

# PLAN DE NEGOCIO



**Preparado por Vady René Guerra**

**Barcelona, 08 de Julio 2023**

## Índice de contenidos

---

Perfil del Emprendedor.....	5
Motivación .....	6
Resumen Ejecutivo del Proyecto .....	7
Tamaño del Mercado .....	10
Características del Mercado .....	11
Segmentación del Mercado.....	12
Estrategia por Segmento .....	13
Necesidades del Cliente.....	14
Tendencias de Mercado .....	15
Crecimiento del Mercado .....	17
Identificación del Cliente .....	18
Clientes Claves.....	19
Industrias y Mercados Potenciales .....	20
Dolor del Cliente, Solución Propuesta y Propuesta de Valor .....	22
Validación Propuesta de Valor .....	23
Ventaja Competitiva y Competencia .....	24
Marketing Mix .....	27
Planes de Fidelidad .....	28
Estrategia de Marketing Digital.....	28
Costes del Plan de Marketing .....	29
Metodología plan de Ventas.....	31
Proyecciones de Venta .....	31
Plan de Operaciones, Proceso de Negocio .....	34
Actividades dentro del Proceso de Negocio .....	35
Actividades Clave dentro del Proceso de Negocio.....	37
Indicadores Clave de Operaciones.....	38
Organización por Célula.....	40
Plan Financiero, Descripción del Modelo de Negocios .....	43
Inversión .....	44
Ingresos.....	44
Gastos.....	45
Tesorería .....	45
Financiación .....	47

Cuenta de Resultados.....	47
Balance .....	48
Análisis de Resultados.....	49
Valor del Activo.....	50
Conclusión del Estado Plan Financiero .....	51
Plan de Lanzamiento.....	53
Conclusión General del Proyecto.....	55
Anexos.....	56

## PERFIL, MOTIVACION Y RESUMEN EJECUTIVO

**Perfil profesional del emprendedor;** Soy Vady René Guerra cuento con más de 20 años de experiencia en la industria de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicaciones. He desempeñado cargos de alta cualificación y responsabilidad en grandes empresas de Latinoamérica desarrollando fuertes lazos de confianza con la industria a nivel global.

Fui Vicepresidente de Negocios Corporativos en Claro Ecuador, Director Desarrollo de Productos y Nuevos Negocios en Claro Chile, Gerente Servicios de Valor Añadido, entre otras posiciones. Inicié mi carrera profesional el año 1992 y tuve la suerte de conocer de cerca y ser protagonista de una de las mayores disrupciones tecnológica a escala global, la masificación de la comunicación personal en voz y datos a escala planetaria.

He sido responsable de liderar grandes proyectos de telecomunicaciones, implementación y evolución de servicios de valor añadido y transformación digital. Fui parte del equipo estrategia de productos B2C y B2B en América Móvil una de las 5 principales corporaciones de telecomunicaciones a nivel global.

Previamente cursé un MBA en la Universidad Adolfo Ibáñez, con especializado en Gestión de la innovación en Babson College, hice un Magister en Dirección de Producción & Calidad y soy Licenciado en Administración de Empresas, especializado en Finanzas y Auditoría

Tengo motivaciones profesionales y personales para llevar a cabo el este proyecto;

**Profesionales;** Tuve una carrera exitosa en Latinoamérica, con logros a gran escala y una posición consolidada. Siempre estuvo en mis planes retirarme de la vida corporativa a tiempo para poder explorar otros aspectos profesionales. Ese momento llegó en Septiembre del 2021 por razones que explicaré a continuación.

**Personales;** En Septiembre del 2021 estaba en Santiago de Chile junto a mis hijas Alejandra y Constanza, pasando unas breves vacaciones, ambas cursaban sus estudios universitarios en Barcelona mientras yo ocupaba una alta posición como Vicepresidente de Negocios Empresariales en la empresa Claro, en Ecuador. La noche del 02 de Septiembre, mi hija Constanza se reunió con unos amigos, esa noche falleció en un accidente automovilístico. Supe inmediatamente que mi vida había cambiado para siempre y que debía tomar un rumbo distinto.

A un costo infinito que nunca hubiese querido pagar, tenía mi libertad, tal vez por primera vez de treinta años. Mi amada hija, con su sacrificio, me la había entregado. Por ella, por mi hija Alejandra y mi esposa Erika decidí avanzar en mi nueva vida. Junto a mi esposa, en enero 2022 nos trasladamos a Barcelona para radicarnos definitivamente.

**Implicación del emprendedor en el proyecto;** Mi dedicación en este proyecto es a tiempo completo, con residencia en Barcelona y traslados frecuentes a Latinoamérica que en la primera fase de tres años será mi mercado objetivo.

Mi plan al llegar a Barcelona fue, en base a una idea y alcance inicial del proyecto, tomar un curso de especialización que me permitiese actualizar mis conocimientos y a la vez validar las hipótesis que formulé durante el primer semestre del año 2022.

El resultado está detallado en las siguientes páginas.

**Pont, mi proyecto, es una consultora y distribuidora de productos digitales de alta complejidad.**

Está en marcha blanca desde enero 2023 y representa a Desarrolladores de Productos con base tecnológica 5G Cloud, IoT, Servicios de Valor Añadido (SVA), IA aplicada a Microcréditos, LTE Privada y MarTech (Marketing Technologies), que en adelante llamaré Partnes.

**El Mercado Objetivo** de Pont es Latinoamérica, Pacifico Sur, concretamente, Chile, Colombia, Perú y Ecuador. El tamaño total del mercado es 1,36 veces el mercado español, lo he valorizado en 480 millones de euros anuales y tiene un crecimiento año contra año de dos dígitos.

**El Partner**, tiene su operación principal en un mercado desarrollado, está en proceso de expansión y quiere llevar su Producto al Mercado Objetivo o Región donde opera Pont. Con los Partners que actualmente representa Pont, puedo llegar al 34% del Mercado Total, aumentando año a año este número en la medida que sean más los Partners representados.

**El Cliente**, en esta primera fase de tres años, son Corporaciones de Telecomunicaciones, en adelante Telcos, que operan en la Región. Son las principales distribuidoras de tecnologías digitales masivas a usuarios personas y empresas. El mercado está concentrado en cuatro Corporaciones; América Móvil, Telefónica, Entel, WOM y Milcom, En su conjunto operan 13 Telcos, llegando a 151 millones de usuarios persona y 8 millones de usuarios empresariales.

**El Dolor** de las Telcos es el mismo. Una baja persistente en su Ebitda, inversiones por renovación tecnológica al alza y dificultad para encontrar tecnologías habilitantes de alto impacto para; captar-retener clientes y evolucionar sus redes, a coste eficiente.

**El cliente dentro del cliente**, (o el tomador de decisiones) son los Vicepresidentes de Negocios Persona, Vicepresidente de Negocios Empresariales, Vicepresidentes de Tecnología y en algunas operaciones el Vicepresidente de Marketing. Sus agendas están capturadas por urgencias y controles corporativos que les dificulta encontrar de forma rápida productos y tecnologías de alto impacto que mejoren sus resultados.

**La propuesta de Valor** de Pont es bordar el dolor a través de una mezcla de cuatro elementos que describiré a lo largo de este documento; 1) Cuatro Células de Negocio Autónomas, 2) Cuatro Exvicepresidentes con larga trayectoria en la industria de Telco y acceso directo a los Vicepresidentes tomadores de decisiones 3) Un Proceso de Negocios altamente estandarizado y

adaptado a Telcos y 4) Una Curatoría de mercado y producto que permita reducir el ciclo de venta y aumentar la tasa de cierre optimizando al máximo el FIT entre producto-cliente-mercado.

Usaré lo descrito en los planes de, Marketing y Ventas, Operaciones, Financiero y Prueba de Hipótesis, complementando aquellos puntos que requieran una mejor explicación ya sea por su complejidad y/o impacto estratégico en el proyecto.

# MERCADO

## Tamaño del Mercado

**El Mercado Total Pacífico Sur es de 159 millones de líneas personas y 8 millones de líneas empresariales.** Realizando algunos ajustes, tenemos una penetración poblacional de 88%, sobre una población total de 122 millones de personas.

### Mercado por Corporación;

Telco	B2C (pos)	B2C (pre)	Líneas Persona	Líneas Empresa	Líneas Contrato	Líneas Totales	Poblacion c/linea	Poblacion Total
America Movil	18.029.486	43.371.631	61.401.117	2.663.718	20.693.205	64.064.836	41.762.202	46.889.145
Telefonica	13.726.732	28.897.373	42.624.105	2.871.109	16.597.840	45.495.214	29.252.689	33.761.310
Entel	8.230.683	7.774.939	16.005.622	1.685.802	9.916.485	17.691.424	12.118.152	13.469.410
Wom	4.053.824	3.993.154	8.046.978	117.025	4.170.849	8.164.003	5.503.297	5.775.818
Millicom	2.667.544	11.637.795	14.305.340	546.364	3.213.909	14.851.704	8.486.442	9.593.850
Otros	3.354.081	13.417.908	16.771.989	207.690	3.561.771	16.979.680	11.317.465	13.160.368
<b>Total Pacífico Sur</b>	<b>50.062.350</b>	<b>109.092.801</b>	<b>159.155.150</b>	<b>8.091.710</b>	<b>58.154.059</b>	<b>167.246.860</b>	<b>108.440.246</b>	<b>122.649.902</b>

Cuadro 1, Fuente agencias regulatorias en Chile, Perú, Colombia y Ecuador

Para el cálculo de penetración poblacional se considera que el 50% de las líneas B2C Prepago (B2C (pre)) están activas, algo normal en el casi todos los territorios. Sumadas a las líneas prepago-activas, contrato activas y empresariales llegamos a 108 millones de líneas sobre una población total de 122 millones. Un mercado importante

### Mercado por País y Valor;

Country	Customers (Millions)		Market	PerCapita	Arpu	
	B2C	B2B	Billions	Dollars	B2C	B2B
Chile	16,99	2,29	2,7	139,4	9,0	32,0
Peru	25,84	2,14	4,0	119,4	11,0	24,0
Colombia	44,48	2,57	7,0	136,3	12,0	20,0
Ecuador	12,96	1,08	2,1	116,5	12,0	16,0
<b>South Pacific</b>	<b>100,27</b>	<b>8,09</b>	<b>15,84</b>	<b>511,62</b>	<b>11,23</b>	<b>15,58</b>

Cuadro 2, Resumen por territorio en base a Cuadro 1, Fuente Arpu, Informes financieros por Corporación

En el Cuadro 2, he ajustado el mercado a clientes con líneas Personas B2C y Empresas B2B dejando fuera el efecto de líneas prepago-inactivas. Valorizando el mercado a un Arpu (Average Revenue per User) de 11,23 dólares por línea persona mes y 15,58 dólares por línea empresa mes, tenemos un mercado total de 15,8 Billones de dólares anuales.

### Quiebre del mercado en Total (TAM), Disponible (SAM) y Objetivo (SOM)

Country	TAM (B)	SAM (M)	SOM (M)	M.Share
Chile	2,72	28,30	2,55	9,0%
Peru	4,03	41,94	1,68	4,0%
Colombia	7,02	73,16	3,60	4,9%
Ecuador	2,07	21,60	1,08	5,0%
<b>South Pacific</b>	<b>15,84</b>	<b>165,00</b>	<b>8,90</b>	<b>5,4%</b>

Cuadro 3, Estimación de mercado disponible en base a Productos representados y Plan de Ventas

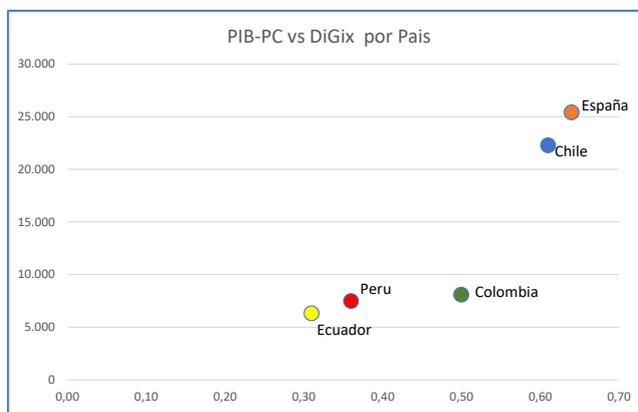
Pont representa a cuatro Partners con productos, 5G Cloud, SVA, IA Credit Score y Martech. El mercado disponible y objetivo lo he calculado en base a los Productos representados, que permiten apalancar ingresos por 165 millones de dólares, de los que espero capturar al tercer año 8,9 millones (5,4% market share).

## Características del Mercado

**Geográfico;** Pacifico Sur es un mercado, geográficamente homogéneo, la superficie total es 1,2 veces Europa occidental (incluyendo reino unido), con un solo idioma oficial, castellano, 12 ciudades que concentran el 80% de la actividad económica y 4 grandes Telcos que concentran el 80% del mercado.

**Demográfico;** La demografía de la región es heterogénea. Si bien los grandes indicadores poblacionales son similares hay diferencias importantes. Usando el índice Digix BBVA (DGX) y PIB Per cápita (PIB-PC), se aprecia la diferencia

Chile exhibe indicadores similares a España tanto en PIB-PC como digitalización (PIB-PC 22 mil dólares y DGX 0,61). Mas abajo está Colombia (PIB-PC 8 mil dólares DGX 0,5). Por último, Perú y Ecuador (PIC-PC 7,4 y 6,3 mil dólares y DGX 0,36 y 0,31).



Cuadro 4, PIB Per cápita versus digitalización. Fuente índice Digix 2021 y Bancos Centrales de cada país

El indicador PIB-PC, DGX determina la Disposición a Contratar tecnologías, que analizaré más adelante.

**El mercado disponible (SAM), está quebrado en tres verticales.** Personas B2C, Empresas B2B y Tecnología TEC. Cada uno con un interlocutor, objetivos y toma de decisión distinto.

**Segmentación por Territorio y Vertical**

Territorio	millones de dolares				Comportamiento		
	SAM	B2C	B2B	TEC	B2C	B2B	TEC
Chile	28,30	17,0	2,8	8,5	Alta interés foco en SVA Digitalizacion de Venta	Medio interés foco en Soluciones Probadas	Alto interés foco en 5G Cloud Volte
Colombia	73,16	58,5	3,7	11,0			Medio interés foco en Volte
Perú	41,94	35,7	2,1	4,2	Medio interés foco en Digitalizacion de Venta		Bajo interés foco en Precio
Ecuador	21,60	21,6	0,0	0,0		Mínima disposicion	
<b>Pacifico Sur</b>	<b>165,00</b>	<b>132,8</b>	<b>8,6</b>	<b>23,7</b>			

Cuadro 5. Quiebre de mercado disponible en base a madurez del mercado y Productos con mejor chance de convertir

El Cuadro 5 muestra cómo se distribuye el mercado disponible por territorio y vertical. Salta a la vista que el mercado relevante es Personas B2C, lo sigue Tecnología y luego Empresarial B2B.

Las Productos foco por vertical sin; Plataformas y Servicios de Valor Añadido, Servicios Marketing Technologies para digitalización procesos de preventa, venta y posventa, 5G Cloud y Volte. En la sección Partners de este documento ahondaré mas sobre las características de cada Producto y en el siguiente punto analizaré como el mercado disponible se transforma en Mercado Objetivo y que estrategia usaré para llegar al objetivo planteado.

Cada vertical tiene necesidades y mecanismos de decisión distintos. A continuación, llevaré el mercado disponible a mercado objetivo y explicaré la estrategia en cada uno de ellos

Territorio	millones de dolares				Comportamiento		
	SAM	B2C	B2B	TEC	B2C	B2B	TEC
Chile	2,55	1,5	0,3	0,8	Alta interés foco en SVA Digitalización de Venta	Medio interés foco en Soluciones Probadas	Alto interés foco en 5G Cloud Volte
Colombia	3,60	2,9	0,2	0,5			Medio interés foco en Volte
Perú	1,68	1,4	0,1	0,2	Medio interés foco en Digitalización de Venta		Bajo interés foco en Precio
Ecuador	1,08	1,1	0,0	0,0			
<b>Pacífico Sur</b>	<b>8,90</b>	<b>6,9</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>			

Cuadro 6, Quiebre de mercado objetivo en base a madurez del mercado y disposición a contratar

**Matriz de Segmentación;** La Disposición a Contratar, es distinta por mercado y no correlaciona con el tamaño disponible. Si correlaciona con el indicador PIB-PC, DGX descrito en el Cuadro 4, que a su vez correlaciona con el grado de competencia en el territorio.

El cuadro muestra en cuadrantes, Disposición a Contratar y Segmento, con lo cual, ya es posible establecer una estrategia

B2C	<b>Perú-Ecuador;</b> Ofrecer solo producto Martech enfocado en digitalización pre venta, venta y postventa	<b>Chile-Colombia;</b> Ofrecer Productos SVA y Martech a todas las Telcos buscando posibles exclusividades. Arrancar por Telcos enfocadas en crecimiento clientes.
	<b>Colombia-Perú;</b> Identificar Telcos con disposición a usar tecnologías coste eficiente y ofrecer a ellas el producto	<b>Chile;</b> Ofrecer Cloud 5G y Volte a Telcos con mas apertura a usar tecnologías emergentes
TEC	Media Disposicion	Alta Disposicion

Cuadro 7, Segmentación por Producto y Territorio

**En Alta Disposición;** TEC Chile, B2C Chile y Colombia

**En Media Disposición;** TEC, Colombia y Perú. B2C Ecuador y Perú

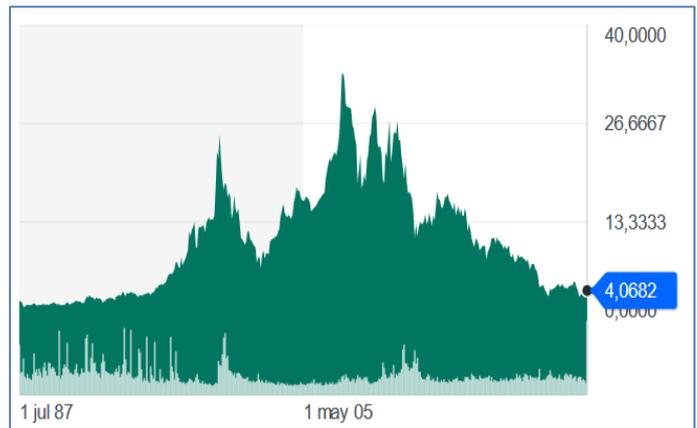
La estrategia por segmento la describo dentro de cada cuadrante y se basa en ofrecer lo que necesita la Telco en este momento, sin llevarle productos que están fuera de su interés o madurez de mercado.

En esta segmentación la vertical B2B no es significativa, por tanto, el análisis lo haré sobre B2C y TEC.

Hay una necesidad común en los segmentos B2C y TEC que resalta en todas las Telcos y Territorios. La detección de la necesidad se realizó a través entrevistas en profundidad con Vicepresidentes de Telcos y una encuesta específica realizada para el segmento B2C.

Hay dos razones que explican la necesidad de las Telcos

**Pérdida Valor de Mercado**, producto de la baja persistente de precio en su producto Core, sin que sus costes de producción bajen a la misma tasa. Las Telcos han sido afectadas por diversas regulaciones enfocadas a la desagregación de sus redes y la consecuente transferencia del valor a capas superiores Aquí, empresas nativas digitales, Apple, Meta, Google, Netflix y otras, exhiben mejores resultados



Cuadro 8, Valor accionario de Telefónica desde 1987 a la fecha

**Baja relevancia en la distribución de Activos Digitales;** Si bien hay una necesidad real de personas y empresas para digitalizarse, las Telcos presentan dificultad para capturar este espacio, en donde nuevamente empresas nativas digitales y especializadas, logran mejor resultado



Cuadro 9, Posicionamiento grandes corporaciones en Mercado IoT. Fuente [www.iotone.com/iotone100](http://www.iotone.com/iotone100)

**Esto nos lleva al dolor.** Baja persistente en el flujo de caja para operar y captar nuevos clientes, costes que no bajan a la misma velocidad y dificultad en distribución activos digitales para generar nuevos ingresos, configuran un panorama complejo para una industria de gran tamaño y relevancia. Así el dolor-necesidad se expresa en B2C y TEC de formas distintas.

**En palabras casi literales de los Vicepresidentes a cargo de B2C y TEC su dolor es el siguiente;**

*B2C; Captar más clientes y/o retenerlos a menor coste por unidad*

*TEC; Expandir la red de forma rápida, flexible y segura y al menor coste por GB*

*B2B; Aumentar Share of Wallet con productos digitales (hipótesis, no testado)*

La consultora Gartner ha identificado 9 tendencias y tecnologías estratégicas para el año 2021 y siguientes;

**IoB, Internet del Comportamiento, Internet of Behaviors;** Evolución de IoT. "Busca capturar datos de una amplia variedad de fuentes privadas y públicas, y aprovechar esos datos para influir en el comportamiento del consumidor usuario"

**TE, Experiencia Total, Total Experience;** "La experiencia total integra la experiencia del cliente (CX), la experiencia del usuario (UX), la experiencia del empleado (EX) y la experiencia múltiple (MX), con el fin de crear una experiencia general superior para todas las partes. La experiencia total también es una forma altamente efectiva para que las organizaciones establezcan la diferenciación del mercado e impulsen la ventaja competitiva"

**PEC, Computo seguro, Privacy-Enhancing Computation;** El objetivo de la computación segura es aumentar "la privacidad es permitir que las organizaciones compartan datos de manera segura y eficiente en entornos que no son de confianza"

**DC, Procesamiento en la nube, Distributed Cloud;** "La nube distribuida proporciona opciones de nube pública a diferentes ubicaciones físicas, pero de una manera que es más simple y rentable que las soluciones de nube privada. También cumple con el requisito de cumplimiento de mantener ciertos datos dentro de un área geográfica específica. Los modelos de nube distribuida incluyen: nube pública local; Nube perimetral de IoT; nube comunitaria del área metropolitana; Nube de borde móvil 5G; y la nube perimetral de red global"

**AO, Operación remota, Anywhere Operations;** "Operaciones en cualquier lugar es un modelo operativo de TI que está diseñado para apoyar a clientes y empleados, así como para administrar la implementación de servicios distribuidos, desde cualquier lugar"

**CM, Malla de Ciberseguridad, Cybersecurity Mesh;** "Enfoque arquitectónico distribuido para un control de ciberseguridad confiable, adaptable y escalable, y que esencialmente permite a cualquier usuario autorizado acceder de forma segura a cualquier activo digital, independientemente de dónde se encuentre el usuario o el activo".

**ICD, Delivery inteligente, Intelligent Composable Delivery;** "La pandemia reveló que muchas organizaciones no eran tan ágiles y flexibles como creían. Como resultado, en lugar de pivotar sin problemas, muchos procesos comerciales se rompieron. La entrega inteligente es una arquitectura modular que tiene como objetivo evitar esta ruptura en el futuro a través de tres objetivos críticos: permitir un mejor acceso a la información; mejorar la información con nuevos conocimientos; cambiando y respondiendo a medida que se toman las decisiones"

**AI, Inteligencia Artificial AI Engineering;** "Gartner predice que, en el próximo año, más organizaciones adoptarán una sólida estrategia de IA que abordará algunos de los problemas comunes en los proyectos de IA en los últimos años, incluidos problemas relacionados con la gobernanza, la escalabilidad y la sostenibilidad".

**HYA Hiper Automatización, Hyperautomation;** Aprovecha la IA, el aprendizaje automático, la robótica y el software basado en eventos para automatizar tantos procesos de TI y de negocios como sea posible. Gartner cree que la hiper automatización es la clave para desbloquear la excelencia operativa digital y la resiliencia operativa. Esto es especialmente importante después de la pandemia, ya que las organizaciones están siendo presionadas para permitir y mejorar rápidamente opciones más remotas y digitales.

### Correspondencia entre tendencia global, Vertical, Producto y Territorio

Tendencia	Vertical	Producto	Territorio	Estado	Driver
<b>IoB</b>	B2B	LTE Privadas SmartCity IoT Agro	Chile Colombia	Interés Medio Ofrecer a Telcos más innovadoras en Producto	Aumento Ingresos Digitales
<b>TE</b>	B2C	Marketing Conversacional Storefront OTT	Chile Colombia Perú Ecuador	Interés Medio-Alto Ofrecer a Telcos con foco en captación de clientes	Menor Coste adquisición de Clientes
<b>PEC</b>	TEC	Sin Producto	Chile Colombia	Buscar Partner	Menor Coste Producción
<b>DC</b>	TEC	Cloud 5G Volte	Chile Colombia	Alto interés Ofrecer a Telcos más innovadoras en lo Técnico	Menor Coste Producción
<b>AO</b>	TEC	Sin Producto	Chile	Buscar Partner	Menor Coste Producción
<b>CM</b>	B2B	Sin Producto	Chile Colombia	Buscar Partner	Aumento Ingresos Digitales
<b>ICD</b>	B2C	Sin Producto	Chile Colombia Perú Ecuador	Buscar Partner	Menor Coste Atención de Clientes
<b>AI</b>	B2C B2B TEC	Sin Producto	Chile Colombia Perú Ecuador	Buscar Partner	Menor Coste Adquisición, Atención y Operación de Clientes
<b>HYA</b>	TEC	Sin Producto	Chile Colombia	Buscar Partner	Menor Coste Adquisición, Atención y Operación de Clientes

En 2 de las 9 tendencias, Pont cuenta con Productos a Distribuir, en una de ellas está evaluando Productos y en otras 7 debe buscar Partner.

Cabe destacar que estas tendencias no se reflejarán inmediatamente en Pacifico Sur. Lo que está claro es que seguirá la tendencia global ya que es un mercado que adopta tendencias, en algunos países de forma mas acelerada como Chile, en otros mas gradual como Colombia y en otros más tardía como Perú y Ecuador.

En concreto, mi objetivo será pasar con Producto en dos tendencias cuatro, agregando AI e IoB.

## Crecimiento del Mercado

En línea con la tendencia de digitalización de la actividad económica, se espera un crecimiento de 14,4% en tres años, tanto en el mercado B2C, B2B y TEC, crecimiento que será disputado por grandes distribuidoras de tecnología que buscarán copar el espacio de oportunidad que, al menos en Pacifico Sur aún mantienen las Telcos.

Para estimar el crecimiento de la región usará nuevamente el índice Digix y concretamente España como referencia.

Tomaré dos grupos; Chile y Resto Pacifico Sur. En cada caso estimaré cuanto tiempo tardarán en llegar al mismo indicador de España, teniendo en cuenta que a su vez España avanza a una determinada velocidad. El cambio en el índice entregará un estimado la velocidad a la que se está digitalizando el territorio y concretamente a la tasa que está creciendo.

### Supuestos del modelo (evaluación a 3 años)

Chile alcanza a España el 2025  
 Colombia alcanza el promedio mundial  
 Perú, el que más crece en tasa, queda un 25% bajo Colombia  
 Ecuador, duplica su tasa de crecimiento, pero no logra acercarse a otros países

Territorio	Digix			Tasa Crecimiento		
	2019	2022	2025	Actual	Probable	2025 / 2022
Ecuador (est)	0,31	0,32	0,35	1,6%	3,2%	9,7%
Peru	0,32	0,36	0,43	6,3%	6,3%	18,8%
Colombia	0,46	0,50	0,58	4,3%	5,0%	15,0%
Chile	0,58	0,61	0,67	2,6%	3,3%	9,9%
<b>Pacifico Sur</b>	<b>0,42</b>	<b>0,45</b>	<b>0,52</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,8%</b>	<b>14,4%</b>
<b>España</b>	<b>0,62</b>	<b>0,64</b>	<b>0,67</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,8%</b>	<b>5,4%</b>

## Identificación del Cliente

En la primera fase de tres años, Pont se enfocará en grandes Corporaciones de Telecomunicaciones (Telcos), que operan en la región y son los principales canales de venta al consumidor final. Las Corporaciones son; América Móvil, Telefónica, Entel, WOM, Tigo y Millicom.

Comparten el mismo dolor, según la vertical analizada y la toma de decisiones está en manos de Vicepresidentes de negocio Personas B2C, Negocio Empresarial B2B y Tecnología TEC cuya agenda está capturada por urgencias y controles corporativos que les dificulta encontrar de forma rápida productos de alto impacto que mejoren sus resultados de distribución, eficiencia o monetización, para todos los efectos de este documento, El Cliente.

La personificación de estos Vicepresidentes es muy clara, son pocos y la mayoría se conocen. A continuación, una descripción de cada uno de ellos;

		
<p><b>Vicepresidente, Director o Gerente Mercado Personas B2C</b></p> <p>Responsable de marketing, productos o ventas</p> <p>Hombre y en algunas excepciones mujer. Exitoso (a), 38 a 48 años, bien contactado, viste a la moda, gusta de automóviles deportivos, viaja con frecuencia, está casado (a), tiene hijos pequeños.</p> <p>Pertenece a la clase acomodada joven del país en donde trabaja</p> <p>Solo se relaciona con sus pares sociales, compañeros de universidad o profesionales de similar posición</p> <p>Social y bien contactado</p>	<p><b>Vicepresidente, Director o Gerente Mercado Empresarial B2B</b></p> <p>Responsable del segmento B2B, incluyendo marketing, productos, ventas y post venta</p> <p>Hombre. Exitoso, 42 a 55 años, bien contactado, formal, gusta de automóviles clásicos, casado, tiene hijos grandes.</p> <p>Pertenece a la clase empresarial del país en donde trabaja</p> <p>Solo se relaciona con sus pares sociales, empresarios o personajes públicos.</p> <p>Elitista</p>	<p><b>Vicepresidente, Director o Gerente Tecnología TEC</b></p> <p>Responsable por la operación y evolución tecnológica de la red de Telecomunicaciones</p> <p>Ingeniero altamente calificado, hombre. Conocido y destacado en su materia 45 a 60 años, formal, gusta de automóviles SUV, casado con hijos grandes.</p> <p>Pertenece a la elite intelectual del país donde trabaja y destaca por su capacidad técnica respetada</p> <p>Solo se relaciona con sus pares especialistas, o gente socialmente similar a él.</p> <p>Selectivo y distante</p>

Pont aborda a El Cliente a través de células lideradas por Exvicepresidentes con larga trayectoria en la industria Telco y acceso directo al Cliente. En definitiva, un par del cliente que lo conoce y cuenta con su confianza.

Son cinco Corporaciones, América Móvil, Telefónica, Entel, WOM, Tigo y Millicom, que agrupan trece Operaciones Telcos en el mercado, América Móvil posee cuatro al igual que Telefónica, Entel y Wom dos y Tigo una.

Cada Operación Telco cuenta con tomadores de decisiones o Clientes con independencia que, si bien siguen políticas corporativas, cuentan con libertad para elegir tecnologías habilitantes si consideran que contribuirán al logro de su objetivo.

El siguiente cuadro muestra como están organizadas las cuentas, País, Vertical y la cercanía del exVP a cargo del Cliente.

Principal exVP Pont	Telco	País	Vertical	Cercanía con VP Telco
Vady René Guerra	Claro	Chile	TEC, B2B	Ata, Alta
	Wom	Chile	TEC	Alta
	Claro	Perú	B2C, TEC, B2B	Baja, Baja, Alta
	Claro	Ecuador	B2C	Alta
	Claro	Colombia	B2C, TEC, B2B	Media, Baja, Alta
	Wom	Colombia	TEC	Media
Cristian Vera	Claro	Chile	B2C	Media
	Entel	Chile	B2C, TEC, B2B	Media, Baja, Media
	Entel	Perú	B2C, TEC, B2B	Baja, Baja, Baja
	Wom	Chile	B2C	Media
	Wom	Colombia	B2C	Alta
Leandro Musciano	Telefónica	Chile	B2C, TEC, B2B	Media, Baja, Baja
	Telefónica	Perú	B2C, TEC, B2B	Baja, Baja, Baja
	Telefónica	Ecuador	B2C, TEC, B2B	Media, Baja, Baja
	Telefónica	Colombia	B2C, TEC, B2B	Media, Baja, Baja
Martin Zalaya	Claro	Ecuador	TEC, B2B	Baja, Alta
	Tigo	Colombia	B2C, TEC, B2B	Media, Media, Media

En resumen, hay 9 relaciones con VP Telcos de Alta Calidad, 12 de Calidad Media y 16 de Calidad Baja o por desarrollar. En total 57% de los contactos son de Alta o Media Calidad y 43% requieren trabajo.

**Crecimiento hacia otras Industrias;** Hay dos industrias potenciales que tienen características similares a Telecomunicaciones y que serán abordados paulatinamente, primero en fase exploratoria durante la fase 1 y a partir del año tres de forma estructurada. En la siguiente tabla se compara Telecomunicaciones con, Automotriz y Servicios Financieros

Atributo	Telecomunicaciones	Automotriz	SS Financieros
Relevancia de la Tecnología en el proceso productivo	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta
Rivalidad competitiva entre participantes del mercado	Muy Alta	Media	Alta
Grado Digitalización procesos de negocio	Media	Baja	Alta
Relevancia del Coste Adquisición en el modelo de negocio	Muy Alta	Muy Alta	Alta
Relevancia Coste de Operación en el modelo de negocio	Muy Alta	Alta	Muy Alta
Amenaza de nuevas Tecnologías digitales o alternativas	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta
Barreras de entrada	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta

Hay similitudes importantes, las tres industrias requieren niveles de muy alta en tecnología para explotar su negocio, el grado de digitalización es alto solo en una industria SS Financieros. El coste de Adquisición es muy relevante en las tres industrias, Las tres industrias enfrentan amenazas importantes (Telecomunicaciones, pérdida de valor que se transfiere a servicios digitales de capa superior, Automotriz, Electromovilidad y movilidad como servicio, SS Financieros, Des intermediación financiera, servicios P2P, Fintech)

Por ello el proceso de negocio y Productos intermediados pueden tener aplicación mas allá de Telecomunicaciones. Serán necesarias cambios en estrategia canal de venta y promoción, sin embargo, dado el tamaño de estas industrias hay una buena oportunidad de crecimiento

**Crecimiento hacia otros mercados;** Lo natural es que Pont expanda su operación a otros territorios de Latinoamérica primero y a otros mercados emergentes a continuación. La siguiente tabla muestra la posible expansión y el activo clave requerido para ello;

Recurso Clave	APU (Argentina, Uruguay, Paraguay)	México	Brasil	Centro América	Caribe
Presencia Local	Vía Asociados	SI	SI	Vía Asociados	Vía Asociados
exVP con redes	Pont tiene redes	Pont tiene redes	SI	Pont tiene redes	SI

Pont puede crecer de forma rápida a través de Asociados en APU, Centro América y Caribe en donde ya tiene redes con Telcos Solo habría que agregar un nuevo exVP para Caribe. En el caso de México y Brasil, por el tamaño del mercado es necesario por complejidades regulatorias, legales y contables contar con presencia local. Una vez consolidada la posición en Pacífico Sur, Pont explorará expandirse a APU, Centro América y Caribe.

## PROPUESTA DE VALOR

**Tenemos 3 Clientes y tres dolores similares**

*B2C; Captar más clientes y/o retenerlos a menor coste por unidad*

*TEC; Expandir la red de forma rápida, flexible y segura y al menor coste por GB*

*B2B; Aumentar Share of Wallet con productos digitales (hipótesis, no testado)*

**Las tres declaraciones pueden ser reducidas a dos de la siguiente manera**

*B2C-TEC Crecer en clientes y redes de forma rápida, flexible y segura a coste marginal eficiente*

*B2B; Aumentar cuota de mercado con productos digitales (hipótesis)*

El dolor B2C-TEC ha sido testeado a través de entrevistas en profundidad y el dolor B2B es una hipótesis no testeada. Como ya indiqué mi análisis estará enfocado en el las verticales relevantes que son B2C y TEC. Por ello me enfocaré en decodificar la necesidad B2C-TEC para convertirla en una propuesta de Valor simple de comunicar.

Ya tenemos un dolor-necesidad para analizar y conocemos el perfil del Cliente, cuyos incentivos están lograr sus objetivos de la forma que consideren mas adecuada, respetando lineamientos corporativos.

También sabemos que el Cliente es distante, elitista, con poca escucha activa y con apertura solo a sus pares

A continuación, tomaré los elementos; dolor-necesidad y característica del Cliente B2C-TEC para construir una propuesta de Valor que les haga sentido;

Cliente Vicepresidente	Que necesita	Para Que lo necesita	Por Que lo necesita
B2C	Soluciones Tecnológicas de alto impacto, probadas	Reducir el Coste de Adquisición y Retención	Para cumplir sus objetivos de negocio y consolidar su status social
TEC	Soluciones Tecnológicas de alto impacto, probadas, escalables y altamente confiables	Reducir el coste de producción de GB manteniendo calidad y escalabilidad	Para cumplir sus objetivos y consolidar su posición profesional y social

Detrás de la necesidad racional, que es contar con soluciones de alta tecnología para reducir costes marginales, manteniendo escalabilidad y confiabilidad hay una razón personal del Vicepresidente y es mantener su status social y profesional. La razón es simple, son profesionales muy bien pagados con beneficios, autonomía y respetados en sus países, perder su posición por no cumplir con los objetivos que les ha planteado su Corporativo, para ellos no es una opción. Tomando en cuenta estos elementos y luego de innumerables pruebas, la Propuesta de Valor se expresa gráficamente y en una frase de la siguiente forma;

**Tenemos una imagen de un hombre sentado en una cumbre, el Vicepresidente y sus logros, que ahora debe enfrentar un nuevo desafío,** debe escalar y para ello requiere algo, tecnología de alto impacto

Se agrega la marca Pont, que debe transmitir al VP que son pares como el, y por tanto los escuchará



Cuadro 10, Ejecución propuesta de Valor Pont publicada en <https://www.pont.global>

### **La Propuesta de Valor es; Tecnologías y Soluciones de alto impacto para escalar tu negocio**

La frase en apariencia hace un llamado racional, al ser contextualizada con la imagen hace un llamado emocional al Vicepresidente. Pont lo ayuda en sus objetivos y por tanto a consolidar su posición, lo hace a través de un equipo de exvicepresidentes a quien conoce y valida, por tanto, asume que las soluciones que representa pueden ser analizadas por el o por su equipo.

### Validación Propuesta de Valor

La hipótesis expresada en la Propuesta de Valor fue sometida a prueba por dos vías, entrevistas en profundidad a Vicepresidentes en ejercicio, encuesta digital y video de 45 segundos enfocado en B2C describiendo lo anterior. La encuesta está en Anexos y el video en <https://vimeo.com/user201623656/pontglobal>

#### **Los resultados en B2C son los siguientes;**

- 57% considera el principal dolor-necesidad es reducir costes de captación, churn y por consecuencia rentabilizar en segmento
- 50% considera clave la experiencia en telecomunicaciones y calidad del Producto para elegir una solución
- 62% prefiere soluciones con modelos de negocio por resultados, transacción o compartición de ingresos
- 3,7 sobre 5,0 es la valoración que obtiene la Propuesta de Valor declarada en el Video de 45 segundos

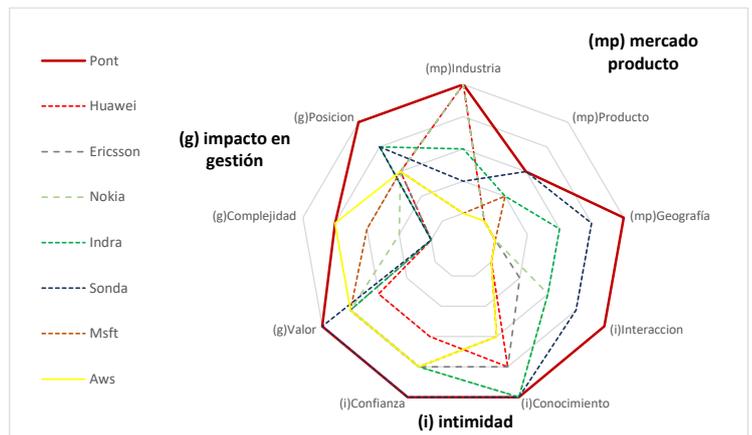
Pont ha sido invitado a participar en cuatro RFI-RFP (dos B2C y dos TEC) en Telcos de Pacifico Sur, por tanto, ya cuenta con una primera validación de los Vicepresidentes para operar.

La ventaja competitiva de Pont se compone de tres elementos; Células a Cargo de exVPs, Proceso de Negocios estandarizado y Aproximación en base a Especialización-Intimidad

El Proceso de Negocios y Célula lo explicaré en el apartado Operaciones y aquí me enfocaré en como Pont se diferencia de sus competidores a través de Especialización-Intimidad.

Pont se enfoca en distribuir pocos productos altamente especializados, en una geografía acotada y con una interacción muy estrecha con el Cliente.

Esto le permite lograr mayor intimidad (conocimiento del cliente) y profundidad (entendimiento de mercado)



Cuadro 11, mapa de atributos Pont y competencia

Entre los competidores de Pont hay grandes Corporaciones de TI regionales y globales, así como grandes fabricantes de infraestructura de Telecomunicaciones. No es el propósito de Pont competir de igual a igual con estas grandes empresas, sino buscar un espacio de colaboración estrecha con el Cliente que entregue una óptica neutral respecto a la mejor solución que requiere para un territorio específico en un momento determinado.

Hay dos elementos adicionales que permiten construir el atributo intimidad-profundada y es la curatoría del producto y de la Telco dentro del territorio en donde opera

**Curatoría de Producto;** Con esto me refiero a buscar una aproximación cuantitativa al valor que entrega el producto a la Telco y al VP Telco a cargo. Este subproceso combina tres dimensiones desde la óptica Telco. Valor, Complejidad y Rapidez calificadas en diez subdimensiones cada una, el resultado permite calificar el impacto que posiblemente tendrá el Producto en la Telco versus el esfuerzo en implementarlo. La primera función está representada por las siguientes curvas con los que he evaluado seis productos reales.

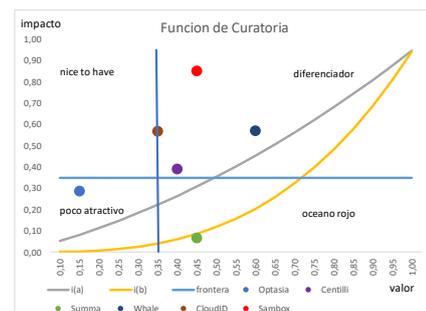
Cada cuadrante determina una estrategia hacia la Telco y hacia el Partner, que busca; 1) fijar expectativas del impacto del producto y 2) fijar un horizonte de tiempo para un primer acuerdo de distribución.

$$i(p) = (1 - c) * (v / (v + r))$$

$$i(p) = (1 - c) * r$$

$$i(a) = (1 - c) * (v / 2) * (v + r)$$

$$i(b) = (1 - c) * (2 * v + v * r)$$



**Mejor estrategia Telco-Partner;** En función del cuadrante en el cual se posiciona el Producto evaluado hay una estrategia de venta hacia la Telco y de Distribución hacia el Partner representado

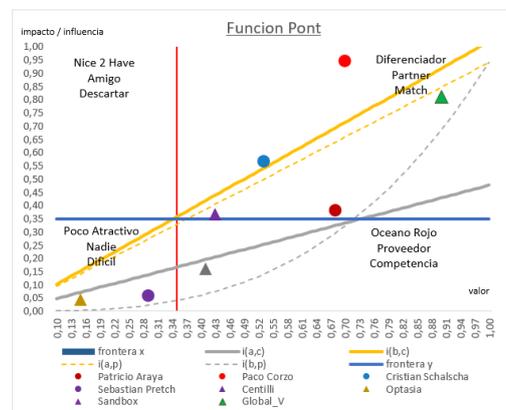
Cuadrante	Estrategia Telco	Estrategia Partner
Oceano rojo	Te puede interesar, tiene una relación precio/calidad adecuada	Tomará tiempo cerrar un acuerdo y será por precio
Diferenciador	Todos lo quieren, debes tomar una decisión rápido	Hay una oportunidad inmediata, debemos ofrecerlo rápido a varias telcos a la vez
Nice to have	Te ayuda en posicionamiento y agrega algo de valor al resultado duro	Si la Telco requiere un diferenciador puede funcionar en algunas
Poco atractivo	Te puede interesar, en caso que tu producto no ande bien	Será difícil cerrar un acuerdo, tomará tiempo y el resultado es incierto

**Curatoría de Mercado-Telco;** Al igual como he valorado el producto a distribuir, se valora el mercado y la Telco. De esta forma es posible determinar que Telcos y que Mercados tendrán mejor FIT con un determinado producto reduciendo así el ciclo de venta.

La función Pont describe cual es la mejor intersección Producto Cliente, que determina la mejor probabilidad de cierre. En este caso, las variables son; valor, intimidad y confianza. Intimidad y confianza se funden en una sola variable y es posible combinar el gráfico de Cliente con Producto, dando por resultado la función Pont

$$i(a) = (1-c) * v * r$$

$$i(b) = (1-c) * v^2 * (v * r)$$



**Mejor estrategia Cliente;** En función del cuadrante en el cual se posiciona la relación con Cliente evaluado hay una estrategia de acercamiento distinta y resumida en la siguiente tabla

Cuadrante Cliente	Que significa	Que hacer
Amigo	Es amigo pero no tiene relevancia. Puedo pedirle ayuda	Pedir nombres de personas claves
Nadie	No tomará mis llamados. No le interesa lo que tengo que decir	Ir por otra vía
Proveedor	Me conoce pero no hay suficiente confianza-intimidad	Presentar a Compras
Partner	Hay confianza, intimidad y sabe que puedo agregarle valor	Presentar, mostrar valor y buscar un PoC

**La función Pont debe convertirse en el mediano plazo en un diferenciador estratégico que sostiene la Propuesta de Valor**

# PLAN DE MARKETING

**Producto;** Pont opera como consultor intermediario experto en activos digitales de base tecnológica compleja. El producto que distribuye ha sido desarrollado por de algún Partner, donde Pont lleva a cabo cuatro actividades claves;

- a. Entendimiento del mercado
- b. Análisis de la necesidad del cliente Telco
- c. Curatoría de Producto
- d. FIT producto-telco-mercado (función Pont)

De esta manera Pont busca una tasa de cierre mayor y un tiempo de negociación menor. Pont ofrecerá el Producto que, en determinado momento, tiene FIT con las necesidades del mercado y genera un impacto relevante en el resultado del VP Telco. En la sección Partners describiré las representaciones que ya tiene Pont y el estado de cada una en las Telcos, aquí solo los enunciaré;

**Partners Actuales**



**Partners En Negociación**



**Precio;** Pont cuenta con un modelo de negocios y un precio simple. Aplica un fee porcentual al TCV (Valor Total del Contrato) de 15% quebrado en tres partes,

- 1. Valor Fijo de \$1.000 dólares durante la duración de contrato de distribución
- 2. Valor por Hito de \$2.500 dólares por cada RFI, RFP, PoC o Contrato firmado
- 3. Valor 15% del Valor Total del Contrato, descontado el punto 1 y 2

En el apartado Plan Financiero está detalle la apertura del precio y como este debe evolucionar en el período de evaluación, para cumplir con los objetivos de negocio

**Plaza;** El canal de ventas serán los exVP a cargo de cada célula. Pont al cliente a través de cuatro sus exVP quienes interactúan con los VP Telcos cada semana

La distribución de exVP por Telco fue detallada en el apartado Clientes Clave.

 <p>VP &amp; Head of Telco Industry LATAM &amp; Spain Former AMX VP Chile &amp; Ecuador</p> <p><b>VADY RENE GUERRA</b></p>	 <p>VP &amp; Head of Martec Solutions LATAM South Pacific Former CMO Claro Chile</p> <p><b>CRISTIAN VERA</b></p>
 <p>Partner &amp; Co-founder LATAM Former Telefonica VP P&amp;S Latam</p> <p><b>LEANDRO MUSCIANO</b></p>	 <p>Partner &amp; Co-founder LATAM Former Timwetech Director Latam</p> <p><b>MARTIN ZALAYA</b></p>



A partir del tercer trimestre de este año comenzará a realizar publicidad pagada una vez que se logren las primeras ventas y las páginas LinkedIn y web tengan suficiente contenido.

## Planes de Fidelidad

La recompra, determinada por la fidelidad del cliente, estará determinada a su vez por la calidad del Producto y el impacto que tenga en los objetivos del VP Telco, para ello Pont ha diseñado un proceso de negocios que acompaña al cliente desde la selección del Producto, pasando por su implementación, monetización y operación comercial.

Al estar en todas las fases del proceso es posible asegurar calidad e impacto deseado y por tanto recompra.

No hay planeados planes de fidelización especiales tal y como ocurre en venta de productos masivos. En este caso y al tratarse de un producto altamente consultivo los esfuerzos se enfocarán en el impacto del producto en los indicadores claves de VP Telco.

## Estrategia de Marketing Digital

La estrategia se basará principalmente en realizar y publicar estudios con información útil para los VP Telcos, serán primero publicados en la web de Pont, publicitados a través de LinkedIn y enviados a cada VP de forma directa por los exVP. Dado el perfil del Cliente estrategias masivas de marketing digital no hacen sentido ni tienen efecto relevante en la gestión de venta.

El principal coste del plan de marketing es la inversión en información que permita construir estudios, así como la asistencia a las ferias señaladas.

La estructura de costes a detalle la explicaré en el apartado Plan Financiero, aquí solo indicaré que el Principal coste es el coste de venta que asciende al 54,8% del coste total del proyecto, los costes de estudios, viajes y promoción, aunque son irrelevantes son pequeños en comparación con el coste de venta.

## PLAN DE VENTAS

El plan de ventas está construido partir de un embudo o macroproceso de venta consultiva adaptado para Telecomunicaciones. El macroproceso se descompone en cinco partes y treinta y cinco actividades. Cada actividad tiene un tiempo determinado, un costo una entrada y una salida.

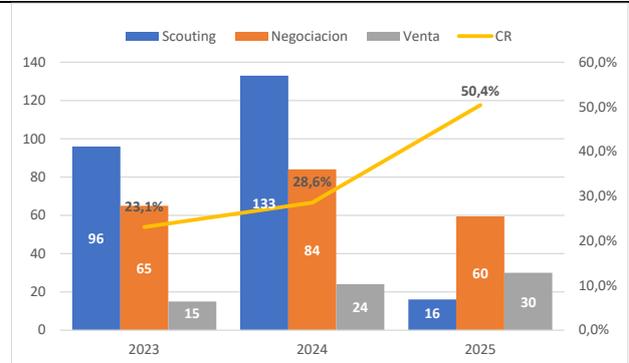
El plan está construido desde el cliente, es decir, cada Corporativo y cada Operación tiene un forecast de actividades que finalmente deben transformarse en ventas, que a su vez se agregan a cada célula. El detalle del macroproceso, así como la organización en células la explicaré a detalle en el apartado Pan de Operaciones.

Aquí me enfocaré en el resultado esperado del plan, que en términos simples es el resultado de la ejecución de las actividades detalladas por célula, en el Plan de Operaciones.

## Proyecciones de Venta

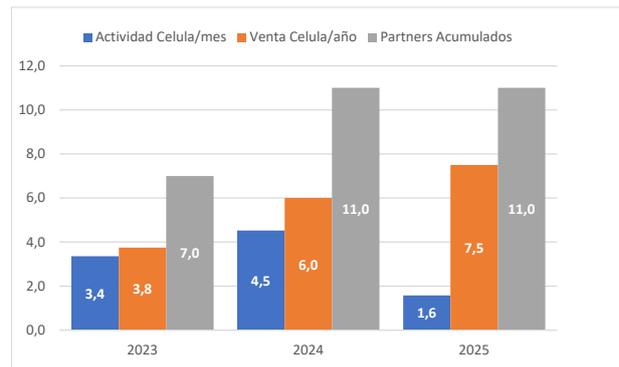
El plan de ventas busca **69 ventas en 36 meses.**

El proceso de venta cuenta de 35 etapas que agrupadas en; **Scouting o búsqueda de Partners, Negociación con Telcos y Cierre de Venta.** La actividad requerida en cada etapa para lograr el objetivo buscado se muestra en el gráfico, así como la tasa de cierre.



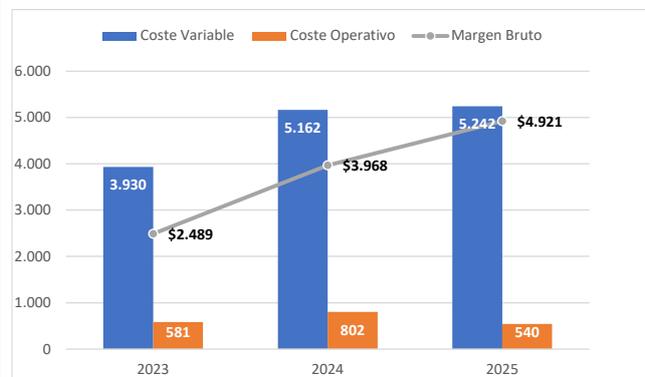
Para lograr lo anterior Pont debe lograr **3,4 acciones por célula mes el 1er año, que lo debe llevar a 3,8 ventas célula año**

Para luego incrementar el segundo año y reducir la velocidad el tercer año. Las actividades serán granularidad controladas semanalmente para asegurar el resultado



**El Coste unitario**, así como el margen de contribución irán en aumento en línea con el Arpu o Ticket medio por venta concretadas.

El coste operativo será mínimo siendo el mayor coste el coste de venta



**Los diez principales indicadores** que se medirán mensualmente han sido sensibilizados en el valor esperado, máximo y mínimo, permitiendo ajustar cada parámetro conforme a su desempeño durante los 3 primeros años

KPIs	Minimo	Esperado	Maximo	Tipo
Actividad Celula/mes	2	3	5	Eficiencia
Ciclo Venta en meses	10	13	15	Eficiencia
Venta celula año	4	6	7	Negocio
Arpu	\$7.000	\$10.703	\$14.000	Negocio
CR	23%	26%	50%	Negocio
CAC	45%	52%	56%	Negocio
% Coste Fijo	7%	8%	10%	Financiero
% Coste Operativo	25%	27%	30%	Financiero
% Rev Share	12%	15%	22%	Financiero
Recaudación en meses	2	3	4	Financiero

**El Punto de Equilibrio;** Al ser una estructura de coste fijo bajo el punto de equilibrio es 190 mil euros el primer año, lo que equivale a dos ventas con un Arpu de \$15.800.

Dado el de las licitaciones en las que actualmente está participando Pont es altamente factible cumplir con este mínimo solo con la venta de un Producto.

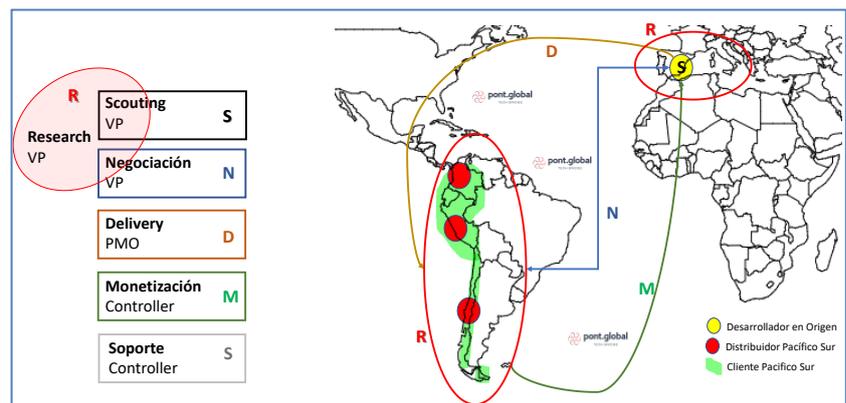
# PLAN DE OPERACIONES

Pont aborda el proceso de negocios a través de células lideradas por Exvicepresidentes con larga trayectoria en la industria de Telco y acceso directo a los VP Telco tomadores de decisiones.

El objetivo último del proceso de negocios es construir una ventaja competitiva de largo plazo que permita a Pont no depender de los Exvicepresidentes que lideran las células construyendo así una forma única de llevar tecnologías de alto impacto al cliente.

El proceso de negocios al que llamaré macroproceso, consta de cinco procesos

- 1) Análisis de mercados (Research)
- 2) Selección de Partner (Scouting)
- 3) Gestión de venta (Negociación)
- 4) Implementación del producto (Delivery)
- 5) Facturación-Recaudación (Monetización)
- 6) Actividades de apoyo BackOffice (Soporte)



Cada proceso conecta al Producto en Origen con el mercado objetivo con un propósito específico con una salida esperada clara, que describo a continuación;

1. **Research (R);** Estudio oferta de tecnologías en mercado desarrollado y demanda de esta en el mercado objetivo. Lidera el Exvicepresidente a cargo de la célula, La salida es un paper o estudio detallado de oferta y demanda de utilidad para el Vicepresidente en ejercicio dentro de la Telco. En el diagrama está representado por la letra R y color rojo.
2. **Scouting (S);** Búsqueda de Partners con productos de alto impacto para distribuir en el mercado objetivo. A cargo del Exvicepresidente. La salida es un acuerdo de distribución con condiciones comerciales y tiempos estimados de cierre por país o Telco. En el diagrama está representado por la letra S y color amarillo.
3. **Negociación (N);** Agrupa la presentación, revisión, negociación y acuerdo de distribución del producto. La salida es un contrato de servicios, PoC u Orden de Compra que asegure el acuerdo por un período de 12 a 36 meses. Lidera el Exvicepresidente a cargo de la célula y en el diagrama está representado por la letra N y color azul.
4. **Delivery (D);** Son las actividades necesarias para convertir el acuerdo en un producto operativo e integrado en la infraestructura Telco. Hay dos salidas, un documento conocido como Scope of Work (SOW) y un producto en operación de acuerdo con las especificaciones del SOW. El

profesional a cargo es un Project Manager especializado en PMO-Control de Proyectos y en el diagrama está representado por la letra D y color madera.

5. **Monetización (M);** Una vez implementado el producto y puesto en producción, se inician las actividades de conciliación, facturación y recaudación, de forma recurrente. El profesional a cargo es un Controller Financiero especializado Control de Proyectos y en el diagrama está representado por la letra M y color verde
6. **SopORTE (S);** Corresponde a la administración de las herramientas para la gestión diaria, el control de costes y gastos y la gestión de contratos externos de; Contabilidad, Legal, Fiscal y Real State. El profesional a cargo es el Controller Financiero y en el diagrama está representado por la letra S y color gris.

## Actividades dentro del Proceso de Negocio

Cada proceso contiene actividades que permiten, desde analizar la oferta y demanda hasta el recuadrar el dinero, en total son 35, con una duración punta a punta de 52 semanas.

Una vez completado el primer ciclo de Research y Scouting, el tiempo requerido para convertir un Producto de catálogo en un Producto Monetizado en la Telco, es de 44 semanas (11 meses).

Continuo	08 semanas	16 semanas	16 semanas	12 semanas
<b>Research</b> VP <b>R</b>	<b>Scouting</b> VP <b>S</b>	<b>Negociación</b> VP <b>N</b>	<b>Delivery</b> PMO <b>D</b>	<b>Monetización</b> Controller <b>M</b>
R1; Compra Info R2; Análisis Tecnologías R3; Análisis Mercado R4; Crear Paper / Publicar R5; Base Conocimiento R6; Eventos	S1; Búsqueda S2; Curatoría S3; Fit con cliente S4; Deal no Deal S5; Go 2 Market	N1; Account Plan N2; Targetting N3; Road Show N4; NDA N5; Caso Negocio N6; Negociación N7; Deal no Deal N8; Reformulación N9; PoC - Contrato	D1; Scope of Work D2; Time Plan D3; KickOff D4; Seguimiento D5; Ajustes D6; QA D7; Soft Launch D8; Go Live	M1; Aceptación M2; 1ra Factura M3; Recaudación M4; Remesas M5; Conciliación M6; Pago Vendor M7; 2do Ciclo
<b>Paper Publicado</b>	<b>Partners</b>	<b>PoC-Contrato</b>	<b>Producto Operando</b>	<b>Cash Flow</b>

A continuación, una descripción agrupada de las actividades diagrama;

1. **R1;** El proceso se inicia con la compra de información que permita analizar la oferta de tecnologías y la demanda de esta. Hay fuentes públicas en cada país como servicios pagados. Ejemplo; fuente publica subtel.cl, fuente pagada cbinsights.com
2. **R2, R3, R4;** Con la información organizada de R1, se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo de tecnologías y necesidades, mismo que se compila en un documento que finalmente se publica en la página linkedin.com/company/pontglobal/ y se distribuye a los Vicepresidentes en las Telcos
3. **R5, R6;** Las publicaciones son almacenados en una base de conocimientos, creando así metadatos que mejoran el proceso de Scouting y Negociación. Los metadatos son entregados

a los Vicepresidentes de las Telcos para mejorar su gestión en eventos afines. MWC, IoT-WC y otros

4. **S1**; La investigación de oferta y demanda permite enfocar la búsqueda de Partners con productos adoc. Este proceso se realiza principalmente en eventos especializados que permiten interactuar directamente con los tomadores de decisiones.
5. **S2, S3**; Una vez detectado el Partner-prospecto, se realiza un proceso de curatoría a través de una calificación del producto en tres dimensiones, valor para la Telco, complejidad de implementación y velocidad de la negociación. El resultado es una matriz que permite enfocar la distribución en productos con mejor chance de convertir
6. **S4, S5**; Hecha la curatoría se busca un acuerdo de distribución con el Partner que luego se plasma en un contrato con duración mínima de 6 meses renovables. En este contrato se establecen los hitos, tiempos estimados y precio del servicio
7. **N1, N2, N3**; Una vez que hay un acuerdo de distribución con un Partner, se realiza el plan de cuentas, targetting específico para el producto y finalmente la ronda de presentaciones del producto a los Vicepresidentes seleccionados
8. **N4, N5, N6, N7**; Posterior al road show se generan actividades con aquellas Telcos interesadas en el producto, no todas aplican, sin embargo, a mayor complejidad del producto, mayor será la cantidad de validaciones y formalidades requeridas que van desde la firma de acuerdos de confidencialidad (NDA), caso de negocios, revisión técnica del producto, revisiones operacionales y regulatorias, para finalmente concluir en una decisión de avanzar o no avanzar en un acuerdo
9. **N8, N9**; Si el punto anterior concluye con una decisión favorable, se realizan ajustes técnicos, operativos y precio, para luego redactar un Contrato que puede o no tener una fase inicial de prueba de concepto conocida como PoC. El Contrato-PoC es el documento de entrada para el siguiente macroproceso.
10. **D1, D2**; El Contrato incluirá un documento anexo que describe a detalle el producto, las integraciones requeridas, plazos de implementación, condiciones de bordes, matriz de responsabilidad y Gantt de implementación, el documento es conocido por SOW (Scope of Work) y será revisado en conjunto con los equipos de implantación de la Telco para finalmente agregarlo al Contrato. Una vez acordado el SOW se inicia la implantación.
11. **D3, D4**; La implantación arranca con una reunión conocida como KickOff liderada por el Project Manager de la célula. Su labor es lograr una implementación en tiempo, calidad y coste, según lo indicado en el SOW.
12. **D5, D6**; Durante la implementación habrá ajustes a las integraciones y eventualmente costes incrementales que deberán asignarse según los criterios indicados en el SOW. Hecho estos

ajustes y concluida la implementación se realizarán las pruebas de aceptación (ATP) y/o quality assurance (QA)

**13. D7, D8;** Superado el ATP, se acuerda en conjunto con la Telco un lanzamiento acotado para luego pasar a producción el producto con todas sus funcionalidades.

**14. M1, M2;** Una vez que el producto cuenta con ATP se inicia el proceso de monetización con el envío a la Telco de la primera comercial invoice o prefectura. Una vez aceptada por el administrador del contrato, se emite la factura y se inicia el proceso de cobranza-recaudación.

**15. M3, M4, M5, M6;** Con monto recaudado, se realiza el proceso de conciliación con el Partner, la facturación de su parte y la remesa de dinero al país de origen. Tanto el punto anterior como este punto pueden requerir ajustes según sea el acuerdo de facturación con el Partner y quien opera como firmante de cara a la Telco

**16. M7;** Finalmente se repite el ciclo M2 a M6 de forma recurrente durante la vigencia del contrato

**17. S;** Por último, están las actividades de soporte a la operación CRM-ERP, Servicios Nube, cierre contable, revisión de contratos con Partners-Telcos y gestión de facilidades Real State. Son actividades recurrentes y se ejecutan mensualmente por el Controller de cada célula. De ser necesario, algunas serán centralizadas en un Controller o se contratará un Office Manager como apoyo.

## Actividades Clave dentro del Proceso de Negocio

Las 35 micro actividades agrupados en 17 macro actividades contienen las 6 clave que determinan el resultado de Pont

**Son; R4, S2, N3, N8, D4-D8 y M2-M3**

Continuo	08 semanas	16 semanas	16 semanas	12 semanas
<b>Research VP</b> <b>R</b>	<b>Scouting VP</b> <b>S</b>	<b>Negociación VP</b> <b>N</b>	<b>Delivery PMO</b> <b>D</b>	<b>Monetización Controller</b> <b>M</b>
R1; Compra Info R2; Análisis Tecnologías R3; Análisis Mercado <b>R4; Crear Paper / Publicar</b> R5; Base Conocimiento R6; Eventos	S1; Búsqueda <b>S2; Curatoria</b> S3; Fit con cliente S4; Negociación S5; Go 2 Market	N1; Account Plan N2; Targetting <b>N3; Road Show</b> N4; NDA N5; Caso Negocio N6; Negociación N7; Deal no Deal N8; Reformulación N8; PoC - Contrato	D1; Crear SOW D2; Crear Gantt D3; KickOff <b>D4; Seguimiento</b> D5; Ajustes D6; QA D7; Soft Launch D8; Go Live	M1; Firma ATP <b>M2; 1ra Factura</b> <b>M3; Recaudación</b> M4; Remesas M5; Conciliación M6; Pago Vendor M7; 2do Ciclo
<b>Paper Publicado</b>	<b>Producto Curado</b>	<b>PoC-Contrato</b>	<b>Producto Operando</b>	<b>Ebitda</b>

1. **R4;** Es el análisis y publicación periódico de oferta y demanda que permite;
  - a. Atraer potenciales contactos C-Level
  - b. Posiciona a Pont como experto a través de un modelo de consultoría

c. Mejora el ciclo de venta y tasa de cierre al tener FIT temprano producto-mercado

2. **S2**; Corresponde al proceso de curatoría descrito en el apartado Ventaja Competitiva y Competencia. Permite clasificar el Producto en diez subdimensiones enfocando el esfuerzo en aquellos con mayor impacto en la Telco
3. **N3, N8**; El proceso de Road Show conducente a lograr un PoC-Contrato de distribución con la Telco es el indicador de éxito más claro y determina el performance de cada célula y Exvicepresidente para cerrar acuerdos en el menor tiempo posible. El cierre del acuerdo estará influido por; 1) Las capacidades negociadoras del Exvicepresidente, 2) El correcto análisis de oferta-demanda y 3) La calidad de la curatoría.
4. **D4, D8**; Tanto el seguimiento como el lanzamiento del producto debe ser ejecutado bajo estándares de calidad altos, usando metodología PMI o similar, buscando el máximo ajuste en plazo, calidad y coste en la implantación. Si esta actividad no se ajusta a las expectativas del cliente, el valor generado en las actividades previas se dañará dificultando el cierre de futuros acuerdos.
5. **M2, M3**; Finalmente, la actividad de monetización medirá el performance del proceso de negocios punta a punta. A menor distancia M3 -N3, mayor la eficiencia del proceso y mayor la capacidad de monetización de la célula.

La construcción de un diferenciador estratégico a través del proceso de negocios estará enfocada en las actividades 2 y 3.

## Indicadores Clave de Operaciones

Cada actividad clave será medida semanalmente, se harán ajustes al funcionamiento de la célula de forma mensual y trimestral cuando sean ajustes al proceso de negocio. Las siguientes tablas muestran la actividad total, semanal y la proporción de actividades esperadas por célula con rangos mínimos y máximos en cada caso.

Tabla1; Total trimestre, actividades por célula y macroprocesos

total macroproceso (mp) (mp)/célula	min	max	2023		2023		2024		2024		2025		2025	
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Research	3,6	8,0	1,3	2,3	3,8	5,5	6,5	6,8	7,0	7,0	7,3	7,3	7,5	7,8
Scouting	4,2	9,2	1,3	4,0	7,0	9,0	10,0	9,8	7,8	5,5	5,0	6,0	7,3	7,8
Negociacion	8,6	11,3	9,3	11,0	11,3	10,3	8,3	7,3	8,8	10,0	10,5	10,0	11,0	11,8
Delivery	1,0	8,6	0,0	0,0	0,0	1,0	3,0	5,3	6,5	8,3	8,8	9,3	8,0	7,8
Monetizacion	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0	3,3	3,5

Tabla2; Media semana, actividades por célula y macroprocesos

media semana (mmp) (mmp)/célula	min	max	2023 Q1	2023 Q2	2023 Q3	2023 Q4	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4	2025 Q1	2025 Q2	2025 Q3	2025 Q4
Research	0,4	0,7	0,1	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5
Scouting	0,1	0,7	0,1	0,8	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,3	0,0	0,0	0,0
Negociacion	0,6	1,1	0,8	0,9	0,7	0,8	1,0	0,9	0,9	1,1	1,1	1,1	0,7	0,1
Delivery	0,4	1,1	0,0	0,1	0,5	0,8	0,6	0,8	0,9	1,1	0,9	1,0	1,0	1,2
Monetizacion	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,2	0,3	0,7	0,9	1,0	1,7	1,9	2,2	2,6

Tabla3; Proporción de tiempo semanal que debe destinar la célula a actividades clave

tasa semana ac/mp por célula	min	max	2023 Q1	2023 Q2	2023 Q3	2023 Q4	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	2024 Q4	2025 Q1	2025 Q2	2025 Q3	2025 Q4
Research	11%	24%	0%	12%	18%	21%	20%	18%	19%	21%	17%	19%	18%	24%
Scouting	0%	26%	0%	34%	15%	22%	15%	29%	8%	27%	0%	0%	0%	0%
Negociacion	16%	39%	33%	21%	17%	31%	17%	31%	21%	35%	11%	35%	23%	53%
Delivery	8%	34%	0%	0%	35%	23%	33%	12%	28%	29%	24%	18%	39%	12%
Monetizacion	23%	107%	0%	0%	0%	42%	93%	72%	100%	92%	90%	97%	92%	98%

**Lectura Indicadores Clave** Cálculo realizado sobre base media más menos desviación estándar y suponiendo que la célula estará con sus 3 recursos (VP, PM y Controller), cuando el indicador supere el valor medio.

**Tabla1;** Actividad total de cada célula-trimestre. El indicador varía entre 17,4 y 39,3 actividades célula-trimestre, o 13,1 actividades persona-trimestre con célula completa.

**Tabla2;** Actividad media por célula-semana. Permite llevar un control corto. Oscila entre 1,5 y 5,5 actividades célula-semana, o 1,8 actividades persona-semana con célula completa.

**Tabla3;** Proporción de actividades claves R4 (publicar paper), S2 (curatoría) N3+N8 (road Show y PoC-contrato), D4+D8 (Seguimiento-implantación, lanzamiento) y M2+M3 (facturación y recaudación). Permite a cada miembro de la célula destinar su tiempo a lo que tiene mayor impacto. Con célula completa la actividad de Controller se verá al límite a partir del tercer trimestre del año 2024. En el otro extremo, Delivery tiene holgura y permite que un profesional entregue soporte a dos células a partir del tercer trimestre 2023.

Pont se organiza en cuatro células cada una a cargo de un exVP y de Corporativo. La asignación de exVP por cuenta esta en el apartado Clientes Claves.

La organización por Célula es la siguiente;



**El exVP se encargará de dirigir la célula**, realizar Research, Scouting y Negociación

**Un PMO hará Delivery** y control del proyecto

**Un Controller hará la monetización** del contrato con foco en facturación y recaudación, también hará acciones de soporte BackOffice

Cada exVP tendrá autonomía en la gestión y reportará semanalmente sus indicadores claves para control y seguimiento centralizado

**Se usarán las siguientes herramientas de apoyo**

**CRM;** HubSpot para seguimiento del proceso de de negocios

**ERP;** Holded, para control de ingresos, costes y facturación

**LinkedIn;** para promoción y publicación de estudios y captación de Leads

**WordPress;** Para construcción de página Web

**Office 365,** para microinformática

**Reportlinker;** Para bases de datos de estudios oferta y demanda

**Comunicaciones;** Cada miembro usará su propio dispositivo móvil y notebook

**RealState;** Pont cuenta con Cowork para sus miembros

## Partners

Los productos distribuidos, han sido desarrollados por Partners. Pont cuenta con cuatro acuerdos firmados y está en proceso de negociación con otros tres;

**Centilli;** Agregador OTT, también conocido como Storefront que agrupa a los 100 principales servicios de VOD, Gaming, Música y LifeStyle. Por ejemplo, Netflix, Paramount+, Nintendo, Spotify, League of Legends, Call of Duty y otros. Con una integración la Telco accede a distribuir a sus clientes la totalidad de los contenidos incluidos en el Storefront

**Optasia;** Plataforma especializada en microcréditos. Usando Inteligencia Artificial, Optasia puede determinar el riesgo y por tanto la capacidad de pago de millones de usuarios prepago, ofreciéndoles microcréditos, para que puedan continuar usando los servicios que ofrece la Telco. El riesgo de incobrabilidad lo cubre Optasia

**Summa Networks;** Empresa especializada en Core 5G y LTE Privada con infraestructura en Cloud, logrando costes significativamente menores a empresas incumbentes y tiempos de implementación muy reducidos.

**Global Commerce;** Martech especializada en marketing conversacional y automatización de procesos de venta. Usando diversas tecnologías, logran reducir el coste de captación aumentando la tasa de conversión digital.

**Otras Partners en negociación;** Pont está en negociación con las empresas Cloud ID enfocada en identidad digital y Whale empresa spinoff de AliExpress especializada en plataformas eWALLET, OSS, BSS, todas en Cloud y Sandbox empresa especializada en desarrollo de contenidos para niños en edad preescolar.

También se buscarán Partners para LTE Privada, IA Aplicada a Telco

# PLAN FINANCIERO

**El modelo de negocios de Pont es intermediación por venta.** Se enfoca en productos digitales con alto impacto en indicadores de negocio B2C, B2B y TEC, en empresas de Telecomunicaciones que operan en Latino América Pacífico Sur, Chile, Perú, Colombia y Ecuador.

El pago del Precio por intermediación lo realiza el Partner o Desarrollador que quiere llevar su producto al mercado objetivo a través de Pont y tiene 3 partes;

**FEE mensual Fijo;** Es un valor mensual que aplica Pont a cada Partner por representarlo, haya o no cierres de negocio. Este monto se extiende por toda la vigencia de la representación. Son 1.000 euros más IVA por mes.

**FEE por Milestone;** Es un valor que se aplica cada vez que se logra un hito relevante. Participación en un llamado a Información RFI, llamado a licitación PFP, Prueba de Concepto PoC o Contrato adjudicado. Son 2.500 euros más IVA por mes.

**FEE Recurrente;** Es un porcentaje del Valor Total del Contrato ganado que puede ser pagado contra la firma de este o parcializado en su vigencia. El porcentaje máximo es 15%. Por ejemplo, si el contrato genera un valor de \$10.000 mensual por 10 meses para el Partner, el Fee Recurrente de Pont es \$1.500 mensual o 15.000 por única vez, más IVA.

La estructura de costes es simple y se agrupa en Variable, Operativo y Fijo

**Coste Variable;** Es la comisión que se paga por un Contrato

**Coste Operativo;** Coste para convertir un Acuerdo en; Contrato, Producto, Ingresos y Flujo Caja

**Coste Fijo;** Costes necesarios para operar el proceso de negocios y que son independientes de la actividad comercial. Aquí entran, soportes IT, legales, contables, personal y estudios

La mezcla de costes se analizará más adelante y el coste relevante es el coste variable o coste de venta

Pont se organiza en células dirigidas por exVP. Cada célula, a máxima capacidad se compone de 3 profesionales, 1 exVP, 1 Project Manager a cargo de Delivery y 1 Controller a cargo de Monetización. Pont tendrá 4 células y agregará 1 Office Manager para apoyar los asuntos administrativos de cada célula.

Al ser venta consultiva en alta tecnología, el ciclo de ventas es mínimo 10 meses máximo 16 meses

## Inversión

Las inversiones son mínimas y corresponden gastos propios de la puesta en marcha, herramientas de microinformáticas y también he incluido el coste del programa MUIE como una actividad de I+D que me ha permitido llevar a cabo los planes necesarios para llevar Pont a la práctica.

El detalle es el siguiente

Id	Año-Mes	Grupo	Tipo	Descripcion	Cantidad	Unitario	Total	Nota
1	1-1	Primer Establecimiento	Estudios de mercado y otros estudios	MUIE	1	7.000 €	7.000 €	Aporte socio fundador
2	1-1	Primer Establecimiento	Gastos de constitución	Inscripcion Sociedad	1	1.200 €	1.200 €	Aporte socio fundador
3	1-1	Primer Establecimiento	Publicidad, comunicación y marketing	Lanzamiento en MWC	1	2.400 €	2.400 €	Aporte socio fundador
4	1-1	Intangible	Otro inmovilizado intangible	Creacion e inscripcion marca	1	2.000 €	2.000 €	Aporte socio fundador
5	1-1	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Notebooks	1	800 €	800 €	Aporte socio fundador
<b>Total</b>					<b>5</b>		<b>13.400 €</b>	

Id	Año-Mes	Grupo	Tipo	Descripcion	Cantidad	Unitario	Total	Nota
6	1-6	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Smartphones	3	1.200 €	3.600 €	
7	1-6	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Tablets	1	1.200 €	1.200 €	
8	1-6	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Impresora	1	500 €	500 €	
9	1-6	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Notebooks	3	800 €	2.400 €	
<b>Total</b>					<b>8</b>		<b>7.700 €</b>	

Id	Año-Mes	Grupo	Tipo	Descripcion	Cantidad	Unitario	Total	Nota
10	2-1	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Smartphones	3	1.200 €	3.600 €	
11	2-1	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Tablets	2	1.200 €	2.400 €	
12	2-1	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Impresora	1	500 €	500 €	
13	2-1	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Notebooks	3	1.200 €	3.600 €	
14	2-1	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Ordenadores y elementos ICT (Hardware)	Smartphones	3	1.200 €	3.600 €	
<b>Total</b>					<b>12</b>		<b>13.700 €</b>	

No hay grandes inversiones ya que se trata de un negocio casi completamente digital basado en la experiencia de los xVP, un proceso de negocios estandarizado y una curatoría experta de tecnologías de alto impacto por mercado, vertical y Telco.

## Ingresos

Los ingresos se generan por la gestión comercial de cada célula agrupado en 3 conceptos;

### FEE mensual por representación

### FEE por Milestone o hito

### FEE variable por Deal

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUAL	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	TOTAL 3 AÑOS	%
Ingresos por COMISIONES - FEE FIJO	48.000 €	17,5%	124.000 €	14,1%	132.000 €	9,0%	304.000 €	11,6%
Ingresos por COMISIONES - MILESTONE	37.500 €	13,7%	60.000 €	6,8%	7.500 €	0,5%	105.000 €	4,0%
Ingresos por COMISIONES - RECURRENTE	189.000 €	68,9%	697.200 €	79,1%	1.329.300 €	90,5%	2.215.500 €	84,4%
<b>TOTAL INGRESOS COMISIONES</b>	<b>274.500 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>881.200 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.468.800 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.624.500 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>274.500 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>881.200 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.468.800 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.624.500 €</b>	<b>100,0%</b>

Como se ve en la tabla, el ingreso relevante es FEE Recurrente. El FEE fijo y Milestone están diseñados para permitir a Pont ejecutar la negociación contando con los recursos económicos suficientes, dado que el ciclo de venta es de 10 a 15 meses

Tanto el FEE Fijo como el Milestone no son reembolsables en el evento que durante el plazo de representación no se hayan generado ventas.

Esto significa que tanto el FEE Fijo como el Milestone se comportan como un ingreso independiente y por tanto reducen el riesgo del negocio, al menos durante la fase de negociación.

## Gastos

La estructura de costes es simple y tiene 3 componentes;

1. **Coste Adquisición Variable;** La comisión que se paga por un Contrato
2. **Otros Costes Variable;** Costes de terceros necesarios para convertir una venta en; Contrato, Producto, Ingresos y Flujo Caja.
3. **Coste Fijo;** Casi totalmente son costes de personal requeridos para la operación de las cuatro células, más el Office Manager para soporte.

Amortizaciones y depreciaciones son mínimos ya que la operación es casi completamente digital

PRESUPUESTO DE GASTOS	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	TOTAL 3 AÑOS	%
Total coste adquisición y fidelización clientes	100.200 €	43,5%	344.560 €	50,7%	640.340 €	59,8%	1.085.101 €	54,8%
Total otros costes variables	11.600 €	5,0%	50.400 €	7,4%	52.400 €	4,9%	114.400 €	5,8%
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>	<b>111.800 €</b>	<b>48,5%</b>	<b>394.960 €</b>	<b>58,1%</b>	<b>692.740 €</b>	<b>64,7%</b>	<b>1.199.501 €</b>	<b>60,5%</b>
Total gastos de personal	70.200 €	30,5%	217.360 €	32,0%	321.360 €	30,0%	608.921 €	30,7%
Total servicios exteriores	46.633 €	20,2%	64.100 €	9,4%	51.500 €	4,8%	162.234 €	8,2%
Gastos financieros	338 €	0,1%	326 €	0,0%	36 €	0,0%	700 €	0,0%
Amortizaciones y depreciaciones	1.458 €	0,6%	3.400 €	0,5%	4.840 €	0,5%	9.698 €	0,5%
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	<b>118.630 €</b>	<b>51,5%</b>	<b>285.186 €</b>	<b>41,9%</b>	<b>377.736 €</b>	<b>35,3%</b>	<b>781.553 €</b>	<b>39,5%</b>
<b>TOTAL COSTES Y GASTOS</b>	<b>230.430 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>680.146 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.070.476 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.981.054 €</b>	<b>100,0%</b>

El coste variable que se paga a los exVP por negocios cerrados representa el 54% de lo recaudado en la línea homologa de ingresos (FEE Recurrente). Este monto se pagará una vez recaudado

## Tesorería

El ejercicio de tesorería, al ser un aspecto central del plan financiero se hace en dos etapas;

**Teórico;** Suponiendo ingresos, facturación y recaudación en el mismo mes de venta

**Ajustado;** Desplazando facturación y recaudación al Delivery. Esto es, cuatro meses posteriores a la venta

La diferencia entre ambos modelos permite determinar cuál es la capitalización o duda adicional que requiere el proyecto para soportar la distancia entre venta y recaudación

<b>FLUJO DE EFECTIVO TEORICO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL 3 AÑOS</b>
Flujo efectivo por actividades de explotación	46.165 €	175.891 €	335.415 €	557.470 €
Flujo efectivo por actividades de inversión	25.531 €	7.865 €	8.712 €	42.108 €
Flujo efectivo por actividades de financiación	19.217 €	4.600 €	1.917 €	12.700 €
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>39.850 €</b>	<b>163.426 €</b>	<b>324.786 €</b>	<b>528.062 €</b>
Saldo inicial de caja	0 €	39.850 €	203.276 €	0 €
Saldo final de caja	39.850 €	203.276 €	528.062 €	528.062 €

Como se ve, el flujo de financiación es mínimo y corresponde al capital inicial del socio fundador y un préstamo que el mismo socio hace a Pont para la puesta en marcha. El modelo teórico entrega un saldo final en la caja de 528K euros

<b>FLUJO DE EFECTIVO AJUSTADO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL 3 AÑOS</b>
Flujo efectivo por actividades de explotación	-20.666 €	86.526 €	212.623 €	278.482 €
Flujo efectivo por actividades de inversión	-25.531 €	-7.865 €	-8.712 €	-42.108 €
Flujo efectivo por actividades de financiación	69.217 €	-4.600 €	-1.917 €	62.700 €
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>23.019 €</b>	<b>74.061 €</b>	<b>201.994 €</b>	<b>299.074 €</b>
Saldo inicial de caja	0 €	23.019 €	97.080 €	0 €
Saldo final de caja	23.019 €	97.080 €	299.074 €	299.074 €

Al ajustar el flujo al Delivery, el requerimiento de caja es mayor y el flujo de explotación negativo, requiriendo 50K Euros adicionales para financiar el desfase de venta recaudación. El saldo de caja final disminuye 43%.

## Financiación

Pont tendrá 3 fuentes de financiamiento; Aportes del socio fundador, Préstamo del socio fundador e Inversionistas externos

FUENTE FINANCIACIÓN	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		TOTAL		% sobre total financiación
	Importe	% sobre necesidades	Importe	% sobre necesidades	Importe	% sobre necesidades	Importe	% sobre necesidades	
Aportación socios fundadores (capital)	13.400 €	62,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	13.400 €	62,0%	18,6%
Aportaciones de familiares y amigos (capital)	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	0,0%
Inversores externos (capital)	50.000 €	231,5%	- €	0,0%	- €	0,0%	50.000 €	231,5%	69,5%
Crowdfunding (capital)	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	0,0%
Subvenciones, subsidios y donaciones	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	0,0%
Préstamo bancario (deuda con coste)	8.500 €	39,3%	- €	0,0%	- €	0,0%	8.500 €	39,3%	11,8%
<b>TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>71.900 €</b>	<b>332,8%</b>	<b>- €</b>	<b>0,0%</b>	<b>- €</b>	<b>0,0%</b>	<b>71.900 €</b>	<b>332,8%</b>	<b>100,0%</b>

Precisamente el monto aportado por inversionistas externos busca cubrir el gap venta recaudación, calculado en 50K euros.

## Cuenta de Resultados

Como es de esperar, el 1er año el resultado es levemente negativo dado los costes fijos, que eventualmente podrían ser ajustados en la medida que no expongan el resultado a 3 años. 50% corresponde a costes de viajes, y eventos, necesarios para gatillar ventas.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	% sobre ventas	AÑO 2	% sobre ventas	AÑO 3	% sobre ventas	TOTAL 3 AÑOS	% sobre ventas
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	148.500 €	100%	713.200 €	100%	1.239.900 €	100%	2.101.600 €	100%
TOTAL GASTOS VARIABLES	48.200 €	32%	314.960 €	44%	585.120 €	47%	948.280 €	45%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>100.300 €</b>	<b>68%</b>	<b>398.240 €</b>	<b>56%</b>	<b>654.780 €</b>	<b>53%</b>	<b>1.153.320 €</b>	<b>55%</b>
Otros ingresos de explotación	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Gastos de personal	70.200 €	47%	217.360 €	30%	321.360 €	26%	608.920 €	29%
Servicios exteriores	46.633 €	31%	64.100 €	9%	51.500 €	4%	162.233 €	8%
Gastos primer establecimiento	10.600 €	7%	0 €	0%	0 €	0%	10.600 €	1%
<b>EBITDA</b>	<b>-27.133 €</b>	<b>-18%</b>	<b>116.780 €</b>	<b>16%</b>	<b>281.920 €</b>	<b>23%</b>	<b>371.567 €</b>	<b>18%</b>
Amortizaciones y depreciaciones	1.458 €	1%	3.400 €	0%	4.840 €	0%	9.698 €	0%
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)</b>	<b>-28.592 €</b>	<b>-19%</b>	<b>113.380 €</b>	<b>16%</b>	<b>277.080 €</b>	<b>22%</b>	<b>361.868 €</b>	<b>17%</b>
Ingresos financieros	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Gastos financieros	338 €	0%	326 €	0%	36 €	0%	700 €	0%
Ingresos extraordinarios	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>-28.930 €</b>	<b>-19%</b>	<b>113.054 €</b>	<b>16%</b>	<b>277.044 €</b>	<b>22%</b>	<b>361.168 €</b>	<b>17%</b>
Impuesto a sociedades	3.795 €	3%	29.928 €	4%	69.261 €	6%	102.984 €	5%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-32.725 €</b>	<b>-22%</b>	<b>83.126 €</b>	<b>12%</b>	<b>207.783 €</b>	<b>17%</b>	<b>258.184 €</b>	<b>12%</b>

A partir el año 2 y 3 el estado de resultados muestra indicadores en línea con el diseño del negocio

## Balance

El activo principal es el disponible para enfrentar el crecimiento del negocio, con mínimo activo inmovilizado ya que es un negocio digital

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9.042 €</b>	<b>12.142 €</b>	<b>14.502 €</b>
Inmovilizado intangible	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado intangible	400 €	800 €	1.200 €
<b>Valor neto contable inmovilizado intangible</b>	<b>1.600 €</b>	<b>1.200 €</b>	<b>800 €</b>
Inmovilizado material	8.500 €	15.000 €	22.200 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado material	1.058 €	4.058 €	8.498 €
<b>Valor neto contable inmovilizado material</b>	<b>7.442 €</b>	<b>10.942 €</b>	<b>13.702 €</b>
Inversiones inmobiliarias	- €	- €	- €
Inversiones financieras	- €	- €	- €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>27.450 €</b>	<b>102.876 €</b>	<b>306.382 €</b>
Existencias	- €	- €	- €
Realizable (clientes y deudores varios)	4.431 €	5.796 €	7.308 €
Disponible	23.019 €	97.080 €	299.074 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36.492 €</b>	<b>115.018 €</b>	<b>320.884 €</b>

Casi no hay pasivos y el Patrimonio crece a partir del valor generado en la operación del negocio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>30.675 €</b>	<b>113.801 €</b>	<b>321.584 €</b>
Capital	63.400 €	63.400 €	63.400 €
Resultados positivos de ejercicios anteriores	- €	- €	83.126 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	- €	32.725 €	32.725 €
Resultado del ejercicio	- 32.725 €	83.126 €	207.783 €
Subvenciones, subsidios y donaciones	- €	- €	- €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.216 €</b>	<b>700 €</b>	<b>700 €</b>
Préstamo bancario largo plazo	1.216 €	700 €	700 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4.600 €</b>	<b>1.917 €</b>	<b>- €</b>
Préstamos corto plazo	4.600 €	1.917 €	- €
Proveedores y acreedores varios	- €	- €	- €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.817 €</b>	<b>1.216 €</b>	<b>700 €</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>36.492 €</b>	<b>115.018 €</b>	<b>320.884 €</b>

El análisis de punto equilibrio requirió ajustes dado hay ingresos dependen 100% de la venta (FEE Recurrente) otros (FEE Fijo y Milestone) que dependen de los Partners representados. De esta manera el punto de equilibrio cambia ya que, en el peor de los casos, si hay un retraso relevante en la venta habrá un ingreso mínimo.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total de INGRESOS VARIABLES SEGÚN VENTA	63.000 €	529.200 €	1.100.400 €
<b>Total de INGRESOS FIJOS y SEMI FIJOS</b>	<b>85.500 €</b>	<b>184.000 €</b>	<b>139.500 €</b>
Total de COSTES VARIABLES	48.200 €	314.960 €	585.120 €
Total de COSTES FIJOS	129.230 €	285.186 €	377.736 €
Total de UNIDADES VENDIDAS ( <b>no incluye PUBLICIDAD</b> )	15	24	30
PRECIO MEDIO de las unidades vendidas SOLO VARIABLE ( <b>no incluye PUBLICI</b>	4.200 €	22.050 €	36.680 €
<b>PRECIO MEDIO de las unidades vendidas FIJO y SEMIFIJO ( no incluye PUBLIC</b>	<b>5.700 €</b>	<b>7.667 €</b>	<b>4.650 €</b>
COSTE VARIABLE UNITARIO	3.213 €	13.123 €	19.504 €
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO</b>	<b>6.687 €</b>	<b>16.593 €</b>	<b>21.826 €</b>
<b>RATIO DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>67,5%</b>	<b>55,8%</b>	<b>52,8%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades físicas</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades monetarias (€)</b>	<b>191.332 €</b>	<b>510.734 €</b>	<b>715.287 €</b>
MARGEN DE SEGURIDAD en unidades físicas	-5	6	12
MARGEN DE SEGURIDAD en unidades monetarias (€)	<b>-128.332 €</b>	18.466 €	385.113 €
<b>RATIO MARGEN DE SEGURIDAD (% sobre ventas)</b>	<b>-203,7%</b>	<b>3,5%</b>	<b>35,0%</b>

Los valores en letra **cursiva negrita** son ingresos y precio que no depende 100% de la venta. Así el punto de equilibrio cambia y como indica la Cuenta de Resultados, el 1er año la venta es insuficiente para cubrir el coste y consecuentemente hay pérdida.

Habría que generar 20 ventas el primer año para llegar a resultado cero, algo poco factible dado el ciclo de venta.

El escenario se revierte el año 2 y 3 en donde el margen de seguridad aumenta rápidamente, por la economía de escala del modelo

## Valor del Activo

La valorización del activo se hace con 3 años calculados a detalle y 2 con supuesto de crecimiento 2X. Se usa tasa descuento 20% por ser un negocio B2B de riesgo menor a B2C lo que se refleja en una baja inversión inicial. La tabla resumen de flujo libre es la siguiente;

Flujos de efectivo proyectados y tasa de descuento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de efectivo actividades de explotación	- 20.666 €	86.526 €	212.623 €	425.245 €	850.491 €
Flujos de efectivo actividades de inversión	- 25.531 €	- 7.865 €	- 8.712 €	- 8.712 €	- 8.712 €
<b>Total flujos de efectivo actividades de explotación e inversión</b>	<b>-46.197 €</b>	<b>78.661 €</b>	<b>203.911 €</b>	<b>416.533 €</b>	<b>841.779 €</b>

El valor del activo depende del año en que se evalúa, propio de cualquier startup. El Método usado es múltiplos flujo efectivo x 5. El financiamiento se buscará a través de nota convertible a Equity a partir del año 3. La siguiente tabla muestra el resultado

año	2	3	4	5
Nota Convertible	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Tasa Descto	20%	16%	13%	10%
<b>Valor Exigible</b>	<b>72.000 €</b>	<b>78.045 €</b>	<b>80.948 €</b>	<b>81.408 €</b>
Flujo anual	78.661 €	203.911 €	416.533 €	841.779 €
Multiplos		5	5	5
Value		1.019.553 €	2.082.667 €	4.208.893 €
Premio por conversion		20%	15%	10%
<b>Equity</b>		<b>9,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>2,1%</b>

Como se ve, el valor del activo aumenta en la medida que genera más flujo libre, la tasa de descuento disminuye en la medida que el activo se hace menos volátil y la nota convertible se revaloriza.

Cada año, se entrega un premio con conversión a equity decreciente, permitiendo al inversionista obtener hasta un 9,2% del valor del activo, según sea el año en que ejerce su opción

**El valor del activo estará entre 1 y 4 millones de euros según el año y flujo libre que genere**

**Pont es un proyecto viable** con inversión reducida y un premio interesante para el inversionista, hasta 7X

Un canal especializado, altamente consultivo que llegue a Telcos de Latinoamérica Pacifico Sur **es un activo valioso para consultoras de alta envergadura**

**Dos variables para controlar;** 1) Funnel de venta y 2) Distancia venta recaudación

Inversión inicial para financiar el gap venta cobranza es pequeña, solo 50K euros

La propuesta de valor tiene un FIT de 80% con VP Telcos. Ver Plan MVP

**En mi opinión la probabilidad de éxito de Pont es significativamente mayor a la de fracaso** dado los indicadores financieros, los planes de marketing, ventas

# Plan de Expansión

El plan de expansión es simple;

1. Consolidar Pacífico Sur
2. Crecer vía Asociados a APU, Centro América y Caribe
3. Crecer a México
4. Y Finalmente Brasil
5. Finalmente explorar industria Automotriz y SS Financieros en su mérito

La clave es consolidar un proceso de negocios altamente estandarizado, perfeccionar la función de curatoría y profundizar la relación con los VP Telcos que aún no esté consolidada.

No hay proyecciones detalladas para la fase de expansión y no descarto alianzas de gran envergadura para la fase de expansión

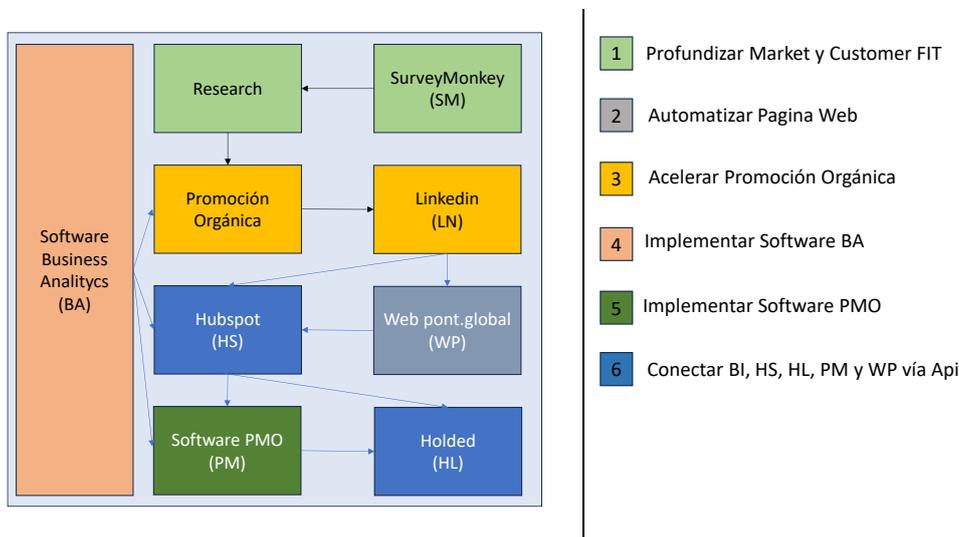
# Plan de Lanzamiento

Pont está en marcha blanca desde enero 2023, ha generado 28mil dólares y está participando en cuatro licitaciones.

Aun quedan tareas para llevar el proyecto en MVP a producto Comercial y para ello planteo el siguiente roadmap;

Al ser Pont un Servicio, haré una abstracción para llevar los componentes digitales que constituyen el MVP a una arquitectura que, en su conjunto, represente el Producto que usaré como Enabler o facilitador para lograr su objetivo de negocio.

## Arquitectura Producto



El Producto se compone de 9 piezas. El resultado de su interacción es la facilitación del Servicio que presta Pont.

Al ser un servicio altamente consultivo con un ciclo de venta elevado es clave contar con procesos estandarizados que permitan, progresivamente acortar este tiempo aumentando al mismo tiempo la tasa de conversión, desde 30% a más del 50%.

## Roadmap para llevar el producto a una versión escalable;

**a) Profundizar Market y Customer FIT;** Ya hay un primer análisis del mercado B2C, queda por analizar a detalle B2B y TEC. Cada uno tiene dolores, ciclos de venta, gatilladores y tomadores de decisión distintos, por tanto, deben ser analizados por separado. Tomará 2 meses en ser ejecutado, Julio 2023 y Agosto 2023 y contendrá las siguientes acciones;

- Realizar nuevas encuestas exploratorias con VPs de verticales B2B y TEC
- Estudiar madurez del mercado B2B y TEC
- Determinar FIT entre dolor del VP y soluciones representadas
- Seleccionar aquellas Soluciones de Partners que mejor resuelvan el dolor detectado

- 2. Automatizar Página Web;** Pont ya cuenta con una página web con los elementos esenciales para operar, sin embargo, no tiene un proceso automático o semi automático para cargar contenido regularmente y/o capturar leads. Este punto tomará 1 mes, será ejecutado en Julio 2023 y contiene las siguientes actividades;
  - i) Buscar fuentes de contenidos reproducibles y de interés para segmentos B2C, B2B y TEC cuya reformulación sea de fácil ejecución.
  - ii) Conectar el formulario de la página con HubSpot tal que los Lead sean automáticamente ingresados como oportunidad y responsable
  
- 3. Acelerar promoción Orgánica;** Con los puntos 1 y 2 ejecutados es posible iniciar una promoción orgánica a través de LinkedIn, usando las redes de los socios fundadores, que sumadas llegan a tres mil profesionales. Aproximadamente 20% de estos profesionales son altamente relevantes o potenciales clientes de las soluciones que intermediará Pont. Este punto se ejecutará a partir de septiembre 2023 de forma regular y contiene las siguientes actividades;
  - i) Publicar 1 post cada 2 días por cada VP con contenido relevante y/o referencias a contenido publicado en página <https://www.pont.global>
  - ii) Replicar contenidos de alto interés para potenciales clientes
  - iii) Buscar participación en foros, seminarios online u otros medios de difusión de interés para potenciales clientes
  
- 4. Implementar Software de Business Analytics;** Con los puntos 1, 2 y 3 operando, habrá una cantidad de datos suficiente para analizar y a obtener indicadores que permitan perfilar de mejor manera, Mercado, Cliente y Solución. La información permitirá introducir cambios al Macroproceso y al Producto, acortando gradualmente el ciclo de venta y aumentando la tasa de conversión. Esta actividad se ejecutará en septiembre 2023.
  
- 5. Implementar Software para Gestión de Proyectos Digitales;** El paso siguiente será contar con una herramienta que permita controlar las actividades necesarias para llevar la Solución desde el estado Vendida al estado Monetizada, descrita a detalle dentro del Macroproceso como Delivery. Esta actividad inicia con la firma del Anexo al Contrato conocido como Scope of Work y finaliza con la Solución en Operación Comercial. La herramienta será instalada entre octubre 2023 y diciembre 2023
  
- 6. Conectar los componentes digitales a través de APIs;** Esta actividad busca reducir al mínimo las interacciones manuales entre los sistemas que componen el Producto, reduciendo así la tasa de error y mejorando nuevamente el ciclo de venta y la conversión. De esta manera tanto los VP como PMOs y Controllers enfocarán su trabajo en lograr los objetivos de negocio y no en operar o trasladar datos de un sistema a otro. Esta actividad se iniciará en enero 2024 y tomará al menos seis meses.

## Conclusión General del Proyecto

Pont muestra indicadores razonables para un negocio de intermediación digital, generará en régimen nueve posiciones para profesionales de alta cualificación, permitiendo aumentar LA venta de los Partners distribuidas contribuyendo de paso a que Barcelona sea un HUB para desarrollo de negocios con foco en Tecnologías de la Información, Comunicación y Media.

El financiamiento lo haré con recursos propios y aportes mínimos de socios interesados. Como creador de Pont, cuento con una larga trayectoria en la industria de Telecomunicaciones y redes de contacto sólidas, formación profesional adecuada que me permiten desarrollar un proyecto con altas barreras de entrada y complejidad técnica importante.

El mercado objetivo representa una oportunidad de negocios equivalente 1,36 veces el mercado español, con menor competencia y ciertos aspectos socio culturales que requieren ser abordados a través de un intermediario especialista. Las tendencias globales coinciden con las verticales foco de Pont y por tanto es de esperar una demanda en crecimiento para los próximos años, impulsada por la digitalización acelerada de la actividad socio económica global.

Los competidores no están completamente enfocados en el territorio donde opera Pont lo cual genera una ventana de oportunidad para consolidar una posición relevante. Por su tamaño, Pont carece de intereses expropiatorios presentes en grandes corporaciones de tecnología y por tanto puede cumplir un rol mediador que protege el valor de las empresas representadas permitiéndoles llegar al mercado objetivo a coste eficiente.

Por lo ya señalado, en mi calidad de Promotor de Pont Global, estoy convencido que será un proyecto exitoso que aportará valor a la comunidad catalana, española y latinoamericana.

## **Video Propuesta de Valor**

<https://vimeo.com/user201623656/pontglobal?share=copy>

## **Plan Operaciones**

[https://grupogpm-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/vg\\_gpm\\_group/EcQbk\\_vh2nFOkkupCAMMlvQBuVkJZwdIJ5km3sWgEpo2NIA?e=xR0cm4](https://grupogpm-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/vg_gpm_group/EcQbk_vh2nFOkkupCAMMlvQBuVkJZwdIJ5km3sWgEpo2NIA?e=xR0cm4)

## **Plan Marketing y Ventas**

[https://grupogpm-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/vg\\_gpm\\_group/ETeVCdlxGNRHqtJsx3c9yPgB5GGXkX51h0SO5Gwm4k8Lnw?e=xIXP5F](https://grupogpm-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/vg_gpm_group/ETeVCdlxGNRHqtJsx3c9yPgB5GGXkX51h0SO5Gwm4k8Lnw?e=xIXP5F)

## **Plan MVP**

[https://grupogpm-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/vg\\_gpm\\_group/EeYt1vLMz89LI4YWUeMJ\\_f8BfhauJlshxFZC3MKOv5A\\_jg?e=c2Vvay](https://grupogpm-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/vg_gpm_group/EeYt1vLMz89LI4YWUeMJ_f8BfhauJlshxFZC3MKOv5A_jg?e=c2Vvay)

## **Encuesta a VPs Telco**

[https://es.surveymonkey.com/stories/SM-yv8qSRa9QMjvsKq0hLwxQ\\_3D\\_3D/](https://es.surveymonkey.com/stories/SM-yv8qSRa9QMjvsKq0hLwxQ_3D_3D/)

## **Página Web**

<https://www.pont.global>