



Universidad de
San Andrés

Presentación

**Trabajo de Graduación
Plan de Negocios
Infinitech SRL**

Por:

Ing. Pablo Alejandro Martinez

Mentor:

Ing. Sebastián S. Sanga, MBA

Victoria, Provincia de Buenos Aires



Universidad de
San Andrés

| | |
|--|----|
| Índice..... | 2 |
| 1 Resumen Ejecutivo | 6 |
| 2 Análisis de la Oportunidad de Negocios..... | 7 |
| 2.1 Contexto..... | 7 |
| 2.2 Nuestro negocio | 8 |
| 3 Industria y Empresa | 9 |
| 3.1 Industria y Tendencias | 9 |
| 3.2 Modelo de Negocios..... | 11 |
| 3.3 Propuesta de Valor..... | 11 |
| 3.3.1 Las personas | 12 |
| 3.3.2 Los servicios | 12 |
| 3.3.3 La Metodología | 13 |
| 3.3.4 Las Soluciones | 13 |
| 3.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas..... | 14 |
| 3.4.1 Análisis Interno | 14 |
| 3.4.2 Análisis Externo | 15 |
| 3.5 Cadena de Valor Empresaria. | 16 |
| 3.5.1 Eslabones Primarios Controlables..... | 16 |
| 3.5.2 Eslabones Primarios No Controlables | 17 |
| 3.5.3 Eslabones de Apoyo..... | 17 |
| 3.6 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter..... | 19 |
| 3.6.1 Productos Substitutos | 19 |
| 3.6.2 Poder de compra | 20 |
| 3.6.3 Competencia..... | 20 |
| 3.6.4 Nuevos jugadores..... | 22 |
| 4 Estudio del Mercado..... | 23 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | Situación actual y perspectivas futuras. | 23 |
| 4.2 | Mercado | 23 |
| 4.2.1 | Segmentos de Mercado..... | 23 |
| 4.2.2 | Target | 25 |
| 5 | Estructura de Negocios | 26 |
| 5.1 | Socios tecnológicos..... | 26 |
| 5.2 | Equipo de trabajo. | 26 |
| 5.2.1 | Organigrama..... | 28 |
| 5.3 | Legales e Impositivos..... | 29 |
| 5.3.1 | Tipo Societario..... | 29 |
| 5.3.2 | Habilitaciones | 30 |
| 5.4 | Estrategia de Entrada y Redes | 30 |
| 5.4.1 | Estudio de las Redes..... | 31 |
| 5.4.2 | Conclusiones | 33 |
| 5.5 | Programas de Canales..... | 33 |
| 5.5.1 | Tipos de acuerdos | 34 |
| 6 | Plan de Marketing | 36 |
| 6.1 | Estrategia | 36 |
| 6.2 | Productos y Servicios..... | 37 |
| 6.2.1 | Características generales del Servicio..... | 38 |
| 6.2.2 | Garantías y Soporte..... | 38 |
| 6.3 | Contratos y Precios | 39 |
| 6.3.1 | Estrategia de Precios..... | 39 |
| 6.3.2 | Servicios Estándar | 40 |
| 6.3.3 | Servicios Personalizados..... | 40 |
| 6.4 | Comunicación | 41 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.5 | Canales de distribución | 42 |
| 6.6 | Generadores de demanda. | 42 |
| 6.6.1 | Programas de Canales | 43 |
| 6.6.2 | Eventos..... | 43 |
| 6.6.3 | Account Management..... | 43 |
| 7 | Costos, Finanzas e Inversiones | 45 |
| 7.1 | Análisis de Costos..... | 45 |
| 7.1.1 | Costos Fijos | 45 |
| 7.1.2 | Costos Variables..... | 45 |
| 7.1.3 | Punto de Equilibrio..... | 46 |
| 7.2 | Proyección de Ingresos..... | 46 |
| 7.2.1 | Proyección para el primer año de operación | 46 |
| 7.2.2 | Proyección para los 3 primeros años..... | 48 |
| 7.3 | Flujo de Caja | 49 |
| 7.3.1 | Flujo de Caja para el Primer Año..... | 49 |
| 7.3.2 | Flujo de Caja Anual | 49 |
| 7.4 | Financiamiento e Inversión | 50 |
| 7.4.1 | Inversión Inicial | 50 |
| 7.4.2 | Origen del Financiamiento..... | 50 |
| 7.5 | Análisis Financiero | 50 |
| 7.5.1 | Tasa de Retorno y Valor Actual Neto | 50 |
| 7.5.2 | Periodo de recupero de la Inversión | 51 |
| 8 | Plan de Implementación..... | 52 |
| 9 | Riesgos | 53 |
| 9.1 | Factores Críticos | 53 |
| 9.2 | Factores de Riesgo | 53 |

| | | |
|--------|---------------------------------|----|
| 10 | Bibliografía..... | 54 |
| 11 | Anexos | 55 |
| 11.1 | Anexo 1: Stack Tecnológico..... | 55 |
| 11.1.1 | Aplicaciones | 55 |
| 11.1.2 | Middleware | 56 |
| 11.1.3 | Base de Datos..... | 56 |
| 11.1.4 | Sistemas Operativos | 56 |
| 11.1.5 | Virtualización | 57 |
| 11.1.6 | Servers..... | 57 |
| 11.1.7 | Storage..... | 58 |
| 11.1.8 | Networking | 58 |



Universidad de
San Andrés

1 Resumen Ejecutivo

INFINITECH SRL es una empresa proveedora de servicios de tecnología de la información (IT). Nos asociaremos a las grandes marcas de tecnología (Dell, IBM, Microsoft y VMware) para representarlos técnica y comercialmente atendiendo un territorio comprendido por 2000 empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con un poder de compra anual de 16 millones de dólares, en donde el 80% de este monto es Hardware y Software propietarios y el 20% representan los servicios asociados a estas adquisiciones. Esto nos deja un techo de ventas cercano a los 3.2 millones de dólares anuales en servicios de valor agregado, antes de tener que ampliar nuestro territorio objetivo. Las tendencias de los últimos años junto con las proyecciones que estudiaremos indican que el negocio es rentable, posee bajos requerimientos de inversión inicial y podrá generar una utilidad de USD 245.000 el primer año.

Los socios que integran el staff son profesionales con más de 15 años de experiencia en la industria, que conocen las empresas, los clientes y las tecnologías. Nuestras ventajas competitivas se centran en el valor de los recursos humanos, su experiencia y habilidad en la implementación de estas soluciones. Las certificaciones tecnológicas que poseemos individualmente, son muy difíciles de conseguir, requieren años de estudio y experiencia en el campo y son muy pocos los profesionales en Argentina que las poseen en conjunto. Nuestros competidores carecen de las mismas.

Nuestra capacidad de identificar oportunidades, asociarlas a productos y servicios complejos y acompañar a nuestros clientes en todo el ciclo de venta y postventa son claros diferenciadores competitivos que resultan de mucho valor para las empresas que nos eligen.

2 Análisis de la Oportunidad de Negocios

2.1 Contexto

Hoy más que nunca, las empresas requieren y dependen cada vez más de la implementación de sistemas de información alineados con sus objetivos de negocios. Social Networking, Mobile, Cloud Computing, Business Intelligence, “Big data and Analytics” y Advanced Security¹ fueron alguna vez tendencia y hoy ya se han convertido en pilares fundamentales para las empresas que buscan estar cada vez más cerca de sus clientes, desarrollar un portfolio de productos y servicios cada vez más competitivos, a la vez que les permiten acelerar la toma de decisiones de negocios que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de sus proyectos. No es un dato menor que el mercado de los sistemas de información, en constante crecimiento, alcanzará en 2015 más de US\$3.8 trillones siendo América Latina la región de mayor crecimiento junto a China y Estados Unidos².

Los gigantes de la tecnología han adaptado a través de generaciones sus ofertas de hardware y software migrando a un modelo de servicios que resulta esencial para los nuevos desafíos en la era que transitamos hoy, la era de la información. Estas marcas mitigan la incertidumbre creada a partir de la caída de viejos paradigmas, reemplazando modelos metales y de computación por nuevas revoluciones tecnológicas que privilegian el acceso a la información, la conectividad ilimitada y el soporte de los sistemas para la toma de decisión.

Es a través de sus distribuidores, partners y canales que extienden su presencia en territorios cada vez más diversos y requieren que estos tengan la capacidad de identificar oportunidades de negocios, asociar estas a soluciones del portfolio de la marca, convertirlas en proyectos de valor agregado con la inclusión de servicios y la integración de otras tecnologías. Estos canales se convierten en eslabones de una cadena de valor que comienza con la demanda de sistemas de información por parte de las empresas o usuario final por un lado, y con la oferta de soluciones por el otro, asociadas a una o varias tecnologías.

¹ <http://sdtimes.com/idcs-top-10-technology-predictions-2015/>

² <http://www.idc.com/research/Predictions15/index.jsp>

2.2 Nuestro negocio

El problema está claro, las empresas asignan enormes presupuestos para la adquisición de sistemas de información que luego no pueden implementar o cuyos resultados son insatisfactorios y alejados de los objetivos iniciales, desmotivando futuras implementaciones y atentando contra el desarrollo tecnológico regional.

En general, los canales se asocian a multinacionales y crean contratos en los cuales estos revenden las soluciones producidas por las grandes marcas y agregan valor a través del relacionamiento, los servicios y la integración. Los canales, gozan de ciertos beneficios como programas de entrenamiento, premios y comisiones por las ventas realizadas, así como también acceso a programas de descuentos y campañas de marketing. Encontramos en Argentina que el común denominador reside en el hecho de que han sido creados por individuos de perfil comercial con poca experiencia en el campo de la tecnología haciendo de estas empresas, simples revendedoras de otras marcas. Los servicios, suelen ser incompletos, subcontratados, o ejecutados parcialmente por equipos de trabajo internacionales.

Nos diferenciaremos mediante nuestra experiencia, conocimiento de la industria y de las tecnologías. Nos posicionaremos creando valor en nuestras relaciones comerciales y generaremos oportunidades en donde hoy existen necesidades. Tal como veremos más adelante, hemos definido un territorio target que nos permitirá manejar negocios con un volumen anual de USD 1M sólo en servicios, a una tasa de crecimiento del 20% anual.

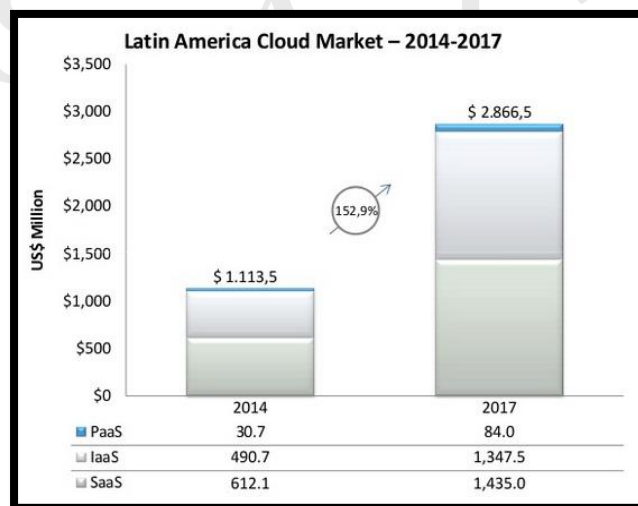
3 Industria y Empresa

3.1 Industria y Tendencias

En los últimos años han estado cambiando las reglas de juego en relación a las inversiones en tecnología, no sólo por su impacto en el funcionamiento del negocio, sino también por su rol clave en la generación de ventajas competitivas a través de la innovación. Desde la crisis el 2008/2009 se han visto los siguientes cambios que favorecieron el desarrollo del sector:

- Los CFOs comenzaron a involucrarse en las decisiones de tecnología de las empresas.
- Los CIOs se involucraron mucho más en la selección y evaluación de sus proveedores de tecnología
- Se dejó de hablar de Tecnología de la Información para darle lugar a una nueva visión llamada Tecnologías de Negocios.

Estas nuevas tendencias hicieron que el rol de los departamentos de tecnología cobrara mayor importancia y consecuentemente, los presupuestos asignados a inversiones en tecnología. Esto se ve reflejado por ejemplo, en la adquisición de tecnologías Cloud, uno de los pilares de nuestro portfolio de servicios. Se ve en un informe de la consultora Frost and Sullivan³ que el mercado crecerá un 152,9% de 2014 a 2017.



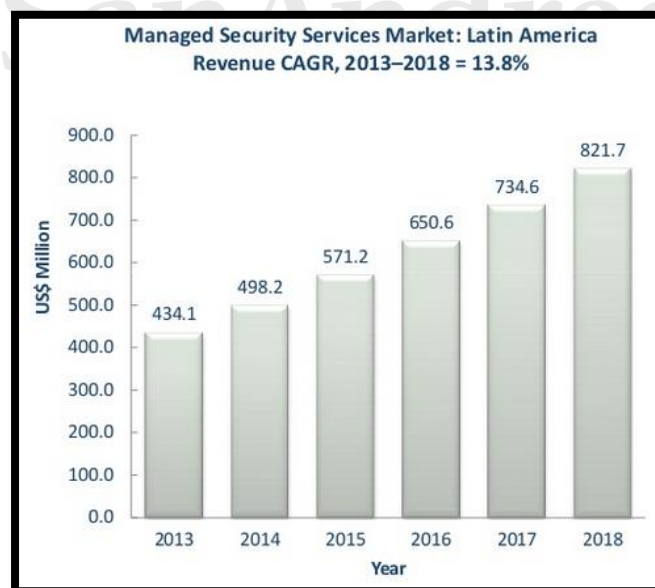
Las principales razones según el estudio son:

³ <http://www.slideshare.net/FrostandSullivan/2014-predictions-for-technology-in-latin-america>

- Reducción en los costos de adquisición de hardware y servicios,
- Crecimiento de la importancia de mantener planes de continuidad de negocios (Soluciones de Disaster Recovery),
- Importancia de la escalabilidad en materia de tecnología para reaccionar con mayor velocidad ante los cambios de comportamiento del mercado (oferta/demanda flexibles),
- Mayores requerimientos de seguridad dado el crecimiento de las amenazas.

Por otro lado, existen otras tendencias más generales pero que tienen un efecto directo en el desarrollo tecnológico local y tienen que ver con el aumento de las necesidades de movilidad, es decir, el acceso a la información desde cualquier dispositivo en cualquier momento, junto con el crecimiento exponencial en el desarrollo de las redes sociales y su impacto no sólo a nivel social y cultural, sino también, en el corporativo.

Nuestras expectativas en cuanto a los negocios relacionados con la seguridad en la infraestructura tecnológica de nuestros prospectos también son muy optimistas. Vemos en el siguiente estudio de la misma consultora el crecimiento lineal que generan estas soluciones, aumentando escalonadamente en casi USD 70 millones cada año:



3.2 Modelo de Negocios

Nuestro plan de negocios se sustenta bajo la constitución de una empresa capaz de proveer servicios profesionales que acompañen a sus clientes durante todo el proceso de venta e implementación de soluciones tecnológicas de alto grado de complejidad y que responda a las tendencias cambiantes de un mercado cada vez más exigente. Crearemos un socio tecnológico que aportará valor entre los fabricantes y sus clientes, diferenciándonos por nuestra experiencia, conocimiento y el contacto permanente con los avances tecnológicos, sin desatender las necesidades de negocios de nuestros clientes. Esta capacidad de alineación entre la tecnología y el negocio nos permitirá posicionarnos como un socio clave y ser identificados como un partner estratégico. Nuestra misión será la de acompañar a nuestros clientes en la transformación de sus departamentos de tecnología e informática en verdaderos centros de servicios, hoy considerados centros de costos.

Este modelo de negocios se basa en el establecimiento de relaciones comerciales entre la marca y el cliente final. Podremos identificar a esta unidad de negocios como B2C (Business to Consumer, o del Negocio al Consumidor) ya que el objetivo principal es fidelizar en forma directa una cartera de clientes o territorio a través de nuestra representación técnica y comercial de las necesidades que posean estas empresas.

Diferentes mecanismos de generación de demanda y captación de clientes serán implementados, los cuales explicaremos en las siguientes secciones.

3.3 Propuesta de Valor.

Para ser elegidos por nuestros clientes, creamos una propuesta de valor diferenciadora basada en la experiencia y conocimientos de nuestro equipo, la calidad de nuestros entregables y una metodología llave en mano que asegure una óptima performance de los sistemas implementados. El servicio será percibido de alta calidad, tendrá características exclusivas e innovadoras y dará una imagen de estatus y prestigio. Estas constituyen nuestras Core Competencies ya que generarán una contribución significativa en el valor percibido por nuestros clientes en relación a la oferta actual del mercado. Para

esto, será esencial un trabajo por capas, centrado en el cliente, que vemos representado en el siguiente cuadro.

| Las Personas | Los Servicios |
|--|---|
| Trabajo en equipo Conocimiento del mercado Pensamiento creativo Expertos en diferentes áreas Responsables y honestos | De valor agregado Alta Calidad Entrega en tiempo y forma Cuantificables, confiables. Alienados al presupuesto |
| La Metodología | Las Soluciones |
| Procesos de Calidad Pruebas de Concepto Testing y Desarrollo Administración asistida Transferencia de conocimientos | Innovadoras Llave en mano Personalizadas Con nuestro Soporte Centro de servicios |

3.3.1 Las personas

Además de tener experiencia trabajando juntos en empresas como IBM, el grupo humano que alienta la formación de esta empresa posee no sólo habilidades individuales y grupales para la implementación de sistemas y soluciones tecnológicas de complejidad, sino también, la capacidad de poder interactuar y transmitir confianza y seguridad a los clientes y socios, siendo la honestidad el valor corporativo principal y el pensamiento creativo, el instrumento clave para la solución de problemas. Más adelante, cuando describamos el equipo de trabajo, exploraremos la experiencia y capacidad individual de cada miembro del equipo.

3.3.2 Los servicios

El conjunto de servicios que integran nuestro portfolio sólo puede ser ofrecido por personal que posea las certificaciones de la industria habilitantes. Las marcas evalúan de forma periódica y constante el estado de las implementaciones y del desarrollo de habilidades por parte de sus canales. Son también los clientes

quienes corren al finalizar, procesos de revisión de calidad para constatar que los servicios prestados estén dentro de los estándares de calidad especificados en el contrato. Por esto, y porque queremos ser elegidos como socios estratégicos de nuestros clientes, es que contamos con las certificaciones y la experiencia necesarias para implementar proyectos que le permitan a nuestros clientes alcanzar el máximo nivel de calidad sin poner en riesgo su operación y dentro del presupuesto estipulado.

3.3.3 La Metodología

Los procedimientos en cada una de las etapas del ciclo de ventas serán consistentes y alineados a las mejores prácticas de la industria para cada tecnología que conforme los proyectos. Una base de datos de conocimientos interna, que ya lleva 15 años de desarrollo, será clave para la prestación de servicios de calidad. Acompañarán nuestro proceso de ventas, análisis de retorno de inversión que muestran el futuro del proyecto en términos de inversión, estudios de costo total de propiedad que contrastan la situación actual con el escenario propuesto o el planteado por la competencia y pruebas de concepto, que además de demostrar las funcionalidades y operatividad de nuestras soluciones, también sirven para alinear las expectativas del cliente con el resultado final del proyecto.

3.3.4 Las Soluciones

Como resultado de este modelo centrado en el cliente esperamos brindar soluciones que aseguren la correcta implementación de nuevos sistemas de información que aseguren el desarrollo tecnológico de nuestros clientes, las industrias a las que pertenecen y la región.

3.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El estudio FODA, por sus siglas, busca realizar un análisis de los factores internos y externos de una organización que determinan sus fortalezas y debilidades, como así también las oportunidades y amenazas. El objetivo principal, es identificar las ventajas competitivas que pueden ser explotadas en función de nuestras características internas y del mercado en el cual planeamos instalarnos. También nos ayudará a identificar nuestras vulnerabilidades asociadas a amenazas externas como a debilidades internas. El estudio de las cinco fuerzas de Porter realizado en la sección anterior servirá de puntapié inicial para el análisis de los factores externos a la organización.

| | Fortalezas | Debilidades |
|------------------|--|--|
| Análisis Interno | Experiencia comercial y técnica Conocimientos de la industria Habilidades diversas Perfiles variados entre socios Calidad en los Servicios Bajos costos | Falta de respaldo financiero Tiempos acotados Sólo un perfil comercial Posible conflicto de intereses Sin experiencia como dueños Resistencia al cambio e incertidumbre |
| | Oportunidades | Amenazas |
| Análisis Externo | Tendencias favorables Crecimiento del mercado Nuevas tecnologías Estrategias de canales Innovación tecnológica | Restricciones de importación Desestabilidad Política Crecimiento del mercado de canales Reducciones en los presupuestos |

3.4.1 Análisis Interno

El análisis interno revela un conjunto de fortalezas que compartimos entre los socios que tienen que ver con la vasta experiencia interdisciplinaria que reunimos en los años que trabajamos en esta industria. Veremos más adelante, cuando describamos el equipo de trabajo, que el currículum de cada uno contiene las

habilidades y aptitudes necesarias para llevar adelante cualquier proyecto de tecnología legacy⁴ o actual, no sólo en lo técnico, sino que además, también poseemos experiencia en los procesos y procedimientos, de acuerdo a estándares internacionales (ej: ITIL⁵). El análisis de calidad (QA) de todos nuestros proyectos refleja un acabado que siempre superó las expectativas de nuestros clientes.

Las debilidades que resaltan del análisis interno se relacionan con la poca experiencia en emprendedurismo por parte de los socios, quienes siempre fuimos empleados de diferentes compañías. Encontramos que la resistencia al cambio y la incertidumbre son muchas veces los motivos por los cuales no abandonamos la relación de dependencia en el pasado.

3.4.2 Análisis Externo

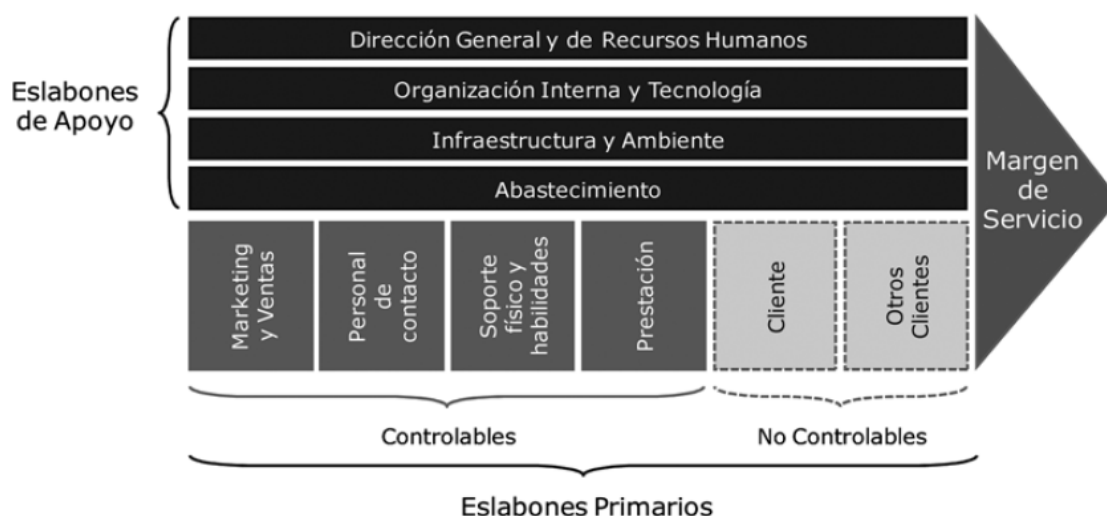
El análisis externo, tal como fue evaluado en el estudio de las 5 fuerzas de Porter, deja en claro que existen amenazas que pueden atentar contra la performance de nuestro negocio y que deben ser especialmente observadas para reaccionar con creatividad ante el embate unilateral al que ya estamos acostumbrados. Los años electorales por ejemplo, están siempre caracterizados por una reducción significativa en los volúmenes de ventas, los márgenes de ganancia y por lo tanto, en el pago de comisiones a los canales que participan de la cadena de valor. Es la incertidumbre asociada a la toma de decisiones políticas de la última década lo que atentó contra el desarrollo tecnológico regional y que puso en riesgo, en más de una oportunidad, la presencia en el país de marcas como Hewlett Packard. La amenaza más importante se relaciona con el alto nivel de inflación que obligaba a ajustar salarios por encima de las tasas de ajuste convencionales, lo que lleva a trasladar esos aumentos al cliente final, pudiendo tener un efecto negativo en el cierre de oportunidades.

⁴ Legacy System - Old method, technology, computer system, or application program - http://en.wikipedia.org/wiki/Legacy_system

⁵ ITIL – Information Technology Infrastructure Library - <http://en.wikipedia.org/wiki/ITIL>

3.5 Cadena de Valor Empresarial.

Michael Porter en su libro “Competitive Advantage” (1985) propone la cadena de valor empresarial como método de análisis para el planeamiento estratégico, permitiendo identificar las ventajas competitivas mediante una mirada de introspección hacia el interior de la organización. El siguiente esquema⁶ surge de una re-adaptación de la cadena de valor para empresas proveedoras de servicios, desarrollada por Gustavo Alonso, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo.



A continuación, explicaremos algunos de los eslabones que resultan de especial interés para nosotros ya que en ellos confiamos la generación de ventajas competitivas que ayudarán a diferenciarnos.

3.5.1 Eslabones Primarios Controlables

- **Marketing y Ventas:** las etapas iniciales en el proceso de preventa incluirán el preparado de propuestas técnicas y comerciales, presentaciones, pruebas de concepto, demostraciones, análisis de retorno de inversión y de costo total de propiedad.
- **Personal de Contacto:** responsable de la variabilidad del servicio y de la percepción que el cliente logra obtener acerca del funcionamiento de la empresa, individuo altamente capacitado y con las certificaciones de la

⁶ Reinterpretado la cadena de valor: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

industria habilitantes. Si bien este eslabón se da inicialmente en la preventa, es en el momento de prestación del servicio y postventa donde se estrecha el vínculo con el cliente y se sientan las bases para la recurrencia del servicio. Es por esto, que prestaremos especial atención en la calidad de los servicios como en los sujetos prestadores.

- Soporte físico y habilidades: el soporte físico para la prestación de los servicios que integran nuestro portfolio es prácticamente nulo, no así, las habilidades, representadas como el conocimiento, las competencias y la idoneidad relacionadas con la tarea que se debe ejecutar, principal factor de diferenciación competitiva dentro de nuestra cadena de valor.

3.5.2 Eslabones Primarios No Controlables

- Clientes: dentro de la categoría no controlable, el siguiente factor humano luego del personal de contacto, está conformado por los clientes, quienes también son responsable de la evaluación en términos de calidad del servicio prestado, alineado al alcance y superación de las expectativas. Es clave en este eslabón la correcta alineación de la propuesta técnica y comercial durante la preventa con los objetivos del individuo u organización que recibe nuestros servicios. Le daremos mucha importancia a la participación del cliente en el diseño de las arquitecturas y elección de las tecnologías que conformarán el proyecto, como así también, en las definiciones de alcance de los servicios que integrarán las propuestas.

3.5.3 Eslabones de Apoyo

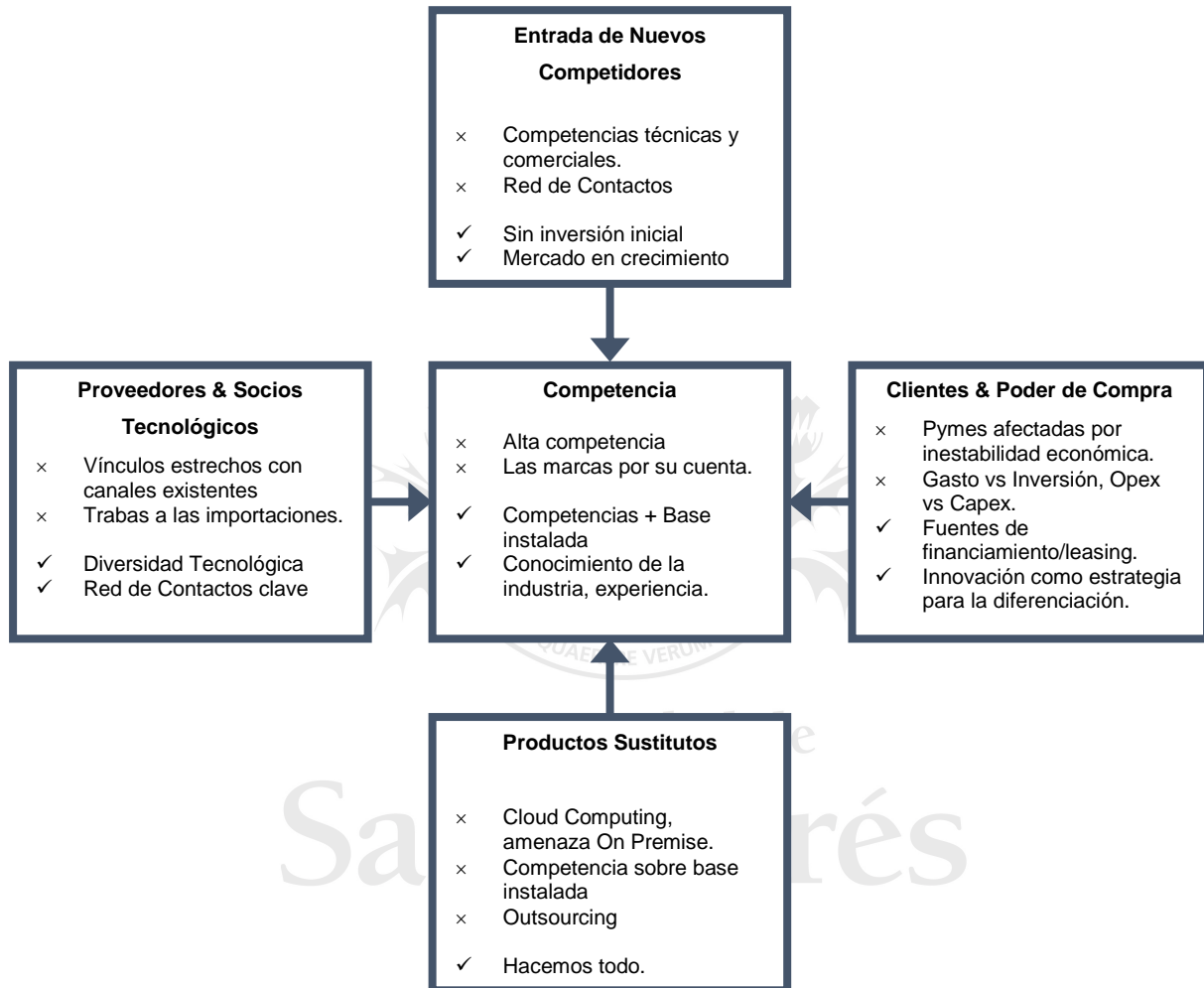
- Dirección General y de Recursos Humanos: planteamos en este eslabón la alienación en términos de visión y misión de todos los integrantes de nuestra organización, bajo los mismos lineamientos que se corresponden con el valor que introducimos como socios estratégicos de nuestros clientes, siendo ellos la razón del servicio prestado.

- Infraestructura y ambiente: todas las etapas en el ciclo de venta ocurren en las instalaciones y ambiente del cliente, tanto en sus centros de datos como en sus oficinas comerciales.
- Abastecimiento: consiste en proporcionar a todos los demás eslabones los elementos indispensables para brindar un nivel de servicio alineado al target. Aquí prestaremos especial atención a la provisión de los recursos necesarios en las áreas comerciales y técnicas, tales como seguros médicos, equipamiento y capacitación.
- Margen de Servicio: es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas a través de la correcta administración de los eslabones constituyentes de nuestra cadena de valor. Es el resultado final del ciclo de ventas, garantizando que la percepción comercial, técnica y emocional en la prestación del servicio alcanza la satisfacción del cliente.



3.6 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este método será utilizado específicamente para conocer la proyección futura de nuestro plan de negocios ampliando nuestro conocimiento sobre todos los elementos que pueden afectar a la empresa.



Este análisis muestra que existen fuerzas que pueden afectar el proyecto en etapas tempranas como así también durante su madurez. Sin embargo, también existen factores que protegerán el proyecto de su entorno.

3.6.1 Productos Sustitutos

En particular, ocurre que la introducción de un nuevo modelo de negocios tecnológico puede afectar la adquisición de soluciones para las cuales nos hemos especializado. Tal es el caso de la introducción de soluciones de Cloud

Computing por ejemplo, que pone a disposición del usuario final la capacidad de adquirir software y hardware como servicio, en modalidad alquiler, abonando sólo por los recursos que se utilizaron durante cierto tiempo, sin necesidad de adquirir estas soluciones “in situ”. Esto podría ser fatal para una empresa (canal) cuyo modelo de negocios dependa de que sus clientes adquieran soluciones “on premise”⁷ para el soporte de sus aplicaciones. Si bien este es uno de nuestros pilares, también lo es el soporte y la implementación de sistemas en modalidad Cloud. Mantenerse actualizado y con la flexibilidad y capacidad para la toma de decisiones que nos lleve a adaptarnos a estos cambios es esencial para seguir en el juego.

3.6.2 Poder de compra

Este término es muy utilizado para calificar la capacidad de la empresa de generar valor sobre un territorio determinado. Las vicisitudes políticas y económicas son el principal factor que determina el desempeño de un canal de tecnología, ya que estas alargan los ciclos de ventas, extienden el periodo de recambio de equipos, reducen los presupuestos, las inversiones, y los márgenes de ventas. Estos factores propios del entorno, con rasgos que le dan características de inestabilidad e incertidumbre, abrieron camino a mecanismos que buscan mitigar el impacto que generan. Tal es el caso de programas de Leasing para financiar la adquisición de sistemas de información a tasas inferiores a las de mercado, la fijación de una tasa de cambio futura favorable, la exportación de servicios para ampliar el cupo de importación y el ingreso de declaraciones juradas anticipadas con anticipación para acortar los tiempos de entrega, que fueron implementados para contrarrestar de forma reactiva las acciones de un gobierno poco proactivo.

3.6.3 Competencia

Para el estudio de la competencia podríamos partir con la identificación de aquellas empresas que poseen dentro de su oferta de servicios lo que para

⁷ HW&SW in the building - http://en.wikipedia.org/wiki/On-premises_software

nosotros son las tecnologías y habilidades clave para el manejo de los proyectos que queremos desarrollar. Esto presenta cierta complejidad, ya que tendríamos que tener acceso a las bases de datos de cada una de las grandes marcas (HP, IBM, Dell, Oracle, EMC) para poder identificar a sus socios o canales que hayan incorporado estas competencias. Sin embargo, veremos en la sección Estructura del Negocio, que de todas las tecnologías hay una que se ha constituido como capa fundacional para todos los proyectos de tecnología que se implementan desde los últimos 5 años. Esta tecnología, surgió de un cambio de paradigmas tecnológicos generando una revolución en términos de eficiencia en el uso de los sistemas, la energía y el espacio, la consolidación de sistemas de información y la maximización en el uso de los recursos. Esta tecnología es la de Virtualización, hoy presente en casi el 100% de los proyectos de sistemas. El conjunto de soluciones que envuelve esta tecnología hoy está siendo liderado por VMware, Microsoft y otras tecnologías de estándares abiertos (Open Stack). Podemos afirmar entonces, que el desarrollo de competencias en torno a esta tecnología resulta esencial para convertirse hoy en un socio tecnológico para cualquier empresa de cualquier sector. Esto nos permite acotar nuestra búsqueda, encontrando que existen en Argentina 100 empresas capaces de ofrecer estos servicios.⁸

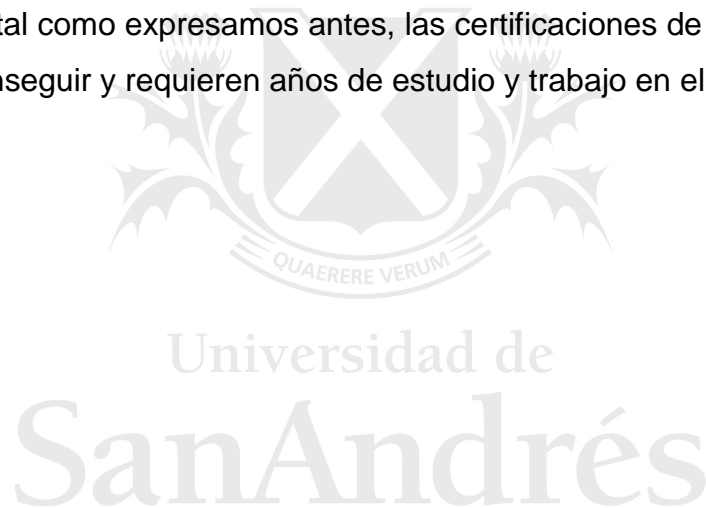
Aunque este número pueda resultar desalentador, encontramos dentro de la misma base de datos que de estas 100, sólo dos poseen las certificaciones de industria que convalidan estas competencias. Estas empresas son Soluciones Informáticas Integrales y Wetcom Group SRL. Nuestra ventaja competitiva comparada con ellos, es la capacidad de trabajo multi-marca y multi-producto ampliando el alcance de nuestros proyectos, lo que nos abre las puertas a todos los sectores internos de nuestros clientes como ser el área de Marketing y el C-Level, no sólo el departamento de tecnología. Cada uno de los integrantes de este proyecto posee individualmente cada una de las certificaciones que nos habilitan como profesionales a participar de todas las etapas en el ciclo de venta de estas soluciones.

⁸ VMware Partner Locator - <http://partnerlocator.vmware.com/>

3.6.4 Nuevos jugadores

En términos de competencia actual o el ingreso de nuevos jugadores, el sector de IT tiene ciertas características particulares. En este tipo de industria es muy difícil que un cliente cambie la base instalada o elija un nuevo proveedor de tecnología. Esto es así ya que la migración y los cambios tecnológicos tienen asociado un cambio en los procesos, generando un alto grado de stress organizacional en el que durante la transición, los usuarios pueden experimentar inconvenientes al acceder a aplicaciones críticas o ejecutando procesos, que pueden afectar el negocio. El ingreso de nuevos jugadores tiene que estar apalancado por una red de contactos que abra puertas y por el apoyo de una marca para los recursos clave, tal como ocurre en nuestro caso, sino, sería muy difícil entrar en un territorio que está siendo cubierto por otros jugadores.

Por otro lado, tal como expresamos antes, las certificaciones de la industria son difíciles de conseguir y requieren años de estudio y trabajo en el campo.



4 Estudio del Mercado

4.1 Situación actual y perspectivas futuras.

Un estudio de IDC⁹ – el cual es confidencial y no puedo adjuntar en este trabajo – concluye que el 70% de las empresas entrevistadas en América Latina coinciden en que la Innovación Tecnológica es el camino a desarrollar ventajas competitivas que los lleven a posicionarse como número uno dentro de su segmento. En la misma investigación se entrevistó a las empresas que hoy ya ocupan ese lugar, coincidiendo en un 80% que la introducción de innovaciones de carácter tecnológico, como ser sistemas de información para inteligencia de negocios, resultaron claves a la hora de desarrollar ventajas competitivas que posicionaron a estas empresas como líderes frente a sus competidores.

No es un dato menor que el mercado de los sistemas de información, en constante crecimiento, alcanzará en 2015 más de US\$3.8 trillones siendo América Latina la región de mayor crecimiento junto a China y Estados Unidos¹⁰.

4.2 Mercado

4.2.1 Segmentos de Mercado

Existen en el país más de 10.000 empresas¹¹ que adquirieron en los últimos 3 años sistemas de información (software) e infraestructura tecnológica (hardware) en donde más del 50% de las mismas se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En las bases de datos encontramos que estas empresas se clasifican principalmente en verticales como educación, salud, gobierno, energía, transporte, servicios, retail y banca. A su vez, también pueden clasificarse según el poder de compra, entendido como el ordenamiento de acuerdo al presupuesto promedio anual asignado a inversiones en tecnología; la cantidad de empleados y facturación anual, identificadores que clasifican a las empresas según su tamaño (Ej: PyMES, SMB, Enterprise).

⁹ International Data Corporation - <http://www.idc.com/>

¹⁰ Predicciones IDC - <http://www.idc.com/research/Predictions15/index.jsp>

¹¹ Base de datos de Oracle Argentina – Información Confidencial.

En las áreas de ventas de las empresas como Dell, IBM y Oracle, las clasificaciones son más diversas y buscan alinear las capacidades del equipo de ventas con las características de los clientes. Así por ejemplo existen los territorios de “cuentas estratégicas” que involucran aquellas empresas que mantienen un único socio tecnológico y con quienes se han implementado proyectos con cierta regularidad. Estos negocios se caracterizan por ser de baja competencia, bajos márgenes de venta y la estrategia se centra en desarrollar el relacionamiento con los clientes. Este conjunto de cuentas es monitoreado de cerca por la dirección de ventas ya que en general poseen un poder de compra que puede marcar la diferencia entre alcanzar los objetivos de ventas o no.

Otro territorio de importancia es el de “gobierno” en el cual caen aquellas instituciones dependientes del Estado Nacional, las Provincias y los municipios para cada uno de los poderes. Estos organismos se caracterizan por adquirir servicios y tecnologías mediante licitación pública en las que se realiza una evaluación técnica y comercial de las propuestas de los oferentes. Estos negocios se caracterizan por ser de alta competencia y bajos márgenes de ganancia. La estrategia principal en este territorio se basa fundamentalmente en dos pilares: networking y timing. Siendo el networking el conjunto de contactos clave que integran nuestras redes estratégicas y el timing, elemento muchas veces subvalorado pero que resulta esencial para influir a través de las ventajas competitivas de nuestro portfolio en la confección de los pliegos y en la elección de las características tecnológicas de los proyectos.

El “territorio general” es el más amplio de todos, está constituido por un mix de verticales que le otorgan características de diversidad al conjunto de cuentas. Estos territorios son generalmente subdivididos de acuerdo a características comunes como ser las tecnologías que se han adquirido, el tipo de servicio requerido, el poder de compra y la existencia o no de personal técnico por parte del cliente. Estas cuentas son asignadas a canales, siendo la responsabilidad del equipo de ventas el desarrollar las competencias, en caso de que hagan falta, para que estos canales cuenten con las habilidades para identificar oportunidades dentro de estos clientes, asociarlas a los productos y servicios de la marca y acompañar en el cierre de las ventas.

4.2.2 Target

Durante los últimos cinco años, los socios nos hemos desempeñado técnica y comercialmente en el segmento de territorio general correspondiente a pequeñas y medianas empresas dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La elección de este target de cuentas da como resultado un territorio diverso de aproximadamente 2000 empresas con un poder de compra anual de 16 millones de dólares, en donde el 80% de este monto es Hardware y Software propietarios y el 20% representan los servicios asociados a estas adquisiciones. Esto nos deja un techo de ventas cercano a los 3.2 millones de dólares anuales en servicios de valor agregado, antes de tener que ampliar nuestro territorio objetivo. De acuerdo a las estadísticas de efectividad en el cierre de ventas de los últimos 5 años, la relación entre las oportunidades y las ventas concretadas es de 3:1, esto se interpreta de manera inversa, ya que para un objetivo de ventas de 1 millón de dólares anual se tiene que manejar un volumen de oportunidades que representen 3 millones de dólares. Por otro lado, es importante mencionar que la tasa de crecimiento de este tipo de territorio YoY (año a año) es cercano al 20%¹², este número es compatible con el aumento de las cuotas de las fuerzas de ventas y de los canales año a año y también, con las proyecciones que estudiamos en la sección 3.1. Industria y Tendencias.

San Andrés

¹² Estadística obtenida de la base de datos de Dell Argentina. Información confidencial.

5 Estructura de Negocios

5.1 Socios tecnológicos

Para que podamos transformarnos en aliados estratégicos para nuestros clientes, primero debemos ser socios tecnológicos de las empresas que desarrollan los productos que componen o integran el stack de soluciones que queremos ofrecer. En el anexo número 1 hemos desarrollado un estudio del conjunto de capas con el que se puede identificar las tecnologías clave y su interrelación para cualquier proyecto de infraestructura o sistema de información. Puede entenderse también como una cadena de valor, en la que cada eslabón está diseñado para cumplir una función específica.

Habiendo realizado este análisis, y con nuestra experiencia con sus productos, servicios y programa de canales es que elegimos representar técnica y comercialmente a las soluciones de Hardware Dell para capas inferiores, IBM para soluciones Cloud, y de Software Microsoft y VMWare para capas intermedias y superiores. El principal factor de decisión está relacionado con que estas son las empresas elegidas por nuestro target de clientes definido anteriormente, dada la flexibilidad en las configuraciones y la posibilidad de adquirir soluciones de muy buena calidad a precios accesibles.

5.2 Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se compone inicialmente por tres socios y una persona que realizará tareas administrativas. A continuación describimos la experiencia de cada uno de los socios, quienes tendrán un papel esencial en el éxito del proyecto y en la creación de valor para nuestros clientes:

- **Esteban:** Profesor de Química nacido en 1978, desde 1996 se desempeñó en diferentes posiciones de tecnología en empresas como Olivetti, Siemens, IBM y Ernst and Young. Hoy se desempeña como Cloud Architect asignado a diferentes proyectos referentes a diseño/rediseño, virtualización y consolidación de centros de datos integrando ubicaciones remotas de USA, Alemania y Singapur, pero proyectando también las soluciones y los estándares a nivel global. Es responsable de la adquisición de nuevas tecnologías en servidores y soluciones de Cloud.

También involucrado en el desarrollo, documentación y estandarización de soluciones referentes a virtualización y tecnologías satélite.

Esteban posee un perfil técnico, orientado a resultados y con gran capacidad para la resolución de problemas y la implementación de soluciones complejas. Posee numerosas certificaciones de la industria en prácticamente todas las tecnologías existentes. Es muy conocido en el mercado ya que representó como Technical Leader el Centro de Competencias de IBM durante 2 años.

Esteban se unió a este proyecto con la intención de ser el responsable técnico para el diseño y arquitectura de las soluciones que les ofreceremos a nuestros clientes, su implementación y el mantenimiento posterior. Esteban será responsable de la elección de las técnicas y tecnologías para cada proyecto como así también, tendrá especial atención en asegurar el éxito del proyecto, alineando los resultados con las expectativas de los clientes.

- **Christian:** Nacido en 1975, Christian es Gerente Global de Cloud y Virtualización en Ernst and Young de Argentina, con más de 10 personas que reportan a él, traerá al equipo de trabajo experiencia en el gerenciamiento de proyectos y de recursos humanos. Con más de 10 años en IBM, ocupó el cargo de Líder técnico de todas las cuentas de Soporte Intel de las regiones USA y EMEA siendo parte del Delivery Excellence Team (DET).

Christian es un referente técnico y comercial de todas las soluciones Corporativas de Microsoft acumulando más de 15 certificaciones referentes a la industria con un rol de liderazgo en proyectos de mediana y gran envergadura. Le aportará a nuestro emprendimiento experiencia en la gestión diaria de las unidades de negocios, como así también tendrá un rol clave en el relacionamiento con clientes y en la implementación de las soluciones garantizando el éxito de los proyectos.

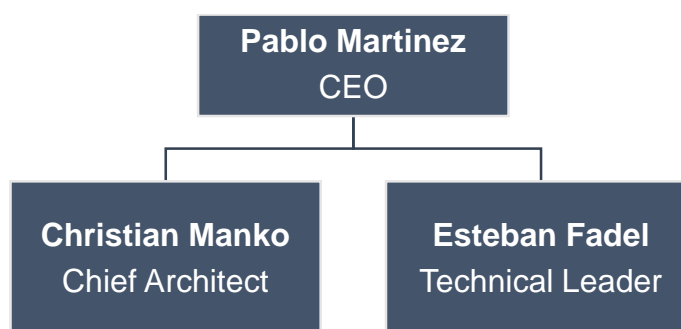
- **Pablo:** soy Ingeniero en Telecomunicaciones nacido en Córdoba en 1983. Desde el año 1999 me inicié en la industria informática comenzando a los 15 años a trabajar en una empresa de computación como Técnico

Reparador de PCs. Durante los casi ocho años que trabajé aquí, llevé a cabo diferentes funciones, entre ellas posiciones técnicas, de ventas y marketing. Durante el cursado de mi carrera de ingeniería, también obtuve las certificaciones MCSE de Microsoft, CCNA de Cisco, ISA de EMC y VCP de VMware. Durante los últimos 6 años trabajé en posiciones de ventas en Dell y Oracle, brindando a mis clientes soluciones tecnológicas que satisfagan sus requerimientos de negocios. Mi rol en este tiempo, se caracterizó por eliminar los obstáculos técnicos asociados a los procesos de toma de decisiones y la asistencia en el diseño y la arquitectura de los proyectos de IT. Poseo un perfil técnico/comercial que me permite asegurar que nuestras soluciones son precisas, ayudan al cliente a alcanzar sus objetivos de IT y de negocios, mientras que intento asegurar una experiencia excepcional al cliente. Poseo actualmente un territorio de más de 1000 clientes con una cuota trimestral de USD 2M con un fuerte apalancamiento en los programas de canales para maximizar la penetración en el mercado. Mi conocimiento del mercado y de la industria, junto con mi experiencia en ventas me permitirán tomar la responsabilidad comercial de este proyecto.

Estos integrantes le darán al proyecto la diversidad necesaria para cubrir todos los roles necesarios para el set up inicial del emprendimiento, brindarán el grado de especificidad suficiente que garantizan el “know how” como así también, sentarán las bases para futuras incorporaciones.

5.2.1 Organigrama

El siguiente organigrama refleja la configuración inicial de roles para la empresa. Las futuras incorporaciones comerciales dependerán del CEO, quién además cumplirá las funciones de Sales Manager. Los perfiles técnicos dependerán del Technical Leader cuando la empresa crezca luego de los primeros años de operación.



5.3 Legales e Impositivos.

5.3.1 Tipo Societario

A la hora de determinar el tipo societario más conveniente para nuestra idea de negocios, nos concentramos en analizar los aspectos estratégicos, impositivos, legales y económicos que diferencian la constitución de una Sociedad Anónima (SA) de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). La elección equivocada puede obligarnos a enfrentar una mayor carga tributaria de la necesaria, como así también afectar las características en términos de responsabilidad de los socios.

Dada la cantidad de socios, la naturaleza del proyecto y los aspectos legales que diferencian ambos tipos societarios es que daremos origen a una S.R.L.

Una vez constituida la sociedad, se deberán presentar mensualmente declaraciones juradas de IVA, Ingresos Brutos y un nuevo régimen de información de compras y ventas. Si existió facturación, se deberá abonar el IVA de las ventas restando el IVA correspondiente a las compras. En concepto de Ingresos Brutos, se abona el 3% de la facturación.

Una vez al año se debe presentar el Balance de la Sociedad, la declaración jurada de ganancias y de ganancia mínima presunta, y las declaraciones de ganancias de los socios. Hay que copiar los libros y emitir las actas. Se deberá abonar una tasa en la Inspección General de Justicia y presentar el balance en AFIP. También se abonará el 35% de la ganancia de la sociedad o en su defecto el 1% del activo¹³.

¹³ Esta información fue obtenida gracias a una entrevista con el Contador Elvio S. Orellana.

5.3.2 Habilitaciones

Ya que no poseeremos local de atención al público sino que utilizaremos los servicios de empresas que permiten contratar oficinas virtuales o salas de reuniones, no se requieren habilitaciones especiales para operar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sin embargo, las empresas que estaremos representando exigen certificaciones anuales para operar bajo la marca en cuestión. Estas certificaciones requieren pasar exámenes y abonar los cargos anuales. Estos costos serán considerados cuando analicemos los egresos en las proyecciones al final de este trabajo.

5.4 Estrategia de Entrada y Redes

El éxito de este proyecto está apoyado fundamentalmente en el networking estratégico para la generación de oportunidades de negocios. Consideramos que desarrollar una estrategia de entrada apoyada en nuestras redes de contactos en las empresas con las cuales nos asociaremos (ver “Socios Tecnológicos”) es el camino para ampliar nuestras posibilidades de generación de demanda. En esta sección, se definirán las redes para Dell e IBM, los vínculos entre sí y los individuos clave.

Aunque existen diferentes tipos, elegimos focalizarnos en el estudio de la red estratégica, para poder identificar aquellos individuos claves, en diferentes niveles de las organizaciones, que podrían ayudarnos a desarrollar un conjunto de habilidades esenciales que propicien las contribuciones que requiere la cadena de valor, y así convertirnos en un nodo estratégico para ellos mismos.

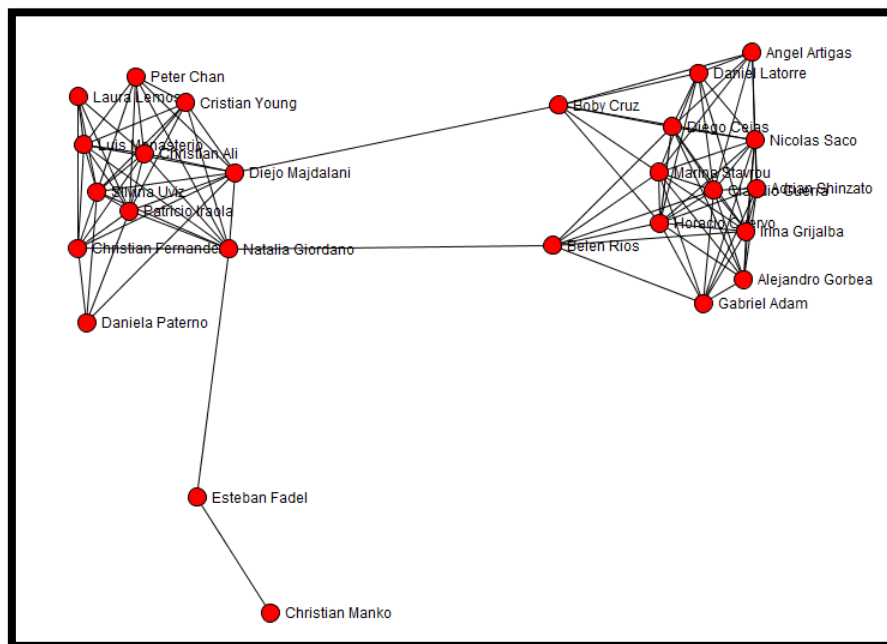
Los contactos de la red surgen del contexto estratégico y del ambiente corporativo. Para el estudio, se utiliza el software EgoNet, que nos permitirá ingresar el listado de contactos, categorizarlos a través de una serie de preguntas y poder determinar los vínculos entre sí para lograr un entendimiento más profundo de nuestra red.

La red está compuesta por individuos claves de ambas empresas cuyo conjunto de habilidades y responsabilidades resultan compatibles con nuestros objetivos estratégicos, es decir, son facilitadores que podrán aportar valor, feedback,

mentoring y relacionamiento para asegurar el éxito de nuestros proyectos y el soporte a nuestras decisiones.¹⁴

5.4.1 Estudio de las Redes

El tamaño de la red es de 26 nodos, si bien con la mayoría existe o existió un vínculo directo, las fortalezas entre las relaciones varían, tanto entre ellos como para conmigo. El 50% de los individuos pertenecen a IBM, el 38% a Dell. También fueron parte del análisis Esteban y Christian.



En el gráfico, se puede ver la existencia de dos grandes grupos. A la izquierda el grupo de Dell, presidido por Diego Majdalani y a la derecha el grupo de IBM, cuyo Gerente General es Bobby Cruz. Ambos se conocen entre sí al participar de eventos CxO y con ambos tengo línea directa de comunicación. Natalia Giordano es mi principal sponsor en Dell y Nicolás Saco, mi ex jefe en IBM, es mi vínculo

¹⁴ House of Cards.

más fuerte con el gigante azul. En términos de composición de la red, esta posee características que le otorgan diversidad ya que existen individuos de diferentes niveles¹⁵. Pensando estratégicamente, es interesante el hecho de que más del 50% de los individuos posea una posición de liderazgo lo que facilitaría un mayor grado de apalancamiento para insertarnos dentro de las organizaciones como socios estratégicos.

| Question | Answer 1 | Answer 2 | Answer 3 | Answer 4 | Answer 5 | Answer 6 |
|----------|--------------|-----------------|----------------------|--------------------|---------------|----------------|
| Genero | Male: 72% | Female: 28% | | | | |
| Edad | 20-29: 3% | 30-39: 42% | 40-49: 38% | 50-59: 15% | 60-69: 0% | |
| Posición | Gerente: 26% | Consultor: 15% | Account Manager: 30% | Team Leader: 7% | Director: 15% | Presidente: 3% |
| Empresa | Dell: 38% | IBM: 50% | Otra: 11% | | | |
| Área | Ventas: 42% | Ingeniería: 30% | Dirección: 7% | Alta Dirección: 7% | Canales: 11% | |
| Vínculo | Fuerte: 46% | Medio: 34% | Débil: 19% | | | |
| Sponsor | Yes: 69% | No: 30% | | | | |
| Target | Yes: 92% | No: 7% | | | | |

El 42% de los Alter tiene posiciones dentro del área de ventas cubierto principalmente por Account Managers (Gerentes de Cuentas) quienes son los responsables de administrar la relación comercial con los clientes y los partners. Estos individuos son clave a la hora de elegirnos para integrar la cadena de valor. Aunque parezca poco que sólo el 11% de los individuos (3 personas) con los que estamos conectados trabajen en el área de Canales, estos sectores son generalmente centralizados y operados por grupos de trabajo reducidos, haciendo que el ancho de banda sea provisto por los canales y no se requiera de una estructura compleja dentro de las empresas. Los vínculos con estos nodos son fuertes y algunos de ellos tienen a su vez un alto grado de relacionamiento con individuos de cargos superiores, estas son las relaciones que deberíamos fortalecer para asegurar la continuidad de nuestra relación comercial.

Es importante notar (no se pudo graficar) que el 46% de los vínculos entre nodos son fuertes, entendiendo esto como un relacionamiento diario y de mutua confianza. En el reporte, también incluimos para su análisis preguntas relacionadas con el grado de interés de los Alter para la movilización de este

¹⁵ El estudio de las redes personales contribuciones, métodos y perspectivas – Molina, 2015.

proyecto, resultando que el 69% de los mismos simpatiza con la idea de negocios que estamos estudiando en esta tesis.

5.4.2 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado para diferentes redes, podemos concluir que la red estudiada resulta ser del tipo de red cerrada con la formación de dos clusters propios de ambas empresas, estos son densos y ambos caracterizados por una aproximación socio-céntrica similar, individuos de 30-40 años, profesionales de un nivel social y económico semejante, con experiencia en el mercado de IT. En este tipo de empresas es común que todos nos conozcamos entre nosotros, el mercado es pequeño y muy dinámico. Ocurre muy a menudo que en la trayectoria profesional trabajemos en diferentes empresas con las mismas personas.

Para este proyecto concluyo que nos encontramos frente a dos grandes grupos con quienes hemos trabajado en el pasado y con los que también debemos fortalecer el vínculo para relaciones futuras. Entendimos que dentro de la red estratégica se encuentran individuos con los que se transitaron los mismos caminos y con los que muchas veces se integraron redes operativas y de desarrollo personal. Hoy en día estos vínculos son un recurso clave para el desarrollo de nuevas oportunidades y la creación de un negocio a la luz de las grandes marcas.

5.5 Programas de Canales.

Para el fabricante, un canal puede ayudar a llevar un nuevo producto al mercado, aumentando la visibilidad de la marca, abarcar un territorio más amplio, generando mayor demanda y consecuentemente produciendo un incremento en las ventas. Para el canal, se abren las puertas a nuevos negocios con un costo más bajo y un factor de riesgo menor que si tuviera que manejar la producción de su propia tecnología o si tuviera que considerar la adquisición de soluciones para ampliar su portfolio.

5.5.1 Tipos de acuerdos

Existen diferentes tipos de acuerdos que se pueden dar entre los canales y los fabricantes. Por ejemplo, algunos socios pueden ser distribuidores, revendedores o proveedores que venden la tecnología (por lo general un producto de hardware o software) al mismo tiempo que también están distribuyendo productos de otros fabricantes. Algunos proveedores de servicios y consultores también pueden utilizar este tipo de programa de socios de canal. Otro tipo de acuerdo resulta en una relación más estratégica cuando el fabricante y las empresas forman una asociación y utilizan productos o tecnologías de cada uno en su propio portfolio. Pueden también integrar sus respectivas tecnologías o de terceros. Por ejemplo, una compañía de redes pequeñas puede asociarse con un fabricante líder de software de seguridad para ofrecer productos de ese fabricante integrados en su propio sistema de hardware.

Por otro lado, un MSP (Managed Service Provider, o *proveedor de servicios gestionados*) es otro tipo de partnership, en el que el distribuidor utiliza productos de un fabricante para diseñar infraestructuras de IT para sus clientes, pudiendo contener productos posicionados en diferentes capas (Ver Socios Tecnológicos). Aquí, el canal (o distribuidor) proporcionarían servicios para ayudar a los clientes a mantener la infraestructura. Este tipo de relación está siendo cada vez más común, ya que empresas de todos los tamaños invierten en tecnologías para diseñar sus propios centros de datos, que contienen hardware y software de múltiples fabricantes.

La principal diferencia entre los distribuidores y los canales, es el modelo de negocios. Los distribuidores son B2B, ya que no suelen vender directamente a los usuarios finales (consumidores), sino que están en el medio entre los fabricantes y los canales, agregando su valor en términos de precios especiales, entrenamiento, asistencia técnica, campañas de marketing, comercialización y otros tipos de asistencia que benefician a los socios de los canales con los que trabajan. Los canales en general, salvo que sean contratados por otros canales menos especializados, ofrecen sus servicios directamente a sus consumidores, característico de negocios con un modelo B2C.

En Dell existen 3 niveles de partnership dentro del programa PartnerDirect¹⁶: Registered, Preferred and Premier. El primer nivel “Registered” es el único nivel que no posee un mínimo de ventas anual, los descuentos a los que accede el canal son estándar. El siguiente nivel, PartnerDirect “Preferred” requiere al menos un volumen de ventas de USD 200K anuales en Hardware y USD 50K de Software. Los descuentos y beneficios alcanzados son mayores que en el nivel anterior, pero inferiores al nivel “Premier”, que para ser alcanzados se requiere un mínimo de ventas de USD 1M en Hardware y USD 250K en Software al año. En IBM Softlayer existen 2 modalidades. El primer programa, llamado “Referral Program” le permite al canal ofrecer los productos y servicios de la marca a cambio de una comisión por cada referencia. En esta modalidad, el canal no agrega valor, sólo da la referencia de un cliente final quién realizará la compra. Por otro lado, y para canales con capacidad de generar valor, mediante la reventa, implementación, integración o con la oferta de servicios adicionales, está disponible un programa llamado “Services & Solution Provider Program”. Los canales que puedan demostrar sus competencias y accedan a este programa, tendrán disponibles importantes descuentos por volumen como así también otros beneficios exclusivos¹⁷.

Universidad de
San Andrés

¹⁶ Dell PartnerDirect Program: <http://searchitchannel.techtarget.com/definition/Dell-PartnerDirect>

¹⁷ IBM Softlayer Channel Programs - <http://www.softlayer.com/reseller-program>

6 Plan de Marketing

6.1 Estrategia

En los últimos años hemos sido testigos de los avances tecnológicos que dan soporte al área responsable de identificar a nuestros clientes, desarrollar estrategias para atraerlos y planes para retenerlos. Tecnologías como Social Networking, Big Data y Analytics han revolucionado la industria del marketing¹⁸. Estas soluciones permiten implementar sistemas que:

1. Identifican las Redes Sociales y colectan información de los usuarios, junto con sus menciones.
2. Almacenan grandes volúmenes de información no estructurada dentro de sistemas de Big Data.
3. Conectan las soluciones de Big Data con las bases de datos internas de clientes, ventas, historia, etc.
4. Analizan los datos con sistemas de búsqueda indexada que permiten identificar sentimientos, tendencias, comportamientos individuales y colectivos.
5. La información se presenta en tableros (dashboards) que combinan diferentes fuentes, permitiendo realizar un análisis detallado de acuerdo a las variables introducidas, para luego sacar conclusiones y tomar decisiones en tiempo real.

Estas tecnologías son utilizadas por todas las grandes marcas y los resultados determinan la estrategia de marketing, las actividades (eventos) y también los objetivos del trimestre. Como partners registrados tendremos la posibilidad de acceder a estos reportes para modelar nuestro propio plan de marketing asociado a la estrategia de la marca que estemos representando. Además, una vez por trimestre nos reuniremos con los departamentos de Marketing de las empresas que representamos para determinar la orientación de nuestra

¹⁸ Dell Analytics - <http://software.dell.com/documents/advanced-analytics-for-the-marketing-industry-datasheet-72434.pdf>

estrategia, las características de los eventos y las cuentas target que estaremos “atacando”.

6.2 Productos y Servicios

Tal como vimos en las secciones anteriores, nosotros estaremos representando técnica y comercialmente productos y servicios de otras marcas, a la vez que estaremos introduciendo nuestros servicios de valor agregado para complementar la oferta. Podemos clasificar nuestros servicios en dos grupos, determinados por el estado en el ciclo de venta en el que se encuentre el proyecto, estos son preventa y postventa. En general durante la preventa no se obtienen retribuciones económicas de los servicios prestados, siendo el objetivo principal cerrar el negocio. De acuerdo a la metodología de ventas de Oracle¹⁹, las etapas de preventa se pueden clasificar de acuerdo a su probabilidad de cierre de la siguiente manera, con un ciclo de ventas promedio de 3 meses:

| Etapa de Venta | % de Cierre |
|-----------------------------|-------------|
| Descubrimiento | 30% |
| Análisis de la Oportunidad | 40% |
| Desarrollo de la Solución | 50% |
| Presentación de la Solución | 60% |
| Evaluación del Cliente | 70% |
| Compromiso de Compra | 80% |
| Cierre/Won | 100% |
| Cierre/Lost | 0% |

Una vez que se ganó el proyecto comienza la etapa de postventa en la cual se hace la entrega de todos los productos y servicios conforme a la firma del

¹⁹ Oracle Sales Stages - http://docs.oracle.com/cd/E52858_01

contrato. El alcance de los servicios se plasma en un documento que se llama SOW (Statement of Work), el cuál define con precisión cuáles son las actividades, los tiempos y responsabilidades de cada parte involucrada, como así también las limitaciones, los términos y las condiciones con las cuales se evaluará la experiencia. Este documento es una herramienta clave que ayuda a establecer el comienzo y el fin de servicio prestado.

6.2.1 Características generales del Servicio

- Perecedero, lo que una vez ocurrió no puede darse exactamente de la misma forma. Los servicios no pueden almacenarse. Nuestros servicios además son complejos y personalizados para cada proyecto/cliente en particular.
- Variable, el factor humano involucrado en la prestación de los servicios hace que exista cierto nivel de variabilidad que los hace diferentes. Aunque existan documentos y procedimientos estándares no se llega al nivel de estandarización que caracterizan a los servicios homogéneos.
- Inseparable, la prestación de alguno de nuestros servicios podrá darse en forma local o remota. Sin embargo, la mayoría de ellos tendrán la característica de “inseparables” al requerir que el consumidor esté presente al momento de consumirse.
- Intangible, esta es una característica que gobierna todas las ofertas de servicios en general que impiden que uno pueda evaluar las ventajas y experiencia antes de haberlo contratado. Es por eso que nuestras propuestas comerciales serán acompañadas por casos de éxito, referencias y pruebas de concepto, que permitirán a nuestros clientes tener una percepción de la calidad y experiencia antes de contratarlo, motivando a un proceso de toma de decisiones inteligente que nos diferenciará de la competencia.

6.2.2 Garantías y Soporte

Las garantías y el soporte del Hardware y del Software son provistos directamente por los fabricantes, quienes establecen al momento de

adquisición/subscripción un periodo determinado en el cual se comprometen a resolver los incidentes y problemas en tiempo y forma. Estos contratos en general se ofrecen por el término de 1 año con opciones de renovación que van hasta los 5. Algunas empresas permiten extender el periodo de soporte más allá del EoL (End of Life, o fin de la vida útil) aunque muchas veces los costos obligan a las empresas a adquirir tecnologías modernas y realizar las migraciones correspondientes. En el caso del Software, además del soporte se ofrece la posibilidad de firmar un contrato de subscripción, el cual le permite al cliente actualizar las versiones del producto mientras dure el contrato.

Los servicios de valor agregado que nosotros ofrecemos poseerán un periodo de garantía de 1 año desde la fecha de implementación, en el cual aseguramos el normal funcionamiento y operación de la arquitectura implementada, siempre y cuando no se hayan introducido modificaciones o cambios. Un periodo de administración asistida podrá ser contratado de forma mensual para acompañar al equipo técnico del cliente en la operación y mantenimiento de los sistemas de información y equipamiento adquirido. Los términos y condiciones, como así también los plazos son negociables y cualquier incremento en la responsabilidad de la empresa se traducirá en un aumento de la tarifa acordada, la cual se basa en una relación de esfuerzo, integrado por el tiempo y el conjunto de competencias necesarias para ejecutar las tarea.

6.3 Contratos y Precios

6.3.1 Estrategia de Precios

Seguiremos una estrategia de precios de prestigio, es decir, seremos conscientes del establecimiento de precios altos ya que los clientes que atenderemos son capaces de percibir la calidad y el estatus de los servicios que contratan, además de que el costo de oportunidad para contratar los profesionales en forma directa es mucho más alto, por lo tanto menos conveniente para ellos.

En el rubro informático se cotizan los servicios de acuerdo a dos variables: el esfuerzo medido en horas que se necesitan para cumplir con el alcance requerido y las capacidades técnicas que se requieren para entregar el servicio

en tiempo y forma. Estas variables permiten cotizar los proyectos de forma consistente de acuerdo a su complejidad.

Los pagos serán recibidos a través de transferencias bancarias o cheques. Se otorgarán descuentos que alcanzarán un máximo de 20%, con el objetivo de acelerar el cierre de las ventas, desmotivar el avance de la competencia o ampliar el alcance del proyecto y por lo tanto el monto total. Se posibilitará el acceso a una propuesta de financiación en directo del 50% del total del proyecto, con un interés compatible con la tasa de inflación, ante la firma de un contrato y por el periodo máximo de 12 meses.

6.3.2 Servicios Estándar

Existen ciertas soluciones o proyectos que son más comunes que otros. Para estos casos, suele establecerse previamente un listado de precios estándar que sirve para obtener una cotización rápida durante las primeras etapas de la preventa. Tal es el caso de los proyectos de consolidación y virtualización de infraestructura obsoleta de pequeñas y medianas empresas, cuyos centros de datos son pequeños. En general, estas empresas encaran este tipo de proyectos para reducir costos relacionados con el mantenimiento de sistemas, espacio y consumo eléctrico. Aplicando tecnologías de virtualización, se puede reducir el tamaño de un centro de datos de 10 a 20 veces. Estos servicios en general se cotizan por aplicación/servidor a ser migrado multiplicando la cantidad de estos por un monto fijo ya determinado.

Los servicios de administración asistida, mantenimiento, soporte in situ o remotos también son cotizados por horas o por número de incidentes.

En general estos servicios son cotizados por hora y los precios de acuerdo a las habilidades requeridas van desde los USD 50 a USD 200 dólares la hora.

6.3.3 Servicios Personalizados

Aquellos servicios de mayor complejidad que involucran variadas tecnologías requieren de relevamientos especiales, pasan por diferentes etapas de análisis y son cotizados dividiendo en fases y etapas la implementación. Estos proyectos pueden demandar días, semanas o meses de implementación y en general son

implementados por un conjunto de individuos con habilidades particulares que trabajan en equipo.

Estos servicios se cotizan como un todo y pueden alcanzar las decenas de miles de dólares, muchas veces como porcentaje de las inversiones de HW, oscilando entre un 10% y un 20% del total del proyecto. Podría citar un ejemplo de una empresa Agropecuaria quien implementó un sitio de contingencia para evitar que la caída de su sitio principal afecte la operación de la empresa. Este proyecto significó reemplazar todo el centro de datos primario por nuevos sistemas de HW y SW, llevando los equipos antiguos al sitio secundario cumpliendo la nueva función de Disaster Recovery. Este proyecto significó una inversión de USD 750.000 en Hardware, con un margen de 18% y USD 50.000 en servicios.

6.4 Comunicación

Las principales herramientas de comunicación en la industria de la tecnología, y particularmente en nuestro país son:

- **Eventos:** existen diferentes tipos de eventos que son organizados por una o más empresas. Pueden ser dedicados exclusivamente a un cliente en particular o a varios, alcanzando algunas veces una asistencia de 500 personas. Estos eventos son financiados por las marcas, invitando a sus canales y los canales convocando a sus clientes. En estos eventos ocurren demostraciones, pruebas y presentaciones de productos y la evolución de los mismos. También se presentan casos de éxito en donde otros clientes cuentan cómo la implementación de nuevas soluciones tecnológicas mejoro aspectos de la compañía.
- **E-Mail:** aunque muchas veces se asocia el envío de publicidad por mail como SPAM, continúa siendo en la industria unos de los métodos de comunicación por excelencia. Los correos privados de las empresas (a diferencia de Hotmail, Gmail y otros servidores gratuitos) no son vendidos a agencias de publicidad, con lo cual, la información recibida por mail proviene de una fuente conocida. En toda mi experiencia en Ventas y Pre-Ventas siempre utilicé el correo electrónico para enviarle a mis clientes catálogos, ofertas, invitaciones, y otras formas de comunicación con un alto porcentaje de respuesta.

- **Web:** la presencia web es un elemento esencial para la comunicación con tus clientes y tus futuros clientes en este tipo de industria ya que es allí donde se pone a disposición la base de datos de conocimientos, los casos de éxito, acceso a demostraciones online y otras funcionalidades. Tiene que presentar fácilmente el propósito de la compañía y proveer información de contacto. También, puede incluir en mayor detalle la experiencia, los proyectos implementados, clientes actuales, marcas que se representan y certificaciones.

En este trabajo no incluimos un presupuesto tentativo de costos de publicidad y promoción ya que:

- Las empresas con las que nos asociamos nos facilitan gratuitamente estas herramientas.
- Utilizaremos herramientas web gratuitas para el envío de información sobre nuestra oferta y promociones.
- Nos basaremos fuertemente en la red de contactos, gracias a una amplia relación histórica con los profesionales que trabajan en las empresas que representamos y en nuestros clientes.

6.5 Canales de distribución

El formato de negocio que estamos desarrollando no admite intermediarios. De hecho, somos nosotros los intermediarios entre una empresa que fabrica productos y los clientes que los necesitan. Somos la interfaz encargada de asegurar la correcta implementación de nuevos sistemas de información, mediante la introducción de servicios de valor agregado.

Podemos afirmar entonces que el método de distribución por excelencia es la venta directa, debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor, en este caso nosotros.

6.6 Generadores de demanda.

Los generadores de demanda serán los mecanismos mediante los cuales logremos identificar oportunidades para luego transformarlas en proyectos que nos representen ingresos. Existen diversos métodos y nosotros planeamos alinear nuestra estrategia con los siguientes.

6.6.1 Programas de Canales

Como veremos más adelante, los programas de canales permiten crear un acuerdo entre los partners y las marcas. En este acuerdo, el partner se compromete a representar técnica y comercialmente el portfolio, mientras que la marca pone a disposición de ellos los recursos necesarios para avanzar en el proceso de ventas. La generación de demanda en este contexto se da gracias a los roles de Inside Sales dentro de las empresas, cuya tarea es la de realizar un “descubrimiento” de oportunidades dentro de un territorio previamente definido. Las oportunidades se clasifican de acuerdo a su tamaño, el tiempo de adquisición estimado, las tecnologías involucradas y los productos y servicios asociados. Luego, se asigna un partner que posea las competencias técnicas y la experiencia necesarias para el éxito del proyecto. La clave está en trabajar para ser reconocidos por la marca como un canal estratégico que les permita aumentar las chances de cierre como también, asegurar el éxito en la implementación de los proyectos que nos sean asignados.

6.6.2 Eventos

Trimestralmente las empresas reúnen a sus clientes, partners y socios tecnológicos a encuentros creados con la intención de mostrar los avances tecnológicos e intercambiar información. Estos eventos son financiados por una o más empresas y en Argentina logran reunir entre 500 y 1000 personas. Además de ser una fuente de actualización tecnológica, el networking es fundamental, ya que nos permitirá identificar los individuos cuyas compañías poseen requerimientos que podamos atender.

6.6.3 Account Management

Uno de los roles más importantes dentro de la nómina del personal. Esta posición es responsable del gerenciamiento de del conjunto de cuentas o territorio que tenga asignado. Los administradores de cuentas funcionan como una interfaz entre el cliente y el equipo de ventas en una empresa. Se les asignan cuentas de clientes existentes en la compañía como así también la responsabilidad de capturar nuevos prospectos. El propósito de ser asignado a clientes específicos

es crear relaciones a largo plazo convirtiéndose, idealmente, en “trusted advisors” o asesores de confianza. El Account Manager sirve para entender las necesidades del cliente, planear cómo satisfacerlas, y generar ventas como resultado.



Universidad de
San Andrés

7 Costos, Finanzas e Inversiones

7.1 Análisis de Costos

El análisis de costos será estudiado en dólares estadounidenses, ya que así es como se trabaja en este rubro en donde todas soluciones poseen componentes importados. Además, estaremos evitando incluir en el estudio las variables relacionadas con la inflación y la devaluación del peso argentino.

7.1.1 Costos Fijos

Los costos fijos están representados en el siguiente cuadro, y comprenden aquellos gastos que no dependen de la operación de la empresa.

| Costos Fijos | Mensual | Anual |
|---|----------------------|-----------------------|
| Sueldo Socio A | USD 3,000.00 | USD 36,000.00 |
| Sueldo Socio B | USD 3,000.00 | USD 36,000.00 |
| Sueldo Socio C | USD 3,000.00 | USD 36,000.00 |
| Sueldo Personal Administración | USD 1,500.00 | USD 18,000.00 |
| Oficina Virtual (Regus.com.ar) | USD 500.00 | USD 6,000.00 |
| Telefonía e Internet | USD 220.00 | USD 2,640.00 |
| Subscripciones Partner | USD 250.00 | USD 3,000.00 |
| Viáticos (Incluye Combustible y Parking) | USD 2,175.00 | USD 26,100.00 |
| Almuerzos con clientes (2 por semana) | USD 1,000.00 | USD 12,000.00 |
| Insumos (Business Cards, Impresiones, Insumos varios) | USD 150.00 | USD 1,800.00 |
| Totales | USD 14,795.00 | USD 177,540.00 |

7.1.2 Costos Variables

Los costos variables están representados en el siguiente cuadro y comprenden aquellos gastos que sí dependen de la operación del negocio, del volumen de ventas y de la performance de nuestras implementaciones. Están directamente asociados a la cantidad de negocios que se atienden. Estos costos son las comisiones por ventas y los Ingresos Brutos.

| Costos Variables | Mensual | Anual |
|-----------------------|---------|-------|
| Comisiones por Ventas | 10% | 10% |
| Ingresos Brutos | 3% | 3% |

7.1.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es alcanzado con una tasa de éxito del 30%, creando a razón de 20 oportunidades mensuales y cerrando negocios por un valor promedio cercano a USD 8000. Este es el punto en donde los ingresos totales de los meses 4 y 5 (USD 120,189) superan los costos acumulados asociados con la venta de los servicios (USD 90,259) durante el mismo periodo.

7.2 Proyección de Ingresos

7.2.1 Proyección para el primer año de operación

Tal como explicamos en la selección Territorio Target, estaremos trabajando con 2000 empresas con un poder de compra anual de 16 millones de dólares, en donde el 80% de este monto es Hardware y Software propietarios y el 20% representan los servicios asociados a estas adquisiciones. Esto nos deja un techo de ventas cercano a los 3.2 millones de dólares anuales en servicios de valor agregado.

Con la cantidad de empleados actual, tendremos la capacidad de cubrir el 30% del territorio al año, con una tasa de éxito promedio del 30% estaremos generando un volumen de ventas de USD 450K el primer año, creciendo un 20% anual. Estas cifras surgen de estadísticas de ventas de los últimos 5 años, estando representada en la cuota de ventas y comisiones de un equipo comercial que atiende el mismo territorio con 1 perfil comercial y 2 técnicos.

También tendremos que tener en cuenta el ciclo de ventas, que alcanza en promedio los 3 meses. Esto significa que es improbable generar ingresos los primeros 3 meses de operación.

Los valores expresados en la siguiente tabla se encuentran en dólares.

| PERIODO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Oportunidades Generadas | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Probabilidad de Cierre | | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Revenue Promedio (20% Anual) | | \$ 8,000 | \$ 8,144 | \$ 8,291 | \$ 8,440 | \$ 8,592 | \$ 8,746 | \$ 8,904 | \$ 9,064 | \$ 9,227 | \$ 9,393 | \$ 9,562 | \$ 9,735 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 50,639 | \$ 51,550 | \$ 52,478 | \$ 53,423 | \$ 54,385 | \$ 55,363 | \$ 56,360 | \$ 57,375 | \$ 58,407 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| COSTOS FIJOS | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios Contables | \$ 3,000 | | | | | | | | | | | | |
| Sueldo Socio A | | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 |
| Sueldo Socio B | | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 |
| Sueldo Socio C | | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 |
| Sueldo Personal Adm. | | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 1,500 |
| Oficina Virtual (Regus.com.ar) | | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 |
| Telefonía e Internet | | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 | \$ 220 |
| Subscripciones Partner | | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 |
| Viáticos | | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 | \$ 2,175 |
| Almuerzos con clientes | | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 |
| Insumos | | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 | \$ 150 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | \$ 3,000 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | | | | | | | | |
| Comisiones por Ventas | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 5,064 | \$ 5,155 | \$ 5,248 | \$ 5,342 | \$ 5,438 | \$ 5,536 | \$ 5,636 | \$ 5,737 | \$ 5,841 |
| IIBB | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1,519 | \$ 1,547 | \$ 1,574 | \$ 1,603 | \$ 1,632 | \$ 1,661 | \$ 1,691 | \$ 1,721 | \$ 1,752 |
| TOTAL COSTOS VARIABLES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 6,583 | \$ 6,702 | \$ 6,822 | \$ 6,945 | \$ 7,070 | \$ 7,197 | \$ 7,327 | \$ 7,459 | \$ 7,593 | \$ 7,593 |
| TOTAL COSTOS | \$ 3,000 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 21,378 | \$ 21,497 | \$ 21,617 | \$ 21,740 | \$ 21,865 | \$ 21,992 | \$ 22,122 | \$ 22,254 | \$ 22,388 |
| UTILIDAD | \$ -3,000 | \$ -14,795 | \$ -14,795 | \$ -14,795 | \$ 29,261 | \$ 30,054 | \$ 30,861 | \$ 31,683 | \$ 32,520 | \$ 33,371 | \$ 34,238 | \$ 35,121 | \$ 36,019 |

Los valores totalizados correspondientes al primer año son los siguientes:

| | |
|-----------------|--------------|
| Ingresos | USD 489,981 |
| Egresos | USD -244,237 |
| Utilidad | USD 245,743 |

San Andrés

7.2.2 Proyección para los 3 primeros años

Para el 2do y 3er año contemplamos la incorporación de 1 perfil comercial por año, expandiendo la fuerza de ventas, que permitirá aumentar el área de cobertura dentro del territorio target y por lo tanto, la generación de oportunidades. Los costos fijos y variables han sido ajustados para contemplar este crecimiento. Los valores están expresados en dólares.

| PERIODO (años) | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | |
| Oportunidades Generadas | | 240 | 360 | 468 |
| Probabilidad de Cierre | | 30% | 30% | 30% |
| Comerciales | | 1 | 2 | 3 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 489,981 | \$ 881,965 | \$ 1,375,865 |
| EGRESOS | | | | |
| COSTOS FIJOS | | | | |
| Servicios Contables | \$ 3,000 | | | |
| Sueldo Socio A | | \$ 36,000 | \$ 36,000 | \$ 36,000 |
| Sueldo Socio B | | \$ 36,000 | \$ 36,000 | \$ 36,000 |
| Sueldo Socio C | | \$ 36,000 | \$ 36,000 | \$ 36,000 |
| Sueldo Comercial | | | \$ 30,000 | \$ 60,000 |
| Sueldo Administración | | \$ 18,000 | \$ 18,000 | \$ 18,000 |
| Oficina Virtual (Regus.com.ar) | | \$ 6,000 | \$ 9,000 | \$ 12,000 |
| Telefonía e Internet | | \$ 2,640 | \$ 3,600 | \$ 4,440 |
| Subscripciones Partner | | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ 3,000 |
| Viáticos | | \$ 26,100 | \$ 33,930 | \$ 44,109 |
| Almuerzos con clientes | | \$ 12,000 | \$ 12,000 | \$ 12,000 |
| Insumos | | \$ 1,800 | \$ 2,340 | \$ 3,042 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | \$ 3,000 | \$ 177,540 | \$ 219,870 | \$ 264,591 |
| COSTOS VARIABLES | | | | |
| Comisiones por Ventas | | \$ 48,998 | \$ 132,295 | \$ 275,173 |
| IIBB | | \$ 14,699 | \$ 26,459 | \$ 41,276 |
| TOTAL COSTOS VARIABLES | \$ - | \$ 63,697 | \$ 158,754 | \$ 316,449 |
| TOTAL COSTOS | \$ 3,000 | \$ 241,237 | \$ 378,624 | \$ 581,040 |
| UTILIDAD | \$ -3,000 | \$ 248,743 | \$ 503,341 | \$ 794,825 |

7.3 Flujo de Caja

7.3.1 Flujo de Caja para el Primer Año

Se presenta el flujo de caja proyectado para el primer año.

| PERIODO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Flujo de Operaciones | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 50,639 | \$ 51,550 | \$ 52,478 | \$ 53,423 | \$ 54,385 | \$ 55,363 | \$ 56,360 | \$ 57,375 | \$ 58,407 |
| Egresos | \$ 3,000 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 14,795 | \$ 21,378 | \$ 21,497 | \$ 21,617 | \$ 21,740 | \$ 21,865 | \$ 21,992 | \$ 22,122 | \$ 22,254 | \$ 22,388 |
| Total Flujo de Operaciones | \$ -3,000 | \$ -14,795 | \$ -14,795 | \$ -14,795 | \$ 29,261 | \$ 30,054 | \$ 30,861 | \$ 31,683 | \$ 32,520 | \$ 33,371 | \$ 34,238 | \$ 35,121 | \$ 36,019 |
| Flujo de Inversiones | | | | | | | | | | | | | |
| Inversión Inicial | \$ 47,385 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Flujo de Inversiones | \$ 47,385 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo Financiero | | | | | | | | | | | | | |
| Préstamos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Intereses | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Flujo Financiero | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo de Fondos | \$ 44,385 | \$ -14,795 | \$ -14,795 | \$ -14,795 | \$ 29,261 | \$ 30,054 | \$ 30,861 | \$ 31,683 | \$ 32,520 | \$ 33,371 | \$ 34,238 | \$ 35,121 | \$ 36,019 |

7.3.2 Flujo de Caja Anual

Se presenta también el flujo de caja y el flujo de caja acumulado de los primeros tres años de actividad:

| PERIODO (años) | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|-----------|------------|------------|--------------|
| Flujo de Operaciones | | | | |
| Ingresos | \$ - | \$ 489,981 | \$ 881,965 | \$ 1,375,865 |
| Egresos | \$ 3,000 | \$ 241,237 | \$ 378,624 | \$ 581,040 |
| Total Flujo de Operaciones | \$ -3,000 | \$ 248,743 | \$ 503,341 | \$ 794,825 |
| Flujo de Inversiones | | | | |
| Inversión Inicial | \$ 47,385 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Flujo de Inversiones | \$ 47,385 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo Financiero | | | | |
| Préstamos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Intereses | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Flujo Financiero | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo de Fondos | \$ 44,385 | \$ 248,743 | \$ 503,341 | \$ 794,825 |
| Flujo de Fondos Acumula | \$ 44,385 | \$ 293,128 | \$ 796,469 | \$ 1,591,295 |

7.4 Financiamiento e Inversión

7.4.1 Inversión Inicial

Los requerimientos de inversión inicial, aunque acotados, no son despreciables si anticipamos no obtener ingresos durante los primeros 3 meses de operación. Resumimos los conceptos en el siguiente cuadro:

| Concepto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Subtotal |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------------|
| Servicios contables, Jurídicos y Legales | USD 3,000.00 | | | USD 3,000.00 |
| Sueldos | USD 10,500.00 | USD 10,500.00 | USD 10,500.00 | USD 31,500.00 |
| Alquiler de Oficina Virtual (Regus) | USD 500.00 | USD 500.00 | USD 500.00 | USD 1,500.00 |
| Telefonía e Internet | USD 220.00 | USD 220.00 | USD 220.00 | USD 660.00 |
| Subscripciones Partner | USD 250.00 | USD 250.00 | USD 250.00 | USD 750.00 |
| Viáticos (Incluye Combustible y Parking) | USD 2,175.00 | USD 2,175.00 | USD 2,175.00 | USD 6,525.00 |
| Almuerzos con clientes (2 por semana) | USD 1,000.00 | USD 1,000.00 | USD 1,000.00 | USD 3,000.00 |
| Insumos (Business Cards, Impresiones, Insumos varios) | USD 150.00 | USD 150.00 | USD 150.00 | USD 450.00 |
| | | | Total | USD 47,385.00 |

7.4.2 Origen del Financiamiento

El monto total requerido en concepto de inversión inicial es cubierto por los socios en partes iguales.

7.5 Análisis Financiero

7.5.1 Tasa de Retorno y Valor Actual Neto

A partir del análisis anterior, se han obtenido los siguientes valores para el primer año de operación:

| | | |
|--------------------------|-----|--------|
| Inversión Inicial | USD | 3,000 |
| Tasa de Descuento | | 30% |
| VAN | USD | 10,027 |
| TIR | | 40% |

Notar que la inversión inicial considerada es sólo la del momento cero, ya que los demás egresos de los meses 1 a 3 ya están siendo considerados para el cálculo en la fórmula.

Hemos utilizado una tasa de descuento del 30%, la cual es compatible con los niveles de inflación y la tasa de interés de un plazo fijo.

7.5.2 Periodo de recupero de la Inversión

La recuperación de la inversión, de acuerdo a la proyección realizada, ocurrirá al 5to mes de operación, ya que los ingresos del mes 4 por USD 50.639 y del mes 5 por USD 51.550 alcanzan para cubrir el acumulado de egresos + inversión inicial de USD 47.385.



8 Plan de Implementación

El plan de implementación se presenta dividiendo las tareas en semanas:

| Semanas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| Tareas Iniciales | | | | | | | | | | | | | | | |
| Constitución de Sociedad | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Alquiler de Oficina Virtual | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Adquisición de Insumos | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Portal Web | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Implementación de herramientas web (Mail, Office365) | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Tarjetas Personales | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Staff y Registro de Sociedades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación personal de Administración | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Registro en programa de Canales Dell, IBM, Vmware, Microsoft. | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Certificaciones Online para Programa de Canales | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Management System (Ventas, Clientes, Seguimiento Oportunidades) | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Operación | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reuniones con Marcas representadas para alta del Programa | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Presentaciones de nuestro Portfolio de Servicios a las Marcas | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Comienzan Reuniones con Clientes | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Registro de Oportunidades | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |



Universidad de
San Andrés

9 Riesgos

9.1 Factores Críticos

Los factores críticos detectados son los siguientes:

- Se requiere una capacitación constante y contacto permanente con los avances técnicos y tecnológicos que se relacionan con nuestra oferta de servicios para mantener las ventajas competitivas.
- Debemos asegurar un estándar de calidad alto ya que cuando no se satisfacen las expectativas de los clientes estos dejan de elegirnos.
- Debemos ser cuidadosos con la información del cliente, ya que de esta dependen para el funcionamiento y operación de sus negocios.
- Se deberán cumplir las cuotas establecidas con las marcas. De no alcanzarse en periodos consecutivos, podrán anularse los programas de canales perdiendo la representación técnica y comercial de sus productos.

9.2 Factores de Riesgo

- Políticas de Importaciones: aunque las demoras son considerables y muchas veces atentan contra los planes de implementación de nuestros clientes, las barreras de entrada impuestas por el organismo de control permiten el ingreso de productos que no compitan con los de fabricación nacional. Si estas barreras se expanden o se complejizan, tendríamos que identificar soluciones alternativas.
- La inflación tiene un efecto directo sobre el precio y cotización de los productos y servicios, que se traslada al cliente final. Si las tasas de inflación aumentan y se mantienen sostenidamente en el tiempo, no se podrá demostrar el retorno de inversión de nuestros proyectos, generando una desinversión tecnológica, afectando directamente nuestras ventas.
- La ausencia o no conveniencia de las opciones de financiación disponibles en el mercado financiero, como así también las crecientes tasa de interés de préstamos para pequeñas y medianas empresas, podrían afectar considerablemente nuestra capacidad de cierre de negocios.

10 Bibliografía

- “Las doce formas de innovar” Robert Wolcott, Iñigo Arroniz, Mohambir Sawhney. Harvard Deusto
- The Four Models of Corporate Entrepreneurship Robert Wolcott, Michael Lippitz, MIT Sloan Management Review, Fall 2007
- Corporate Entrepreneurship & Innovation, Morris, Kuratko & Covin, 2011. Cengage Learning.
- A note on Corporate Entrepreneurship: Challenge or opportunity?, Bhaskar Chakrovorti, 2010. Harvard Business School
- Bertagnini, Armando. 2009. Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo. Prentice Hall. Pearson Education.
- Pankaj Ghemawat y Jan W Rivkin. 2006. Creating a Competitive Advantage. Harvard Business School.
- Dvoskin, Roberto. Fundamentos de Marketing. 2004. Granica.
- Growth from Within. Robert Wolcott & Michael Lippitz : McGraw Hill 2010
- Corporate Entrepreneurship. Robert Hisrich & Claudine Kearney McGraw Hill 2012
- Intrapreneuring. Gilford Pinchot III. Harper & Row Publishers 1985
- Corporate Entrepreneurship. Vijay Sathe. Cambridge 2003
- IDC y Gartner, informes y estudios.
- Programa de Canales de IBM y DELL.
- Revista Prensario TI Latin América
- Revista IT Seller.
- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael Porter (1985).

11 Anexos

11.1 Anexo 1: Stack Tecnológico

Un ejemplo de stack puede ser graficado de acuerdo a la clasificación realizada por Oracle Corporation:



A esta clasificación le agregaremos una capa adicional (Networking) que para nosotros resulta representativa. Cada una de estas capas puede asociarse a una tecnología o producto en particular. A continuación analizaremos cada una de ellas e identificaremos el o los socios tecnológicos que elegiremos para integrar nuestro portfolio de soluciones:

11.1.1 Aplicaciones

Tal como el nombre lo indica, esta es la capa de presentación al usuario en la que las aplicaciones instaladas son accedidas. Ejemplos de tecnologías corporativas que llegan a este nivel son los ERP (Enterprise Resource Planning) de Oracle o SAP, HCM (Human Capital Management) como así también Sharepoint de Microsoft o una página web corporativa. Los partners que se asocian para representar estas soluciones de Software en general no participan

en la arquitectura e implementación de las capas inferiores de Hardware. Esto también ocurre a la inversa. Una licencia por usuario de JD Edwards (CRM) cuesta USD 2000.

11.1.2 Middleware

Esta también es una capa de Software que permite la interfaz entre las aplicaciones y el sistema operativo. En general no es accedido por los usuarios finales sino por el equipo de desarrollo del software. IBM y Oracle lideran el mercado con los productos de Websphere y Weblogic aunque, para dar un ejemplo más conocido, podemos mencionar al Proxy de internet. Una licencia de Weblogic Server Enterprise Edition cuesta USD 25K por procesador o USD 500 por usuario.

11.1.3 Base de Datos

Las bases de datos estructuradas como SQL o no estructuradas como Hadoop son los motores que brindan la plataforma para el almacenamiento de datos de forma indexada, columnar o en texto plano. Microsoft y Oracle lideran el mercado. En general, la base de datos es implementada por el equipo de trabajo del área de Software aunque su diseño y arquitectura tengan que tener especial atención por parte de especialistas de capas inferiores para asegurar la performance y la disponibilidad. Una licencia de Oracle Enterprise Edition Database puede ser adquirida por USD 50K por procesador o USD 1K por usuario²⁰.

11.1.4 Sistemas Operativos

Los Sistemas Operativos son la interfaz entre las capas de software superior y el hardware subyacente. Los hay de diferentes arquitecturas como ser UNIX (Solaris, AIX) o INTEL (Windows, Linux), y también de diferente propósito, como ser Workstation (Windows 8, Ubuntu) o Enterprise (Windows Server, Red Hat

²⁰ Oracle Public Price list - <http://www.oracle.com/us/corporate/pricing/technology-price-list-070617.pdf>

Enterprise Server). La elección del sistema operativo depende del propósito de la solución, que está dado por la aplicación, la cual define en su matriz de compatibilidad los requerimientos para su implementación. Una licencia de Windows Server 2012 R2 Datacenter Edition²¹ cuesta USD 6K por procesador.

11.1.5 Virtualización

También conocido como Hypervisor, la virtualización consiste en la implementación de una capa de aislamiento entre el hardware y el sistema operativo. Plantea la creación de instrucciones de hardware virtuales (emuladores) brindando la posibilidad de subdividir en particiones cada uno los recursos disponibles (CPU, RAM, Disco, Red) de un servidor, con el objetivo de maximizar la utilización de los recursos y consolidar en una misma plataforma física múltiples aplicaciones virtuales de forma aislada. VMware con vSphere y Microsoft con Hyper-V han logrado posicionar sus soluciones en el 100% de los centros de datos del mundo. Las ventajas de la virtualización son drásticas en cuanto al retorno de inversión, reducciones significativas en el consumo eléctrico, espacio físico, necesidad de recursos humanos y emisiones de Co2. Esta tecnología está presente en todos los proyectos y la demanda de profesionales y partners con experiencia y certificaciones en esta área son muy altas. Aunque algunos fabricantes lo ofrecen dentro del sistema operativo sin un costo adicional, como es el caso del rol de Hyper-V de Microsoft, VMware (líder del mercado) posiciona su producto VMware vSphere Enterprise Plus²² a USD 3.5K por procesador.

11.1.6 Servers

Estos equipos de hardware, compuestos por unidades de procesamiento (CPUs, Intel o AMD), módulos de memoria RAM, unidades de disco e interfaces de conectividad (entre otros) son las plataformas en donde se implementan las

²¹ Microsoft Pricing - <http://www.zdnet.com/article/microsoft-ups-price-on-windows-server-2012-r2-datacenter-by-28-percent/>

²² VMware Pricing List - <http://www.vmware.com/products/vsphere/pricing>

capas de virtualización y los sistemas operativos. En Intel, los fabricantes más importantes son Dell, con una oferta amplia que permite configuraciones flexibles a precios bajos, HP con un portfolio similar de mayor costo, IBM quien hoy vendió su división de servidores x86 a Lenovo junto a otros fabricantes más genéricos. En arquitecturas RISC, Oracle adquirió SPARC de Sun Microsystems en 2007 e IBM desarrolló PowerAIX mientras que HP está llegando al fin de vida de su línea Itanium la cual no tuvo mucho éxito.

11.1.7 Storage

Soluciones de almacenamiento de datos presentes en cualquier sistema de información, virtualización, bases de datos e internet. Toda la información se almacena en un medio físico, pudiendo este ser un CD de 700MB por \$1, DVD SL de 4.3GB por \$10, el disco Samsung de nuestra Laptop de 500GB por USD 150, un Storage Midrange Dell EqualLogic de 20TB por USD 50K o una solución Enterprise HighEnd Multi-Tier Hitachi de 1PB por USD 5M.

11.1.8 Networking

Representa las conexiones físicas y lógicas que permite que los datos viajen entre los diferentes componentes y que al mismo tiempo permiten que una persona en Argentina pueda descargar o visualizar información almacenada en un centro de datos a miles de kilómetros de distancia casi en tiempo real. Estas conexiones con latencias del orden de los microsegundos y con anchos de banda con tasas de transferencia que pueden llegar a los TB/s resultan esenciales para el funcionamiento de Internet como así también para las redes privadas corporativas. A nivel corporativo en Argentina existen diferentes opciones de equipamiento, liderando en el primer lugar la empresa americana CISCO SYSTEMS con sede en San Francisco, California. Esta empresa ha desarrollado una red de partners junto a importantes inversiones en entrenamiento (en Argentina hay 5 Cisco Learning Centers)²³ que le permiten tener una oficina comercial de 200m2 pero con una facturación anual de 300M de dólares en el

²³ Cisco Centers - <http://www.cisco.com/web/LA/educacion/learningcredits/sourcessales.html>

país. Dell, IBM, HP y Brocade también son opciones disponibles con precios que van desde USD 5K para un Switch Dell de 24 puertos de 10GB hasta un chasis Cisco de 160 puertos de 40GB por USD 4M.



Universidad de
San Andrés