

Carrera:	DET	Fecha:	28/08/2008
Trabajo:	Trabajo Final Integrador		
Tema:	Consultora de negocios especializada en BPMS		
Tutor:	Ing. Osvaldo Alonso		
Participantes:	100906 – Izraelson, Osvaldo 100932 – Saslovsky Zapisek Pablo Sebastián 100786 - Gurban, Federico Luis		

Contenido

Introducción	2
Resumen Ejecutivo	3
Descripción del Negocio	4
Unidades de Negocios	4
Consultoría.....	4
Software de BPMS	5
Implementación.....	9
Proceso de Venta	11
Plan de Marketing.....	12
Mercado objetivo	12
Acciones de Marketing	12
Plan de Management.....	13
Estructura Corporativa.....	13
Organización	14
Perfiles de empleados.....	15
Cronograma de incorporaciones	15
Diagnóstico de los Recursos Humanos en Empresas TIC	17
Plan económico financiero	18
Costos y Precios	18
Ingresos.....	21
Egresos	22
Conclusiones	26
Análisis FODA del Proyecto.....	26
Decisión Final	26

Introducción

La ponencia consiste en la formulación, el estudio y evaluación sobre la formación de un emprendimiento dedicado a la consultoría de negocios, reingeniería de procesos, implementación de software de Business Process Management System (BPMS) y su seguimiento.

El trabajo aquí presentado consta de dos partes, a saber:

a) La primera parte hace referencia a las condiciones que definen el alcance del trabajo propuesto, luego continúa con un resumen ejecutivo del trabajo, y a continuación un breve análisis de la tecnología actualmente disponible en el mercado.

b) La segunda parte consiste en la especificación del servicio básico y la descripción del servicio extendido. Prosigue un análisis del mercado actual, en donde se describe su tamaño y las posibilidades de expansión sobre el mismo y un análisis estratégico, para luego derivar en el dimensionamiento de la operación del servicio propuesto. Se propone además: un plan de marketing, la descripción de la estructura organizacional y la definición de la política de Recursos Humanos, como parte del armado de la empresa que dará soporte al servicio enunciado. Por último, y para concluir esta segunda etapa del trabajo, se realiza un análisis de factibilidad Económica-Financiera para determinar la viabilidad del proyecto en el aspecto cuantitativo, a través de un Cash Flow. Como corolario de la investigación se realiza una conclusión final del trabajo propuesto.

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocio hace referencia a la puesta en marcha de una consultora de negocios dedicada a la reingeniería de procesos e implementación de software de Business Process Management.

Este proyecto surge de la unión de intereses de tres profesionales con extensa experiencia en sus áreas de interés, que a partir de ver la existencia de una oportunidad en este sector, deciden emprender un nuevo negocio.

Para el desarrollo de este negocio se parte de evaluar las oportunidades existentes en el sector de consultoría en desarrollo e implementación BPMS y nuestras capacidades en el diseño y ejecución de este tipo de proyectos.

Estamos definiendo como alcance de mercado empresas medianas, en desarrollo, cuyos procesos necesitan ser más eficientes y las soluciones de IT que tienen no les permiten alcanzar esto. La trayectoria de cada uno de los socios del proyecto, permite un contacto directo con un número potencial atractivo de Cías con las cuales se podría empezar a trabajar, y está previsto la incorporación de varios proyectos en curso, a la consultora en desarrollo.

Para el desarrollo del proyecto se prevé la conformación de un equipo de consultores de acuerdo a la necesidad de cada proyecto.

Asimismo desde la Gerencia Administrativa y Financiera se pondrán en marcha diversos programas de beneficios para los consultores, de acuerdo al éxito de cada proyecto, con el fin de retener a los importantes profesionales que permitirán satisfacer las demandas de nuestros futuros clientes cada día.

El objetivo de la consultora es obtener rendimientos económicos que nos permitan desarrollar esta actividad rentablemente, tomando como base los ingresos individuales previos a este emprendimiento, agregándole la construcción de una marca y una trayectoria a la consultora que le permita ser un referente en el desarrollo de proyectos BPMS en los próximos tres años.

Descripción del Negocio

Unidades de Negocios

Las grandes empresas globales tienen acceso a los recursos, sobre todo fondos para adquirir software y consultoría de primer nivel.

En las empresas de mediana envergadura, nacionales en su mayoría, que cuentan con un talento emprendedor proveniente de sus fundadores y/o segunda generación de empresarios, y están buscando internacionalizar sus empresas y/o proveer a las grandes empresas y/o competir con grandes emprendimientos que apuntan a los mismos mercados, nos les es tan sencillo el acceso a la tecnología y consultoría que les permita ubicarse en situación de competencia y desarrollo.

Este emprendimiento está orientado a proveer consultoría sobre procesos de negocios y software para sostener, medir y mejorar los mismos de aquellas empresas que no tienen posibilidad de acceder a los grandes jugadores de este sector, pero necesitan soluciones de IT y mejora de procesos que les permita estar a la altura de las grandes corporaciones.

Para poder acceder a estas soluciones, los costos en que deben incurrir los clientes de proyectos de BPMS se componen principalmente de dos elementos: Consultoría y Software. El software a su vez puede ser dividido en dos partes, el software propiamente dicho y su implementación.

Consultoría

La consultoría será para este emprendimiento un medio pero no el único fin de obtener las ganancias. Por esto los costos de consultoría para los futuros clientes serán accesibles. Además que al no ser una consultora establecida en el mercado y con un record positivo de implementaciones el valor será un elemento de decisión a la hora de cerrar los primeros proyectos.

Parte de la ganancia del emprendimiento será función del delta de ganancias de los clientes. Al realizar los proyectos de BPMS se definirán clásicamente los indicadores de ingresos, ganancias, rentabilidad, etc. Por lo tanto se puede controlar con certeza las variaciones sobre estos indicadores y se

podría dejar la cobranza de una parte del proyecto a una función de común acuerdo con el cliente sobre estos indicadores. Por lo tanto, si el proyecto es exitoso y el cliente mejora sus indicadores con el proyecto nuestro emprendimiento generará mayores ingresos. Siendo este un fuerte argumento de ventas a la hora de cerrar un negocio, ya que el cliente se garantiza que nuestro interés no se basa sólo en terminar un trabajo, sino en que el mismo sea exitoso y tenga un impacto positivo en la estructura de nuestros clientes. Para evitar rechazo por parte de los clientes se pondrán topes.

Software de BPMS

Respecto al software tenemos en la actualidad dos clases diferenciados:

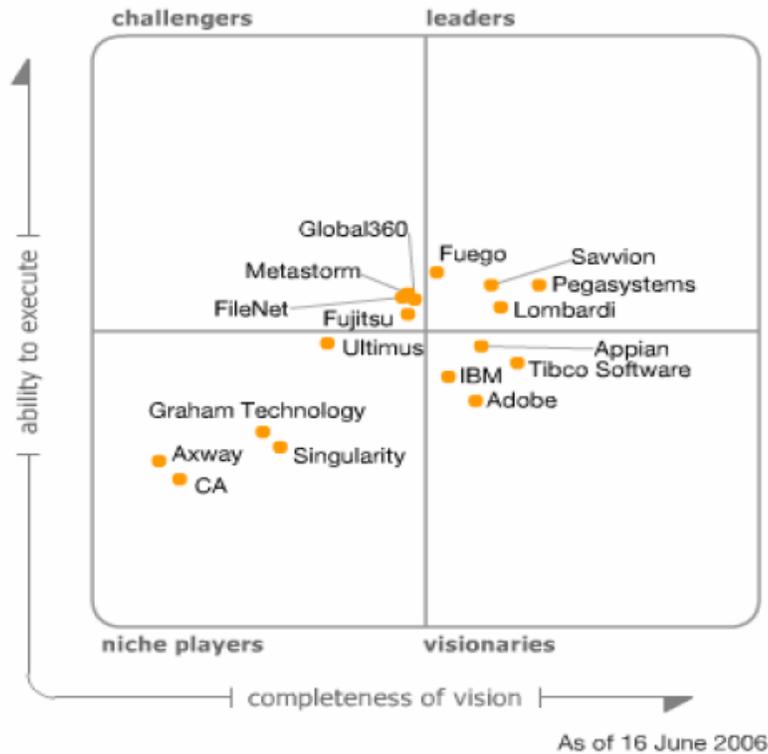
- Software licenciado
- Software Open source

El Software licenciado es apoyado por grandes corporaciones que pueden ayudar al emprendimiento por tener una Marca, recursos de marketing y la capacidad de convocatoria en empresas por su trayectoria. Pero por otro lado el costo del software excede en general varias decenas de miles de dólares, más un mantenimiento anual, poniendo un piso muy alto a los proyectos que incluyan este tipo de software. Además la mayor parte de esta inversión se lo llevan las empresas proveedoras de software y el emprendimiento podría capitalizar solo un pequeño porcentaje por comercializar este software. Algunos ejemplos de este tipo de empresas proveedoras de software de BPMS pueden ser: Oracle, IBM, CA, etc

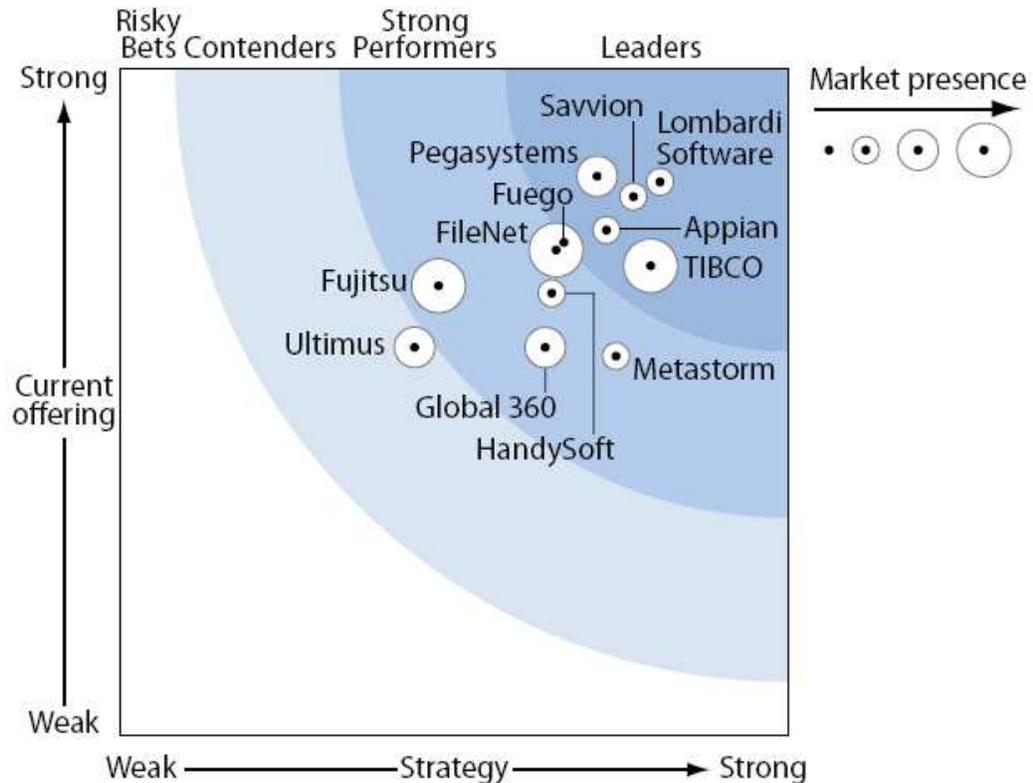
El Software Open Source por otro lado es una forma de licenciamiento libre de Software. Es decir que el código fuente y su uso es libre y gratuito, siempre que se cumplan algunas reglas como indican los diferentes modelos de licenciamiento (http://developer.kde.org/documentation/licensing/licenses_summary.html)

Esta clase de software brinda la posibilidad de usar el software sin necesidad de comprarlo, liberando recursos a los clientes para invertirlos en nuestra consultoría de implementación. Una vez implementado todo el proceso el cliente tendrá la posibilidad de pagar un soporte y mantenimiento remoto brindado por el proveedor, o no pagar nada.

A continuación mostramos algunos ejemplos de los más de 100 software de BPMS que existen actualmente por medio de los gráficos de estudios de Gartner y Forrester Research:



Source: Gartner (June 2006)



Source: Forrester Research, Inc.

De hecho desde que se hicieron estos estudios algunas empresas de software fueron cambiando de dueño y, por ende, sus políticas comerciales fueron mutando. Por ejemplo Fuego Inc. fue adquirida por Bea Systems (01/03/2006, Mu\$s 87.5 <http://www.networkworld.com/news/2006/030106-bea-acquires-fuego.html>). Y Bea Systems fue adquirida a su vez por Oracle Corp. (29/04/2008, Mu\$s 8500.- <http://www.networkworld.com/news/2008/042908-oracle-acquisition-of-bea.html>). Esto demuestra que se espera un fuerte crecimiento del mercado en esta clase de soluciones ya que en general las grandes compañías invierten sus excedentes de caja en líneas de negocios de mayor demanda y rentabilidad que sus productos actuales.

El software Open Source por otra parte es de libre acceso y uso. Existen en la actualidad algunos softwares con funcionalidades competitivos a los software licenciados. Sin embargo softwares sin "marca" son normalmente resistidos por usuarios y por técnicos que buscan seguridad en las contrataciones más que resultados. Es por esto que se buscó una solución

intermedia. Software Open Source provisto por grandes empresas del mercado que ofrecen, opcionalmente, servicios de actualización y soporte. Es decir que el cliente usa un software de una empresa multinacional conocida. En caso que el proyecto sea exitoso y quede en producción puede optar a futuro en contratar el servicio de soporte, en lugar de comprar por adelantado un software sin saber a priori si lo va a llegar a implementar, usar y obtener una devolución de su inversión.

Un ejemplo de esta clase de software puede ser jBoss jBPM (<http://www.jboss.com/products/jbpm>). Este software fue desarrollado originalmente por jBoss, una empresa orientada a los servicios de soporte para sus productos desarrollados en Java. Siguiendo la tendencia de las grandes empresas de adquirir empresas con productos en el cuadrante estrella de la matriz del Boston Consulting Group o matriz de crecimiento y participación, RedHat adquiere jBoss por un valor de u\$s 350M + u\$s 70M a resultados en abril de 2006. Actualmente RedHat es una de las 10 empresas más grandes de software, siendo sus principales indicadores:

Valor de mercado: u\$s 3910M

Ventas: u\$s 561M

Ebitda: u\$s 110M

P/E: 55.39 (el 5º coeficiente más alto de su sector)

Podemos ver estos parámetros comparando RedHat con otras empresas líderes de este mercado

Company	Symbol	Market Cap	P/E
Microsoft Corporation	MSFT	245.60B	14.41
Oracle Corp.	ORCL	109.25B	20.07
SAP AG	SAP	66.48B	25.31
Adobe Systems Inc.	ADBE	22.88B	28.80
CA, Inc.	CA	12.01B	21.61
Red Hat Inc.	RHT	3.91B	55.39

RedHat (RHT) VS. INDUSTRY LEADERS (73 Companies)

Statistic	Industry Leader	RHT	RHT Rank	
Market Capitalization	MSFT	245.60B	3.91B	8 / 73
P/E Ratio (ttm)	RTLX	105.75	55.39	5 / 73
Revenue Growth (Qtrly YoY)	SXCI	886.50%	31.80 %	15 / 73
EPS Growth (Qtrly YoY)	PWRD	164.30%	7.60%	18 / 73
Return on Equity (ttm)	PRO	160.81%	8.45%	30 / 73

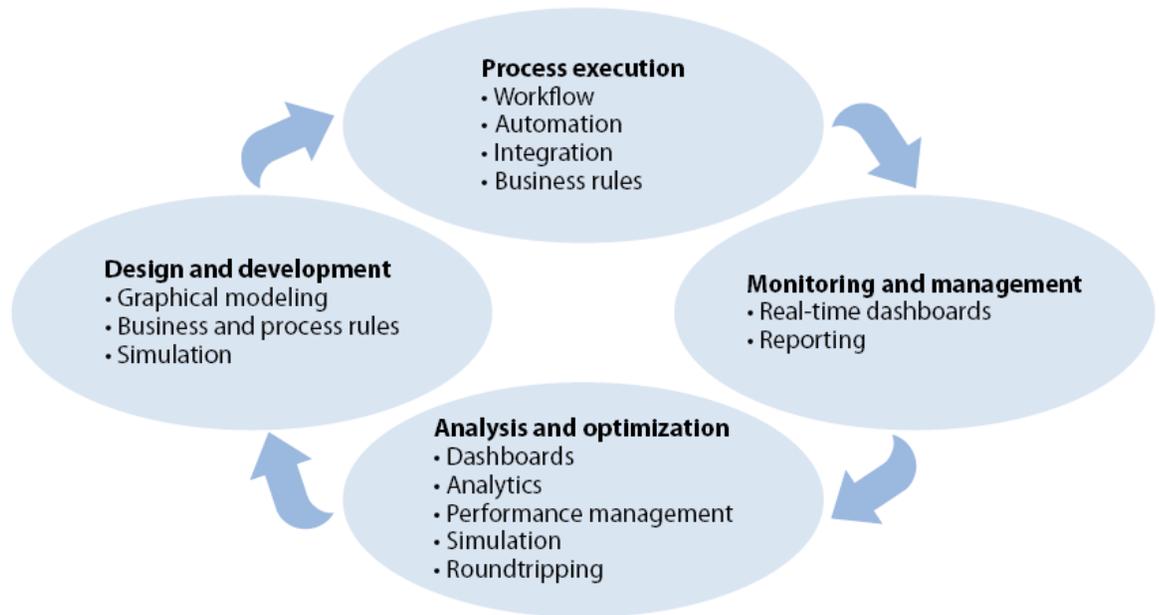
Fuente: Yahoo Finance 2/08/08 <http://finance.yahoo.com>

Implementación

En cuanto a la implementación se estima que la integración con sistemas existentes será más limitada que en una gran empresa ya que el software que tiene una empresa chica es más limitado, como así también los módulos instalados. En todos los casos será proporcional al tamaño del proyecto. Se estima que en los proyectos chicos la interacción será con los módulos financieros y comerciales de algún ERP del mercado, además de algunas planillas Excel. En el caso de implementaciones medianas y grandes se espera interactuar además con módulos de producción y/o logística y/o CRM, por dar algunos ejemplos

Por otro lado es oportuno definir los alcances de una instalación de un BPMS. Tomando como base este gráfico

Figure 2 BPM Life Cycle



Source: Forrester Research, Inc.

Podemos decir que los proyectos pequeños a implementar en PyMEs no contarán con todos los pasos ni todas las funcionalidades de un BPMS completo ya que no podrían recuperar fácilmente la inversión de un proyecto de tal magnitud. Tomando como base el gráfico de Forrester podemos decir que los proyectos incluirán típicamente los siguientes componentes, de acuerdo a su dimensión:

Proyectos Chicos:

- Capacitación y Consultoría
- Design and Development: Graphical modeling
- Process Execution: Workflow, automation
- Monitoring & Management: Reporting, Dashboards
- Analysis and optimization: --

Proyectos Medianos:

- Capacitación y Consultoría
- Design and Development: Graphical modeling
- Process Execution: Workflow, automation, integration
- Monitoring & Management: Reporting, Dashboards

Analysis & optimization: Performance Management, Round Tripping

Proyectos Grandes:

Capacitación y Consultoría

Design and Development: Graphical modeling, Business and process rules

Process Execution: Workflow, automation, integration, business rules

Monitoring & Management: Reporting, Dashboards

Analysis and optimization: Analytics, Performance Management, Round Tripping

Proceso de Venta

El proceso de venta es consultivo, es decir uno a uno. En general para cada prospect calificado que busque un presupuesto se deberá hacer un diagnóstico que demandará dos jornadas completas de consultoría (½ día in company, más ½ día para la elaboración de un documento y la presentación del mismo por un Director y un consultor). Como producto de este diagnóstico se elaborará una propuesta de servicios completa: consultoría, capacitación y BPMS, ajustada al tamaño de la empresa/proyecto/presupuesto. En caso que no sea aceptada se sugerirá realizar un trabajo parcial que incluye solamente una consultoría de negocios y de sistemas con diagnóstico y recomendaciones. De esta forma surge un "subproducto" o producto "semi elaborado" que denominaremos Consultoría en los análisis de ingresos. Se ofrecerá a los prospects además que lo invertido en estos proyectos parciales podrá ser tomado como parte de pago de los proyectos de BPMS, en caso que no se dilate más de 6 meses entre la entrega del proyecto parcial y la decisión de realización del proyecto Total.

Plan de Marketing

Mercado objetivo

A partir de la experiencia profesional de cada socio, el emprendimiento cuenta con un importante conocimiento de las características y necesidades de nuestros clientes objetivos.

En la actualidad existen en Argentina unas 10000 PYMES potenciales, de las cuáles un 75% son de capitales nacionales, y al menos un 50% de estas, necesita internacionalizarse o actualizar su modelo de gestión y de negocio. Otra parte importante (casi el 50% restante) son proveedoras de grandes corporaciones y se encuentran a diario con nuevos requerimientos que las obligan a incorporar nueva tecnología y mejorar sus procesos para poder seguir en el negocio.

Asimismo es importante remarcar que existe una tasa de mortalidad importante de empresas pequeñas y medianas, la cual cada día tiene una relación directa mayor a la falta de tecnología de gestión que les permita dar respuesta a las nuevas exigencias del mundo de los negocios.

Acciones de Marketing

Para el desarrollo de la estrategia de marketing de este emprendimiento, en una primera etapa, abordaremos las empresas relacionadas a cada uno de los socios, incorporando este servicio a los existentes en cada una de estas cías, y/o haciendo presentaciones y/o diagnósticos con planes de mejora que les permita mejorar su situación.

A partir de la experiencia de cada uno de los socios existen cerca de 150 empresas medianas a las cuales se les podría presentar una propuesta, o realizar un diagnóstico que les permita conocer sus oportunidades de mejora y desarrollo.

La experiencia de haber desarrollado en cada Cía. proyectos de consultoría y tecnología en forma exitosa, es el primer valor que nos permite avanzar sobre nuestro mercado objetivo, ya que existen los conocimientos de las necesidades de cada una y las relaciones profesionales necesarias para

iniciar los procesos de presentación de las soluciones, evaluación de necesidades, diagnósticos y presentación de propuestas de trabajo.

Como modo de inicio de las actividades de prospección, realizaremos un cuadro de clasificación de las Cías potenciales a ser contactadas, tomando como base las siguientes variables:

- nivel de conocimiento y relación con el equipo directivo y gerencial
- nivel de oportunidad de implementación de un proyecto de BPMS
- nivel de impacto del éxito del proyecto en los resultados de la Cía

A partir de una evaluación de cada Cía. sobre cada variable y una ponderación, de acuerdo al peso definido para cada una (40% relación, 30% oportunidad, 30% éxito), obtendremos un valor índice final que nos indicará a quienes deberíamos contactar primero y cual sería la forma de presentación y avance sobre cada caso, de acuerdo al conocimiento previo que poseemos de la Cía.

Esta metodología la utilizaremos para las primeras 50 Cías. en las que realizaremos presentaciones, estimando un avance a presentación de proyectos de 50%, un avance a presentación técnica y económica del 50% y una aceptación del 50% de los propuestas económicas.

Plan de Management

Estructura Corporativa

Vehículo: el emprendimiento se desarrollará como una Sociedad Anónima, aprovechando las facilidades y velocidad de conformación, libertad en los cambios de accionistas y capital societario

Jurisdicción: la sociedad se conformará en la Ciudad de Buenos Aires. La dirección fiscal de la sede central estará ubicada particularmente dentro del Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires. Más información sobre este proyecto se puede encontrar en:

http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/distrito_tecno/index.php?menu_id=23680

Principalmente se trata de un proyecto a 15 años que impulsa el ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Bs. As. Y que fomenta la instalación de empresas de Tecnología de la información y la Comunicación (TIC) en un sector del barrio de Parque Patricios. Como contrapartida se otorga la exención de Ingresos Brutos, líneas de crédito especiales para la compra, construcción y/o reparación de oficinas, mejorar la seguridad, tránsito y amenities de la zona. Al ser aún un proyecto (la ley se tratará en los noviembre en la legislatura porteña) no se consideran los beneficios concretos en la proyección de ingresos y egresos del proyecto.

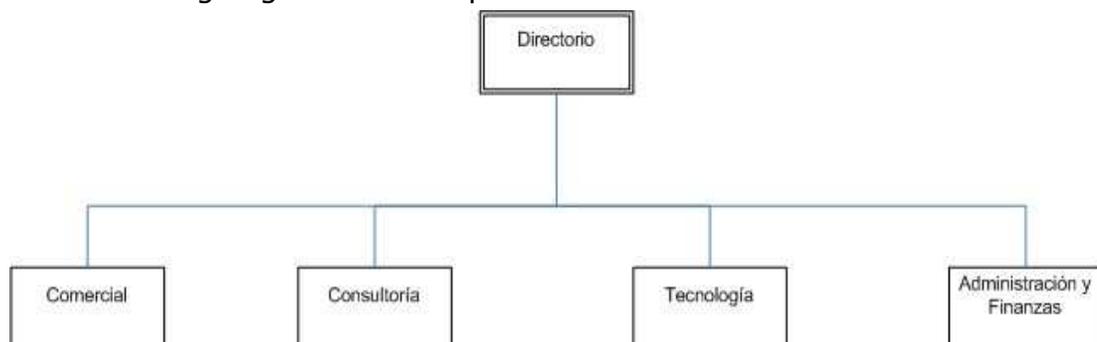
Governance: el paquete estará compuesto por 1200 acciones ordinarias, las cuales estarán en poder de los tres socios/accionistas por partes iguales.

Los tres accionistas formarán parte del directorio y se distribuirán los cargos que marca la ley de sociedades.

Organización

Habrá cuatro departamentos, un departamento de Consultoría, uno de Tecnología, uno de Administración y Finanzas y un departamento Comercial. Los tres socios tendrán a cargo cada uno de los departamentos nombrados y a su vez los tres ocuparán el departamento Comercial.

Este es el organigrama del emprendimiento:



Dos de los socios, los gerentes de Consultoría y de Tecnología recibirán una remuneración, ya que realizarán tareas operativas. En la primera etapa del proyecto, donde se necesitan un consultor y un implementador los gerentes de estas áreas realizarán estas tareas, que tienen remuneraciones diferentes. Durante esta etapa los ingresos estos socios serán igual a la suma de la remuneración de un consultor, mas la remuneración de un implementador, sobre dos. Es decir que el sueldo bruto de los

Directores/empleados en la primera etapa será de $(\$10000 + \$7500)/2 = \$8750$.

Cuando sea necesario un segundo consultor, el gerente de tecnología ocupará dicho cargo, se contratará y capacitará un implementador. Por lo tanto ambos directores/empleados pasarán a cobrar el sueldo de un consultor.

Dentro de la gerencia de Consultoría trabajarán y se gerenciarán los proyectos de esta índole

La gerencia de Tecnología tendrá a cargo los implementadores y desarrolladores.

El socio encargado de las finanzas de las empresas conformará el directorio, revisará y guiará las tareas del consultor externo, pero no percibirá ingresos por estas tareas. Será además quién financie el emprendimiento.

Perfiles de empleados

Consultores: profesionales de carreras de administración, economía y comercialización tendrán a cargo el análisis, diagnóstico, definición procesos e implementación de mejores prácticas.

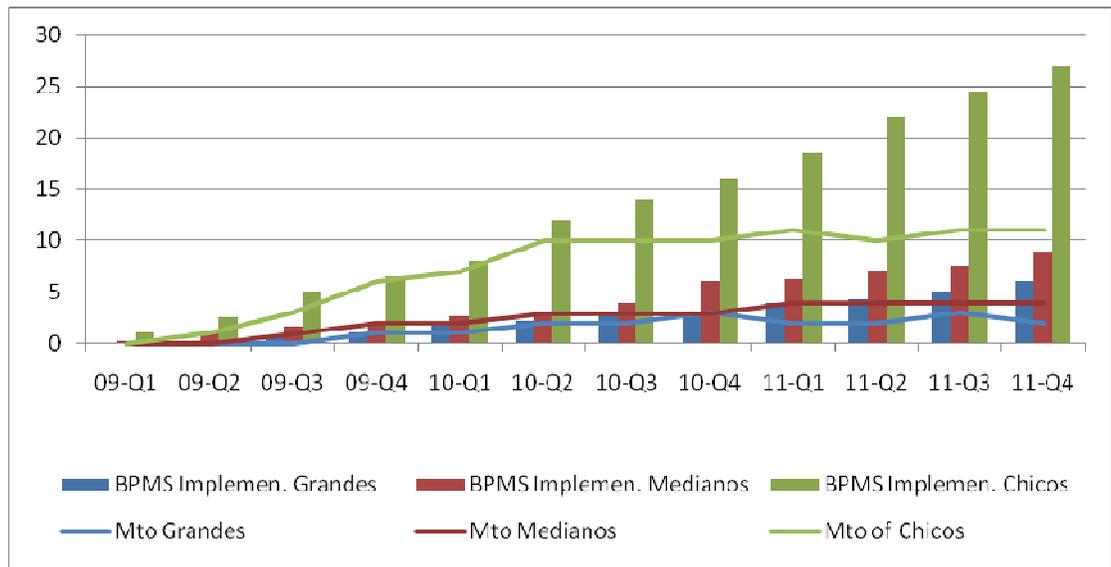
Implementadores: Están preparados para interactuar con los usuarios en la empresa cliente, ya sea para capacitar, como así también para resolver conflictos sobre el uso de la solución

Desarrollador: es quien realizará las interfases con otros sistemas, buscará los datos en las bases de datos de las empresas cliente, confeccionará los controles, reportes, etc

Cronograma de incorporaciones

Según el cronograma de ventas este será la carga horaria mensual y el personal necesario para poder afrontar esa carga de trabajo de implementaciones y mantenimiento. El personal no se reduce o vuelve en caso que haya un parate de negocios, sino que permanece en planta.

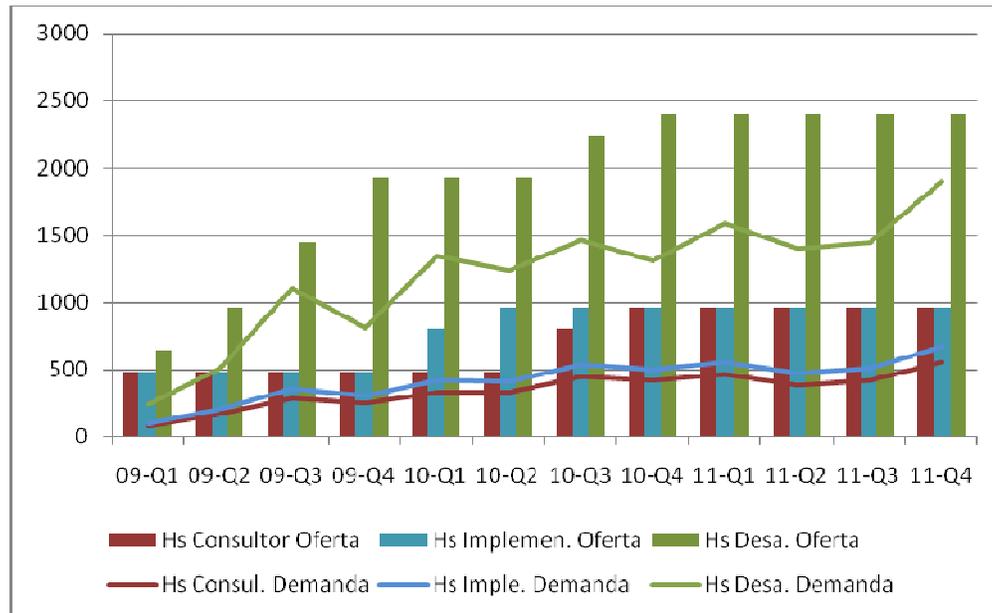
Como vimos los proyectos de implementación y mantenimiento (Mto) generan consumo de recursos. De acuerdo a la proyección realizada este sería el pronóstico de proyectos implementados y en mantenimiento



En las barras se observa como se van acumulando la cantidad de proyectos implementados de diferentes clases (Gdes, medianos y chicos)
En las líneas se observa como la cantidad de Proyectos que están en mantenimiento no se acumula ya que se estima que a los 12 meses el mantenimiento finaliza y no se renueva

Esta proyección de ventas genera una proyección de demanda de horas

Esta demanda es satisfecha con la contratación de recursos de acuerdo al siguiente gráfico:



En las barras se observa la cantidad de Horas disponibles por los empleados (oferta). Al ir contratando consultores e implementadores la oferta existente de mano de obra se incrementa por escalones.

En las líneas se observa la cantidad de horas proyectadas por el pronóstico de ventas y de implementación de esas ventas. Cualquier modificación en las ventas y calendario de entregas debe volcarse en este modelo para examinar si es necesario la contratar mas recursos.

Diagnóstico de los Recursos Humanos en Empresas TIC

En el año 2006, el nivel de empleo en el sector TIC en la Argentina fue alrededor de 284.000 personas (la mitad en forma directa y la otra mitad trabajando en tecnología en el resto de las empresas de la economía y en el área pública); esto equivale a casi el 2% de la Población Económicamente Activa (PEA) de la Argentina. Para fines del año 2007, este indicador se estima que llegó a 310.200 empleados. Se presume que este crecimiento continuará a una tasa del 8% anual, llegando a 365.000 en 2009.

En cuanto a la demanda de nuevos puestos de trabajo de perfiles críticos, se espera que excederá entre 17.000 y 21.000 profesionales TIC la oferta generada por el Sistema Educativo para el periodo 2006-2009. Asumiendo que la demanda de profesionales siguiera creciendo a un ritmo superior al de la oferta, nos encontraríamos ante una hipótesis “negativa” de evolución del Capital Humano

Una de las respuestas está en que el total de egresados del sistema académico en su conjunto, en los niveles universitario y Terciario, ha crecido en los últimos años, pero a una tasa que no supera el 5% anual. Además, del total de ingresantes no se recibe más del 12,7% en promedio en todo el sistema universitario. Esa tasa es del 11% si se observa a la universidad de gestión estatal. En el caso de las universidades de gestión privada, la tasa es de un 22,9%, siempre hablando de las carreras especializadas en TIC. (Fuente de los datos: BASES Y LINEAMIENTOS PARA UNA AGENDA DIGITAL ARGENTINA, CESSI, 2008)

Plan económico financiero

Costos y Precios

Los ingresos por proyecto serán principalmente función de la mano de obra empleada en cada proyecto. Por cada proyecto luego de la puesta en marcha se presupuestará un servicio de soporte de al menos 12 meses, equivalente al 20% del valor del proyecto a cobrar mensualmente.

- Esta actualización de las interfaces entre el BPMS y los sistemas de la empresa.
 - Información de los resultados obtenidos y su evolución
- soporte incluirá dos componentes:

Un segundo componente de ingresos será función del resultado de la implementación del proyecto en el cliente. Es decir se busca una asociación positiva con el cliente con dos fines:

- Aumentar los ingresos por proyecto, sin que necesariamente implique una inversión adicional mayor.
- Que este ingreso provenga de un mayor flujo de fondos a la empresa cliente

- Argumento de venta, realizando un supuesto fuerte descuento en los honorarios, trasladando ese ingreso al futuro éxito del cliente.

Como vimos en la descripción del negocio tendremos dos divisiones:

- Consultoría
- Implementación de BPMS (que incluye la consultoria del negocio)

La planificación de ventas se realizará sobre la base de tres tamaños de proyectos para cada una de las líneas de negocio: Chico, Mediano y Grande. Además por cada proyecto de BPMS implementado se empezará a cobrar un abono por Soporte y un componente de resultado de las implementaciones en negocios exitosos.

Para hacer la estimación de los proyectos se calcularán la cantidad de horas promedio por cada clase de proyecto.

Tamaño de negocio		Consultor	Implementador	Desarrollador
BPMS	Grandes	160 hs	160 hs	640 hs
	Medianos	80 hs	80 hs	320 hs
	Chicos	40 hs	40 hs	160 hs
Consultoría	Grandes	160 hs	hs	hs
	Medianos	80 hs	hs	hs
	Chicos	40 hs	hs	hs

Considerando estos sueldos brutos para cada uno de estos perfiles, podemos calcular un tarifario por perfil

Perfil	Salario Bruto	Factor (1)	Costo Total mensual	Horas Productivas (2)	Costo Directo Hora	Renta-Bilidad (3)	Valor Horario
Consultor	\$ 10,000	1.45	\$ 14,500	100	\$ 145.12	38%	\$ 200
Imple	\$ 7,500	1.45	\$ 10,875	120	\$ 90.70	66%	\$ 150
Desarrollador	\$ 5,000	1.45	\$ 7,250	140	\$ 51.83	93%	\$ 100

Notas (1): este factor esta compuesto por

Costo Directo Mano de Obra	Desarrollador	Implementador	Consultor
Sueldo Bruto Básico	\$ 5,000.00	\$ 7,500.00	\$ 10,000.00
Sdo Variable mensualizado	0%	\$ 0.00	\$ 0.00
Ticket Canasta (TC)	0%	\$ 0.00	\$ 0.00
Ticket Restaurant (TR)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Total Remuneración Bruta		\$ 5,000.00	\$ 7,500.00	\$ 10,000.00
SAC		\$ 416.67	\$ 625.00	\$ 833.33
Adicional por Vacaciones	21	\$ 58.33	\$ 87.50	\$ 116.67
Cargas Sociales	27.50%	\$ 1,505.63	\$ 2,258.44	\$ 3,011.25
ART	2.00%	\$ 100.60	\$ 150.60	\$ 200.60
Seguro	3.50%	\$ 175.00	\$ 262.50	\$ 350.00
SAC s/TC (no oblig.)	Si	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Comision Tickets	5.0%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Contribución s/TC	14.00%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Beneficios adicionales		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Total Costo Directo MO		\$ 7,256.23	\$ 10,884.04	\$ 14,511.85

Factor sobre Bruto = (Costo Total Directo / Remuneración Bruta) = 1.45

Notas (2): se estima que una parte de las horas del personal no serán facturables, por lo tanto el costo total directo debe amortizarse en una cantidad menos de horas de las disponibles. Las horas restantes son previsiones para capacitación, días de enfermedad, tareas comerciales, etc

Notas (3): de esta rentabilidad bruta se deberán pagar los gastos fijos, impuestos, amortizaciones, etc

Aplicando la matriz de Tarifas sobre la de dimensionamiento obtenemos la siguiente lista de precios

Tamaño de negocio	Consultor	Implementador	Desarrollador	Total	Importe total	
Valor Horario	\$ 200	\$ 150	\$ 100			
BPMS	Grandes	120 hs	160 hs	640 hs	920 hs	\$112,000
	Medianos	60 hs	80 hs	320 hs	460 hs	\$ 56,000
	Chicos	30 hs	40 hs	160 hs	230 hs	\$ 28,000
Consultoría	Grandes	80 hs	80 hs	0 hs	160 hs	\$ 28,000
	Medianos	40 hs	40 hs	0 hs	80 hs	\$ 14,000
	Chicos	20 hs	20 hs	0 hs	40 hs	\$ 7,000

Además, podemos esperar las dos siguientes líneas de negocios secundarias

Mantenimiento: es un abono que se brinda en forma obligatoria en los proyectos de BPMS. Es un servicio para capacitar, modificar y adaptar el proyecto en forma constante. El mismo se estima que consumirá

mensualmente un 5% del tiempo/costo total de proyecto. Este servicio genera ingresos y consume recursos. Para las estimaciones se considera que todos los proyectos se implementarán con un año de mantenimiento. En ningún caso de las proyecciones se considera que se renovará este mantenimiento, aunque la experiencia demuestra que luego de una negociación de volumen y valores la mayoría de las empresas clientes mantienen el abono de Mantenimiento.

Participación en los beneficios del cliente: este beneficio extra esperado se estima con las siguientes premisas:

- Los resultados del proyecto se verán luego de 6 meses
- Se espera que el resultado del proyecto sea equivalente a por lo menos un 6% del total del proyecto.
- Dividido en 12 meses tenemos un beneficio adicional del 0.5% mensual durante 12 meses

Este servicio genera ingresos pero no consume recursos.

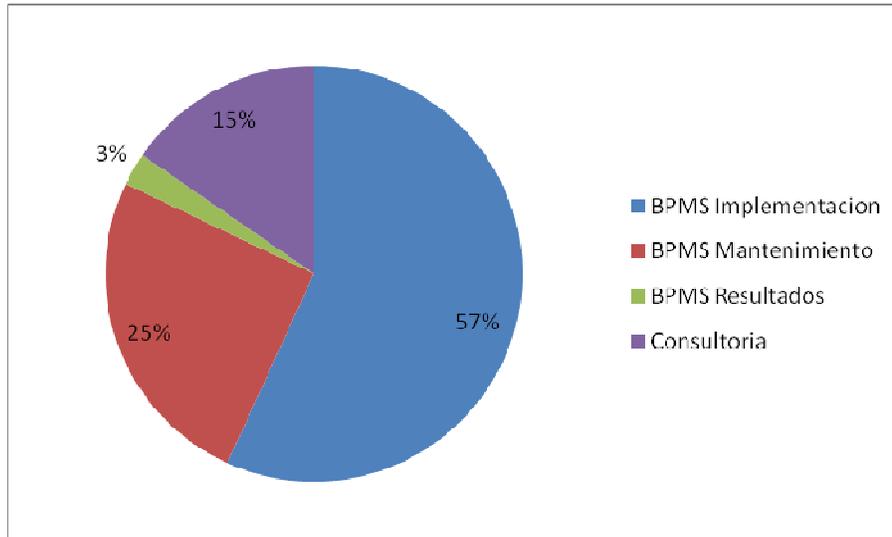
De esta forma obtenemos un cuadro de ingresos complementario

Tamaño de negocio		Mantenimiento	Resultados
Incidencia		5.0%	0.5%
BPMS	Grandes	\$ 5,600	\$ 560
	Medianos	\$ 2,800	\$ 280
	Chicos	\$ 1,400	\$ 140

Resultando los siguientes cuadros:

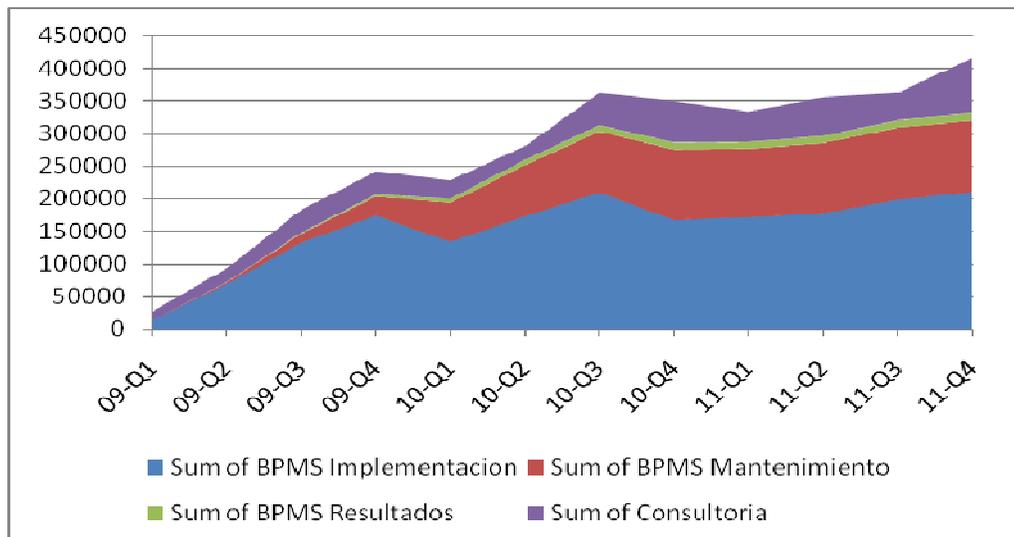
Ingresos

Ingresos totales acumulados durante todo el proyecto



En este gráfico se ve cual es el foco de nuestro emprendimiento y que no debemos descuidar: La implementación de BPMS

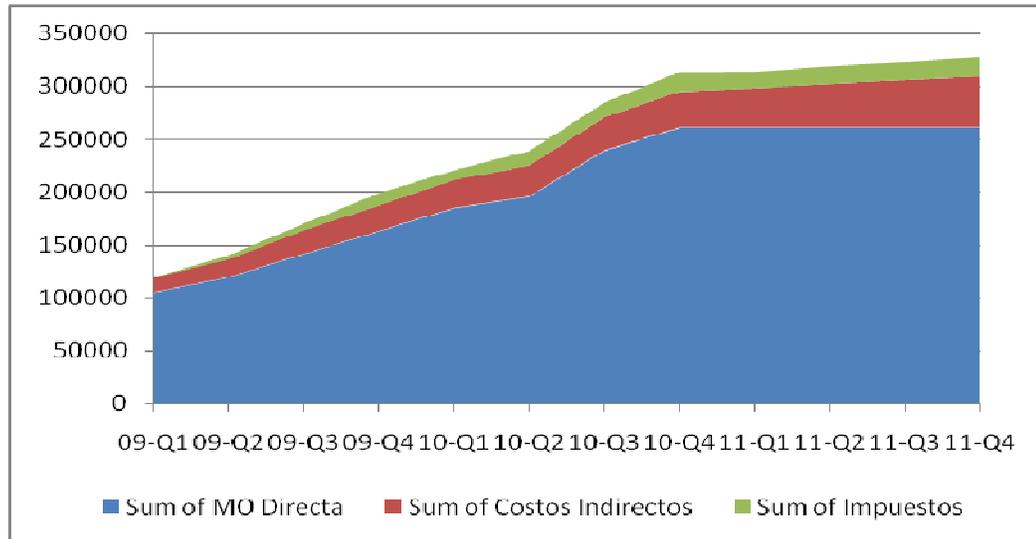
Ingresos – Distribución durante todo el proyecto



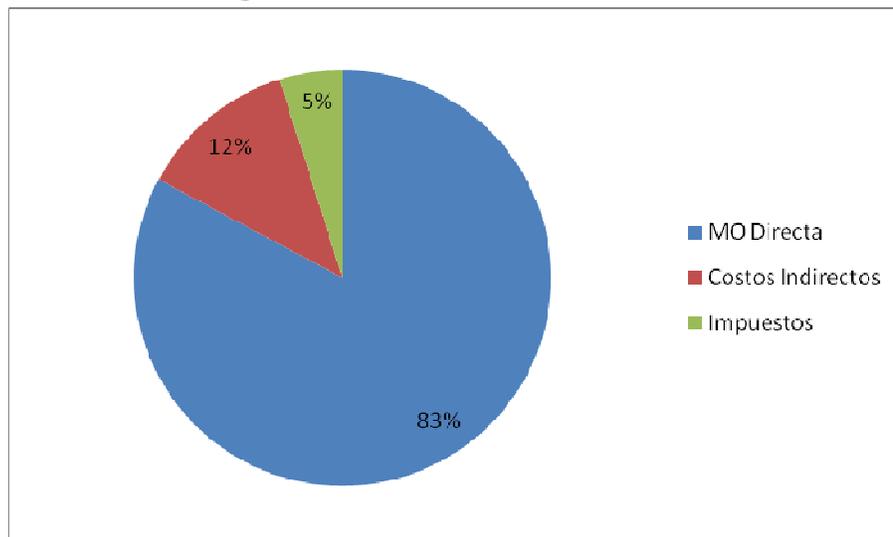
Si bien en el gráfico anterior tanto la consultoría como el mantenimiento parecen negocios marginales respecto a la unidad principal, en este gráfico se ve como acompañan durante todo el año y aportan constantemente, al igual que ocurre con los gastos fijos.

Egresos

Egresos – Distribución durante todo el proyecto



En forma acumulada, a lo largo de todo el proyecto, tenemos la siguiente distribución de gastos:



- 1) La mano de obra, los costos directos, se lleva el 83% de los gastos proyectados, como todo proyecto Mano de Obra intensiva.
- 2) Dentro de Impuestos se considera el impuesto a los créditos y débitos bancarios (1.2%) e Ingresos Brutos (3.5%). Los impuestos laborales están incluidos dentro del cálculo del costo de Mano de Obra. El costo del impuesto a las ganancias no se considera debido a que:

- a. Al final del primer año no se obtendrán ganancias por encima de los mínimos no imposables
- b. Al final del segundo año si se obtendrían ganancias que deberían liquidarse a mitad del tercer año, momento en el que la empresa ya debería gozar de los beneficios de la Ley de promoción de la industria del software y servicios informáticos (Ley 25.922)

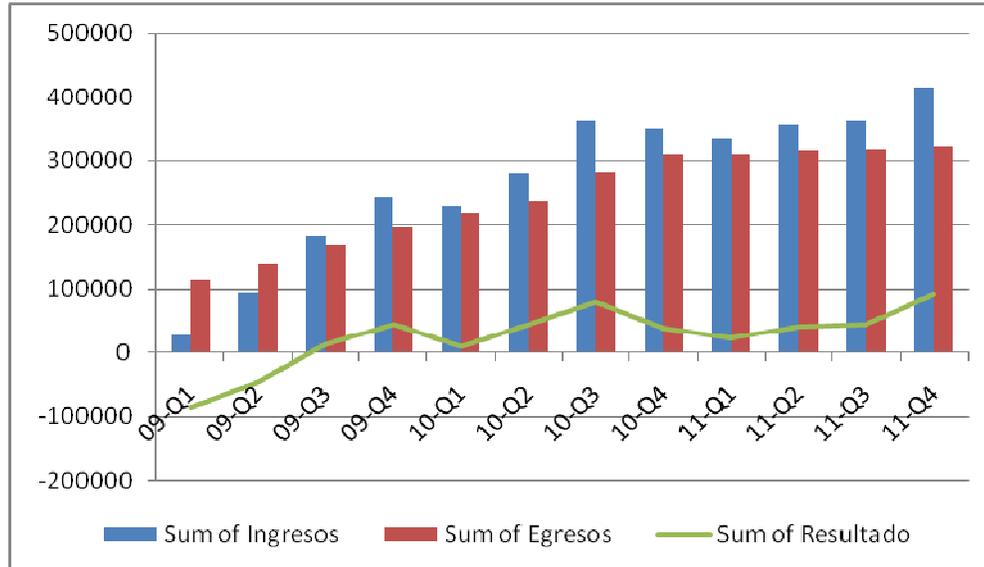
3) Dentro de los costos indirectos se toma la siguiente tabla:

Quarter	GS.Oficina	Gs. Adminis.	Gs. Comuni.	Gs. Contador	Gs. Viáticos	Gs. Marketing
09-Q1	\$ -	\$ 6,531	\$ 656	\$ 6,500	\$ 612	\$ -
09-Q2	\$ -	\$ 6,531	\$ 849	\$ 1,500	\$ 650	\$ 7,500
09-Q3	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 1,100	\$ 1,500	\$ 689	\$ 8,500
09-Q4	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 1,424	\$ 1,500	\$ 731	\$ 9,600
10-Q1	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 1,773	\$ 2,250	\$ 776	\$ 10,800
10-Q2	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 2,053	\$ 2,250	\$ 824	\$ 12,900
10-Q3	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 2,377	\$ 2,250	\$ 874	\$ 14,700
10-Q4	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 2,751	\$ 2,250	\$ 928	\$ 16,600
11-Q1	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 3,185	\$ 3,000	\$ 984	\$ 18,600
11-Q2	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 3,687	\$ 3,000	\$ 1,045	\$ 22,200
11-Q3	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 4,268	\$ 3,000	\$ 1,109	\$ 25,200
11-Q4	\$ 4,500	\$ 6,531	\$ 4,941	\$ 3,000	\$ 1,177	\$ 27,800

Donde se considera:

- Oficina: \$1500 mensual, a partir del mes 6
- Administrativa: Recepcionista part time (10 a 17 hs), Sueldo bruto \$1500, mas aportes, SAC, vacaciones, etc
- Comunicaciones: empezando de \$200 por mes (línea de internet con dos líneas fijas, promoción primeros 6 meses \$49, el abono de tres celulares)
- Contador: Contador externo para la liquidación de sueldos, presentaciones impuestos etc. Se espera incrementar sus ingresos conforme se aumente la cantidad de personal y la facturación. Dentro de este ítem se suman en el primer período \$5000 como gastos de conformación de la sociedad.
- Viáticos: irán aumentando de acuerdo al volumen de negocios esperados
- Marketing: una vez que los ingresos superen a los ingresos se comenzará a invertir en campañas de marketing.

En conclusión, la previsión de ingresos y egresos será la siguiente;



Para no tener saldo negativo (quebranto) se necesitaría una inversión inicial de \$150000.-

Sin embargo en caso de obtener los resultados esperados a lo largo de tres años se obtendrá a fin de 2011 la suma de \$415682.- Lo que representa una tasa interna de retorno del 32% anual.

Conclusiones

Como resumen y corolario del presente trabajo realizaremos un cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Análisis FODA del Proyecto

Haciendo un resumen de las posibilidades del proyecto ro podemos decir que:

Fortalezas	Debilidades
El mercado mundial y local es demandante de este tipo de servicios El manegement team es heterogéneo y complementario. Tiene experiencia en cabeza de cada uno de los directores del emprendimiento	Falta de historia en el mercado como empresa independiente Financiamiento
Oportunidades	Amenazas
Hay regímenes de promoción funcionando (Ley 25922, promoción a empresas de SSI) y por lanzarse (Parque Tecnológico GCBA) Hay una demanda detectada insatisfecha en clientes conocidos	Los RRHH son cada vez más escasos por la instalación de empresas globales de desarrollo en el país, empresas de software factory que exportan servicios y una falta de crecimiento en el ingreso en carreras de "duras" y de tecnología.

Decisión Final

Habiendo recibido las herramientas complementarias de la profesión de cada uno de los integrantes del management team de este emprendimiento en el ITBA es muy probable que este trabajo teórico se convierta en realidad en un futuro cercano.

La visión de negocios, de modo integral, y el espíritu entrepreneur que cada integrante del equipo y del ITBA que, como institución, transfiere por medio de los contenidos curriculares y extracurriculares inclinan la balanza para hacer realidad la teoría aquí volcada.

Las oportunidades no pueden desaprovecharse. Teniendo herramientas sólidas para dar una respuesta acorde a la demanda de los clientes la idea de materializar una nueva forma de brindar servicios, dando una propuesta de valor a los clientes como hoy no existe en el mercado, merece concretarse.