin embargo, el escenario base contempla que en los primeros años vamos creciendo de a 3 clientes nuevos, lo que deja a uno de los equipos de analistas con una capacidad ociosa de 6 meses.

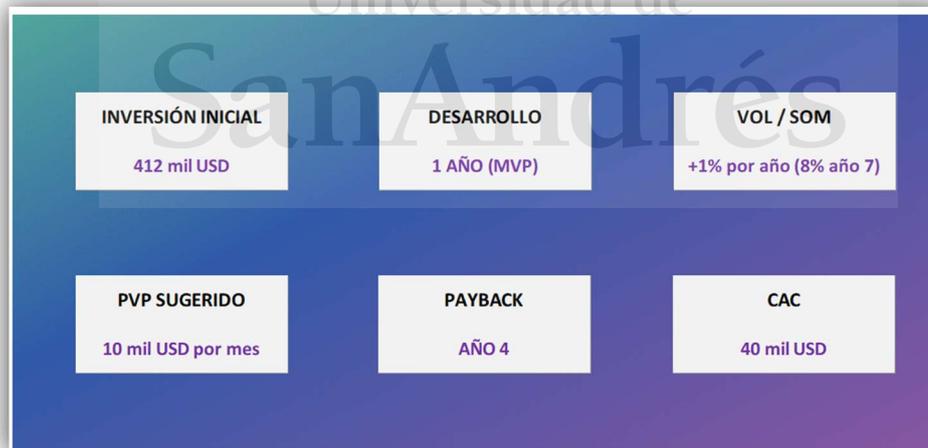
Esto está hecho, primero porque la ambición es crecer y darnos a conocer, a pesar de no tener los costos más eficientes, y, por otro lado, para darlos cierta flexibilidad de poder tener algún retraso y por ende tener back-ups.

## CONCLUSIÓN

Como se demostró a lo largo del presente plan de negocios, BROTU busca resolver una problemática general en los Centros de Servicios Compartidos, a un precio razonable teniendo en cuenta las potenciales eficiencias, con una inversión inicial moderada, con un plazo de desarrollo acotado y un repago de 4 años, basado siempre en premisas validadas y razonables.

Se han identificado como riesgo la falta de barrera de entrada y se han analizado a los competidores actuales y a aquellos que podrían verse tentados a ingresar al mercado. Sin embargo, creo que la visión esencial de BROTU que es la customización es la forma de diferenciarnos.

Por último, se han trabajado en los potenciales riesgos de retrasos y variaciones en volumen, premisas identificadas como críticas y cómo ello impactaría en los KPIs del proyecto.



## BIBLIOGRAFÍA

Survey Monkey. <https://es.surveymonkey.com>

ABSL 2020 Report. <https://investinpomerania.pl/wp-content/uploads/2020/06/ABSL-Report-2020.pdf>

Proceso de Canvas. <https://www.canvasgeneration.com/>

Competidores potenciales. <https://plaid.com/>

Competidores potenciales. <https://www.ibm.com/>

Competidores potenciales. <https://www.bancosantander.es/empresas/cobros-pagos/>

Competidores potenciales. <https://www.interbanking.com.ar/banca-electronica>

Competidores potenciales. <https://ank.app/producto/>

[https://www.swissinfo.ch/spa/polonia-coyuntura\\_polonia-sube-los-tipos-de-inter%C3%A9s-por-noventa-vez-consecutiva/47658332](https://www.swissinfo.ch/spa/polonia-coyuntura_polonia-sube-los-tipos-de-inter%C3%A9s-por-noventa-vez-consecutiva/47658332)

<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

<https://finance.yahoo.com/quote/PWCO?p=PWCO&.tsrc=fin-srch>

<https://finance.yahoo.com/quote/SAP?p=SAP&.tsrc=fin-srch>

<https://finance.yahoo.com/quote/SAP/key-statistics?p=SAP>

<https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/polonia>

Universidad de  
**San Andrés**