

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de Negocios: "Icarus Technology"

Por Ing. Leonardo Federico Lewis

Trabajo Final

Maestría en Administración de Negocios

ESEADE

Supervisor: Ing. Adrián Pin

Fecha: 26/11/2013

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO .....	4
1.1 Definición de las características generales del proyecto .....	4
1.2 Presentación de los emprendedores.....	4
1.3 Datos básicos del proyecto .....	5
2. ENTORNO .....	5
2.1 Entorno económico y sociocultural .....	5
2.2 Marco Jurídico.....	6
2.2.1 Ley De Software .....	6
2.3 Contexto tecnológico.....	7
3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	7
3.1 Definición del servicio que realizará la empresa .....	7
3.2 Factores clave de éxito.....	9
4. EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	9
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio .....	9
4.2 Proveedores .....	10
4.3 Procesos y calidad .....	11
5. EL MERCADO.....	11
5.1 Definición del mercado .....	12
5.1.1 Perfil de cliente .....	12
5.1.2 Tamaño del mercado y su distribución .....	12
5.1.3 Análisis de mercado por producto, tipo de cliente e industria.....	18

5.1.4 Análisis de mercado por industria.....	19
5.2 La competencia.....	21
5.2.1 Identificación de las empresas competidoras.....	21
5.3 Análisis FODA.....	25
6. Comercialización del servicio.....	26
6.1 Presentación de la empresa.....	26
6.2 Publicidad.....	26
7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	27
8. RECURSOS HUMANOS.....	28
8.1 Estructura inicial.....	28
8.2 Estructura de dirección y gestión.....	29
8.3 Selección de personal.....	29
8.4 Formas de contratación.....	30
9. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	30
9.1 Inversión inicial.....	30
9.2 Financiación del proyecto.....	30
9.3 Previsión de ventas.....	32
9.4 Análisis de costos.....	34
9.5 Balance.....	36
9.6 Cuadro de resultados.....	37
9.7 Punto de equilibrio.....	38
9.8 Flujo financiero.....	38
9.9 Rentabilidad del proyecto.....	39
10. CONCLUSIONES.....	39

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios analiza la viabilidad del proyecto empresarial “Icarus Technology”. Una empresa de soluciones informáticas que ofrecerá a sus clientes servicios de Internet, diseño gráfico, desarrollos multimedia y de software.

En la actualidad, las empresas necesitan nuevos desarrollos tecnológicos para incorporarlos a los procesos de negocios, interactuando con proveedores y/o clientes, logrando así el modelo más eficiente para su organización.

Entre 2003 y 2012 las TICs aumentaron sus ventas un promedio del 19.8% anual. Luego de la crisis de 2009, el mercado se ha recuperado rápidamente, creciendo un 19% anual en promedio entre 2010 y 2012.

Con dos socios emprendedores, dos empleados en relación de dependencia y unas oficinas ubicadas en el microcentro porteño “Icarus Technology” brindará soluciones informáticas, tangibles, basadas en el conocimiento y nuestra vasta experiencia en compañías de primera línea.

Considerando una inversión inicial de \$250.000 financiados con capital propio los análisis de flujo de fondos proyectados a tres años dan como resultado un recupero de inversión luego de dos años y medio, un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de rendimiento del mercado.

Finalmente concluimos que este emprendimiento es rentable y viable para ser llevado a cabo en las condiciones propuestas en este plan de negocios.

## **1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO**

### **1.1 Definición de las características generales del proyecto**

El presente plan de negocio analiza la viabilidad del proyecto empresarial “Icarus Technology”. Una empresa de soluciones informáticas que ofrecerá a sus clientes servicios de Internet, diseño gráfico, desarrollos multimedia y de software.

El proyecto surge de la experiencia personal y profesional en el sector tecnológico de los dos socios emprendedores, un campo en permanente crecimiento y renovación, donde el perfil de clientes incorpora progresivamente a empresas de menor tamaño que emplean la tecnología para incrementar sus ventas, ahorrar costos y mejorar su productividad.

### **1.2 Presentación de los emprendedores**

El autor de este plan de negocios cuenta con más de siete años de experiencia trabajando en una de las tres empresas más grande de tecnología y estará asociado a un Consultor de sistemas senior que desempeñó durante los últimos cinco años implementaciones con éxito en clientes de diferentes industrias en Argentina, Estados Unidos y Perú.

### 1.3 Datos básicos del proyecto

<b>Tipo de Empresa</b>	Empresa de servicios informáticos
<b>Forma Jurídica</b>	S.R.L
<b>Localización</b>	Ciudad de Buenos Aires
<b>Instalaciones</b>	Oficina de 50 m <sup>2</sup> ubicada en el Microcentro
<b>Personal y estructura organizativa</b>	Dos socios emprendedores y dos empleados
<b>Portfolio de Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios de internet</li><li>• Diseño gráfico</li><li>• Creación multimedia</li><li>• Desarrollo de software</li></ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grandes empresas que tercerizan este tipo de actividades</li><li>• Empresas medianas que busquen optimizar su operación</li><li>• Pequeñas empresas, emprendimientos o start-up que requieran herramientas informáticas y/o multimedia</li></ul>

## 2. ENTORNO

### 2.1 Entorno económico y sociocultural

En la actualidad son pocas las personas en el país que cuentan con conocimientos técnicos suficientes para liderar y llevar adelante proyectos de sistemas.

Esto no es sólo para Argentina sino que a nivel mundial hay escasez en profesionales de IT.

Para este emprendimiento ambos socios no sólo cuenta con conocimientos suficientes para cumplir con las demandas de los clientes de forma exitosa sino que también cuentan con una gran cantidad de contactos que pueden aportar gran jerarquía y

estarían dispuestos a participar en negocios junto con “Icarus Technology” contratándolos “on demand” tanto para asesoramiento como para trabajos por proyecto.

Los recursos capacitados para llevar adelante este tipo de soluciones, como mencionábamos anteriormente, son pocos y en la actualidad el mercado tiene una gran demanda por este tipo de profesionales. “Icarus Technology” ha consultado a no menos de 10 profesionales que encontraron una oferta de contratación “free-lance” para asesoramiento que les permita mantener su relación laboral vigente como “muy interesante” y todos nos han hecho saber que contemos con ellos para este emprendimiento.

## **2.2 Marco Jurídico**

De acuerdo a la legislación vigente y las estimaciones que se detallarán a lo largo del presente trabajo “Icarus Technology” será inscripta bajo la modalidad de SRL.

### **2.2.1 Ley De Software**

#### **Régimen de Promoción de la Industria del Software**

Mediante la Ley N° 26.692 se prorrogó el Régimen de Promoción de la Industria del Software.

Este régimen tiene como objetivo continuar fortaleciendo a un sector de la economía considerado estratégico para el desarrollo nacional, mediante el incremento del empleo calificado, las exportaciones, las actividades de investigación y desarrollo y los estándares de calidad.

Las empresas que apliquen al Registro de Productores de Software y Servicios Informáticos gozarán de estabilidad fiscal, percibirán un bono de crédito fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales, y podrán efectuar una desgravación sobre el Impuesto a las Ganancias.

En líneas generales, este nuevo régimen se enmarca en las condiciones establecidas por la Ley 25.922, introduciendo algunas modificaciones, entre las que se destacan:

- Están alcanzadas exclusivamente las personas jurídicas.
- El bono de crédito fiscal originado en contribuciones patronales permite la cancelación del Impuesto a las Ganancias, en igual proporción a las exportaciones promovidas declaradas.
- En materia fiscal, los beneficiarios no son pasibles de retenciones.
- El beneficio sobre el Impuesto a las Ganancias puede aplicarse sólo sobre actividades promovidas, tanto de fuente argentina como de fuente extranjera.
- Aquellas empresas que al momento de su inscripción se encuentren en proceso de certificación para la obtención de alguna norma de calidad, tendrán un plazo de tres (3) años para acreditar dicha certificación, contado desde el momento de su inscripción.

### **2.3 Contexto tecnológico**

En la actualidad, las empresas necesitan de nuevos desarrollos tecnológicos para incorporarlos a los procesos de negocios, interactuando con proveedores y/o clientes, logrando así el modelo más eficiente para su organización. Hoy, a diferencia de otros tiempos, es posible prestar servicios de mantenimiento y soporte de aplicaciones en modalidad remota, aportando nuestra ventaja competitiva en entornos de alta productividad y calidad.

## **3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

### **3.1 Definición del servicio que realizará la empresa**

“Icarus Technology” ofrecerá los siguientes servicios:

- Servicios de internet: Dominios, sitio Web y messaging
- Diseño gráfico: interfaz, multimedia y diseño Web
- Creación multimedia: presentaciones y catálogos

- Desarrollo de software: programas específicos hechos a medida del cliente

A continuación se detalla cada una de las líneas de producto:

### **Servicios de Internet**

- Registro de dominio: registrar el nombre de un dominio en Internet
- Hosting: servicio de alojamiento de un sitio Web o una aplicación para empresas que no dispongan de sus propios servidores
- Creación Web: creación de sitios acordes a las necesidades del cliente
- Messaging: creación y administración de correo electrónico
- Alta en buscadores y promoción de la Web para que tenga buen posicionamiento
- Mantenimiento Web
- Creación de tiendas virtuales

### **Diseño Gráfico**

- Diseño Web: Realización del diseño gráfico de Web o aplicaciones
- Diseño de DVD's Interactivos: Diseño de la navegación por el interior de estos
- Diseño corporativo: Diseño de la imagen de la empresa (logos, folletería, infografías, etc.)

### **Desarrollo de software**

Se ofrecerá el desarrollo de programas específicos hechos a medida del cliente.

### **3.2 Factores clave de éxito**

El conocimiento es el “valor agregado” que cualquier persona puede adquirir y que nadie le puede quitar, en ese sentido, la capacitación se transforma en nuestra ventaja competitiva.

La capacitación y actualización resultan fundamentales a fin de alcanzar un elevado grado de profesionalidad.

Los conocimientos específicos de los integrantes de “Icarus Technology” en las diferentes áreas de aplicación facilitarán el diseño y la implementación de las soluciones tecnológicas y de gestión que ayudan al crecimiento de los negocios.

Consideramos fundamental personalizar los servicios para lograr el objetivo que busque el cliente de forma satisfactoria, esto requiere conocer en profundidad la empresa del cliente y mantener una relación fluida durante el proceso de prestación del servicio.

Mediante la aplicación de una visión simplificadora e integrada, orientaremos nuestros servicios a la mejora de los procesos que sostienen el negocio de nuestros clientes.

## **4. EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

### **4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio**

Consideraremos cinco fases para llevar a cabo los proyectos de implementación, cubriendo todos los recursos de consultoría y licencias requeridos. Estas cinco fases son:

- Planeamiento
- Diseño
- Ejecución
  - Pruebas en ámbito de testing
  - Capacitación a usuarios
- Preparación Final

- Pruebas en producción con early adopters del proyecto
- Salida a Producción
- Soporte Post-Producción

La capacitación a usuarios finales se realizará mediante un programa de “Train the trainers” (entrenar-al-entrenador) que se divide en dos etapas: un grupo de analistas funcionales o usuarios finales seleccionados por el cliente son capacitados, y luego transmiten este aprendizaje a los demás usuarios dentro de la compañía de acuerdo a las necesidades del cliente.

De acuerdo a los requerimientos de cada proyecto se podrá ofrecer un servicio on-site, donde un recurso o equipo de personas con diferentes perfiles coordinados por un líder se asignarán para monitorear y administrar los sistemas del cliente de forma local, en su propio entorno.

Por otro lado nuestro servicio de testing constará de las siguientes fases:

- Análisis y comprensión de casos de uso
- Diseño y armado de casos de prueba
- Ejecución de casos de prueba
- Reporte de incidentes
- Seguimiento y validación de soluciones de incidentes
- Análisis de indicadores obtenidos de la ejecución de los ciclos de testing
- Sugerencia de mejoras para la aplicación

## 4.2 Proveedores

Los proveedores serán principalmente empresas proveedoras de material de oficina y herramientas informáticas. Debido al tipo de negocio que se presenta, este rubro no debería presentar mayor complejidad en cuanto a la oferta, volumen y almacenamiento de estos elementos.

La empresa tendrá como política efectuar pagos a 30 días.

### **4.3 Procesos y calidad**

Los procesos de gestión son un eje importante de toda compañía para conseguir los objetivos de negocio, su automatización a través de la utilización de “Sistemas de Información”, se puede realizar mediante la adaptación e implantación de software comercial.

A pesar de que este tipo de servicios lleva realizándose desde hace muchos años, todavía muchos proyectos informáticos sufren desviaciones en tiempo y presupuesto, o incluso no llegan a implantarse nunca en los sistemas.

Enfocaremos los proyectos con una estructura organizativa que permite aumentar la productividad disminuyendo los riesgos de que se produzcan desviaciones y adicionalmente dispondremos de servicios complementarios que permiten ofrecer una solución global.

Todos nuestros contratos contarán con niveles de acuerdo de servicio (SLA: Service Level Agreement) dónde se especifiquen plazos de entregables y de esta manera dar confianza al cliente sobre el cumplimiento de los mismos.

## **5. EL MERCADO**

Para analizar el mercado comenzaremos con una breve descripción de las proyecciones del mercado para la región de Latino América que brinda IDC para luego ir enfocándonos en el mercado Argentino con información provista por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI)

## 5.1 Definición del mercado

### 5.1.1 Perfil de cliente

- Grandes Empresas de servicios informáticos que tercerizan este tipo de actividades
- Empresas medianas que busquen optimizar su operación
- Empresas Transnacionales con presencia en el país que quieran vincular sus sistemas con su casa matriz
- Pequeñas empresas, emprendimientos o start-up que requieran herramientas informáticas y/o multimedia

### 5.1.2 Tamaño del mercado y su distribución

IDC Latinoamérica es la principal firma de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y conferencias para los mercados de Tecnologías de la Información. El reporte “IDC Latin America Predictions 2013” tiene como objetivo analizar los sucesos que ocurrirán en la industria de TI y Telecomunicaciones, las tendencias de los usuarios, así como las estrategias de los proveedores en la región.

#### Extracto del reporte:

*El mercado de Software en Latinoamérica creció 16% a finales de 2012, una tasa inusual considerando que dicho negocio registra un desarrollo anual promedio de 12%, de acuerdo con el IDC Latin America Software Tracker 2012, publicado por IDC, la principal firma de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y conferencias para los mercados de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones.*

*César Longa, Gerente de mercado de Software Empresarial y Consumo de IDC, explicó que esto se debió a transacciones inesperadas que aumentaron su dinamismo, así como a que “al cierre de 2012 el mercado de Software en la región aceleró notoriamente y esta tendencia aterrizará en un ambiente de estabilización para 2013,*

año en que se espera un crecimiento de al menos 10% y con una velocidad menor en comparación con 2012. Para el 2017 se espera que la inversión sea de 20 mil millones de dólares”, puntualizó el analista.

Asimismo, Longa refirió que al término de 2012 la inversión en el mercado de Software fue de 12.1 billones de dólares y se prevé que a finales del 2013, la inversión alcance los 13.3 billones de dólares.

Al realizar el recuento de los cierres de los últimos tres años, el ejecutivo de IDC también destacó que los mercados de Software y de servicios profesionales de TI son los que registran un mayor desarrollo en la región, puesto que es parte de la estrategia de venta de los competidores y parte de la transformación de la industria, camino hacia la tercera plataforma.

IDC Latinoamérica señaló que en 2013 Latinoamérica será la región con el crecimiento más rápido en el mercado de TI en el mundo. Las economías latinoamericanas se percatarán que solo la innovación les permitirá superar los desafíos estructurales que afectan su competitividad exportadora frente a otras regiones emergentes; enfocándose en la innovación tecnológica.

En 2013, el gasto global superará los 2.1 trillones de dólares, 5.7% por arriba de 2012. En los mercados emergentes, el gasto en TI crecerá 8.8%; es decir, poco más de \$ 730 mil millones, el doble del crecimiento de los mercados desarrollados, donde ocupa el 34% del gasto total de TI, y el 51% del crecimiento total de TI.

Fuente IDC, obtenido de la siguiente URL: <http://mx.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1443>

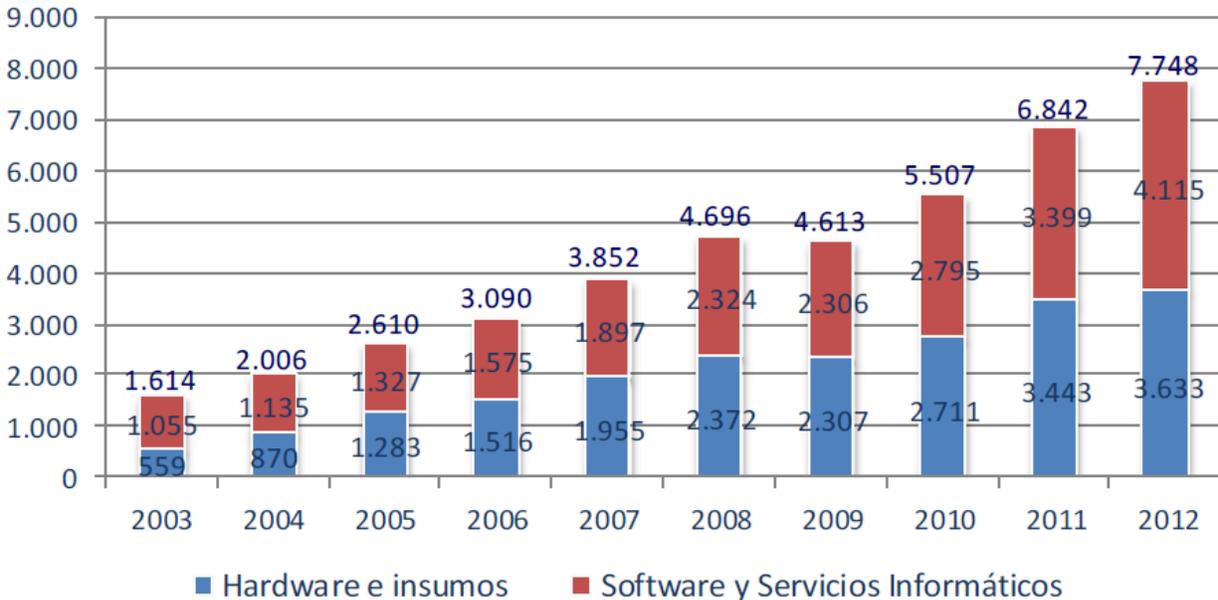
A continuación brindaremos detalles de la situación y composición actual del mercado IT en Argentina con información extraída desde la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (**CESSI**) junto con los comentarios del autor del presente trabajo.

Entre 2003 y 2012 las TICs aumentaron sus ventas un promedio del 19.8% anual. Luego de la crisis de 2009 (-4,9%), el mercado se ha recuperado rápidamente, creciendo un 19% anual en promedio entre 2010 y 2012.



Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

A continuación se observa la evolución durante la última década de las ventas anuales de las empresas TI, detalladas por hardware e insumos por un lado y software y servicios informáticos por el otro.



Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

Si bien hasta 2004 el sector de software y servicios informáticos (SSI) representaba alrededor del 60% del mercado TI, a partir del 2005 esa participación bajó al 50% por el enorme crecimiento de las ventas de hardware (un 55,6% en 2004, un 47,4% en 2005 y un promedio anual de 24,3% entre 2003 y 2012).

Igualmente, la evolución de las ventas de las empresas SSI también ha sido significativa: han crecido en promedio un 16,6% anual desde 2003. El crecimiento fue de a dos dígitos desde 2005 (16,9%) y sólo se desaceleró durante la crisis de 2009 (-0,8%).

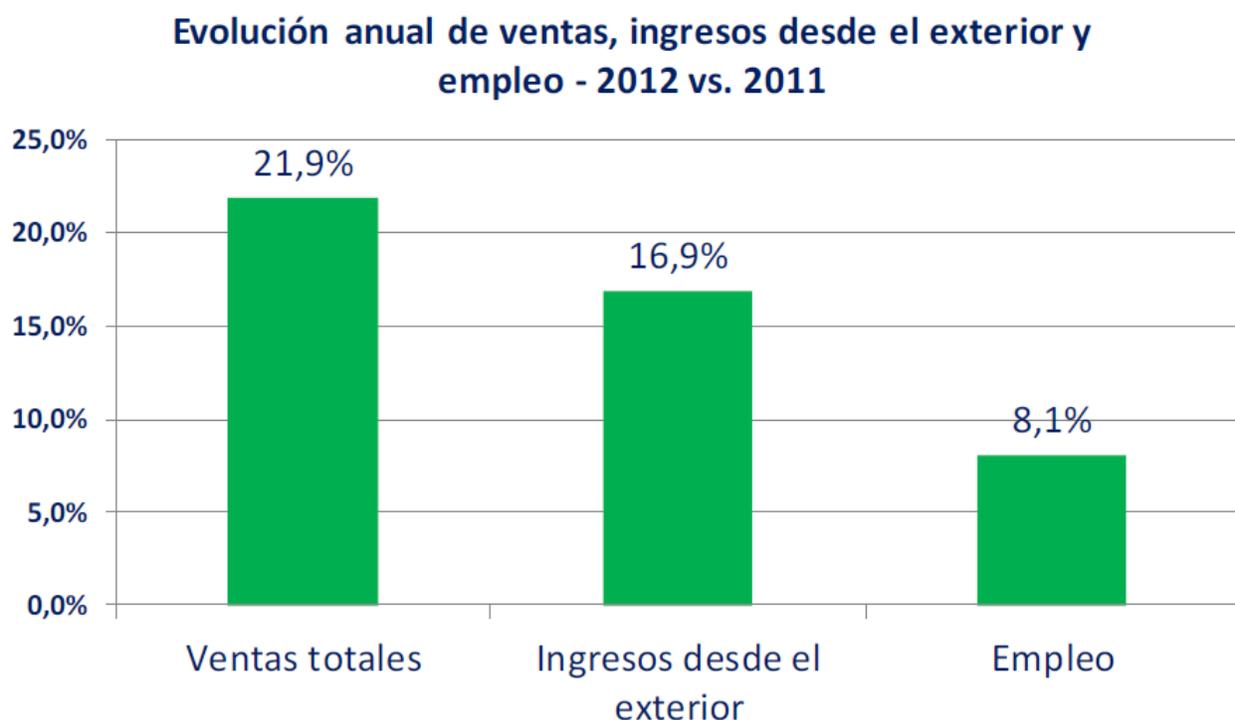
Sin embargo, 2012 marcó una desaceleración pronunciada en el crecimiento de hardware e insumos: sólo creció un 5,5% mientras que SSI lo hizo al 21,1%.

El autor del presente trabajo cuenta con experiencia ambos sectores durante los siguientes períodos

- “Hardware e insumos” 2007-2010
- “Software y servicios informáticos” del 2010 - actualidad

Habiendo hecho esta aclaración considero de mucha mayor potencial el mercado de SSI, ya que como se detalla en los gráficos si bien el mercado de Hardware sigue siendo grande, es cada vez menor en comparación al de SSI. Por otro lado consideramos que el mercado de Hardware está prácticamente saturado y con márgenes muy escasos, contrariamente a lo que sucede en SSI.

### Evolución Anual de ventas, ingresos desde el exterior y empleo

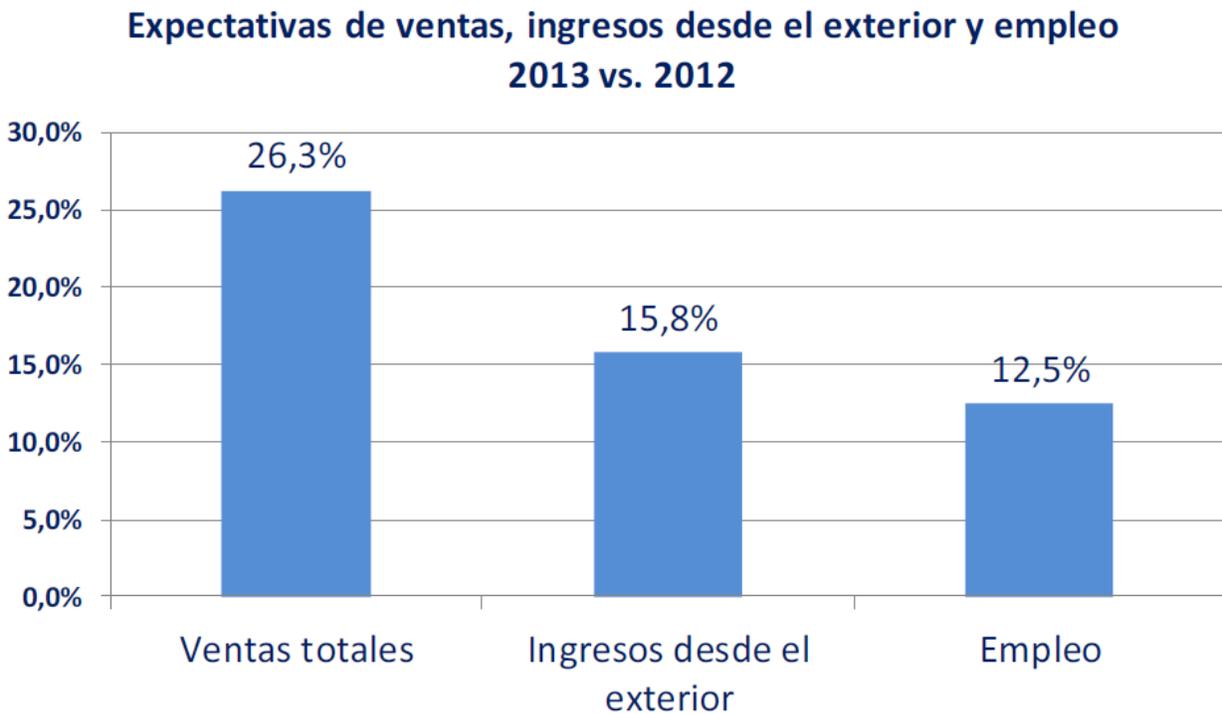


Los valores de evolución anual de 2012 vs. 2011, con respecto a la evolución experimentada un año atrás (es decir 2011 vs. 2010), indican una leve caída en el crecimiento de las ventas (habían sido del 22,4% en 2011), una desaceleración aún mayor en los ingresos desde el exterior (19,5% en 2011) y una mejoría en el empleo (7% en 2011). Esto significa que las ventas presentaron un crecimiento un 2,2% menor al de 2011, los ingresos desde el exterior uno un 13,3% menor y el empleo un crecimiento un 15,7% mayor. En resumen, sólo los ingresos desde el exterior

desaceleraron su crecimiento en forma significativa mientras que el empleo mejoró aún más su crecimiento.

### **Expectativas para 2013**

De acuerdo a las expectativas de las empresas, para 2013 se espera una mejoría en las ventas. Las expectativas en cuanto al empleo (crecimiento del 12,5% con respecto a 2012), una vez más son un buen indicador de lo que resulta la demanda insatisfecha de personal calificado, que finalmente siempre resulta difícil de satisfacer.



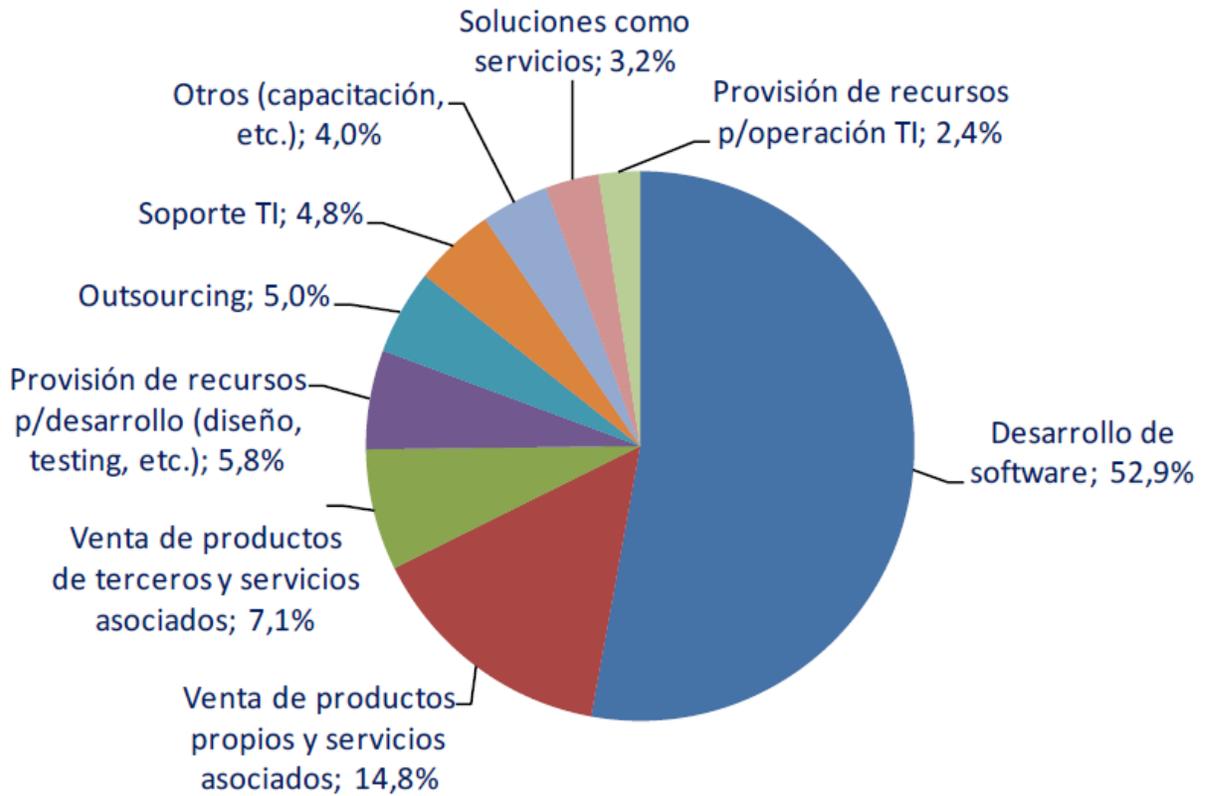
## Serie interanual 2003-2013 para ventas, ingresos desde el exterior y empleo del sector SSI

La serie de mediciones y proyecciones efectuadas permiten trazar el sendero recorrido por las variables claves del sector en estos últimos años. El siguiente gráfico da cuenta de la evolución de las ventas totales (en dólares estadounidenses constantes a 2003, incluye exportaciones), los ingresos desde el exterior (en dólares estadounidenses constantes a 2003) y el empleo del sector SSI.



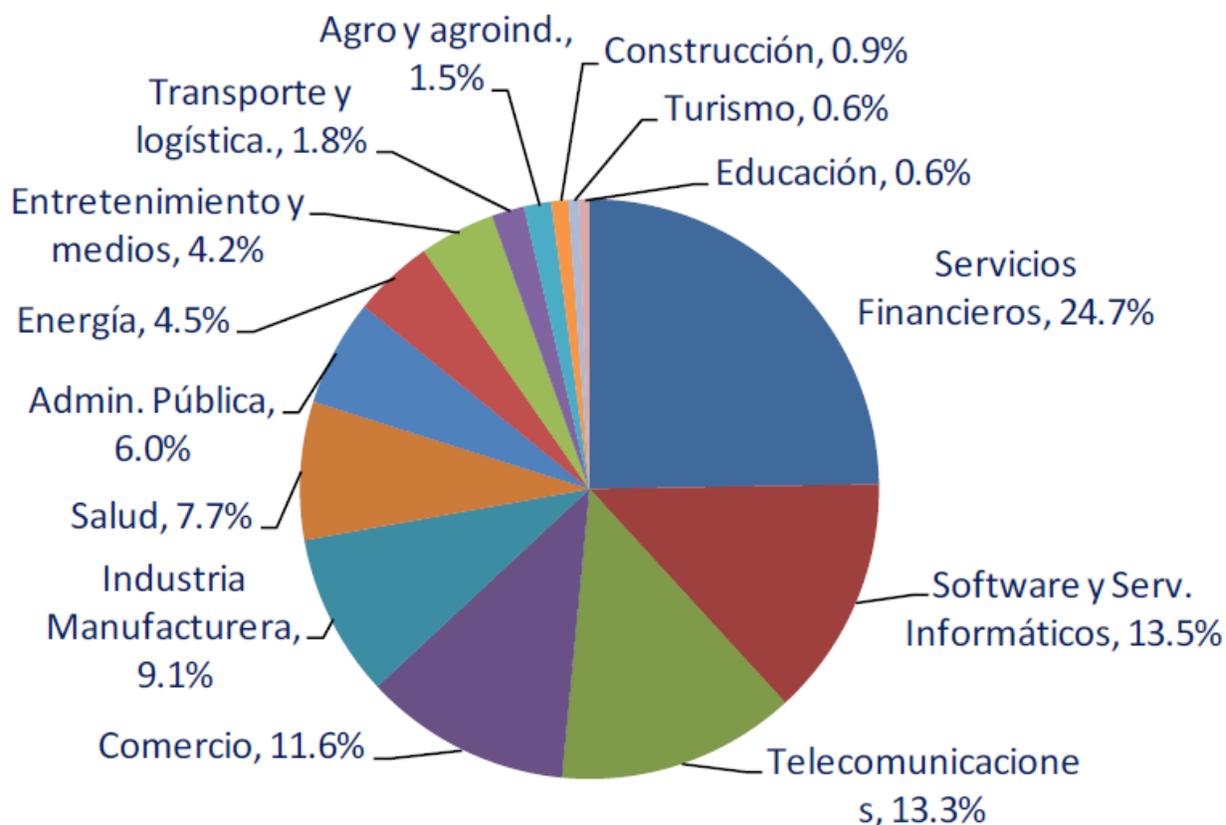
### 5.1.3 Análisis de mercado por producto, tipo de cliente e industria

Como se observa en el siguiente gráfico, el desarrollo de software a medida y las ventas de productos propios e implementación e integración asociados a estos productos explicaron casi el 68% de las ventas del sector durante el segundo semestre de 2012.



#### 5.1.4 Análisis de mercado por industria

El gráfico siguiente nos indica cómo se distribuyen las ventas del sector SSI entre sus clientes, clasificados por sector de actividad (verticales)



Servicios Financieros (incluye bancos, aseguradoras, servicios de pago electrónico, etc.) es el principal cliente del sector, correspondiéndole casi un cuarto de lo facturado por las empresas SSI. Bastante por detrás, con poco más del 13% de la facturación, le siguen el propio sector SSI y las empresas de Telecomunicaciones.

Por otra parte, es interesante destacar que las principales consumidoras de soluciones informáticas, por un amplio margen (más del 56% de la facturación del sector SSI durante el segundo semestre de 2012), son las empresas multinacionales. Ello puede explicarse tanto por el volumen de sus negocios como por su constante necesidad de actualización tecnológica para mantenerse competitivas.

Dicho esto si bien en principio el emprendimiento que estamos presentando no se especializará en ninguna industria en particular, hacia adelante consideramos la industria financiera como un foco de especialización debido al tamaño de mercado y perfil de clientes que incluye.

## 5.2 La competencia

### 5.2.1 Identificación de las empresas competidoras

Tal como se desprende del análisis del mercado y conociendo personalmente el mismo podemos afirmar que el mismo se encuentra muy atomizado, por lo que no encontramos a priori rivales directos en el mercado. Consideramos más probable encontrar diferentes rivales para cada negocio en particular, es decir, frente a un cliente con una necesidad puntual seguramente solicitará presupuestos a algunas consultoras del mercado, y bajo este escenario creemos podríamos estar compitiendo contra las consultoras “A” y “B”, y muy probablemente para otro negocio estemos compitiendo contra las consultoras “X” e “Y. Los grandes jugadores del mercado como IBM, Xerox o HP no estarán en nuestro ámbito ya que por una cuestión de escala no consideran viable involucrarse en negocios menores a 1 millón de dólares.

A continuación analizaremos algunas consultoras con un modelo de negocio similar al propuesto y mencionaremos otras varias:

## Consultoras en Argentina:

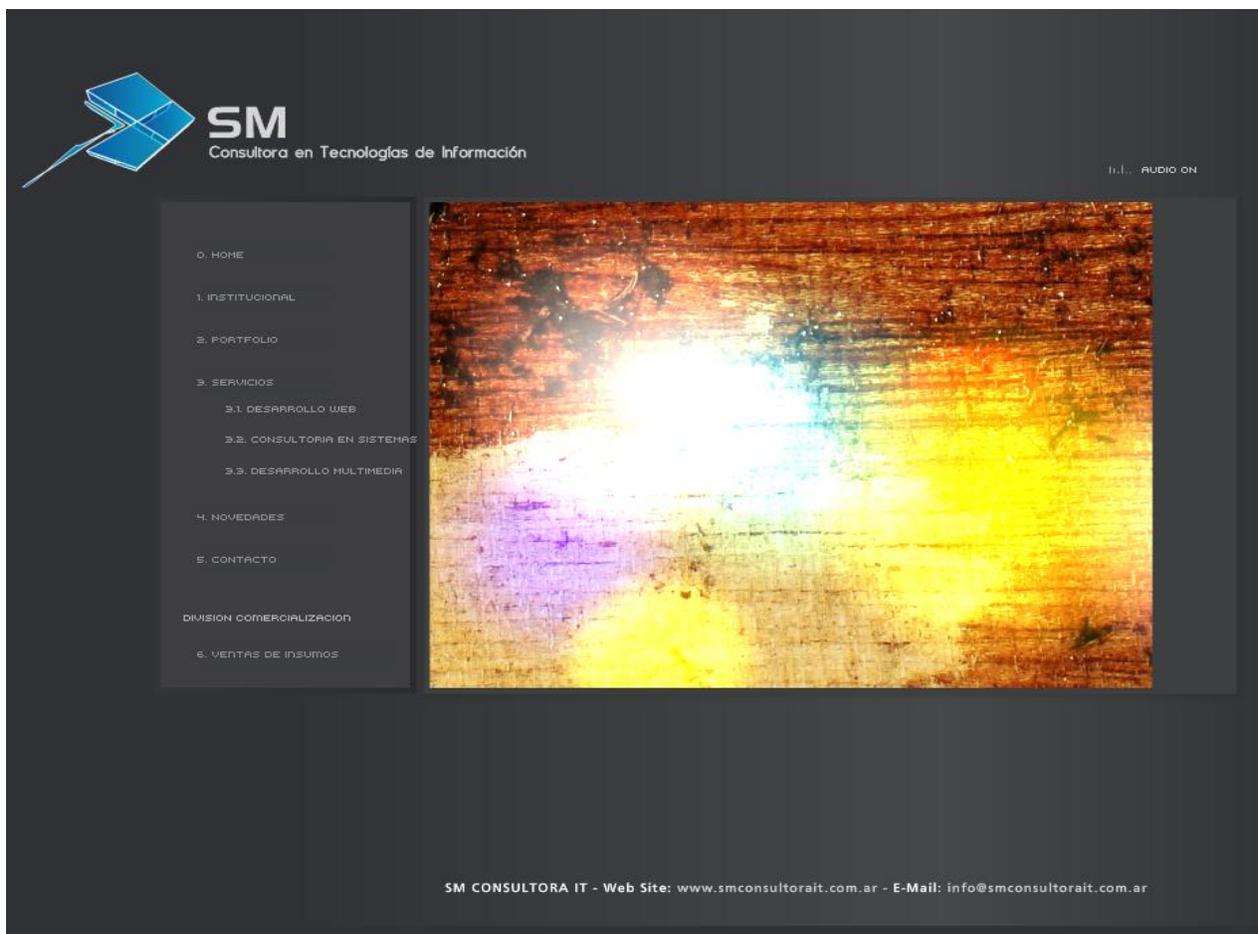
### 1) BrainLabs

- Web: <http://www.brainlabs.com.ar/>
- Servicios ofrecidos:
  - Consultoría IT
  - Diseño
  - Infraestructura
  - Ingeniería
  - Soporte



## 2) SM Consultora en Tecnologías de Información

- Web: <http://www.smconsultorait.com.ar/>
- Servicios ofrecidos:
  - Desarrollo Web
  - Consultoría en sistemas
  - Desarrollo Multimedia



### 3) CDT Soluciones Tecnológicas

- Web: <http://www.cdt.com.ar/>
- Servicios ofrecidos:
  - Consultoría IT
  - Software Factory
  - Redes y comunicaciones
  - Multimedia



The screenshot displays the website for CDT Soluciones Tecnológicas. At the top, there is a navigation bar with the company logo and the word 'Servicios' in large, bold letters. Below the navigation bar, there are several menu items: INICIO, NOSOTROS, SOLUCIONES, CLIENTES, OPORTUNIDADES LABORALES, and CONTACTO. The main content area is divided into two columns. The left column lists services and products, while the right column features a detailed section for 'Consultoría IT'.

**Servicios**

- Consultoría IT
- Software Factory
- Redes y Comunicaciones
- Multimedia

**Productos**

- WOLOM Cartelería Digital
- e-Learning
- Vidriera Interactiva
- STARTFRAME.NET Framework - freeware

**Consultoría IT**

Disponemos de un Servicio de Consultoría en Soluciones y Proyectos IT, a través del cual contribuimos al desarrollo de los negocios de nuestros Clientes.

La participación en diversos tipos de mercados e industrias, tanto en ámbitos locales como internacionales, nos permite aplicar habilidades y estrategias necesarias para el logro de los objetivos establecidos. La experiencia de nuestros profesionales, nos posibilita ejercer desde el gerenciamiento integral del proyecto, como también la inserción modular en cada una de las fases del ciclo evolutivo del desarrollo.

Cabe destacar nuestra especialización y el dominio de plataformas eBS, People Soft, JD Edwards, Siebel, Transactor y de distintas Tecnologías de Desarrollo, Bases de Datos y Sistemas Operativos.

### **Otras consultoras del Mercado:**

Consensus Group: [www.consensusgroup.net/site/](http://www.consensusgroup.net/site/)

IT Providers: [www.itproviders.com.ar/](http://www.itproviders.com.ar/)

ITRSA: [www.itrsa.com.ar/](http://www.itrsa.com.ar/)

Qualitytech: [www.qualitytech.com.ar](http://www.qualitytech.com.ar)

Protech: [www.protech.com.ar](http://www.protech.com.ar)

Shambba: [www.shambba.com/](http://www.shambba.com/)

Bnet Builders: [www.bnetbuilders.com/](http://www.bnetbuilders.com/)

Waragon: [www.waragon.com/](http://www.waragon.com/)

Brightside: [www.brightside.com.ar](http://www.brightside.com.ar)

Delta Consulting: [www.deltaconsulting.com.ar/](http://www.deltaconsulting.com.ar/)

### **5.3 Análisis FODA**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevo jugador en el mercado</li><li>• Poco conocimiento por parte de nuestros clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Barreras de entrada bajas en el sector</li><li>• Escasos recursos financieros</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento y expertise de los socios y consultores</li><li>• Flexibilidad para adaptarse a lo que demande el mercado</li><li>• Contactos con amplios conocimientos y experiencia para subcontrataciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especializarnos en nuevas tecnologías (HTML5)</li><li>• Imposibilidad de multinacionales de girar utilidades al exterior, lo que pueda generar probables inversiones en tecnología</li></ul>

## **6. Comercialización del servicio**

### **6.1 Presentación de la empresa**

“Icarus Technology” brindará soluciones informáticas, tangibles, basadas en el conocimiento y nuestra vasta experiencia en compañías de primera línea. Nuestros valores son: transparencia, honestidad, compromiso y calidad. Contamos con años de expertise y consultores de renombre en el mercado local que aportarán sus conocimientos y experiencia en los proyectos.

### **6.2 Publicidad**

“Icarus Technology” tendrá publicidad en internet. Dado que este es un servicio que también ofrecerá “Icarus Technology” consideramos muy probable obtener acuerdos con agencias de publicidad que tengan nexos con sitios webs destacados y de esta manera poder tener precios más accesibles, entendiendo que este emprendimiento a su vez actuará como canal para traer más clientes a estas agencias.

Adicionalmente consideraremos canales como las redes sociales para poder contactar empresas. En principio tendremos presencia en:

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn

Consideraremos destinar \$15.000 mensuales en publicidad en Internet.

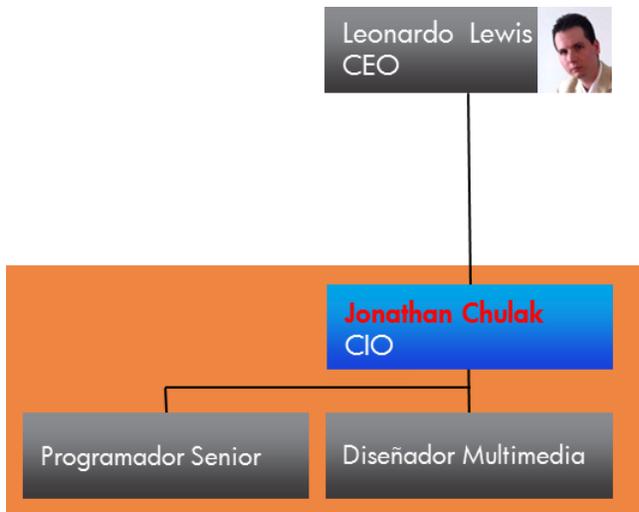
## 7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa será localizada en microcentro en oficinas alquiladas para tal fin. Consideramos que la ubicación estratégica para poder efectuar visitas a clientes y recibirlos sin que esto implique una dificultad en el transporte para los que consideramos serán nuestros clientes potenciales.



## 8. RECURSOS HUMANOS

### 8.1 Estructura inicial



Será una sociedad de dos integrantes:

- Ing. Leonardo Lewis – CEO
- Lic. Jonathan Chulak – CIO

Contará con dos empleados en relación de dependencia:

- Programador senior
  - Con conocimientos avanzados en
    - HTML
    - JavaScript & CSS
    - Visual Basic
  - Conocimientos de HTML5, deseado

- Diseñador multimedia
  - Dominio del paquete Adobe suit
  - Uso avanzado de herramientas Flash

Adicionalmente la sociedad incorporará consultores por proyecto acompañando la expansión de la empresa.

## **8.2 Estructura de dirección y gestión**

El CEO será el responsable y ejecutor de todas las tareas relativas a la compañía con excepción de aquellas referidas a aspectos técnicos/tecnológicos del negocio de consultoría que serán responsabilidad del CIO.

El CEO también será el responsable comercial del emprendimiento siendo el encargado de llevar adelante los contactos y negociaciones con clientes potenciales.

## **8.3 Selección de personal**

Seleccionaremos para nuestros clientes los consultores adecuados para cualquier proyecto que lo esté requiriendo. Definiremos el perfil profesional requerido considerando duración del proyecto, especialización y experiencia del recurso, asegurando así una búsqueda exitosa. Logrando de esta manera que nuestros clientes puedan armar sus equipos de trabajo con total libertad, acompañándolos durante todo el proceso de implementación, monitoreando los recursos asignados para que estos logren satisfacer las necesidades por las cuales fueron contratados.

Podremos proveer a nuestros clientes de recursos por hora, por contratos anuales o por proyectos específicos.

Los dos socios de este emprendimiento se encargarán del reclutamiento, asignación y control de los recursos que proveeremos:

- Provisión de recursos de alta especialización.
- Basados en acuerdos por tiempo determinado.
- Oportunidad en tiempo de respuesta.
- Responsabilidad integral por los servicios.

#### **8.4 Formas de contratación**

En caso que se trate de consultoría y/o asesoramiento interno se recurrirá a contratación de consultores bajo la modalidad “free-lance” y estos podrán facturar a “Icarus Technology” como monotributistas. Para ello previamente se les solicitará que estén inscriptos como tales.

Si en cambio se tratara de una contratación para trabajar en la implementación de un proyecto específico para trabajar on-site, se procederá con la contratación bajo relación de dependencia.

### **9. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO**

#### **9.1 Inversión inicial**

Para llevar adelante este emprendimiento consideramos necesario una inversión inicial de \$250.000

#### **9.2 Financiación del proyecto**

Se evaluaron distintas alternativas de financiamiento vigentes durante el mes de Noviembre del año 2013. Las alternativas más interesantes son iniciativas por parte de bancos públicos que fomentan la creación de empresas. Un ejemplo de ello es el “PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO DEL BICENTENARIO” del Banco de la Nación Argentina que ofrece las siguientes condiciones:

## Usuarios

Empresas de cualquier dimensión y sector económico, que reúnan los requisitos exigidos por el B.N.A. y el B.C.R.A. para operar a crédito, y califiquen como sujeto de crédito.

> **Destino:** Financiar Proyectos de Inversión, con criterio amplio, que cuenten con dictamen favorable de la Unidad De Evaluación De Proyectos, conformada por los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas; Industria y Turismo; y Agricultura, Ganadería y Pesca, y las Secretarías de Comercio Interior; de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa; y de Agricultura, Ganadería y Pesca.

> **Modalidad:** En pesos.

> **Plazo:** Hasta 5 años.

> **Interés:** 9,90% TNA, vencida.

> **Otras condiciones:** En todos los casos los solicitantes presentarán sus proyectos ante las autoridades de la Unidad de Evaluación de Proyectos, compuesta por los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas; Industria y Turismo, y Agricultura, Ganadería y Pesca, y las Secretarías de Comercio Interior; de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa; y de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Extraído del sitio Web del Banco de la Nación Argentina -[http://www.bna.com.ar/pymes/py\\_creditos.asp](http://www.bna.com.ar/pymes/py_creditos.asp)

Iniciativas de este tipo suenan interesantes para obtener financiamiento, sin embargo no podríamos garantizar ser seleccionados y obtener aprobación para estos programas estatales.

Por otro lado, analizando la banca privada hoy se ofrecen préstamos con TNA de alrededor del 40% y con CFT de aproximadamente 60%. Tasas que a criterio del autor de este plan de negocios suenan inaceptables.

Considerando que por la magnitud de este tipo de emprendimiento no será necesario un gran desembolso inicial, que serán dos los socios emprendedores que aportarán capital y la gran incertidumbre macroeconómica que circunscribe el contexto actual, y con el fin de mostrar resultados operativos proyectados más simplificados sin pagos de intereses hemos decidido optar por un financiamiento con capital propio.

Más allá de la decisión subjetiva de los dos socios emprendedores de preferir un financiamiento con capital propio, en caso de llevar adelante el proyecto evaluaremos seriamente aplicar para obtener financiamiento en iniciativas estatales como la descrita anteriormente.

### 9.3 Previsión de ventas

A continuación detallamos el esquema de ventas y precios pronosticado para el primer año. Los precios unitarios fueron fijados en base al análisis y experiencia de los socios emprendedores, consultas a profesionales del ámbito tecnológico y en base a los precios publicados que uno puede encontrar en Internet, que por cierto no son demasiados.

Para el análisis en la previsión de ventas se dejaron de lado los ajustes de precios por inflación.

Servicios de Internet	Precio Unitario	Cantidad	Importe
Registro Dominio	135	30	4050
Hosting	810	24	19440
Creación Web	1350	22	29700
Promoción Web	21600	10	216000
Alta en buscadores	1000	10	10000
Tienda en Internet	10800	10	108000
<b>Total</b>		<b>106</b>	<b>387190</b>

Diseño Gráfico	Precio Unitario	Cantidad	Importe
Infografía	4700	40	188000
Diseño Web	2800	10	28000
Diseños varios	4000	10	40000
Diseño DVD's	5000	5	25000
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>281000</b>

Creación Multimedia	Precio Unitario	Cantidad	Importe
Catálogo	8000	3	24000
Producciones	6750	4	27000
Aplicaciones WEB	8000	2	16000
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>67000</b>

Desarrollo de Software	Precio Unitario	Cantidad	Importe
Desarrollo	50000	2	100000
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100000</b>

Para los años subsiguientes consideramos tres escenarios: moderado, optimista y pesimista.

Los análisis financieros de los escenarios “optimistas” y “pesimistas” podrán encontrarse en los anexos 1 y 2 respectivamente.

A continuación el detalle mensual en un escenario “moderado” y una proyección hacia dos años hacia adelante, en el que consideramos para el segundo año un incremento en las ventas del 25% considerando un mayor conocimiento del mercado, reconocimiento de los clientes y por supuesto también el crecimiento del mercado que en los últimos años viene siendo de alrededor del 19% según la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (**CESSI**)

Para el tercer año consideramos un crecimiento de las ventas del 21% acompañando el ritmo de crecimiento del mercado, según los datos de la cámara.

NOMBRE DE LA EMPRESA		MODELO ECONÓMICO FINANCIERO PARA RESPONSABLES INSCRIPTOS														
Icarus Technology		Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS</b>																
<b>\$</b>																
Servicios de Internet		2.190	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	387.190	483.988	542.066
Diseño Gráfico			25.545	25.545	25.545	25.545	25.545	25.545	25.545	25.545	25.545	25.545	25.545	281.000	351.250	393.400
Servicios Multimedia		1.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	67.000	83.750	93.800
Desarrollo de Software							50.000						50.000	100.000	150.000	200.000
														0		
														0		
														0		
<b>Total Ventas</b>		<b>3.190</b>	<b>66.545</b>	<b>66.545</b>	<b>66.545</b>	<b>66.545</b>	<b>116.545</b>	<b>66.545</b>	<b>66.545</b>	<b>66.545</b>	<b>66.545</b>	<b>66.545</b>	<b>116.545</b>	<b>835.190</b>	<b>1.068.988</b>	<b>1.229.266</b>
Porcentaje de Ingresos Brutos Ingreso Bruto Sobre Ventas	<b>3%</b>	96	1.996	1.996	1.996	1.996	3.496	1.996	1.996	1.996	1.996	1.996	3.496	25.056	32.070	36.878

#### 9.4 Análisis de costos

La mayor parte de los costos asociados al emprendimiento estarán dados por mano de obra y gestión.

Los costos de ventas están explicados mayormente por trabajos de subcontratación que representan aproximadamente el 25% de los ingresos por ventas en cada línea de servicio.

Se consideraron aumentos de costos y salarios de un 3% en promedio para el segundo y tercer año.

Para el análisis de costos se dejaron de lado los ajustes por inflación.





## 9.6 Cuadro de resultados

Icarus Technology

### MODELO ECONÓMICO FINANCIERO PARA RESPONSABLES INSCRIPTOS

Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
-------	-------	-------

#### CUADRO DE RESULTADOS

\$

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas Netas de Bienes y Servicios	3.094	64.549	64.549	64.549	64.549	113.049	64.549	64.549	64.549	64.549	64.549	113.049	810.134	1.036.918	1.192.388
Costo de Ventas	(2.000)	(16.636)	(16.636)	(16.636)	(16.636)	(26.636)	(16.636)	(16.636)	(16.636)	(16.636)	(16.636)	(26.636)	(205.000)	(220.550)	(236.267)
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.094</b>	<b>47.913</b>	<b>47.913</b>	<b>47.913</b>	<b>47.913</b>	<b>86.413</b>	<b>47.913</b>	<b>47.913</b>	<b>47.913</b>	<b>47.913</b>	<b>47.913</b>	<b>86.413</b>	<b>605.134</b>	<b>816.368</b>	<b>956.122</b>
Costos de Gestión	(64.000)	(62.000)	(62.000)	(63.000)	(62.000)	(63.000)	(62.000)	(63.000)	(62.000)	(63.000)	(62.000)	(63.000)	(751.000)	(769.380)	(788.228)
Depreciaciones	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(667)	(8.000)	(8.600)	(9.200)
<b>Resultado Imponible</b>	<b>(63.572)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(15.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>22.746</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(15.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(15.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>22.746</b>	<b>(964.000)</b>	<b>(998.530)</b>	<b>(1.033.695)</b>
Impuesto a las Ganancias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Neto</b>	<b>(63.572)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(15.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>22.746</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(15.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>(15.754)</b>	<b>(14.754)</b>	<b>22.746</b>	<b>(153.866)</b>	<b>38.388</b>	<b>158.693</b>

%/Vtas

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas Netas de Bienes y Servicios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de Ventas	(64,6%)	(25,8%)	(25,8%)	(25,8%)	(25,8%)	(23,6%)	(25,8%)	(25,8%)	(25,8%)	(25,8%)	(25,8%)	(23,6%)	(25,3%)	(21,3%)	(19,8%)
<b>Margen Bruto</b>	<b>35,4%</b>	<b>74,2%</b>	<b>74,2%</b>	<b>74,2%</b>	<b>74,2%</b>	<b>76,4%</b>	<b>74,2%</b>	<b>74,2%</b>	<b>74,2%</b>	<b>74,2%</b>	<b>74,2%</b>	<b>76,4%</b>	<b>74,7%</b>	<b>78,7%</b>	<b>80,2%</b>
Costos de Gestión	(2068,3%)	(96,1%)	(96,1%)	(97,6%)	(96,1%)	(55,7%)	(96,1%)	(97,6%)	(96,1%)	(97,6%)	(96,1%)	(55,7%)	(92,7%)	(74,2%)	(66,1%)
Depreciaciones	(21,5%)	(1,0%)	(1,0%)	(1,0%)	(1,0%)	(0,6%)	(1,0%)	(1,0%)	(1,0%)	(1,0%)	(1,0%)	(0,6%)	(1,0%)	(0,8%)	(0,8%)
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-2054,5%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-24,4%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>20,1%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-24,4%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-24,4%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>20,1%</b>	<b>-19,0%</b>	<b>3,7%</b>	<b>13,3%</b>
Impuesto a las Ganancias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	(119,0%)	(96,3%)	(86,7%)
<b>Resultado Neto</b>	<b>-2054,5%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-24,4%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>20,1%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-24,4%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>-24,4%</b>	<b>-22,9%</b>	<b>20,1%</b>	<b>-138,0%</b>	<b>-92,6%</b>	<b>-73,4%</b>

## 9.7 Punto de equilibrio

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Punto de Equilibrio Económico (como \$ de venta)</b>	188.510	87.037	87.037	88.426	87.037	85.868	87.037	88.426	87.037	88.426	87.037	85.868	1.047.551	1.018.721	1.025.237

## 9.8 Flujo financiero

### FLUJO DE CAJA OPERATIVO

\$

#### Directo

	Mes0	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cobranzas		0	3.860	80.520	80.520	80.520	80.520	141.020	80.520	80.520	80.520	80.520	80.520	869.560	1.328.182	1.471.472
Pagos		(28.000)	(66.766)	(94.607)	(94.607)	(95.607)	(94.607)	(117.607)	(94.607)	(95.607)	(94.607)	(95.607)	(94.607)	(1.066.838)	(1.265.759)	(1.318.369)
Aportes de Efectivo	52.722	28.000	62.906	14.087	14.087	15.087	14.087	-23.413	14.087	15.087	14.087	15.087	14.087	197.278		
<b>Flujo de Caja</b>	<b>52.722</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62.422</b>	<b>153.102</b>						

#### Indirecto

	Mes0	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Resultado Neto		(63.572)	(14.754)	(14.754)	(15.754)	(14.754)	22.746	(14.754)	(15.754)	(14.754)	(15.754)	(14.754)	22.746	(153.866)	38.388	158.693
Depreciaciones		667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8.000	8.600	9.200
Variaciones en Capital de Trabajo		34.906	(48.818)	0	1.000	(1.000)	(37.500)	37.500	1.000	(1.000)	1.000	(1.000)	(37.500)	(51.413)	19.435	(10.791)
Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.000	4.000
Aportes de Efectivo	52.722	28.000	62.906	14.087	14.087	15.087	14.087	(23.413)	14.087	15.087	14.087	15.087	14.087	197.278	0	0
<b>Flujo de Caja</b>	<b>52.722</b>	<b>0</b>	<b>70.422</b>	<b>161.102</b>												

#### Posición de Caja

	Mes0	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo Inicial	0	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	52.722	0	0	70.422
Flujo de Caja	52.722	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70.422	161.102
Aplicaciones de Caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo Final</b>	<b>52.722</b>	<b>0</b>	<b>70.422</b>	<b>231.525</b>												

## 9.9 Rentabilidad del proyecto

Con los flujos proyectados a tres años y considerando una tasa de interés de mercado de 19% los resultados obtenidos son:

<b>VAN</b>	\$ 20.202,54
<b>TIR</b>	28%
<b>Payback</b>	2 años y medio

Los flujos de fondos positivos comienzan a aparecer en el segundo año para ser más fuertes en el tercero y a partir de ahí no sólo recuperar la inversión sino comenzar a ser rentable.

## 10. CONCLUSIONES

Finalmente en base a lo expuesto concluimos que este emprendimiento no sólo es viable para ser llevado a cabo en el corto plazo sino que pasa a ser rentable rápidamente con una inversión inicial no muy elevada.

La incertidumbre macroeconómica del contextual Argentino actual es quizás una de las barreras más importantes para llevar a cabo emprendimientos, sin embargo en este plan de negocios se consideraron escenarios diversos y con pronósticos de crecimiento de mercado no demasiado mayores que los índices de crecimiento del propio mercado y así y todo obtiene flujos de fondos positivos desde el segundo año recuperando la inversión hacia el tercero, convirtiéndolo en un emprendimiento muy interesante para llevar adelante.

## REFERENCIAS

- Cámara Argentina de Empresas de Software y Servicios - <http://www.cessi.org.ar/>
- International Data Corporation (IDC) - <http://ar.idclatin.com/default.aspx>

## **ANEXOS**

- Anexo I: Análisis financiero en un escenario optimista
- Anexo II: Análisis financiero en un escenario pesimista
- Anexo III: Curriculum Vitae del socio emprendedor Leonardo Lewis
- Anexo IV: Curriculum Vitae del socio emprendedor Jonathan Chulak