

Maestría en Dirección Estratégica

**PLAN DE NEGOCIOS DEL SERVICIO DE  
ASESORAMIENTO PARA LA CONTINUIDAD DEL  
NEGOCIO ANTE INCIDENTES DE LA INDUSTRIA  
FINANCIERA EN ARGENTINA**

**Autor: Ing. Gabriel Fernández Crocco**

**Tutor: Ing. Ricardo Gutiérrez**

18/05/2021

## Introducción:

El objetivo general del presente trabajo es determinar la viabilidad técnica y comercial del desarrollo de un plan de recuperación ante desastres. Específicamente se propone una solución para implementar en el sector de la industria financiera en Argentina.

Esta investigación cualitativa y cuantitativa tiene por objeto realizar un análisis comparativo entre los proyectos de recuperación ante desastres que implementan las grandes empresas de consultoría con respecto a los emprendimientos especializados en este nicho de mercado.

Los temas normativos se verifican en base a los documentos publicados por las instituciones mencionadas anteriormente. Además, se analizan las comunicaciones 4609 y 4793 del BCRA respecto de la implementación de mejores prácticas del Riesgo Operacional y Gestión de Riesgos de Tecnología Informática y Seguridad de la Información.

La viabilidad del presente Plan se basa en la metodología aprendida en el MBA y en particular en la cátedra de Plan de Negocios.

Los valores de los indicadores se obtienen mediante entrevistas personales o telefónicas realizadas a los proveedores líderes del mercado, visitas a los Centros de Procesamiento y Centros de recuperación en las ciudades de Buenos Aires, Sao

Paulo, Bogotá y México. También se aplica la propia experiencia en base a tareas realizadas en el área de Seguridad y Tecnología de la Información.

En todos los casos anteriores se refuerza la investigación mediante bibliografía especializada en el tema, documentos, anuncios y declaraciones publicadas en Internet. Los valores financieros se expresan en pesos argentinos y se especifica el tipo de cambio para el caso de elementos tecnológicos que están vinculados a precios internacionales.

Destaco la globalidad de la visión del presente trabajo que se basa en los temas atendidos durante la Maestría de Dirección Estratégica de la Universidad de Belgrano y la orientación internacional que nos brindaron los profesores de la Universidad de Barcelona.

Según estadísticas locales el 50% de las empresas pasó por una situación de interrupción de sus procesos de negocio. El proceso de negocio es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Por ejemplo, el proceso a través del cual una organización ofrece sus servicios a sus clientes.

En el Informe Anual recopilado en el segundo semestre de 2008 sobre Seguridad en Instituciones Financieras, realizado por la empresa Deloitte, analiza el estado de las entidades financieras en materia de seguridad de la información. Participan más de

200 instituciones financieras, bancos y compañías aseguradoras de todo el mundo. El primer factor principal es el cumplimiento de las leyes.

El 61% de las organizaciones a nivel global posee ya una estrategia de seguridad. El 63% sostiene que los objetivos de la seguridad se alinean con los del negocio y el 40% emplea métricas para evaluar el desempeño y efectividad de las medidas de seguridad tomadas. En Argentina, los porcentajes varían significativamente, señal que las buenas intenciones no siempre se concretan, ya que el 85% manifiesta poseer una estrategia, sólo el 40% sostiene que está alineada con el negocio y apenas un 15% emplea métricas para evaluar la gestión y rendimiento de las medidas de seguridad.

El principal obstáculo o barrera que se menciona para lograr el cumplimiento de las estrategias planteadas son “Restricciones presupuestarias” y en Argentina, además se hace mención a la baja intervención del sector de gerencia y dirección.

Esto refleja que en nuestra sociedad carecemos de una cultura pro-activa, estamos acostumbrados a reaccionar frente a los inconvenientes. Sin embargo, las cifras estadísticas muestran que el 40% de aquellas empresas que atravesaron por situaciones de incidentes graves o desastres sufrieron un alto impacto económico que resultó ser irreversible.

Siguiendo los lineamientos del PMI comenzamos por identificar el riesgo, cuantificarlo, desarrollar una respuesta y luego controlarlo. Proponemos eliminar las amenazas y reducir el impacto de los eventos mediante un plan que nos va a permitir continuar con la operación del negocio a pesar de la aparición de una interrupción inesperada, emergencia o desastre.

## Índice

I.Abreviaturas.....	7
II. Síntesis ejecutiva del Plan de negocios .....	9
III.Definición del negocio.....	17
IV.Mercado .....	20
V.Competencia.....	38
VI.Management y Operaciones.....	44
VII.Finanzas.....	46
VIII. Conclusión .....	57
IX.Bibliografía .....	58
X.Anexos .....	59

## I. Abreviaturas:

ABA y Asociación de bancos de la Argentina

ABAPPRA Asociación de bancos públicos y privados de la República Argentina

ADEBA Asociación de bancos privados de capital argentino

ARIS (Architecture and Reference Models for Business Process Management)

Arquitectura y modelo de referencia para procesos de negocio

BCM (Business Continuity Management) Gestión de la continuidad del negocio

BCP (Business Continuity Plan) Plan de continuidad en los negocios

BCRA Banco central de la República Argentina

BIA (Business Impact Analysis) Análisis de impacto en los negocios

BPM (Business Process Management) Gestión de procesos de negocio

BPMS (Business Process Management Suites)

Sistema de gestión de procesos de negocios

BS (British Standards) Estándares británicos

BSI (British Standard Institute) Instituto británico de estandarización

CGPC Centro de gestión y participación comunal

CRM (Customer Relationship Management) Gestión de la relación con el cliente

DRP (Disaster Recovery Plan) Plan de recuperación de desastres

ERP (Enterprise Resource Planning) Planificación de recursos empresariales

EBP (Enterprise Business Process) Proceso organizacional de negocio

FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

IMP (Incident Management Plan) Plan de gestión de incidentes

INPI Instituto nacional de la propiedad industrial

ONG Organización no gubernamental

PLM (Product Lifecycle Management) Gestión de ciclo de vida del producto

PMI (Project Management Institute) Instituto de gestión de proyectos

ROI (Return over Investment) Retorno de la inversión

SCM (Supply Chain Management) Gestión de la cadena de provisión

SLA (Service Level Agreement) Acuerdo de nivel de servicio

TIC Tecnología de información y comunicación

WFMC (Workflow Management Coalition) Junta de gestión de flujo gramas

## II. Síntesis ejecutiva del Plan de negocios

El negocio de nuestra empresa consiste en brindar un servicio de consultoría dedicado a disponer un plan que permite recuperarse rápidamente ante una emergencia prolongada o desastre. No es una actividad aislada sino parte de la mejora de los procesos del negocio. No es venta de productos de tecnología, aunque nos basamos en la instalación de un software propietario para agilizar y profesionalizar el proceso. También estamos capacitados para sugerir recomendaciones de tecnología informática si se presenta la oportunidad y convertirnos en un canal de ventas de nuestro socio estratégico. Buscamos una mínima inversión y una máxima rentabilidad.

El servicio está enfocado en la industria financiera local que debe cumplir con regulaciones que expide el Banco Central de la República Argentina y también para las normas de calidad.

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios para un servicio de asesoramiento que permite establecer un plan para garantizar la continuidad del negocio ante una situación de incidente grave o desastre. Esta interrupción inesperada puede estar causada por hechos o fenómenos originados por el hombre, la tecnología o la naturaleza imposibilitando el acceso a los recursos tecnológicos, a las oficinas o la indisponibilidad de los recursos humanos.

El resultado del presente plan de negocios indica que este negocio está en una etapa emergente y en un escenario base tiene atractivos financieros interesantes, como ser una baja inversión y alta rentabilidad en el mediano plazo.

a. Descripción del negocio

El plan de negocios consta de tres ciclos. El primero es el ciclo de marketing que contiene dos etapas que son la definición del negocio y el mercado. El segundo es el de gestión que tiene las etapas de competencia y gestión y operaciones. El último es el ciclo económico que consta de la etapa de finanzas.

Los objetivos básicos del plan de negocios son mostrar las posibilidades concretas en un plazo determinado y atraer a posibles inversores, capitalistas de riesgo o directores de otras empresas.

El objetivo adicional del plan de negocio se ha cumplido pues esta herramienta ayuda a desarrollar el concepto y situarlo en un contexto real. Esto significa que además de seguir los pasos indicados en el párrafo anterior, nos obliga a pensar en todas las alternativas posibles, consensuar con otros interlocutores, escuchar otras propuestas que no estaban inicialmente, comparar con negocios similares existentes, estar atentos a oportunidades que se presentan durante el desarrollo, aprender de los errores, entender el negocio para finalmente posicionar el servicio en el lugar adecuado.

## b. Presentación de nuestro producto

La información es un elemento clave para cualquier organización, la falta de acceso a la misma constituye un riesgo que sin lugar a duda repercutirá en la misma, manifestándose en formas diferentes de acuerdo con las características particulares de cada compañía, pudiendo poner en riesgo la continuidad del negocio.

El objetivo es disponer de un plan para garantizar la continuidad del negocio ante una situación de desastre.

Se entiende como situación de desastre la interrupción inesperada, causada por hechos o fenómenos originados por el hombre, la tecnología o la naturaleza imposibilitando el acceso a los recursos tecnológicos, a las oficinas, al edificio o la indisponibilidad de los recursos humanos. Esta interrupción, puede dejar a la compañía fuera del mercado durante un período prolongado o para siempre.

Descripción de los servicios

Análisis de Impacto en los Negocios (BIA)

Plan de Recuperación de Desastres (DRP) y Plan de Continuidad Negocios (BCP)

Auditoría y revisión del DRP y BCP

Plan de pruebas

### c. Timing del negocio

El desarrollo del plan de negocios se calcula en 5 años. Al finalizar este período la empresa estaría consolidada, con una posición de caja positiva, la inversión recuperada y resultados acumulados para reinvertir.

El tiempo de desarrollo y puesta a punto de las encuestas y reportes es de 2 meses, por lo tanto, en el segundo trimestre del año 1 estaría iniciando el ciclo de facturación.

Más allá de los 5 años hay que reconvertir el proyecto y decidir una nueva estrategia porque la tecnología y las regulaciones del mercado cambian rápidamente. Ver gráfico N° 1.

### d. Atractivos financieros del negocio

Los atractivos financieros que presenta este plan son:

Al conocer los procesos de negocio de los bancos se generan potenciales futuros negocios para nuestro socio estratégico.

Es un mercado en crecimiento con tendencia a incrementar los volúmenes de facturación. Según los especialistas la crisis global actual no tiene ahora un impacto significativo en la industria financiera, si existe una reconversión del portafolio de servicios.

Los recursos necesarios para crear el negocio y acompañar su crecimiento no demandan un capital superior a \$ 15.000

La generación de ingresos se produciría en forma casi inmediata de realizada la inversión de capital en el mes 9.

Además, existe la posibilidad de participar en la facturación de nuestro socio estratégico.

#### e. Requerimientos de capital

El requerimiento de capital total es de \$ 15.000 obteniendo una participación del 17% en cinco años. La inversión se integraría en los siguientes tramos:

La cantidad de \$7000 al inicio del proyecto, comprendiendo la etapa de definición de producto, desarrollo de la aplicación y cierre de negociaciones con el socio.

El segundo aporte de \$5000 para el segundo año de desarrollo del proyecto, para reforzar la producción y obtener más contratos.

El último aporte de \$3000 para el tercer año en la etapa de revisión y posible reposicionamiento del proyecto.

#### f. Componentes de la empresa

La empresa la integran los dos socios fundadores que son consultores profesionales de Seguridad de la Información, especializados en análisis de riesgos y desarrollo de

los planes de contingencia. Uno de ellos tiene mayor experiencia y se lo considera consultor Senior, el otro se desempeña actualmente como consultor Semi-Senior.

Se incorporará un estudiante de la carrera de Seguridad de la Información como consultor Júnior, al cual se lo estará capacitando a medida que se realizan los trabajos.

#### g. Logros alcanzados

##### Patentes:

Está en trámite en el INPI la patente de la marca y el logo de Business Continuity, la marca representa el servicio de consultoría orientado a la continuidad de los negocios. Su principal atributo es focalizar en el objetivo del servicio.

##### Carta de intención

Se realizaron varias reuniones con la empresa InfoSecurity para presentarles el proyecto y realizarles una propuesta de ser sus proveedores en este servicio.

Se les presentó un borrador de la carta de intención, y después de varias negociaciones se llegó a la versión final que contempla:

La exclusividad en la contratación como proveedores del servicio de consultoría. La participación de la facturación cobrando un monto fijado por cada transacción. La firma de un contrato que regule el negocio una vez que el servicio esté funcionando

en el mercado. El lanzamiento de publicidad en la página de Internet de InfoSecurity y agregar este nuevo servicio como parte de su portafolio.

h. Lo peor que nos puede pasar

De acuerdo a nuestras evaluaciones las circunstancias que se detallan podrían afectar al desarrollo del plan de negocio:

Que no se concrete el acuerdo con la empresa InfoSecurity

Esta alianza tiene un objetivo WIN-WIN es decir ambas partes se beneficiarán con el éxito del negocio. Aunque la empresa InfoSecurity es líder en el mercado existen otras empresas con menor trayectoria pero que tienen una participación semejante de mercado. Está en proceso las negociaciones con otro socio estratégico que es una fundación dedicada a la educación universitaria.

Que los competidores se adelanten en el lanzamiento del servicio

Es un mercado muy competitivo y la industria financiera reacciona al ritmo de las nuevas modas o regulaciones, actúan por contagio.

Que los clientes decidan postergar este tipo de inversión.

En un periodo de crisis global y local es lógico pensar que algunos clientes posterguen su decisión de inversión, sin embargo, está demostrado que en estos

periodos es cuando la probabilidad de ocurrencia de emergencias aumente ya sea por motivos de vandalismo o por la aparición de epidemias y pandemias.

i. Lo mejor que nos puede pasar

Para que el plan de negocios se desarrolle y crezca en un modelo rentable consideramos muy beneficiosas las siguientes circunstancias.

Que se concrete el acuerdo con la empresa InfoSecurity, ambas empresas tienen una fortaleza en la alta profesionalidad de su trabajo., con la posibilidad de generar nuevos servicios y generar nuevos proyectos.

Que los competidores demoren en el lanzamiento del servicio, esto nos permitirá afianzarnos en el mercado en la etapa de crecimiento.

j. Las barreras de entrada que se han levantado

Con todas las acciones realizadas consideramos que se han levantado las barreras de entrada debidas a la patente y la firma del acuerdo con InfoSecurity. Además, disponer de una aplicación focalizada en el plan de continuidad y orientada a los procesos de la industria financiera.

### III. Definición del negocio

#### a. Misión

##### i. Lo que vendemos

Al cliente final le vendemos una solución para asegurar la continuidad de su negocio ante una falla o emergencia. Este mercado está en crecimiento, aún no ha alcanzado su punto de maduración y tiene gran potencial para generar ingresos en un mediano plazo.

A la empresa consultora en informática le vendemos el conocimiento, la experiencia y la herramienta para el Análisis de Impacto, Planes de Recuperación de Desastres y Pruebas.

##### ii. A quién se lo vendemos

A las empresas de la industria financiera, bancos minoristas públicos y privados que dominan el mercado bancario que están regulados por el BCRA. La estrategia es aprovechar las nuevas regulaciones que tienden a controlar las actividades de la industria financiera.

A la empresa consultora le ofrecemos extender su portafolio de servicios en un nicho que está siendo aprovechado por una minoría.

iii. La ventaja competitiva que nos diferencia de la competencia

Nuestra experiencia en la evaluación de riesgos es un factor clave, llevamos a la práctica métodos estandarizados pero muy poco comunes de encontrar en el mercado.

b. Estrategia competitiva

i. Estrategias genéricas

La estrategia competitiva es obtener un acuerdo con una empresa consultora en informática con trayectoria en este mercado pero que carecen en su portafolio, el servicio para asegurar la continuidad de los negocios, aprovechando su fuerza de venta. Ver gráfico N° 2.

c. Estrategia del ingreso

i. Matriz de Yip

La estrategia de ingreso es “Guerra Relámpago” porque buscamos reducir al máximo el tiempo de respuesta de nuestros competidores. También aprovechamos los recursos de nuestro aliado. Ver gráfico N° 3.

#### d. Posicionamiento

En nuestro producto priorizamos el objetivo a alcanzar es decir brindar una solución para la continuidad del negocio. La importancia está en el contenido y los beneficios adicionales como por ejemplo la mejora de los procesos. La presentación del ROI facilita el análisis de la relación costo-beneficio. El consumidor busca satisfacer la necesidad de la mejora continua de su negocio. Por estos motivos nos posicionamos en el cuadrante pragmático. Ver gráfico N° 4.

#### e. Pricing

##### i. Matriz de estrategias de precio

La elección del precio requiere coherencia interna y externa. La primera exige que el precio contemple los costos del servicio y atienda las necesidades de rentabilidad de la empresa. La segunda precisa detectar las expectativas del mercado en relación con el valor percibido del servicio.

En nuestro caso hemos elegido un precio inicial por debajo del promedio para obtener una penetración de mercado rápida y conseguir una gran cuota de mercado. Esto nos permitirá luego mantener o subir el precio elevando la utilidad. Hemos establecido estos precios para estar posicionados como un servicio de alta calidad a precios inferiores a los líderes del mercado. Esto compensa el hecho de que nuestra

empresa aún no sea reconocida en el mercado, e incentiva a los clientes a probar nuestra solución. Ver gráfico N° 5.

ii. Circuito de dinero

El cliente final paga las horas de consultoría contra entrega de los resultados de los Análisis de Impacto y Planes de Recuperación de Desastres a nuestro aliado. Nosotros recibimos un porcentaje (80%) de la facturación que nuestro aliado obtiene como consecuencia de nuestro trabajo.

IV. Mercado

a. Comportamiento típico del consumidor hacia el producto

i. Influencias externas:

Cultura: nuestro producto está orientado a un segmento del mercado que está acostumbrado a cumplir con las regulaciones locales e internacionales, lo cual facilita la introducción de un servicio que permite cumplir con las directrices.

Valores: los bancos públicos y privados tienen una fuerte cultura orientada a la satisfacción del cliente. En particular la crisis del año 2001 marcó un punto de inflexión respecto de la credibilidad de los mismos y una importante inversión en

marketing para revertir esta percepción. Dentro de esta orientación están las certificaciones y auditorías que deben acreditar para elevar la confiabilidad percibida de sus clientes. Nosotros le brindamos una metodología para asegurar la calidad de sus servicios.

Aspectos demográficos: las instituciones de la industria financiera tienen en general una trayectoria de más de 10 años en el mercado, aunque en el ambiente privado las fusiones y alianzas estratégicas son cada vez más frecuentes. Se clasifican en bancos públicos nacionales, públicos provinciales, privados nacionales, privados extranjeros y cooperativos. Existen tres asociaciones que los nuclear Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA), Asociación de Bancos Privados de Capital Argentino (ADEBA) y Asociación de Bancos de la Argentina (ABA).

Existen casi 70 instituciones bancarias y financieras en Argentina según la nómina del BCRA de las cuales el 18% son bancos públicos. Nuestro servicio está orientado a todos los sectores.

Status social: dentro de la clasificación de subsistemas de prestigio dentro de la industria financiera se destacan dos grupos: alto empresariado en los bancos privados y el de los profesionales en los bancos públicos.

Grupos de referencia: detectamos quienes son los líderes de opinión dentro de los grupos para acelerar el proceso de influencia. Esta actividad está simplificada al elegir nuestro socio estratégico que es líder en el mercado de IT para la industria financiera.

Hogar: nuestra casa es nuestro socio con el cual firmamos el acuerdo, aquí es donde debemos considerar el prestigio de esta y su impacto en nuestro negocio.

#### ii. Influencias internas:

Para el desarrollo de las influencias internas, es posible distinguir entre producto físico y producto imaginario, siendo el primero el dirigido a los bancos, y el último, el producto dirigido a nuestro socio.

#### iii. Percepción:

El producto físico tendrá un alto nivel de especialización y la herramienta de software brindará el apoyo necesario pues será utilizado en todos los niveles de las instituciones.

Con respecto al producto imaginario que se ofrece a la empresa InfoSecurity, se trata de un producto de calidad. Si bien esta compañía estará expuesta a otras propuestas,

la nuestra se distingue de las restantes por tratarse de una empresa con recursos altamente especializados y capacitados.

## b. Detalles del producto, precio, plaza y promoción

### i. Producto

A continuación, siguen las definiciones que nos ayudan a enmarcar nuestro producto.

Para realizar un trabajo eficiente en la continuidad del negocio es fundamental realizar una evaluación previa de los procesos de negocio.

La gestión de los procesos de negocio es un concepto que implica la definición, ejecución y administración de procesos de negocio y su operación.

Se define como una metodología de modelado, automatización, gestión y mejoramiento de los procesos de negocios a través de su ciclo de vida con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la compañía que los ejecuta. Estos procesos se extienden a través de los departamentos, unidades de negocio y organizaciones involucrando distintas aplicaciones, recursos humanos y culturas.

El objetivo es alinear los procesos de la organización con los objetivos de negocio logrando mayor competitividad y orientación a los resultados.

Las organizaciones cuentan básicamente con dos formas de instrumentar sus estrategias empresariales: los procedimientos y los procesos.

Un procedimiento contiene una serie de acciones con un cierto orden, y un nivel de detalle lo suficientemente claro para que pueda ser ejecutado por ejecutores que no son necesariamente especialistas. Típicamente, no hay un nivel de detalle mayor luego del procedimiento.

Otras características de un procedimiento son que su elaboración requiere de un nivel de conocimiento muy intrínseco a la tecnología utilizada, usualmente elaborado por un especialista.

Requiere niveles altos de actualización y su formato típico es un documento del tipo “Paso a Paso” con la lista de acciones a ejecutar en un cierto orden.

Un proceso es un conjunto de actividades que transforman insumos en un resultado final de valor para el cliente. Este resultado debe ser identificable, discreto, contable y, sobre todo, esencial para la compañía que lo ejecuta. Generalmente estas acciones pueden tener subprocesos con otros resultados que hacen al resultado final. Otras de las características de un proceso son que no contiene detalles de ejecución. Requiere

niveles bajos de actualización y su formato típico, es un diagrama de flujos con actividades y responsables.

Los elementos claves para la ejecución de una estrategia son pues, los procesos y su administración.

Los procesos son importantes porque es a través de ellos que la organización genera valor para sus clientes, integrando la participación de diferentes áreas funcionales a través de toda la cadena de valor.

El ciclo de vida de un proceso abarca el concepto, la representación gráfica o en forma de texto, el mejoramiento, la automatización, la simulación, la prueba y la implementación en la organización.

En todos los casos es necesario el compromiso de la alta dirección, para brindar recursos e involucrar a todos los afectados.

BPM consiste en administrar el ciclo de vida de los procesos, apoyándose en herramientas de automatización del flujo de trabajo, capaces de simular, de medir el desempeño y de fusionar sistemas y personas; dichas herramientas son conocidas como el Sistema de gestión de procesos de negocio denominado también BPMS (Business Process Management Suites).

Actualmente en el mercado existen varias BPMS entre las cuales destacan: Ultimus

Adaptative, IBM WebSphere y BEA AquaLogic.

Componentes funcionales de una BPMS

Para comprender a profundidad que es una BPMS desglosemos sus siete componentes principales:

El modelador de procesos: en forma gráfica ayuda a descubrir y modelar los procesos.

Herramientas de desarrollo: es el diseñador de formas y editor de reglas de negocio.

Integración: habilita la integración para interactuar de forma automática con otras aplicaciones de software.

Máquina de procesos: es el motor que posibilita la ejecución de procesos. Ejecuta instancias de los procesos en base a las reglas de negocio definidas.

Repositorio: es donde se almacenan las definiciones de alto nivel de los procesos, los participantes (personas) e integraciones.

Gestión: provee registros de auditoria. Además, habilita la intervención manual para redirigir, abortar o modificar la instancia de un proceso en caso de emergencia.

Reporte y Análisis: permite visualizar y analizar la ejecución (incluso histórica) de los procesos, obteniendo estadísticas de desempeño.

Algunos de los principales beneficios que obtienen las organizaciones al implementar una plataforma de BPM son la reducción de costos, el brindar mejor servicio al cliente, una rápida respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, las tasas internas del retorno sobre la inversión de hasta el 100%. Una mayor administración, control y visibilidad de los procesos empresariales. La capacidad de reutilizar y potenciar otras aplicaciones informáticas como ERPs, CRMs, BCPs, BIAs, etc.

En una empresa existen tres tipos básicos de procesos de negocio: procesos centrales, procesos organizacionales y procesos de soporte.

Proceso Central: es aquel donde el cliente es el beneficiario de la oferta de valor de la organización; los clientes comercialmente hablando.

Proceso Organizacional: es aquel cuyo cliente es la organización como un todo, ya que el valor obtenido es mejor infraestructura organizacional (por ejemplo, mejores profesionales ó mejores sistemas informáticos).

Proceso de Soporte: es aquel cuyo cliente es otro proceso de negocio, ya que el valor que recibe es una entrada necesaria para poder lograr su objetivo particular.

Los procesos clave, también llamados EBP (Enterprise Business Process) son vitales para una empresa, ya que corresponden a las grandes cadenas de generación de valor

que involucran entidades internas y externas a la organización. Atraviesan varios departamentos funcionales, requieren el uso de diversos sistemas y aplicaciones de software, involucran proveedores y muchas veces aliados de negocio.

El mejor desempeño de estos procesos principales significa el logro de objetivos estratégicos. Puede ser definido en concreto como: la coordinación de extremo a extremo, a través de departamentos o inclusive fronteras organizacionales de las actividades de trabajo que genera y entrega valor real a clientes.

Existen actualmente varios organismos que concentran esta actividad relacionada directamente con las herramientas de gestión dentro de los cuales están el BPMG - Business Process Management Group, el BPMI - Business Process Management Initiative, el Club-BPM (Centro Oficial del BPM y SOA en España y países de habla hispana) y el WFMC - Workflow Management Coalition.

Como ejemplo práctico está el marco de referencia de procesos. Éste describe los procesos estándar conforme a una estructura de niveles unificada hasta el nivel tres. Estos facilitan la representación de los tipos de negocio como por ejemplo negocio de productos, sistemas, instalaciones, soluciones y servicios, dentro de un único marco de referencia de procesos. El concepto de niveles garantiza, en combinación con la definición vinculante de una representación jerárquica y una especificación detallada de los procesos, la posibilidad de comparar los procesos en la compañía y crea transparencia al mismo tiempo, en cuanto a los contenidos de los mismos.

Constituye por tanto el fundamento para la utilización de mejores prácticas y la ejecución de mediciones de referencia de procesos

#### Proceso Organizacional

Están orientados, hacia las ventajas empresariales y crean las condiciones marco necesarias. Contribuyen indirectamente a la creación de valor y acompañan de modo indirecto al proceso de negocio.

Son procedimientos que definen, influyen, analizan, dirigen y gestionan los procesos de negocio y soporte. Los procesos de dirección definidos en el marco de referencia de procesos son, por ejemplo, la planificación y la supervisión estratégicas.

#### Proceso Central

Son secuencias de pasos asociados a una creación de valor, que abarca desde la concepción hasta el producto acabado y conducen a un beneficio adecuado para la empresa. Están orientados especialmente a la utilidad de los clientes externos. Los procesos de negocio en el modelo de referencia son el CRM (Customer Relationship Management) son los procesos referentes a la relación y atención con clientes y mercado.

El SCM (Supply Chain Management) son los procesos referentes a la adquisición, producción, operación y entrega de productos y servicios

El PLM (Product Lifecycle Management) son los procesos referentes a la gestión del ciclo de vida de productos y servicios que comprende su viabilidad, introducción, seguimiento y Phase Out. Todos los procesos de negocio se orientan al cliente. Según la demanda del cliente, se satisfacen las necesidades mediante procesos específicos “end-to-end”.

#### Proceso de Soporte

Asisten a los procesos de negocio y de gestión. Están concentrados en los beneficios de clientes externos y en las ventajas para la empresa. Alcanzan a las actividades relacionadas con la administración y finanzas, formación del personal, mantenimiento de la infraestructura (Edificios, Planta industrial, medios de producción y de prueba, medios de informática y comunicaciones, mobiliarios y materiales de oficina, vehículos) y de los servicios asociados a los requisitos del producto.

Las herramientas utilizadas abarcan un amplio rango que va desde simples diagramas de flujo hasta sistemas más sofisticados como el ARIS (Architecture and Reference Models for Business Process Management) que tienen la capacidad de monitoreo sobre la ejecución de los procesos en organizaciones multinacionales.

La Gestión de la Continuidad del Negocio es el proceso integral que identifica amenazas potenciales a la organización y los impactos a las operaciones del negocio que esas amenazas podrían causar si se concretan; y que provee un marco de trabajo para la construcción de resistencia organizacional mediante la capacidad para una

efectiva respuesta que proteja los intereses de las partes interesadas, la reputación, la marca y las actividades que agregan valor. Esto incluye la gestión del recupero o continuidad de las actividades del negocio en caso de una interrupción, y la gestión del programa general a través de entrenamientos, ejercicios y revisiones, para asegurar que los planes de continuidad del negocio se mantienen actualizados.

Análisis de Impacto en el Negocio es el proceso para analizar las funciones del negocio y el efecto que una interrupción podría tener sobre éstas.

Plan de Gestión de Incidentes es el desarrollo del plan de acción claramente definido y documentado para uso en el momento de un incidente, que típicamente cubre al personal clave, recursos, servicios y acciones necesarios para la implementación del proceso de gestión de incidentes.

Plan de Continuidad del Negocio es una serie documentada de procedimientos e información que se desarrolla, compila y mantiene para su uso inmediato en un incidente, para que la organización continúe con sus actividades críticas en un nivel aceptable predefinido.

Plan de Recuperación del Negocio ante desastres es el plan de acción claramente definido y documentado para recuperar o reanudar las operaciones del negocio y llevarlas a la normalidad.

La documentación completa del BCM abarca las siguientes etapas:

Política de BCM Alcance de BCM y referencia a la normativa

Análisis de Impacto en el Negocio (BIA)

Análisis y Evaluación de Riesgos

Estrategia de BCM

Programa de Conciencia

Programa de Entrenamiento

Plan de Gestión de Incidentes (IMP)

Plan de Continuidad del Negocio (BCP)

Plan de Recupero del Negocio (DRP)

Programa de Pruebas y Registros

SLAs y Contratos

A continuación, se detallan los cuatro servicios ofrecidos que conforman el esquema de documentos indispensables para la administración de la continuidad del negocio.

1. Análisis de Impacto en los Negocios - BIA (Business Impact Analysis)

Descripción:

Es el estudio que investiga los procesos del negocio. Comienza con la descripción de cada Unidad de Negocio y continúa profundizando sobre los distintos tipos de impactos tanto operativos como financieros que pueden sufrir cada Unidad o Área del Negocio, después de una interrupción temporaria.

Objetivo

Definir las pérdidas cuantitativas y cualitativas a las que esta expuesta una organización o institución en caso de no poder acceder al Edificio, Oficinas y/o Centro de Cómputos, es decir, por la imposibilidad de llevar a cabo sus funciones. Para este análisis nos basamos en el caso del peor escenario. (Supongamos por un momento, que el lugar de trabajo, todos los registros, archivos, equipamiento, con el cuál cuenta a diario una Compañía no se encuentran disponibles).

Establecer cuales son las funciones críticas del negocio y las aplicaciones que las soportan, como así también determinar cuál es el tiempo máximo que se podría soportar sin el apoyo de Sistemas.

Determinar la estrategia de recuperación que debe implementar la compañía teniendo en cuenta la relación costo-beneficio.

#### Alcance

Todas las áreas del negocio, cuyas funciones están soportadas por el área de Información y Tecnología

#### Entregable

El producto de esta etapa es un informe detallado exponiendo de las funciones críticas de la compañía y la determinación del impacto producida por no poder ejecutar las mismas a través del tiempo y la estrategia de recuperación recomendada.

## 2. Plan de Recuperación de Desastres – DRP (Disaster Recovery Plan) y Plan de Continuidad del Negocio – BCP (Business Continuity Plan)

### Objetivo

El Plan es un documento que contiene los procedimientos a seguir y la información requerida para que ante una situación de desastre la compañía pueda:

Reanudar lo antes posible el procesamiento de las aplicaciones críticas.

Minimizar la cantidad de decisiones a tomar por lo tanto atenuar la pérdida de información y dinero.

Organizar las tareas necesarias para reparar o reemplazar el área dañada en el menor tiempo posible.

### Alcance

El alcance se circunscribe a dos escenarios posibles:

Todo el edificio (BCP)

El centro de cómputos (DRP)

El escenario es la hipótesis del alcance del desastre, como así también es el marco de referencia que sirve de frontera para la preparación y elaboración del documento.

Por lo tanto, el documento será el procedimiento para la efectiva recuperación de las tareas administrativas y/o informáticas. Se dependerá de los procedimientos internos

que se generen con el Cliente para mantener las áreas administrativas funcionando sin apoyo de sistemas y/o la operatividad del Centro de Cómputos.

El hecho puede afectar los puntos que se detallan a continuación en su conjunto o por separado, dependiendo de cual haya sido el escenario del siniestro:

Procesador

Comunicaciones

Redes

Unidades de discos y cintas

Software de Base y Aplicaciones

Edificio, Locación, Área de Negocio

Entregable

El producto final es el documento denominado Disaster Recovery Plan o Business Continuity Plan.

### 3. Auditoria y revisión del DRP y BCP

Objetivo

Asegurar la vigencia permanente del Plan.

Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de mantenimiento.

Confirmar el resultado de las pruebas verificaciones.

Recomendar las correcciones a las desviaciones detectadas.

Las actividades que se deben desarrollar para logro de los objetivos mencionados son:

Revisar la implementación, monitoreo, y mantenimiento del Plan.

Verificar si los sistemas de aplicación nuevos y los modificados determinan algún impacto en el Plan.

Constatar los cambios en equipos, software, procedimientos, para determinar el impacto en el Plan y/o en los recursos del sitio de recuperación.

Corroborar la consistencia de los Equipos de Recuperación.

Revisar la lista de llamadas del personal involucrado, lista de proveedores y los anexos que contiene el Plan.

Entregable

El producto de cada auditoria o revisión es un informe detallado de los problemas encontrados, diagnóstico y recomendaciones.

#### 4. Plan de pruebas

Objetivo

Asesorar al cliente en la planificación de la prueba.

Asistir al Cliente durante la prueba.

Probar los procedimientos de recuperación.

Probar la metodología de los respaldos de información.

Recomendar las correcciones a las desviaciones detectadas.

Capacitar al personal.

Entregable

El informe final contiene el detalle de las tareas realizadas, las recomendaciones efectuadas y la conclusión del resultado de la misma.

#### ii. Precio

El precio se estima en horas de consultoría, aunque comenzamos con un precio por debajo de la media para lograr una rápida penetración de mercado, nos diferenciamos por calidad del servicio. El precio promedio establecido de la hora es de \$120.

#### iii. Plaza

La plaza es el nicho del mercado financiero, donde existe una marcada tendencia a cumplir con las nuevas regulaciones y posteriores auditorias del BCRA. Anteriormente ocurrió en Estados Unidos que luego de la quiebra de la empresa Enron se establecieron mecanismos de regulación para todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de New York. Se desarrollaron controles bajo la ley de Sarbanes Oxley. Actualmente también en Estados Unidos se están gestando nuevos mecanismos para evitar una crisis que comenzó con impactar al Negocio Inmobiliario y la caída de la empresa AIG.

#### iv. Promoción

En la promoción desarrollaremos una pagina en Internet propia con todo el material de consulta necesario y comenzaremos las negociaciones con las asociaciones ABAPPRA, ADEBA y ABA para colocar publicidad en sus páginas de Internet.

También esta proyectado desarrollar una aplicación que sirve para almacenar la información obtenida del cliente y ponerla a disposición del mismo en Internet en forma restringida pues consideramos que se trata de información estrictamente confidencial.

#### c. Tamaño del mercado

De las 70 instituciones bancarias y financieras en Argentina, nuestro objetivo es obtener entre 2 y 3 clientes por año. De esta forma alcanzaríamos el 17% del mercado al finalizar el quinto año. Es fundamental la excelencia en la calidad del servicio pues este es un mercado donde la recomendación de uno de ellos es fundamental para crecer en el tamaño de mercado.

#### d. Canales de comercialización

Se utilizarán los canales de nuestro socio estratégico, pero también desarrollaremos la capacidad de obtener cartas de recomendación para potenciales clientes.

#### e. Timing del negocio en general

Durante el periodo de crecimiento comenzaremos con el estudio de mercado sobre otras industrias sin descuidar el nicho que es nuestro objetivo principal.

## V. Competencia

### a. Alianzas estratégicas que pueden llevarse a cabo

Se realizaron reuniones con la empresa InfoSecurity para presentarles el proyecto y realizarles una propuesta de ser sus proveedores en este servicio.

Se les presentó un borrador de la carta de intención, y después de varias negociaciones se llegó a la versión final que contempla:

Exclusividad en la contratación como proveedores del servicio de consultoría.

Participación de la facturación cobrando un monto fijado por cada transacción.

Firma de un contrato que regule el negocio una vez que el servicio esté funcionando en el mercado.

Lanzamiento de publicidad en la página de Internet de InfoSecurity y agregar este nuevo servicio como parte de su portafolio.

Esta alianza tiene un objetivo WIN-WIN es decir ambas partes se beneficiarán con el éxito del negocio. Aunque la empresa InfoSecurity es líder en el mercado existen otras empresas con menor trayectoria pero que tienen una participación semejante de

mercado. Tal es el caso de la empresa I-PROT fuertemente orientada a soluciones de seguridad informática pero que también brinda servicios de consultoría.

Está en proceso las negociaciones con otro socio estratégico que es una Fundación dedicada a la educación universitaria. En este caso se presentará a las autoridades de la Fundación el plan de negocios con la intención de solicitar asistencia en asuntos comerciales, legales, administrativos y de marketing. Esta Fundación forma parte del "Programa de Fomento al Espíritu y la Cultura Emprendedora", que organiza el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la Subsecretaría de Desarrollo Económico. En este programa participan Universidades, Cámaras empresariales, ONGs y Fundaciones que poseen antecedentes y capacidades para desarrollar la difusión, capacitación y apoyo personalizado a los emprendedores que participen. También formarán parte, como entidades ejecutoras del programa, cuatro CGPC y tres Centros de Formación Profesional. Como retribución de esta asistencia está previsto compartir el 50% de las ganancias en el lapso que esté presente esta alianza.

Paralelamente nos hemos reunido con otras instituciones como por ejemplo INICIA Asociación Civil para el desarrollo en Argentina y PROEM Fundación Proyecto Emprender y EMPREAR Emprendedores Argentinos con el objetivo de asesorarnos respecto de la viabilidad del presente plan de negocios.

#### b. Análisis FODA

Este análisis nos permite optimizar los recursos y desarrollar estrategias más eficaces, para que nuestro negocio pueda enfrentar el mercado competitivo actual.

Vemos desde una perspectiva interna nuestras fortalezas y debilidades, y desde una perspectiva externa, las oportunidades y amenazas que nos presenta el mercado.

#### i. Fortalezas

Alto grado de avance en el acuerdo de alianza con una empresa ya establecida en el mercado.

Disponemos de experiencia profesional en este tipo de análisis de riesgos.

Conocemos la infraestructura necesaria para implementar la solución.

#### ii. Debilidades

En un principio no salimos a buscar clientes directos, dependemos de nuestro socio.

La tarea de consultoría la realizan solo dos personas, no tenemos diversidad.

Las auditorias son realizadas por otras entidades con intereses diversos.

#### iii. Oportunidades

La tendencia es disponer de controles para minimizar riesgos más aun en periodos de crisis.

Existen altas posibilidades de incursionar en otras industrias cuyos negocios necesitan continuidad.

El plan de desastres permite detectar falencias de procesos y también de infraestructura.

#### iv. Amenazas

Si aumenta significativamente la demanda las grandes empresas de consultoría estarán más interesadas en brindar este servicio.

Ante un cambio de gobierno las regulaciones del BCRA podrían cambiar de rumbo.

Si la crisis global se prolonga o se intensifica, estas inversiones podrían disminuir de prioridad.

Para evaluar alternativas potenciamos las fortalezas y oportunidades mientras minimizamos las amenazas y debilidades, tal como se expresa en la conclusión. Ver gráfico N° 8.

#### c. Análisis de las seis fuerzas del mercado

Las cinco fuerzas de Porter identifican la rentabilidad a largo plazo del mercado.

La sexta fuerza es una teoría que sirve para complementar las anteriores.

Fue creada en 1996 por Bradenburger y Nalebuff. Esta fuerza, permite conocer porque los complementadores ocupan un lugar crítico. Crearon el término de “coopetencia” para explicar la relación entre la cooperación y la competencia.

Las fuerzas son las siguientes:

i. Competidores potenciales

Amenaza de entrada de nuevos o potenciales competidores:

Son las grandes empresas de consultoría (Price, Deloitte, Accenture, etc.) Hoy están orientadas a aquellos clientes que puedan pagar un precio elevado para este servicio.

ii. Clientes

Poder de negociación de los compradores:

Son los bancos privados y los bancos públicos que en su mayoría están representados por asociaciones donde intercambian información y experiencias

iii. Proveedores

Poder de negociación de los proveedores:

Son los analistas y programadores que en estos momentos están en su apogeo, la oferta es reducida respecto de la demanda y en algunos casos superan los costos del nivel gerencial.

#### iv. Sustitutos

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Son las consultoras orientadas a análisis de riesgos financieros y consultoras de análisis para cumplir con sistemas de control interno y leyes extranjeras como por ejemplo la ley Sarbanes Oxley. Al momento no existen sustitutos reales esto trae como consecuencia un atractivo adicional de este negocio pues los controles anteriores están orientados a su fin específico.

#### v. Competidores directos

La rivalidad entre los competidores

Son las consultoras de Seguridad Informática (SunGard, Cidicom, SCD, 2Minds, Roer, etc.) Como se trata de un negocio en desarrollo, los competidores son pocos y les falta tiempo de maduración para posicionarse.

#### vi. Complementadores

La cooperación entre los complementadores evalúa el tamaño del mercado o segmento: entre más fuerte es, más grande será el mercado. La competencia determina la porción del mercado que tiene cada parte involucrada en ese mismo mercado.

Son las grandes empresas de consultoría (Price, Deloitte, Accenture, etc.) compiten por los clientes importantes y cooperan para atender los clientes medianos y pequeños pues éstos últimos imitan el comportamiento de las grandes pero no están incondiciones de pagar los precios elevados de sus servicios.

Las barreras de entrada que se han levantado para crear una ventaja competitiva son la diferenciación del servicio por calidad a un precio accesible y el conocimiento especializado que es uno de los objetivos estratégicos para mantener y mejorar. Ver gráfico N° 2.

## VI. Management y Operaciones

### a. Factores de éxito y fracaso

Para garantizar el éxito del plan de negocios debemos obtener un mínimo de facturación mensual que permita sostener el negocio y obtener una mínima rentabilidad. Este cálculo se realiza en base a disponer de un cliente mensual que requiera 4 horas diarias, es decir 80 horas mensuales.

Otro factor que incide directamente son las regulaciones actuales del BCRA, esta es una influencia externa importante para el desarrollo del negocio.

También la alianza con el socio estratégico influye directamente en los resultados del plan. Ver gráfico N° 7.

b. Funciones y responsabilidades de cada integrante

Son dos consultores, uno Senior con amplia experiencia en este mercado y el otro Semi-Senior que tiene amplios conocimientos teóricos. Ambos son ingenieros con una destacada trayectoria en Tecnología Informática y especializados en seguridad de la información. Ambos realizarán las consultorías formando un sólido equipo de trabajo.

c. Procesos necesarios para el lanzamiento y desarrollo del negocio

Requerimos una inversión básica para poner en marcha el negocio y luego del primer año se establece la necesidad de reinvertir para afianzarse en la industria financiera y paralelamente realizar estudios sobre otras industrias.

La base diaria utilizada es de 4 horas por consultor, esta referencia se toma pues existe una dependencia en la disponibilidad del cliente.

El plan de operaciones se inicia una vez que se haya recibido la orden de compra del servicio. Se convoca para la semana siguiente a una reunión con directores y gerentes en el cliente. El objetivo de esta reunión es presentar el plan de trabajo y poner de manifiesto la importancia de contar con la colaboración de todos los sectores de la organización. Se realiza un acta de reunión que luego se distribuye a todos los participantes.

La segunda semana se comienza con el relevamiento de los procesos de negocios documentados. En caso de que éstos no existan o estén desactualizados se procede a realizar la documentación. Esta tarea demanda entre 1 y 3 semanas.

La siguiente etapa consiste en evaluar los puntos críticos o sensibles desde el punto de vista de la continuidad del negocio en general. Esta actividad requiere de aproximadamente 4 semanas.

Para desarrollar el Análisis de Impacto en los Negocios y el Plan de Recuperación de Desastres se necesitan 8 semanas para luego finalizar con otra reunión con los directores y gerentes donde se presentan los resultados y se ofrecen los servicios de Auditoría y revisión del DRP y BCP como así también del Plan de pruebas.

Esta actividad tiene como objetivo adicional la búsqueda de la fidelización del cliente.

## VII. Finanzas

- a. Capacidad que tiene el negocio para generar un flujo de fondos positivo

Se esperan percibir los primeros ingresos en el tercer mes por tareas del Consultor Sr. En el quinto mes se supone duplicar las horas contratando un Consultor Semi-Senior. A partir del noveno mes se estima que se triplican las horas utilizando un Consultor Júnior.

Los salarios se ajustan anualmente en 16% para considerar la inflación y objetivos variables por desempeño y el valor de la hora se aumenta un 17% por año.

Este negocio tiene una alta capacidad para generar un flujo de fondos positivo tal como queda demostrado en las panillas siguientes.

## Flujo de fondos

<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$150.400</b>	<b>\$277.992</b>	<b>\$306.439</b>	<b>\$325.030</b>	<b>\$342.602</b>
Insumos	\$5.250	\$7.248	\$8.332	\$9.582	\$11.019
Otros Costos Variables incluye sueldos	\$115.200	\$206.016	\$224.790	\$236.987	\$248.545
<b>Costos Variables</b>	<b>\$120.450</b>	<b>\$213.264</b>	<b>\$233.122</b>	<b>\$246.569</b>	<b>\$259.564</b>
Gastos Operaciones	\$18.600	\$20.460	\$22.506	\$24.757	\$27.232
Gastos Comerciales	\$1.200	\$1.320	\$1.452	\$1.597	\$1.757
Gastos Administrativos	\$3.000	\$8.250	\$9.075	\$9.983	\$10.981
<b>Costos fijos</b>	<b>\$22.800</b>	<b>\$30.030</b>	<b>\$33.033</b>	<b>\$36.336</b>	<b>\$39.970</b>
Simplificado	\$6.000	\$6.600	\$7.260	\$7.986	\$8.785
Ingresos brutos	\$899	\$1.942	\$2.200	\$2.354	\$2.491
<b>Impuestos</b>	<b>\$6.899</b>	<b>\$8.542</b>	<b>\$9.460</b>	<b>\$10.340</b>	<b>\$11.276</b>
<b>Fondos generados por operaciones</b>	<b>\$252</b>	<b>\$26.156</b>	<b>\$30.825</b>	<b>\$31.784</b>	<b>\$31.792</b>
Oficinas	\$1,50	\$1,50	\$1,50	\$0,00	\$0,00
Maquinaria	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$0,00	\$0,00
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>\$167</b>	<b>\$167</b>	<b>\$167</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Flujo de fondos libre</b>	<b>\$418</b>	<b>\$26.323</b>	<b>\$30.991</b>	<b>\$31.784</b>	<b>\$31.792</b>
<b>Acumulado</b>	<b>\$418</b>	<b>\$26.323</b>	<b>\$30.991</b>	<b>\$31.784</b>	<b>\$31.792</b>
Aumentos de capital	\$5.000,00	\$3.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo de fondos del equity</b>	<b>\$5.000</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Flujo de fondos de la deuda</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Flujo de fondos del negocio</b>	<b>\$5.418</b>	<b>\$29.323</b>	<b>\$30.991</b>	<b>\$31.784</b>	<b>\$31.792</b>
<b>Acumulado</b>	<b>\$3.122</b>	<b>\$49.197</b>	<b>\$80.189</b>	<b>\$111.973</b>	<b>\$143.765</b>

## Estados contables

ESTADOS CONTABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	\$ 150.400	\$ 277.992	\$ 306.439	\$ 325.030	\$ 342.602
Costos variables	\$ 120.450	\$ 213.264	\$ 233.122	\$ 246.569	\$ 259.564
<b>Margen bruto</b>	<b>\$ 29.950</b>	<b>\$ 64.728</b>	<b>\$ 73.317</b>	<b>\$ 78.461</b>	<b>\$ 83.038</b>
Costos fijos	\$ 22.800	\$ 30.030	\$ 33.033	\$ 36.336	\$ 39.970
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 7.150</b>	<b>\$ 34.698</b>	<b>\$ 40.284</b>	<b>\$ 42.124</b>	<b>\$ 43.068</b>
Amortizaciones	\$ 6.434	\$ 6.434	\$ 6.434	\$ 0	\$ 0
Impuestos	\$ 6.899	\$ 8.542	\$ 9.460	\$ 10.340	\$ 11.276
<b>Beneficio neto</b>	<b>-\$ 6.182</b>	<b>\$ 19.723</b>	<b>\$ 24.391</b>	<b>\$ 31.784</b>	<b>\$ 31.792</b>
<b>BALANCE</b>					
Disponibilidades	\$ 5.418	\$ 29.323	\$ 30.991	\$ 31.784	\$ 31.792
<b>Activo corriente</b>	<b>\$ 5.418</b>	<b>\$ 29.323</b>	<b>\$ 30.991</b>	<b>\$ 31.784</b>	<b>\$ 31.792</b>
Activos fijos	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 0	\$ 0
Amortizaciones acumuladas	\$ 6.434	\$ 6.434	\$ 6.434	\$ 0	\$ 0
<b>Activo no corriente</b>	<b>-\$ 6.600</b>	<b>-\$ 6.600</b>	<b>-\$ 6.600</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>-\$ 1.182</b>	<b>\$ 22.723</b>	<b>\$ 24.391</b>	<b>\$ 31.784</b>	<b>\$ 31.792</b>
Deudas comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas financieras corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$ 0</b>				
Deudas financieras largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 0</b>				
Capital	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultados acumulados	-\$ 6.182	\$ 19.723	\$ 24.391	\$ 31.784	\$ 31.792
Dividendos acumulados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Patrimonio neto</b>	<b>-\$ 1.182</b>	<b>\$ 22.723</b>	<b>\$ 24.391</b>	<b>\$ 31.784</b>	<b>\$ 31.792</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 1.182</b>	<b>\$ 22.723</b>	<b>\$ 24.391</b>	<b>\$ 31.784</b>	<b>\$ 31.792</b>

Proyecciones año 1

Proyecciones de ingresos y gastos por hora de consultoría – Año 1														
Año 1														
<b>VALOR DE HORA:</b>														
Consultor Sr.	\$ 100													
Consultor Ssr.	\$ 80													
Consultor Jr.	\$ 60													
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año 1	
<b>CANTIDAD DE HORAS:</b>														
Consultor Sr.	0	0	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	800
Consultor Ssr.	0	0	0	0	80	80	80	80	80	80	80	80	80	640
Consultor Jr.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	80	80	80	320
Totales	0	0	80	80	160	160	160	160	160	240	240	240	240	1760
Porcentaje de mercado	0,00%	0,00%	0,36%	0,36%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	1,07%	1,07%	1,07%	1,07%	7,86%
<b>INGRESOS GENERADOS POR:</b>														
Consultor Sr.	\$ 0	\$ 0	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 80.000
Consultor Ssr.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 51.200
Consultor Jr.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 19.200
Todos los consultores	\$ 0	\$ 0	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 150.400
<b>GASTOS POR HORA:</b>														
Consultor Sr.	\$ 80	\$ 0	\$ 0	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 64.000
Consultor Ssr.	\$ 60	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 38.400
Consultor Jr.	\$ 40	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 12.800
	\$ 0	\$ 0	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 115.200

## Proyecciones año 2

### Proyecciones de ingresos y gastos por hora de consultoría – Año 2

#### Año 2

#### VALOR DE HORA:

Consultor Sr.	\$ 117
Consultor Ssr.	\$ 94
Consultor Jr.	\$ 70

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2
<b>CANTIDAD DE HORAS:</b>													
Consultor Sr.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Consultor Ssr.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Consultor Jr.	80	80	80	80	90	90	90	90	100	100	100	100	1080
Totales	240	240	240	240	250	250	250	250	260	260	260	260	3000
Porcentaje de mercado	1,07%	1,07%	1,07%	1,07%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	13,39%

#### INGRESOS GENERADOS POR:

Consultor Sr.	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 112.320
Consultor Ssr.	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 7.488	\$ 89.856
Consultor Jr.	\$ 5.616	\$ 5.616	\$ 5.616	\$ 5.616	\$ 6.318	\$ 6.318	\$ 6.318	\$ 6.318	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 75.816
Todos los consultores	\$ 22.464	\$ 22.464	\$ 22.464	\$ 22.464	\$ 23.166	\$ 23.166	\$ 23.166	\$ 23.166	\$ 23.868	\$ 23.868	\$ 23.868	\$ 23.868	\$ 277.992

#### GASTOS POR HORA:

Consultor Sr.	\$ 93	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 7.424	\$ 89.088
Consultor Ssr.	\$ 70	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 5.568	\$ 66.816
Consultor Jr.	\$ 46	\$ 3.712	\$ 3.712	\$ 3.712	\$ 3.712	\$ 4.176	\$ 4.176	\$ 4.176	\$ 4.176	\$ 4.640	\$ 4.640	\$ 4.640	\$ 50.112
	\$ 16.704	\$ 16.704	\$ 16.704	\$ 16.704	\$ 17.168	\$ 17.168	\$ 17.168	\$ 17.168	\$ 17.632	\$ 17.632	\$ 17.632	\$ 17.632	\$ 206.016

## Proyecciones año 3

### Proyecciones de ingresos y gastos por hora de consultoría – Año 3

#### Año 3

#### VALOR DE HORA:

Consultor Sr.	\$ 120
Consultor Ssr.	\$ 96
Consultor Jr.	\$ 72

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Año 3
<b>CANTIDAD DE HORAS:</b>													
Consultor Sr.	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 960
Consultor Ssr.	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 960
Consultor Jr.	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 1.380
<b>Totales</b>	<b>\$ 270</b>	<b>\$ 280</b>	<b>\$ 3.300</b>										
Porcentaje de mercado	1,21%	1,21%	1,21%	1,21%	1,21%	1,21%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	14,73%

#### INGRESOS GENERADOS POR:

Consultor Sr.	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 9.591	\$ 115.094
Consultor Ssr.	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 7.673	\$ 92.076
Consultor Jr.	\$ 7.913	\$ 7.913	\$ 7.913	\$ 7.913	\$ 7.913	\$ 7.913	\$ 8.632	\$ 8.632	\$ 8.632	\$ 8.632	\$ 8.632	\$ 8.632	\$ 99.269
<b>Todos los consultores</b>	<b>\$ 25.177</b>	<b>\$ 25.896</b>	<b>\$ 306.439</b>										

#### GASTOS POR HORA:

Consultor Sr.	\$ 95	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 7.588	\$ 91.054
Consultor Ssr.	\$ 71	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 68.291
Consultor Jr.	\$ 47	\$ 5.217	\$ 5.217	\$ 5.217	\$ 5.217	\$ 5.217	\$ 5.217	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 65.445
	\$ 18.495	\$ 18.495	\$ 18.495	\$ 18.495	\$ 18.495	\$ 18.495	\$ 18.495	\$ 18.970	\$ 18.970	\$ 18.970	\$ 18.970	\$ 18.970	\$ 224.790

Proyecciones año 4

Proyecciones de ingresos y gastos por hora de consultoría – Año 4

Año 4

VALOR DE HORA:

Consultor Sr.	\$ 120
Consultor Ssr.	\$ 96
Consultor Jr.	\$ 72

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Año 4
<b>CANTIDAD DE HORAS:</b>													
Consultor Sr.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Consultor Ssr.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Consultor Jr.	130	130	130	130	130	130	140	140	140	140	140	140	1620
Totales	290	290	290	290	290	290	300	300	300	300	300	300	3540
Porcentaje de mercado	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%	15,80%

INGRESOS GENERADOS POR:

Consultor Sr.	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 9.631	\$ 115.566
Consultor Ssr.	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 7.704	\$ 92.453
Consultor Jr.	\$ 9.390	\$ 9.390	\$ 9.390	\$ 9.390	\$ 9.390	\$ 9.390	\$ 10.112	\$ 10.112	\$ 10.112	\$ 10.112	\$ 10.112	\$ 10.112	\$ 117.011
Todos los consultores	\$ 26.725	\$ 26.725	\$ 26.725	\$ 26.725	\$ 26.725	\$ 26.725	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 325.030

GASTOS POR HORA:

Consultor Sr.	\$ 95	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 7.614	\$ 91.369
Consultor Ssr.	\$ 71	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 5.711	\$ 68.526
Consultor Jr.	\$ 48	\$ 6.186	\$ 6.186	\$ 6.186	\$ 6.186	\$ 6.186	\$ 6.662	\$ 6.662	\$ 6.662	\$ 6.662	\$ 6.662	\$ 6.662	\$ 6.662	\$ 77.092
	\$ 19.511	\$ 19.511	\$ 19.511	\$ 19.511	\$ 19.511	\$ 19.511	\$ 19.987	\$ 19.987	\$ 19.987	\$ 19.987	\$ 19.987	\$ 19.987	\$ 19.987	\$ 236.987

Proyecciones año 5

**Proyecciones de ingresos y gastos por hora de consultoría – Año 5**

**Año 5**

**VALOR DE HORA:**

Consultor Sr.	\$ 120
Consultor Ssr.	\$ 96
Consultor Jr.	\$ 72

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	Año 5
<b>CANTIDAD DE HORAS:</b>													
Consultor Sr.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Consultor Ssr.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Consultor Jr.	150	150	150	150	150	150	160	160	160	160	160	160	1860
Totales	310	310	310	310	310	310	320	320	320	320	320	320	3780
Porcentaje de mercado	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,43%	1,43%	1,43%	1,43%	1,43%	1,43%	16,88%

**INGRESOS GENERADOS POR:**

Consultor Sr.	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 9.637	\$ 115.646
Consultor Ssr.	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 7.710	\$ 92.517
Consultor Jr.	\$ 10.842	\$ 10.842	\$ 10.842	\$ 10.842	\$ 10.842	\$ 10.842	\$ 11.565	\$ 11.565	\$ 11.565	\$ 11.565	\$ 11.565	\$ 11.565	\$ 11.565	\$ 134.439
Todos los consultores	\$ 28.189	\$ 28.189	\$ 28.189	\$ 28.189	\$ 28.189	\$ 28.189	\$ 28.912	\$ 28.912	\$ 28.912	\$ 28.912	\$ 28.912	\$ 28.912	\$ 28.912	\$ 342.602

**GASTOS POR HORA:**

Consultor Sr.	\$ 95	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 91.419
Consultor Ssr.	\$ 71	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 5.714	\$ 68.564
Consultor Jr.	\$ 48	\$ 7.142	\$ 7.142	\$ 7.142	\$ 7.142	\$ 7.142	\$ 7.142	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 7.618	\$ 88.562
		\$ 20.474	\$ 20.474	\$ 20.474	\$ 20.474	\$ 20.474	\$ 20.474	\$ 20.950	\$ 20.950	\$ 20.950	\$ 20.950	\$ 20.950	\$ 20.950	\$ 248.545

## b. Proyecciones de base

Se presentan tres escenarios: optimista, base y pesimista.

### Escenario optimista

Estimamos ventas un 30% superior a las del escenario base. Esto se podría dar si la aceptación de nuestros servicios fuese superior a la estimada.

### Escenario pesimista

Estimamos ventas un 30% inferior a las del escenario neutro.

Según las entrevistas realizadas con ejecutivos de cuenta y gerentes de empresas del sector, consideramos que este escenario es de baja probabilidad de ocurrencia.

<b>Evaluación</b>			
<b>Escenario</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Base</b>	<b>Optimista</b>
Facturación año 5	\$ 239.821	\$ 342.602	\$ 445.383
EBITDA / Facturación año 5	13%	13%	13%
TIR Flujo de fondos libre años 1 a 5	56%	93%	143%
Período de recuero simple	Mes 16	Mes 9	Mes 2
Máxima exposición de caja	-\$ 9.064	-\$ 6.972	-\$ 4.881

## VIII. Conclusión:

Este negocio en un escenario positivo tiene atractivos financieros interesantes, como ser una baja inversión y alta rentabilidad en el mediano plazo.

En un escenario negativo y por depender de solo dos personas que son los especialistas, tiende a generar cierta incertidumbre de mantener el negocio a largo plazo. Una alternativa es que al comienzo del segundo año se comience a contratar consultores júniores y capacitarlos para crear un equipo más sólido respecto de la permanencia.

Mostrar un valor agregado asesorando en otras áreas como ser los procesos de negocios y la infraestructura, aprovechando el background de los consultores.

Evaluar proyectos de corto plazo a valores convenientes para los clientes de bajos recursos expandiendo así el mercado potencial.

Expandir el plan a otras industrias con requerimientos de continuidad del negocio, es decir industrias de producción en serie o servicios de alta disponibilidad.

## IX. Bibliografía

ALEXANDER, Alberto "Diseño de un sistema de gestión de seguridad de la información", México, Alfaomega, 2007.

GOMEZ VIEITES, Álvaro "Enciclopedia de la seguridad informática", Madrid, Rama. 2006.

MARTINEZ, Juan Gaspar "El plan de continuidad de negocio, guía práctica para su elaboración", Madrid, Díaz de Santos, 2006.

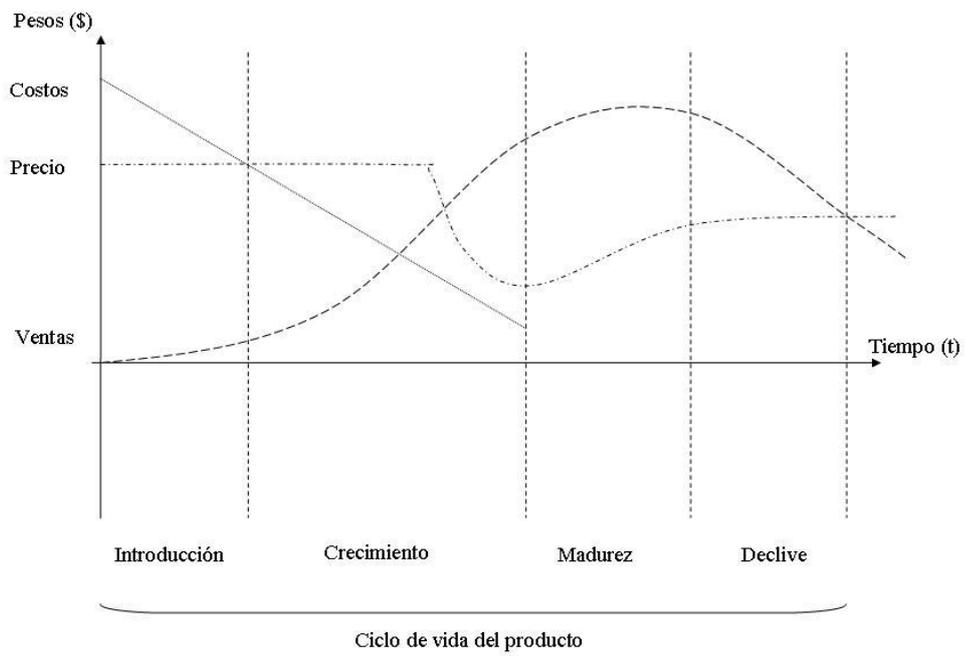
SCHNEIDER, Ben Ross "Resiliencia como construir empresas exitosas", Barcelona, Granica, 2008.

SAPOROSI, Gerardo "Clínica Empresaria", Buenos Aires, Macchi, 1997.

## X. Anexos

### Anexo A: Gráficos

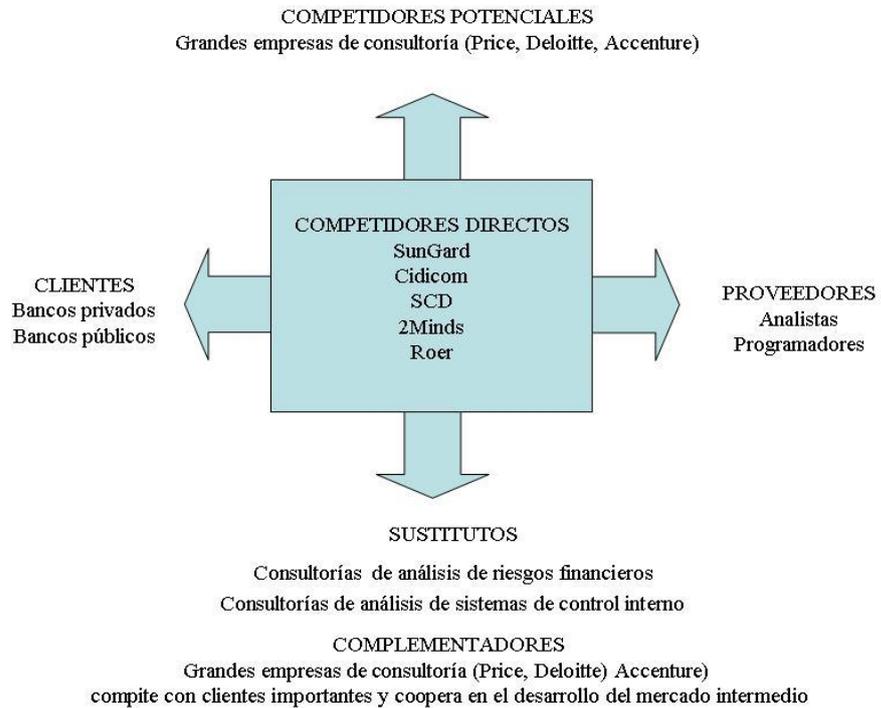
Gráfico N° 1 - CICLO DE VIDA (coherencia externa)



1

Fuente: elaboración del autor

Gráfico Nº 2 - MATRIZ DE PORTER (las cinco fuerzas que guían la competencia industrial)



2

Fuente: elaboración del autor

Gráfico N° 3 - MATRIZ DE YIP (nuevas entradas a un sector industrial)

	Igual estrategia que el líder	Distinta estrategia que el líder
Más recursos que el líder	Ataque frontal	Guerra relámpago 
Menos recursos que el líder	Mini-duplica	Ataque lateral

3

Fuente: elaboración del autor

Gráfico N° 4 - MAPA VINCULAR (Perfil del consumidor vs. Perfil del producto)

		SUJETO	
		CONSERVADORISMO Apego a las reglas	TRANSGRESION Rupturismo
OBJETO	SIGNIFICANTE Énfasis en la expresión	PATERNO - FILIAL  Polo Placer      Polo Mandato	SIMBOLISTA
	SIGNIFICADO Énfasis en el contenido	MATERNO - FILIAL  Polo Placer      Polo Mandato	PRAGMATICO  

4

Fuente: elaboración del autor

Gráfico Nº 5 - MATRIZ DE PRECIOS (coherencia externa)

	Precios bajos	Precios altos
<p><b>Estrategia activa</b> Se utiliza para influenciar el comportamiento de los consumidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad media</li> <li>• Productos indiferenciados</li> <li>• Consumo masivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad alta</li> <li>• Mercado pequeño</li> <li>• Producto personalizado</li> </ul>
<p><b>Estrategia pasiva</b> Se utiliza para NO influenciar el comportamiento de los consumidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad baja</li> <li>• Segunda opción</li> <li>• Producto de "no marca"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de prestigio</li> <li>• Alta diferenciación</li> <li>• Estilo trasgresor</li> </ul> 

5

Fuente: elaboración del autor

Gráfico Nº 6 - TABLA DE EXITOS Y FRACASOS

FACTOR	EXITO	FRACASO
Facturación mensual promedio	> \$ 8000	< \$ 6400
Total de clientes potenciales por mes	3	1
Total de clientes reales	1	0

6

Fuente: elaboración del autor

Gráfico N°7 - TABLERO DE COMANDOS



INDICADOR		ESTANDAR
Valor hora de consultoría	\$ 120	\$ 180
Cantidad de servicios por mes	1	2
Cantidad de consultores	2	5
Gastos fijos	\$ 2500	\$ 10000
Inversión en marketing	\$ 100	\$ 1000

Fuente: elaboración del autor

Gráfico N° 8 - ANALISIS FODA

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Alto grado de avance en el acuerdo de alianza con una empresa ya establecida en el mercado.</p> <p>Disponemos de experiencia profesional en este tipo de análisis de riesgos.</p> <p>Conocemos la infraestructura necesaria para implementar la solución.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>En un principio no salimos a buscar clientes directos, dependemos de nuestro socio.</p> <p>La tarea de consultoría la realizan solo dos personas, no tenemos diversidad.</p> <p>Las auditorías son realizadas por otras entidades con intereses diversos.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>La tendencia es disponer de controles para minimizar riesgos más aun en periodos de crisis.</p> <p>Existen altas posibilidades de incursionar en otras industrias cuyos negocios necesitan continuidad.</p> <p>El plan de desastres permite detectar fallencias de procesos y también de infraestructura.</p>	<p>Fortalecer la capacitación profesional si es necesario con cursos y certificaciones</p>	<p>Mostrar un valor agregado asesorando en otra áreas como ser los procesos de negocios y la infraestructura</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Si aumenta significativamente la demanda las grandes empresas de consultoría estarán más interesadas en brindar este servicio.</p> <p>Ante un cambio de gobierno las regulaciones del BCRA podrían cambiar de rumbo.</p> <p>Si la crisis global se prolonga o se intensifica, estas inversiones podrían disminuir de prioridad.</p>	<p>Evaluar proyectos de corto plazo a valores convenientes para los clientes de bajos recursos</p>	<p>Expandir el plan a otras industrias con requerimientos de continuidad del negocio</p>

8

Fuente: elaboración del autor

## Anexo B: Planillas de un caso práctico

### Business Impact Rating

Date :	01/08/2009
--------	------------

Name of business process:		Administration & Finance					
Ref.	Business Impact Type Business impact of a prolonged outage of the system (most serious case)	Business Impact Rating					Low - No or negligible impact
		Low – Significant – High					Significant - Uncertain impact, damage between Low and High
		Duration of outage					High - High Impact
		An hour	A day	2-3 days	A week	A month	Explanatory comments
<b>Financial</b>							
F1	Loss of sales, orders or contracts	L	L	L	L	L	
F2	Loss of tangible assets	L	L	L	L	L	
<b>Operational</b>							
O1	Loss of management control	L	L	L	S	H	The management would be directed to handling the crisis
O2	Loss of competitiveness	L	L	L	L	L	Major impact on services to key suppliers
<b>Customer-related</b>							
C1	Delayed deliveries to customers	L	L	L	S	H	
C2	Loss of customers or clients	L	L	L	L	L	
<b>Employee-related</b>							
E1	Reduction in staff morale/productivity	L	L	S	S	H	Difficult to quantify
E2	Injury or death						Not applicable
<b>Overall rating</b>							
		An hour	A day	2-3 days	A week	A month	
	In summary, what is the most serious impact which would arise from an outage of the system?	L	L	S	S	H	Significant damages to the credibility into the Organization.
Although an interruption of 1 days would be important, Administration & Finance would be arranged to accept it, fixing like maximum top 2,3 days of complete inactivity.							



Disaster Recovery  
Standard SLAs v7.xls



Risk Assessment  
v7.xls

	<b>Bronze</b>	<b>Silver</b>	<b>Gold</b>	<b>Platinum</b>
Production and Standby Locations	production and standby location in separate fire compartments	production and standby location in separate buildings	production and standby location at different sites (min 25 km distance)	production and standby location at different sites (min 150 km distance)
Type of system at standby location	no dedicated standby system but replacement system can be obtained (e.g. from vendor or hardware pool) within acceptable timeframe	cold standby (see notes)	warm standby (see notes)	hot standby (see notes) - fully redundant mirror of production system
Backup Frequency	1 differential backup per business day and 1 full backup per week and 1 full backup per month	1 differential backup per business day and 1 full backup per week and 1 full backup per month and full backup prior to configuration changes	1 differential backup per business day and 1 full backup per week and 1 full backup per month and full backup prior to configuration changes	synchronous data transfer to standby location and 1 differential backup per calendar day and 1 full backup per week and 1 full backup per month and full backup prior to configuration changes
Backup Storage	backups stored at a separate building (not in the same building as the primary location)	backups stored at a separate building (not in the same building as the primary location)	backups stored at a separate site (must be different from both the primary and the standby location site)	2 backup clones at 2 separate sites (must be different from both the primary and the standby location site)
Backup Recoverability check	once for each new type of installation (show case)	once for each new type of installation (show case)	once after implementation of installation and after each major change	once after implementation of installation and after each major configuration change and at least once per year
Proof of disaster recovery capabilities	regular review of processes, procedures and equipment	regular review of processes, procedures and equipment	regular review of processes, procedures and equipment and regular audit of processes and disaster recovery exercise (table-top) once after implementation of installation and after each major change	regular review of processes, procedures and equipment and regular audit of processes and disaster recovery exercise (simulation-test) once after implementation of installation and regular disaster recovery exercise (table-top), also after each major change