

INFOPARTNER, EMPRESA PARA GESTIÓN DE DATA CENTER

**CARLOS BELTRÁN
MIGUEL DUARTE
JORGE ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INFORMÁTICA
BOGOTÁ D.C.
2012**

INFOPARTNER, EMPRESA PARA GESTIÓN DE DATA CENTER

CARLOS BELTRÁN

MIGUEL DUARTE

JORGE ALVAREZ

**Trabajo de grado como requisito para optar por el título de
Especialista en Gerencia Informática**

ASESOR

RAÚL ORIOL MEDINA VARGAS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INFORMÁTICA

BOGOTÁ D.C.

2012

Resumen

Concepto del negocio

Infopartner.

Es una empresa de servicios informáticos a la medida que potencien la generación de valor agregado en las compañías. Tiene oferta de paquetes creados a partir de convenios con proveedores aprovechando precios de economía de escala y satisfaciendo todas las necesidades a nivel informático que tenga la compañía. La principal fortaleza consiste en la unificación de servicios en un solo proveedor, permitiendo que la compañía se dedique a su negocio. La mayor competencia son empresas con servicios propios que pueden ofrecer mejores tarifas, aunque probablemente no ofrezcan unos servicios complementarios como los que generaría esta compañía.

Dentro de los servicios que ofrecemos se encuentran: valoración de la información de las empresas, diseño de estrategia informática, tercerización de datacenters, construcción, arrendamiento, Software as a service, canales de comunicación, sitios alternos para recuperación de desastres y en general todo lo que requiera la empresa para tener su información segura y productiva con bajo riesgo, alto nivel de calidad y servicio y costo más bajo que obteniendo los servicios directamente de diferentes proveedores.

Perfil de los emprendedores

- Carlos Urbey Beltrán Hernández, ingeniero de sistemas de la Universidad Incca de Colombia, certificado en ISO9001, ISO14001, ISO18000, experiencia en infraestructura, director de proyectos, migraciones de plataforma, manejo de proveedores, Oficial de Seguridad, Continuidad del negocio.
- Miguel Ángel Duarte Herrera, Ingeniero de sistemas de la Universidad Industrial de Santander, 4 años de experiencia en el desarrollo de proyecto de soluciones

informáticas para empresas del sector salud. Experiencia en tecnologías de punta alrededor de la computación en la nube con productos Microsoft.

- Jorge Iván Álvarez Ingeniero de sistemas de la Universidad de los Andes, especialista en Construcción de Software, con 12 años de experiencia en roles como desarrollador, consultor, arquitecto y director de proyectos.

Ventajas competitivas

Dentro de las ventajas que tiene la empresa se encuentran:

- Trabajo de alto valor agregado, con buen retorno de inversión por servicio, 40% en promedio.
- Una vez que el cliente toma los servicios difícilmente puede tomar una alternativa diferente.
- No es necesario tener una gran infraestructura, ya que son nuestros proveedores quienes la manejan y nos usan como un canal para promocionar sus productos.
- En lo posible no se manejarán equipos de cómputo diferentes a los usados por la fuerza de venta y el grupo administrativo, lo cual permite que la obsolescencia sea muy baja.

Resumen de las inversiones requeridas

Es necesario iniciar con un capital de los socios de 300 millones y un financiamiento a dos años de 300 millones adicionales, lo cual nos permitirá: sostener la oficina, consolidar la fuerza de ventas y los medios de promoción, establecer las alianzas con los diferentes proveedores y tener el capital para invertir en los proyectos y el desarrollo de los servicios.

Proyecciones de ventas y rentabilidad:

En el primer año las ventas se espera que sean del orden de los 1.181 millones, en el segundo año se esperan 2.401 y en el tercer año 3.565. Es de considerar que la

venta de los servicios está contemplada con un esquema conservador, que podría resultar realmente mayor al proyectado, en el primer año hicimos cálculos para vender 9 servicios, 15 durante el segundo año y 21 durante el tercero.

La rentabilidad esperada es:

-1,8% en el primer año, 11,2% en el segundo año y 17,6% en el tercer año, pero en el cuarto año 21,4%, y en el quinto 26,0%, lo cual se da porque a medida que crece la masa de clientes, se logran mejores costos y se puede negociar con mayor propiedad ante los proveedores de los servicios finales.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Con un esquema de ventas conservador, la TIR esperada durante los 3 primeros años es de 18% y el VPN es de 20, 21 millones, tomando en cuenta que la amortización de la deuda inicial se planeó para 2 años, significaría que al tercer año se recuperaría la inversión, con unos valores no muy grandes, pero los cálculos proyectados para cinco años nos darían una TIR de 88% y un VPN de 1546,74 millones. La rentabilidad por servicio es bastante alta, más del 40% en promedio, pero tal vez la mayor ventaja es que ofreceríamos un servicio que necesita el empresariado colombiano para mejorar su competitividad y para hacer crecer la cantidad de valor en información que redundará en la producción de bienes con mayor valor agregado.

Abstract

Objetivo de la investigación

Determinar la viabilidad y el escenario de una empresa orientada a proveer servicios informáticos a las compañías, permitiéndoles ampliar su expectativa de crecimiento debido al apoyo de sus procesos de negocio mediante la tecnología, permitiéndoles hacer énfasis en su cadena de valor y obteniendo todas las ventajas competitivas de tener bien administrado su manejo de información.

Metodología utilizada

Investigación directa con proveedores y mercado, para determinar qué desventajas, amenazas, oportunidades y fortalezas tendría una empresa con esta clase de servicios.

Resultados de la investigación

El mercado colombiano aún está bastante inexplorado por esta clase de empresas, y en muchos casos, la atención por parte del vendedor es un factor determinante para decidir si se contrata a una empresa o no. Se encontró que los productos relacionados con administración y construcción de data center tienen alta competencia, pero los servicios de asesoría integral y el manejo de software as service, aún son campos explotables en la industria colombiana.

Conclusiones principales

La empresa puede ser bastante rentable si se enfoca en el ofrecimiento de servicios complementarios, que permitan diferenciarse con respecto a grandes empresas que ofrecen algunos de los productos, pero no todos los servicios que se pretenden integrar.

El uso de economías de escala permite reducir costos y ofrecer mejores tarifas a los clientes, además el aparecer como negociador de tecnología frente a grandes

compañías de comunicación, como un canal distribuidor de sus productos, nos permite establecer alianzas estratégicas, con disminución de costos y por supuesto, un beneficio tangible para los clientes.

En uno de los puntos donde se debe hacer mayor énfasis es en el aseguramiento de la calidad de los productos ofrecidos, y en establecer fuertes compromisos con los proveedores finales de los servicios.

Contenido

1.	Introducción	1
1.1.	Justificación	1
1.2.	Nombre de la empresa: INFOPARTNER.....	1
1.3.	Tipo de empresa: De servicios.....	1
1.4.	Visión	1
1.5.	Misión	1
1.6.	Ventajas competitivas	2
1.7.	Perfil de los emprendedores.	2
2.	Metodología empleada	4
2.1.	Mercado de los productos.....	4
2.2.	Competencia.....	5
3.	Análisis Del Sector	6
3.1.	Análisis Económico	6
3.2.	Análisis Técnico.....	6
3.3.	Análisis legal	7
3.4.	Análisis ecológico.....	7
3.5.	Análisis del mercado.....	8
3.5.1.	Segmentación del mercado y mercado objetivo.....	12
3.6.	Análisis de la competencia	13
4.	Técnico (Producto y/o Servicio).....	18
4.1.	Concepto del producto o servicio.....	18
4.2.	Estado de desarrollo	19
4.3.	Descripción del proceso productivo	20
4.4.	Recursos y requerimientos del proceso productivo.....	21
5.	Análisis Estratégico	23
5.1.	Análisis interno	23
5.2.	Contratos con empresas aliadas.....	23
5.3.	Análisis DOFA. (Oportunidades y Amenazas – Debilidades y Fortalezas).	25

5.4.	Objetivos estratégicos	28
6.	Plan De Marketing	30
6.1.	Objetivos de marketing	30
6.2.	Estrategia general de marketing	30
6.2.1.	Estrategia de servicio.....	31
6.2.2.	Estrategia de precio.....	32
6.2.3.	Estrategias de distribución	33
6.2.4.	Estrategias de promoción.....	35
6.2.5.	Estrategias de comunicación	36
6.2.6.	Estrategia post-venta.....	36
6.2.7.	Estrategia de posicionamiento	40
7.	Organización	42
7.1.	Estructura organizacional.....	42
8.	Financiero	44
8.1.	Plan De Ventas.....	44
8.2.	Sistema Contable De La Empresa.....	45
8.3.	Balance General Inicial Proyectado	46
8.4.	Estado De Ganancias O Pérdidas Proyectado	48
8.5.	Flujo de caja presupuestado.....	50
8.6.	Evaluación del proyecto	52
8.6.1.	Capitalización de la empresa.....	52
8.6.2.	Punto de equilibrio financiero.....	53
8.7.	Evaluación del proyecto en escenario optimista.....	54
8.7.1.	Análisis Indicadores Financieros.....	54
8.8.	Evaluación del proyecto en escenario pesimista	58
8.8.1.	Balance general escenario pesimista	58
8.8.2.	Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista.....	58
8.8.3.	Flujo de caja escenario pesimista	59
8.8.4.	Evaluación del proyecto escenario pesimista.....	60
8.8.5.	Análisis Indicadores Financieros.....	60
9.	Marco teórico o conceptual	64
9.1.	Estado del arte.....	64

9.2.	Marco conceptual.....	65
10.	Soporte Bibliográfico	69
10.1.	Textos de consulta.....	69
10.2.	Otros: Revistas.....	69
10.3.	Sitios WEB.....	70
11.	Resultados	71

Listado de Tablas

TABLA 3.1. CUOTAS DE MERCADO POR MUNICIPIO DE ACCESO FIJO A INTERNET	9
TABLA 3.2. ANALISIS DE MERCADO 2011 – 2013	11
TABLA 3.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	17
TABLA 5.1. CONTRATOS CON EMPRESAS ALIADAS	24
TABLA 5.2. ANALISIS DOFA	28
TABLA 7.1. PLANTILLA DE PERSONAL	43
TABLA 8.1. PLAN DE VENTAS	45
TABLA 8.2. BALANCE GENERAL INICIAL PROYECTADO	46
TABLA 8.3. BALANCE GENERAL	47
TABLA 8.4. ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS PROYECTADO	48
TABLA 8.5. ESTADO DE RESULTADOS	49
TABLA 8.6. FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO	51
TABLA 8.7. EVALUACION DEL PROYECTO	52
TABLA 8.8. BALANACE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA	57
TABLA 8.9. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO PESIMISTA	57
TABLA 8.10. FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA	58
TABLA 8.11. EVALUACION DEL PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA	59

Listado de Figuras

FIGURA 3.1. SEGMENTACION DEL MERCADO Y MERCADO OBJETIVO	12
FIGURA 4.1. DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO	20
FIGURA 7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
FIGURA 8.1. UTILIDAD	45
FIGURA 8.2. PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	53
FIGURA 8.3. RETORNO DE LA INVERSION	54

1. Introducción

1.1. Justificación

En Colombia existe una falta de cultura bastante grande con respecto a la importancia del manejo de la información, mientras que en el mundo, para empresas como Google, Apple, Disney o Amazon más del 70% de su valor comercial corresponde a la valoración de su información, de sus conocimientos intangibles, en Colombia las empresas todavía no valoran lo suficiente este activo fundamental, es ahí donde Infopartner, como aliado tecnológico de las empresas, puede ayudar a potenciar con servicios de alta calidad, bajo costo y bajo riesgo, el desarrollo y la valoración de su información.

1.2. Nombre de la empresa: INFOPARTNER

1.3. Tipo de empresa: De servicios

1.4. Visión

Ser un aliado de tecnología estratégico reconocido por el empresariado colombiano como una herramienta efectiva en el aumento del valor informático de las compañías.

1.5. Misión

Infopartner es una empresa colombiana destinada a ofrecer un conjunto de productos y servicios tecnológicos en el campo de las TI, basándose en la colaboración de

empresas del sector con las cuáles se ofrezcan servicios unificados para los clientes, reduciendo sus dificultades, costo y riesgo en sus actividades informáticas.

1.6. Ventajas competitivas

- Conocimientos en valoración de información de las empresas.
- Negociaciones con un solo proveedor que ofrece soluciones integrales a la medida del negocio.
- Costos más bajos al poder ofrecer precios sólo obtenibles con economía de escala al negociar con grandes proveedores.
- Menor riesgo de instalación, manejo de desastres y administración de datacenters.
- Ofrecer un muy alto nivel de servicio al cliente que pueda contrarrestar el pésimo servicio que tienen algunos competidores actuales en el mercado.

1.7. Perfil de los emprendedores.

- Jorge Iván Álvarez Ingeniero de sistemas de la Universidad de los Andes, especialista en Construcción de Software de la misma universidad, estudiante de Gerencia informática de la Universidad EAN, con 12 años de experiencia en el ramo de la informática, en diferentes roles como desarrollador, arquitecto y director de proyectos.
- Carlos Urbey Beltrán Hernández, ingeniero de sistemas de la Universidad Incca de Colombia, certificado en ISO9001, ISO14001, ISO18000, experiencia en infraestructura tecnológica, director de proyectos, migraciones de plataforma, manejo de proveedores, Oficial de Seguridad, Continuidad del negocio.
- Miguel Ángel Duarte Herrera, Ingeniero de sistemas graduado de la Universidad Industrial de Santander de la ciudad de Bucaramanga en el año 2008, 4 años de

experiencia en el desarrollo de proyecto de soluciones informáticas para empresas del sector salud. Actualmente laborando principalmente con tecnologías de punta alrededor de la computación en la nube basado en productos principalmente desarrollados por Microsoft.

2. Metodología empleada

Durante la investigación se manejaron dos sectores alrededor de los cuales se enfocaron las búsquedas de información: mercado de los productos y competencia.

2.1. Mercado de los productos

En la investigación del mercado de los productos se incluyó la investigación de los productos mismos, dando respuesta a dos preguntas: ¿qué se puede ofrecer? Y ¿quiénes compondrían el mercado objetivo?

Para la investigación de la primera pregunta se utilizaron estadísticas de mercado, estándares internacionales disponibles como los de The Uptime Institute¹, se revisaron las fuentes de información acerca de las tendencias mundiales en implantación de data centers, así como la experiencia local aportada por una empresa partner llamada DIA Ltda.

Para la investigación de la segunda pregunta se utilizaron estadísticas de las empresas competidoras como ETB² y reportes del Ministerio de tecnologías de la información y telecomunicaciones³, y se obtuvo información de la empresa DIA Ltda, la cual nos ayudó a enfocar mejor el mercado objetivo, sus expectativas y la capacidad de crecimiento que tendría la compañía.

¹ Ver Sitios WEB, referencia 12

² Ver Textos de Consulta, referencia 9

³ Ver Textos de Consulta, referencia 7

2.2. Competencia

La investigación de la competencia, sus productos en el mercado y a su vez, la posibilidad de servicios que se pueden ofrecer siendo aliados de negocios, se basó en los informes del Ministerio de tecnologías de la información y telecomunicaciones, pero también en búsquedas por internet de empresas en Colombia que ofrecen esta clase de servicios, y en la experiencia de los investigadores, quienes han tenido contacto con estas empresas en diferentes escenarios de trabajo.

No se utilizaron encuestas en las investigaciones, debido a que no es sencillo que las empresas colombianas, tanto proveedores como posibles clientes liberen información acerca de sus posibilidades de inversión o mercado, por lo cual lo más apropiado fue encontrar las capacidades de los competidores por su propaganda y experiencia en el medio, y revisar las estadísticas empresariales para ver el posible mercado.

3. Análisis Del Sector

3.1. Análisis Económico

Reducción de costos Ineludiblemente, los presupuestos de TI en general, y de los Data Centers en particular, decrecen de forma continua, al mismo tiempo que los requerimientos de los usuarios aumentan y las exigencias de calidad se multiplican. Por otro lado, estos costes amenazan con dispararse como resultado de las nuevas tecnologías, el crecimiento de los datos y la tendencia a la centralización de sistemas hasta ahora descentralizados. Todo ello crea presiones presupuestarias que impiden que los fondos puedan dedicarse a proyectos que aporten un valor real.

3.2. Análisis Técnico

Optimizar y racionalizar recursos de alto costo para las empresas en contraposición a la filosofía de añadir nuevos servidores y almacenamiento dedicado para cada nuevo requerimiento de servicios es una aspiración que se ha convertido en una obligación del responsable de TI. Eliminar los silos de tecnología es el primer paso para acabar con la baja utilización de la infraestructura y el crecimiento imparable del acopio de espacio y gastos en energía, refrigeración y otros elementos básicos del Data Center.

Adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas La evolución de la tecnología habitualmente aventaja a la evolución de los antiguos Data Centers que fueron diseñados para equipamientos que eran mucho menos “depredadores” de recursos vitales como espacio, energía eléctrica y refrigeración, por ejemplo, los modernos servidores de alta densidad y sistemas centralizados de almacenamiento.

3.3. Análisis legal

Los gobiernos han aumentado el tiempo que se debe conservar los datos hecho que impacta a los departamentos de tecnología informática, por lo que tienen que ampliar sus data center y capacidad de almacenamiento

Presiones regulatorias y seguridad de la información Diversas normativas sobrevuelan el Data Center, vigilando el día a día de los responsables de TI. Estas normativas van desde áreas ya mencionadas como las medioambientales hasta las de seguridad y protección de datos. Existe asimismo una cada vez mayor regulación legal para mantener ciertos datos por periodos cada vez más largos, lo que aumenta la presión sobre la capacidad de almacenamiento de los Data Center.

La Seguridad como término general finalmente se resume en la seguridad de la información. Afrontar las amenazas internas y externas de accesos no autorizados a la misma ya no sólo es un objetivo del negocio, sino una obligación que por ley deben afrontar las organizaciones.

Flexibilidad para la incorporación de nuevos servicios Un Data Center moderno debe evitar los codazos que habitualmente se producen para la obtención de cada metro cuadrado cuando se necesita incorporar un nuevo servicio para dar respuesta a nuevas necesidades del negocio. Esto, redundará en un acortamiento de los plazos para la puesta en marcha de las nuevas soluciones.

3.4. Análisis ecológico

Control del impacto ambientalarlo verde no es una simple moda más, sino que se ha convertido en un problema estratégico. Por ejemplo, la responsabilidad ambiental es un objetivo estratégico para organizaciones que ofrecen servicios públicos. Para algunos

negocios, los Data Centers constituyen la mayor unidad de gasto energético, poniendo al departamento de TI en el centro de las miradas de los responsables de las relaciones sociales.

La factura es por otro lado una preocupación cada vez más crítica en un mundo en el que el coste de la energía no dejará de crecer según todas las previsiones. Esto se entenderá mejor si explicamos que en el año 2009, por cada euro que se invierta en un Servidor, el gasto energético en 3 años de uso de ese Servidor ascenderá a 0,98€⁴.

3.5. Análisis del mercado

El mercado al cual como empresa hemos decidido apuntar la prestación de nuestros servicios es principalmente el mercado de las pequeñas y medianas empresas en un comienzo a nivel nacional y a un mediano y largo plazo a nivel internacional. Actualmente en Latinoamérica existen alrededor de 16,6⁵ millones de microempresas, 716mil pequeñas empresas y 145mil medianas empresas, por lo tanto es un mercado muy amplio y el cual no ha sido muy explorado por las diferentes empresas prestadoras de servicios de datacenters.

A pesar de que estas empresas no tengan un gran poder adquisitivo, nosotros como empresa que brindará una solución integral buscaremos la manera de ofrecer soluciones asequibles de cierta manera o trataremos de establecer una estrategia en la que se pueda plantear una unión entre varias empresas de estas que pertenezcan al mismo sector y que de cierta manera entre todos puedan obtener un paquete integral en el que la información de todos ellos puedan encontrarse protegida.

Sabemos que generalmente los empresarios dueños de estas empresas de pequeño y mediano tamaño no siempre son los que más invierten su patrimonio en tecnología porque de cierta manera tienen una mentalidad de que si las cosas han venido

⁴ www.fujitsu.com/downloads/EU/es/.../Fujitsu-Datacenter-hoy.pdf

⁵ www.fundes.org/?cnty=1001&lang

funcionando bien como hasta el momento lo seguirán haciendo sin necesidad de cambiar su funcionamiento, ellos piensan todo lo contrario, que si llegan a hacer reajustes en su funcionamiento pueden llegar a obtener resultados no deseados.

Es por esto que hay que plantear una muy buena estrategia de comunicación especializada en este nicho de mercado, hay que buscar la manera de llegar de una forma práctica y convincente a este tipo de empresarios con el fin de darles a entender la importancia y el valor que tiene toda su información y lo importante que sería no tener expuesta de cierta manera a cualquier peligro este bien intangible de su organización, hay que hacerles entender las grandes pérdidas que podrían llegar a incurrir en el caso en que toda esta información que tienen almacenada de forma no segura sufra alguna pérdida o deterioro.

Analizamos que si en un plazo de 5 años podemos llegar a posicionarnos en este mercado por lo menos a nivel nacional sería un muy buen comienzo para dar a conocer nuestra compañía como una compañía confiable y dar seguridad a inversionistas extranjeros para que no solo confíen en nuestro producto sino que de cierta manera generen un interés hacia él y porque no se sientan atraídos para que así generen una necesidad de acceder al uso de nuestros servicios.

CUOTAS DE MERCADO POR MUNICIPIO DE ACCESO FIJO A INTERNET.		
SEGUNDO TRIMESTRE DE 2011		
Empresa	No. Clientes	Porcentaje de Participación
UNE	819.899	28%
Telefónica Telecom	597.369	21%
ETB	558.522	19%
Telmex	707.424	24%
Emcali	82.784	3%
Telebucaramanga	69.483	2%
EdateL	75.059	3%

Tabla 3.1 Cuotas De Mercado Por Municipio De Acceso Fijo A Internet
Fuente: Ministerio de comercio

Teniendo en cuenta la publicación en <https://www.mincomercio.gov.co> en donde se indica:

TI es una industria global de US\$ 750,000 millones que se espera continúe creciendo entre 7- 8%. Países emergentes tienen la oportunidad de jugar un papel importante en varios subsegmentos de la industria.

- Actualmente, la industria colombiana de TI es poco especializada, orientada en el mercado doméstico y enfocada principalmente en: 1) comercialización y soporte de software empaquetado; 2) desarrollo de software a la medida; y 3) consultoría e integración de sistemas. Superando grandes brechas en la disponibilidad de recurso humano y madurez de la industria, Colombia podría convertirse en un jugador relevante en TI gracias a su ventaja relativa en costos, infraestructura y ambiente de negocios

- Si las brechas se cierran exitosamente, Colombia puede aspirar a generar US\$ 1,300 millones y 32,000⁶ nuevos empleos para el 2012. Este esfuerzo tendría un impacto significativo en la economía, gracias a los efectos adicionales que se tendrían en otros sectores por el incremento en la productividad

En la siguiente tabla se muestra la proyección de mercado en U\$ teniendo en cuenta un crecimiento del 8% y partiendo como valor base el estimado para el año 2008 por el Ministerio de Comercio.

⁶ <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=40517>

ANALISIS DE MERCADO 2011 - 2013

SEGMENTO	SERVICIOS QUE INCLUYE	MERCADO AÑO 2008 U\$	MERCADO AÑO 2011 U\$			MERCADO AÑO 2012 U\$			MERCADO AÑO 2013 U\$		
			Grandes empresas	Sector Gobierno	Pymes	Grandes empresas	Sector Gobierno	Pymes	Grandes empresas	Sector Gobierno	Pymes
Servicios de infraestructura	Data Center Servidores Almacenamiento	22.000.000	6.928.416	16.073.925	4.711.323	7.482.689	17.359.839	5.088.229	8.081.305	18.748.626	5.495.287
Integración y consultoría	Consultoría y Diseño	33.000.000	10.392.624	24.110.888	7.066.984	11.224.034	26.039.759	7.632.343	12.121.957	28.122.940	8.242.931
Outsourcing	Outsourcing SI	97.000.000	30.548.016	70.871.397	20.772.651	32.991.857	76.541.109	22.434.463	35.631.206	82.664.397	24.229.220
	Admin. de Hosting	3.000.000	944.784	2.191.899	642.453	1.020.367	2.367.251	693.849	1.101.996	2.556.631	749.357
	Hosting infraest. SVCS	22.000.000	6.928.416	16.073.925	4.711.323	7.482.689	17.359.839	5.088.229	8.081.305	18.748.626	5.495.287
Servicios	Admin. de redes y Desktop	36.000.000	11.337.408	26.302.787	7.709.437	12.244.401	28.407.010	8.326.193	13.223.953	30.679.570	8.992.288

Tabla 3.2. ANALISIS DE MERCADO 2011 – 2013

Fuente: Elaboración propia

3.5.1. Segmentación del mercado y mercado objetivo

El mercado objetivo a nivel nacional de InfoPartner está compuesto por las entidades del sector público, grandes empresas y Pymes, de acuerdo con la siguiente segmentación y porcentaje objetivo:

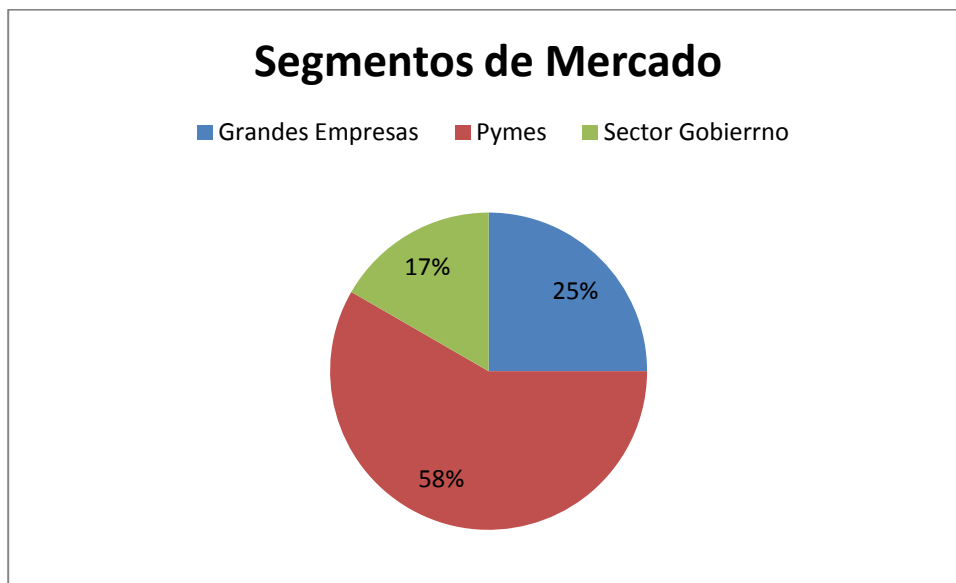


Figura 3.1. Segmentación del mercado y mercado objetivo
Fuente: Elaboración propia

Para la segmentación del mercado InfoPartner tiene en cuenta los siguientes criterios:

- Empresas Legalmente constituidas con Cámara de Comercio vigente
- Ubicación a nivel nacional
- El tamaño de la empresa según clasificación de la ley 590 de 2000 dentro del rango de las Pymes

La identificación del mercado Nacional está compuesto por todo el universo de empresas Pymes, grandes empresas con matrícula Mercantil vigente en la Cámara de Comercio y Empresas del sector gobierno. Además de la ampliación de cobertura a mediano y largo plazo del mercado Internacional

3.6. Análisis de la competencia

Analizando un poco el mercado existen una serie de empresas que podríamos considerar como competencia nuestra a la hora de prestar los servicios por separado pero empresas que presten un servicio integral como en el que se quiere ofrecer por medio de InfoPartner no encontramos en gran cantidad, por lo que de cierta manera se puede decir que es un mercado en el cual todavía falta mucho por explorar. Entre algunas de estas empresas que mencionamos previamente se encuentran las siguientes:

Nombre	Antigüedad	Clientes	Productos o servicios ofrecidos	Mercado objetivo	Solidez
UNE	Creada en julio de 2006 a partir de las Empresas Públicas de Medellín	⁷ Registraduría nacional, Tránsito de Medellín, Olímpica, Supersalud, CRES, embajada de EEUU, Boehringer, CHUBB Seguros, GANA y NAVITRANS, entre otros	Soluciones de telecomunicaciones, infraestructura tecnológica, gestión de aplicaciones, consultoría, asesoría en seguridad, proyectos de modernización tecnológica. Gestión documental, comunicaciones unificadas e integración de servicios TIC, territorios digitales, procesos electorales, trámites y soluciones de movilidad.	Empresas de todos los tamaños, personas particulares y sector gobierno	Alta, tiene el respaldo de una empresa como EPM que tiene ganancias muy grandes, de hecho EPM ha dado pérdidas importantes en los últimos años pero el respaldo de EPM le ha permitido mantenerse.
Telmex	La empresa existe en México desde el 2007	⁸ 370 compañías tienen su Data center virtualizado con Telmex, y se calcula que cerca de 700 empresas usan servicios de este proveedor.	⁹ Telefonía, banda ancha, Housing, Hosting, infraestructura de Data center colocation, seguridad administrada, soluciones de video, soluciones de almacenamiento en la nube y redes gerenciadas.	Empresas en sectores: industrial, retail, salud, servicios y financiero, y personas naturales	Alta, está soportada por la empresa multinacional de Carlos Slim, una de las empresas de comunicaciones más poderosas del planeta,

⁷ <http://www.une.com.co/corporativo/>

⁸ Ver Textos de consulta 7 y 9

⁹ http://www.telmexinternacional.com/assets/html/ns_empresa.html

Nombre	Antigüedad	Clientes	Productos o servicios ofrecidos	Mercado objetivo	Solidez
SISA	20 años de experiencia	¹⁰ Fondo Nacional del Ahorro, Alcaldía de Medellín, Morpho, DAS, Harinera del Valle S.A., Isagen, Avianca, Almacenes Éxito, Telefónica, Home Center, Policía Nacional, FFMM, EPM, entre otros.	Venta de equipos, Consultoría en redes, Virtualización de servidores, configuración de comunicaciones, Consultoría en construcción de Data centers, Administración, monitoreo y gestión de plataformas.	Grandes empresas y sector gobierno.	Media, lleva 20 años de experiencia en el mercado, pero es dependiente del posicionamiento de IBM, lo cual puede cambiar en los próximos años debido al ascenso de Oracle y SAP.
Level 3 Communications (Global Crossing)	Level 3 fue fundada en 1985, compró a Global Crossing en 2011	¹¹ Más de 800 clientes corporativos en Colombia.	Canales de banda ancha, data center, hosting, continuidad de actividades, recuperación en caso de desastres, computación en la nube, entrega del contenido, datos y voz convergentes, data center, networking,	Grandes empresas y sector gobierno	Alta, la multinacional Level 3 tiene una base de operaciones fuerte en USA. Tiene un cable de fibra en Colombia conectado a USA y otros países de Latinoamérica.
Sinapsys (Diveo comprado en el 2012)	22 años	¹² Codensa, AES, Ecopetrol, EAAB, EPM, ISAGEN, Agenda de conectividad, entre otros 320 clientes en América	Data center, infraestructura, hosting dedicado, outsourcing de TI, disaster recovery, administración de bases de datos, Seguridad informática, roof	Empresas de los sectores: dotcom, Educación, financiero,	Alta, es una empresa chilena con alta penetración en Latinoamérica.

¹⁰ <http://www.sisa-sa.com>

¹¹ <http://lvl.client.shareholder.com/>

¹² <http://www.synapsis-it.com/index2.php?cat=6>

Nombre	Antigüedad	Clientes	Productos o servicios ofrecidos	Mercado objetivo	Solidez
		Latina y Europa.	sharing, ISP.	industria, publicidad y marketing y servicios	
Telefónica	Más de 80 años de experiencia desde 1924	612 ¹³ Accesos en banda ancha a 2011, y 3 accesos mayoristas.	Outsourcing IT, hosting, servicios satelitales, frame relay international, integración de soluciones, e-business.	Grandes empresas, Pymes, sector gobierno, personas naturales	Muy alta, empresa multinacional española con alta penetración en el mercado.
Verytel	12 años	Clientes empresariales entre ellos: Ministerio de protección social, Finagro Integración social, Banco de la República y Cavipetrol,	Infraestructura de data center, integración de soluciones, seguridad electrónica, outsourcing de valor agregado, telecomunicaciones, centro de monitoreo.	Grandes empresas, Pymes	Media, empresa con bajo número de servicios y penetración
Verizon - Terremark	Terremark ue fundada en 1980 y adquirida por Verizon en	Sirve ¹⁴ al 96 por ciento de las empresas dentro de la lista Fortune 1000.	Data center, Enterprise cloud services, servicios de datos y almacenamiento, application services, hosting gestionado, servicios de seguridad	Grandes empresas, Pymes, sector gobierno	Alta, la multinacional Terremark tiene una base de operaciones fuerte en USA.

¹³ http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/html/informaciongrupo/tlatam.shtml

¹⁴ <http://www.terremark.com/about/terremark-information.aspx>

Nombre	Antigüedad	Clientes	Productos o servicios ofrecidos	Mercado objetivo	Solidez
	2011. Verizon fue fundada en 1983.				
ETB	Fundada en 1884	561.000 suscriptores de banda ancha (Cifras de 2011) ¹⁵ , cerca del 79% del mercado. En su línea Negocios especiales, que engloba data center y servicios de integración tiene la siguiente segmentación: Aproximadamente 300 microempresarios del programa "Localidad digital". El programa MiPYMES tiene 155.773 suscriptores. 1.507 Grandes empresas.	Banda ancha, telefonía, data center, hosting, almacenamiento, respaldo, seguridad, colocation, comunicaciones administradas, telefonía local y larga distancia.	Grandes empresas, Pymes, sector gobierno, personas naturales	Alta, ETB es una empresa con respaldo del gobierno local de Bogotá, últimamente sus ganancias se ha visto afectadas por la entrada de competidores internacionales como Telmex a su mercado de telefonía.

Tabla 3.3. Análisis de la competencia
Fuente: Elaboración propia

¹⁵ Ver Textos de consulta, Referencia 9

4. Técnico (Producto y/o Servicio)

4.1. Concepto del producto o servicio

Servicios informáticos a la medida que potencien la generación de valor agregado en las compañías. Oferta de paquetes creados a partir de convenios con proveedores aprovechando precios de economía de escala y satisfaciendo todas las necesidades a nivel informático que tenga la compañía. La principal fortaleza consiste en la unificación de servicios en un solo proveedor, permitiendo que la compañía se dedique a su negocio. La mayor competencia son empresas con servicios propios que pueden ofrecer mejores tarifas, aunque probablemente no ofrezcan unos servicios complementarios como los que generaría esta compañía.

Los servicios que se ofrecen son:

- Valoración de la información: Se ayuda a la empresa a determinar la información que genera mayor valor agregado a su producto, se hace una valoración de esta información y se buscan estrategias para potenciarla.
- Administración de Disaster Recovery Site: Conocimiento aplicado para mejorar costos y aumentar seguridad en el manejo de la información, aseguramiento de un sistema backup que permita a la empresa bajar a un nivel mínimo los costos de un evento catastrófico.
- Diseño: Asesoría en la planeación de datacenter de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Construcción: implementación de los diseños proyectados con las mejores medidas de seguridad y cumpliendo con estándares internacionales.
- Operación: Administración del datacenter optimizando sus recursos para mantener los requerimientos del cliente con el menor costo posible.
- Arrendamiento: Alquiler de equipos o datacenter completo, renta de aplicaciones, o la unión de estos componentes que permitan cumplir con las necesidades del

cliente, permitiéndole evitar inversiones cuantiosas, cuando necesita enfocar sus recursos a potenciar sus actividades más productivas.

- Soporte: Soporte de servidores, aplicaciones y todos los componentes del datacenter.
- Hosting: alquiler de la capacidad de computación necesaria para cumplir con los requerimientos de las aplicaciones del cliente.
- SAAS: Software as a Service, aplicaciones por la que los clientes pagan sólo por su uso, no por costosas licencias, servidores, red o desarrollo, sólo por el servicio que les presta y pagan de acuerdo a la cantidad de veces que lo usan.
- Administración de aplicaciones: Administración de las aplicaciones creadas por o para el cliente, soporte calificado que le permita al cliente utilizar sus herramientas informáticas sin tener personal dedicado a mantenerlas en funcionamiento.

4.2. Estado de desarrollo

Actualmente los servicios que ofrecería Infopartner se encuentran sin desarrollar, tenemos una empresa aliada llamada Dia Ltda, que se encargaría de la construcción de Datacenter, dicha empresa tiene una experiencia en el mercado de más de diez años, con los otros socios de negocios se tienen detectadas posibles alianzas, pero es necesario estructurarlas con acuerdos fijos y buscar siempre alternativas, nacionales o internacionales, que puedan llevarnos a ofrecer los mejores servicios pero al mejor costo para el cliente.

4.3. Descripción del proceso productivo

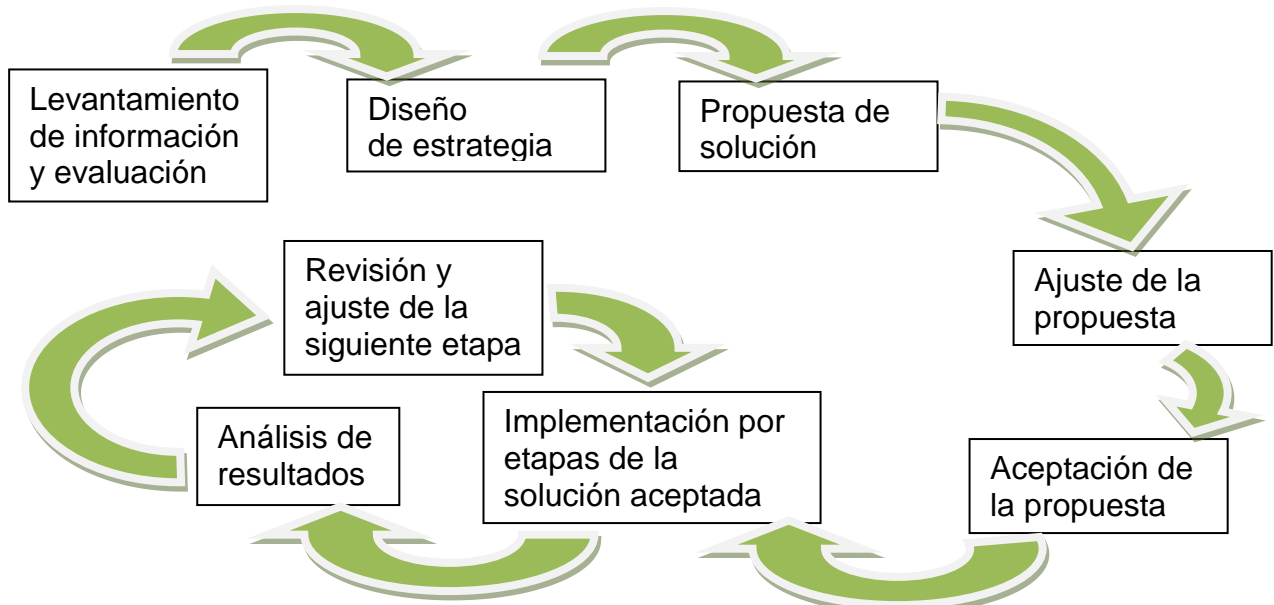


Figura 4.1. Descripción del proceso productivo
Fuente: Elaboración propia

El proceso inicia con un levantamiento de la información del cliente y una evaluación del valor de su información, esto con el propósito de tener unos datos reales sobre los cuáles se puede empezar a construir una estrategia de protección y uso de esta a partir de los conocimientos de los asesores de Infopartner.

El segundo paso, es el diseño de una estrategia en colaboración con las personas que designe el cliente con el fin de elaborar un diseño de solución a la medida, que atienda sus necesidades reales y que le permita establecer un plan de crecimiento por etapas.

El tercer paso es de acuerdo al diseño planteado, las ofertas de los asociados de Infopartner y la experiencia de los asesores, se cotiza y se plantea una solución acorde a las necesidades del cliente y se plantea. Este proceso puede ser revisado y cambiado de acuerdo a lo que el cliente decida.

En el cuarto paso se negocian los ajustes que el cliente considere necesarios, conservando al máximo los beneficios posibles planteados en la propuesta.

En el quinto paso, el cliente acepta la propuesta y se inician los preparativos para la implantación, como son la confirmación de los servicios que se solicitarán a las empresas asociadas y la destinación de los recursos necesarios por parte de Infopartner.

En el sexto paso se inicia la implementación por etapas de la solución, y la recolección de estadísticas que permitan hacer un análisis de resultados.

En el séptimo paso, y hasta que termine la implantación del proyecto, se analizarán los datos recolectados, dando una retroalimentación al cliente.

En el octavo paso se hace un ajuste al plan de acuerdo a lo determinado por el análisis de cifras y las decisiones del cliente.

Se continúa con el ciclo de implementación hasta la finalización del proyecto.

4.4. Recursos y requerimientos del proceso productivo

En un principio se piensa contar con una serie de recursos básicos para empezar operaciones, la idea es que a medida que se vayan captando clientes y se vaya penetrando el mercado se pueda aumentar esta capacidad.

En un principio se piensa contar con una pequeña oficina en la cual se van a tener 2 equipos de escritorio con sus respectivas líneas telefónicas y 2 operarios con conocimientos técnicos y experiencia en ventas que van a cumplir con la función de realizar las ventas y atender a los clientes que se comuniquen por medio de esta vía.

Se contará con el apoyo de 2 ingenieros especialistas en ventas de este tipo de servicios y a cada uno se le suministrará su respectivo computador portátil para que vayan llevando un record y estadísticas de los clientes que se van capturando.

Se adaptará una pequeña oficina en la cual se encontrará ubicado el gerente general, el cual estará en constante apoyo del departamento de ventas y el que contará con su respectivo computador portátil también.

5. Análisis Estratégico

5.1. Análisis interno

La empresa Infopartner cuenta con las siguientes fortalezas, analizadas desde el punto de vista de sus competencias para el sector en el que se debe desenvolver:

- Cuenta con la experiencia de sus fundadores en el ramo de la informática, con conocimientos en diferentes ramos: virtualización de aplicaciones, contratación de planta física, consultoría en requerimientos, certificación de sistemas y soporte de aplicaciones.
- Tiene la ayuda de una empresa asociada, Dia Ltda, la cual tiene 12 años de experiencia en el mercado y puede ayudar a obtener la apertura de mercado necesaria para lograr una masa crítica de clientes para la autosostenibilidad.
- Ofrece servicios de alta rentabilidad y valor agregado que ayudan a que sea un negocio atractivo debido a su alta TIR.
- Sus gastos para ofrecer los servicios son relativamente bajos y no tienen materiales depreciables o con fecha de vencimiento.

5.2. Contratos con empresas aliadas

ALIANZAS ESTRATÉGICAS		
	FIBERTOWN	Level 3 – GLOBAL CROSSING COLOMBIA S.A.
Tipo de Contrato	Alianza Partner	Alianza Partner
Objeto del contrato	Ofrecer una gama completa de servicios para ayudar a sus clientes alcanzar sus objetivos de tecnología y asegurar la continuidad del negocio.	Ofrecer administración , operación de infraestructura, servicios de comunicaciones avanzados para satisfacer las necesidades de los clientes

Servicios	RDS Hosting Diseño y consultoría Conectividad Servicios gestionados de VPN, red de monitoreo, Firewall	Soluciones convergentes de datos, voz, video, hosting data center y servicios gerenciados, servicios de red privada
Estandares	Cumplimiento de norma SSAE16 2010 y de normas de seguridad de la información de TIR IV. Garantía de seguridad en relación con la disponibilidad, integridad, confidencialidad y privacidad	Cumplimiento de 24 estándares de seguridad de la información, disponibilidad, confidencialidad e integridad.
Beneficios	Alianzas con más de 65 compañías Alta disponibilidad Soporte 7x24 Soporte por personal altamente calificado y certificado. Nivel de acuerdo de servicios con tiempo de actividad del 100%	Servicio 7x24, alta disponibilidad Líder en temas de calidad y atención, Con personal idóneo y certificado. Nivel de acuerdo de servicio con tiempo de conectividad 97%

Tabla 5.1. Contratos con empresas aliadas.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Análisis DOFA. (Oportunidades y Amenazas – Debilidades y Fortalezas).

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos ofrecidos para aumentar calidad y minimizar costos y riesgo a los clientes. • En servicios de Software as a service no exige grandes inversiones para obtener mayores recursos ante un aumento de carga, ni implica costos ante una caída de los requerimientos, además se eliminan costos de depreciación tecnológica. • Experiencia en construcción por parte las empresas aliadas. • Experiencia en sizing de soluciones y diseño de datacenter, es un servicio requerido por los clientes para obtener otros contratos adicionales. • Posibilidad de virtualizar los DRS con bajos costos relativos para el mercado. • La valuación de información no es un servicio de alta difusión en el país. Por lo general es solicitado por empresas de gran tamaño que desean hacer transacciones internacionales o en bolsa. Es un tipo de consultoría que puede dar alto retorno a la inversión los clientes. 	<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto riesgo en la prestación del servicio, implica estándares y responsabilidad muy alta para poder vender tranquilidad a los clientes. • Ya hay proveedores de alto nivel mundial como Microsoft, Oracle, Google e IBM involucrados en la prestación de Software as a service. • Se ofrecen servicios que no son realmente innovadores, pero que son necesarios para ofrecer una cobertura total, existen otras empresas en el mercado que prestan dichos servicios desde hace más de 10 años. • El riesgo en la prestación del servicio es alto porque se debe asegurar que los proveedores mantienen estándares de calidad acordes a lo ofrecido. • No se podría entrar en posición de primer jugador al mercado con algunos servicios, debido a que la empresa tiene baja experiencia en su implementación. • Las asesorías en valuación de la información son poco conocidas, pueden ser difíciles de vender,
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> Algunos servicios potencian el ingreso de otros productos, ya que son solicitados frecuentemente por el cliente, pero en esta oportunidad tendrían acceso a una combinación de todos los servicios con un único proveedor. 		<p>probablemente sea necesario ofrecerlas como parte del valor agregado y cobrarlas en los servicios vendidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los servicios tienen que ser vistos como necesidades de la empresa satisfechas, más que un lujo estratégico, las variabilidades económicas de nuestro medio dejan poco espacio para servicios accesorios.
O	<ul style="list-style-type: none"> La administración de datacenter es una tarea que los clientes han entendido que conlleva muchos riesgos y costos, puede ser bien vendido. El uso de servicios en el modelo SaaS es novedoso para el mercado, muchas empresas no lo han captado como la oportunidad de reducir costos. Algunos servicios como construcción y administración no son novedosos pero son solicitados por los clientes. La construcción de datacenter es un servicio requerido por varias empresas cliente que prefieren tener su centro de datos en sus instalaciones, como las 	A	<ul style="list-style-type: none"> Muchas empresas de alta experiencia ya prestan algunos de los servicios. En los servicios SaaS existe desconfianza en la seguridad por parte del cliente. Algunos servicios son ofrecidos por los grandes proveedores del mercado, pueden manejar una posición dominante y tener precios de economía de escala. Si el alquiler de recursos no se terceriza puede resultar en la depreciación de los bienes que se compran para cumplir con este servicio. Conlleva una gran responsabilidad y riesgo, necesita altos conocimientos y depende de las

<p>pertenecientes al sector gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño del datacenter o de la solución está jalonado por asesorías y se vuelve un paso obligado en un proceso completo • Debido a las tragedias naturales que han ocurrido recientemente en Japón, Haití y Chile el tema de tener un sitio de recuperación ha tomado mucha actualidad. • En las empresas grandes y medianas es un servicio que puede resultar atractivo, ya que su nivel de madurez informático les permite ver que puede ser un servicio que necesitan. • Una vez que se empiezan a utilizar los servicios por parte de la empresa es difícil reemplazar al proveedor, porque implica mayores costos y riesgos, sin embargo es importante mantener la relación con los clientes como una actividad fundamental para el desarrollo de la compañía, sólo aplicando una estrategia de lock-in como la planteada en el Modelo Delta, con los clientes es posible crecer y permitirles crecer gracias a los servicios 	<p>personas que desempeñan el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La construcción de datacenter es un servicio que puede prestar un gran ramo de empresas especializadas en construcción, es probablemente el servicio donde pueden aparecer más competidores. • La mayoría de los servicios son ofrecidos en la actualidad por varios competidores como Diveo y UNE. • Si no se logra mostrar un servicio diferenciado la comercialización va a ser muy compleja, es difícil que el manejo de información de alto impacto sea confiada a empresas sin experiencia.
---	---

prestados.		
------------	--	--

Tabla 5.2. Análisis DOFA

Fuente: Elaboración propia

En conclusión las grandes dificultades para la empresa son su inexperiencia y el ofrecer un servicio en el cual tiene competidores con mayor experiencia, por lo cual es fundamental encontrar los valores agregados que permitan conquistar el mercado.

Dentro de sus fortalezas podemos encontrar el valor agregado que puede ayudar a enfrentar sus debilidades, el diferenciarse por ofrecer servicios de calidad y de valoración de la información, que son fundamentales para hacer que las empresas cliente crezcan en la potenciación de su valor estratégico, es fundamental asegurar un cumplimiento estricto de los tiempos de atención y solución de incidentes pactados, el ser una empresa pequeña permite concentrarse en los clientes y atender sus necesidades con mayor atención, pero es necesario hacer una estrategia a largo plazo para que al incrementar el número de clientes no se vea afectada la calidad del servicio que es lo que nos permitiría entrar al mercado, al ser uno de los factores que más provocan el cambio de proveedores. Es necesario promocionar el uso de aplicaciones SAAS es uno de los servicios con mayor rentabilidad y menor riesgo para Infopartner y sus clientes.

5.4. Objetivos estratégicos

- Desarrollar convenios con por lo menos dos empresas del sector que me permita ofrecer un mejor servicio y a un menor costo a mis clientes.
- Alcanzar un nivel de ventas de \$1.180'000.000 al finalizar el primer año basado en el cumplimiento y desarrollo de todas las estrategias de marketing planteadas en este plan de negocios.
- Disminuir a 0% el riesgo de la implantación de sistemas de información en los clientes y ofrecer buenos tiempos de respuestas a solicitudes a los clientes basados en el material humano y la experiencia en los servicios ofrecidos.

- Crear un clúster de clientes a los cuales fidelizar durante el primer año basados en la prestación de un muy buen servicio, bajos costos y un aseguramiento en calidad que permita adquirir la confianza necesaria por parte de estos.
- Al término del tercer año tener un músculo financiero lo suficientemente fuerte y certificaciones internacionales de calidad que nos permitan al iniciar el cuarto año de operaciones ser una empresa con reconocimiento nacional para poder empezar a expandirnos al mercado internacional.

6. Plan De Marketing

6.1. Objetivos de marketing

- Al término del primer año lograr tener un primer acercamiento con por lo menos el 5% del mercado potencial actual.
- Ejecutar todas las estrategias necesarias para poder alcanzar al final de cada uno de los años el plan de ventas proyectado que se ha planteado.
- Crear un ambiente de confianza y de seguridad a los clientes que permita al final del primer año tener una venta de 9 unidades entre los diferentes servicios ofrecidos por infopartner.
- Lograr ser reconocidos al término del primer año como unos aliados fundamentales entre las empresas que disfrutan de nuestros servicios gracias al alto nivel de servicio y a una satisfacción del 95% por parte de estos frente a la atención al cliente.

6.2. Estrategia general de marketing

Infopartner piensa contar principalmente en el área de mercadeo con dos vendedores que estarán encargados del marketing tradicional, es decir, que estarán encargados de ir puerta a puerta a donde los clientes en especial los de mayor tamaño para ofrecer el portafolio de servicios de la empresa. Estos vendedores se encargarán de estos grandes clientes principalmente ya que para entrar a convencer a un empresario de mediano o gran tamaño por vía telefónica es muy difícil poder llegar a tener éxito.

También se contará con dos operadores de call center que se encargaran de hacer los primeros acercamientos por vía telefónica de la mayoría de clientes potenciales que no sean de gran tamaño para que si este primer contacto llega a tener efecto positivo los vendedores tradicionales puedan hacer un acercamiento personal en el cual se pueda hacer la presentación oficial de los diferentes servicios y hablar con los clientes a un nivel más técnico.

6.2.1. Estrategia de servicio

Infopartner ofrecerá a sus clientes tranquilidad de su inversión y de sus datos bajo las siguientes premisas.

- Calidad en los trabajos y satisfacción de los clientes. Este elemento es uno de los factores clave de éxito más relevantes, es un negocio en el que el cliente medio no tiene conocimientos específicos sobre las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de mejorar la eficiencia y rentabilidad.
- Entender e integrar los servicios necesarios para el negocio que se presten dentro de la cultura y funcionamiento diario de la empresa-cliente. Esto no se percibe como un elemento ajeno o complementario, sino como una parte fundamental de la estrategia de servicio.
- Personalizar las soluciones y los servicios para lograr el objetivo de la integración, esto requiere conocer en profundidad la empresa del cliente y mantener una relación fluida durante el proceso de prestación del servicio, seleccionando la solución necesaria, de acuerdo a la oferta del mercado y las necesidades y proyección específicas de la empresa.
- Servicios complementarios. Servicio postventa de atención de incidencias, asesorar y entrenar a los trabajadores de la empresa-cliente en el uso de las nuevas tecnologías implantadas en su empresa, servicio de “urgencias”, consultorías estratégicas, etc.
- Contratos con empresas aliadas y con garantía de calidad para la externalización de servicios. Esta red de alianzas es necesaria para cumplir los plazos comprometidos, precios y la calidad que nos haga atractivos en el mercado.

Se tendrá comunicación permanente con el cliente a través de personal comercial especializado en el seguimiento de las cuentas, y se permitirá el acceso al soporte a través de una línea de atención al cliente, correo electrónico y por la página web en el portal de soporte que se dispondrá para reportar cualquier tipo de incidente, buscando un equilibrio entre sus requerimientos, las posibilidades técnicas y el coste del servicio,

procurando siempre que el cliente tenga una información clara de la información y las opciones en el proceso de prestación del servicio.

Se ofrecerá al cliente acuerdo de niveles de servicio en donde se manejaran los siguientes tipos de peticiones:

Petición de Soporte Funcional. Resolución de problemas de afectan su adecuada funcionalidad, operatividad, disponibilidad de los servicios contratados

Petición de mantenimiento. Involucra cambios en orden de corregir defectos y dependencias encontradas durante su uso tanto como la adición de nueva funcionalidad para mejorar la usabilidad y aplicabilidad

Petición Actualización de software. Cualquier actualización, paquete de continuación de la actualización, Service Pack, Feature Pack, actualización crítica, actualización de seguridad o hotfix utilizado para mejorar, asegurar o para corregir un componente equipo elemento o servicio

6.2.2. Estrategia de precio

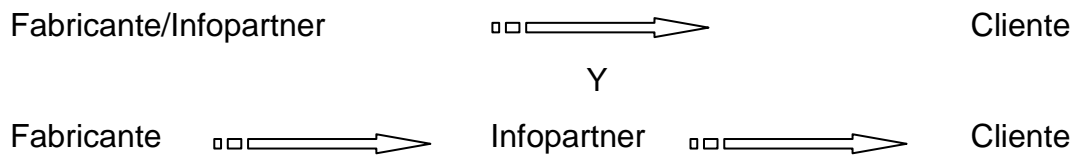
Debido a que ya existen en el mercado competidores con experiencia y precios bajos, debemos buscar precios competitivos e integrados en soluciones pagables por los clientes iniciales quienes servirán como soporte para la estrategia de mercadeo y la planeación económica que se ha proyectado, por lo cual incentivos adicionales aparte de precios bajos y buena calidad son posibles. Se puede pensar en un programa de clientes semilla, quienes recibirán descuento en tarifas administrativas o en el uso de servicios tercerizados cuando la empresa obtenga una masa crítica de requerimientos (Ancho de banda, capacidad de cómputo, tamaño de base de datos, etc.), que permita negociar a mejores precios con los aliados y obtener descuentos por economía de escala.

En un principio, como se debe manejar una estrategia de penetración, algunos servicios pueden ser entregados con bajo costo o cubierto por los costos de los servicios resultados de la consultoría.

Los precios se aumentarán anualmente de acuerdo al IPC y esto estará consignado en los contratos suscritos con los clientes.

6.2.3. Estrategias de distribución

Se manejará dos canales de distribución



La empresa infopartner para cumplir y garantizar los negocios utiliza la distribución física y en algunos casos distribución directa.

6.2.3.1. Distribución física

Los equipos y elementos que se requieran para prestar un determinado servicio serán entregados al cliente a través de la utilización de transporte propio de la organización, para lo cual se plantea tener personal calificado en distribución para cumplir con los tiempos de entrega acordados y en el momento apropiado, de esta forma Infopartner obtendrá clientes satisfechos, porque no es simplemente llevar el producto al cliente sino organizarlo y planear toda la logística de movimientos del mismo. Cuando los productos a entregar sean responsabilidad de un tercero, se revisará que este cumpla con las normas de seguridad para el transporte y la instalación de los entregables.

6.2.3.2. Distribución directa

Cuando se trate de elementos adquirido a los partners se coordinara para que directamente sin intermediarios se entregue al cliente a tiempo y en buenas condiciones

6.2.3.3. Localización

Infopartner está ubicada en la autopista Medellín – Bogotá kilómetro tres, desde donde se administraran las operaciones a nivel nacional, se busca un sitio con bajos costos de impuestos y servicios, si hay necesidad de establecer reuniones con clientes en una oficina central se puede alquilar por las horas necesarias una sala de reuniones en un hotel, o una oficina con ese propósito específico.

6.2.3.4. Penetración en el Mercado

La estrategia comercial tendrá la recomendación por parte de otros clientes y la presentación de los servicios de forma personal. En ocasiones la presentación personal le permite a la compañía dar a conocer detalladamente el portafolio que el cliente desconoce.

En la concertación de reuniones con los clientes se busca conocer sus necesidades reales que permita a Infopartner realizar un muy buen acompañamiento, para ajustar las necesidades, presupuesto y soluciones.

Se utilizaran las siguientes estrategias para penetrar en el mercado.

- Selección previa de los clientes potenciales
- Presentación de la empresa ante otras empresas de servicios informáticos que permita la posibilidad de subcontratarnos
- Acuerdos con gremios empresariales para ofrecer servicios a sus asociados en condiciones favorables

6.2.4. Estrategias de promoción

Los objetivos que se persiguen son:

- Presentar las ventajas de infraestructura de forma convincente como:
- Eliminación de equipamiento obsoleto
- Ahorro de espacio
- Ahorro de energía de alimentación y de refrigeración
- Flexibilidad y agilidad en la incorporación de nuevos servicios
- Mejora en el Presentar las ventajas de los servicios de la manera más atractiva posible
- Distinguir las diferencias respecto a los consumidores y alternativas no profesionales
- Crear prestigio e imagen de calidad.
- Presentación en línea del portafolio de servicios y productos mediante invitaciones a conocer nuestra web
- mantenimiento y gestión de la infraestructura

Se brindara beneficios extras. Se considera que para nuestro negocio es especialmente importante establecer descuentos sobre los precios de nuestros productos con el objeto de incentivar su consumo desde una fase inicial. En razón que es difícil en infraestructura de data Center y los servicios embebidos, estandarizar costos, los servicios requeridos por un cliente no siempre son similares a otro cliente, por utilizar diferentes tipos de servidores y configuraciones, volúmenes de los servicios requeridos, sistemas sintonizados a la medida del cliente, requerimientos y necesidades específicas de este.

Entre los beneficios extras se encuentra

- Respuesta ágil. Los cambios en los requerimientos se focalizaran a realizarse sin largos retrasos en la escala de tiempo de entrega.
- Estandarización. Los servicios se proporcionaran de manera consistente

- Precio “Commodity. Los cambios en los volúmenes requeridos se realizaran sin la necesidad de una negociación continua, sino a través de una estructura de precios previamente acordada.

6.2.5. Estrategias de comunicación

Los medios publicitarios que se creen más convenientes son:

6.2.5.1. Marketing Tradicional

- Cartas físicas, catálogos, brochares
- Auspicio de eventos
- Cámara comercio
- Gremios de empresarios

6.2.5.2. E-Marketing

- Posicionamiento en buscadores
- Portales: banners
- Intercambio de links
- Grupos de discusión y foros
- Documentos con proyección

6.2.6. Estrategia post-venta

La calidad de servicio post-venta que proporcionara la empresa ocupa un lugar fundamental en la política de Infopartner para su buena imagen y para que el cliente

quede satisfecho de los servicios o productos adquiridos, garantizando que estos operen en óptimas condiciones.

El servicio post-venta forma parte de la estrategia de mercadeo a utilizar por la empresa para crear la lealtad de los clientes hacia nosotros, crear un nuevo espacio de comunicación y ofertas de servicios que nos sirvan de referente para traer nuevos clientes.

Conocedores que en el segmento del mercado, existe un alto porcentaje de los clientes de la competencia insatisfechos, desarrollaremos ventajas competitivas y una de ellas es el servicio post-venta a brindar a los clientes, generando valor que satisfaga al cliente, brindándolo en forma diferenciada; razón suficiente para concertar un esfuerzo de mercadeo y ventas que permita cautivar este porcentaje de clientes insatisfechos que buscan soluciones de forma rápida y a un menor costo. Estas relaciones empresa-cliente satisfechos, significa mayores ventas, rentabilidad y un promotor para la empresa, ya que divulgará a terceros los productos y servicios, generando un efecto multiplicador que ayudaran a generar una base de clientes mediante un optimo servicio.

Consientes que los servicios post-venta actúan de manera convincente dentro de los clientes y los insta a renovar la compra o servicios, infopartner como valor agregado ofrecerá a sus clientes acompañamiento en diseño y consultoría de la infraestructura ayudando a las empresas a conseguir agilidad mediante el uso estratégico de la tecnología en infraestructuras, igualmente sobre los servicios ofrecidos de tecnología, aplicaciones de centros de datos, soluciones de seguridad, outsourcing de infraestructuras y tecnología, operaciones de los data centers,

Para lograr la lealtad de los clientes se prestara el servicio de post-venta con personal idóneo, certificados en ITIL y con calidad, la orientación del recurso humano está focalizado hacia el cliente y no hacia el producto. La prestación del servicio se realizara a través de los siguientes factores:

6.2.6.1. Cumplimiento

Entregando correctamente y oportunamente el servicio acordado de acuerdo a los niveles de acuerdos de servicios establecidos con el cliente (NAS)

6.2.6.2. Actitud de servicio

Disposición por parte de los empleados que atienden el servicio, para escuchar al cliente y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente

6.2.6.3. Competencia del personal

El personal será competente para atender al cliente; con conocimiento de los productos y servicios que vende la empresa, con dominio de las políticas de la empresa, capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que el cliente pida orientación.

6.2.6.4. Empatía

En facilidad de contacto, suministrando al cliente un contacto rápido para suministrar el soporte de primer nivel, un mayor nivel de comunicación por parte de la empresa en un idioma que ellos puedan entender claramente, trato preferente, como si fuera el único, que se le brinden los servicios que necesita, en las condiciones más adecuadas para él, superando las expectativas.

6.2.6.5. Aseguramiento del servicio

Se contara con un Help Desk a través del cual se reciben, atienden y solucionan todos los requerimientos relacionados con el soporte técnico, reclamos de facturación que

realicen los clientes que tengan servicios o productos contratados. Se asignara un número de ticket para seguimiento y control.

Durante el proceso de atención de cualquier solicitud se brindara al cliente retroalimentación permanente sobre el avance y se notifica sobre la solución y/o normalización del servicio

Este centro de soporte operara las 24 horas del día, los 365 días del año, a través de diferentes medio de contacto. Línea de atención gratuita, pagina web y email

6.2.6.6. Estrategia

La estrategia de servicio post-venta al cliente, al interior de la empresa está dada en cumplimiento de los siguientes factores.

- El personal en todos los niveles de la organización debe conocer la estrategia de servicio de la empresa y como esta se articula.
- Las expectativas del cliente deben ser atendidas y compartidas en todos los niveles de la empresa.
- Se diagnostican periódicamente las necesidades de los clientes y se actúa sobre la información que se proporciona con acciones concretas de mejora en los servicios, retroalimentando a los clientes sobre ello.
- Las habilidades para construir lealtad en los clientes hacia la empresa son revisadas frecuentemente con nuestro personal de contacto con el cliente de una manera frecuente
- Prestar un servicio a los clientes como ayuda integral
- Aplicando políticas adecuadas de reclutamiento y selección que permitan escoger el personal que tenga prioritariamente un deseo genuino por servir a los demás.
- Brindando infotpartner estímulos necesarios a su personal para generar actitudes de servicio a los clientes.

6.2.7. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de la empresa está basado en las ventajas que ofrece un modelo integral de servicios de consultoría, diseño, hosting, conectividad, construcción de data center, comunicaciones, aplicaciones por servicio y por demanda, enlaces de comunicaciones basados en seguridad, escalabilidad y recursos compartidos de infraestructura de acuerdo a las necesidades del cliente.

Se ha detectado que el mercado existe competencia de empresas como IBM, HP, Global Crossing, Unisys, Telefónica, Synapsis, Getronics, Telmex, Une, Diveo, Terremark, ETB y otras que ofrecen varios de estos servicios y algunas de estas se han posicionado en ciertos servicios pero ninguna tiene un mercado dominante en soluciones integrales.

6.2.7.1. Diferenciación

Infopartner tiene como fortaleza de diferenciación la calidad de cada uno de los productos cumpliendo con los estándares y normas nacionales e internacionales; la seguridad de su uso representada en los conocimientos y atención dada por personal certificado y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente; la capacidad de reparación ante un incidente por la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido y consultoría y diseño como elemento integrador. La empresa además de diferenciar su producto físico, puede hacerlo también con los servicios que presta con diferenciadores principales como cumplimiento oportuno de entrega, instalación, capacitación de los clientes para que utilicen de manera adecuada y eficaz los servicios o productos adquirido, consultoría y servicio post-venta

6.2.7.2. Tipo de posicionamiento

Infotpartner ve una gran oportunidad en el mercado de realizar un posicionamiento por beneficios, el cual está dado en que está en la capacidad de suministrar como un solo paquete el cubrimiento de varios productos y servicios según sus necesidades, esto implica un beneficio real para el consumidor en costo, servicio post-venta, seguridad, etc., traduciendo este beneficio en valor agregado para el consumidor o cliente.

Tomando las condiciones de tipo de posicionamiento citadas en la enciclopedia de Mercadotecnia y Ventas el tipo de posicionamiento de la empresa es por Beneficios, en razón que los clientes prefieren calidad de servicio, incluyendo precios bajos aprovechando la fortaleza en el factor diferenciador que tiene Infotpartner.

El medio de comunicación para realizar el posicionamiento de los productos y servicios es vía WEB para lo cual se contratara a un proveedor especializado en páginas web para que desarrolle la publicidad en los siguientes elementos textos, banner y redes sociales. Adicionalmente participando en eventos de tecnologías y comunicaciones en donde la mayoría de los asistentes son tomadores de decisiones que buscan conocer distribuidores de los productos o servicios de tecnología.

7. Organización

7.1. Estructura organizacional

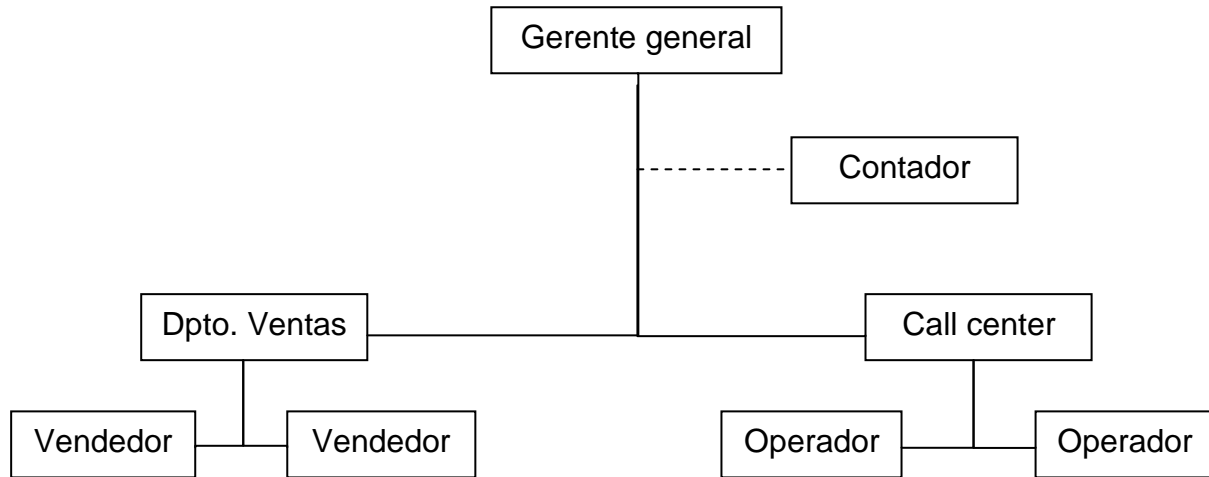


Figura 7.1. Estructura Organizacional
Fuente: Elaboración propia

- **Gerente general:** Es el líder del equipo va a estar al frente de la organización y como tal es el que va a cerrar todos los negocios con los clientes. Va a apoyar la gestión de ventas en un menor grado y será el encargado de organizar el actuar de los diferentes frentes de ventas.
- **Contador:** Va a ser una persona externa a la institución pero será el encargado de llevar el control de toda la contabilidad de la empresa y del pago de la nómina de los empleados.
- **Vendedores:** Son los encargados de cubrir la línea de venta de marketing tradicional, estarán en constante contacto con los diferentes clientes ya sea ofreciendo los productos o resolviendo las dudas o inquietudes que estos tengan.
- **Operadores:** Serán los encargados de atender a los clientes que serán contactados por vía telefónica como primera forma de contacto para ofrecer el portafolio de servicios de nuestra compañía y estarán atentos de las diferentes sugerencias o contactos que tengan los clientes nuestros por vía telefónica.

Plantilla de personal

Cargo	Salario (En misión con una EST)
Gerente general	\$4'000.000
Secretaria	\$2'000.000
Vendedores	\$3'000.000
Contador (externo)	\$8'000.000

Tabla 7.1. Plantilla de personal

Fuente: Elaboración propia

8. Financiero

8.1. Plan De Ventas

En nuestra empresa InfoPartner vamos a enfocarnos principalmente en tres formas de llegar a nuestros clientes. Marketing tradicional que es el contacto directo con el cliente yendo hasta sus instalaciones y ofreciendo nuestra variedad de productos; por medio de E-Marketing que es realizando publicidad en páginas de empresas tecnológicas, directorios electrónicos y buscadores de internet direccionando a nuestra páginas y ofreciendo en nuestro sitio web la diferente variedad de servicios que ofrecemos; y por último por medio de un call center que al principio será operado por dos personas calificadas en ventas por vía telefónica de tal forma que se pongan en contacto con posibles clientes potenciales y puedan realizar un primer acercamiento de ofrecimiento de portafolio.

De acuerdo a lo anterior a continuación se plantea la estructura del plan de ventas proyectado de nuestra empresa comenzando labores en el mes de junio.

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Ventas	\$ 0	\$ 30,000,000	\$ 50,000,000	\$ 80,000,000
Gastos Fijos	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Costos Op	\$ 0	\$ 15,000,000	\$ 25,000,000	\$ 40,000,000
Utilidad	-\$ 50,000,000	-\$ 35,000,000	-\$ 25,000,000	-\$ 10,000,000

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ventas	\$ 120,000,000	\$ 190,000,000	\$ 260,000,000	\$ 340,000,000
Gastos Fijos	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Costos Op	\$ 60,000,000	\$ 95,000,000	\$ 130,000,000	\$ 170,000,000
Utilidad	\$ 10,000,000	\$ 45,000,000	\$ 80,000,000	\$ 120,000,000

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas	\$ 410,000,000	\$ 465,000,000	\$ 515,000,000	\$ 540,000,000
Gastos Fijos	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Costos Op	\$ 205,000,000	\$ 232,500,000	\$ 257,500,000	\$ 270,000,000
Utilidad	\$ 155,000,000	\$ 182,500,000	\$ 207,500,000	\$ 220,000,000

	Total
Ventas	\$ 3,000,000,000
Gastos Fijos	\$ 600,000,000
Costos Op	\$ 1,500,000,000
Utilidad	\$ 900,000,000

Tabla 8.1. Plan de ventas

Fuente: Elaboración propia

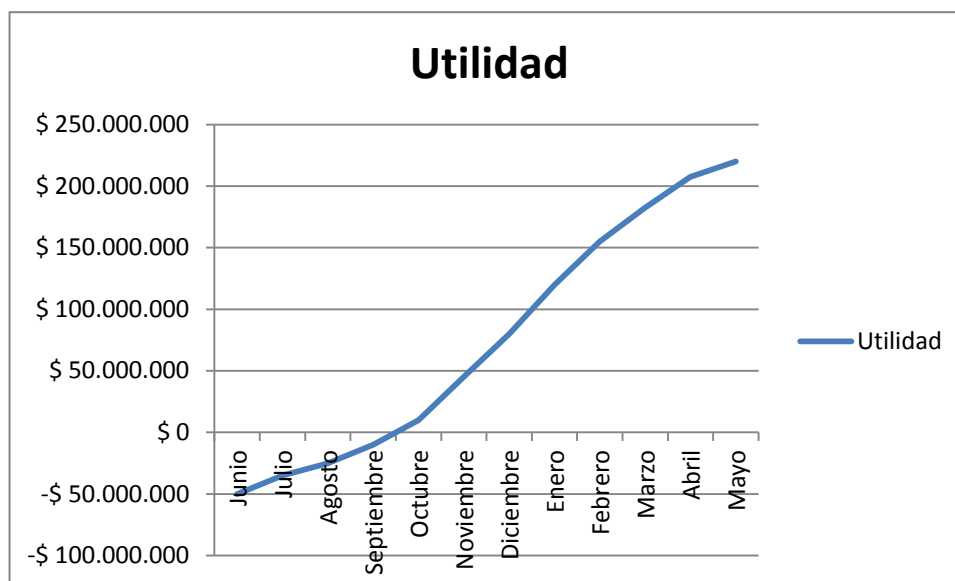


Figura 8.1. Utilidad

Fuente: Elaboración propia

8.2. Sistema Contable De La Empresa.

Para elaboración de los Estados Financieros y el manejo de la parte contable y tributaria de la Empresa se contrató la cual se le cancelan unos honorarios mensuales y la cual se compromete al registro consolidación de la información de la información

contable y presentación de declaraciones tributarias, adicionalmente se compromete a rendir todos los informes requeridos por los entes de control y presentación mensual a la Junta Directivo de los estados financieros y un análisis de la empresa con el entorno económico.

La empresa inicia sus actividades con un crédito financiero por valor de \$300 millones de pesos el cual cancelara en los siguientes tres años.

8.3. Balance General Inicial Proyectado

Como resultado de las proyecciones de ventas y gastos la Empresa Infopartner nos presenta la siguiente situación financiera para los próximos cinco años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo	1.020	1.446	2.258	3.692	6.045
Crecimiento		41,76%	56,15%	63,51%	63,73%
Pasivo	740	910	1.125	1.489	2.048
Crecimiento		22,97%	23,63%	32,35%	37,54%
Patrimonio	280	536	1.133	2.203	3.997
Crecimiento		91,43%	113,80%	94,44%	81,43

Tabla 8.2. Balance General Inicial Proyectado

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los activos de la Empresa presentan un incremento en los cinco años de \$1,238 millones lo que representa un crecimiento del 121,37% al pasar de \$1.020 millones a \$2.258 millones, el rubro más representativo en el activo es anticipos y otras cuentas por cobrar por un valor de \$ 500 millones en el año 1 y de \$516 millones en el año 2 lo que representan el 49.8% del total del activo para el año 1 y el 163.49% para el año 2, para el año 5 el rubro más representativo es el efectivo por un valor de 3.199 millones lo que representan el 46.54% del total del activo, lo que nos

indica que las ventas realizadas son muy buenas generando liquidez y se podría analizar hacer algunas inversiones.

El Pasivo de la Empresa pasa de \$740 millones para el año 1 a \$2.048 millones y para el año 5. Lo que representa un endeudamiento del 72,55% y 33,88% lo que refleja la empresa en el año 5 presenta un endeudamiento bajo y le permitir en determinado momento adquirir más obligaciones con un riesgo mínimo de incumplimiento.

El Patrimonio de la Empresa pasa de \$280 millones en el año 1 a \$3.997 millones en el año 5 lo que representa un crecimiento del 700.52% por un valor de \$3.717 millones incremento que ha sido generado por la utilidades de los cinco años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
BALANCE GENERAL				
Activo				
Efectivo	0	42	28	423
Cuentas X Cobrar	0	197	401	595
Provisión Cuentas por Cobrar		-4	-8	-12
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	28	61	95
Inventarios de Producto en Proceso	0	39	77	113
Inventarios Producto Terminado	0	94	185	270
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	500	516	532
Gastos Anticipados	0	100	103	106
Total Activo Corriente:	0	996	1,363	2,122
Terrenos	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	14	26	36
Equipo de Transporte	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	10	8	5
Semovientes pie de cría	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	24	34	41
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0
ACTIVO	0	1,020	1,396	2,163
Pasivo				
Cuentas X Pagar Proveedores	0	140	275	402
Impuestos X Pagar	0	0	126	306
Acreedores Varios		200	206	213
Obligaciones Financieras	0	300	150	0
Otros pasivos a LP		100	103	106
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0
PASIVO	0	740	860	1,027
Patrimonio				
Capital Social	0	300	300	300
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	25
Utilidades Retenidas	0	0	-19	190
Utilidades del Ejercicio	0	-20	255	621
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	280	536	1,136
PASIVO + PATRIMONIO	0	1,020	1,396	2,163

Tabla 8.3. Balance General
Fuente: Elaboración propia

8.4. Estado De Ganancias O Pérdidas Proyectado

Comportamiento de la empresa es el siguiente para los cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	1.181	2,403	3,568	5,254	7,238
Utilidad Bruta	543	1,161	1,756	2,527	3,716
Utilidad Operativa	-20	414	943	1,681	2,812
Otros ingresos y egresos	0	-33	-17	0	0
Utilidad antes de impuestos	-20	381	926	1,681	2,812
Impuestos (35%)	0	126	306	555	928
Utilidad Neta Final	-20	255	621	1,127	1,884

Tabla 8.4. Estado De Ganancias o Pérdidas Proyectado

Fuente: Elaboración propia

Las ventas brutas de la Empresa pasan en el año 1 de \$1.181 millones a \$7238 millones en el año 5, lo que presenta un incremento en las ventas brutas de \$6.057 millones que porcentualmente reflejan un crecimiento del 512,9% lo que genero el crecimiento a la Empresa y un fortalecimiento patrimonial.

En el año 1 la utilidad bruta llego a \$543 millones lo que porcentualmente representa una utilidad bruta del 45,9% con respecto a las venta mientras que para el año 5 las utilidades brutas ascendieron a un valor de \$3.716 millones lo que representa el 51,3%.

La utilidad neta para el año 1 es de -\$20 millones que representan pérdidas, mientras que para el año 5 las utilidades netas ascendieron a \$1.884 millones lo que representa el 26,0% de las ventas brutas de este año, esta rentabilidades de la Empresa genera en estos cinco año lo que ha permitido el crecimiento de la Empresa y posicionamiento en el mercado nacional.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ESTADO DE RESULTADOS												
Ventas	0	0	180	239	209	99	109	109	59	59	59	59
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	9	12	10	5	5	5	3	3	3	3
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	54	88	70	66	74	74	34	34	34	34
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Agotamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Costos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Utilidad Bruta	-1	-1	116	138	128	27	29	29	21	21	21	14
Gasto de Ventas	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Gastos de Administracion	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Amortización Gastos	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Utilidad Operativa	-48	-48	69	91	81	-19	-18	-18	-25	-25	-25	-36
Otros ingresos												
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-48	-48	69	91	81	-19	-18	-18	-25	-25	-25	-36
Impuestos (35%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	-48	-48	69	91	81	-19	-18	-18	-25	-25	-25	-36

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1,181	2,403	3,568	5,254	7,238
Devoluciones y rebajas en ventas	59	120	178	263	362
Materia Prima, Mano de Obra	560	1,100	1,607	2,436	3,129
Depreciación	7	10	13	16	18
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	12	12	13	13	14
Utilidad Bruta	543	1,161	1,756	2,527	3,716
Gasto de Ventas	240	280	300	315	350
Gastos de Administracion	220	260	300	309	325
Provisiones	4	4	4	6	7
Amortización Gastos	100	203	210	216	222
Utilidad Operativa	-20	414	943	1,681	2,812
Otros ingresos					
Intereses	0	33	17	0	0
Otros ingresos y egresos	0	-33	-17	0	0
Utilidad antes de impuestos	-20	381	926	1,681	2,812
Impuestos (35%)	0	126	306	555	928
Utilidad Neta Final	-20	255	621	1,127	1,884

Tabla 8.5. Estado de resultados

Fuente: Elaboración propia

8.5. Flujo de caja presupuestado

La empresa para comenzar su actividad en el año 1 obtiene una obligación financiera a mediano plazo de \$300 millones de pesos la cual cancela en los dos siguientes años

La compañía obtiene sus ingresos de caja de las utilidades operativas de la empresa las cuales ascienden en los tres años a \$1.336 millones al iniciar con una utilidad operacional de -\$20 millones en el año 1 al llegar a una utilidad operacional en el año 5 de \$2.812 millones.

Los principales rubros que aumentan el flujo neto de caja corresponden a las depreciaciones, amortizaciones, provisiones los cuales no generaron salida de dinero y que ascendieron en los cinco años a \$1.038 millones, lo cual contribuye a los buenos resultados de flujo de caja de la empresa.

Dentro de las principales partidas que representaron variaciones negativas del cambio en el capital de trabajo corresponden a las cuentas por cobrar que represento un valor de \$1.206 millones de pesos en cinco años, también se encuentran los otros activos por valor de \$902 millones de pesos y las cuentas por pagar por un valor de \$782 millones de pesos.

Las inversiones en activos fijos de las empresas no son significativas dentro de estas inversiones están los muebles y enseres por un valor de \$75 millones de pesos en los tres años y de \$50 millones de pesos en equipos de oficina que principalmente se encuentran los equipos de cómputo adquiridos para el desarrollo de la Empresa.

Dentro del movimiento por el flujo de caja por financiamiento se presentó en los tres años un crédito financiero por valor de \$300 millones de pesos el cual fue cancelado en su totalidad dentro de los tres años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-20	414	943	1,681	2,812
Depreciaciones		7	10	13	16	18
Amortización Gastos		100	203	210	216	222
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		4	4	4	6	7
Impuestos		0	0	-126	-306	-555
Neto Flujo de Caja Operativo		90	631	1,044	1,613	2,503
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-197	-204	-194	-281	-331
Variación Inv. Materias Primas e Insumos ³		-28	-33	-34	-43	-44
Variación Inv. Prod. En Proceso		-39	-38	-35	-58	-48
Variación Inv. Prod. Terminados		-94	-91	-85	-139	-116
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		-500	-16	-16	-16	-15
Otros Activos		-200	-206	-213	-219	-225
Variación Cuentas por Pagar		140	135	127	207	173
Variación Acreedores Varios		200	6	6	6	6
Variación Otros Pasivos		100	3	3	3	3
Variación del Capital de Trabajo	0	-618	-443	-441	-539	-597
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	-15	-15	-15	-15	-15
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	-15	-5	-5	-20	-5
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-30	-20	-20	-35	-20
Neto Flujo de Caja Inversión	0	-648	-463	-461	-574	-617
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	300	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	-150	-150	0	0
Intereses Pagados		0	-33	-17	0	0
Dividendos Pagados		0	2	-20	-50	-90
Capital	0	300	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	600	-181	-187	-50	-90
Neto Periodo	0	42	-14	395	990	1,796
Saldo anterior		0	42	28	423	1,413
Saldo siguiente	0	42	28	423	1,413	3,209

Tabla 8.6. Flujo de caja presupuestado
Fuente: Elaboración propia

8.6. Evaluación del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3.36%	3.24%	3.09%	2.95%	2.82%
Devaluación		3.30%	3.62%	3.60%	3.30%	3.30%
Variación PIB		4.88%	4.85%	4.63%	4.58%	4.56%
DTF ATA		4.72%	5.31%	5.35%	5.04%	4.93%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	22.1%	6.0%	-0.2%	6.8%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	66.7%	40.0%	47.6%	29.0%
Variación costos de producción		N.A.	95.9%	46.0%	51.3%	28.3%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	18.2%	15.4%	3.0%	5.2%
Rotación Cartera (días)		60	60	60	60	60
Rotación Proveedores (días)		90	90	90	90	90
Rotación inventarios (días)		103	105	106	105	106
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		2.93	2.24	2.31	2.64	3.10
Prueba Acida		2	2	2	2	3
Rotación cartera (días),		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Rotación Inventarios (días)		49.2	48.4	48.2	49.1	46.0
Rotación Proveedores (días)		75.6	75.4	79.1	82.2	83.6
Nivel de Endeudamiento Total		72.6%	61.6%	47.5%	40.3%	33.8%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	1908.9%	7051.1%	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	344.5%	701.9%	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		-1.7%	17.2%	26.4%	32.0%	38.8%
Rentabilidad Neta		-1.7%	10.6%	17.4%	21.4%	26.0%
Rentabilidad Patrimonio		-7.3%	47.6%	54.6%	50.9%	47.0%
Rentabilidad del Activo		-2.0%	18.3%	28.7%	30.4%	31.1%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		90	631	1,044	1,613	2,503
Flujo de Inversión	0	-648	-463	-461	-574	-617
Flujo de Financiación	0	600	-181	-187	-50	-90
Flujo de caja para evaluación	0	-558	167	582	1,039	1,886
Flujo de caja descontado	0	-485	127	383	594	938
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		15%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		88.38%				
VAN (Valor actual neto)		1,556				
PRI (Período de recuperación de la inversión)		0.00				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		3 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		N.A.				
Período en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		18 mes				
Período en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		36 mes				

Tabla 8.7. Evaluación del proyecto

Fuente: Elaboración propia

8.6.1. Capitalización de la empresa

Para poder iniciar sus operaciones Inforpartner contará con un aporte inicial de parte de los socios el cual ascenderá a los 300 millones de pesos y la empresa a su vez asumirá una obligación financiera con alguna entidad que le brinde la mejor tasa del mercado por un valor de 300 millones de pesos. Se espera durante los primeros 5 años de operación realizar una capitalización de utilidades con el fin de poder disponer del

capital suficiente durante este periodo de tiempo y poseer un respaldo financiero para poder internacionalizar la empresa gracias a ese musculo financiero que la respaldaría.

8.6.2. Punto de equilibrio financiero

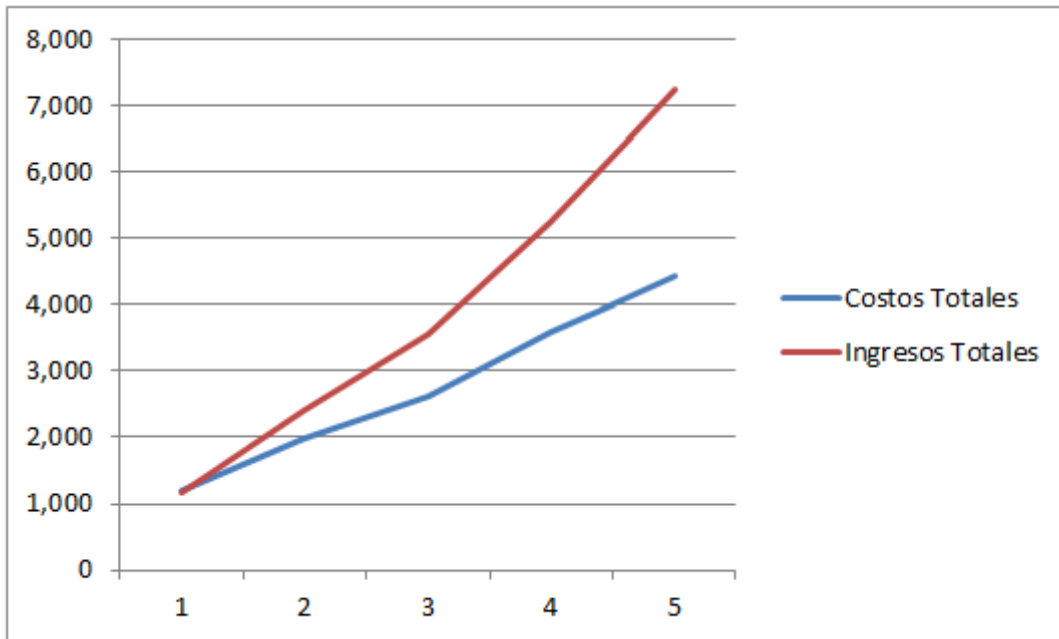


Figura 8.2. Punto de equilibrio financiero
Fuente: Elaboración propia

Al analizar los costos totales de Infopartner VS los ingresos totales podemos ver que se alcanza un punto de equilibrio financiero en cuanto a la operación a comienzos del segundo año de operación ya que en este punto es en el que se igualan los costos y los ingresos y es en este punto cuando la operación de infopartner empieza a generar una serie de utilidades operacionales.

Gracias a que este punto de equilibrio se alcanza tan rápido infopartner espera poder hacer un retorno de la inversión inicial a comienzos del tercer año de operación tal y como lo muestra la siguiente gráfica

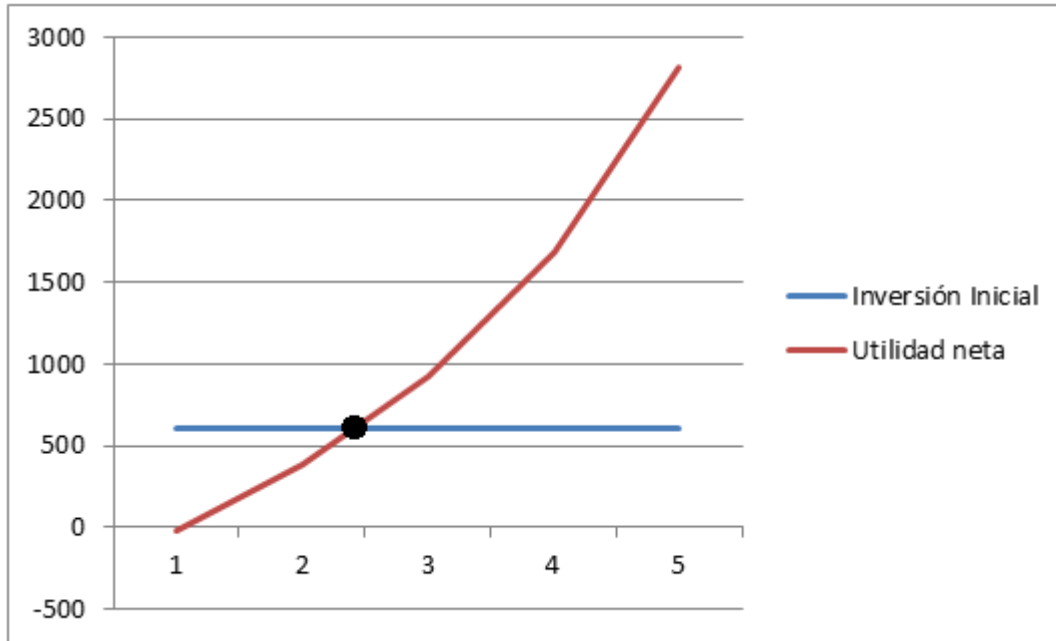


Figura 8.3. Retorno de la inversión
 Fuente: Elaboración propia

Estamos hablando que a partir de este momento es cuando la empresa se empieza a fortalecer financieramente hablando, con el fin de poder crear un respaldo financiero que le permita dar más confianza a sus clientes y poder crear una mejor imagen frente a los clientes potenciales ya sea a nivel nacional o internacional.

8.7. Evaluación del proyecto en escenario optimista

8.7.1. Análisis Indicadores Financieros

8.7.1.1. Nivel de endeudamiento

La compañía en el año 1 de la proyección presenta un endeudamiento considerable, sin embargo al efectuar las proyecciones podemos observar como este endeudamiento se va mejorando hasta llegar a tan solo un 33,8% de endeudamiento en la proyección del año 5 lo que se considera un mínimo endeudamiento de la Compañía, lo que le permitiría acceder a nuevos créditos financieros con el propósito de ampliar la Empresa y diversificar los servicios o ampliar el mercado.

8.7.1.2. Liquidez – razón corriente

La proyecciones nos refleja que la Empresa tiene la capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, no se evidencia riesgo de no poder cumplir con estas obligaciones en el momento que le sean exigible de inmediato lo que nos refleja la proyección es que por cada peso que debía la Empresa en el año 1 poseía \$2,93 como respaldo y para el año 5 su capacidad se proyecta mejorar al pasar a \$3,10. Lo que se proyecta la Empresa tendría una buena liquidez.

8.7.1.3. Rotación de la cartera

Rotación de la Cartera dentro de las proyecciones calculadas para los cinco años se puede que la Compañía presenta una constante en la rotación de las cuentas por cobrar y cumpliendo con la políticas de y se neutraliza este tiempo de financiación que se les da a los clientes con el financiamiento que se obtiene de las cuentas por pagar que se maneja con nuestro proveedores.

8.7.1.4. Rotación de inventarios

El comportamiento que se proyecta dar a los inventarios es controlar que no tener exceso de materiales y tener recursos invertidos que nos generan salida de efectivo innecesarias para poder optimizar el manejo de los activos.

8.7.1.5. Rentabilidad operativa

Las proyecciones nos muestran que la Empresa presento un incremento porcentual de la rentabilidad Operativa considerable al pasar de -1.7% en el año 1 al 38.8% en el año 5 lo que nos muestra que la razón de ser de nuestro negocios es bastante rentable lo que nos presenta una inversión viable y que se mantiene en el tiempo.

8.7.1.6. Rentabilidad neta

Las proyecciones nos muestran que la Empresa presento una disminución de la rentabilidad neta en comparación con los porcentajes que nos genera la rentabilidad operativa lo que nos evidencia los otros gastos de estos años con considerables y a los cuales se debe tener un control riguroso, sin embargo al analizar la rentabilidad neta de la Empresa podemos observar que son considerablemente buenos al finalizar el año 5 y que hacen viable el negocio y nos genera confianza al tomar la decisión de realizar esta inversión.

8.7.1.7. Rentabilidad patrimonio

Las proyecciones nos muestran que la Empresa presenta una rentabilidad buena si observamos que al finalizar el año 5 nos dejaría una rentabilidad del 47% lo que nos muestra una utilidad excelente al tomar como parámetro el patrimonio invertido en la Compañía.

8.7.1.8. Rentabilidad activo

Las proyecciones nos muestran que la Empresa presenta una rentabilidad excelente al pasar con una rentabilidad en el año 1 de -2% al 31% al finalizar el año 5 lo que nos demuestra una seguridad de nuestra inversión y un mínimo riesgo de las recursos invertidos buena si observamos que al finalizar el año 5 nos dejaría una rentabilidad del 47% lo que nos muestra una utilidad excelente al tomar como parámetro el patrimonio invertido en la Compañía.

8.8. Evaluación del proyecto en escenario pesimista

8.8.1. Balance general escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	-4	-254	-77	288	993
Cuentas X Cobrar	0	169	275	440	618	746
Provisión Cuentas por Cobrar		-3	-6	-9	-12	-15
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	26	37	61	98	118
Inventarios de Producto en Proceso	0	34	52	79	130	151
Inventarios Producto Terminado	0	81	125	189	311	362
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	500	516	532	548	563
Gastos Anticipados	0	100	103	106	110	113
Total Activo Corriente:	0	902	850	1,323	2,089	3,030
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	14	26	36	45	53
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	10	8	5	15	10
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	24	34	41	60	63
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	926	884	1,364	2,149	3,093
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	119	186	280	462	539
Impuestos X Pagar	0	0	8	177	264	384
Acreedores Varios		200	206	213	219	225
Obligaciones Financieras	0	300	150	0	0	0
Otros pasivos a LP		100	103	106	110	113
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	719	654	776	1,055	1,261
Patrimonio						
Capital Social	0	300	300	300	300	300
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	2	38	91
Utilidades Retenidas	0	0	-86	-73	221	660
Utilidades del Ejercicio	0	-94	16	359	535	781
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	206	230	588	1,094	1,832
PASIVO + PATRIMONIO	0	926	884	1,364	2,149	3,093

Tabla 8.8. Balance general escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

8.8.2. Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1,016	1,651	2,643	3,706	4,474
Devoluciones y rebajas en ventas	51	83	132	185	224
Materia Prima, Mano de Obra	477	743	1,120	1,849	2,154
Depreciación	7	10	13	16	18
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	12	12	13	13	14
Utilidad Bruta	470	803	1,365	1,642	2,065
Gasto de Ventas	240	280	300	315	350
Gastos de Administracion	220	260	300	309	325
Provisiones	3	2	3	4	3
Amortización Gastos	100	203	210	216	222
Utilidad Operativa	-94	57	552	799	1,165
Otros ingresos					
Intereses	0	33	17	0	0
Otros ingresos y egresos	0	-33	-17	0	0
Utilidad antes de impuestos	-94	24	535	799	1,165
Impuestos (35%)	0	8	177	264	384
Utilidad Neta Final	-94	16	359	535	781

Tabla 8.9. Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

8.8.3. Flujo de caja escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-94	57	552	799	1,165
Depreciaciones		7	10	13	16	18
Amortización Gastos		100	203	210	216	222
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		3	2	3	4	3
Impuestos		0	0	-8	-177	-264
Neto Flujo de Caja Operativo		16	272	770	858	1,144
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-169	-106	-165	-177	-128
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		-26	-11	-25	-37	-20
Variación Inv. Prod. En Proceso		-34	-19	-26	-51	-21
Variación Inv. Prod. Terminados		-81	-45	-63	-122	-51
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		-500	-16	-16	-16	-15
Otros Activos		-200	-206	-213	-219	-225
Variación Cuentas por Pagar		119	67	94	182	76
Variación Acreedores Varios		200	6	6	6	6
Variación Otros Pasivos		100	3	3	3	3
Variación del Capital de Trabajo	0	-590	-327	-405	-430	-375
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	-15	-15	-15	-15	-15
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	-15	-5	-5	-20	-5
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-30	-20	-20	-35	-20
Neto Flujo de Caja Inversión	0	-620	-347	-425	-465	-395
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	300	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	-150	-150	0	0
Intereses Pagados		0	-33	-17	0	0
Dividendos Pagados		0	7	-1	-29	-43
Capital	0	300	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	600	-176	-168	-29	-43
Neto Periodo	0	-4	-250	177	364	706
Saldo anterior	0	0	-4	-254	-77	288
Saldo siguiente	0	-4	-254	-77	288	993

Tabla 8.10. Flujo de caja escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

8.8.4. Evaluación del proyecto escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3.36%	3.24%	3.09%	2.95%	2.82%
Devaluación		3.30%	3.62%	3.60%	3.30%	3.30%
Variación PIB		4.88%	4.85%	4.63%	4.58%	4.56%
DTF ATA		4.72%	5.31%	5.35%	5.04%	4.93%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	42.2%	-1.5%	-17.1%	-5.1%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	14.3%	62.5%	69.2%	27.3%
Variación costos de producción		N.A.	55.7%	50.5%	64.6%	16.4%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	18.2%	15.4%	3.0%	5.2%
Rotación Cartera (días)		60	60	60	60	60
Rotación Proveedores (días)		90	90	90	90	90
Rotación inventarios (días)		104	103	105	104	105
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		2.83	2.12	1.98	2.21	2.64
Prueba Acida		2	2	1	2	2
Rotación cartera (días),		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Rotación Inventarios (días)		49.5	46.8	44.8	52.3	50.8
Rotación Proveedores (días)		73.6	70.0	75.1	80.0	81.0
Nivel de Endeudamiento Total		77.7%	74.0%	56.9%	49.1%	40.8%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	824.9%	4690.5%	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	148.9%	466.9%	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		-9.2%	3.5%	20.9%	21.6%	26.0%
Rentabilidad Neta		-9.2%	1.0%	13.6%	14.4%	17.4%
Rentabilidad Patrimonio		-45.4%	7.1%	61.1%	48.9%	42.6%
Rentabilidad del Activo		-10.1%	1.9%	26.3%	24.9%	25.2%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		16	272	770	858	1,144
Flujo de Inversión	0	-620	-347	-425	-465	-395
Flujo de Financiación	0	600	-176	-168	-29	-43
Flujo de caja para evaluación	0	-604	-74	345	393	748
Flujo de caja descontado	0	-525	-56	227	225	372
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	28.94%					
VAN (Valor actual neto)	242					
PRI (Período de recuperación de la inversión)	0.00					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación), en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	N.A.					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	18 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	36 mes					

Tabla 8.11. Evaluación del proyecto escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

8.8.5. Análisis Indicadores Financieros

8.8.5.1. Nivel de endeudamiento

Al proyectar la compañía con unas ventas más conservadoras podemos observar que la Empresa, si bien en el año 1 el endeudamiento es alto vemos que en el año 5 con un endeudamiento del 40,8% como mejora lo cual le sigue permitiría acceder a nuevos créditos financieros con el propósito de ampliar la Empresa y diversificar los servicios o ampliar el mercado, utilizando un escenario pesimista

8.8.5.2. Liquidez – razón corriente

Con una proyección conservadora nos refleja que la Empresa tiene la capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, el riesgo para cumplir con sus obligaciones a corto plazo sigue siendo bajo y evidenciado la viabilidad del negocio, sin embargo como resultado de la disminución en las ventas se puede determinar que la Empresa tiene una buena liquidez y no tendría riesgo en el momento que le sean exigible de inmediato sus obligaciones a corto plazo lo que nos refleja la proyección es que por cada peso que debía la Empresa en el año 1 poseía \$2,83 como respaldo y para el año 5 su capacidad se proyecta mejorar al pasar a \$2,64. Lo que se proyecta la Empresa tendría una buena liquidez.

8.8.5.3. Rotación de la cartera

Rotación de la Cartera dentro de la proyección conservadora calculada para los cinco años se puede analizar que la Compañía sigue manejando para esta rotación un tiempo no superior a los sesenta días en cumplimiento de políticas de la Empresa para manejar esta financiación con las cuentas por pagar que se maneja con nuestros proveedores.

8.8.5.4. Rotación de inventarios

Para la proyección con un escenario pesimista se sigue manteniendo el comportamiento a los inventarios que es controlar que no tener exceso de materiales y tener recursos invertidos que nos generan salida de efectivo innecesarias para poder optimizar el manejo de los activos.

8.8.5.5. Rentabilidad operativa

Las proyecciones nos muestran en un escenario pesimista la Empresa sigue presentando una buena rentabilidad Operativa en el año 5 y vemos como pasa del primer año de -9.2% en el año 1 al 26.0% en el año 5 lo que nos muestra que la razón de ser de nuestro negocio sigue siendo rentable a pesar del escenario pesimista y nos presenta una inversión viable y que se mantiene en el tiempo.

8.8.5.6. Rentabilidad neta

Las proyecciones con un escenario de ventas pesimista nos muestran que la Empresa en el año 5 presenta una Rentabilidad Neta del 17,4% considerablemente buena si observamos que en el año 1 presentaba una pérdida del 9,2% sin embargo con la utilidad del 17,4 presentada en el año 5 nos muestra lo que nos refleja la viabilidad del negocio y nos genera seguridad al tomar la decisión de realizar esta inversión.

8.8.5.7. Rentabilidad patrimonio

Al comparar las proyecciones con un escenario de las ventas pesimista nos muestran que la Empresa presenta una rentabilidad buena y que con este escenario no se ve afectado considerablemente la rentabilidad al comparar los años 5 solo se disminuye en 5 punto porcentuales el pasar de una rentabilidad del 47% al 42 % con el escenario de

ventas conservadoras lo que nos muestra que sigue siendo una utilidad excelente al tomar como parámetro el patrimonio invertido en la Compañía.

8.8.5.8. Rentabilidad activo

Al utilizar un escenario pesimista en las ventas las proyecciones nos muestran que al efectuar una disminución en las ventas la Empresa sigue presentando una rentabilidad excelente al pasar con una rentabilidad en el año 1 de -10,1% al 25,2% al finalizar el año 5 lo que nos sigue reflejando la viabilidad de la inversión y un bajo riesgo de los recursos destinados para esta inversión.

8.8.5.9. Dentro del escenario pesimista se puede tener en cuenta los siguientes aspectos

El ingreso de nuevos competidores en el mercado nacional, por la entrada del tratado de libre comercio con Estados Unidos y otros aspectos de fuerza mayor que puedan afectar el sector de los servicios informáticos que proyecta prestar Infopartner y la diversidad de ofertas al mercado desvalorice el valor de los servicios que proyecta prestar la Compañía y de esta forma pueda afectar y disminuir los ingresos esperados que impacten considerablemente en los resultados económicos de la Compañía, sin embargo con el estudio del mercado realizado no afectara considerablemente el negocio que lo pueda llegar hacer inviable.

9. Marco teórico o conceptual

9.1. Estado del arte

Se encuentran bastantes proyectos de grado y tesis que hablan específicamente sobre Datacenter pero con un enfoque técnico o administrativo como:

- "Rediseño del modelo de negocios del datacenter de telefónica empresas en función de prácticas ITIL", escrita por Pablo Andrés Rodríguez Rodríguez, para la Universidad de Chile, en el 2007
- "Configuration and data scheduling techniques for executing dynamic applications onto multicontext reconfigurable systems", tesis de doctorado de Fredy Alexander Rivera Vélez, en la Universidad Complutense de Madrid, del 2009.
- "Creación de un centro de cómputo", por Víctor Iván Pérez Ordóñez, en la Universidad Pablo Guardado Chávez de México.
- "Elementos para la administración de los centros de cómputo de un grupo corporativo de empresas", escrita por Ernesto Godoy Chiu, en 1998, en la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala.
- "Administración operativa del centro de cómputo en una empresa manufacturera mexicana", tesis de maestría de Daniel Eduardo Salazar Támez, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, en el año 2000.
- "A Comparative Study of Various High Density Data Center Cooling Technologies", presentada por Kwok Wu, en la Universidad Stony Brook, en 2008
- "Models and Control Strategies for Data Center Energy Efficiency ", escrita por Luca Parolini, en Carnegie Mellon en 2010.

- "Design and operating plan for a communications infrastructure able to offer ISP and Datacenter services", escrita por Carlos Cabezas Martínez, en la Universidad Politénica de Catalunya en 2009.
- "Scalable Management of Enterprise and Data-Center Networks", escrita por Minlan Yu, en la Universidad de Princeton.
- "Revenue Maximization Problems in Commercial Data Centers", escrita por Michele Mazzucco, en University of Newcastle upon Tyne, en 2009.
- "Evaluación técnica de la seguridad informática del Data Center de la Escuela Politénica del Ejército ", escrita por Guagalango Vega, para la Escuela Politénica del Ejército, Ecuador en 2011.
- "Reliable Communication For Datacenters", escrita por Mahesh Balakrishnan, en Cornell University en 2009

Pero en ninguna de estas tesis o proyectos de grado se habla específicamente de crear una empresa alrededor de este tema, por lo cual si es posible hablar de una base investigativa común con ellas en la concepción operativa de la empresa, pero no en el planteamiento específico.

9.2. Marco conceptual

Cuando nos referimos a Data Centers nos referimos a un lugar físico en el cual se tiene toda la infraestructura necesaria para el almacenamiento, la administración y la distribución de datos tanto al diferente personal como a los diferentes procesos autorizados de cierta manera para la utilización de los mismos.

Hoy en día existe un concepto que es utilizado para la medición del nivel de fiabilidad de los data centers Establecido por Uptime Institute¹⁶, el cual posee una clasificación de cuatro niveles, este concepto recibe el nombre de 'tier'. A mayor número en el tier indica que mayor disponibilidad existe en el centro de datos, en la actualidad existen

¹⁶ Ver Textos de consulta, referencia 6

cuatro niveles de tier; a continuación se nombraran algunas de las características que contienen cada uno de estos niveles:

Tier nivel 1 (Infraestructura básica): El servicio puede verse interrumpido por actividades planeadas o no planeadas, no tiene componentes redundantes en su distribución eléctrica y de refrigeración, su tiempo de implementación es de aproximadamente 3 meses. Este tipo de centros de datos son usados principalmente en negocios pequeños, empresas que hacen uso de la web como una herramienta de mercadeo y en infraestructuras de TI solo para los diferentes procesos internos.

Este tipo de tier se empezaron a construir a inicios de 1960's y nos brindan una disponibilidad del 99.671% anual, lo que indica que durante un año de funcionamiento solo podrán fallar durante 28.8 horas.

Tier nivel 2 (Componentes redundantes): Es susceptible a interrupciones causadas por actividades planeadas o no planeadas pero en un menos grado que los tier de nivel 1, hay componentes redundantes, se encuentran conectados a una única línea de distribución eléctrica y de refrigeración, su tiempo de implementación está entre los 3 y 6 meses y el mantenimiento de la línea de distribución o de la infraestructura requiere de una interrupción en el servicio. Es utilizado principalmente en pequeño negocios, en compañías de software que no ofrecen servicios "online" o "real-time" y para compañías que basan su negocio en el uso de internet pero que no requieren de una calidad en su servicio.

Estos tier tuvieron sus inicios alrededor de 1970 y nos brindan una disponibilidad del 99.741% lo que indica que en un año de funcionamiento solo debería fallar hasta 22 horas.

Tier nivel 3 (Mantenimiento simultáneo): Aunque puede verse afectado por eventos no planeados que originen pausas no planificadas, permite que se planifiquen diferentes actividades de mantenimiento sin que el servicio de computación se vea afectado; hay componentes redundantes, se encuentra conectado a diferentes líneas de

distribución eléctrica y de refrigeración pero solo una de estas se encuentra activa, su tiempo de implementación es de aproximadamente 15 a 20 meses y su capacidad y distribución permite la realización de mantenimiento en una línea mientras se presta servicio en otras. Es utilizado principalmente en empresas que prestan soporte 24/7, en compañías donde los recursos de TI dan soporte a procesos automatizados y en compañías que manejan múltiples zonas horarias.

Estos tipos de tier empezaron a ser implementados a finales de 1980's y prestan una disponibilidad del 99.982% lo que significa que durante un año de servicio solo presentara fallas en el servicio durante 1.6 horas.

Tier nivel 4(Tolerante a fallas): Este tipo de tier nos permite planificar diferentes actividades de mantenimiento sin que se vea afectado el servicio de computación, y es capaz de soportar hasta un evento no planificado crítico sin que haya un gran impacto en la carga, se encuentra conectado a múltiples líneas de distribución y de refrigeración con múltiples componentes redundantes, su tiempo de implementación oscila entre los 15 a 20 meses y sus componentes pueden ser removidos durante un evento planeado sin que existan interrupciones en el servicio. Es utilizado principalmente en compañías multinacionales, en empresas que presten un servicio 24x365 y que sean altamente competitivas, en compañías que basen su negocio en el comercio electrónico y en entidades financieras.

Este tipo de tier empezó a surgir a mediados de los 90's cuando surgieron las computadoras con doble sistema de alimentación y ofrece una disponibilidad del 99.995% lo que significa que durante un año de servicio esté solo se suspenderá 0.8 horas.

Durante los últimos años la cantidad de empresas y de usuarios que están haciendo uso de la información ha crecido de forma exponencial gracias a los diferentes avances a nivel de tecnología en el mundo, lo que le da gran importancia a la implementación de estos centros de datos para que este valioso recurso de las empresas a nivel mundial hoy en día que es la información tenga el tratamiento adecuado a nivel de seguridad y

de administración. Es por esto que es muy importante saber qué tipo de data center es el adecuado para la compañía en estudio, midiendo sus necesidades y capacidades para así saber qué tipo de tier sería el adecuado a implementar.

Existen otros estándares de clasificación como el TIA-94217 creado por la Asociación de la Industria de las Telecomunicaciones, con diferentes medidas para los niveles pero con los mismos cuatro niveles de clasificación tier.

¹⁷ Ver Textos de consulta, referencia 8

10. Soporte Bibliográfico

10.1. Textos de consulta

1. Administering Data Centers: Servers, Storage, and Voice over IP. Jayaswal, Kailash. John Wiley & Sons, Inc., September 30, 2005. ASIN: B001IWOFLY.
2. Before You Start Your Own Web Hosting Business: Learn The Basic Steps For Starting A Web Hosting Business With Details On Business Registration & Choosing ... A Reputable & Profitable Web Hosting Company. Jonas, Gary V. Amazon Digital Services. ASIN: B004I1L61O.
3. Business Continuity Planning for Data Centers and Systems: A Strategic Implementation Guide. Bowman, Ronald H. Wiley, 2008. ISBN: 0470258616
4. Data Center Fundamentals. Arregoces, Mauricio. Cisco Press, December 4, 2003. ASIN: B0016JDHHM
5. System i Disaster Recovery Planning. Dolewski, Richard. Mc Press, Abril 1, 2008. ASIN: B003X4LS24.
6. Data center site infrastructure Tier Standard: Operational sustainability. Uptime Institute, LLC. 2010.
7. Informe_trimestral_de_conectividad_2t_2010. Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones. 2010.
8. TIA Standard, Telecommunications infrastructure standard for Data Centers. TIA-942. Telecommunications Industry Association. Abril 12, 1995.
9. Informe de gestión y financiero 2011, Documento presentado a la junta de accionistas de ETB.

10.2. Otros: Revistas

En internet se pueden encontrar múltiples revistas relacionadas al tema de la investigación como:

1. <http://www.missioncriticalmagazine.com/>
2. <http://www.datacenterdynamics.com/focus/digital-editions>

10.3. Sitios WEB

Los siguientes sitios web tienen relación con la investigación:

1. <http://archivo.mintic.gov.co>
2. <http://www.datacenterknowledge.com/>
3. <http://www.cfroundtable.org/>
4. <http://www.datacenterdynamics.com/>
5. <http://www.datacenterpulse.org/>
6. <http://www.datacentermarketplace.com/Default.aspx>
7. <http://www.afcom.com/>
8. http://en.wikipedia.org/wiki/Data_center
9. <http://www.grupoelectrotecnica.com/pdf/estandaresdatacenter.pdf>
10. <http://www.nubeblog.com/2010/10/11/que-son-los-tiers-en-un-centro-de-datos-el-ansi-tia-942/>
11. <http://www.aredata.com.ar/pdf/El%20standard%20TIA%20942%20vds-11-4.pdf>
12. <http://uptimeinstitute.com/>
13. <https://www.mincomercio.gov.co>
14. www.fundes.org

11. Resultados

Los contratos con las empresas aliadas nos permite acceso a mercados con avances en pocos tiempos y a bajo costo lo cual beneficia para la penetración del mercado, permitiendo reducción de riesgo en la inversión de capital y reducción de costos de personal que junto a la experiencia en ingeniería y diseño tanto de los aliados como del personal de infopartner permite ahorro de tiempo y dinero en estas actividades

La explotación de la debilidad de la competencia referente a la calidad de atención al cliente para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de manera integral constituye un elemento vital para Infopartner, que se preocupara por conservar sus clientes, para lo cual implementara un plan de mejora continua para lograr la total satisfacción de los clientes en la prestación del servicio y que permita convertirse en los prospectos calificados o referencias del futuro

El ejercicio financiero de los costos totales con respecto a los ingresos permite alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año, permitiendo generar utilidades operacionales en un escenario optimista, jalonado por las ventajas que ofrece el modelo integral de servicios de consultoría, diseño, hosting, conectividad, construcción de data center, comunicaciones, aplicaciones por servicio y por demanda, enlaces de comunicaciones basados en seguridad, escalabilidad y recursos compartidos de infraestructura de acuerdo a las necesidades del cliente.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Carlos Ubey Belticín Hernández

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79'001551 Guayas

Nombre Completo Miguel Angel Duarte Herrera

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 91'532533 B/kamanga

Nombre Completo Jorge Juan Alvarez Garcia

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79'691.279 Bogota

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Incopartner, empresa para gestión de data Center

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Jorge Iván Alvarez G.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Miguel Angel Duarte H.</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>39691279</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>91.532.533</u>
FACULTAD: <u>Postgrado</u>	FACULTAD: <u>Postgrado</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Informática</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Informática</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>Carlos Uibey Beltrán H.</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>39001551</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrado</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Informática</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Julio 14 de 2012