

Bogotá, D.C., Julio de 2010

Señores

Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.

Pontificia Universidad Javeriana

Cuidad

El suscritos:

DARIO ANDRES BOTERO TOLEDO

, con C.C. No

80.041.759

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:

ITSB (IT FOR SMALL BUSSINESS): SERVICIO DE ASESORIAS INFORMATICAS PARA PYMES

Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: **Si** **No**

cual:

presentado y aprobado en el año 2010, por medio del presente escrito autorizo

a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	x	
2. La consulta física o electrónica según corresponda	x	

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	x	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	x	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	x	
6. La inclusión en la Biblioteca Digital PUJ (Sólo para la totalidad de las Tesis Doctorales y de Maestría y para aquellos trabajos de grado que hayan sido laureados o tengan mención de honor.)	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y

HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos

resultados finales no se han publicado.

Si

No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
DARIO ANDRES BOTERO TOLEDO	80041759	 DARIO ANDRES BOTERO TOLEDO C.C 80.041.759

FACULTAD: INGENIERIA

PROGRAMA ACADÉMICO: INGENIERIA DE SISTEMAS

**BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO**

FORMULARIO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO			
ITSB (IT FOR SMALL BUSSINESS): SERVICIO DE ASESORIAS INFORMATICAS PARA PYMES			
SUBTÍTULO, SI LO TIENE			
AUTOR O AUTORES			
Apellidos Completos		Nombres Completos	
BOTERO TOLEDO		DARIO ANDRES	
DIRECTOR (ES) TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO			
Apellidos Completos		Nombres Completos	
SOTO GAITAN		GUSTAVO ADOLFO	
FACULTAD			
INGENIERIA			
PROGRAMA ACADÉMICO			
Tipo de programa (seleccione con "x")			
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado
X			
Nombre del programa académico			

INGENIERIA DE SISTEMAS						
Nombres y apellidos del director del programa académico						
LUIS CARLOS DIAZ CHAPARRO						
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:						
INGENIERO DE SISTEMAS						
PREMIO O DISTINCIÓN <i>(En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):</i>						
CIUDAD		AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO			NÚMERO DE PÁGINAS	
BOGOTA		2010			107	
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		X				
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO						
<p>Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.</p>						
Adobe Reader						
MATERIAL ACOMPAÑANTE						
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO			
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?	

Vídeo					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro Cuál?					

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS

Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. *(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).*

ESPAÑOL	INGLÉS
PLAN DE NEGOCIO	BUSINESS PLAN
CREACION DE EMPRESA	ENTERPRISE CREATION
BASE TECNOLOGICA	TECHNOLOGY

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)

Este plan de negocio es la extracción de una posible oportunidad de negocio hallada en el mercado local. ITSB (IT for Small Bussiness) es una empresa enfocada en prestar servicios de asesoría tecnológica a las empresas de la ciudad, teniendo en cuenta su tamaño y necesidades. La meta es asistir a las pequeñas y medianas empresas de Bogotá, en auditoria informática, basada en seguridad, continuidad de negocio y consultoría en sistemas de gestión empresarial (ERP y CRM), garantizando la excelencia en el servicio, búsqueda de la satisfacción del cliente y adaptación de las soluciones a los diferentes recursos y tendencias.

This business plan is a possible business opportunity that was found on the local market. ITSB (IT for Small Bussiness) is a company focused in giving services of technological consultancy to the companies of the city, considering its size and its needs. The goal is to assist the small and medium size companies of Bogotá, doing technological and informatics audits, based on the security, continuity of business and consultancies in enterprise management systems (ERP, CRM), through the excellence in the service, the search of the satisfaction of the client and the adaptation of the solutions to the different resources and tendencies.

ITSB (IT FOR SMALL BUSSINESS): SERVICIO DE ASESORIAS INFORMATICAS PARA
PYMES

URL: <http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/>

DARIO ANDRES BOTERO TOLEDO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS

BOGOTÁ, D.C.

2010

ITSB (IT FOR SMALL BUSSINESS): SERVICIO DE ASESORIAS INFORMATICAS PARA PYMES

Autor:

DARIO ANDRES BOTERO TOLEDO

MEMORIA DEL TRABAJO DE GRADO REALIZADO PARA CUMPLIR UNO DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

Director

INGENIERO GUSTAVO SOTO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS

BOGOTÁ, D.C.

2010

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERIA
CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS**

Rector Magnífico

Joaquín Emilio Sánchez García S.J.

Decano Académico Facultad de Ingeniería

Ingeniero Francisco Javier Rebolledo Muñoz

Decano del Medio Universitario Facultad de Ingeniería

Padre Sergio Bernal Restrepo S.J.

Director de la Carrera de Ingeniería de Sistemas

Ingeniero Luis Carlos Díaz Chaparro

Director Departamento de Ingeniería de Sistemas

Ingeniero Cesar Julio Bustacara

Nota de Aceptación

INGENIERO GUSTAVO SOTO GAITAN

Director

INGENIERA LUZ MARINA SANCHEZ AYALA

Jurado

INGENIERO EFRAIN ORTIZ PABON

Jurado

Junio 9, 2010

Artículo 23 de la Resolución No. 1 de Junio de 1946

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en sus proyectos de grado. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque no contengan ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, que se vean en ellos el anhelo de buscar la verdad y la Justicia”

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
I - DESCRIPCION GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO.....	11
1. OPORTUNIDAD Ó PROBLEMÁTICA	11
1.1 Descripción del contexto	11
1.2 Formulación	12
2. Descripción del Proyecto	12
2.1 Visión global.....	13
2.2 Justificación.....	13
2.3 Objetivo general.....	14
2.4 Objetivos específicos	14
2.5. Metodología Propuesta	15
II - MARCO TEÓRICO	17
1. MARCO TEÓRICO.....	17
III - PROCESO.....	18
1. DESARROLLO DEL PROYECTO	18
IV - RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.....	24
1. RESULTADOS.....	24
2. RECOMENDACIONES.....	28
V - CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS	29
1. CONCLUSIONES	29
2. TRABAJOS FUTUROS.....	30
VI - REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	31
1. REFERENCIAS	31
V- ANEXOS.....	35
A. ANEXO 1. PLAN DE NEGOCIO – ITSB IT FOR SMALL BUSSINESS	35
B. ANEXO 2. BROCHURE, CONSULTORIA	36
C. ANEXO 3. FOLLETO – BROCHURE AUDITORIA.....	37
D. ANEXO 4. PRESENTACIONES V JORNADA DE GERENCIA DE PROYECTOS DE TI	38
E. ANEXO 5. ACTAS DE REUNIONES CON EL DIRECTOR.....	39

RESUMEN

Este plan de negocio es resultado del esfuerzo de un año de trabajo que inicia con una idea producto de mi experiencia laboral y de vida, es una posible oportunidad de negocio hallada en el mercado local. ITSB (IT for Small Bussiness) es una empresa enfocada en prestar servicios de asesoría tecnológica a las empresas de la ciudad, teniendo en cuenta su tamaño y necesidades.

La meta es asistir a las pequeñas y medianas empresas de Bogotá, en auditoria informática, basada en seguridad, continuidad de negocio y consultoría en sistemas de gestión empresarial (ERP y CRM), garantizando de la excelencia en el servicio, búsqueda de la satisfacción del cliente y adaptación de las soluciones a los diferentes recursos y tendencias.

A pesar de los inconvenientes que presento el desarrollo de este trabajo pues tuvo un año de interrupción por motivos de fuerza mayor, es la maduración de una idea que dejó una gran experiencia y aprendizaje a nivel profesional y personal.

ABSTRACT

This business plan is the result of the effort of one year of hard work that begins with an idea product of my personal and working experience, is a possible business opportunity that was found on the local market. ITSB (IT for Small Bussiness) is a company focused in giving services of technological consultancy to the companies of the city, considering its size and its needs.

The goal is to assist the small and medium size companies of Bogotá, doing technological and informatics audits, based on the security, continuity of business and consultancies in enterprise management systems(ERP, CRM), through the excellence in the service, the search of the satisfaction of the client and the adaptation of the solutions to the different resources and tendencies.

In spite of the disadvantages that the development of this work had because it was suspended one year for greater force reasons, it is the maturation of an idea that leave a great experience and learning at professional and personal level.

RESUMEN EJECUTIVO.**Función empresarial de ITSB**

ITSB es una empresa que brinda servicios de asesoría informática para PYMES en Bogotá. Estos servicios incluyen:

- Consultoría en sistemas de gestión empresarial, como ERP(Enterprise Resource Planning) y CRM(Customer Relationship Management)
- Auditoría Informática basada en seguridad, análisis de riesgos y continuidad de negocio teniendo en cuenta las posibilidades de cada una de las empresas y el alcance de la tecnología de las mismas. Al hablar de la continuidad de negocio nos enfocamos en la idea de una empresa que siga su funcionamiento en caso de presentar alguna falla, teniendo en cuenta que hay diferentes soluciones que se pueden brindar a bajo costo, resaltando la importancia de búsqueda de viabilidad del negocio para garantizar continuidad.

Para poder conseguir esto, ITSB tiene una misión y visión definidas encaminadas al logro de sus objetivos.

Misión:

- ITSB es una compañía que pone el conocimiento en estrategias de gestión empresarial al alcance de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, buscando por medio de la implementación de tecnología aumentar la productividad de sus clientes mejorando así su margen de ganancias. Nosotros nos enfocamos en entender a fondo a nuestros clientes, sus procesos y flujos de trabajo para poder brindarles un mejor servicio manteniendo un alto nivel de permanencia, personalización y búsqueda de soluciones, lo cual permite identificarnos como símbolo de excelencia.

Visión:

- Ser un modelo de empresa líder, caracterizado por brindar el mejor servicio de consultoría y auditoría, de forma personalizada a las PYMES del país, mediante los sistemas de gestión empresarial garantizando eficiencia en la asistencia y servicio a nuestro clientes, cultivando una cultura de la excelencia.

La importancia de la tecnología informática en las pequeñas y medianas empresas

La capacidad de IT contribuye al crecimiento de las empresas. Según un estudio realizado por KeyStone strategy Inc. Para Microsoft en septiembre de 2005 a cerca de 600 compañías internacionales de tamaño pequeño y medio demuestra que la capacidad de IT guarda una correlación estrecha con el crecimiento de la rentabilidad de las organizaciones.

“Los datos obtenidos de nuestro estudio indican que IT acelera el crecimiento de las empresas porque las dota de escalabilidad, capacidad de administrar satisfactoriamente el incremento de la complejidad de la organización y sus procesos y modelo de negocios. Las empresas con escalabilidad de los procesos empresariales están mejor situadas para superar obstáculos de crecimiento, diferenciarse de la competencia y aprovechar rápidamente las oportunidades comerciales que se presentan. En resumen, el uso de IT es relevante y constituye un ingrediente esencial para el éxito de las empresas a largo plazo. No se trata simplemente de un componente más cuya influencia en la prosperidad de la empresa no pasa de ser reducida. IT impulsa el crecimiento de las organizaciones.”[1]ⁱ

Problema: Ausencia de IT en las PYMES

Actualmente en el país hay cerca de 47.750 PYMES, según un estudio realizado por FUNDES, lo cual representa un gran mercado potencial pero por desgracia de esta cantidad de posibles clientes solo el 30% de ellos invierte en tecnología de información y comunicaciones, y peor aun el 10 % invierte para el gerenciamiento de su negocio gracias a los altos costos de las asesorías y soluciones tecnológicas ofrecidas. [2]ⁱⁱ

Al ver que las PYMES no poseen la capacidad económica de invertir en tecnología vemos un gran problema, pues estas de cualquier manera son las que hacen la economía de un país y en ellas está gran parte de la producción general de la nación. Según la encuesta Anual Manufacturera del DANE de 2004 se evidencia que las PYMES son responsables del 63% de la generación de empleo del país y constituyen el 45% de la producción manufacturera, pagando el 40% de los salarios y contribuyen con el 37% del valor agregado, motivo por el cual es necesario volverlas más competitivas y productivas apoyándolas con tecnologías al alcance de estas. [3]ⁱⁱⁱ

Después un estudio realizado por la gerente del segmento de pequeñas y medianas empresas para Cisco Región Cansac, Marcela Lugo concluyo “... que las Pymes consideran un 20% los costos de consultoría, 30% de adaptación al negocio y 48% costos de tecnología como factores para la adquisición de tecnología” [4]^{iv}

Es importante ver como las PYMES poco invierten en consultoría por los altos costos, sumando a esto la ignorancia en el tema, mas aun si de auditoría se habla, debido a que no existe la cultura de prevención a nivel de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, dándoles a gran vulnerabilidad y desventajas en cuanto a competitividad. Por tal motivo se hace necesario ofrecerles asesorías tecnológicas a precios accesibles para ayudarlos a ser más competitivos, colaborando con el crecimiento regional mediante el aporte de conocimiento a los menos favorecidos, asesorándolos en la implementación de nuevas tecnologías y mejoras en su uso actual para poder ponerlas en práctica mejorando su posición en el mercado; motivo que nos lleva a indagar:

¿Cómo crear una alternativa que permita a las PYMES Bogotanas cubrir la necesidad de contratar servicios de auditoría y consultoría para volverse más competitivas y mantenerse en el mercado?

ITSB

IT for Small Business es una empresa que ofrece servicios de consultoría y auditoría a las PYMES de Bogotá específicamente, con el fin de brindar a sus clientes la capacidad de acceder a servicios de consultoría en sistemas de gestión empresarial, poniendo a su alcance el conocimiento utilizado

por las grandes empresas a bajo costo, con lo cual se proponen alternativas para aumentar su productividad teniendo en cuenta el manejo que se le debe dar a cada uno de los procesos de la organización, y adaptando las tecnologías existentes para tal fin. Por otro lado la auditoría de sistemas, busca encontrar y solucionar las fallas adaptándose al presupuesto de cada cliente, pasando por diferentes productos, desde aplicaciones de uso libre, software de pagos por demanda, o herramientas ya compradas, por medio de un análisis exhaustivo en este servicio así como la continuidad del negocio y la seguridad del mismo.

El servicio de consultoría brindado por ITSB está encaminado a mostrar los beneficios que trae implementar las estrategias de ERP y CRM a las compañías, y cómo esto puede aumentar la productividad, teniendo en cuenta que el servicio que se ofrece no es simplemente analizar la empresa, si no ofrecerle soluciones tecnológicas basadas en las estrategias que se adapten a ella teniendo en cuenta las diferentes funciones de soporte y de núcleo de cada uno de nuestros clientes entendiendo sus procesos y su negocio.

Para alcanzar esto, ITSB cuenta con diferentes productos tecnológicos del mercado nacional e internacional adaptables a diferentes presupuestos, tales como Microsoft Dynamics, SAP, ADN entre otros, buscando alianzas estratégicas con proveedores de estos productos para acompañar a nuestros clientes en el desarrollo y la búsqueda de la solución para mejorar su margen de ganancias.

El gran valor agregado de ITSB es el servicio al cliente, el cual se hace de manera personalizada permitiéndonos conocer a fondo a nuestros clientes y así poder ofrecerles la mejor solución en el sistema de gestión empresarial teniendo en cuenta sus necesidades, oportunidades y presupuesto con la intención de brindar un servicio oportuno, accesible y permanente acompañándolos en el proceso de implementación, y servicio post-venta, lo cual les garantiza seguridad al momento de contratarnos, pues ITSB busca la durabilidad en sus clientes proporcionándoles mejora continua y soporte en los procesos.

Potencial de la Compañía Hacia su Objetivo: EQUIPO DE TRABAJO.

El equipo de trabajo y directivo está conformado por dos personas principalmente, con excelentes cualidades, iniciativa, y experiencia en tecnología y administración de negocios entre otras áreas. Todos los miembros están comprometidos con el proyecto y decididos a hacer de ITSB una empresa líder en el sector.

Sistema de Negocio: Explotando Fortalezas

Nuestra meta principal es hacer de ITSB la empresa líder en servicios de asesorías informáticas para PYMES, ofreciendo un producto a bajo costo generador de un gran valor agregado, lo que significa crear en los clientes la necesidad de un buen manejo y aplicación de tecnologías informáticas, llevándole a las pequeñas empresas grandes tecnologías, que aumenten su productividad y competitividad.

ITSB se enfoca en poner al alcance de las PYMES bogotanas un excelente servicio por medio de un análisis detallado de cada uno de nuestros clientes ofreciéndole las soluciones que realmente aplican a cada uno de estos y de esta forma ser altamente reconocidos en los diferentes sectores. El factor clave diferenciador de ITSB con las otras empresas del mercado, es el acompañamiento que se da a nuestros clientes en el proceso de la implementación de tecnología una vez enfocado el proceso y la estrategia a seguir.

INTRODUCCIÓN

El documento que se encuentra a continuación es el producto de investigación y trabajo como uno de los requisitos para optar por el título de ingeniero de sistemas de la Pontificia Universidad Javeriana. En él se hallaran las experiencias durante este largo proceso donde se cultivo una idea que más que innovadora es diferenciadora, materializada en un plan de negocio que servirá de base para un proyecto futuro, el cual consiste en crear una empresa basada en esto.

Aunque en algún momento de mi vida fui independiente, hoy soy empleado y estoy consciente de lo que implica crear una empresa con organización, para no cometer los errores del pasado, y poder aportar como persona a la generación de empleo en el país y contribuir a su crecimiento.

Mi experiencia me enseñó que crear una empresa es muy fácil, pero mantenerla no, razón por la realice trabajo, para tener unas bases más fuertes y analizar la viabilidad de la empresa; así mismo esto me enseñó que si uno tiene una idea nueva o diferente, es necesario luchar por ella y sacarla adelante, de manera tal que si hay tropiezos lo importante es aprender de ellos, para volver a levantarse con más fuerza, lo cual es una de las razones más importantes de haber realizado este trabajo y es uno de los motivos por los que fue suspendido por tanto tiempo, pues logre conseguir un empleo en una gran empresa que me ha permitido a prender mucho de ella y el día de mañana cuando tenga la oportunidad nuevamente y el capital para organizar una compañía lo haga con mayor solidez y respaldo que me permitan dejar un buen legado.

Estas memorias son un recuento de las experiencias vividas durante este periodo de tiempo, y fueron escritas con el propósito de ubicar al lector en un contexto adecuado para que entienda lo que sentí durante el desarrollo de mi trabajo. Como lo mencione antes en el proceso de creación de empresa ya había trabajado con anterioridad pero lo hice de una manera muy empírica y desorganizada, por eso esta vez se elabore un plan a seguir para sacar adelante este proyecto lo mejor posible.

Al iniciar este proyecto, lo hice siendo uno de los primeros estudiantes en plantear esta alternativa como proyecto de grado, porque más que proyecto de grado es un proyecto de vida, razón por la cual el lenguaje en el que se encontrara escrito, es menos formal que el de los otros trabajos, tratando de reflejar todo lo experimentado durante el proceso y como fue llevado a cabo mostrando que crear una nueva empresa con buena proyección no es una labor imposible, pero tampoco fácil de lograr que es una de las enseñanzas más grandes que me ha dejado este proyecto.

Es motivo de gratitud haber realizado este proyecto, pues se hizo gracias a los conocimientos adquiridos durante mi carrera de ingeniería de sistemas y gracias por supuesto a la universidad, a los profesores que me acompañaron en este proceso, y a mis directores de trabajo de grado, pues de ellos recibí toda la asesoría presentarlo ahora.

Es importante destacar que gracias a este producto se muestra la calidad del programa de Ingeniería de Sistemas de la Pontificia Universidad Javeriana, el cual se destaca por garantizar una educación integral demostrado no solamente una excelente formación como ingenieros en la parte técnica, sino también administrativa y a nivel personal.

I - DESCRIPCION GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

1. Oportunidad ó Problemática

1.1 Descripción del contexto

La tecnología en este momento a nivel mundial es parte vital de todas las empresas bien sean grandes, medianas o pequeñas, pues por medio de esta logran convertirse en compañías más competitivas y así mismo lograr mejorar su estatus en el mercado.

No obstante cabe citar un gran ejemplo que nos habla de esto, y es la Universidad de Phoenix (University of Phoenix), la cual fue fundada en 1976 que contando con tan solo 30 computadoras personales y una gran idea de innovación, logro volver la educación superior más accesible para los estudiantes que laboraban, por medio de las facilidades brindadas por la tecnología, internet, cursos virtuales, etc. La Universidad de Phoenix fue cumpliendo poco a poco su objetivo, hasta llegar a lo que es ahora, la universidad privada más grande de Norte América con más de 200 sedes y la que más cursos y accesos tiene a través de internet en todo el mundo.[5][6]^{1 2}

Así mismo la tecnología ofrece mejoras en cuanto a niveles de producción, comunicación, administración y de conocimiento, generando un valor agregado a las compañías usuarias de estos bienes, brindándoles posibilidades de innovación y eficiencia que les permitirá entrar en un mercado con mayor competitividad manteniendo a las empresas en el mercado con un buen posicionamiento y sometiénola a procesos continuos de mejora sin perder el beneficio que la misma produce. En lo que a tecnología se refiere, hay bastantes formas de aplicarla y desarrollarla, pues hay maquinas para producción, sistemas de administración y formas de generar y adaptar el conocimiento de la empresa para aumentar la productividad lo cual es el objetivo de las organizaciones. El buen uso de los sistemas y de la infraestructura que esto nos brindan, ha generado a las empresas factores de competitividad en su parte administrativa, de comunicación y conocimiento especialmente, pues gracias a estos las empresas están en capacidad de hacer una introducción rápida de cambios a productos y procesos adaptando la producción de una forma sencilla a la demanda según lo que exige el mercado, aumentando de esta manera la competitividad y la calidad de las compañías con tecnología en el mercado, dando un motivo más para estar a la vanguardia.

Por desgracia no todas las compañías tienen acceso a esta oportunidad, pues la tecnología requiere inversión de capital; algo que no poseen todas las empresas; motivo por el que los beneficios de esta son segmentados a un corto grupo de compañías en el mercado. Actualmente solo las empresas con dinero tienen acceso a los servicios de auditoría y consultoría de personal calificado pues estas son costosas lo cual genera un problema grave en nuestro país debido a que las PYMES no cuentan

¹ University of Phoenix – About us- History, http://www.phoenix.edu/about_us/history.aspx, ultima consulta: 8/20/2008

² University of Phoenix – About us- About University of Phoenix, http://www.phoenix.edu/about_us/about_university_of_phoenix.aspx, última consulta: 8/20/2008

con los recursos para poder utilizar tecnología que les permita sacar el máximo de utilidad de estos y explotar toda su funcionalidad, así mismo es difícil para estas empresas el poder tener servicios de auditoría para proteger y aprovechar lo que poseen gracias a los elevados costos que esto implica, y por si solas no cuentan con los conocimientos para aprovechar al máximo la funcionalidad de estos sistemas y así dar una aplicación e incorporación debida del conocimiento empresarial a la compañía.

Actualmente en el país hay cerca de 47.750 PYMES, según un estudio realizado por FUNDES, lo cual representa un gran mercado potencia, sin embargo, de esta cantidad de posibles clientes el 30% de ellos invierte en tecnologías de información y comunicaciones, y tan solo el 10 % invierte para el gerenciamiento de su negocio debido a los altos costos de las asesorías y soluciones tecnológicas ofrecidas. [2]

Al ver que las PYMES no poseen la capacidad económica de invertir en tecnología encontramos un problema potencial, ya que de cualquier manera estas son las que hacen la economía de un país, en ellas está gran parte de la producción general de la nación, pues según la encuesta Anual Manufacturera del DANE de 2004 se muestra que las PYMES son responsables del 63% del empleo del país y constituyen el 45% de la producción manufacturera, pagando el 40% de los salarios y contribuyen con el 37% del valor agregado. Motivo por el cual es necesario volverlas más competitivas y más productivas apoyándolas con tecnologías al alcance de ellas. [3][4]

Tras un estudio realizado por la gerente del segmento de pequeñas y medianas empresas para Cisco Región Cansac, Marcela Lugo concluyo:

“... que las Pymes consideran un 20% los costos de consultoría, 30% de adaptación al negocio y 48% costos de tecnología como factores para la adquisición de tecnología” [5]

Es importante ver como las PYMES poco invierten en consultoría por los altos costos, sumando a esto la ignorancia en el tema, mas aun si de auditoría se habla, debido a que no existe la cultura de prevención a nivel de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, dándoles a gran vulnerabilidad y desventajas en cuanto a competitividad.

1.2 Formulación

¿Cómo crear una alternativa que permita a las PYMES Bogotanas cubrir la necesidad de contratar servicios de auditoría y consultoría para volverse más competitivas y mantenerse en el mercado?

2. Descripción del Proyecto

La idea principal de este proyecto fue tener como producto un plan de negocio completo que permitiera construir una empresa en un futuro no muy lejano, pues la idea de este es ahorrar el dinero de la inversión, que no es muy alta, para llevarlo a cabo. Para hacer esto es indispensable tener unos pilares bien definidos por los cuales se rige la idea del negocio.

La primera fase como en todo proyecto fue pensar en que se iba a hacer y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se analizo la situación actual junto a la experiencia, y se definió que

productos se podían ofrecer, dando origen a la idea central del proyecto, la cual se fue definiendo y mejorando a medida que se hablaba con los asesores, profesores y clientes potenciales, quienes aportaron ideas muy valiosas y diferentes conceptos que permitieron mejorar el concepto de la empresa. De aquí parte la idea del negocio y los productos que generan el factor diferenciador en el mercado.

Después de esto se realizó un estudio de mercado para saber el nicho que se quería atacar y las posibilidades de entrar en él, así mismo se hizo un análisis sobre la posible competencia y que ofrece esta para tener una idea y desarrollar mejor un concepto de la empresa que permitiera definir cuál será el factor diferenciador del producto.

Una vez definido el mercado se inició un plan de desarrollo y producción en el cual se estableció la forma en la que operara la compañía, como se van a ofrecer los servicios y cómo funcionan estos, también se aclaró como va a ser la entrada al mercado haciendo énfasis en la publicidad y el mercadeo.

Al tener claros los anteriores aspectos se procedió a generar una estructura organizacional, con una misión y una visión claras, los aspectos legales y organizacionales a tener en cuenta, personal requerido y administración definida para que en el momento de constituir la empresa no se tengan contratiempos.

Luego de tener la organización de la empresa se creó un plan financiero para saber cuánto capital se va a requerir para que la empresa pueda entrar al mercado y se mantenga en él, también se estudió cuándo se alcanzará el punto de equilibrio, esto para poder hacer una primera proyección sobre el futuro de la empresa a nivel económico y evaluar su viabilidad en números concretos. Después de tener las ideas claras de lo que debía tener el plan de negocio, como proyecto, se inició el proceso, utilizando una metodología definida.

2.1 Visión global

El producto de este proyecto es un plan de negocio para la creación de una empresa de base tecnológica que ofrece servicios de auditoría y consultoría en sistemas a PYMES. Para llevar esto a cabo se definieron metas claras a alcanzar, teniendo en cuenta aspectos generales y específicos. Para desarrollar esto se plantearon 3 fases y en cada fase se invirtió tiempo según lo propuesto tomando en consideración lo que se debía planear, hacer, actuar y verificar.

2.2 Justificación

Cuando llegó el momento de definir que quería hacer como trabajo de grado no tuve muchos problemas en precisar lo que quería, pues mientras estaba estudiando monte una empresa de sistemas de seguridad, en la cual no tuve éxito por diferentes razones, sin embargo, al ver que soy una persona que le gusta obtener lo que se propone, y tener una formación de una familia emprendedora decidí que yo quería hacer lo mismo, tener mi propia empresa y depender de mi negocio. De esta manera la idea de iniciar una empresa con un proyecto que expusiera un plan claro y definido era la oportunidad de enmendar el error que había cometido con mi primer fracaso, del cual ahora sé que no solo el no tener un proyecto definido fue lo que impidió el funcionamiento de mi empresa en ese entonces, sino la falta de experiencia y conocimiento en el manejo de una compañía.

Adicional a esto, utilicé mis conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y decidí buscar lo que más me gusta hacer y aplicarlo mi nueva empresa de lo que nació la idea de ofrecer un servicio de auditoría y consultoría.

El concepto de trabajar en auditoria basada en seguridad y continuidad de negocio surgió desde que aprendí sobre este tema trabajando como freelance para varias PYMES en Bogotá, pues ahí me di cuenta de la importancia de la necesidad de enseñar a las empresas a llevar un control y un manejo adecuado de toda su información para que puedan tener éxito y sepan cómo enfrentar adversidades, enseñándoles que un negocio no se mueve solo y que hay que cuidar la información de este para ser mejorar y hacerse más competitivo.

En cuanto al desarrollo de la propuesta sobre consultoría fue un poco más complejo. Inicialmente se pensó en hacer la consultoría en la plataforma Microsoft, básicamente en el sistema operativo, ya que cuento con un amplio conocimiento sobre los productos Microsoft ya que estoy certificado como profesional Microsoft certificado con 4 estrellas, por lo cual puedo garantizar su funcionamiento y sé que son buenos productos. Sumado a esto cuento con la ventaja que precisamente los productos Microsoft son los más usados en la mayoría de las empresas que sin lugar a duda es un punto a favor para la empresa que estoy proyectando.

Poco después cuando ya estaba decidido a iniciar el plan de negocio, conocí Parquesoft, una fundación sin ánimo de lucro dedicada a crear y desarrollar empresas que provean al mercado soluciones de tecnología. Para entrar allí era necesario pasar por un comité, al que asistí a exponer mi idea, donde me hicieron caer en cuenta que lo pretendía explotar era muy bueno pero muy común, debido a que ya hay grandes competidores en este campo, entonces yo manifesté mi gusto y conocimiento por los productos Microsoft y exprese lo que se podía hacer en las empresas con ellos utilizando las estrategias y las aplicaciones de CRM, ERP etc. La idea les gusto, y me hicieron un par de recomendaciones para seguir la línea Microsoft especializándome en la consultoría. Siguiendo estas estrategias con sus aplicaciones, conocí Microsoft dynamics y decidí entrar en la consultoría de esta aplicación considerando que con esto podría entrar a Parquesoft e iniciar la empresa en ese momento sin tener capital, con la ayuda que ellos me brindaban.

De acuerdo a esto, presenté la propuesta basándome en la necesidad del mercado, en mi experiencia y en la oportunidad que esto traería para mí, pero tiempo después descubrí, que la idea de centrarme en productos de Microsoft para CRM y ERP no era muy buena teniendo en cuenta el mercado objetivo, por el costo de implementación que esto traería. Así mismo descubrí que para que la empresa tuviera más éxito era mejor iniciar con el servicio de consultoría para poder explotar más clientes teniendo en cuenta la cultura de las PYMES en Bogotá, y poder ofrecer un servicio mucho más atractivo.

2.3 Objetivo general

Analizar y elaborar un plan estructurado para la creación de una empresa de servicio de asesorías informáticas para Pymes en Bogotá.

2.4 Objetivos específicos

- Generar un plan de negocios de la empresa que se pretende diseñar
- Elaborar el portafolio de productos de la compañía

- Proponer una estrategia de mercadeo y sostenimiento para la compañía

2.5. Metodología Propuesta

La metodología empleada para el desarrollo del proceso es la clásica compuesta por cuatro fases, la PHVA, la cual consiste en planear, hacer, verificar y actuar mezclada con las fases propuestas en PMBOK las cuales son iniciación, control y cierre de los proyectos.

1. En la fase de *planeación* se establecieron los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados según las actividades:
2. En la fase del *hacer* se implementaron las actividades a seguir
3. En la fase de *verificar* se hizo el seguimiento y medición de las actividades, los objetivos y se realizó un informe de resultados.
4. En la fase de *actuar* se ejecutaron las acciones.

La metodología PHVA se utilizó para la elaboración de cada una de las actividades, invirtiendo tiempo en cada una de las fases en el porcentaje que indica la Figura 1. [6]



Fig. 1. Porcentaje de tiempo en cada una de las fases

La metodología PMBOK [7] dio el ciclo de vida del proyecto, el cual está compuesto por tres fases tal como se puede ver en la figura 2.

- **FASE DE INICIACION**

En esta fase se hizo una depuración de las ideas de negocio, con ayuda del profesor Rafael Barros e Hilda Chaparro; una vez definida la idea se justificó, y se mostró la problemática a atacar, para esto se espera la aprobación de los asesores iniciales

En la iniciación se propusieron las actividades a seguir para el desarrollo de la empresa y los objetivos a cumplir, también se definió todo lo relacionado con las pautas y el alcance del proyecto

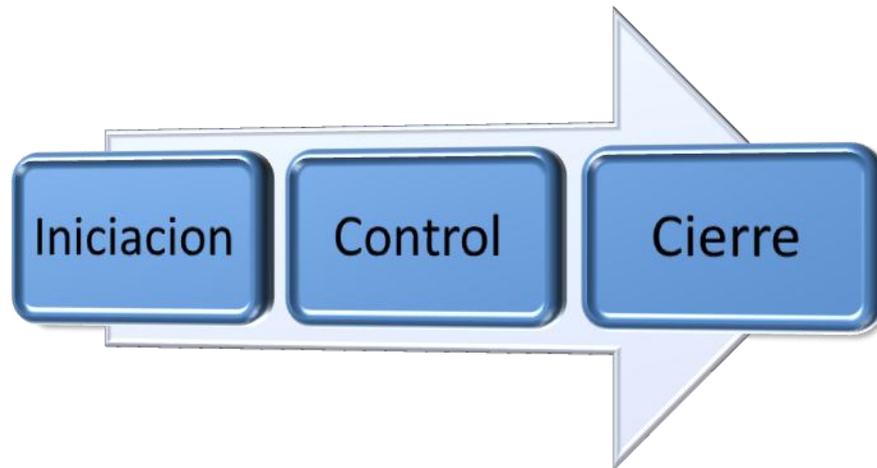


Fig. 2. Fases ciclo de vida del proceso

- **FASE DE CONTROL**

Esta fue la fase más larga, pues en esta se cumplieron los objetivos específicos, se desarrollaron las actividades y se generaron los entregables. Aquí también se desarrolló el plan de negocio, portafolio de producto y el plan estratégico; adicionalmente, se descubrieron y llevaron a cabo modificaciones en el servicio que iba a prestar la empresa, esto se logró debido al periodo de suspensión que sufrió la elaboración del trabajo de grado, y tener un nuevo director.

Gracias a la asesoría de el ingeniero Gustavo Soto, junto a su amplia experiencia en consultoría durante esta fase de control, se decidió que ITSB debería prestar los servicios de consultoría para CRM y ERP no solo con tecnología Microsoft, sino también ampliarnos a diferentes tecnologías y aplicaciones para tal fin: fue entonces donde el proyecto tuvo un giro, no muy grande, pero se enfocó a un mejor y más claro concepto.

- **FASE FINAL**

Esta fue la fase definitiva, pues en ella se hizo entrega del proyecto en la espera de la aceptación del mismo, también se concluyó la viabilidad de la empresa y se mostro la factibilidad de la misma mostrando que se tiene una idea de negocio viable.

II - MARCO TEÓRICO

1. Marco Teórico

Debido a que el objetivo del Trabajo de Grado es la construcción de un plan de negocio, no se hace el desarrollo explícito de un marco teórico. La investigación que se realizó para el desarrollo de este plan se encuentra en la sección de Oportunidad y Problemática.

III - PROCESO

1. Desarrollo del Proyecto

Mi proyecto de grado empezó en septiembre del año 2007 cuando me toco inscribirme como estudiante que iba a cursar Trabajo de Grado 1 en el primer semestre del año 2008. El primer logro que tuve fue buscar a mi Director de trabajo de grado, lo cual no fue fácil puesto que mi proyecto es muy diferente a lo que generalmente se hace en la Carrera de Ingeniería de Sistemas.

Escogí hacer un Plan de Negocio por mi experiencia como empresario y mis trabajos independientes en Freelance, complementando esta decisión con la asignatura Creación de Empresas de Base Tecnológica. Finalmente con la ayuda de la Directora de la Carrera de Ingeniería de Sistemas la Ingeniera Hilda Chaparro y el profesor de metodología de investigación el Ingeniero Rafael Barros, logre emprender este gran proyecto.

Me asignaron como Directora de trabajo de grado la Ingeniera Hilda Chaparro, y en conjunto con los dos profesores, se definió que mi trabajo tiene modalidad de aplicación práctica y tenía la línea de investigación como creación de empresa de base tecnológica.

Se presentaron algunos inconvenientes debido a que no puede iniciar trabajo de Grado 2, puesto que empecé a trabajar y hacer mi práctica profesional lo cual dificulto en ese momento la continuidad de la elaboración del proyecto. En Enero del 2010 retomé mi proyecto de grado con el Ingeniero Gustavo Soto.

Mientras cursé Trabajo de grado 1 con la dirección de la ingeniera Hilda Chaparro, en paralelo empezó el curso de creación de empresas de base tecnológica CEBT donde se buscaba fomentar en los estudiantes la creación de empresa y generación de planes de negocio. Al ser uno de los pioneros de esta modalidad, había pocos estudiantes cursando esta asignatura, básicamente solo los que estábamos haciendo la tesis basándonos en este enfoque. El realizar Trabajo de Grado 1 y CEBT al tiempo y que en ese entonces los profesores de la materia fueran los directores de mi proyecto, me permitió enriquecer mucho mi proyecto ya me permitió aclarar muchas e ideas y aterrizar la propuesta de tal manera que fuera coherente, innovadora e interesante y lograra y transmitir esto al comité de trabajos de grado para obtener la aprobación por parte de ellos quienes son los que deciden si se aprueban o no las propuestas hechas por los estudiantes.

La primera tarea que realice, fue definir y concretar mi idea de negocio, la cual nació en una asignatura llamada Gerencia y Gestión Informática, donde conocí muchas herramientas de Inteligencia de Negocio y realice una exposición sobre CRM.

Después de una lluvia de ideas, junto con mis asesores de proyecto de grado, se me ocurrió que debía crear una empresa que ayudara a las PYMES en la ciudad de Bogotá a poner el conocimiento en estrategias de gestión empresarial, buscando que sus clientes por medio de ésta y la implementación de tecnología puedan aumentar su productividad y mejorar su margen de ganancias. Adicional a esto, teniendo en cuenta que yo ya conocía el mercado de las PYMES en Bogotá, decidí que era lo que iba a hacer. Para estos días, conocí en la universidad a Vladimir Guzmán, director de

Parquesoft, una Fundación que ayuda a jóvenes emprendedores brindándoles oportunidades de negocio y oficinas virtuales en un parque empresarial ubicado en la Zona Franca de Bogotá. Allí me presente ante el comité de aprobación de la entidad, teniendo la primera aproximación de la idea de negocio, donde recibí una buena retroalimentación y me recomendaron que la empresa se enfocara en Microsoft Dynamics.

Luego de varias semanas de definir la oportunidad o problemática, llegue a la parte de especificar los objetivos generales y específicos, de la misma manera que la problemática, en diferentes reuniones con mis asesores, pude precisar los objetivos generales y específicos de este proyecto, que ya iba cogiendo forma poco a poco.

Para que tuviera una visión más clara sobre el plan de negocios y como es negociar, en la materia Creación de Empresas de Base Tecnológica, nos permitieron realizar un juego llamado *Mercaderes de Venecia*, en este juego de Rol debía planear estrategias y definir cuáles eran los objetivos del juego para poder ganar, por medio de negocios con los otros grupos, obteniendo así ganancias económicas para mantenerse dentro del juego. Lo importante de esto es que al inicio nos toco definir cuáles eran los objetivos específicos los cuales con el uso de una metodología adecuada, nos permitiría llegar hasta el final. Corrí con la suerte de ganar este juego, por las diferentes estrategias implementadas para llegar hasta la meta y el análisis diferencial de los objetivos. Otro valor agregado de esta actividad es que se hicieron grupos para el juego, donde fue necesario interactuar con otras personas y formar una organización para poder negociar, donde demostré mi capacidad de liderazgo, escuchando, aportando ideas y tomando decisiones acertadas.

En este momento de la propuesta, mi directora de trabajo de grado y mi asesor, fueron personas cruciales porque siempre estuvieron muy pendientes, guiándome en cada aspecto para no caer en errores. De igual manera en las reuniones semanales de seguimiento, me daban retroalimentación con los demás grupos para siempre estar mejorando.

El siguiente ítem de la propuesta, es la metodología que escogí para poder realizar cada una de las actividades y fases de mi proyecto de grado. Para este entonces, ya tenía definidas las tres fases de mi trabajo de grado basándome en diferentes metodologías y definiendo claramente cuatro etapas donde se debía planear, hacer, verificar y actuar. Esta metodología se aplico a cada una de las actividades donde se iba a realizar la mayoría del trabajo, con lo que estimábamos que si al final del proyecto completábamos las actividades, siguiendo el PHVA, tendríamos el plan de negocio concreto. La metodología se rompió en cuatro pasos iguales para cada una de las áreas.

El primer paso era PLANEAR, allí se analizó que era lo que se debía hacer, como se iba a hacer y se definieron tiempos para tal labor a ejecutar; así mismo dentro de esta fase se recolecto la información y documentación con el fin de tener un bagaje más amplio del tema que debía desarrollarse en el plan de negocio. Es de resaltar que las actividades se estaban realizando en paralelo, pues la unión de estas era la que nos iba a dar como resultado el plan de negocio, y algunas de las actividades eran requisito para otras.

Teniendo clara la idea de negocio, inicie con la definición y depuración de línea de productos, inicialmente era trabajar con Microsoft dynamics, pero allí fue donde suspendí mi trabajo de grado, un año después lo retome y conté con la colaboración del ingeniero Gustavo Soto, quien tiene amplia experiencia en el tema de la consultoría y en la creación de empresas de tecnología que ofrecen servicios. Gracias a sus valiosos aportes, en mutuo acuerdo definimos darle un cambio al plan, precisando que era muy buena idea no solo trabajar en una línea de producto, sino enseñar la estrategia

de CRM y ERP a las PYMES. Teniendo esto como base, iniciamos la actividad de definir la línea de productos.

Teniendo esto en cuenta busqué que tipo de servicios se estaban ofreciendo en el mercado de CRM y ERP para poder entenderlo y tratar de generar un valor agregado a los servicios que iba a ofrecer. Seguido a esto llegué a la parte de proponer alternativas para contrastar con la situación actual contemplando lo que ya había vivido con Parquesoft y lo que había empezado a indagar entre personas dueñas de PYMES. Después de esto iniciamos un estudio de mercado más profundo el cual consistió en segmentar el mercado para buscar el nicho en el que se quería incursionar, definir una estrategia para entrar a competir en el nicho seleccionado e identificar a los competidores más grandes del mercado al igual que a los competidores directos. Sé recopiló información de la competencia, que fue analizada de acuerdo a las necesidades del mercado y se buscaron tendencias para estar preparado al cambio. Igual que en el área anterior seguí los cuatro pasos para lograr los objetivos; así que primero se recolectó toda la información necesaria para definir este ítem.

Teniendo en cuenta que ya tenía suficiente información, sobre el mercado y los productos, empecé a definir como quería mi empresa y a realizar las siguientes actividades, donde aclaré la organización de la empresa, como se iba a implementar y las estrategias de mercadeo para llegar a nuestros clientes potenciales. Luego de esto definimos los riesgos, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa en el mercado, así como también empezamos el estudio financiero del proyecto para ver su viabilidad.

Por último logramos llevar a cabo el análisis financiero donde se vio la viabilidad del negocio, los costos de este y que comportamiento se podía predecir, para tener una idea de cómo era el manejo. Durante el desarrollo de este proceso se iban realizando diferentes actividades en paralelo, tales como la asistencia a la V Jornada de Gerencia de Proyectos organizada por ACIS. De donde obtuve una gran aprendizaje empresaria, puesto que todos los expositores eran personas destacadas en el medio de la tecnología y hablaron de cómo se debe liderar un proyecto para que sea exitoso: Allí hablaron entre otras cosas sobre la importancia de las certificaciones con herramienta para ser competitivos, pero lo más importante fue la interacción que tuvimos con gente que lleva muchos años trabajando en el sector tecnológico colombiano, donde pude compartir algunas de mis ideas para este proyecto.

Una de las exposiciones más importantes y que me llamo más la atención, fue la de del Ingeniero Jorge Aramburo, (Presidente de PSL). Pues teniendo en cuenta la línea de esta empresa, tenía un prejuicio y era que esta conferencia iba a ser sobre Software, pero el Ingeniero Aramburo, hablo de un tema mucho más importante que se aplica a todo tipo de empresa, bien sea tecnológica o no y de servicios y productos. En esta charla se hablo sobre las habilidades blandas que llevamos los humanos y cómo estas habilidades, son un factor diferenciador e impulsador necesario para el entorno y desarrollo empresarial, puesto que esto es lo que hace crecer una organización y es lo que permite unir a las personas como equipo para crear e innovar.

Otra conferencia muy importante para mi desarrollo del proyecto fue la que dictó el ingeniero Jorge Enrique Estrada, sobre la implementación de gerencia de proyectos, y ver como la teoría de esta área es implementada en la práctica, los problemas que se pueden encontrar en este proceso y que practicas llevar a cabo.

Si bien en las reuniones nunca se hablo de herramientas o estrategias, si se logro aclarar que lo más importante era tener siempre un buen desarrollo de los procedimientos, de cómo tener mejores

prácticas y que uno siempre trabaja para un cliente, sea quien sea, interno o externo; esto me permitió fortalecer aún más la idea de CRM y ERP para explotar las habilidades blandas de toda organización, porque como lo he dicho antes y como se va a ver plasmado en todo el documento, el CRM y ERP no son herramientas de software sino una estrategia de este.

Parte de esa estrategia es ayudar a todos los miembros de cualquier empresa que decida adoptar CRM, a que tienen que entender y aprender, el cómo ven a sus clientes, porque si aún no se han dado cuenta que ellos son el motor de la economía, y que lo más importante es mantenerlos felices para que se logre construir un vínculo hacia la empresa, posiblemente su éxito actual será historia. Adicional a esto se ve como una empresa con conceptos definidos, es más productiva sin importar su tamaño, teniendo en cuenta los recursos con los que cada uno cuenta para llevar a cabo un producto final, resaltando la importancia de estas estrategias que estaba ofreciendo que cada vez me convencían más de lo útiles y buenas que eran para aplicar no solo al crear una empresa, sino para el desarrollo del plan de negocio que iba a tener la misma.

Una de las prácticas que me permitió tener un mayor aprendizaje, fue antes de que finalizara la asignatura de Creación de Empresas de Base Tecnológica. Los profesores de la asignatura nos pidieron al grupo de estudiantes de la asignatura, que creáramos una idea de negocio y la desarrolláramos para mostrarla en una Feria Estudiantil llamada Café Tecnología y Negocios. Cada uno de los grupos de estudiantes debía crear un Stand de sus empresas con publicidad, volantes y demás. El objetivo del evento era la creación de una feria empresarial donde estudiantes y profesores vieran las ideas innovadoras que teníamos para ofrecer.

ITSB tenía un gran desafío por delante y esto era competir contra empresas que estaban ofreciendo servicios de tecnología; como el propósito del evento era que las personas que entraran llenaran una encuesta y dijeran que producto o servicio era el que más les había gustado. Para ITSB se me ocurrió una idea: mande a plottear afiches con el logo de la empresa, imprimí unos brochures y tarjetas de presentación. Adicional a esto lleve ayuda audiovisual para poderle explicar a mis futuros clientes, los servicios que ofrece mi empresa. Por mi experiencia como empresario puede acaparar la atención de muchos de los visitantes de la feria gracias a una idea diferente y que aplica para personas que están empezando o que no tienen los recursos necesarios, pues la idea de ITSB no es solo lucrativa sino social.

Como lo mencione anteriormente el proyecto de grado sufrió una interrupción por aproximadamente un año, donde entré a trabajar a una gran empresa, que me permitió ver no solo la oportunidad de conseguir dinero para ahorrar y llevar a cabo mi sueño, sino de aprender cómo funciona una gran empresa, los defectos y cualidades del manejo que tiene y ver un poco que el enfoque en CRM y ERP aparte de sonar muy bueno en el papel era posible llevarlo a la realidad y mas siendo una empresa de servicios. Tomando todo esto, el valor agregado que le estaba dando a mi proyecto era cada vez más grande, pues ya no solo había cambiado de director de trabajo de grado, lo que me dio la gran oportunidad de ver las cosas desde otro punto de vista, aprender más tomando el criterio de mas personas, además de mi experiencia de vida como empresario y como trabajador viendo desde adentro cómo funcionan los servicios que yo quería ofrecer.

Adicional a esto la experiencia adquirida no fue solo en la parte técnica sino integral, pues para llevar a cabo las diferentes partes del proyecto tuve la colaboración de diferentes personas especialistas en diferentes áreas, lo que me da hoy en día una visión más general y real de lo que es un negocio.

Como ya se menciona en la idea de negocio, definición de productos y servicios, recibí la colaboración y el apoyo del ingeniero Rafael Barros conferencista y consultor, la ingeniera Hilda Chaparro directora del departamento de recursos informáticos de la Pontificia Universidad Javeriana, el ingeniero Gustavo Soto consultor con amplia experiencia en el mercado (director del trabajo de grado), y el ingeniero Iván Pineros ingeniero de sistemas quien ha creado compañías de tecnología y comercialización. Ellos fueron parte importante en la definición de la idea de producto y como poder llevar a cabo algo que fuera atractivo para los clientes que desde el comienzo quería atacar. En la parte legal del proyecto recibí apoyo del abogado Luis Fernando Guzmán, quien me dio la asesoría para saber qué tipo de empresa montar, los trámites legales de esta y sus implicaciones ante el Estado. Así mismo recibí colaboración del diseñador Jorge Zambrano, quien me dio asesoría y me ayudo con la creación del logo de la empresa, los brochures y ciertos aspectos de diseño utilizados en este proyecto.

Para el estudio de mercado, indague con las siguientes personas del sector objetivo:

- Juliana Gómez- Gerente General de Divino Manto, esta es una micro empresa de manufactura marroquinera, la cual cuenta con 4 empleados de planta y confección en satélite, tienen punto de venta directo, y clientes externos.
- Natalia Prieto - Gerente General Artemisa, esta es una pequeña empresa de comercialización y manufactura de productos típicos colombianos elaborados a mano y en procesos industriales en resina y pintados a mano.
- Iván Arce - Gerente Administrativo Ticket Shop, esta es una mediana empresa que ofrece servicios de boletería, control de acceso y canales de avantel para los diferentes eventos; cuenta con gran número de clientes.
- Germán Rodríguez - Director Administrativo La Pielroja, esta es una mediana empresa de comercialización de calzado, con varios puntos de venta, y es especialista en licitaciones de dotación.
- Margarita Puerto – Subgerente Comunicar S.A esta es una pequeña empresa dedicada a las inversiones en el mercado bursátil.
- Javier Botero - Gerente General Graffities, esto es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de artículos deportivos.

Esta fue una pequeña muestra que hice a personas conocidas propietarias de empresas, a ellos les ofrecí el producto, recibiendo una buena acogida, especialmente en Ticket Shop por el manejo que tiene con sus clientes, de tal suerte que en el momento se está buscando la forma de iniciar negocio con ellos para ejecutar un proyecto de CRM.

En la elaboración del análisis de mercado, conté con la colaboración de María Camila Suarez, estudiante de Publicidad y Mercadeo de la universidad Politécnico Grancolombiano quien me ayudo con las investigaciones de mercado, y la definición de nicho a atacar en el plan de negocio, así mismo me ayudo con ideas sobre los brochures y el logo, en conjunto con Jorge Zambrano.

Por último y no menos importante, para la elaboración del plan financiero conté con la ayuda del Administrador de empresas y Economista, Fernando Guzmán, quien además es catedrático de finanzas de la universidad Politécnico Grancolombiano con maestría en Finanzas, y con la ayuda del Administrador de Empresas Luis Fernando Espita analista financiero del banco BBVA; de los cuales recibí un gran asesoramiento en la elaboración del plan financiero, en cuanto a cómo debe ser, de que depende la viabilidad de un negocio y que hay que contemplar para hacerlo, así como ciertas ideas básicas en la financiación de los clientes y en la plantilla para hacer el estudio financiero.

En la elaboración del estudio financiero sucedió algo muy importante de lo cual aprendí y es que al empezar el análisis de la empresa, el costo inicial era de cerca de \$40.000.000 (Cuarenta millones de pesos) y tenía gastos mensuales de aproximadamente \$11.000.000 (Once millones de pesos), lo cual para ser una empresa nueva que buscaba reducir costos no estaba siendo efectiva, pues mostraba que el negocio no podría ser viable debido al tiempo que se tardaría en recuperar la inversión. Luego de analizar y recibir consejos de mi director de trabajo de grado conocí el concepto de oficina virtual y encontramos la forma de reducir costos de tal forma que todo el panorama financiero a futuro cambió, mostrando viabilidad con una menor inversión, lo que hace más posible llevar a cabo este proyecto utilizando los recursos propios.

IV - RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

1. Resultados

El resultado general de este trabajo de grado, se ve materializado en un plan de negocio para la creación de una empresa de base tecnológica, donde se analizaron todos los factores clave para tal fin, a continuación se mostrará una tabla detallada con los resultados plasmados en la propuesta, los cuales se cumplieron a satisfacción:

OBJETIVO	ENTREGABLES	Resultado
Generar el plan de negocios de la empresa que se pretende diseñar	<p><u>Resumen Ejecutivo:</u> es un documento en el que se plantea la idea de negocio, la innovación de este, el público objetivo, el tamaño del mercado y el crecimiento esperado, el entorno competitivo, los objetivos a mediano y largo plazo.</p> <p>Este documento es para los inversionistas</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capítulo 1. (Resumen Ejecutivo)</p> <p>En este documento parte del plan de negocio se hace un pequeño resumen donde se habla del negocio, su factor diferenciador y sus productos.</p>
	<p><u>Lista de Productos con su descripción:</u> es un documento que contiene la explicación del servicio y los productos a ofrecer en la empresa, así mismo se dan unas especificaciones básicas y técnicas.</p> <p>También se enfoca un público objetivo para el producto, y lo innovador de este.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capítulo 5. (Servicios)</p> <p>En este documento se encuentra la lista de servicios que ofrece ITSB, con su respectiva descripción y factores diferenciadores.</p>
	<p><u>Documento con la investigación de mercados:</u> este documento plantea el tamaño del mercado, y la descripción</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de</p>

	<p>del mismo, se dan los factores clave de éxito las barreras de entrada y salida, la evolución, el crecimiento, y las tendencias.</p>	<p>ISB en el Capitulo 6. (Mercado)</p> <p>En este documento se encuentra un análisis detallado del mercado, basado en estudios realizados por la cámara de comercio de Bogotá, y por el DANE, donde se ve el mercado específico a atacar.</p>
	<p><u>Artefacto de análisis de la competencia:</u> es un documento que contiene el análisis de los competidores existentes, comparados desde diferentes perspectivas como: el volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, canales de distribución, servicio a clientes, estrategias de la competencia, análisis de sus fortalezas y debilidades, ventaja competitiva y el potencial de reacción de la competencia.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capitulo 6-C (Análisis de los Competidores).</p> <p>Este documento se realizo basado en un estudio del mercado oferente de servicios similares, viendo sus características y los precios promedio de ventas.</p>
	<p><u>Documento con el Plan financiero:</u> es un documento que presenta el modelo de funcionamiento a nivel financiero del negocio.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capitulo 8. (Plan Financiero)</p> <p>Este documento contiene un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta tres escenarios, uno realista, uno optimista y uno pesimista, donde se muestra el punto de equilibrio, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) para cada escenario y se muestra en números proyecciones a 4 años para ver la viabilidad del negocio.</p>
	<p><u>Documento estructura organizacional:</u> es un documento donde se especifican los miembros del equipo directivo de la empresa con la descripción de los cargos, la jerarquía de cada uno en la organización.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capitulo 4. (Resumen de la Compañía).</p> <p>En este documento hay una descripción de la compañía, la organización, y su estructura</p>

	<p><u>Plan de implantación:</u> es un documento que muestra en qué fase esta la empresa, y el plan de actividades para poner en marcha la empresa, y saber la necesidad real de financiación.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capítulo 7.(Estrategia e implementación)</p> <p>En este documento se describen las estrategias de implementación teniendo una propuesta competitiva y una propuesta de valor.</p>
	<p><u>Estrategia de Marketing:</u> es un documento que contiene la estrategia de mercadeo de la empresa.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capítulo 7.4.(Estrategia de mercadeo)</p> <p>En este documento se describen las estrategias teniendo en cuenta las cuatro P's (Precio, Producto, Promoción y Plaza), la forma de atacar el mercado y como se quiere iniciar la compañía.</p>
	<p><u>Artefacto de Análisis de Riesgo:</u> Es un documento que contiene una lista de riesgos, que afecten el negocio y un plan de contingencia o un BCP.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capítulo 7.9.(Análisis de Riesgos)</p> <p>En este documento hay un análisis de los posibles riesgos a los que puede verse enfrentada la empresa, y como se van a tratar.</p>
<p>Elaborar el portafolio de productos de la compañía</p>	<p><u>Brochure empresarial:</u> es un portafolio con la lista de todos los productos de la compañía, con la imagen de de cada producto, sus especificaciones técnicas y su descripción.</p>	<p>El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capítulo 5. (Servicios)</p> <p>En este documento se encuentra la lista de servicios que ofrece ITSB, con su respectiva descripción y fac-</p>

		tores diferenciadores Adicional a esto, en los anexos se podrán encontrar dos brochures, uno para el servicio de auditoría y otro para consultoría.
Proponer una estrategia de mercadeo y sostenimiento para la compañía	Matriz DOFA: es un documento que contiene la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.	El resultado de este producto se encuentra en el Plan de Negocio de ISB en el Capítulo 7.8. (Matriz DOFA) En este documento se encuentra la lista de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la empresa.

2. Recomendaciones

El proyecto de Grado presentado anteriormente tuvo como objetivo principal realizar un Plan de negocios para la creación de una empresa de servicio de asesorías informáticas para PYMES en Bogotá. La metodología que se empleó en este caso dio lugar a que se conociera un instrumento de metodología compuesta por cuatro fases, PHVA, la cual consiste en Planear, Hacer, Verificar, Actuar mezclada con las fases propuestas en PMBOK las cuales son Iniciación, Control y Cierre de los proyectos.

Como recomendación tras la experiencia vivida es que las personas que quieran crear un plan de negocios bien sea para trabajo de grado, o como proyecto de vida, puedan tomar la materia de Creación de Empresas de Base Tecnológica, para que tengan un mayor conocimiento de lo que es generar una idea de negocio y materializarla, así como tener muy presente en lo visto en la materia de evaluación de proyectos, donde se dan claras bases financieras para tal fin.

También se recomienda que materias parecidas o relacionadas con CEBT se den a lo largo de la carrera, donde estén explotando las ideas, y fomentando a los estudiantes a crear empresa desarrollando cada quien sus aptitudes y sus gustos, así mismo se recomienda fomentar alianzas con fundaciones como Parquesoft, o la fundación Corona para motivar la creación de empresas y más en el ambiente en el que nos desarrollamos, pues somos un país con un gran potencial, que necesita de los aportes tecnológicos para su buen desarrollo y es necesario tener talentos innovadores que ayuden para tal fin ayudando no solo en el aspecto intelectual, sino social generando empleos.

V - CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

1. Conclusiones

Como conclusión del presente Trabajo de Grado se puede decir que una planeación estratégica y plan de negocios son básicos para la iniciación y operación óptima de cualquier empresa sin importar su tamaño o sector. Las PYMES se encuentran en un entorno de constante competencia, por lo que el logro de ventajas competitivas es de suma importancia para el buen desarrollo y la vida de la misma. El contar con un plan estratégico, con objetivos claros de lo que se quiere lograr, ayuda a obtener el éxito con mayor destreza.

Después de terminar un proceso que inicio proyectado a un año de trabajo y se vio suspendido por casi 12 meses y retomado, con una propuesta, 2 asignaturas obligatorias, y una adicional(CEBT), se ha concluido no solo con el Trabajo d Grado, sino con el Plan de Negocio para ITSB, producto que se quería obtener desde el inicio de este proceso, de donde destaco que no solo fue un trabajo escrito y plasmado que dejó una gran enseñanza integral tanto a nivel personal como profesional y de algún modo me siento privilegiado de haber realizado esto, pues considero que este trabajo no es solo un proyecto de grado, sino un proyecto de vida el cual quiero materializar a futuro.

Si bien tenía experiencia en el mundo real como empresario y esta no fue la más grata de todas, estoy seguro que con lo aprendido en este trabajo, tendré unas bases más claras y fuertes y tendré los criterios para generar nuevas ideas de negocio para ver la forma de aplicarlas al mundo real viendo si son viables o no.

En la carrera nos enseñan un mundo muy técnico, con pocas materias que nos ayudan a desarrollar nuestras capacidades como empresarios, talentos que tal vez muchos tenemos sin conocerlos, el hecho de haber realizado un trabajo de esta magnitud, lo saca a uno del ambiente netamente técnico y lo lleva a un mundo real donde se sabe que es lo que sucede, y cómo funcionan las cosas a nivel empresarial.

En el proceso de elaboración del plan de negocio para ITSB se tuvo la fortuna de contactar y conocer mucha gente experta en diferentes temas, no solo relacionados con los servicios de la empresa, sino en diferentes áreas tales como la financiera, la legal, mercadeo,etc... áreas en las que una persona como ingeniería de sistemas no tiene mucho conocimiento, con este pequeño ejemplo se de-

muestra que una empresa, sea la que sea, necesita de una sinergia entre las diferentes áreas del conocimiento para que pueda ser exitosa, y esto se vio demostrado en este proyecto, pues gracias a la colaboración de las personas mencionadas se pudo concretar el plan.

Un punto difícil del proyecto fue poder asignar un costo al servicio ofrecido, si bien hay muchos precios en el mercado, debíamos optar por un precio bajo pues el mercado que pretendemos atacar no siempre tiene la liquidez, por eso nos enfrentamos a otro punto el cual fue la financiación de la inversión para que los clientes pudieran comprar, dándome esto una vez más una aproximación y una sensibilización con la realidad del país, donde no se tiene el poder de adquisición, lo que implica que el desarrollo se vea truncado en muchas ocasiones.

El hecho de estar trabajando en una empresa de servicios me llevó a entender cada vez más la importancia que esto tiene y como mejorar la relación con los clientes, pues ellos son el motivo de cualquier negocio, y este conocimiento adquirido a través de la experiencia me llevó a aplicarlo no solo en la vida profesional, sino en la vida personal y como empresario, lo cual se vio reflejado en este trabajo.

2. Trabajos Futuros

Teniendo en cuenta que la tecnología y el mercado están en constante evolución, es importante que ITSB una vez constituida busque la forma no solo de ofrecer consultoría y auditoría tal como está expresado en el documento en campos definidos como los son CRM y ERP, sino poder llegar a sus clientes con servicios basados en diferentes estrategias de vanguardia, y enseñándoles como pueden aplicar por ejemplo el coaching en sus empresas, y técnicas que permitan que un negocio dure, pues en la mayoría de estos casos, son empresas pequeñas, familiares donde la persona que la inicio, es la única que sabe del funcionamiento del negocio, lo que trae un gran problema para cuando la empresa crezca o el fundador no este.

Como trabajos futuros recomiendo hacer planes de negocio de diferentes aspectos tecnológicos, como lo mencione anteriormente, en un país como el nuestro estamos carentes de tecnología, y más aun a niveles donde el poder adquisitivo es menor, aprovechando que el gobierno está impulsando con su plan TIC's el desarrollo tecnológico de las empresas, sería bueno poder crear opciones al alcance de todos los sectores, y tamaños tecnologías y facilidades para el desarrollo del país.

VI - REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA**1. Referencias**

- I. Importancia de la TI en la mediana empresa, Keystone Strategy inc. Septiembre de 2005 www.mslatam.com.
- II. Jorge Alberto Hernández Mora, Luis Eduardo Peña Reyes, Orlando Velásquez Palacio *Factores de Competitividad y competencias distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en Bogotá, 10 casos de estudio – Resultados*, www.anif.org/includes/scripts/open.asp?ruta=/images/
- III. Boletín de Prensa Encuesta anual manufacturera 2004, Departamento administrativo nacional de estadística, Abril 21 de 2006, http://www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam . Última Consulta: Febrero 19 de 2008.
- IV. Boletín de Prensa *Encuesta Anual Manufacturera 2004*, Departamento administrativo nacional de estadística, Abril 21 de 2006, http://www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam_2004.pdf. Última consulta: Febrero 23 de 2008.
- V. Boletín de Prensa *Encuesta Anual Manufacturera 2004*, Departamento administrativo nacional de estadística, Abril 21 de 2006, http://www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam_2004.pdf. Última consulta: Febrero 23 de 2008.
- VI. *Innovación y desarrollo tecnológico en la industria manufacturera Colombia*, http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/resultados%20encuesta%20eibc%202005_ccb_2006.pdf. última consulta Noviembre 22 de 2008.
- VII. *Modelo de la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones – Tic* www.colombiaplantic.org. Última consulta Noviembre 24 de 2008.
- VIII. Definición Empresa Unipersonal Cámara de Comercio de Bogotá, <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>. Última Consulta, Marzo 30 de 2009.
- IX. Tomado de *MiPyme.com, Pymes en cifras, 29 de Agosto de 2008*, <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>. Última consulta, Marzo 3 de 2009.
- X. *Modelo de la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones –* <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib/w21.sh?session=-1&infile=details.glu&oid=162641&rs=47671&hitno=2>. Última consulta Marzo 30 de 2009.
- XI. *Dinámica de la inversión empresarial en la región Bogotá - Cundinamarca* Cámara de Comercio de Bogotá, <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=747&catID=86>. Última consulta Marzo 30 2010.

2. Bibliografía

[1]

Importancia de la TI en la mediana empresa, Keystone Strategy inc. Septiembre de 2005

URL: http://download.microsoft.com/download/D/4/0/D4008A64-94B7-4503-AFAE-5003CB2F7E6A/La_importancia_de_TI_en_la_mediana_empresa.pdf

[2]

Factores de Competitividad y competencias distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en Bogotá, 10 casos de estudio – Resultados: Jorge Alberto Hernández Mora Luis Eduardo Peña Reyes Orlando Velásquez Palacio

URL: www.anif.org/includes/scripts/open.asp?ruta=/images/dynamic/articles/1742/Uniandes.ppt

[3]

Boletín de Prensa Encuesta anual manufacturera 2004, Departamento administrativo nacional de estadística, Abril 21 de 2006

URL: www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam_2004.pdf

[4]

Boletín de Prensa Encuesta anual manufacturera 2004, Departamento administrativo nacional de estadística, Abril 21 de 2006

URL: www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam_2004.pdf

[5]

Definición Empresa Unipersonal Cámara de Comercio de Bogotá,

URL: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>

[6]

Dinámicas la inversión empresarial, Cámara de Comercio de Bogotá,

URL: camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=747&catID=86

[7]

Innovación y desarrollo tecnológico en la industria manufacturera Colombia

URL: www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/resultados%20encuesta%20eibc%202005_ccb_2006.pdf

[8]

Modelo de la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC

URL: www.colombiaplantic.org

[9]
Pymes en cifras, MiPyme.com 29 de Agosto de 2008,
URL:www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/

[10]
Modelo de la medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones
URL: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib/w21.sh?session=-1&infile=details.glu&oid=162641&rs=47671&hitno=2>

[11]
Aumentar Fidelidad – Microsoft
URL: http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguajepyme/clientes/aumentar_fidelidad.msp

[12]
Cámara Colombiana de informática y telecomunicaciones - CRM, más que una herramienta tecnológica una estrategia de negocios, Autor: SAP
URL: http://www.ccit.org.co/www/htm/articulos/artic_crm.asp

[13]
Revista Dinero – ERP, CRM y SCM pequeñas palabras de gran impacto en los negocios
URL: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=38051

[14]
Best practices for implementing application service management, Compuware 2006
URL:[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Best_practices_for_implementing_application_service_management_compuware_mar06\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Best_practices_for_implementing_application_service_management_compuware_mar06[1].pdf)

[15]
MundoCRM.com – La guía de implementación de un CRM para el empresario PYME
URL:<http://www.mundocrm.com/marketing/vp-tid:5-pid:17-LA-GUIA-DE-IMPLEMENTACION-DE-UN-CRM-PARA-EL-EMPRESARIO-PYME.html>

[16]
MundoCRM.com – La estrategia centrada en el cliente: del marketing relacional al CRM
URL:<http://www.mundocrm.com/marketing/vp-tid:5-pid:10-LA-ESTRATEGIA-CENTRADA-EN-EL-CLIENTE-DEL-MARKETING-RELACIONAL-AL-CRM.html>

[17]
Best Practices for Transitioning ERP/Business Application Support From 'Build' to 'Run' Gartner
URL:
[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Best_Practices_for_Transitioning_ERP_Business_Application_Support_From_'Build'_to_'Run'_gII09_apr09\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Best_Practices_for_Transitioning_ERP_Business_Application_Support_From_'Build'_to_'Run'_gII09_apr09[1].pdf)

[18]
Ten Best Practices to Make CRM Project Change Management More Effective, Gartner
URL:[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Ten_Best_Practices_to_Make_CR_M_Project_Change_Management_More_Effective_gII09_jul09\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Ten_Best_Practices_to_Make_CR_M_Project_Change_Management_More_Effective_gII09_jul09[1].pdf)

[19]
Schlumberger: Aligning People, Processes and Technology, Schlumberger

URL:[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/schlumberger--aligning_people_processes_and_tech_gartner_apr03\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/schlumberger--aligning_people_processes_and_tech_gartner_apr03[1].pdf)

[20]

The Gartner CRM Vendor Guide, 2008, Gartner

URL:[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/The Gartner CRM Vendor Guide_2008_g3_apr08\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/The_Gartner_CRM_Vendor_Guide_2008_g3_apr08[1].pdf)

[21]

Moshe, Cohen Negotiatin from the Corner, The Cutter

URL:[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Negotiating from the Corner cutter_jan01_10\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Negotiating_from_the_Corner_cutter_jan01_10[1].pdf)

[22]

Key Issues for CRM Customer Service Strategies, 2010, Gartner

URL:[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Key Issues for CRM Customer Service Strategies_2010_gII09_mar10\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/Key_Issues_for_CRM_Customer_Service_Strategies_2010_gII09_mar10[1].pdf)

[23]

How to Develop a CRM Strategy, Gartner

URL:[http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/How to Develop a CRM Strategy_g3_feb07\[1\].pdf](http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0810IS05/Bibliografia/How_to_Develop_a_CRM_Strategy_g3_feb07[1].pdf)

V- ANEXOS

A. Anexo 1. Plan de Negocio – ITSB IT for Small Bussiness

B. Anexo 2. Brochure, Consultoria

C. Anexo 3. Folleto – Brochure Auditoria

D. Anexo 4. Presentaciones V Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

E. Anexo 5. Actas de Reuniones con el Director

ⁱ Importancia de la TI en la mediana empresa, Keystone Strategy inc. Septiembre de 2005 www.mslatam.com

ⁱⁱ Jorge Alberto Hernández Mora Luis Eduardo Peña Reyes Orlando Velásquez Palacio Factores de Competitividad y competencias distintivas comunes y no comunes de las pymes gacela del sector servicios en Bogotá, 10 casos de estudio – Resultados, www.anif.org/includes/scripts/open.asp?ruta=/images/dynamic/articles/1742/Uniandes.ppt - última consulta: 02/23/2008

ⁱⁱⁱ Boletín de Prensa Encuesta anual manufacturera 2004, Departamento administrativo nacional de estadística, Abril 21 de 2006, http://www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam_2004.pdf ultima consulta: 02/23/2008

^{iv} Boletín de Prensa Encuesta anual manufacturera 2004, Departamento administrativo nacional de estadística, Abril 21 de 2006, http://www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam_2004.pdf ultima consulta: 02/23/2008