



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

ITSPEND

"El verdadero costeo de proyectos digitales"

Alumna

María Camila Stocovaz

Mentora

Luciana Ercoli

Fecha

2023



Escuela de Negocios



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

"El verdadero costeo de proyectos digitales"

Alumna
María Camila Stocovaz

Mentora
Luciana Ercoli

Fecha
2023

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la gestión eficiente de proyectos tecnológicos se presenta como un desafío primordial para las empresas, dado que comprender en profundidad los costos inherentes a estas iniciativas resulta esencial. En este contexto, emerge una problemática destacada: la carencia de conciencia entre los líderes de proyectos digitales acerca de los verdaderos costos que conllevan los desarrollos bajo su dirección.

Los proyectos digitales, tales como la puesta en funcionamiento de aplicaciones bancarias en la nube o plataformas de homebanking, abarcan diversas dimensiones que demandan un análisis detallado. En esta línea, se debe examinar minuciosamente la operatividad de un proyecto digital, la cual puede apoyarse en entornos Multicloud o sistemas híbridos, siendo escasos los casos que se sustentan exclusivamente en infraestructuras de servidores físicos. (Ver Anexo 1).

La implementación de una infraestructura Multicloud implica la administración de servicios en la nube proporcionados por diversos proveedores, tales como Microsoft Azure, Amazon Web Services, IBM Cloud o Google Cloud, quienes ofrecen un amplio espectro de servicios. En este contexto, las empresas recurren a diferentes contrataciones con múltiples proveedores para cada uno de sus proyectos, buscando maximizar las ventajas competitivas y optimizar los recursos disponibles. Por otro lado, el enfoque de sistemas híbridos indica que algunas organizaciones mantienen parte de sus servicios en la nube mientras que otros continúan requiriendo infraestructura de servidores físicos.

En la actualidad, la evaluación precisa de los costos asociados a proyectos digitales en la nube se presenta como un desafío complejo. Las plataformas existentes carecen de la capacidad para asignar los costos en tiempo real a cada proyecto, lo que ha llevado a un hallazgo significativo en el transcurso de investigaciones pertinentes. En este sentido, se ha constatado que los presupuestos de los proyectos a menudo se sobreestiman en un rango del 30% al 40% de los

recursos reales necesarios, lo que resulta en un uso ineficiente de los recursos financieros de las empresas.

El panorama actual de los proyectos tecnológicos refleja la importancia crítica de comprender los costos involucrados en estos emprendimientos. La falta de claridad en torno a los costos en la nube y la asignación excesiva de recursos financieros plantean un escenario en el que la optimización de la gestión de proyectos tecnológicos se presenta como un imperativo para mitigar el desperdicio económico y mejorar la eficiencia empresarial.

En este contexto, surge IT Spend, una herramienta diseñada para abordar de manera efectiva las problemáticas asociadas a la identificación y asignación de costos en proyectos digitales. Mediante su enfoque integral, orientado en el usuario y en la optimización financiera; IT Spend nace como un aliado estratégico para las empresas en la esfera de la gestión de proyectos tecnológicos.

El equipo fundador de IT Spend es un grupo multidisciplinario compuesto por: Camila, arquitecta y candidata a MBA con experiencia en modelos B2B Guillermo, experto en soluciones digitales y en la agilidad de la innovación y Julia, abogada y candidata a MBA especializada en derecho digital y ética empresarial. La sinergia de sus habilidades y motivaciones refleja una combinación única de visión comercial, agilidad tecnológica, y consideraciones legales y éticas, sentando las bases para la creación y éxito de IT Spend en el ámbito de la gestión de proyectos tecnológicos.

El análisis financiero efectuado respalda la generación de valor económico por parte de IT Spend, con una estimación de un Valor Actual Neto (VAN) de U\$D 2.783.604. Importa destacar que este cálculo no toma en consideración las potenciales ventas que podrían derivarse al acceder al tipo de cliente al que se orienta en el Trabajo Final de Graduación de mi compañera de equipo. Una observación de notable interés es que IT Spend podría extender su prestación de servicios a un número considerablemente mayor de clientes sin necesidad de incrementar la estructura establecida. Los resultados financieros respaldan la solidez del negocio y su capacidad para escalar sin aumentar significativamente la infraestructura.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
PROBLEMA	9
SOLUCIÓN	10
VALIDACIÓN.....	12
EL CLIENTE	13
MAPA DE EMPATÍA	14
LA PROPUESTA DE VALOR	19
PRODUCT MARKET FIT	21
VALUE PROPOSITION CANVAS.....	21
DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA	23
EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA....	24
LA INDUSTRIA.....	24
LOS COMPETIDORES	25
TAM SAM SON.....	26
ANÁLISIS FODA	28
ANÁLISIS PESTEL	30
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	33
EL MODELO DE NEGOCIOS	36
BUSINESS CANVAS MODEL.....	36
GO TO MARKET PLAN.....	39
PLAN DE MARKETING.....	39
POSICIONAMIENTO.....	41
PRICING	42
RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO	45
RECURSOS CLAVES	45
ACTIVIDADES CLAVES.....	46
PROCESOS	47
INDICADORES	48
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	51
LOCALIZACIÓN.....	54
CALIDAD	55
EQUIPO EMPRENDEDOR.....	58

RESULTADOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	60
CONTEXTO MACROECONÓMICO.....	60
CONTEXTO MICROECONÓMICO.....	61
MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS	62
PROYECCIÓN FINANCIERA	66
CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	68
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	71
ANEXOS.....	72



Universidad de
SanAndrés

INTRODUCCIÓN

En el contexto del crecimiento exponencial de la tecnología y su arraigada influencia en la esfera empresarial contemporánea, la gestión eficiente de proyectos tecnológicos ha emergido como un área de primordial interés. La necesidad de evaluar, controlar y optimizar los costos asociados a proyectos digitales se ha vuelto una cuestión crítica en la búsqueda de un desempeño empresarial óptimo. En respuesta a esta necesidad, la industria de plataformas de costeo de proyectos digitales ha cobrado relevancia al ofrecer soluciones avanzadas y orientadas a la toma de decisiones informadas en el ámbito de la gestión financiera de proyectos tecnológicos.

Los antecedentes de esta industria se remontan a la evolución de la tecnología y la nube computacional en la última década; a lo que se sumó el aceleramiento de la digitalización durante tiempos de COVID-19. A medida que las organizaciones migran hacia modelos de infraestructura basados en la nube, surgieron desafíos considerables en la estimación y control de los costos asociados. Ante la diversidad de proveedores y servicios en la nube disponibles en el mercado, se originaron dificultades en la asignación precisa de recursos financieros a proyectos específicos. Esta falta de transparencia en los costos resultó en un uso ineficiente de recursos y presupuestos inflados, lo que impactó negativamente en la eficiencia y rentabilidad de las empresas.

En este contexto de evolución tecnológica, emerge IT Spend como un hito significativo en la industria plataformas de costeo de proyectos digitales. A diferencia de las plataformas previas, IT Spend se destaca como la primera plataforma capaz de costear proyectos digitales en entornos Multicloud o sistemas híbridos. Mientras que las soluciones convencionales permitían únicamente un costeo general de todos los proyectos de una empresa, IT Spend introduce una diferenciación crucial al permitir una asignación detallada y en tiempo real de los costos en proyectos específicos, incluso en ambientes tecnológicamente heterogéneos. Esta innovación

esencial coloca a IT Spend en una posición única para abordar los desafíos inherentes a la gestión financiera de proyectos digitales en la era contemporánea.

Los antecedentes de la industria de plataformas de costeo de proyectos digitales reflejan la respuesta evolutiva a los desafíos inherentes a la gestión financiera de proyectos tecnológicos en entornos complejos y diversificados. IT Spend nace como un referente destacado al introducir una capacidad diferenciadora de costeo en entornos Multicloud o sistemas híbridos, transformando fundamentalmente la forma en que las organizaciones pueden abordar la asignación de recursos financieros en la realización de proyectos digitales.



Universidad de
SanAndrés

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La proliferación de infraestructuras híbridas y Multicloud ha generado un desafío de envergadura en la evaluación precisa de costos en tiempo real para los proyectos empresariales, ocasionando una discrepancia significativa entre los costos reales y los datos disponibles para los equipos gerenciales.

En el contexto de la actual transformación digital post-pandemia que ha permeado en las operaciones comerciales, un número considerable de empresas ha emprendido la digitalización de sus procesos operativos. Este movimiento hacia la digitalización ha llevado a considerar la adopción de infraestructuras tecnológicas en nubes públicas, con el propósito de asegurar una disponibilidad continua de servicios y productos.

Sin embargo, el diferencial de costos entre las diversas nubes públicas en función de los tipos de servicio ha incentivado a las empresas a fragmentar los componentes tecnológicos de sus proyectos en múltiples nubes, dando origen a lo que se conoce como proyectos Multicloud. La consideración de aspectos de seguridad ha llevado a la necesidad de mantener ciertos datos y servicios en entornos de nubes privadas, transformando los proyectos en configuraciones híbridas y Multicloud.

A medida que la evolución tecnológica progresaba, surgieron herramientas orientadas a optimizar el proceso de migración de proyectos a entornos en la nube. Estas herramientas proporcionaban estimaciones de costos para distintas infraestructuras y ofrecían recomendaciones para la optimización de servicios. En la actualidad, las empresas han logrado un grado significativo de digitalización de procesos, reflejado en los considerables desembolsos anuales en nubes públicas y privadas, que varían entre 1.2 y 12 millones de USD en promedio. Las empresas de envergadura multinacional, con un nivel avanzado de madurez en la administración de costos tecnológicos, han establecido equipos de recursos humanos específicos para el cálculo manual de costos y la elaboración de informes, proceso que conlleva la conciliación de datos complejos y propenso a errores humanos.

Problema

Se observa una desconexión entre el seguimiento de los costos y la concepción de infraestructuras tecnológicas por parte de los especialistas en tecnología. Esta desconexión resulta crítica, dado que, en muchos casos, la viabilidad económica del modelo de negocio se ve intrínsecamente afectada por el factor costo.

La situación se complica aún más por la prevalencia de implementaciones de tipo "lift and shift", en las cuales se trasladan infraestructuras desde entornos on-premise a la nube sin un análisis exhaustivo de los recursos ni una optimización adecuada. En conjunto, esta serie de factores ha conducido a un promedio del 30% de desperdicio de gastos en las nubes, como se refleja en el informe Flexera 2023 State of the Cloud Report. El informe se basa en una encuesta realizada a 750 tomadores de decisiones y usuarios de servicios en la nube a nivel global.

En este contexto, alcanzar una evaluación precisa y detallada de los costos de los proyectos en términos presupuestarios se convierte en un proceso laborioso y demandante de recursos. En muchas ocasiones, la estimación de presupuestos se vuelve superficial y excesiva, ya que se necesitan muchos recursos para realizar un costo minucioso. Así es que las empresas terminan suponiendo valores muy por encima de los reales, o en otros casos por debajo. Asignando de una forma errónea el presupuesto a cada proyecto.

La magnitud de este desafío se refleja de manera evidente en el informe Flexera 2023 State of the Cloud Report. De acuerdo con las conclusiones del informe: "Por primera vez en una década, la gestión del gasto en la nube supera la seguridad y se convierte en el desafío número 1". La (Imagen 1) ilustra una de las cuestiones clave que arroja luz sobre la percepción del sector en relación a la problemática, así como su voluntad de hallar soluciones.

¿En cuál de las siguientes iniciativas planea avanzar durante el próximo año?

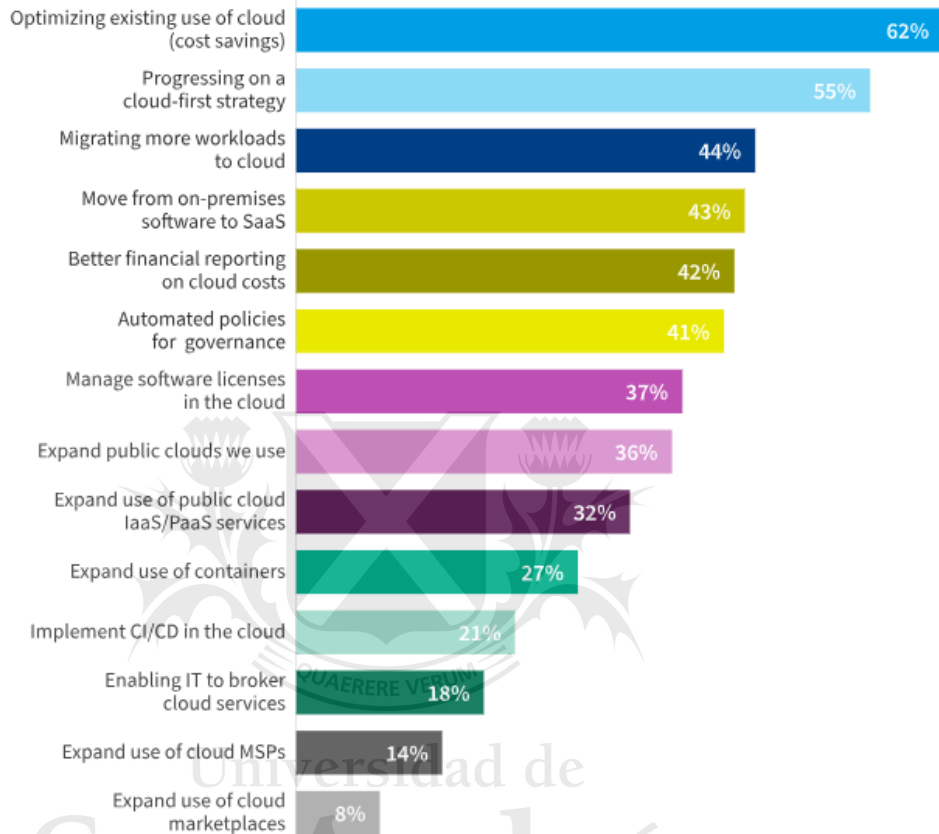


Imagen 1. Fuente: <https://flexera.com>

Solución

IT Spend nace como un paso crucial hacia la resolución de estos desafíos. La plataforma, alineada con su enfoque de optimización de costos, se posiciona como un agente de transformación en la gestión financiera de proyectos digitales. IT Spend capacita a las organizaciones para abordar la problemática de costear proyectos en infraestructuras híbridas y Multicloud al proporcionar una solución automatizada y precisa.

A través de su innovador enfoque, IT Spend permite el costeo de proyectos en tiempo real en entornos tecnológicamente diversos. La plataforma supera las limitaciones de la conciliación manual de datos, eliminando la probabilidad de errores humanos y garantizando la integridad de los informes financieros generados. El factor de optimización se acentúa mediante la capacidad de IT Spend para identificar áreas de optimización en las infraestructuras de nubes públicas y privadas, reduciendo así el desperdicio de gastos y contribuyendo a la eficiencia económica.

La plataforma también actúa como un agente democratizador al empoderar a las organizaciones con una herramienta intuitiva y accesible que elimina la dependencia de equipos de recursos humanos considerables para el costeo de proyectos. Así, se promueve la eficiencia en la toma de decisiones y la agilidad en la gestión financiera, permitiendo que las empresas optimicen recursos y presupuestos con confianza y precisión. Ver Dashboard de IT Spend en (Anexo 2).

IT Spend, a través de su enfoque automatizado y preciso, ofrece una solución transformadora para optimizar costos y superar las limitaciones asociadas a la conciliación manual de datos. En un entorno empresarial en constante cambio, IT Spend promete catalizar la eficiencia financiera y la toma de decisiones informadas en la gestión de proyectos digitales.

El modelo de negocio de IT Spend se basa en proporcionar una solución única y diferenciada para la gestión de costos en proyectos tecnológicos en entornos Multicloud e híbridos. Actualmente no existe otra plataforma capaz de calcular este tipo de costos y asignarlos a cada proyecto tecnológico.

A través de una plataforma en línea, la compañía atiende las necesidades de líderes tecnológicos y financieros, generando ingresos a través de suscripciones y tarifas escalables. Con recursos clave en tecnología y experiencia, IT Spend se establece como un socio estratégico esencial para la eficiencia financiera y tecnológica en un mundo empresarial en constante evolución.

Validación

A partir de 2021, IT Spend se ha dedicado a la búsqueda de soluciones para abordar el desafío de evaluar, controlar y optimizar los costos relacionados con proyectos digitales. Durante el año 2022, se desarrolló el software actual de IT Spend, el cual ha experimentado ajustes y mejoras continuas. En forma de Producto Mínimo Viable (MVP), se introdujo el software en una fase beta, y la primera empresa cliente, perteneciente al sector bancario de Argentina, comenzó a utilizarlo.

A medida que llegamos al cierre de 2023, las mejoras en el software de IT Spend siguen en curso. La empresa cliente ha manifestado interés en establecer un modelo de precios y formalizar la contratación de los servicios.



Universidad de
SanAndrés

EL CLIENTE

Los potenciales clientes de IT Spend podrían abarcar una amplia gama de empresas y organizaciones que operan en el espacio digital y tecnológico. Estos clientes pueden variar en tamaño, desde Startups tecnológicas en rápido crecimiento hasta empresas multinacionales consolidadas. La naturaleza diversa de las empresas que podrían beneficiarse de IT Spend se debe a la universalidad de los desafíos asociados con la gestión de costos en proyectos digitales en entornos híbridos y Multicloud.

Las empresas medianas y grandes que han adoptado ampliamente la transformación digital se encuentran en una posición especialmente propicia para aprovechar los beneficios de IT Spend. Estas organizaciones, que han digitalizado gran parte de sus operaciones, enfrentan la complejidad inherente de la gestión de proyectos en entornos híbridos y Multicloud. IT Spend les proporcionaría una herramienta para optimizar la asignación de recursos financieros y reducir el desperdicio de gastos, a la vez que agiliza el proceso de costeo y generación de informes.

Las empresas multinacionales y de gran madurez en la administración de costos tecnológicos también representan una audiencia clave para IT Spend. Dada la considerable inversión que estas organizaciones realizan en nubes públicas y privadas, la capacidad de IT Spend para brindar un análisis preciso y en tiempo real de los costos de proyectos en infraestructuras tecnológicas diversas sería inmensamente valiosa. La plataforma les permitiría reemplazar los equipos de recursos humanos dedicados al cálculo manual de costos con una solución automatizada, liberando recursos para otras iniciativas estratégicas.

Además, las empresas en crecimiento y las Startups que ingresan al mercado digital también se beneficiarían de IT Spend. Estas organizaciones a menudo operan con recursos limitados y buscan optimizar cada gasto. IT Spend les permitiría acceder a una solución que les ayuda a gestionar de manera eficiente los

costos en entornos híbridos y Multicloud, lo que resulta en una toma de decisiones más informada y un uso más eficiente de los recursos disponibles.

En el marco de la presentación del Trabajo Final de Graduación, procederemos a elaborar la estrategia de IT Spend con un enfoque específico en empresas cliente de alto grado de madurez operativa. Nuestra atención se centrará, en particular, en las grandes empresas que conforman los sectores tecnológico y financiero de Argentina. De manera simultánea, mi compañera de equipo desarrollará la formulación de la estrategia de IT Spend dirigida a la conquista del mercado de las Startups. Este planteamiento nos permite establecer una diferenciación sustancial en nuestros proyectos finales al abordar dos enfoques que demandan un tratamiento diferenciado y revisten una gran relevancia.

Mapa de Empatía

Los protagonistas de la empatía en el contexto de IT Spend son los altos ejecutivos de las organizaciones, específicamente los CTO (Chief Technology Officer), CIO (Chief Information Officer) y CFO (Chief Financial Officer), quienes desempeñan roles cruciales en la administración de las operaciones empresariales. Estos individuos se caracterizan por su enfoque analítico y meticuloso, capaces de operar de manera organizada incluso bajo presión, liderando equipos multifuncionales en la consecución de objetivos estratégicos.

Las necesidades que resuenan en este grupo de líderes son diversas y estratégicas. Primordialmente, buscan optimizar los costos asociados a proyectos digitales y tecnológicos, asegurando la eficiencia en el uso de recursos financieros y, por ende, maximizando la rentabilidad. Adicionalmente, tienen la responsabilidad de presentar resultados sólidos que validen la inversión en tecnología y garanticen el funcionamiento fluido de los proyectos bajo su supervisión. Además, se enfrentan a la tarea de tomar decisiones estratégicas al definir proveedores y contrataciones relacionadas con los proyectos, buscando alinear estos aspectos con los objetivos de la organización.

Desde su perspectiva, los líderes tecnológicos y financieros observan un entorno empresarial altamente competitivo, caracterizado por la creciente agilidad de la competencia y la constante evolución de las expectativas de los clientes hacia tecnologías avanzadas. Esta percepción genera una presión constante para mantenerse a la vanguardia y garantizar la relevancia en un mundo empresarial en constante cambio.

En cuanto a sus puntos de vista, sus declaraciones reflejan las realidades de su contexto. Expresan la urgencia de avanzar con los proyectos a pesar de las restricciones de tiempo, la necesidad de equilibrar los recursos y los desafíos al enfrentar la obtención de presupuesto necesario para la ejecución exitosa de iniciativas tecnológicas.

En sus acciones, estos líderes adoptan una postura proactiva. Invierten tiempo en la formación continua a través de capacitaciones sobre tecnología, así como en el estudio de tendencias económicas para tomar decisiones financieras informadas. Además, participan activamente en foros y debates sobre tecnología para mantenerse actualizados y evalúan casos de éxito en los que la tecnología ha sido un elemento crucial para lograr objetivos empresariales.

Las voces que resuenan en la mente de los líderes tecnológicos y financieros, los destinatarios de la empatía en el contexto de IT Spend, encapsulan las demandas y desafíos a los que se enfrentan. Las declaraciones que escuchan, como "Hay que reducir los costos," "No hay más recursos disponibles," y "¿Cuánto estamos gastando en ese proyecto?," pintan un panorama de urgencia y necesidad de control en el uso de los recursos financieros. Estas expresiones reflejan la necesidad constante de balancear eficiencia y rentabilidad en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución.

En el cúmulo de pensamientos y emociones que albergan, se encuentran diversos elementos que reflejan tanto sus aspiraciones como sus inquietudes. Experimentan preocupaciones en relación con el cumplimiento de los objetivos establecidos, temores arraigados en la posibilidad de que la competencia copie y mejore sus proyectos, y sobre todo, un temor palpable en torno a la seguridad de la

información. Este último se manifiesta como una amenaza constante y latente que podría poner en riesgo la integridad de la organización y sus operaciones.

Además, se reconocen a sí mismos como figuras estratégicas en un entorno de cambio tecnológico acelerado. Perciben que, si no adoptan y se adaptan a las innovaciones tecnológicas, corren el riesgo de quedar rezagados, relegados por la competencia más ágil y proactiva. Estas percepciones reflejan su comprensión aguda de la necesidad de mantenerse actualizados y ágiles en un mundo empresarial donde la tecnología es el impulsor clave de la innovación y la ventaja competitiva.

Como parte de su estrategia para afrontar estos desafíos, los líderes tecnológicos y financieros adoptan una serie de enfoques. Buscan proporcionar soluciones efectivas a los usuarios y a la vez garantizar la productividad, reconocen la importancia de la agilidad empresarial y adaptan los procesos de la organización para interactuar de manera más fluida y efectiva. También trabajan incansablemente para asegurar el éxito de sus proyectos, utilizando la tecnología como un medio para alcanzar la excelencia y la rentabilidad. En este proceso, experimentan una amalgama de emociones, incluyendo presión y estrés, impulsados por la responsabilidad de liderar equipos y proyectos en un escenario que exige resultados efectivos y eficientes.

Las percepciones y emociones de los líderes tecnológicos y financieros convergen en la búsqueda constante de eficiencia, innovación y seguridad en el panorama empresarial en constante cambio. Estos individuos se esfuerzan por equilibrar la presión con la adaptación, reconociendo que la tecnología es tanto un medio como un motor para alcanzar el éxito empresarial.

Arquetipo de Decisor de Compra



Imagen 2. Generada con Inteligencia Artificial (AI)

Nombre: Sofia Martínez

Edad: 42 años

Ciudad de residencia: Ciudad de Buenos Aires

Puesto: CIO en una empresa líder de soluciones tecnológicas

Personalidad: Analítica, Visionaria, Empática

Estilo de Vida: Activo, Comprometido, Orientado a Resultados

Rutina:

Sofía Martínez es una profesional apasionada por la innovación tecnológica y la toma de decisiones estratégicas. A sus 42 años, se ha forjado una exitosa carrera como Chief Information Officer (CIO) en una compañía líder en soluciones tecnológicas. Vive en el barrio de Villa Urquiza, en la Ciudad de Buenos Aires, una elección que combina la cercanía a su trabajo con una apreciación por la vida en la ciudad.

Su personalidad analítica y visionaria le permite trazar estrategias sólidas para su empresa, siempre en busca de optimizar procesos y maximizar la eficiencia. Se destaca por su empatía, ya que comprende que el liderazgo va más allá de los números y está centrado en las personas. Es un líder colaborativo y comprometido, que valora la diversidad de ideas y fomenta un ambiente de trabajo inclusivo.

Sofía tiene un estilo de vida activo y comprometido. Su rutina es variada y se adapta a las demandas de su posición. Comienza sus días temprano, realizando

ejercicio para mantener su mente y cuerpo en óptimas condiciones. Al llegar a su oficina, se sumerge en un flujo constante de reuniones estratégicas con su equipo y otras áreas clave de la empresa. Su jornada está marcada por la toma de decisiones críticas relacionadas con la implementación de tecnologías disruptivas y la optimización de los procesos internos.

La agenda de Sofía también incluye participación en foros y eventos tecnológicos, donde encuentra inspiración y conexiones para innovar en su organización. Su compromiso con el aprendizaje continuo la lleva a leer publicaciones sobre economía y tecnología, además de participar en foros en línea y grupos de discusión relacionados con la gestión de proyectos y la optimización de costos.

A pesar de su dedicación al trabajo, Sofía valora su tiempo libre. Disfruta de salidas culturales y momentos de relajación en su hogar. La tecnología es una parte esencial de su vida y la utiliza tanto para fines profesionales como personales, lo que la hace una audiencia ideal para los servicios de IT Spend.

Sofía Martínez personifica al decisor de contratación típico de IT Spend. Como CIO de una empresa líder en el sector tecnológico, su enfoque estratégico, empatía y compromiso con la innovación la convierten en una voz influyente en la toma de decisiones tecnológicas y financieras. Su estilo de vida activo, dedicación al aprendizaje continuo y valoración de la tecnología como facilitadora de eficiencia hacen que los servicios de IT Spend resuenen de manera profunda en su enfoque empresarial y personal.

LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor distintiva de IT Spend nace como una fuerza transformadora en la administración de proyectos digitales en ambientes híbridos y Multicloud. A medida que las organizaciones enfrentan la urgente necesidad de optimizar sus recursos, IT Spend se posiciona como una solución que no solo aborda estos desafíos, sino que los supera con claridad. La penetración exitosa en el mercado requiere una propuesta de valor robusta y convincente, y aquí exploramos cómo IT Spend se erige como el socio ideal para los líderes tecnológicos y financieros:

- **Control de Costos Estratégico:** IT Spend empodera a las organizaciones con un control exhaustivo de los costos, presentando la oportunidad de generar ahorros que pueden alcanzar hasta un 30%. Esta característica es fundamental en un escenario empresarial donde la eficiencia financiera es esencial para la competitividad y el crecimiento sostenible.
- **Agilidad y Análisis Fundamentados:** La plataforma proporciona a los líderes tecnológicos y financieros un análisis profundo de los costos, permitiéndoles tomar decisiones más ágiles y estratégicas en la ejecución de nuevos proyectos. Esta capacidad de análisis no solo garantiza la rentabilidad, sino que también sirve como cimiento para el éxito sostenido en un mercado en constante cambio.
- **Dashboard Intuitivo y en Tiempo Real:** IT Spend redefine la visualización de información financiera al ofrecer un Dashboard único y amigable que brinda acceso a datos en tiempo real. Este recurso se traduce en la capacidad de tomar decisiones informadas y ágiles, lo que se convierte en un diferenciador crítico en la toma de decisiones empresariales.
- **Optimización de Recursos Humanos:** La implementación de IT Spend conlleva una disminución significativa en los costos asociados

con los equipos de costeo de proyectos. Al automatizar tareas que solían ser manuales y propensas a errores, la plataforma permite que los profesionales de finanzas y tecnología redirijan su enfoque hacia iniciativas estratégicas de mayor valor.

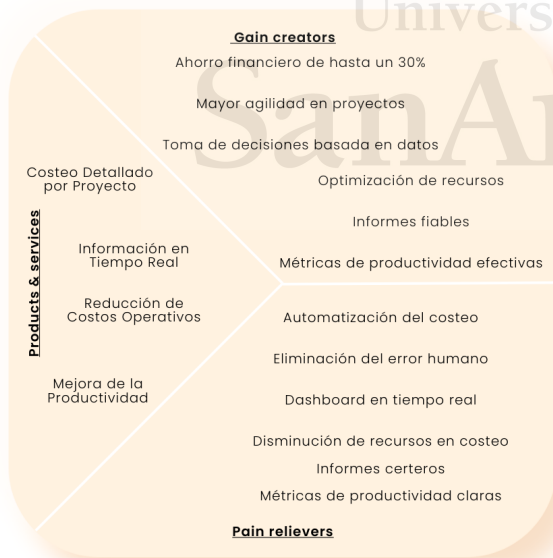
- **Informes Certeza por Sobre Error:** La reducción del error humano en el proceso de costeo se traduce en la generación de informes más precisos y confiables. Esta característica empodera a los líderes con una base sólida de datos, mejorando la toma de decisiones estratégicas y minimizando los riesgos asociados con la falta de información confiable.
- **Métricas de Productividad Claras:** IT Spend no solo impacta en la eficiencia financiera, sino que también proporciona información crítica para establecer métricas de productividad en los equipos de TI. Esta característica esencial brinda a los líderes la capacidad de medir y mejorar continuamente la eficacia operativa.

La propuesta de valor de IT Spend trasciende los desafíos convencionales en la gestión de proyectos digitales. La plataforma se establece como un aliado estratégico, permitiendo un control de costos preciso, análisis profundo, agilidad en la toma de decisiones y una optimización de recursos sin precedentes. En un mundo empresarial donde la eficiencia y la excelencia son imperativas, IT Spend destaca como una solución que no solo supera las expectativas, sino que también transforma la forma en que las organizaciones abordan la gestión financiera y tecnológica.

PRODUCT MARKET FIT

La propuesta de valor de IT Spend radica en su capacidad para aliviar los dolores clave de los líderes tecnológicos y financieros, ofreciendo soluciones automatizadas y confiables para la gestión de costos en proyectos digitales. Al mismo tiempo, crea ganancias significativas al permitir un control preciso de los costos, una ejecución ágil de proyectos, una toma de decisiones informada y un enfoque estratégico en la optimización de recursos. La plataforma emerge como un aliado estratégico que transforma la forma en que las organizaciones abordan la gestión financiera y tecnológica, elevando la eficiencia y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

Value Proposition Canvas



Value proposition



Customer segments

Imagen 3.

Perfil del Cliente (Customer Profile): CTO, CIO o CFO de Empresas Tecnológicas y Financieras.

- **Tareas Relevantes (Customer Jobs):** Controlar costos, presentar resultados, liderar equipos, tomar decisiones estratégicas, establecer proveedores y contrataciones.
- **Dolores (Pains):** Dificultad para estimar costos precisos, procesos manuales propensos a errores, falta de información en tiempo real, recursos humanos dedicados al costeo, reportes imprecisos, falta de métricas de productividad.
- **Ganancias (Gains):** Ahorro de hasta un 30% en costos, agilidad en la ejecución de nuevos proyectos, toma de decisiones fundamentadas, informes confiables y precisos, optimización de recursos humanos, establecimiento de métricas de productividad.

Propuesta de Valor (Value Map): Solución de IT Spend

- **Propuesta de Valor (Value Proposition):**
 - Costeo Detallado por Proyecto: IT Spend ofrece un costeo específico por proyecto tecnológico en entornos híbridos y Multicloud, lo que permite un ahorro de costos significativo.
 - Información en Tiempo Real: La plataforma proporciona un Dashboard único con información en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones.
 - Reducción de Costos Operativos: La automatización y precisión en el costeo y la generación de informes reducen los costos operativos.
 - Mejora de la Productividad: Ayuda a los equipos de TI a ser más productivos al tomar decisiones basadas en datos precisos.
- **Dolores Aliviados (Pains Relieved):** Automatización del costeo, eliminación del error humano, Dashboard en tiempo real, disminución

de recursos en costeo, informes certeros, métricas de productividad claras.

- **Ganancias Creadas (Gains Created):** Ahorro financiero de hasta un 30%, mayor agilidad en proyectos, toma de decisiones basada en datos, optimización de recursos, informes fiables, métricas de productividad efectivas.

Diferenciación y Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de IT Spend reside en su enfoque único de proporcionar costeos detallados y personalizados para cada proyecto tecnológico, considerando tanto la infraestructura Multicloud como híbrida. Mientras que la competencia solo puede ofrecer estimaciones generales y poco diferenciadas, combinando todos los proyectos de la compañía, a menudo resultan en un desperdicio de recursos y presupuesto. IT Spend nace como la única solución que permite a los líderes tecnológicos y financieros tener una comprensión clara y precisa de los costos reales de cada proyecto.

La capacidad de IT Spend para analizar en tiempo real las implicaciones financieras de cada componente tecnológico en múltiples nubes y entornos híbridos genera una confiabilidad y precisión sin igual. Esto no solo se traduce en ahorros financieros significativos, sino también en la capacidad de tomar decisiones informadas y fundamentadas en la ejecución de proyectos. La diferenciación de IT Spend brinda a las organizaciones la herramienta esencial para optimizar el uso de recursos, mejorar la competitividad y garantizar la eficiencia en un mundo empresarial en constante cambio.

EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA

Dentro del panorama de posibles enfoques comerciales, y tal como fue comentado previamente, la orientación del presente Trabajo Final de Graduación será hacia medianas o grandes empresas del sector tecnológico y bancario.

La capitalización de las oportunidades que las Startups y empresas de menor envergadura pueden brindar, será abordado por mi compañera de equipo, a los efectos de preservar la originalidad y diferenciación de ambos trabajos finales.

El enfoque en grandes empresas no desestima el valor potencial de otras categorías de clientes. Más bien, responde a una decisión estratégica que capitaliza las oportunidades inherentes a este segmento y asegura la coherencia entre la propuesta de valor de IT Spend y las necesidades altamente específicas de grandes organizaciones. Esta elección también confiere una base sólida para el plan de negocio, garantizando una orientación cohesiva y eficaz hacia la implementación y éxito en el mercado.

IT Spend nace en Argentina con una decisión estratégica de enfocarse en sectores industriales específicos del país y una proyección a futuro de expandirse a LATAM. Esta selección precisa de sectores objetivo no solo es indicativa de una estrategia de penetración de mercado fundamentada, sino que también responde a la comprensión profunda de las demandas tecnológicas y financieras que prevalecen en estas áreas.

La Industria

Durante la pandemia de COVID-19, se produjeron cambios profundos en la forma en que las empresas operan y en cómo las personas interactúan con la tecnología. Estos cambios, impulsados por la necesidad de adaptarse a una nueva

realidad marcada por el distanciamiento social, el trabajo remoto y la digitalización, desempeñaron un papel clave en la rápida expansión de la industria tecnológica.

En este contexto, la demanda de soluciones tecnológicas se disparó en diversas industrias. Las empresas se vieron obligadas a acelerar la adopción de tecnologías digitales para mantener la continuidad de sus operaciones, lo que generó una mayor inversión en infraestructura tecnológica, servicios en la nube y desarrollo de software. La digitalización se convirtió en una prioridad para muchas organizaciones que buscaban adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y las expectativas de los clientes.

Esta aceleración en la adopción de tecnología y la creciente dependencia de soluciones digitales también aumentaron la complejidad de la gestión de costos en proyectos tecnológicos. Las empresas se dieron cuenta de la necesidad de contar con herramientas precisas y especializadas para controlar y optimizar los gastos relacionados con la tecnología y la infraestructura en la nube.

Es importante destacar que este crecimiento acelerado de la industria tecnológica también se tradujo en un aumento en la competencia y la diversidad de servicios y soluciones disponibles. En este contexto, las plataformas de costeo de proyectos digitales se convirtieron en aliados estratégicos para las empresas que buscan maximizar su eficiencia financiera y operativa en un entorno tecnológico en constante evolución.

Los Competidores

En la actualidad, IT Spend se destaca en un mercado donde la competencia directa que ofrece un costeo por proyecto tecnológico es escasa, si no inexistente. La singularidad de IT Spend radica en su capacidad exclusiva para llevar a cabo el costeo diferenciado y preciso de proyectos tecnológicos en entornos híbridos y Multicloud. Aunque existen otras plataformas que pueden abordar ciertos aspectos relacionados con la gestión de costos tecnológicos, ninguna de ellas se asemeja a la capacidad distintiva de IT Spend para proporcionar un enfoque granular y

personalizado de costeo. Esta ventaja competitiva representa un rasgo diferenciador significativo que coloca a IT Spend en una posición única en la industria de la gestión de costos tecnológicos, permitiéndole satisfacer de manera efectiva las necesidades específicas de grandes empresas, en este caso, que requieren un análisis pormenorizado de sus proyectos tecnológicos.

Aunque hoy en día no son competidores directos, cabe destacar que empresas como AWS Cost Explorer, Azure Cost Management, Google Cloud Cost Management e IBM Cloud Cost and Asset Management ofrecen herramientas para la gestión de costos en la nube. Estas se centran principalmente en costos generales en la nube.

Soluciones como CloudHealth by VMware y Apptio Cloudability están diseñadas específicamente para optimizar los costos en entornos de nube y podrían competir con IT Spend solamente en términos de eficiencia de costos.

TAM SAM SON

TAM (Total Addressable Market): El TAM se refiere al tamaño total del mercado que podría estar interesado en la solución que ofrece IT Spend. El TAM podría abarcar todas las empresas; tanto grandes como medianas y Startups, que requieren una gestión precisa de los costos en proyectos tecnológicos.

El lanzamiento de IT Spend será en Argentina, entonces nos enfocaremos durante el primer año en empresas solamente de este país.

Concretamente, la estrategia se centrará en los sectores industriales que presentan una mayor actividad en proyectos tecnológicos y que gestionan una gran cantidad de datos en entornos en la nube. Estos sectores se identifican como los principales beneficiarios de las soluciones que IT Spend tiene para ofrecer. Iniciaremos el análisis enfocándonos en los sectores de servicios financieros, comunicaciones y salud.

Según los datos públicos del Gobierno de la República Argentina, hasta el 2017 había aproximadamente 6.750 empresas registradas del sector servicios

financieros y seguros. Si se proyecta el crecimiento que se fue dando desde los inicios en el (Anexo 3), se podría estimar que en el 2024 contamos con un total aproximado de 7.824 empresas del sector de servicios financieros y seguros registradas en Argentina.

Según la misma fuente, hasta el 2017 había aproximadamente 9.600 empresas registradas del sector comunicaciones. Si se proyecta el crecimiento que se fue dando desde los inicios de la (Anexo 4), se podría estimar que en el 2024 contamos con un total aproximado de 10.211 empresas del sector comunicaciones registradas en Argentina.

Según la misma fuente, hasta el 2017 había aproximadamente 26.500 empresas registradas del sector salud. Si se proyecta el crecimiento que se fue dando desde los inicios de la (Anexo 5), se podría estimar que en el 2024 contamos con un total aproximado de 30.294 empresas del sector salud registradas en Argentina.

Dado que IT Spend puede adaptarse a diferentes industrias, el TAM sería amplio y diversificado. Recordamos que en este caso nos enfocaremos solamente en las grandes empresas, dejando de lado las Startups y otras, que requieren otro tratamiento.

Incluiremos solamente las grandes empresas de los sectores analizados, para eso nos basamos en los datos revelados por la Encuesta Nacional a Grandes Empresas del 2020, realizada por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) de la República Argentina; la cantidad de empresas que hay en la Argentina dentro de las 500 empresas mas grandes, de cada una de las industrias target de IT Spend, es la siguiente:

- Bancaria: 40 empresas
- Fintech: 19 empresas
- Logística: 31 empresas
- Tecnología: 20 empresas
- Telecomunicaciones: 23 empresas
- Salud: 11 empresas

Por otro lado, según el CELAG (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica), hasta el 2018, entre las 500 empresas mas grandes de LATAM, había un 7,4% que pertenecían a Argentina.

Teniendo en cuenta estos datos, IT Spend podría tener llegada a 144 empresas de Argentina y proyectar una expansión a LATAM, para acceder a un total de aproximadamente 1950 potenciales empresas clientes. Ver (Anexo 6).

SAM (Serviceable Addressable Market): El SAM se refiere a la porción del TAM a la que IT Spend puede efectivamente llegar y servir con su oferta. Aquí, se considerarían factores como la capacidad de marketing y ventas de IT Spend, así como su alcance geográfico y recursos disponibles. Dado que en este caso IT Spend tiene como enfoque principal a las grandes empresas, el SAM se limitaría a esta categoría de empresas dentro de Argentina en un primer momento, y con una proyección de ampliación a América Latina luego del primer año. La estrategia para el lanzamiento de IT Spend será enfocarnos en el inicio en las empresas del sector financiero y tecnológico, ya que son las que más necesitan los servicios de IT Spend. Según el análisis del TAM, estimamos 79 grandes empresas tecnológicas y financieras argentinas para el SAM.

SOM (Serviceable Obtainable Market): El SOM representa la porción del SAM que una empresa realmente puede capturar y convertir en clientes. Esto dependerá de la estrategia de ventas y marketing, la competencia en el mercado y la capacidad de IT Spend para satisfacer las necesidades de los clientes. El SOM de IT Spend estaría relacionado con su capacidad para posicionarse como la solución preferida para la gestión de costos en proyectos tecnológicos en comparación con posibles competidores y para ganar clientes en su SAM. A finales del primer año, se estima llegar a 32 empresas clientas, lo que corresponde aproximadamente a un 40% del SAM planteado.

Análisis FODA

El análisis FODA (acrónimo que deriva de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas) es una herramienta que en este caso nos ayudará a evaluar la situación actual de IT Spend.

Fortalezas:

- **Propuesta Única de Valor:** IT Spend es la primera plataforma en permitir el costeo por proyecto tecnológico en entornos Multicloud y híbridos, lo que constituye una ventaja competitiva significativa.
- **Enfoque en Grandes Empresas:** La orientación hacia grandes empresas permite acceder a clientes con mayores recursos y necesidades específicas de gestión de costos tecnológicos.
- **Equipo Emprendedor Capacitado:** El equipo fundador de IT Spend cuenta con una vasta experiencia en gestión de proyectos, lo que respalda la capacidad de la empresa para abordar desafíos complejos.
- **Demanda en Crecimiento:** La creciente dependencia de muchas empresas por la tecnología y la complejidad de los entornos Multicloud crean una demanda creciente de soluciones como IT Spend.

Oportunidades:

- **Expansión Geográfica:** IT Spend tiene la oportunidad de expandirse más allá de Argentina y llegar a otros países de América Latina, aprovechando la demanda regional de soluciones de gestión de costos tecnológicos.
- **Alianzas Estratégicas:** Colaboraciones con proveedores de servicios en la nube y empresas tecnológicas pueden abrir nuevas oportunidades de mercado y acceso a clientes.
- **Educación del Mercado:** A medida que las empresas comprenden mejor la importancia de la gestión de costos tecnológicos, existe una

oportunidad para educar al mercado sobre la propuesta de valor de IT Spend.

Debilidades:

- **Conciencia de Marca:** IT Spend puede enfrentar desafíos en términos de reconocimiento de marca, especialmente en mercados nuevos. Esto puede requerir inversiones adicionales en marketing.
- **Competencia Emergente:** A medida que la industria crece, pueden surgir nuevos competidores con propuestas similares. Se calcula que la competencia podría desarrollar un software similar en un año. IT Spend debe estar preparado para defender su ventaja competitiva.

Amenazas:

- **Competidores Establecidos:** Empresas con recursos considerables pueden entrar en el mercado de gestión de costos tecnológicos y representar una amenaza para IT Spend.
- **Cambios en la Tecnología:** Los avances tecnológicos pueden cambiar rápidamente el panorama de la gestión de costos en la nube, lo que requiere adaptación constante.
- **Regulaciones Cambiantes:** Cambios en las regulaciones relacionadas con la privacidad de datos y la seguridad cibernética pueden tener un impacto en la operación de IT Spend.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (acrónimo que deriva de las palabras claves en inglés: Political, Economic, Sociocultural, Technological, Environmental y Legal) proporciona una visión integral de los factores externos que en este caso pueden afectar a IT Spend en su mercado objetivo. Estos factores pueden influir en la demanda de sus servicios, sus prácticas operativas y su capacidad para expandirse

en diferentes regiones. Es importante estar al tanto de estos factores y adaptarse a medida que evolucionen para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas en el entorno empresarial.

Factores políticos:

- **Regulaciones de Privacidad de Datos:** Las regulaciones gubernamentales sobre la privacidad de los datos, pueden afectar la forma en que IT Spend maneja y almacena los datos de sus clientes. En relación a la etapa inicial de lanzamiento en Argentina, aún no existe una ley específica de ciberseguridad. El país está trabajando en el fortalecimiento de sus regulaciones en esta área. Esto incluye la promoción de prácticas de ciberseguridad para proteger los datos y la infraestructura tecnológica, especialmente en el sector financiero. Puede verse reflejado en la Resolución 829/2019 de Aprobación de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad, y también en la Disposición 6/2021 de Creación del Comité Asesor para el Desarrollo e Implementación de aplicaciones seguras.
- **Política de Subsidios:** Políticas gubernamentales que respaldan la adopción de tecnologías digitales pueden influir en la demanda de servicios como IT Spend.
- **Cambio de Gobiernos:** El lanzamiento de IT Spend está proyectado para comienzos del año 2024 en Argentina. A finales del 2023 serán las elecciones presidenciales y habrá un cambio de gobierno. Este acontecimiento puede producir cambios a nivel económico para el país y las empresas de la región. Incluso pueden generarse cambios de reglamentaciones. El Banco Central de la República Argentina (BCRA) emite regulaciones y normativas relacionadas con la seguridad de los datos bancarios y las operaciones financieras. Estas regulaciones pueden incluir pautas sobre la protección de la información financiera y la ciberseguridad. Será una etapa de incertidumbre a la que IT Spend se deberá enfrenar desde el inicio.

Factores económicos:

- **Ciclos Económicos:** Fluctuaciones económicas, como recesiones o desaceleraciones, pueden influir en las decisiones de inversión de las empresas y, por lo tanto, en la demanda de soluciones como IT Spend.
- **Situación Económica:** La salud económica del país o región donde opera IT Spend puede afectar la inversión en proyectos digitales y la disposición de las empresas a gastar en herramientas de optimización de costos. Para la primera etapa de lanzamiento en Argentina, estos factores serán cruciales. El país está atravesando actualmente una etapa en donde la confianza del empresariado en la economía interna será fundamental.
- **Tipo de Cambio:** Las fluctuaciones en las tasas de cambio pueden afectar los costos de operación y las tarifas de servicios en la nube, lo que a su vez impacta en las empresas clientes argentinas. En los últimos años Argentina sufrió altas fluctuaciones del tipo cambiario.

Factores socioculturales:

- **Cambio en la Cultura Empresarial:** La adopción de una cultura empresarial más orientada hacia la tecnología y la digitalización puede aumentar la demanda de soluciones tecnológicas como la de IT Spend.
- **Tendencias hacia el Teletrabajo:** La creciente tendencia de trabajo remoto puede impulsar la necesidad de herramientas que optimicen la infraestructura tecnológica y el uso de las nubes para todo tipo de proyectos digitales. De esta forma aumentaría la necesidad de los servicios de IT Spend.

Factores tecnológicos:

- **Avances Tecnológicos:** La rápida evolución de la tecnología, incluida la nube y las soluciones Multicloud, puede brindar oportunidades y desafíos en constante cambio para IT Spend.
- **Ciberseguridad:** La evolución de las amenazas cibernéticas y la necesidad de mantener seguros los datos pueden influir en la adopción de soluciones tecnológicas. Sobre todo en la industria bancaria, este es un factor muy relevante.

Factores ambientales:

- **Sostenibilidad:** El enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental podría influir en la elección de soluciones tecnológicas, especialmente en relación con la eficiencia energética y la huella de carbono de los servicios en la nube.

Factores legales:

- **Regulaciones de Ciberseguridad:** Las leyes de seguridad de datos y las regulaciones relacionadas con la privacidad pueden influir en cómo IT Spend maneja y almacena información sensible.
- **Propiedad Intelectual:** La legislación sobre derechos de autor y propiedad intelectual podría afectar la forma en que IT Spend desarrolla y comercializa su software.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis desarrollado por el profesor Michael Porter en 1979, ayudará a evaluar la competitividad y cuán atractivo es el negocio de IT Spend. Este modelo se utiliza en la estrategia empresarial para comprender el entorno competitivo en el que opera una empresa y para tomar decisiones informadas sobre estrategia y planificación.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Bajo: Dado que IT Spend se enfoca en la gestión de costos tecnológicos y no en la provisión de servicios en la nube, su dependencia de proveedores específicos es limitada. Sin embargo, se debe considerar la influencia de los proveedores de servicios en la nube con los que trabaja, ya que pueden afectar los costos de los proyectos de sus clientes.

Poder de Negociación de los Compradores:

Moderado: Los compradores, que son las empresas clientes de IT Spend, tienen opciones para elegir soluciones similares en el mercado. Sin embargo, la propuesta única de valor de IT Spend, que permite el costeo por proyecto tecnológico en entornos Multicloud, le otorga cierta ventaja. Los compradores pueden negociar en función de la calidad y el precio de los servicios.

Amenaza de Nuevos Competidores:

Moderada: La entrada de nuevos competidores en el mercado de la gestión de costos tecnológicos, especialmente con la capacidad de costear proyectos en entornos Multicloud e híbridos, es un desafío significativo. IT Spend ya ha establecido una ventaja competitiva en este sentido. Sin embargo, la alta demanda de costeos de gastos en la nube, puede incentivar al surgimiento de nuevos competidores.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos:

Moderada: En cuanto a su propuesta única de valor, la amenaza de sustitución es baja, ya que no existen soluciones directas que ofrezcan el mismo nivel de costeo por proyecto tecnológico en entornos Multicloud y híbridos. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que nuevas tecnologías o enfoques innovadores surjan en el futuro. Se estima un año de desarrollo para generar un sustituto a IT Spend.

Rivalidad entre Competidores Existentes:

Alta: A medida que la industria de la gestión de costos tecnológicos crece, la rivalidad entre competidores existentes podría aumentar. IT Spend debe estar preparado para competir en términos de calidad de servicio, precio y alcance geográfico, y mantener su enfoque en la diferenciación a través de su capacidad única de costeo por proyecto tecnológico.



EL MODELO DE NEGOCIOS

Business Canvas Model

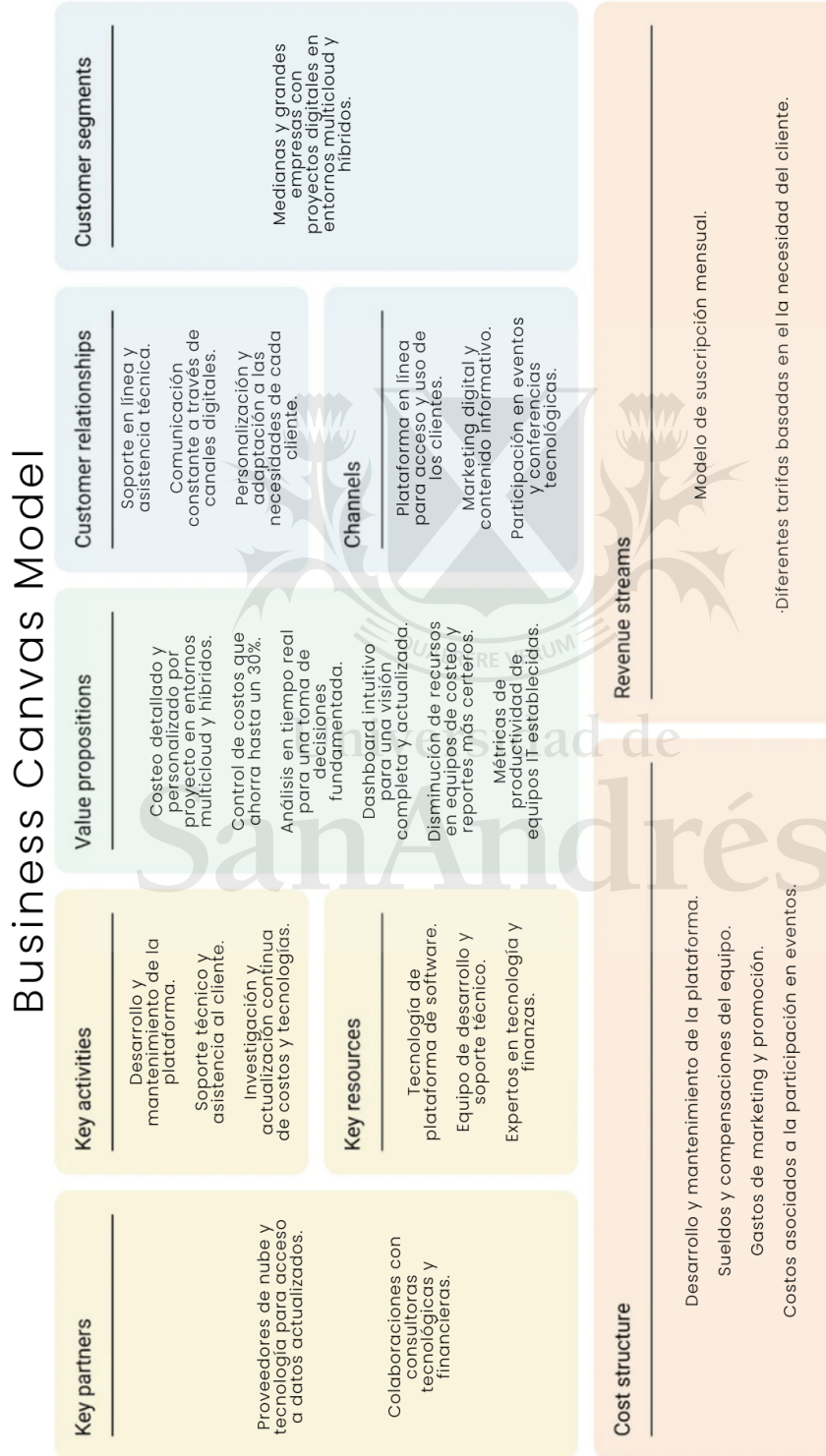


Imagen4.

Segmento de Cliente (Customer Segment)

- Medianas y grandes empresas con proyectos digitales en entornos Multicloud y híbridos.

Propuesta de Valor (Value Proposition)

- Costeo detallado y personalizado por proyecto en entornos Multicloud y híbridos.
- Control de costos que ahorra hasta un 30%.
- Análisis en tiempo real para una toma de decisiones fundamentada.
- Dashboard intuitivo para una visión completa y actualizada.
- Disminución de recursos en equipos de costeo y reportes más certeros.
- Métricas de productividad de equipos IT establecidas.

Canales (Channels)

- Plataforma en línea para acceso y uso de los clientes.
- Marketing digital y contenido informativo.
- Participación en eventos y conferencias tecnológicas.

Relación con el Cliente (Customer Relationship)

- Soporte en línea y asistencia técnica.
- Comunicación constante a través de canales digitales.
- Personalización y adaptación a las necesidades de cada cliente.

Fuentes de Ingresos (Revenue Streams)

- Modelo de suscripción mensual.
- Diferentes tarifas basadas en el la necesidad del cliente.

Recursos Clave (Key Resources)

- Tecnología de plataforma de software.
- Equipo de desarrollo y soporte técnico.

- Expertos en tecnología y finanzas.

Actividades Clave (Key Activities)

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- Soporte técnico y asistencia al cliente.
- Investigación y actualización continua de costos y tecnologías.

Asociaciones Clave (Key Partnerships)

- Proveedores de nube y tecnología para acceso a datos actualizados.
- Colaboraciones con consultoras tecnológicas y financieras.

Estructura de Costos (Cost Structure)

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- Sueldos y compensaciones del equipo.
- Gastos de marketing y promoción.
- Costos asociados a la participación en eventos.



Universidad de
San Andrés

GO TO MARKET PLAN

Estrategia detallada para que IT Spend pueda lanzar y promocionar eficazmente los servicios de la empresa en el mercado.

Plan de Marketing

Es fundamental tener en cuenta la investigación de mercado realizada para poder comprender las necesidades y desafíos específicos de las industrias en las que nos enfocaremos. En función del análisis previo, en este caso la estrategia de IT Spend estará enfocada hacia las empresas más grandes del sector tecnológico y financiero en Argentina durante el primer año.

En la propuesta de valor de IT Spend se destacan los beneficios clave, como el ahorro de costos, la optimización de recursos y la toma de decisiones informadas.

IT Spend es nueva como marca y se debe dar a conocer en los entornos en donde se relacionan los encargados de contratar el servicio para las empresas planteadas como objetivo. Estos CTO, CIO o CFO, son personas que frecuentemente leen y se informan sobre temas relacionados con tecnología y economía. En algunos casos también participan de foros, o debates en las redes de comunicación. IT Spend debe darse a conocer en todos estos espacios.

Actualmente, con la digitalización y el crecimiento de las redes sociales, muchas empresas han optado por crear comunidades en línea para conectar con sus clientes y seguidores. Estas comunidades pueden tomar la forma de grupos en redes sociales, foros, aplicaciones móviles y plataformas de colaboración en línea. En Argentina, las grandes empresas ya lo están haciendo desde hace años. Están buscando formas de fomentar la participación activa de los miembros de la comunidad. Esto incluye la creación de contenido interesante, el fomento de discusiones significativas y la organización de eventos en línea, como Webinars y charlas en vivo.

Antes de comenzar a formar su propia comunidad, IT Spend puede colaborar con este tipo de iniciativas que ya existen y que están creciendo cada vez más. De esta forma, se dará a conocer en las comunidades donde se relacionan los perfiles de personas que contratan el servicio. Desde su lugar, IT Spend le aportará valor a este tipo de comunidades, ya que la investigación y desarrollo que viene llevando a cabo en los últimos años, es sumamente relevante para la industria tecnológica. La cooperación y coparticipación entre partes ayuda a potenciarse.

Será conveniente utilizar múltiples canales de comunicación para dar a conocer la marca. Estos pueden ser desde blogs, redes sociales, seminarios web, hasta publicaciones en línea en revistas de las industrias objetivo, ferias y eventos de las diferentes industrias. Colaboraciones con expertos de la industria también ayuda para aumentar la credibilidad.

Durante el proceso de la puesta en práctica del plan de marketing para dar a conocer la marca, será fundamental realizar análisis y mediciones de los resultados. Es muy útil establecer KPIs para medir el rendimiento de las estrategias de marketing, como la generación de contactos, la conversión y la retención. Los análisis de los datos serán para evaluar la eficacia de las tácticas de marketing y realizar ajustes según sea necesario.

También se deberá tener en cuenta la asignación de los recursos humanos que llevarán a cabo las actividades de marketing planificadas. Es importante destacar que los representantes de marca, los vendedores y los voceros deberán realmente transmitir los valores y la propuesta de IT Spend.

La asignación del presupuesto va en función al cronograma de actividades de marketing, donde se cubre desde el lanzamiento hasta la expansión en cada industria dentro de Argentina. Para esta etapa inicial, la propuesta es llevar a cabo un cronograma de este tipo:

- participación u organización de 1 evento presencial cada 2 meses
- 1 publicación o mención mensual en diferentes revistas de las industrias objetivo
- 2 participaciones virtuales mensuales del tipo conferencias, Webinars o charlas en vivo

- publicación de contenido diario en redes sociales y blogs relacionados con las industrias objetivo

Posicionamiento

El posicionamiento de marca de IT Spend debe reflejar su propuesta de valor única y su diferenciación con la competencia, considerando que actualmente nadie logra brindar un servicio con los mismos resultados. Dado que IT Spend se enfoca en la gestión de costos tecnológicos en entornos de nube, su posicionamiento debe transmitir la idea de eficiencia, ahorro de costos y control.

La seguridad de los datos es un aspecto crítico en la industria tecnológica, especialmente cuando se apunta a clientes del sector financiero como la banca. Asegurar y transmitir la seguridad de los datos es esencial para ganarse la confianza de los clientes y para cumplir con los requisitos regulatorios. Para IT Spend transmitir la seguridad de los datos que maneja de sus clientes, debe ser un pilar fundamental de su estrategia de marketing.

Se debe resaltar la diferenciación de IT Spend al permitir el costeo por proyecto tecnológico en entornos Multicloud, lo que ninguna otra plataforma ofrece. Además, subrayar la importancia de la innovación y la agilidad en la transformación digital, elementos clave para el éxito en el entorno tecnológico actual. También se debe enfatizar el control y la visibilidad en tiempo real de los costos en entornos de nube, permitiendo una toma de decisiones informada.

Los valores de marca de IT Spend son:

- **Seguridad:** IT Spend se posiciona como un socio confiable en la gestión de costos tecnológicos, que brinda seguridad a los datos de sus clientes.
- **Transparencia:** Proporciona transparencia y visibilidad en los costos tecnológicos para tomar decisiones fundamentadas.
- **Innovación:** Se enfoca en soluciones innovadoras que permiten a las empresas adaptarse a la rápida evolución tecnológica.

- **Ahorro de Costos:** Ofrece soluciones que generan ahorros significativos y optimizan el uso de recursos.

El posicionamiento de marca debe ser claro y coherente en todos los puntos de contacto con los clientes, desde el sitio web hasta las redes sociales, las presentaciones y las interacciones en eventos de la industria. La idea central es transmitir que IT Spend es la solución líder en la gestión de costos tecnológicos, brindando eficiencia, control y ahorro de costos a las empresas en su viaje de transformación digital.

Pricing

En la primera etapa de lanzamiento de IT Spend nos enfocaremos solamente en el mercado argentino, pero siempre pensando en la futura expansión a LATAM, luego del primer año. Teniendo en cuenta esta consideración y las constantes fluctuaciones del tipo de cambio en Argentina, se establece fijar un esquema de Pricing en dólares (USD) desde el inicio.

Tratándose de un negocio de plataforma, la contratación del servicio se podrá hacer mediante la plataforma, pero será clave la presencia de los representantes de marca durante el proceso previo.

El pago del servicio será mensual, con la opción de habilitar el pago del servicio automáticamente. La baja del servicio se podrá realizar instantáneamente, por lo tanto, habrá una barrera de salida muy baja.

La estrategia de precios debe ser flexible y estar dispuesta a adaptarse según la retroalimentación de los clientes y la evolución del mercado.

Para comenzar, se ofrecerán 3 tipos de suscripciones:

	Free	Standard	Premium
Informes / Reportes	1 mensual	5 máximo	ilimitados
Asesoramiento general	sin soporte	en 24 a 48 hrs.	en < 24 hrs.
Respuesta por fallo en el sistema	sin soporte	en 12 a 24 hrs.	en < 12 hrs.
Alertas	✗	✓	✓
Recomendaciones inteligentes	✗	✗	✓

Imagen 5

Free

- Suscripción diseñada para atraer a nuevos usuarios y permitirles experimentar con la plataforma. Ideal para pequeñas empresas.
- Acceso limitado a las funcionalidades básicas.
- Sin soporte técnico.
- Será gratuito por 3 meses y luego el usuario podrá cambiarse a cualquiera de los otros 2 planes, o quedará bloqueado.

Standard

- Suscripción adecuada para medianas empresas o Startups.
- Acceso completo a todas las funcionalidades de la plataforma. Capacidades de exportación de datos. Integraciones con otras herramientas de gestión.
- Soporte técnico incluido.
- 300 U\$D por mes + IVA

Premium

- Suscripción diseñada para empresas grandes con múltiples proyectos en entornos Multicloud y necesidades de costeo precisas.
- Todas las funcionalidades de los planes anteriores.
- Soporte técnico prioritario y asistencia personalizada.
- Personalización y características específicas para la empresa, con recomendaciones basadas en Inteligencia Artificial.
- 800 U\$D por mes + IVA

Para este Trabajo Final de Graduación, solamente estamos desarrollando la estrategia enfocada en los clientes compuestos por empresas de madurez avanzada del sector financiero y tecnológico. Por lo tanto, se adaptará mejor la suscripción Premium para este sector. Mi compañera de grupo que desarrolla el cliente de las Startups, saldrá a ese mercado con la suscripción Standard y también incluirá la Free como prueba inicial para ese tipo de clientes.

El precio de la suscripción Premium de 800 U\$D mensuales se fundamenta en la consideración de que el salario de un profesional encargado de realizar cálculos de costo superaría esta cifra. En muchas grandes empresas, se asignan recursos sustanciales a la tarea de realizar esta evaluación de costos. Por lo tanto, se presume que estas organizaciones estarían dispuestas a abonar 800 U\$D al mes por los servicios ofrecidos por IT Spend. Esta propuesta supera con creces las aproximaciones que se podrían obtener mediante el uso de otro software o la asignación de recursos humanos para esta labor.

RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

IT Spend debe gestionar cuidadosamente sus recursos, optimizar sus procesos y desarrollar un plan operativo sólido para ingresar al mercado y crecer de manera sostenible. La combinación de un equipo talentoso, una plataforma tecnológica segura y una estrategia de mercado bien definida será fundamental para su éxito.

Recursos Claves

- **Equipo Humano:** Reclutar y mantener un equipo calificado de ingenieros, desarrolladores, expertos en seguridad de datos y profesionales de ventas y marketing. Además, considerar la incorporación de especialistas en la industria financiera para comprender las necesidades específicas de los clientes.
- **Infraestructura Tecnológica:** Garantizar que la plataforma de IT Spend esté alojada en servidores seguros y escalables. La inversión en tecnología y seguridad de la información es esencial. Esto hará que los clientes puedan confiar en que sus datos estarán protegidos.
- **Capital Financiero:** Establecer una estrategia de financiamiento sólida para el desarrollo de la plataforma, la expansión a nuevos mercados y la promoción.
- **Alianzas Estratégicas:** Explorar colaboraciones con proveedores de servicios en la nube, empresas de seguridad cibernética y consultoras financieras para mejorar la oferta de IT Spend y su alcance en el mercado.

Actividades Claves

Desarrollo de Producto:

- Investigación y desarrollo continuo de la plataforma para mejorar funcionalidades y seguridad.
- Implementación de metodologías ágiles para gestionar el ciclo de vida del software.

Seguridad de Datos:

- Establecimiento y monitoreo de protocolos de seguridad de datos.
- Garantizar el cumplimiento de regulaciones de privacidad y seguridad de datos en todos los aspectos del negocio.

Atención al Cliente:

- Proporcionar soporte al cliente eficaz, incluyendo la resolución de consultas y problemas.
- Recopilación de retroalimentación de los clientes para mejorar continuamente la plataforma.

Gestión de Proyectos:

- Gestión de proyectos efectiva para asegurar que los desarrollos se completen en tiempo y forma.
- Seguimiento y control de presupuestos y plazos.

Estrategia de Mercado:

- Definición de una estrategia de mercado que incluye segmentación de clientes y propuesta de valor única.
- Investigación de mercado constante para mantenerse al tanto de las tendencias y las necesidades cambiantes.

Expansión Geográfica:

- Planificación y ejecución de estrategias de expansión a nuevos mercados en América Latina.
- Evaluación de la adaptación necesaria a las diferencias culturales y regulatorias en cada país.

Crecimiento Sostenible:

- Establecimiento de objetivos de crecimiento a corto y largo plazo.
- Desarrollo de un plan operativo que respalde la expansión y la adquisición de clientes.

Cumplimiento Regulatorio:

- Mantenimiento de una vigilancia continua de las regulaciones de privacidad y seguridad de datos en los mercados objetivo.
- Garantizar que la plataforma cumple con las regulaciones relevantes en todo momento.

Marketing y Ventas:

- Diseño e implementación de estrategias de marketing para atraer y retener clientes.
- Establecimiento de un equipo de ventas dedicado para cerrar acuerdos con clientes potenciales.

Medición y Análisis:

- Implementación de sistemas de seguimiento y métricas para evaluar el rendimiento de la empresa y el impacto en el negocio.
- Utilización de análisis de datos para tomar decisiones fundamentadas y optimizar operaciones.

Procesos

- **Desarrollo de Producto:** Implementar metodologías ágiles de desarrollo de software para garantizar que la plataforma se mantenga actualizada y se adapte a las cambiantes necesidades del mercado.
- **Seguridad de Datos:** Establecer estrictos protocolos de seguridad de datos para proteger la información confidencial de los clientes y cumplir con las regulaciones.
- **Soporte al Cliente:** Diseñar un proceso de atención al cliente eficiente para garantizar la satisfacción de los usuarios y responder rápidamente a sus consultas y problemas.
- **Gestión de Proyectos:** Implementar un sistema de gestión de proyectos sólido para garantizar que la plataforma cumpla con los plazos de desarrollo y lanzamiento.

Indicadores

Los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) son esenciales para evaluar el desempeño y el éxito de una compañía. Estos indicadores proporcionarán información clave para evaluar el desempeño de la empresa en áreas críticas, como crecimiento de clientes, rentabilidad, satisfacción del cliente, expansión geográfica y eficiencia operativa. A medida que la empresa crece y evoluciona, es importante ajustar y expandir la lista de KPI para reflejar las metas cambiantes y las áreas prioritarias del negocio.

Los indicadores de la siguiente lista podrían ser los más relevantes para IT Spend:

Crecimiento de Clientes:

- Número de nuevos clientes adquiridos.
- Tasa de retención de clientes existentes.

- Tasas de conversión de clientes potenciales a clientes de pago.

Ingresos y Rentabilidad:

- Ingresos totales generados por los planes de pago.
- Margen de beneficio bruto y neto.
- Valor de tiempo de vida del cliente (CLV) para medir el valor a largo plazo de los clientes.

Uso de la Plataforma:

- Actividad de usuario, incluyendo registros, inicio de sesión y uso regular.
- Frecuencia de uso de las funciones clave de la plataforma.
- Retención de usuarios y tasas de abandono.

Satisfacción del Cliente:

- Encuestas de satisfacción del cliente para evaluar la percepción de valor.
- Número de quejas y tiempo de resolución de problemas.
- Puntuaciones de NPS (Net Promoter Score) o CSAT (Customer Satisfaction Score).

Crecimiento Geográfico:

- Expansión a nuevos mercados y penetración en los mercados objetivo.
- Crecimiento en ingresos y clientes en regiones específicas.

Eficiencia Operativa:

- Costos operativos y su relación con los ingresos generados.
- Tasa de errores y problemas técnicos.

Seguridad de Datos:

- Nivel de cumplimiento con regulaciones de seguridad de datos.
- Detección y respuesta ante posibles violaciones de seguridad.

Marketing y Adquisición de Clientes:

- Costo de adquisición de clientes (CAC).
- Efectividad de las estrategias de marketing digital y campañas publicitarias.

Innovación y Desarrollo:

- Número de nuevas funcionalidades lanzadas.
- Evaluación de la adopción de tecnologías emergentes en el desarrollo del software.



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación se centra en el lanzamiento exitoso de IT Spend en Argentina, la adquisición de clientes iniciales y la expansión a otros mercados de América Latina. La adaptación y la flexibilidad serán clave a medida que la empresa se desarrolla y se ajusta a las cambiantes dinámicas del mercado.

Bajo el siguiente cronograma se basa la propuesta de implementación para el primer año de IT Spend:



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

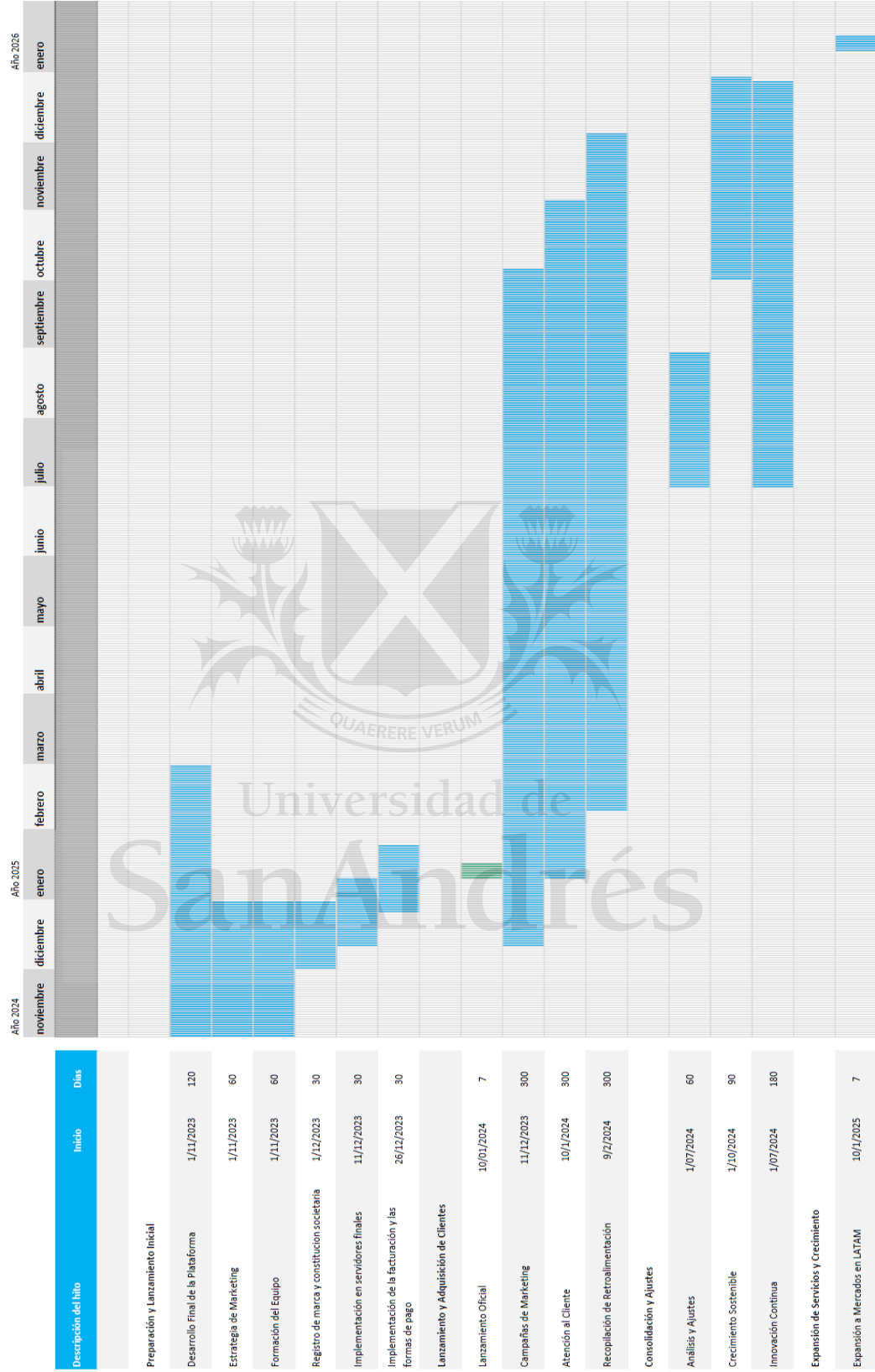


Imagen 6

Preparación y Lanzamiento Inicial

- Desarrollo Final de la Plataforma: Completar el desarrollo y las pruebas finales de la plataforma IT Spend, asegurándose de que todas las características esenciales estén funcionando correctamente.
- Estrategia de Marketing: Diseño de una estrategia de marketing para el lanzamiento, que incluya la creación de material promocional, el establecimiento del sitio web, compra de dominios, perfiles en redes sociales y el evento de apertura.
- Formación del Equipo: Capacitación del equipo en la plataforma y en el enfoque de ventas y atención al cliente.
- Implementación en servidores finales: Si se decide cambiar los actuales servidores de IT Spend.
- Implementación de la facturación y las formas de pago que se ofrecen por la web. Contratación del puente de pago e implementación en la plataforma.

Lanzamiento y Adquisición de Clientes

- Lanzamiento Oficial:
- Lanzamiento de la plataforma IT Spend en el mercado argentino. Terminar de cerrar los acuerdos con los potenciales clientes captados en el período previos.
- Campañas de Marketing:
- Implementa campañas de marketing digital para atraer clientes potenciales de las industrias objetivo (bancaria, fintech, logística, etc.). Establece alianzas estratégicas con socios y asociaciones de la industria. Participar en eventos, conferencias, ferias y demás actividades de las industrias pactadas. Implementar el inicio del plan de marketing descripto.
- Atención al Cliente:
- Establece un equipo de soporte al cliente efectivo para ayudar a los usuarios durante el período de prueba y más allá.

- Recopilación de Retroalimentación:
- Solicita retroalimentación de los usuarios para realizar mejoras iniciales en la plataforma.

Consolidación y Ajustes

- Análisis y Ajustes:
- Evaluar el rendimiento y los resultados obtenidos durante el primer semestre. Realizar ajustes en función de los datos y la retroalimentación de los clientes.
- Crecimiento Sostenible:
- Definir objetivos de crecimiento sostenible para el segundo año y desarrollar un plan operativo para lograrlos.
- Innovación Continua:
- Investigar nuevas tecnologías y características para mejorar la plataforma. Considerar expandir la oferta de servicios para abordar las necesidades cambiantes de las industrias objetivo.

Expansión de Servicios y Crecimiento

- Expansión a Mercados en LATAM:
- Iniciar la expansión a otros países de América Latina, comenzando por aquellos con grandes mercados tecnológicos afines.

Localización

La elección de la ubicación de las oficinas de IT Spend debe alinearse con la estrategia de expansión de la compañía y tener en cuenta factores como la proximidad a los clientes, el acceso al talento tecnológico, el entorno regulatorio y las oportunidades de crecimiento. La flexibilidad y la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio serán fundamentales a medida que la empresa se desarrolle.

Actualmente, el equipo fundador de IT Spend y los los programadores se encuentran trabajando en diferentes ciudades de la Argentina. Algunos de ellos viven en Buenos Aires. Buenos Aires es la capital de Argentina, un centro empresarial clave en América Latina que ofrece acceso a una amplia base de clientes, así como a una comunidad tecnológica en crecimiento. Por estos factores, se considera que el mejor lugar para sentar el punto de partida para la localización de las oficinas de IT Spend debe ser Buenos Aires.

Dado que la tecnología permite una colaboración efectiva a distancia, parte de tu equipo podría estar distribuido en diferentes ubicaciones, lo que podría reducir costos y permitirte acceder a un talento diverso. Es por esto que para la primera etapa no deberá haber más de 10 personas trabajando en las oficinas centrales.

Calidad

La calidad del servicio que IT Spend debe brindar es fundamental para su éxito y la satisfacción de los clientes. Es esencial para construir confianza y fomentar la retención del cliente a largo plazo. IT Spend debe estar enfocado en cumplir y superar las expectativas de los clientes en todas estas áreas para asegurar su éxito en el mercado.

Algunas características clave que deberían caracterizar al servicio de IT Spend son:

- **Precisión en el Costeo:** La plataforma IT Spend debe brindar costeos precisos y detallados de los proyectos digitales. La exactitud es esencial para que los clientes tomen decisiones informadas sobre la asignación de recursos.
- **Facilidad de Uso:** La plataforma debe ser intuitiva y fácil de usar. Los usuarios, que a menudo son profesionales no técnicos, deben poder navegar por la plataforma sin dificultades y comprender los informes.

- **Rapidez y Eficiencia:** Los clientes esperan que el proceso de costeo sea rápido y eficiente. La plataforma debe procesar datos y presentar resultados en tiempo real.
- **Seguridad de Datos:** Dado que se trata de datos financieros y estratégicos, la plataforma debe garantizar la seguridad de los datos de los clientes. Cumplir con regulaciones y estándares de seguridad es esencial.
- **Atención al Cliente de Calidad:** Un servicio de atención al cliente eficaz es vital. Los clientes deben recibir respuestas rápidas a sus preguntas y asistencia cuando la necesiten.
- **Capacitación y Soporte:** Ofrecer capacitación y soporte a los clientes para ayudarlos a aprovechar al máximo la plataforma es una característica valiosa.
- **Actualizaciones y Mejoras Constantes:** IT Spend debe mantenerse al día con las últimas tecnologías y tendencias del mercado. Las actualizaciones regulares y mejoras en la plataforma son esenciales para mantenerla relevante.
- **Personalización:** La capacidad de personalizar la plataforma para satisfacer las necesidades específicas de los clientes agrega valor. Los clientes deben poder adaptar la plataforma a sus proyectos y estrategias.
- **Transparencia:** IT Spend debe ser transparente en su modelo de costos y tarifas. Los clientes deben comprender claramente cuánto están pagando y por qué.
- **Innovación:** La plataforma debe ser innovadora y estar a la vanguardia de las soluciones tecnológicas. Esto ayuda a los clientes a mantenerse competitivos.
- **Retorno de Inversión (ROI):** Los clientes deben ver un claro retorno de inversión en el uso de la plataforma. La relación entre los beneficios y los costos debe ser positiva.

EQUIPO EMPRENDEDOR

Detrás de la plataforma "IT Spend" hay un equipo emprendedor cuyas habilidades y visiones convergentes han catalizado la realización de esta innovadora solución en la industria de costeo de proyectos digitales. El equipo, compuesto por tres personas altamente calificadas, destaca por su diversidad de perfiles profesionales y su pasión por la tecnología y la eficiencia empresarial.

Camila, arquitecta de profesión y candidata a un MBA, personifica el dinamismo y la profundidad conceptual del equipo. Su motivación intrínseca por los desafíos y su afinidad por la tecnología le han conferido una perspectiva única en la concepción de IT Spend. Su sólida trayectoria en modelos de negocios B2B constituye un pilar fundamental para la comprensión de las complejidades comerciales y la interacción con los actores relevantes en la industria.

Guillermo, por su parte, encarna el espíritu visionario y la pasión por la innovación que caracteriza a IT Spend. Su amplia experiencia en el desarrollo de soluciones digitales le otorga la capacidad de traducir ideas en realidades tecnológicas tangibles. Su destreza en la creación de soluciones ágiles es una fuerza motriz que ha impulsado la concepción y refinamiento continuo de la plataforma, con un enfoque en la adaptabilidad y la respuesta a las cambiantes demandas del mercado.

Julia, abogada de profesión y también aspirante a un MBA, aporta una dimensión única al equipo, centrada en la ética y las consideraciones legales en la era digital. Su comprensión profunda de las conductas humanas y su experiencia en derecho digital aseguran que IT Spend opere dentro de los límites éticos y legales. Esta perspectiva esencial no solo garantiza la integridad de la plataforma, sino que también contribuye a su aceptación y confianza en el panorama empresarial.

En conjunto, el equipo emprendedor de IT Spend amalgama la experiencia, la pasión y la diversidad necesarias para liderar la revolución en la gestión de proyectos digitales. Su habilidad para entrelazar conocimientos multidisciplinares y

su dedicación hacia la eficiencia y la innovación aseguran que IT Spend se posicione como una solución transformadora, empoderando a las empresas para enfrentar los desafíos financieros en el escenario tecnológico actual.



Universidad de
SanAndrés

RESULTADOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN

Es importante reiterar que la primera etapa de lanzamiento de IT Spend será en el mercado argentino, con una proyección de expansión hacia LATAM luego de un año de sano desarrollo en Argentina. Para esta primera etapa la intención será captar clientes entre las empresas más grandes de la industria tecnológica y financiera.

Es importante destacar que los precios de venta del servicio de IT Spend estarán muy atados a las posibles fluctuaciones del tipo de cambio en este país. El contexto microeconómico en esta primera etapa será muy relevante. En función de esto, las proyecciones fueron realizadas en dólares (U\$D) constantes a los fines de ser consistentes entre la moneda utilizada y la tasa de descuento.

Contexto Macroeconómico

El contexto macroeconómico para el lanzamiento de IT Spend primero en Argentina y luego en América Latina presenta condiciones particulares.

Actualmente estamos atravesando un auge de la transformación digital. La pandemia del COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales en empresas de todas las industrias. Pero a su vez, durante los años de pandemia, muchas empresas experimentaron un impacto diferencial en función de su sector. Algunas industrias, como la tecnología, el comercio en línea y la atención médica, prosperaron debido a la demanda creciente. Otras, como la hostelería, el turismo y el entretenimiento, se vieron gravemente afectadas. Esto crea una oportunidad para IT Spend, ya que las empresas, en casi todos los casos, necesitan una gestión eficiente de los costos en sus proyectos digitales. Las empresas buscan

constantemente formas de optimizar sus operaciones y costos. IT Spend ofrece una solución que se alinea con estas necesidades.

Por otro lado, a medida que la transformación digital continúa, es probable que surjan competidores en el espacio de la gestión de costos de proyectos digitales. IT Spend debe diferenciarse y mantenerse competitivo.

En el ámbito de las finanzas y la tecnología, la regulación y el cumplimiento son críticos. IT Spend debe asegurarse de cumplir con todas las normativas locales e internacionales. Además, deberá comprometerse a resguardar los datos de sus clientes de forma segura, una condición crítica para algunas de sus empresas clientes, como son los bancos.

Contexto Microeconómico

El contexto microeconómico argentino presenta una serie de desafíos relacionados con la inflación, la volatilidad económica y las regulaciones cambiantes; pero también ofrece oportunidades en términos de talento tecnológico y necesidades del mercado. IT Spend debe ser consciente de estos factores y estar preparado para adaptarse a las condiciones locales a medida que se lanza y opera en Argentina.

Argentina ha enfrentado históricamente altas tasas de inflación y volatilidad económica. Esto puede afectar los costos operativos de las empresas, así como la toma de decisiones financieras y de inversión. Las variaciones en el tipo de cambio pueden influir en los costos de importación y exportación, así como en la capacidad de fijar precios y mantener la rentabilidad.

Otra situación en Argentina son las regulaciones cambiantes y complejas. Esto puede requerir que las empresas se adapten a requisitos legales en constante evolución, IT Spend deberá también adaptarse.

Por otro lado, Argentina es conocida por su mano de obra altamente calificada en tecnología. Esto brinda oportunidades para la construcción y el desarrollo de la plataforma de IT Spend. A su vez, las empresas argentinas pueden

tener necesidades crecientes de gestionar y optimizar los costos en proyectos digitales debido a la competencia y la búsqueda de eficiencia, por lo tanto, existen oportunidades de generar nuevos clientes.

Modelo de Generación de Beneficios

Con el siguiente modelo se busca identificar y maximizar los beneficios obtenidos a través de IT Spend. Se centra en la planificación y gestión de las acciones necesarias para garantizar que resulte un rendimiento óptimo.

Durante el primer año se espera comenzar a generar beneficios durante el primer semestre. Se pone mucho énfasis en marketing y publicidad durante este primer año, para implementar la estrategia de captar clientes en el mercado argentino.

Se consideró la optimización del desarrollo de la plataforma (programación, servidores, dominios). También se consideró al inicio la constitución de la sociedad y el registro de marca. Otra inversión inicial que se tuvo en cuenta fue la compra de computadoras, celulares y demás equipos de tecnología. El único gasto por cada transacción del pago mensual que realice el cliente por la plataforma, será la comisión que se le debe pagar al puente de pago, que corresponde a un 4% por transacción.

Las ventas se realizan por medio de la suscripción mensual de los clientes a alguno de los 2 planes que se ofrecen.

La estructura de la plataforma en funcionamiento y el capital humano inicial no necesita demasiado crecimiento para poder responder a la demanda de un aumento de clientes. Con la estructura planteada desde el inicio en Argentina, se podría responder al total del mercado argentino e incluso al mercado de LATAM. Donde se deberá invertir para la expansión y el crecimiento de IT Spend, será en marketing y publicidad, para hacer la marca conocida en otras regiones.

A continuación, se muestra el estado de resultados proyectado para el primer año, mensualmente:

IT Spend													
Estado de Resultados proyectado - mensual													
[US\$]	2024												
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Full Year
Ventas por Plan Premium	4,000	8,000	12,000	16,000	19,200	19,200	20,800	20,800	20,800	22,400	22,400	22,400	208,000
Ventas por Plan Satandard	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ventas	4,000	8,000	12,000	16,000	19,200	19,200	20,800	20,800	20,800	22,400	22,400	22,400	208,000
Sueldos	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
IIBB (4%)	160	320	480	640	768	768	832	832	832	896	896	896	8,320
Total costo de ventas	6,160	6,320	6,480	6,640	6,768	6,768	6,832	6,832	6,832	6,896	6,896	6,896	80,320
Margen Bruto	(2,160)	1,680	5,520	9,360	12,432	12,432	13,968	13,968	13,968	15,504	15,504	15,504	127,680
Gastos													
Marketing	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000
Depreciaciones y Amortizaci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servidores	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Puente de pago (4%)	160	320	480	640	768	768	832	832	832	896	896	896	8,320
Alquileres	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Telecomunicaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Total Gastos	9,460	9,620	9,780	9,940	10,068	10,068	10,132	10,132	10,132	10,196	10,196	10,196	119,920
Resultado Operativo	(11,620)	(7,940)	(4,260)	(580)	2,364	2,364	3,836	3,836	3,836	5,308	5,308	5,308	7,760
Ingresos Financieros													
Ingresos Antes de Impuete	(11,620)	(7,940)	(4,260)	(580)	2,364	2,364	3,836	3,836	3,836	5,308	5,308	5,308	7,760
Impuesto a la Renta (35%)	-	-	-	-	(827)	(827)	(1,343)	(1,343)	(1,343)	(1,858)	(1,858)	(1,858)	(11,256)
Ingresos Netos	(11,620)	(7,940)	(4,260)	(580)	1,537	1,537	2,493	2,493	2,493	3,450	3,450	3,450	19,016

Se contemplaron solamente las ventas de la suscripción Premium, ya que la Standard estará direccionada para los clientes a desarrollar en el Trabajo Final de mi compañera. Sin contemplar esa porción de lo que serán las ventas totales, el primer año igualmente se generan ingresos positivos. Recordemos que el Plan Premium tendrá un precio de 800 U\$D mensuales y el Standard 300 U\$D. Las ventas del plan Standard se podrán realizar con esta misma estructura, sin necesidad de incrementar la estructura. Se proyectaron 5 suscripciones Premium el primer mes y un aumento gradual hasta llegar a un total de 28 suscripciones los últimos meses del año. De esta forma se corresponde con el SOM planteado previamente.

Los costos se componen básicamente de sueldos. Se consideró un sueldo promedio de 1.000 U\$D para 6 empleados. No es necesario aumentar los recursos humanos para crecer en ventas por el tipo de servicio que ofrece IT Spend. También se consideró un 4% por Ingresos Brutos.

El gasto más elevado será el de Marketing. Es importante destinar presupuesto para este gasto, porque con una estrategia bien planteada, será el recurso clave para captar clientes.

El primer año no habrá depreciaciones y amortizaciones. Por otra parte, el gasto en puente de pago corresponde al 4% que cobra la empresa que se contratará para poder efectuar los pagos por la plataforma o los débitos automáticos. Es un porcentaje que se aplica directamente sobre las ventas.

Los gastos en servidores, alquiler de las oficinas en Buenos Aires, y en telecomunicaciones, serán gastos constantes durante el primer año y no muy elevados.

En principio no se consideran ingresos financieros, pero sí el impuesto a la renta del 35%.

Pasado el primer año de lanzamiento de la plataforma en Argentina, se proyecta la expansión a LATAM, lo que generaría una suba en las ventas, y también en la inversión necesaria fundamentalmente en marketing.

A continuación, se muestra el estado de resultados proyectado para los 5 primeros años:

IT Spend					
Estado de Resultados proyectado - anual					
[USD]					
	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento de clientes		20,0%	10,0%	5,0%	5,0%
Ventas	208.000,0	530.560,0	885.376,0	1.257.932,8	1.649.117,4
Otras Operaciones	-	-	-	-	-
Total Ventas	208.000,0	530.560,0	885.376,0	1.257.932,8	1.649.117,4
Sueldos	72.000,0	86.400,0	86.400,0	86.400,0	86.400,0
IIBB (4%)	8.320,0	21.222,4	35.415,0	50.317,3	65.964,7
Total costo de ventas	80.320,0	107.622,4	121.815,0	136.717,3	152.364,7
Margen Bruto	127.680,0	422.937,6	763.561,0	1.121.215,5	1.496.752,7
Gastos					
Marketing	96.000,0	115.200,0	115.200,0	115.200,0	115.200,0
Depreciaciones y Amortizaci	-	500,0	500,0	500,0	500,0
Servidores	2.400,0	2.400,0	2.400,0	2.400,0	2.400,0
Puente de pago (4%)	8.320,0	8.320,0	8.320,0	8.320,0	8.320,0
Alquileres	12.000,0	12.000,0	12.000,0	12.000,0	12.000,0
Telecomunicaciones	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Esfuerzo comercial		5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0
Total Gastos	119.920,0	144.620,0	144.620,0	144.620,0	144.620,0
Resultado Operativo	7.760,0	278.317,6	618.941,0	976.595,5	1.352.132,7
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Ingresos Antes de Impuesto	7.760,0	278.317,6	618.941,0	976.595,5	1.352.132,7
Impuesto a la Renta (35%)	(2.716,0)	(97.411,2)	(216.629,3)	(341.808,4)	(473.246,5)
Ingresos Netos	5.044,0	180.906,4	402.311,6	634.787,1	878.886,3
EBIT	7.760,0	278.317,6	618.941,0	976.595,5	1.352.132,7
Margen EBIT	3,7%	52,5%	69,9%	77,6%	82,0%
EBITDA	7.760,0	278.817,6	619.441,0	977.095,5	1.352.632,7
Margen EBITDA	3,7%	52,6%	70,0%	77,7%	82,0%
NOPAT	5.044,0	180.906,4	402.311,6	634.787,1	878.886,3

Imagen 8

Se proyectó un crecimiento de clientes del 20% luego del primer año, ya que estamos contemplado la expansión a LATAM, donde se podrá a llegar a captar nuevos suscriptores. A continuación, el crecimiento de los clientes se estimó en un

10% y para los siguientes 2 años en un 5%. Siempre se considera que se retienen los clientes captados el año anterior. Los porcentajes están contemplando el resultado proporcional al año, ya que en algunos casos algunos podrían abandonar la suscripción.

Se consideró un incremento en los sueldos para la expansión a LATAM, ya que se estima ampliar el equipo, pero incorporando solamente algún responsable de ventas o marketing regional.

Muchos de los gastos se mantienen constantes y para otros se destaca un aumento luego de la expansión a LATAM.

Proyección Financiera

A continuación, se muestra la proyección de los flujos de fondos libres para IT Spend:

IT Spend		2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Fondos Libres [U\$D]						
Ingresos Netos		5.044,0	180.906,4	402.311,6	634.787,1	878.886,3
Depreciaciones y Amortizaciones		-	500,0	500,0	500,0	500,0
Inversion	(10.000,0)					
FFL	(10.000,0)	5.044,0	181.406,4	402.811,6	635.287,1	879.386,3
VR						4.856.664,2
FFL+VR	(10.000,0)	5.044,0	181.406,4	402.811,6	635.287,1	5.736.050,5

Imagen 9

Para el cálculo se realizó el método Adjusted Present Value (APV), teniendo en cuenta los siguientes parámetros; una tasa de crecimiento del 3%, un aproximado de la tasa de rendimiento actual de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años (4,8%); una beta desapalancada para la industria de Software (Systems & Applications) de 1,37; una prima de riesgo de mercado del 5%; y un aproximado de la actual prima de riesgo país de Argentina (10). Los datos son actualizados a noviembre del 2023, y se obtuvieron de diferentes fuentes.

(Rf) Bono de USA a 10 años	4,8
(Be) Software	1,37
(PRM)	5
(PRP) Argentina	10
Ku	21,65

$$Ku = Rf + Be * PRM + PRP$$

Imagen 10. Cálculo Ku

El VAN (Valor Actual Neto) de IT Spend sería de U\$D 2.783.604. Con esto se demuestra que IT Spend genera valor económico, aún sin considerar las ventas que serán desarrolladas por mi compañera en su Trabajo Final de Graduación.



Universidad de
San Andrés

CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

La viabilidad del negocio de IT Spend dependerá de su capacidad para abordar las necesidades del mercado, ofrecer una solución diferenciada y ejecutar estrategias efectivas de marketing y ventas. Además, deberá mantener la calidad del producto y asegurarse de contar con el equipo y los recursos financieros necesarios para crecer de manera sostenible.

La demanda de soluciones que ayuden a las empresas a optimizar sus costos en proyectos digitales es fundamental. IT Spend debe identificar y comprender las necesidades del mercado y asegurarse de que haya un interés genuino en su propuesta de valor. La capacidad de IT Spend para ofrecer una diferenciación clara en comparación con la competencia también será crucial. La capacidad para realizar un costeo detallado por proyecto tecnológico, en lugar de simplemente abarcar todos los gastos en entornos Multicloud de la empresa, es una ventaja clave que se debe explotar. A su vez, se debe ofrecer una plataforma de alta calidad que sea confiable y fácil de usar. La precisión en el costeo y la generación de informes es esencial para ganarse la confianza de los clientes.

La estructura de precios de IT Spend debe ser competitiva y atractiva para sus clientes potenciales. Debe equilibrar la generación de ingresos con la adquisición y retención de clientes. Otra cuestión muy importante es mantener una estrategia sólida de marketing y ventas para atraer y retener clientes. IT Spend debe ser capaz de comunicar claramente su propuesta de valor y llegar a su mercado objetivo de manera efectiva. Explorar asociaciones estratégicas con empresas de tecnología y consultoría puede ayudar a expandir el alcance de IT Spend y fortalecer su presencia en el mercado.

IT Spend requerirá financiamiento para el desarrollo de la plataforma, la expansión y la operación continua del negocio. Asegurarse de contar con una estructura financiera sólida es esencial. También deberá cumplir con todas las regulaciones y leyes relacionadas con la gestión de datos, la privacidad y la seguridad de la información, especialmente en el contexto financiero.

Por otro lado, contar con un equipo competente y apasionado siempre es crucial. Esto incluye expertos en tecnología, ventas y marketing, así como aquellos con experiencia en el desarrollo de software y gestión de proyectos.

IT Spend debe estar dispuesto a adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades cambiantes de los clientes. La evaluación constante y la mejora del producto y las estrategias son esenciales.



Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

IT Spend se presenta como una solución innovadora y altamente relevante en el contexto actual de gestión de costos en el ámbito de proyectos tecnológicos. Su propuesta de valor se basa en la capacidad de ofrecer un análisis de costos en tiempo real para proyectos digitales en entornos híbridos y Multicloud, algo que actualmente no se encuentra disponible en el mercado.

El análisis financiero demuestra la viabilidad económica del negocio y su capacidad para escalar sin necesidad de aumentar significativamente la infraestructura. Los planes de suscripción, con enfoque en clientes de madurez avanzada, prometen ingresos sostenibles.

El contexto de la industria y la demanda creciente de soluciones de gestión de costos en la nube brindan a IT Spend una oportunidad única para penetrar en el mercado y establecerse como un actor clave en la optimización de costos para proyectos digitales.

IT Spend emerge como una propuesta de valor sólida, respaldada por un equipo emprendedor competente, en un mercado que demanda soluciones efectivas en la gestión de costos tecnológicos. Con un enfoque claro en sectores estratégicos y un modelo de precios bien fundamentado, IT Spend tiene el potencial de convertirse en un actor destacado en la industria.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Bibliografía

- Aaker, D. (1996). Building Strong Brands. The Free Press.
- Bouzas, R. y Fanelli, J. M. (2002). Mercosur. Integración y Crecimiento. Editorial Altamira.
- Ertola Navajas, G. y Sturzenegger, F. (2021). Principios de Economía
- Jalife, f. y Melamed A. (2021). Tiempo para Valientes. Ediciones Paidós
- Paton, M. y Wickman G. Get a Grip. (2014). BenBella Books
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Currency
- Rogers, D. L. (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia Business School Publishing

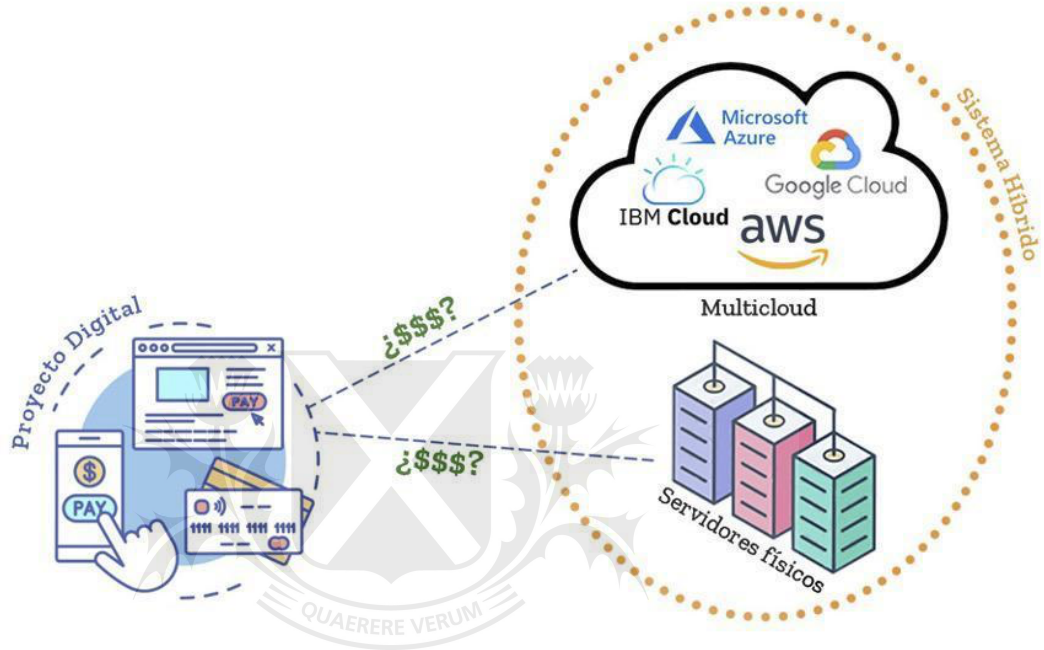
Fuentes

- CELAG (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica). <https://www.celag.org>
- Datos Gobierno de la República Argentina. <https://datos.gob.ar>
- Flexera. <https://www.flexera.com>
- Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar>
- Harvard Business Review. <https://hbr.org>
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). <https://www.indec.gob.ar>

ANEXOS

Anexo 1

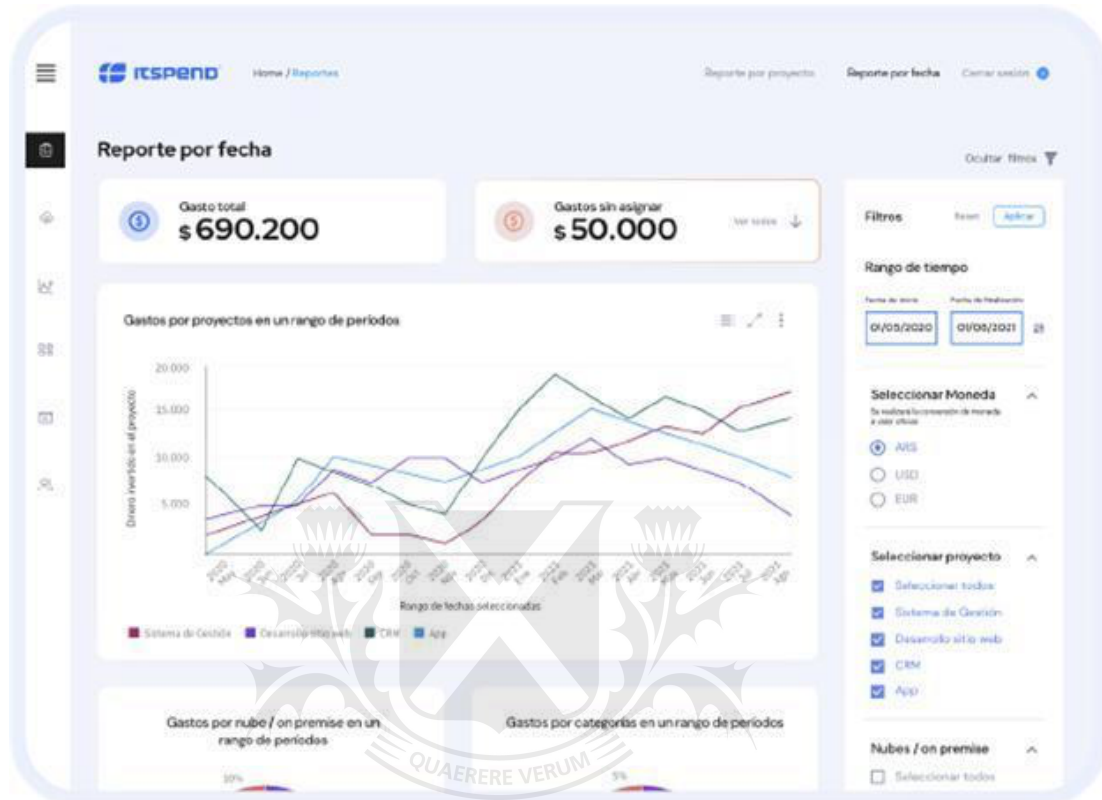
Proyecto Digital y Entornos Multicloud



Universidad de
San Andrés

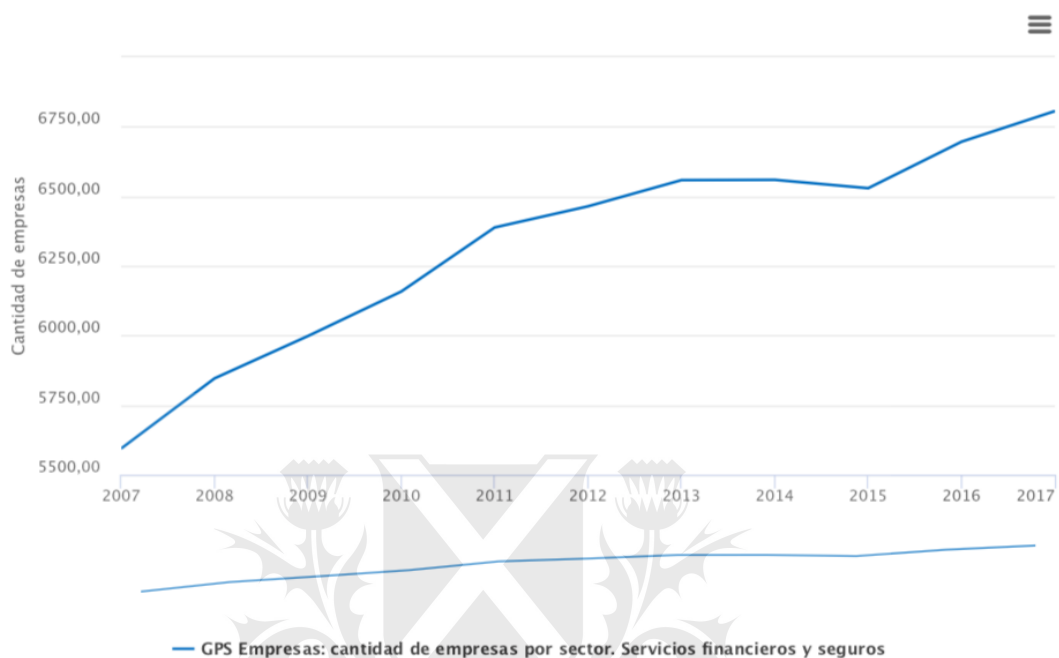
Anexo 2

Dashboard de IT Spend



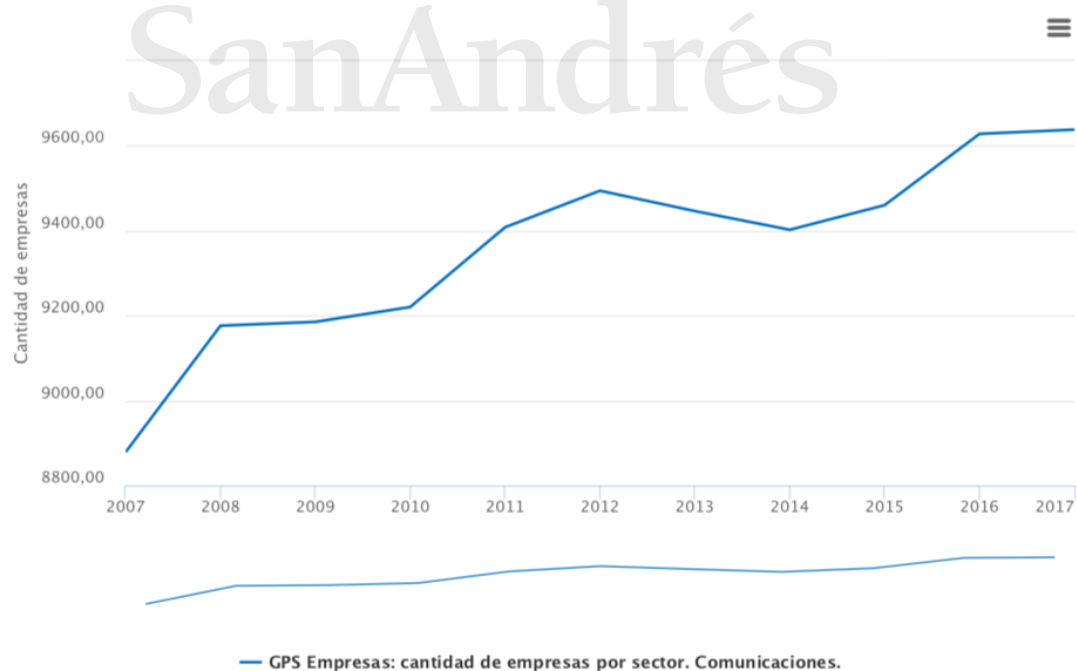
Anexo 3

Fuente: <https://datos.gob.ar>



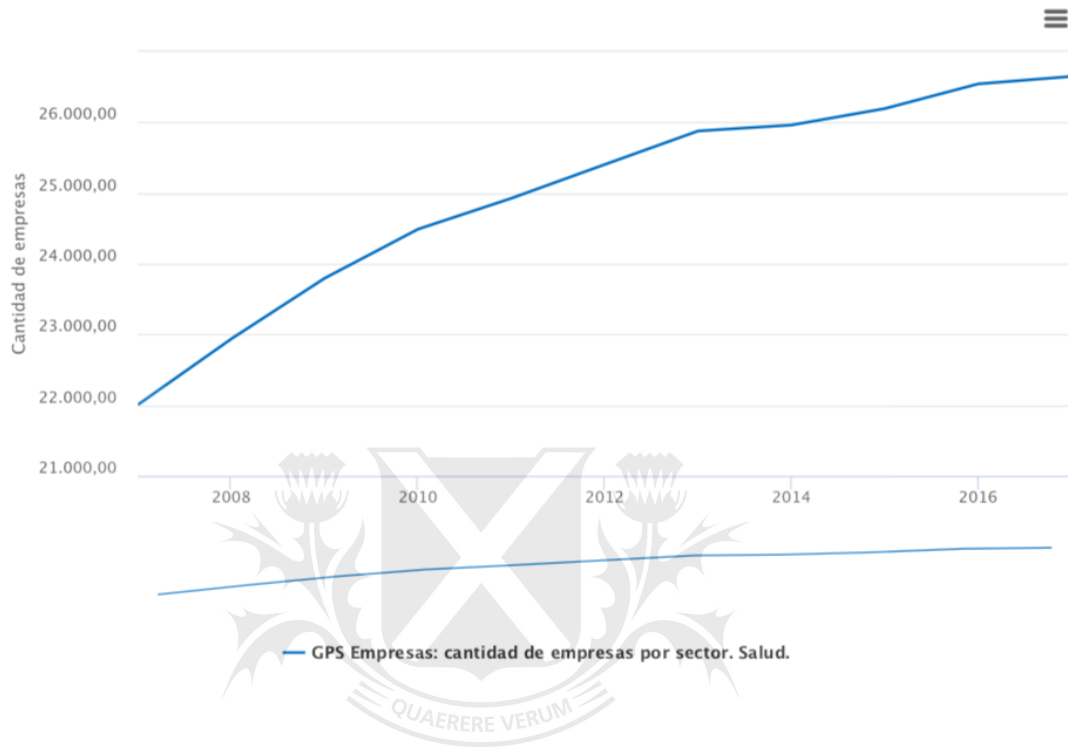
Anexo 4

Fuente: <https://datos.gob.ar>



Anexo 5

Fuente: <https://datos.gob.ar>



Anexo 6

Fuentes: IDEC - ENGE, <https://argentina.gob.ar>, <https://celag.org>

INDUSTRIAS TARGET



Bancaria



Fintech



Logística



Tecnología



Telecomunicaciones



Salud

ARGENTINA

cantidad de empresas dentro de las 500 más grandes

40

19

31

20

23

11

TOTAL: 144



Expansión LATAM

1950

Entre las 500 empresas más grandes de LATAM hay un 7.4% que son Argentinas