



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA INTEGRADORA DE
SERVICIOS CLOUD ORIENTADA A ENTREGAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS
PARA EL TELETRABAJO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JUAN ALEJANDRO ALARCÓN RAMÍREZ

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
LORETO MAGDALENA MORALES LÓPEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA INTEGRADORA DE SERVICIOS CLOUD ORIENTADA A ENTREGAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA EL TELETRABAJO

La tesis desarrolló un plan de negocios para la creación de una empresa integradora de servicios Cloud orientada a entregar soluciones tecnológicas para el teletrabajo, que permita una utilidad acumulada antes de impuesto de al menos MM\$180 al final del tercer periodo de operación.

Se estimó un mercado potencial de 19,6 millones de UF. Además, se determinó que existe un aumento en la necesidad de soluciones tecnológicas para el teletrabajo, llegando a que un 79% de las organizaciones tenga como preferencia de inversión productos de trabajo colaborativo, un 88% en herramientas de comunicación y un 69% en soluciones de ciberseguridad, con una inversión promedio del 2,7% de su facturación anual.

Se definió como segmento más atractivo las empresas con modelo de negocios sostenidos con grandes áreas de apoyo. Estas son de los rubros administración pública, actividades financieras y de seguros, suministro de electricidad y gas e información y comunicaciones, el segmento representa un 62% del mercado y se traduce en 12 millones de UF.

Se determinó que Microsoft 365 es el servicio que mejor cumple con los atributos solicitados por los clientes y da rumbo al tipo de especialización de productos que debe tener el plan de negocios.

La estrategia genérica de negocio tiene el foco en beneficio y se concentra en la habilidad y experiencia del equipo técnico y apoyo a las organizaciones en el uso correcto de las soluciones tecnológicas para el teletrabajo. Los clientes podrán acceder principalmente por planes de servicio de cobro mensual y su precio estará ajustado a sus características y necesidades. El plan de marketing contempla ventas directas a través de un equipo comercial y es complementado con campañas digitales de posicionamiento web, email marketing, eventos y publicaciones en LinkedIn.

El plan de negocios fue evaluado a un horizonte de 3 años, con una tasa de descuento de un 22%. El resultado mostró que el VAN y la TIR del proyecto puro ascienden a MM\$266,5 y 79%, respectivamente, obteniendo una utilidad acumulada antes de impuesto de MM\$206,6 al tercer año de operación. En cambio, el proyecto financiado en un 70% el VAN asciende a MM\$267,2 con una TIR de 118% y una utilidad acumulada al tercer periodo de operación de MM\$192,1. Se concluye que los resultados obtenidos permiten determinar que el proyecto cumple con el objetivo, es viable financieramente y que es más rentable realizarlo de modo financiado.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introducción | 1 |
| 1.1 | Descripción del tema a abordar y justificación de la oportunidad..... | 2 |
| 1.2 | Preguntas clave a responder y factores críticos..... | 3 |
| 1.2.1 | Preguntas claves para responder | 3 |
| 1.3 | Factores Críticos | 4 |
| 1.4 | Objetivo y Resultados esperados..... | 4 |
| 1.4.1 | Objetivo General..... | 4 |
| 1.4.2 | Objetivos Específicos | 4 |
| 1.4.3 | Alcance..... | 5 |
| 1.4.4 | Resultados Esperados..... | 5 |
| 1.5 | Marco Conceptual | 5 |
| 1.5.1 | Cloud Computing..... | 5 |
| 1.5.2 | Métodos de entrega de servicio del Cloud Computing | 5 |
| 1.5.3 | Proveedores de servicios | 6 |
| 1.5.4 | Productos para el teletrabajo..... | 6 |
| 1.5.5 | Ciberseguridad en el teletrabajo | 7 |
| 2 | Diagnóstico | 9 |
| 2.1 | Estudio de mercado | 9 |
| 2.2 | Análisis de mercado potencial..... | 11 |
| 2.2.1 | Variación del teletrabajo en Chile | 11 |
| 2.2.2 | Gasto nacional promedio en TI..... | 14 |
| 2.2.3 | Tamaño de mercado potencial | 14 |
| 2.2.4 | Crecimiento del mercado | 15 |
| 2.3 | Análisis de clientes..... | 15 |
| 2.3.1 | Intensidad del teletrabajo por tamaño de empresa y sectores económicos | 16 |
| 2.3.2 | Índice de madurez digital por sector | 17 |
| 2.3.3 | Segmentación de clientes..... | 18 |
| 2.3.4 | Necesidades de los clientes | 19 |
| 2.3.5 | Proceso de contratación | 21 |
| 2.4 | Análisis de proveedores | 21 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.4.1 | Market Share herramientas de colaboración | 21 |
| 2.4.2 | Beneficios otorgados por los proveedores a los Partners..... | 24 |
| 2.5 | Análisis de competencia..... | 25 |
| 2.5.1 | Características de las empresas..... | 25 |
| 2.5.2 | Propuesta de valor y brechas en los servicios..... | 26 |
| 2.6 | Análisis del entorno | 28 |
| 2.6.1 | Análisis del Microentorno..... | 28 |
| 2.6.2 | Macroentorno (PESTEL) | 29 |
| 3 | Síntesis del diagnóstico | 34 |
| 3.1 | Análisis FODA general | 35 |
| 3.1.1 | Oportunidades | 35 |
| 3.1.2 | Amenazas..... | 35 |
| 3.1.3 | Análisis FODA por Segmento..... | 36 |
| 4 | Plan Estratégico..... | 39 |
| 4.1 | Estrategia genérica de negocio..... | 39 |
| 4.2 | Definición del segmento Objetivo | 39 |
| 4.3 | Definición del proveedor de servicio | 40 |
| 4.4 | Marca | 40 |
| 4.5 | Posicionamiento..... | 40 |
| 4.6 | Misión..... | 40 |
| 4.7 | Visión | 41 |
| 4.8 | Valores | 41 |
| 4.9 | Estrategia de marketing | 41 |
| 4.9.1 | Producto | 41 |
| 4.9.2 | Precio | 44 |
| 4.9.3 | Plaza-Canales | 45 |
| 4.9.4 | Promoción | 45 |
| 4.10 | Mapa estratégico | 48 |
| 4.10.1 | Perspectiva de Recursos..... | 48 |
| 4.10.2 | Perspectiva de Procesos..... | 48 |
| 4.10.3 | Perspectiva de Clientes..... | 48 |
| 4.10.4 | Perspectiva financiera | 48 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.10.5 | Operación de la estrategia | 49 |
| 5 | Plan operacional | 51 |
| 5.1 | Modelo Operativo | 51 |
| 5.2 | Estrategia de servicio | 52 |
| 5.3 | Gestión de proyectos | 53 |
| 5.4 | Entrega de servicios..... | 53 |
| 5.5 | Personas | 54 |
| 5.5.1 | Estructura organizativa | 54 |
| 5.5.2 | Plan de dotación en base a demanda estimada de servicio | 56 |
| 5.6 | Resumen del modelo de negocios | 58 |
| 6 | Evaluación de factibilidad económica | 59 |
| 6.1 | Horizonte del proyecto. | 59 |
| 6.2 | Estimación de Ingresos | 59 |
| 6.3 | Estimación de costos | 60 |
| 6.3.1 | Costos de venta..... | 60 |
| 6.3.2 | Gastos de Administración y Ventas | 60 |
| 6.4 | Inversión..... | 61 |
| 6.4.1 | Inversión en activo fijo | 61 |
| 6.4.2 | Inversión en marketing | 62 |
| 6.4.3 | Capital de trabajo..... | 62 |
| 6.5 | Financiamiento | 63 |
| 6.6 | Estimación de tasa de descuento | 64 |
| 6.6.1 | Tasa de descuento proyecto puro | 64 |
| 6.6.2 | Tasa de descuento proyecto financiado: | 64 |
| 6.6.3 | Tasa de descuento utilizada para la evaluación del plan de negocios | 65 |
| 6.7 | Flujo de caja..... | 65 |
| 6.7.1 | Flujo de caja Proyecto Puro..... | 65 |
| 6.7.2 | Flujo de Caja Proyecto Financiado | 66 |
| 6.7.3 | Conclusiones a partir del VAN, TIR y Utilidad Acumulada antes de impuesto. | 67 |
| 6.8 | Sensibilidad del proyecto | 68 |
| 6.8.1 | Sensibilidad del proyecto Puro | 68 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.8.2 | Sensibilidad del proyecto financiado..... | 70 |
| 6.8.3 | Comparación de la sensibilidad de los proyectos contra la tasa de descuento | 71 |
| 7 | Conclusiones | 73 |
| 8 | Recomendaciones | 74 |
| 9 | Bibliografía..... | 75 |
| | Anexos | 79 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Servicios según modalidad de entrega de servicio Cloud | 6 |
| Tabla 2 | Presupuesto estimado TI considerando un 2.7% contra las ventas anuales de la organización evaluado por rubro según implementación de teletrabajo..... | 15 |
| Tabla 3 | Proyección de crecimiento de mercado - en millones de UF..... | 15 |
| Tabla 4 | Intensidad del teletrabajo según tamaño..... | 17 |
| Tabla 5 | Tamaño de segmentos para el año 2020 | 19 |
| Tabla 6 | Puntuación de Apreciación de Clientes | 22 |
| Tabla 7 | Comparación de soluciones | 24 |
| Tabla 8 | Resumen de las 5 fuerzas competitivas..... | 29 |
| Tabla 9 | Análisis FODA por segmento | 37 |
| Tabla 10 | Análisis FODA con variables normalizadas | 38 |
| Tabla 11 | Matriz de atractivo por segmento | 39 |
| Tabla 12 | Proyección de gastos de promoción..... | 46 |
| Tabla 13 | Proyección de nuevos clientes por año | 47 |
| Tabla 14 | Estimación de clientes por año..... | 47 |
| Tabla 15 | Actividades correspondientes al cumplimiento de metas..... | 50 |
| Tabla 16 | Demanda estimada de servicios | 57 |
| Tabla 17 | Estimación de licencias | 57 |
| Tabla 18 | Proyección de Dotación y remuneración – en millones de pesos | 58 |
| Tabla 19 | Ingresos por venta de servicios – en millones de pesos..... | 59 |
| Tabla 20 | Ingresos por venta de licencias – en millones de pesos..... | 59 |
| Tabla 21 | Ingresos vs esfuerzo de venta - en millones de pesos | 60 |
| Tabla 22 | Costo de venta - en millones de pesos..... | 60 |
| Tabla 23 | Gastos de Administración y Ventas - en millones de pesos | 61 |
| Tabla 24 | Activos Fijos -- en millones de pesos | 61 |
| Tabla 25 | Inversión en marketing -- en millones de pesos | 62 |
| Tabla 26 | Estimación de costos para el capital de trabajo -- en millones de pesos..... | 62 |
| Tabla 27 | Inversión total del plan de negocios – en millones de pesos..... | 63 |
| Tabla 28 | Flujo de crédito a 3 años - en millones de pesos | 63 |

| | |
|---|----|
| Tabla 29 Flujo de caja Proyecto Puro - en millones de pesos..... | 66 |
| Tabla 30 VAN, TIR, Utilidad Acumulada A.I. del Proyecto Puro..... | 66 |
| Tabla 31 Flujo de caja Proyecto Financiado - en millones de pesos..... | 67 |
| Tabla 32 VAN, TIR, Utilidad Acumulada A.I. del Proyecto Financiado..... | 67 |
| Tabla 33 Análisis de sensibilidad del proyecto puro respecto a la variación de Ingresos – en millones de pesos..... | 68 |
| Tabla 34 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación Costo de venta – en millones de pesos..... | 69 |
| Tabla 35 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación del GAV – en millones de pesos..... | 69 |
| Tabla 36 - Análisis de sensibilidad del proyecto financiado respecto a la variación de Ingresos – en millones de pesos..... | 70 |
| Tabla 37 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación Costo de venta – en millones de pesos..... | 70 |
| Tabla 38 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación del GAV – en millones de pesos..... | 71 |
| Tabla 39 - Análisis de sensibilidad del VAN respecto a la tasa de descuento –en millones de pesos..... | 72 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Responsabilidades Modalidad Cloud..... | 6 |
| Ilustración 2 Herramientas digitales para el teletrabajo..... | 7 |
| Ilustración 3 Variación del total de empresas que han impulsado el teletrabajo..... | 11 |
| Ilustración 4 Teletrabajo por Rubro Comercial..... | 12 |
| Ilustración 5 Facturación promedio en TI sobre la facturación anual..... | 14 |
| Ilustración 6 Expectativas de variación de Presupuesto para el próximo Año..... | 14 |
| Ilustración 7 Tasa de aplicación de modalidad de teletrabajo dentro de la organización..... | 16 |
| Ilustración 8 Intensidad del teletrabajo en empresas chilenas..... | 17 |
| Ilustración 9 Inversión en herramientas..... | 19 |
| Ilustración 10 Potencial inversión en capacitación en los próximos años..... | 20 |
| Ilustración 11 Variación de market share entre año 2020 y 2021..... | 21 |
| Ilustración 12 Apreciación de clientes..... | 22 |
| Ilustración 13 Benchmark de proveedores Categoría de recomendación - Credenciales de seguridad..... | 23 |
| Ilustración 14 Conocimiento de las empresas por los clientes..... | 26 |
| Ilustración 15 Caracterización de servicios de la competencia..... | 27 |
| Ilustración 16 Análisis del Entorno (PESTEL)..... | 34 |
| Ilustración 17 Matriz de precios mensuales..... | 44 |

| | |
|---|----|
| Ilustración 18 Mapa estratégico..... | 49 |
| Ilustración 19 Triángulo de servicio Karl Albrecht, 1988..... | 51 |
| Ilustración 20 Ciclo Deming-Shewhart | 52 |
| Ilustración 21 Fases de gestión de proyectos | 53 |
| Ilustración 22 Organigrama | 54 |
| Ilustración 23 Síntesis de modelo de negocios | 58 |
| Ilustración 24 Método de cálculo del capital de trabajo | 62 |
| Ilustración 25 - Fórmula CAPM | 64 |
| Ilustración 26 - Fórmula del WACC | 64 |

1 Introducción

El teletrabajo o trabajo a distancia es la labor que realiza un empleado en cualquier lugar que no sea parte del dominio de su empresa, como un hotel, una biblioteca o su casa. La pandemia ha traído una nueva forma de trabajar e incluso ha cambiado la percepción de la gente sobre el teletrabajo. En abril de 2020, según la encuesta Covid-19 Impact on IT Spending realizada por IDC [1], indica que al 31% de las empresas le preocupaba la caída de la productividad de sus trabajadores, respuesta que cambió cuando se realizó una actualización de la encuesta en agosto del mismo año, pues 43% de los encuestados destacó una mejora en la productividad de sus empleados. El IDC destaca tres soluciones utilizando tecnología Cloud para apoyar al futuro del trabajo productivo: Software de automatización de procesos (incluyendo RPA o automatización de procesos robóticos), soluciones, políticas y procesos de seguridad para apoyar nuevos estilos de trabajo y herramientas para facilitar la colaboración.

En Chile, la aprobación de la Ley del Teletrabajo y el alargamiento de la cuarentena impactaron este avance hacia un modelo de teletrabajo híbrido, esto lo demuestran los resultados del informe de la consultora Ranststad [2], donde indica que el 48% de las empresas en el país comenzaron a planificar e instaurar planes para el teletrabajo, a fin de evitar la disminución de productividad debido a las dificultades que enfrentaban los empleados para trasladarse diariamente a sus oficinas.

Según el informe presentado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y Colegio de Ingenieros de Chile A.G., [3] las principales prioridades de las empresas para impulsar, mantener o mejorar la experiencia de teletrabajo son las tecnologías de la información. Actualmente las prioridades de inversión están situadas en ciberseguridad 69%, trabajo colaborativo 79% y herramientas de comunicación 88%.

La necesidad actual de las organizaciones de impulsar y optimizar los servicios tecnológicos orientados al teletrabajo genera la oportunidad de crear una empresa que apoye a las organizaciones, asesorando e implementando soluciones para que sus trabajadores puedan ejercer su labor sin perder productividad.

En este contexto se enmarca el actual trabajo de tesis que pretende establecer un plan de negocios para evaluar la oportunidad de crear una empresa tecnológica orientada a entregar soluciones para el trabajo a distancia. Se estudiarán las oportunidades presentes en la industria; un análisis del macro y microentorno, principales amenazas y oportunidades. Se analizarán tecnologías, proveedores y competidores dentro del mercado, evaluando sus actuales ventajas competitivas. De esta forma, se definirá la propuesta de valor óptima que entregará la empresa para los efectos del estudio. Se realizará la formulación de la estrategia y se propondrá un plan de implementación de ésta. Se modelará el negocio propuesto económicamente a un plazo de 3 años de operación.

1.1 Descripción del tema a abordar y justificación de la oportunidad

Considerando lo inicialmente presentado, se evaluará la factibilidad de creación de una empresa integradora de servicios Cloud que brinde soluciones que impulsen el teletrabajo en las organizaciones. El análisis se centrará en evaluar el crecimiento que han tenido estas tecnologías producto de la transformación digital de las organizaciones, problemas sociales del país y el impacto del COVID-19.

A nivel mundial, una de las respuestas a la pandemia ha sido el masivo incremento de personas trabajando a distancia, por lo general desde sus casas, debido a las medidas de cierres de empresas y producto del confinamiento decretado por los gobiernos para prevenir la expansión del COVID-19 [4]. Desde distintos rubros, las organizaciones han podido implementar en algún grado el teletrabajo [5] y han utilizado todos los medios necesarios para que los empleados se puedan conectar a sus aplicaciones y datos empresariales, utilizando diferentes soluciones tecnológicas [6].

Para comprender el modelo de servicios Cloud, es importante conocer los tres principales niveles. El primero es Infraestructura como Servicio (IaaS): el proveedor otorga acceso de almacenamiento, red, servidores y otros recursos computacionales en la nube. El segundo es Plataforma como Servicio (PaaS): el proveedor ofrece un entorno basado en la nube, los usuarios pueden desarrollar y ofrecer aplicaciones donde el proveedor suministra la infraestructura subyacente. Y el tercero Software como Servicio (SaaS): ahí los usuarios se suscriben al software y acceden por medio de la web o integraciones que ofrezca el proveedor, sin tener que gestionar, instalar o actualizar el software, ya que los mismos proveedores de SaaS lo gestionan.

Las principales tecnologías implementadas para el teletrabajo son herramientas de colaboración [7] y su modalidad de entrega es “como servicio”, es decir, entregadas en modalidad SaaS, cuyos beneficios son la baja complejidad en la implementación, baja costo de implementación y mantenimiento.

No obstante, aunque estas soluciones SaaS tengan un bajo esfuerzo de implementación, las empresas requieren de un equipo profesional que logre sacar alto provecho de los beneficios y atributos de estas tecnologías. Por este motivo, las organizaciones tienen la necesidad de tener servicios de operación y mantenimiento internos o externos, para ofrecer el servicio a sus usuarios satisfactoriamente [8].

El análisis de tecnologías Cloud enfocadas en el teletrabajo, se fomenta en la necesidad que han tenido las organizaciones en Chile de tener a sus trabajadores en modalidad remota producto de la crisis social que surgió el 18 de octubre de 2019 e incrementado en 2020 por la restricción de desplazamiento a nivel país y mundial producto de la pandemia del Covid-19.

Investigaciones internacionales también han expresado la necesidad de las organizaciones de invertir en soluciones tecnológicas. El International Data Corporation (IDC) también corrobora que el Cloud será uno de los pocos sectores dentro de la industria de tecnología que se mantendrá en la senda del crecimiento. "La nube es definitivamente parte de la solución a la crisis del Covid-19", producto de las ventajas en flexibilidad, escalabilidad, seguridad, rendimiento, continuidad de negocio, disponibilidad

y opciones de precios flexibles. Según sus datos, el uso de infraestructura como servicio (IaaS) ha crecido un 13% respecto a la previsión que se manejaba a principios de año, mientras que el segmento de aplicaciones en la nube se ha elevado un 2%.

Un estudio realizado por PwC sobre las prioridades de las organizaciones en Chile, ha expuesto que gran parte de las prioridades de éstas en temas de transformación durante los últimos dos años es el teletrabajo, donde un 73.6% de las empresas chilenas ha implementado algún grado de teletrabajo producto de la contingencia por pandemia o crisis social. Asimismo, un 70% de las entidades nacionales espera hacer cambios importantes en la modalidad de trabajo de su personal en el futuro. Sobre las tecnologías en las que prefieren invertir las empresas para los próximos años, la prioridad está en herramientas de comunicación, trabajo colaborativo y ciberseguridad. También resultan llamativas las inversiones en sistemas relacionados con almacenamiento en Cloud, organización de tareas y tratamiento de proceso. [9]

La creciente necesidad de las tecnologías Cloud para responder a la demanda de soluciones de teletrabajo, genera la oportunidad de crear una empresa que otorgue servicios de implementación y apoyo en el uso de estas tecnologías para que sus trabajadores puedan ejercer trabajo a distancia sin perder productividad

Este es el contexto del actual trabajo de tesis; la creación de un plan de negocios para evaluar la oportunidad de un negocio orientado a entregar soluciones para el teletrabajo a las organizaciones.

La evaluación será profundizando variables del macroentorno y microentorno, caracterización de segmentos; con esta información se puede generar un modelo de negocios y propuesta de valor acorde a la selección del segmento objetivo, terminando con un plan de implementación, entregando un modelo financiero a 3 años de operación.

1.2 Preguntas clave a responder y factores críticos

1.2.1 Preguntas claves para responder

- ¿Cuáles son las tendencias y atributos valorados por las empresas en la adopción de soluciones Cloud para el teletrabajo?
- ¿Están interesadas las empresas en recibir un servicio tecnológico de operación y consultoría para el teletrabajo?
- ¿Cuáles deberían ser las características centrales de la empresa a crear para que sea competitiva y logre captar un porcentaje del mercado que esté acorde a los objetivos de utilidad?
- ¿Qué modelo de operación de la organización se adapta para dar el servicio esperado?
- ¿Qué nivel de inversión y cuál es el capital de trabajo necesario para alcanzar una utilidad acumulada antes de impuesto de MM\$180 para este negocio?

- ¿Es posible obtener alcanzar al menos una utilidad acumulada de MM\$180 al final de un periodo de 3 años de operación de la nueva empresa?

La búsqueda de este conjunto de respuestas permitirá conocer en profundidad los factores principales relevantes en mundo de la consultoría enfocada a integradores Cloud y permitirán identificar segmentos, detectando necesidades insatisfechas para luego diseñar un servicio que sea capaz de cubrirlas.

Este listado también será la base para considerar en los estudios a desarrollar durante el diagnóstico.

Las respuestas encontradas permitirán conocer los factores claves que la evaluación de factibilidad de la empresa de servicios a crear debe abordar para satisfacer la demanda que se estime para este servicio.

1.3 Factores Críticos

Segmentos: Determinar el segmento de empresas adecuado, para ofrecer una propuesta de valor acorde a sus necesidades.

Servicios para implementar: Con el segmento objetivo, determinar el tipo y especialización de servicios a entregar para optimizar los recursos y especialización de la empresa.

Factores externos: Ver qué tan determinante son los factores externos que habiliten o dificulten la implementación del servicio.

Impacto post COVID-19: Determinar el comportamiento de las organizaciones si la pandemia es controlada a través de la vacunación y otros medios.

1.4 Objetivo y Resultados esperados

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa integradora de servicios Cloud orientada a entregar soluciones tecnológicas para el teletrabajo que permita una utilidad acumulada antes de impuesto de al menos MM\$180 al final del tercer periodo de operación.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la adopción de soluciones Cloud en Chile, mediante la investigación y análisis de variables relevantes tales como soluciones clientes, competencia y el entorno.
- Determinar el tamaño de mercado potencial, su caracterización y necesidades para determinar el segmento objetivo y cómo responder a él.
- Determinar los aspectos centrales para diseñar la propuesta de valor de la nueva empresa de integración de servicios Cloud.

- Definir qué tipo de estrategia competitiva es más apropiada para lograr la utilidad acumulada de MM\$ 180 al final del tercer periodo.

1.4.3 Alcance

El plan de negocios abarca en su análisis de clientes, empresas de la zona centro de Chile. Las tecnologías evaluadas serán en ámbito de trabajo colaborativo, ciberseguridad y herramientas de comunicación y como principales proveedores de servicios se estudiarán las empresas tecnológicas Microsoft, Google y Zoom y Cisco Webex.

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- El detalle de servicios entregados por cada Cloud.
- La implementación y seguimiento del plan de negocio.

1.4.4 Resultados Esperados

Se espera diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa integradora de servicios Cloud orientada a entregar soluciones tecnológicas para el teletrabajo, que permita una utilidad acumulada antes de impuesto de al menos MM\$180 al final del tercer periodo de operación.

1.5 Marco Conceptual

1.5.1 Cloud Computing

También conocido como computación en la nube o simplemente nube, es una tecnología que permite el acceso remoto a software, almacenamiento de archivos y procesamiento de datos por medio de internet, siendo una alternativa a la utilización de computador personal o servicio local.

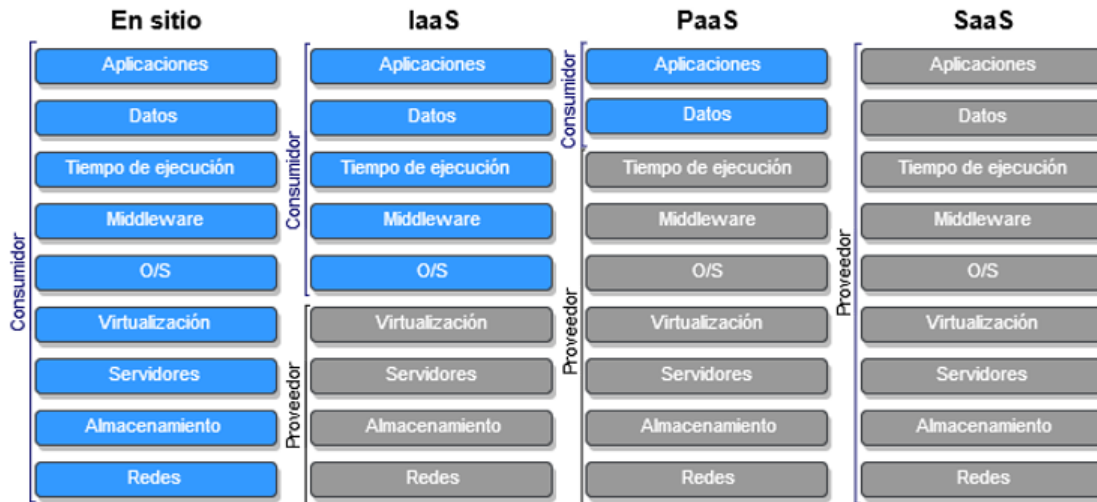
Sus principales características son:

- 1) Ubicación física de los servicios transparente para el usuario
- 2) Rápida elasticidad: los recursos pueden ser provisionados y liberados bajo demanda, para el consumidor.
- 3) Servicio medido: los sistemas en la nube tienen mecanismos de medición de uso de servicios, estos pueden variar por consumo, activación de cuentas, entre otros.

1.5.2 Métodos de entrega de servicio del Cloud Computing

El Cloud Computing establece su arquitectura a partir de la fragmentación entre aplicación, plataforma y hardware, dando como resultado los siguientes métodos de entrega: software como servicio, plataforma como servicio e infraestructura como servicio.

Ilustración 1 Responsabilidades Modalidad Cloud



Fuente: Elaboración Propia

1.5.3 Proveedores de servicios

Existen diversos proveedores de servicios en sus diferentes capas de entrega, dentro de estos destacan:

Tabla 1 Servicios según modalidad de entrega de servicio Cloud

| Proveedores | IaaS | PaaS | SaaS |
|---------------------|------|------|------|
| Microsoft | x | x | x |
| Amazon Web Services | x | x | x |
| Google | x | x | x |
| Huawei | x | x | x |
| Zoom | | | x |
| Cisco | | | x |

Fuente: Elaboración Propia

1.5.4 Productos para el teletrabajo

País digital realizó un estudio que detectó los tipos de herramienta apoyan el teletrabajo [10].

Dentro de estas soluciones, entrega algunas reflexiones sobre cuando usar las distintas herramientas digitales para la comunicación.

Ilustración 2 Herramientas digitales para el teletrabajo



Fuente: País digital

Equipamiento:

- Contar con adecuada conexión (conexión fija sobre 15 mb) a Internet en oficinas y puestos remotos.
- Tener adecuada implementación de herramientas de ofimática, junto con audífonos y cámara de buena calidad.
- Tener un espacio de trabajo acorde con las condiciones psicológicas (separado del “hogar”, horario establecido), ambientales (iluminación, ventilación, higiene, ruido), ergonómicas (mobiliario) y emergencias (evacuación).
- Especialmente en reuniones, usar paneles ilustrativos (Kanban) para que todos conozcan la estructura, cadencia y expectativas de las reuniones.

De los servicios se aprecia que las soluciones tecnológicas que apoyan el teletrabajo son en múltiples tecnologías que trabajan entre sí para facilitar el desempeño de los trabajadores.

1.5.5 Ciberseguridad en el teletrabajo

De acuerdo al estudio 'Digital Workplace Report', realizado por NTT Ltd, el 60% de las compañías a nivel mundial no tiene una estrategia formal para el trabajo digital, como organizar a los equipos y definir los cuidados que se deben tener a nivel de ciberseguridad. Ante este nuevo contexto, han comenzado a prosperar los delitos informáticos, que aprovechan las brechas de seguridad. Ya se ha identificado en Chile un alza de 40% en delitos como phishing, malware, ransomware, entre otros., a partir de la pandemia.

Esto coincide con la preocupación de las organizaciones de instalar soluciones informáticas que apoyen y cumplan con requerimientos mínimos de seguridad, según la guía del INCIBE [11] se puede destacar:

MFA: gestión de identidad y doble factor de autenticación para evitar accesos indebidos productos de robo de credenciales.

Dispositivos corporativos gestionados por internet: cumplir con políticas de actualizaciones de sistema operativo o permitir una mejor trazabilidad de la seguridad.

Dispositivos personales: permitir aplicaciones empresariales en dispositivos personales de los trabajadores con políticas Bring Your Own Device (BYOD) cumpliendo estándares mínimos para establecer una conexión segura.

2 Diagnóstico

2.1 Estudio de mercado

El plan de negocios se puede justificar en base a información cualitativa obtenida en base a entrevistas direccionadas a importantes ejecutivos expertos en el rubro de las tecnologías de la información que trabajan con servicios Cloud Computing y herramientas tecnológicas para el teletrabajo, relacionándose con diversos tipos de industria. Además, se incluyó a posibles clientes para entender cómo se relacionan con estas tecnologías y servicios.

De las entrevistas realizadas, a continuación, se listan los *insight* resultantes a partir de la información recabada, lo que permitirá comprender las actuales necesidades de las organizaciones frente a soluciones tecnológicas de teletrabajo.

1. Las empresas que antes del 2020 estaban usando soluciones Cloud Computing con servicios de colaboración y datacenter, han elevado el uso fomentado por cambios tecnológicos y los proveedores de servicios notan un fuerte aumento de estas soluciones producto del estallido social y posterior pandemia, donde se acentuó la necesidad de acelerar y potenciar las herramientas de colaboración. Estas mismas organizaciones son las que han tenido menor impacto en su personal, puesto que es tecnología que ya estaba implementada en las empresas y el trabajo fuerte ha sido de adopción de estas herramientas.
2. Es conocido por las organizaciones que adoptan productos de un proveedor Cloud, prefieren nuevos productos del mismo proveedor para evitar generar trabajos de integración entre soluciones.
3. Para el servicio de teletrabajo, las organizaciones destacan soluciones de Microsoft 365, permitiendo rápida integración con servicios de documentos como es SharePoint, colaboración, editor de texto, planilla de cálculo, almacenamiento personal, etc. Las nubes utilizadas para este propósito son Google Cloud y otros servicios que sirven como respaldos para mantener la comunicación, donde destaca Zoom como alternativa inmediata a Microsoft.
4. Empresas que ya solucionaron su problema de colaboración y comunicación, tienen como campo de preocupación la seguridad de la información producto que parte de sus trabajadores que están conectados desde internet a sus servicios, conectividad que antes era controlada por perímetro de seguridad que existían en las oficinas de la organización y ahora está la necesidad de extenderla a los hogares de sus trabajadores. Aquí comienzan a adquirir soluciones en paralelo donde hay cobros adicionales por servicios de administración, soporte y licencias de estos productos y los proyectos de integración necesarios para su operación.
5. Después de la seguridad, varias empresas que estaban mayormente avanzadas en soluciones de teletrabajo, están inspeccionando servicios de automatización como soluciones de RPA (automatización robótica de procesos) para agilizar actividades repetitivas y estrategia cero papeles, puesto que gran parte de sus

funciones en modalidad de teletrabajo prácticamente ha desaparecido este soporte para flujos de firmas y aprobaciones.

6. A nivel de organizaciones, las necesidades de grandes, medianas y pequeñas empresas a nivel de soluciones Cloud orientadas en la colaboración son las mismas. Solo se diferencian en términos de cantidad, que va de la mano a qué tan grande son sus áreas de apoyo a su Core empresarial, puesto que destacan que principalmente sus áreas de finanzas, personas, administración, gerencia general y TI son las que más han tomado la modalidad de teletrabajo. pero los requerimientos no tienen diferencia entre una u otra.
7. Es muy valorado los servicios de enseñanza a los colaboradores. En diversas empresas integradoras se han creado líneas de servicios especializadas en potenciar el uso de productos, pero normalmente de una vista del producto en vez de forma de uso por el lado del cliente.
8. Se observa bajo conocimiento de tecnologías de colaboración; los clientes se quejan de múltiples soluciones y que no saben el propósito óptimo de cada uno, dejando a disposición del usuario que escoja la que más le acomode sin capacitación previa.
9. Administradores de TI indican falta de proactividad para entregar el servicio. Acusan que no están al día de las nuevas soluciones y que el tiempo de adaptación del proveedor es lento para que se pueda otorgar un servicio adecuado.
10. Organizaciones que impulsaron el teletrabajo producto de Covid-19, han vuelto paulatinamente, valorando el trabajo en modalidad híbrida. Pese a declarar que la modalidad de trabajo híbrido actual es temporal, indican que trabajan para mantenerlo de forma permanente.
11. Muy importante es asociarse como partner de los proveedores de servicios Cloud, que entregan grandes beneficios a nivel de capacitación y licenciamiento. Mientras más capacitado esté el equipo, mayores beneficios se obtienen de los proveedores Cloud, como son asignaciones preferenciales en proyectos, asignación de implementaciones, entre otros.
12. Empresas del rubro han comenzado a impulsar productos complementarios compatibles con tecnologías de colaboración. Entre estos destacan audífonos profesionales de oficina, equipos para reuniones híbridas y cámaras, entre otros.
13. Las líneas de venta de productos físicos como servidores físicos han disminuido sus ventas de estos productos y están abriendo nuevas líneas de servicios orientada a implementación de servicios en Cloud.
14. La retención de contratos anuales específicos de soporte y administración de servicios Cloud promedian un 81% y empresas entrevistadas informan que dicha pérdida de contratos se debe a que el cliente cambia de servicios Cloud, pierden

licitaciones en renovación de contrato o aparece un proveedor más atractivo para el cliente.

15. Las empresas integradoras de servicios TI observan un fuerte aumento en la venta de suscripciones de servicios de comunicación y colaboración tras la pandemia. Comentan que unos de los servicios más solicitados es Microsoft Teams y los contratos de licencias en su mayoría son directo a la marca por medio de contratos que aseguran precios de suscripción por más de un año o directo con tarjeta de crédito, estiman que solo un 20% de las ventas de licencias es por medio de una empresa integradora de servicios.

16. Los proveedores están entregando productos y servicios de teletrabajo de forma reactiva, según requerimientos específicos de las organizaciones, adecuando un servicio en particular, pero no se observa un producto integral en soluciones de teletrabajo.

2.2 Análisis de mercado potencial

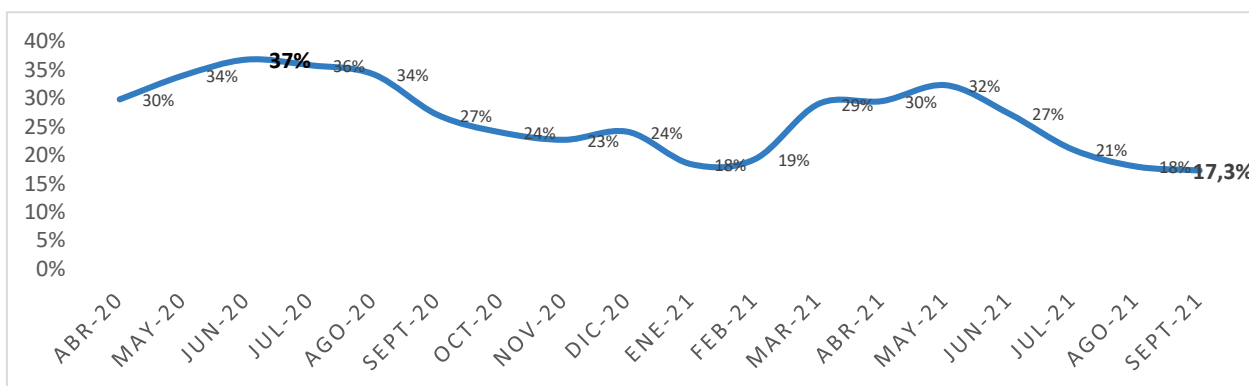
Se entiende como mercado potencial empresas de los rubros económicos compatibles con la opción de teletrabajo, donde gran parte de su personal pueda optar por esa opción para la operación del negocio.

2.2.1 Variación del teletrabajo en Chile

Considerando los efectos del COVID-19 a escala mundial, una de las medidas para hacer frente a esta pandemia es el aumento masivo del número de personas que trabajan desde casa debido a las medidas de confinamiento y distanciamiento social.

Según datos del INE, desde abril de 2020 a septiembre de 2021, el porcentaje del total de las empresas y de trabajadores que han implementado teletrabajo ha comenzado a disminuir y estabilizarse como se puede observar en la Ilustración 3.

Ilustración 3 Variación del total de empresas que han impulsado el teletrabajo

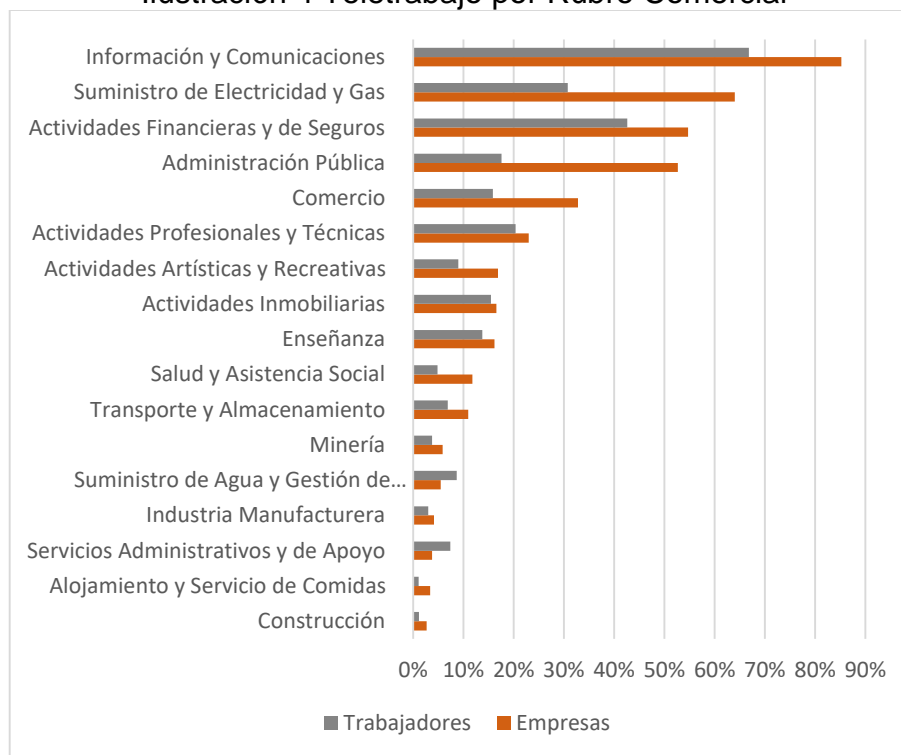


Fuente: Elaboración propia con datos del INE 2021

En el caso de las empresas, su porcentaje total disminuyó de un 37% de su *pick* en junio 2020 a un 17% en septiembre 2021. Por el lado de los trabajadores, estos pasaron de 29% en junio de 2020, a un 12,9% en septiembre de 2020. En julio de 2020, un poco más de una octava parte del país trabajó de forma remota.

Los sectores económicos en los que se concentran las empresas que han implementado medidas de teletrabajo son: administración pública, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, suministro de electricidad y gas y enseñanza. En todos estos sectores, durante junio de 2020, más del 52,2% de las empresas implementó modalidades de teletrabajo. De estos sectores, Enseñanza estuvo en un 100% en modalidad de teletrabajo, información y comunicaciones (95%), actividades financieras y de seguros (52,9%) y suministro de electricidad y gas (75%). Al paso de 14 meses, en septiembre de 2021. En todos estos sectores, a excepción de enseñanza, durante septiembre de 2021, el 52,7% o más de las empresas implementaron modalidad de teletrabajo. Los sectores donde el porcentaje de las personas trabajadoras bajo la modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia más alto durante el mes de septiembre son información y comunicaciones (66,8%) actividades financieras y de seguros (42,6%), suministro de electricidad y gas (30,8%) y actividades Profesionales y técnicas (20,4%). En estos cuatro sectores, más de la mitad de los trabajadores se encuentran realizando sus labores a distancia o desde sus hogares.

Ilustración 4 Teletrabajo por Rubro Comercial



Fuente: Datos INE 2021 - Boletines Complementario [Remuneraciones y Costos de la mano de obra] n°1 al 7

En general, todos los rubros han realizado implementación de teletrabajo, pero destacan fuertemente administración pública, información y comunicaciones, suministro de

electricidad y gas y actividades financieras y de seguros. Estos servicios superan el 50% en cantidad de empresas y la mitad con más del 40% de sus trabajadores en esa modalidad.

De acuerdo con el tamaño de las organizaciones, las diferencias en el porcentaje de empresas que implementaron modalidades de teletrabajo, trabajo a distancia o trabajo remoto desde casa son bastante altas, aunque no así en los porcentajes de trabajadores alcanzados por estas medidas. En las pequeñas empresas son las que en menor proporción implementaron estas medidas (14%), les siguen las medianas (37%) y por último las grandes (53%), donde aproximadamente dos de cada cuatro empresas registran tener trabajadores realizando su trabajo a distancia.

Los valores indicados muestran una tendencia a la baja del teletrabajo en las organizaciones y las empresas mencionadas son las que están utilizando este mecanismo como parte de su operación normal. (Anexo B)

De acuerdo con las organizaciones que están implementando el teletrabajo, se visualiza una tendencia por rubro, donde podemos separar las organizaciones según personal y cantidad de empresas que han adoptado esta modalidad.

Al paso de 18 meses desde que las empresas se vieron obligadas a impulsar el teletrabajo, este modelo ha tenido diversas variaciones en el tiempo, disminuyendo las organizaciones que iniciaron con este proceso.

Con muy baja participación, con un porcentaje de empresas menor al 5%, están los rubros de:

- Construcción
- Alojamiento y Servicio de Comidas
- Servicios Administrativos y de Apoyo
- Industria Manufacturera

Con baja participación, con un porcentaje entre 5% al 12% están los rubros de:

- Suministro de Agua y Gestión de Desechos
- Minería
- Transporte y Almacenamiento
- Salud y Asistencia Social

Con una mediana participación, entre un 16% al 18% empresas, los rubros de:

- Enseñanza
- Actividades Inmobiliarias
- Actividades Artísticas y Recreativas

Con una alta participación, entre un 23% a un 33%, los rubros de:

- Actividades Profesionales y Técnicas
- Comercio

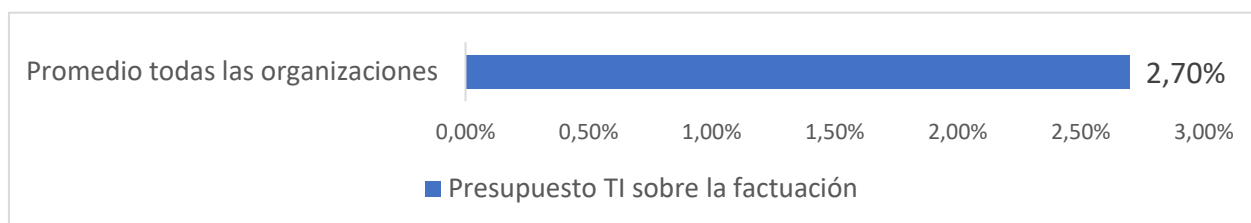
Y una muy alta participación, sobre un 52% los rubros de:

- Administración Pública
- Actividades Financieras y de Seguros
- Suministro de Electricidad y Gas
- Información y Comunicaciones

2.2.2 Gasto nacional promedio en TI

En base a información obtenida por el ENTI [12], se puede apreciar que el promedio de gasto en TI de las organizaciones a nivel nacional asciende a un 2,7% de la facturación.

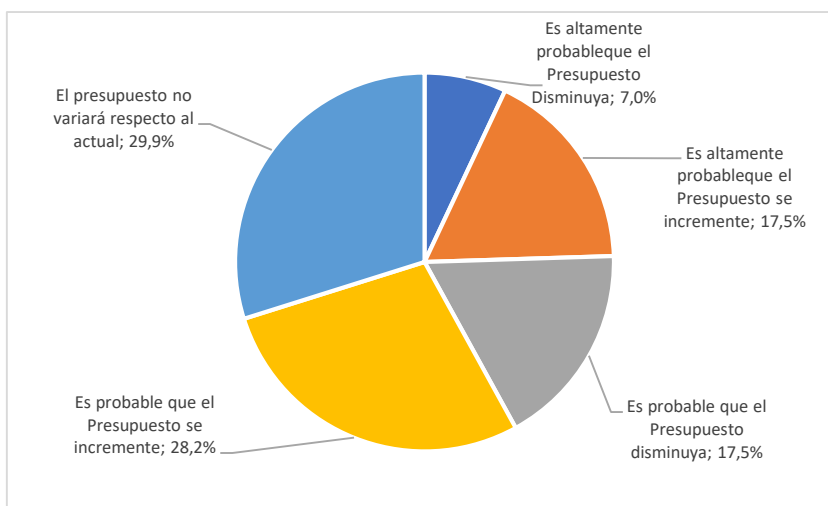
Ilustración 5 Facturación promedio en TI sobre la facturación anual



Fuente: ENTI. Datos actualizados a octubre de 2021.

Del total de las organizaciones encuestadas, un 74% indica que el presupuesto se mantenga o aumente para el próximo año.

Ilustración 6 Expectativas de variación de Presupuesto para el próximo Año



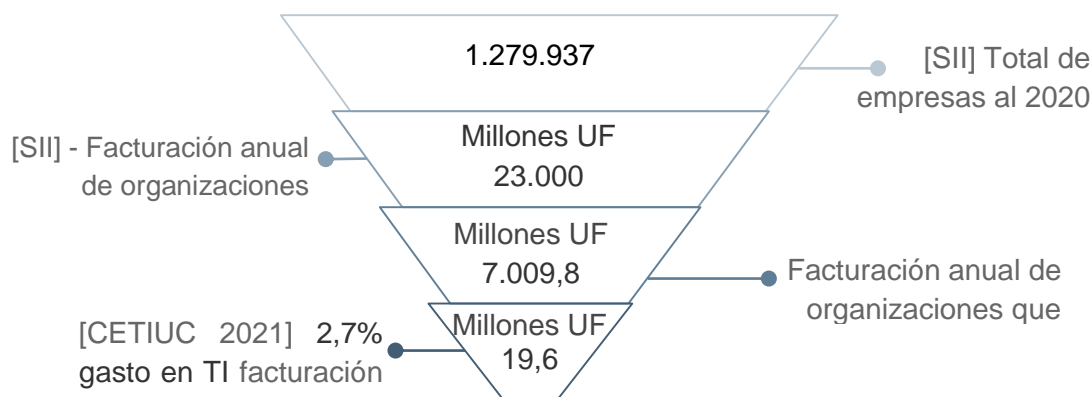
Fuente: ENTI. Datos actualizados a octubre de 2021.

2.2.3 Tamaño de mercado potencial

Con los datos obtenidos del INE, se puede obtener el tamaño de mercado, evaluándose con el porcentaje de los ingresos brutos de inversión en servicios TI obtenido por el ENTI.

Esto indica, que en general, las empresas gastan en promedio un 2,7% de su facturación total en presupuesto TI. Si consideramos este porcentaje empresas utilizando el año 2020 como referencia de acuerdo a los datos entregados por el SII [13], obtenemos un tamaño de mercado potencial equivalente a 19,6 Millones de UF.

Tabla 2 Presupuesto estimado TI considerando un 2.7% contra las ventas anuales de la organización evaluado por rubro según implementación de teletrabajo



Fuente: Elaboración propia con datos del SII y INE

2.2.4 Crecimiento del mercado

Según proyección del IDC realizada en diciembre de 2021, el mercado de tecnologías de la información en América Latina creció un 14% en 2020 y un 8.5% en 2021, a pesar de los estragos producidos por la pandemia. Esto refleja la importancia del sector en el desarrollo económico de los países de la región. Se espera que el mercado empresarial (excluyendo el mercado de consumo) crezca alrededor de 9,4% hasta 2022. Se considera un 9% de crecimiento promedio de los últimos dos años para estimar el de los siguientes 4 años, excluyendo 2020, que tuvo un crecimiento explosivo a causa de la pandemia.

Tabla 3 Proyección de crecimiento de mercado - en millones de UF

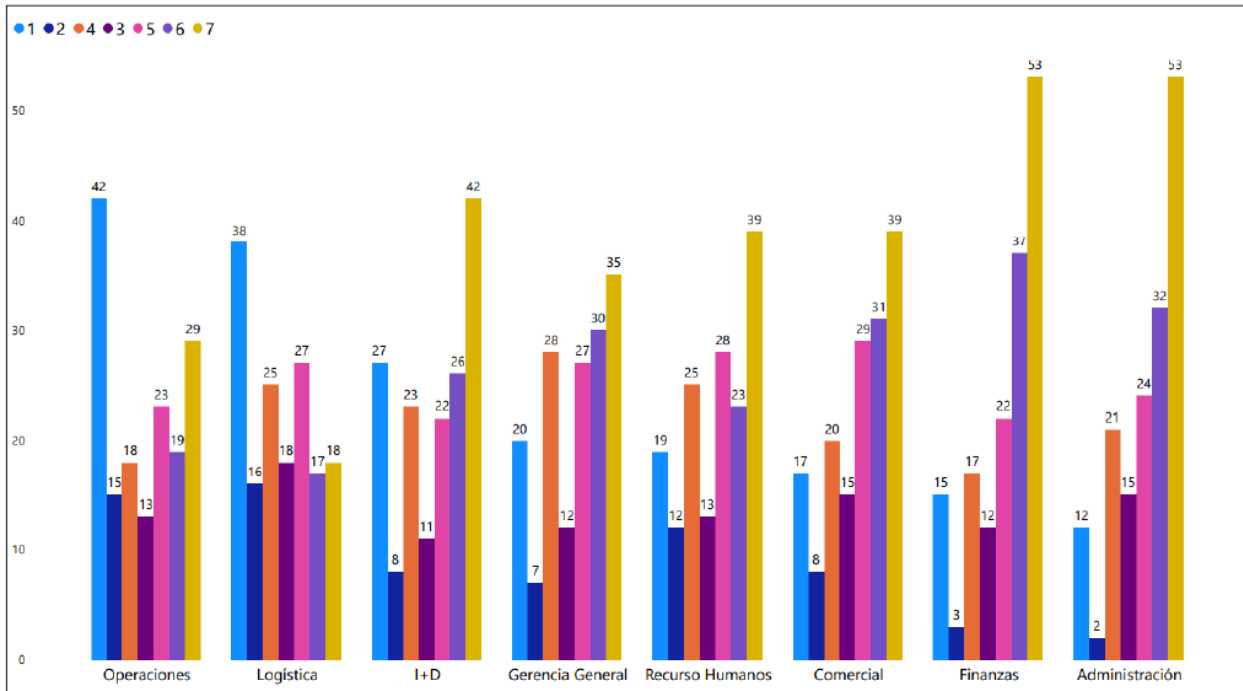
| 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|------|------|------|------|------|
| 19,6 | 21,4 | 23,3 | 25,4 | 27,7 |

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis de clientes

En el informe realizado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y el Colegio de Ingenieros de Chile A.G., se puede observar que, dentro de las organizaciones, la intensidad de aplicación de teletrabajo varía según área, en una intensidad de 1 a 7 donde 1 explica que no hay teletrabajo y 7 que se ha aplicado de forma intensiva.

Ilustración 7 Tasa de aplicación de modalidad de teletrabajo dentro de la organización



Fuente: Informe, Teletrabajo o WFA (Work from anywhere) enero de 2021

En la ilustración 7 se muestra que la modalidad de teletrabajo se aplica con mayor fuerza en las actividades de apoyo, o que son secundarias en la cadena de valor de las empresas, siendo particularmente importante en Administración, Finanzas e I+D. Luego siguen Comercial, Recursos Humanos y Gerencia General. Otras áreas más relacionadas con las actividades primarias, particularmente Operaciones y Logística, han implementado en menor medida las acciones bajo modalidad de teletrabajo.

Las áreas de trabajo que implementan el teletrabajo coinciden con los *insight* recogidos en las entrevistas, destacando que las áreas de apoyo son quienes más han adoptado esta metodología.

2.3.1 Intensidad del teletrabajo por tamaño de empresa y sectores económicos

De las estadísticas del INE, se puede apreciar la intensidad del teletrabajo de las organizaciones, por tamaño de empresas destacan las grandes empresas, el 53% adoptó esta modalidad, continuando la media empresa con un 37% y un 14% la pequeña empresa.

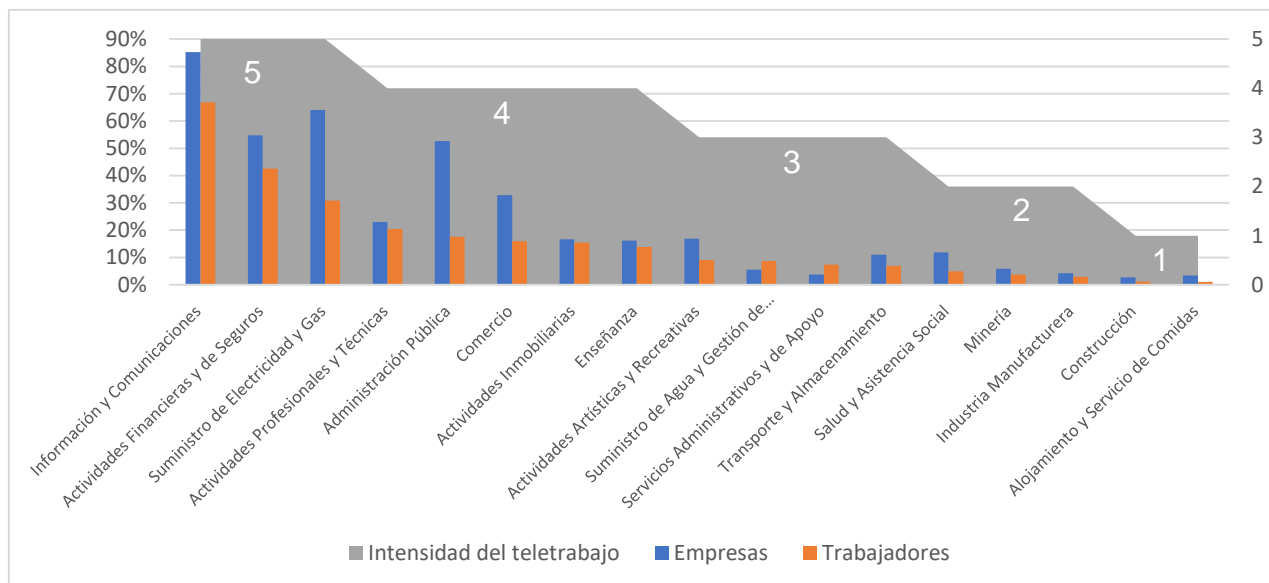
Tabla 4 Intensidad del teletrabajo según tamaño

| Tamaño de empresas | Empresas | Trabajadores |
|--------------------|----------|--------------|
| Pequeñas empresas | 14% | 13% |
| Medianas empresas | 37% | 13% |
| Grandes empresas | 53% | 13% |

Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos del INE 2021.

De las estadísticas del INE, se puede apreciar la intensidad del teletrabajo según rubro, se evalúa de 1- Muy Baja intensidad, al 5 Muy Alta Intensidad de teletrabajo.

Ilustración 8 Intensidad del teletrabajo en empresas chilenas



Fuente: Elaboración propia con datos del INE 2021.

En consecuencia, las empresas que más han podido realizar teletrabajo, son aquellas que sus áreas de apoyo son mayores. Esta información se puede contrastar con las memorias de empresas de cada rubro, en base a los *insight* de las entrevistas e Informe de la Teletrabajo o WFA (Work from anywhere).

2.3.2 Índice de madurez digital por sector

Se aprecia en la investigación que empresas de mayor madurez digital aplican las tecnologías de teletrabajo con un mayor espectro, considerando adicional a la colaboración y comunicación puntos como la seguridad y automatización de procesos. Por esto, para analizar a los clientes es importante catalogarlos en cómo adaptan la digitalización y qué tan maduros están para abordar desafíos que agilicen y potencien sus procesos en ámbitos de experiencia de clientes, estrategia, cultura y gestión de

cambio, innovación y nuevos modelos de negocios, data y analytics y procesos de tecnología y operaciones digitales.

En base a lo expuesto, según el índice de madurez digital elaborado por Virtus [14], se traduce entre 0% a 100% que es obtenido de la suma de puntaje de su evaluación.

- Análogo: entre 0% y 35%
- Inicial: entre 35% y 55%
- Medio: entre 55% y 75%
- Avanzado: entre 75% y 90%
- Digital: entre 90% y 100%

Según el nivel de teletrabajo de su índice de madurez (Anexo D), se aprecia que entre quienes tienen mejor rendimiento en temas de madurez digital, están las empresas de servicios financieros, salud, telecomunicaciones, y en el peor rendimiento se sitúan comercio, minería y energía, transporte y logística.

Con este análisis se estima una similitud en base a la madurez digital de la empresa en comparación a qué tipo de organizaciones tomaron el teletrabajo en mayor intensidad.

2.3.3 Segmentación de clientes

En cuanto a la segmentación, estará evaluada de acuerdo con su intensidad de uso de teletrabajo y su nivel de madurez digital, lo que hace según su intensidad el nivel de necesidad de soluciones tecnológicas para este propósito.

Otra de las variables a considerar, que es complementado por las entrevistas, encuesta Work from anywhere y corroborado en las memorias corporativa de las empresas S.A. , se infiere que las empresas que han optado por el teletrabajo tienen grandes áreas de apoyo, como son recursos humanos, administración, finanzas y comercial.

En este sentido, se identifican 5 segmentos según

Segmento A: modelo actual de negocios es completamente presencial, el promedio de empresas teletrabajando alcanza el 3.5% y sus rubros son Construcción, Alojamiento y Servicio de Comidas, Servicios Administrativos y de Apoyo, Industria Manufacturera.

Segmento B: modelo actual de negocios es particularmente presencial, el promedio de las empresas teletrabajando alcanza el 8.5% y sus rubros son Suministro de Agua y Gestión de Desechos, Minería, Transporte y Almacenamiento, Salud y Asistencia Social.

Segmento C: modelo actual de negocios medianamente presencial el promedio de empresas en modalidad de teletrabajo alcanza un 17% y sus rubros son Enseñanza, Actividades Inmobiliarias, Actividades Artísticas y Recreativas.

Segmento D: empresas con modelo de negocios que puede ofrecerse en modalidad híbrida, tienen grandes áreas de apoyo que pueden trabajar a distancia, el promedio de las empresas alcanza un 28% teletrabajando y sus rubros son Actividades Profesionales y Técnicas Comercio.

Segmento E: empresas con modelo que se sostienen con grandes áreas de apoyo, en promedio, un 64% y sus rubros son Administración Pública Actividades Financieras y de Seguros, Suministro de Electricidad y Gas, Información y Comunicaciones.

Tabla 5 Tamaño de segmentos para el año 2020

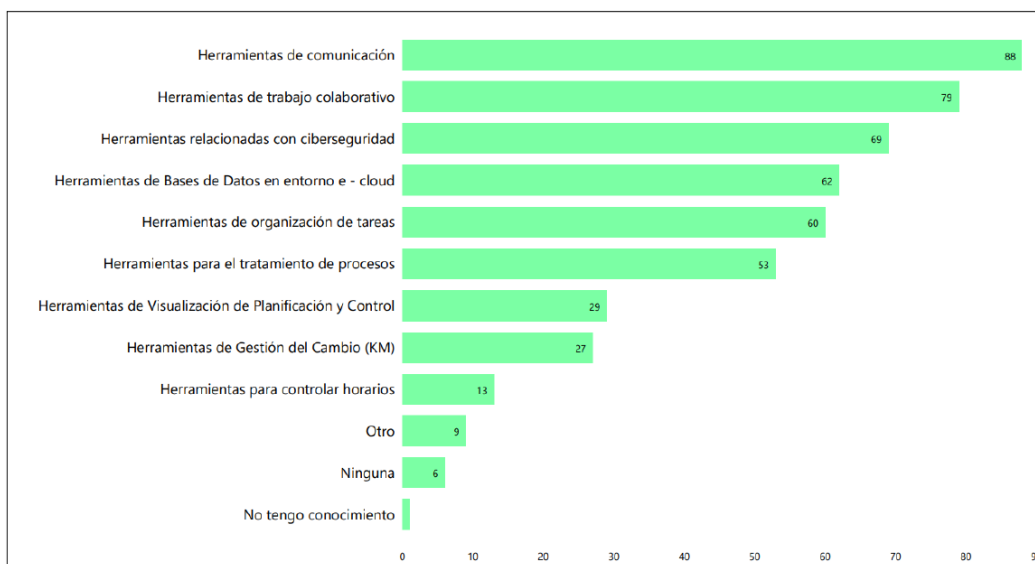
| Segmentos | Volumen del segmento | Facturación anual MMUF | Mercado Potencia 2,7% MMUF | Mercado Potencial MMCLP |
|------------|----------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Segmento A | 2,6% | UF183,4 | UF0,5 | \$15.921,0 |
| Segmento B | 3,7% | UF256,9 | UF0,7 | \$22.298,4 |
| Segmento C | 1,9% | UF134,3 | UF0,4 | \$11.656,1 |
| Segmento D | 30,0% | UF2.103,3 | UF5,9 | \$182.574,4 |
| Segmento E | 61,8% | UF4.331,9 | UF12,1 | \$376.032,3 |
| Total | 100,0% | UF7.009,8 | UF19,6 | \$608.482,1 |

Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Necesidades de los clientes

En relación con las necesidades de los clientes, distintos estudios han demostrado que las organizaciones han adoptado diversas tecnologías en nube para apalancar el trabajo remoto, dentro de estas tecnologías, la ilustración 9 muestra las preferencias de inversión que las empresas están evaluando realizar para satisfacer necesidades de trabajo a distancia.

Ilustración 9 Inversión en herramientas



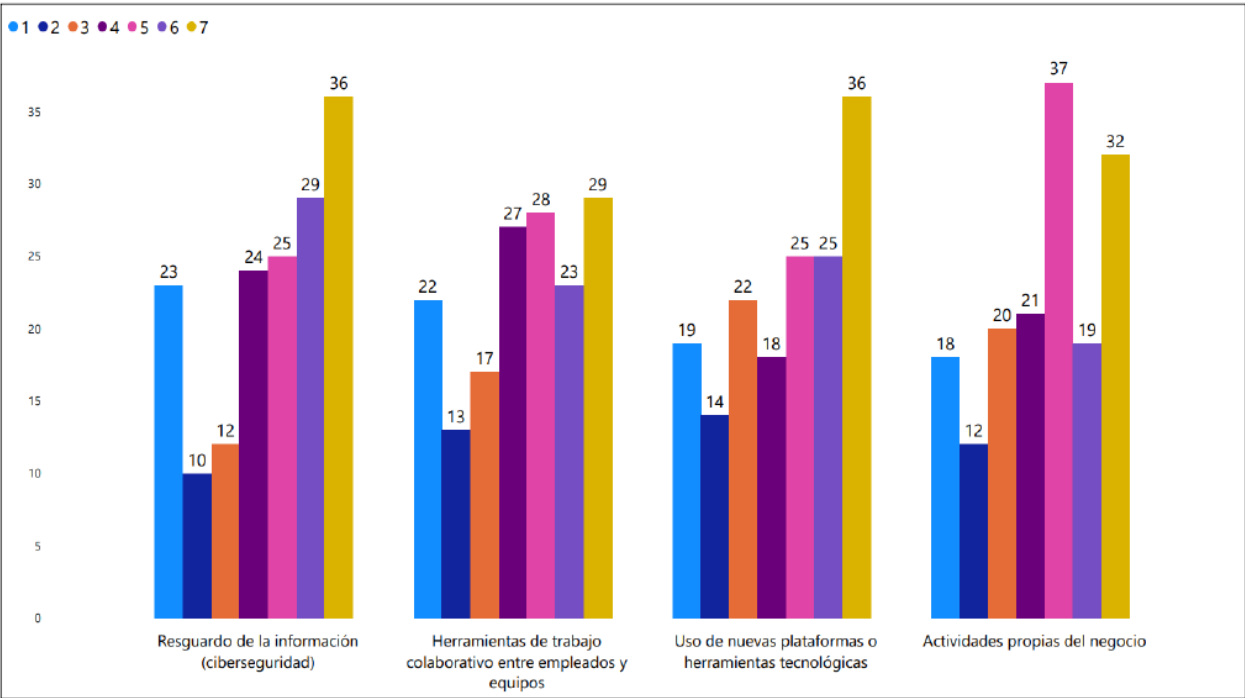
Fuente: Informe, Teletrabajo o WFA (Work from anywhere) enero de 2021

Se observa en la ilustración 9, que las primeras preferencias de inversión en TI corresponden a herramientas de comunicación (88), herramientas de trabajo colaborativo (79) y ciberseguridad. Asimismo, resultan importantes las inversiones en las herramientas relacionadas con almacenamiento de datos en la nube (62), herramientas de organizaciones de tareas (60) tratamientos de procesos (50).

Del análisis se observa una correlación entre productos de comunicación, colaboración y seguridad. De las entrevistas realizadas a las organizaciones, comentan que el ámbito de seguridad es muy importante; muchas de éstas tenían un entorno protegido por una seguridad perimetral que lo da la red interna de la empresa, no obstante, al momento de teletrabajar, muchos de estos estándares de seguridad son inservibles al cambiar el tipo de conexión de una red local al acceso desde internet.

Otro punto importante de interés para las empresas es la intención de invertir en capacitaciones por parte de la organización.

Ilustración 10 Potencial inversión en capacitación en los próximos años



Fuente: Informe, Teletrabajo o WFA (Work from anywhere) enero de 2021

Se puede apreciar que las empresas encuestadas consumirán recursos para capacitación en los próximos años, tanto en las áreas de herramientas que son importantes en el nuevo contexto de transformación digital (diseñadas para proteger la información, ciberseguridad, trabajo colaborativo y uso de nuevas tecnologías) y capacitaciones originadas a partir de las necesidades operativas de cada empresa. En otras palabras, tiene previsto agregar recursos para la capacitación en TI como parte de las operaciones de la empresa.

Este escenario es complementado por los *insight*, en la necesidad de tener un aprendizaje constante de las soluciones tecnológicas para el teletrabajo, destacando el rápido avance y actualizaciones frecuentes que tienen los productos.

2.3.5 Proceso de contratación

Considerando que el plan de negocios es un negocio B2B, es importante considerar quienes son los departamentos que participan en la contratación de estos servicios, de la entrevista realizadas a clientes y proveedores, se puede declarar que las principales áreas que participan en la contratación de servicios de asesorías tecnológicas son las áreas de TI con un 56% pertenece a las áreas de TI, un 18% al área de Servicios generales, 13% a las áreas de administración y finanzas y abastecimiento/compras con un 13%.

De los entrevistados, un 100% indica que es el área responsable de Tecnologías de la Información de tomar la decisión final de contratación.

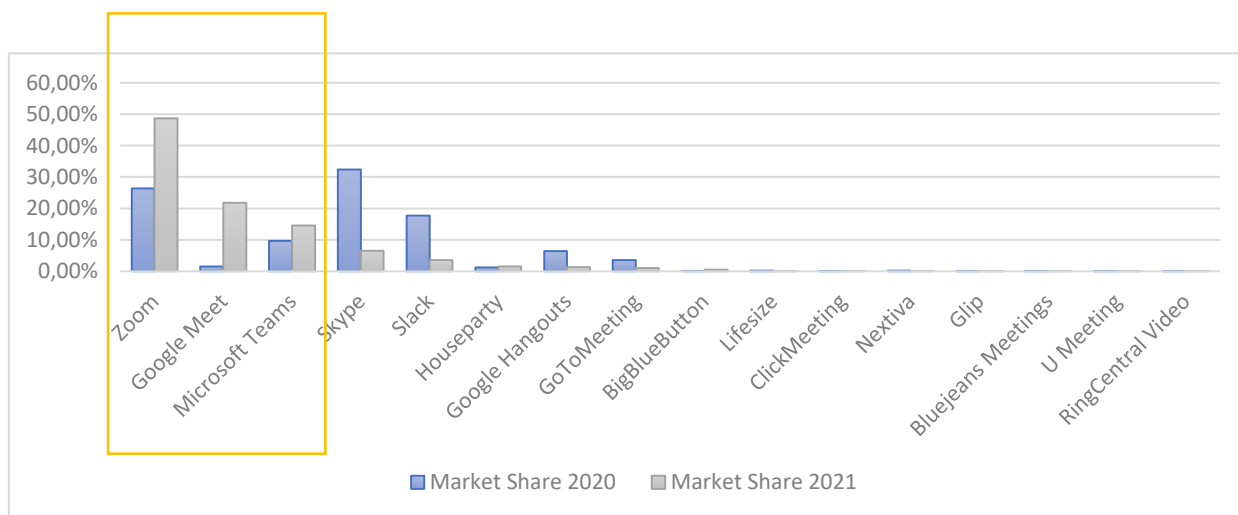
2.4 Análisis de proveedores

Como proveedores, en el estudio se evalúan a los cuatro principales que destacan en Chile a nivel hogar y empresarial. Estos son: Microsoft, Google, Webex y Zoom, cada uno con sus soluciones para el teletrabajo.

2.4.1 Market Share herramientas de colaboración

Para identificar a los cuatro principales proveedores, se evalúa el market share de uso doméstico de la solución en base al estudio realizado por la empresa Tooltester [15]. Aquí se observa el crecimiento de las herramientas de comunicación unificada y las principales soluciones que han habilitado y permitido el teletrabajo en las organizaciones.

Ilustración 11 Variación de market share entre año 2020 y 2021

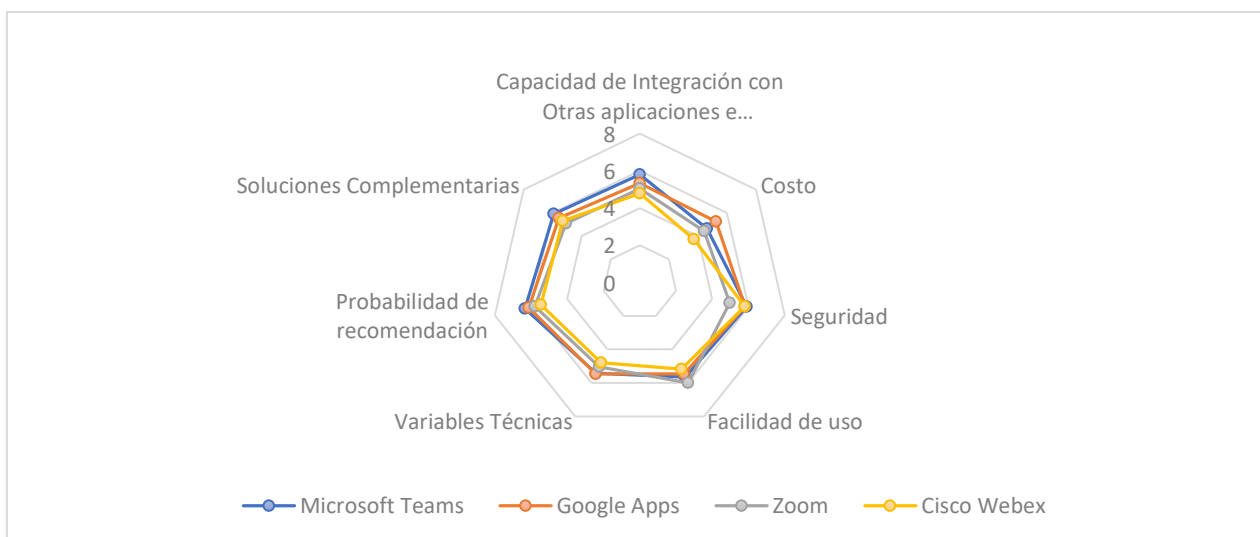


Fuente: Estudio Tooltester 2021

Destacan Zoom, Google Meet y Microsoft Teams que acapararon gran parte del mercado y son tendencias como principales herramientas para el teletrabajo.

Complementando el análisis, a nivel empresarial, el ENTI que tiene una subdivisión de esta encuesta sobre cómo evalúa los servicios de reuniones virtuales, una de las principales soluciones para un entorno de teletrabajo, donde se suma Webex de Cisco utilizada a nivel empresarial.

Ilustración 12 Apreciación de clientes



Fuente: ENTI, octubre de 2021

Tabla 6 Puntuación de Apreciación de Clientes

| | Microsoft Teams | Google Apps | Zoom | Cisco Webex |
|---|-----------------|-------------|------|-------------|
| Capacidad de Integración con Otras aplicaciones e infraestructura | 5,8 | 5,33 | 5,04 | 4,78 |
| Costo | 4,63 | 5,25 | 4,43 | 3,73 |
| Seguridad | 5,9 | 5,81 | 4,96 | 5,8 |
| Facilidad de uso | 5,65 | 5,47 | 6 | 5,18 |
| Variables Técnicas | 5,43 | 5,46 | 5,05 | 4,8 |
| Probabilidad de recomendación | 6,33 | 6,12 | 5,79 | 5,45 |
| Soluciones Complementarias | 5,92 | 5,56 | 5,09 | 5,3 |

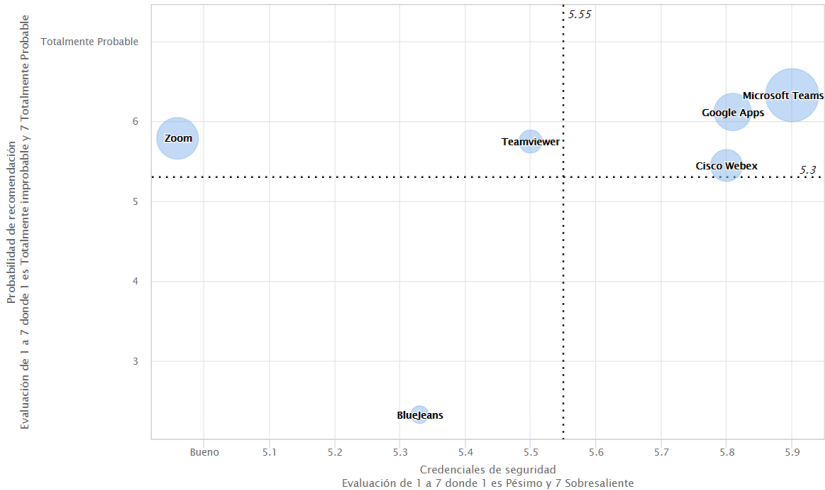
Fuente: ENTI, octubre de 2021

En base a un benchmarking entregado por el ENTI el 2021 para el análisis, se observa una gran competencia entre los principales proveedores que entregan soluciones de teletrabajo.

De esta primera evaluación, se observa con mayor precisión los servicios otorgados por Microsoft Teams; destaca la alta evaluación por probabilidad de recomendación y se visualiza brecha es aspectos de facilidad de uso que lo antecede Zoom en esta línea.

En la misma evaluación, los clientes evalúan su apreciación en temas de seguridad de la información en la entrega de un benchmarking en probabilidad de recomendación.

Ilustración 13 Benchmark de proveedores Categoría de recomendación - Credenciales de seguridad



Fuente: ENTI, Datos actualizados a enero de 2021

Dentro del análisis, los clientes recomiendan ampliamente las soluciones de Microsoft Teams, Google App y Cisco Webex, esta última limitada a reuniones virtuales.

Realizando una comparación de las principales características requeridas por los clientes, a raíz de una investigación de productos utilizando como fuente los sitios de los proveedores, podemos realizar la siguiente comparación de características por software utilizando información publicada por cada proveedor. [16] [17] [18] [19]

Tabla 7 Comparación de soluciones

| Característica | Microsoft 365 | Google Works pace | Zoom | Cisco Webex |
|---|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Trabajo Colaborativo y Almacenamiento | | | Requiere integración con terceros | Requiere integración con terceros |
| Herramientas de comunicación | | | | |
| Automatización y Analisis avanzado de datos | | Requiere integración con terceros | Requiere integración con terceros | Requiere integración con terceros |
| Ciberseguridad | | | Requiere integración con terceros | Requiere integración con terceros |

Fuente: Elaboración propia

Destaca en los aspectos de herramientas para el retrabajo, Microsoft 365 con su entorno colaborativo integrado; sigue en esta línea Google Cloud Platform con sus soluciones workspace que integra su producto; plataformas como Zoom y Cisco Webex, cumplen con soluciones de comunicación, pero la mayoría de los otros ítem a evaluar requieren integraciones con terceras partes para hacerlas operar.

2.4.2 Beneficios otorgados por los proveedores a los Partners

Los proveedores anteriormente evaluados entregan beneficios a las empresas integradoras mientras obtienen experiencias y certificaciones de sus productos. Estos beneficios permiten disminuir costos operacionales, adquirir capacidades técnicas y de venta de servicios.

Los planes generales de los principales proveedores de servicios Cloud son los siguientes:

Microsoft: posee cuatro niveles principales de servicios, estos son: Network, Action Pack, Silver y Gold. Network es sin costo y tiene acceso a training básicos y apoyo en marketing digital, un acceso intermedio con herramientas de 395 USD anual y en cuanto el nivel más alto, tiene un pago anual de \$4730 USD. Donde se obtiene soporte directo de la marca para casos que requieran ayuda técnica o comercial, un apoyo elevado en marketing y soporte con otros partners donde pueden intercambiar experiencias técnicas y comerciales. Tiene un área especial para entregar servicios de colaboración cuyo propósito es apoyar a pymes y grandes clientes. Esta se llama Modern Workplace [20].

Google Cloud Platform: ofrece tres niveles, Member, Partner y Premier. Member no tiene costos y da acceso a la plataforma Partner Advantage portal, que tiene herramientas y recursos para implementar soluciones, un espacio para realizar laboratorios, acceso bajo

demanda para entrenamiento técnico. El nivel más elevado, el premier, da acceso a partner marketing funds y otros incentivos de financiamiento, oportunidades de co-marketing con Google.

Cisco Webex Partner: ofrece tres programas de socios. Primero es la inscripción base como socio en el programa SaaS que otorga acceso a capacitación básica de productos, le siguen el modo Webex Calling para revendedores de licencias y por último el programa Unified Workspace for Partners que otorga capacitaciones avanzadas para ingenieros con acceso a licencias de productos Cisco Webex.

Zoom: contiene variados programas de socios, es aplicable a este estudio es el de distribuidores y revendedores, el cual no tiene un pago por asociación y obtener licencias de vigencia anual a coste cero para uso interno, una consola de administración que te permitirá crear y administrar las subcuentas de tus clientes, ya sean demos o de paga, y recibir formación, asesoría y soporte de primer nivel a través de nuestros profesionales

2.5 Análisis de competencia

Para el análisis de competencia se realizó una investigación de las principales empresas que se encuentran prestando servicios tecnológicos orientado a soluciones utilizadas para el teletrabajo en Chile y sus propuestas de valor, con cotizaciones y entrevistas directas.

2.5.1 Características de las empresas

A través de la encuesta de servicios de CETIUC, complementada con la información recabada en entrevistas, se puede establecer que hay dos grandes categorías dentro de la competencia. La primera son los proveedores de servicio Cloud, Microsoft, Google, Cisco y Zoom, entregan servicios de consultoría de sus propios productos principalmente a grandes empresas y la segunda son partners que se convierten en integradores de servicios relacionados con el teletrabajo.

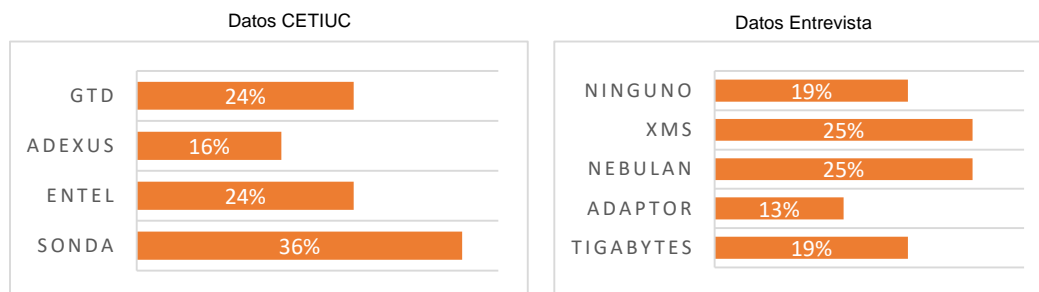
En base al conocimiento de productos, los proveedores tienen los especialistas más calificados, puesto que son los mismos desarrolladores de los servicios y de acuerdo con lo obtenido en las entrevistas, tienen un valor promedio de servicio de un 120% sobre los valores de los partners y normalmente estos servicios son utilizados para fines de alta complejidad.

En el caso de los partners, tienen un mayor alcance a nivel de organizaciones. Cuentan con una gran variedad de servicios, algunos incluso utilizando multiprovedores para la entrega de soluciones. Parte de estos servicios son impulsados por las mismas marcas, reconociendo y facilitando la expansión de los partners con derivación directa de servicios, fortaleciendo el canal de partners para que los proveedores de servicios queden como un escalamiento de asesorías de mayor complejidad.

Este proyecto no se centra en desarrollar nuevas tecnologías, sino en entregar servicios tecnológicos del teletrabajo utilizando soluciones ya disponibles en el mercado. Es por esto que los competidores directos son los partners de servicios. Existe una gran variedad de partner (Anexo B), y se han seleccionado sólo unos pocos que están dentro del

conocimiento que tienen las empresas del estudio del CETIUC y los informados en la entrevista directa a las organizaciones.

Ilustración 14 Conocimiento de las empresas por los clientes



Fuente: CETIUC y Elaboración propia

En los datos obtenidos del CETIUC aparece GTD, Adexus, Entel y Sonda como parte de los partners de servicios mayormente utilizados.

Por otro lado, a la consulta realizada en la entrevista, que otras empresas dan servicios a sus herramientas necesarias para el teletrabajo, existen XMS, Nebulan, Adaptor y Tygabytes como partners, no obstante, un 19% respondieron que no conocen o no se apoyan con ninguna empresa para este tipo de servicio.

2.5.2 Propuesta de valor y brechas en los servicios

Para caracterizar de mejor manera a las empresas y sus propuestas de valor, se realizó una investigación de los servicios que éstas prestan, utilizando la información disponible en línea y a través de entrevistas directas.

Una de las primeras características que tanto los proveedores y partners declaran, es la oferta de implementación de servicios tecnológicos utilizados por los clientes para el teletrabajo. Destacan las herramientas de comunicación donde todos ofrecen este tipo de servicio.

En el caso de los proveedores, cuentan con una gran gama de servicios, orientados al uso de sus soluciones de colaboración, cubriendo de manera general todas las necesidades estudiadas para el servicio.

Del análisis, los partners de soluciones Microsoft 365 son los que más se repiten. En general cuentan con múltiples servicios, pero no poseen paquetes de servicios o soluciones listas enfocadas 100% en teletrabajo.

Los proveedores Google Workplace destacan sus soluciones de colaboración. Su propuesta es fuerte al trabajo colaborativo.

Los partners de Zoom y Cisco Webex se enfocan en procesos de comunicación y colaboración con tecnologías de video llamada o conferencia, pero no destacan en otro tipo de soluciones de teletrabajo limitados por el tipo de producto entregado.

Todos los partners de servicios cuentan con certificaciones las que declaran que sus trabajadores tienen certificaciones de los productos señalados, así mismo, en la entrevista destacan la confianza en empresas que sus trabajadores tengan certificaciones de sus productos.

En resumen, se observa una brecha en la entrega de servicios diseñadas para orientar y hacer mejor uso de las herramientas para el teletrabajo, ninguna de las empresas evaluadas entrega este servicio y es un atributo que destaca en las entrevistas realizadas. Si bien al solicitar servicios específicos, los partners crean y modelan un servicio independiente diseñado a lo que el cliente cree que es mejor aplicar, pero generalmente carecen de dedicar mejores prácticas y estar utilizando correctamente las herramientas de teletrabajo.

Otro factor que destaca es la automatización de procesos, solo un 37% de las empresas evaluadas entrega un servicio integral en esta materia, pese a que los proveedores de servicios Cloud ofrecen esta tecnología dentro de su paquete de usuario final. La entrega de soporte en esta materia es bastante escasa y son factores que resaltan en las soluciones de teletrabajo, automatizar y digitalizar en lo posible todo lo que sea repetitivo.

Ilustración 15 Caracterización de servicios de la competencia

| Servicios | Proveedores | | | | proveedores | Partner | | | | | | | | | | Total Servicios | | |
|--|---------------|-----------|-----------|------|-------------|---------|-------|-----|--------|-----------|---------|---------|-----|-----------------|--------------|-----------------|------------------|------------|
| | Microsoft 365 | Google WS | Cisco(WB) | Zoom | | Sonda | Entel | GTD | Adexus | Tigabytes | Adaptor | Nebulan | XMS | Total Microsoft | Total Google | | Total Cisco (WB) | Total Zoom |
| Soporte en Soluciones Microsoft | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 0 | 6 |
| Soporte en Soluciones Google | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | 0 | 4 |
| Soporte en Soluciones Cisco | | | 1 | | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Soporte en Soluciones Zoom | | | | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Venta de licencias | 1 | 1 | 1 | 1 | | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 0 | 1 | |
| Implementación de herramientas de comunicación | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 2 | 1 | 8 |
| Implementación de herramientas de trabajo colaborativo | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 0 | 6 |
| Implementación de herramientas de Ciberseguridad para el teletrabajo | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| Asesorías proactivas en el uso de soluciones para el teletrabajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios de adaptación de tecnologías para el teletrabajo | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Entrega de Infraestructura y Equipos | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 3 | 2 | 0 | 5 |
| Canal de Soporte reactivo | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 2 | 1 | 8 |
| Consultoría | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 6 | 4 | 2 | 0 | 7 |
| Automatización de procesos | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| Equipo de trabajo certificado por marca | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 2 | 1 | 8 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la prestación de servicios, todos los partner evaluados presentan una propuesta de valor estándar de cobro por cada uno de las actividades o paquetes de servicio, donde la diferenciación está relacionada con la diversidad en los precios de actividades, alcance, cantidad de horas de trabajo y velocidad de entrega de servicio.

2.6 Análisis del entorno

2.6.1 Análisis del Microentorno

Para el análisis de microentorno se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.6.1.1 Poder de negociación de los clientes

En esta fuerza competitiva, los clientes en un gran número adoptan los servicios inicialmente de manera autónoma y tienen la necesidad de contar con un aliado que los apoye en implementación y adopción de estas tecnologías, pero no se evidencian proveedores que actualmente tengan foco en las soluciones y servicios enfocados en el teletrabajo e impulsen tecnologías administrando su ciclo de vida dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la factibilidad de cambio de proveedor de servicio integrador es alto y al tratarse de servicio no es tan costoso para el cliente su reemplazo. Por lo que es importante inversiones de marketing dedicadas a fidelización de clientes.

Por estas razones, se considera que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.6.1.2 Poder de negociación de los Proveedores

En el ámbito de proveedores, son múltiples las empresas tecnológicas que tienen tecnologías orientadas al teletrabajo. Aquí son evaluadas las principales tecnologías que han resaltado como soluciones para el teletrabajo, en modalidad SaaS que han sido altamente utilizadas en el mercado y están son Microsoft 365, Google Workplace, Cisco Webex, Zoom.

Estas organizaciones están muy interesadas en el uso de sus productos al igual que la venta [21] por el hecho que ven el riesgo de cambio de los usuarios cuando no ven su utilidad de sus productos. Por otro lado, es necesario especializarse en un solo tipo de producto, por ende, los partner a nivel de costos y nivel de especialidad se enfocan en un solo proveedor. Por el grado de dependencia del proveedor, el poder de negociación del proveedor es alto.

2.6.1.3 Amenaza de nuevos competidores

No es muy complejo la creación de empresas de tipo integradora de servicios Cloud Computing, teniendo en cuenta que las principales barreras de entrada son conocimiento experto en tecnologías, buenas referencias de clientes para avalar su respaldo, un capital de trabajo acorde a la organización y buena relación con los proveedores. Pero lo fuerte de estas organizaciones es mantenerse en el tiempo, teniendo servicios vigentes con clientes fidelizados. La amenaza es media.

2.6.1.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En tecnologías de la información y sobre todo en soluciones montadas en Cloud públicas, ha traído que día a día aparezcan soluciones ofreciendo servicios en la rama de teletrabajo. Este escenario produce como consecuencia ir mirando y evaluando constantemente otros tipos de soluciones en caso de que el producto ofrecido pase de ser atractivo para el cliente. La amenaza de fuerza es medio-alto

2.6.1.5 Rivalidad entre los actuales competidores

Las empresas integradoras de servicios Cloud crecen cada vez más, puesto que las inversiones son menores y su enfoque es cada vez más relacionado con su capacidad experta dentro de la organización. La expertiz en determinadas soluciones y la confianza con los clientes es la principal diferencia.

Revisando el listado de partner, ninguno de ellos representa una visión con foco en el teletrabajo, sino múltiples servicios orientados a consultoría sin gran diferenciación. Esto hace atractivo en desarrollar un modelo diferenciador del mercado en el modo de entregar el servicio a los clientes.

La intensidad de esta fuerza es media.

Tabla 8 Resumen de las 5 fuerzas competitivas.

| Fuerza Competitiva | Intensidad |
|--|------------|
| Poder de negociación de los clientes | Alto |
| Poder de negociación de los Proveedores | Alto |
| Amenaza de nuevos competidores | Medio |
| Amenaza de ingreso de productos sustitutos | Medio-Alto |
| Rivalidad entre los actuales competidores | Medio |

Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Macroentorno (PESTEL)

En el análisis de PESTEL, se analiza la situación actual en Chile, en aspectos políticos, económicos, socioculturales, técnicos, económicos y legales en el alcance de la industria de TI, que promueve la tecnología internacional de servicios en la nube y el impacto del teletrabajo en Chile.

2.6.2.1 Entorno Político

Hasta antes de 2019, Chile había demostrado tener un sistema político estable y democrático, convirtiéndose en un líder regional debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

Recientemente, la estabilidad política se ha visto estremecida por distintas demandas sociales que culminaron en una crisis social desatada en octubre de 2019. Producto de

lo anterior, muchas organizaciones tuvieron problemas por ejercer sus funciones debido a los desórdenes ocasionados en la fecha y varias organizaciones comenzaron a transformar su forma de operar, sobre todo en términos de trabajo a distancia para no exponer a su personal a los disturbios del momento,

Más tarde, a mitad de marzo de 2019, la pandemia producida por el Covid-19 inicia en Chile medidas de confinamiento a fin de disminuir la tasa de contagios lo que incentiva a las empresas a utilizar servicios que impulsen el teletrabajo y mitigar el impacto del confinamiento.

En 2020 se aprueba el plebiscito para escribir una nueva Constitución y parte su escritura el 2021 en una convención constituyente que, si se aprueba el texto con la información hasta la fecha, cambiará profundamente las instituciones de Estado. Esto trae incertidumbre en el tema social y en las actuales organizaciones.

2.6.2.2 Entorno Económico

Chile está en un proceso histórico, enfrentando problemas centrales relacionados con la gobernabilidad, su contrato social y modelo económico. A pesar del auge económico y la reducción de la pobreza en las últimas décadas, el marco de políticas existente todavía es insuficiente para continuar promoviendo el crecimiento de la productividad y la diversificación económica, mejorar los resultados del mercado laboral y abordar aún más la desigualdad.

Las protestas de 2019 y 2020 expusieron la fragilidad del sistema socioeconómico con los manifestantes que exigieron un cambio en la dirección política y social del país. Durante la última década, el estancamiento del crecimiento y la productividad ha planteado interrogantes sobre la sostenibilidad de la trayectoria de crecimiento del país y las diversas reformas que deben emprenderse.

En este caso, la pandemia del COVID-19 ha provocado un colapso económico, e incluso, la peor recesión en décadas. Para 2020, el PIB se contrajo en 6,0%, aunque las medidas de contención permitieron una recuperación parcial a finales de año. La pérdida de más de un millón de puestos de empleos afectó principalmente a las mujeres y los trabajadores de los negocios, la agricultura y la hostelería, debilitando aún más a la clase media vulnerable. Junto con la contracción económica, el déficit fiscal como proporción del PIB aumentó al 7,5% para 2020, el mayor déficit de las últimas tres décadas.

Se espera que en este período la pobreza haya aumentado desde 8,5% a 10.8%, El impacto de las cuarentenas y la incertidumbre fueron compensados parcialmente durante el 2022 y 2021 por una de las contramedidas de política más importantes de la región. Las respuestas incluyen transferencias de efectivo, programas de mantenimiento de empleo, impuestos diferidos y reducidos, provisiones y garantías de liquidez y, por último, los retiros anticipados de fondos de pensiones.

No obstante, tras los desequilibrios que acumula la economía, se espera que exista una inflación cercana a 10% en los primeros meses del 2022 y que a finales de año tenga la tendencia a la baja producto de que la economía crecerá por debajo de su potencial,

condición necesaria para que se reduzca la brecha que se provocó a partir del excesivo aumento del gasto observado el año 2021 [22].

En cuanto al aumento de costos y gastos de las empresas (14% según IDC en 2020) por la implementación de un entorno propicio para el teletrabajo, puede verse compensado por la disminución de transporte, uso de oficinas, espacios y terrenos en general.

2.6.2.3 Socioculturales

Se destacan dos factores del ámbito sociocultural. Impacto del estallido social y pandemia producto del COVID 19.

El estallido social, producto de condiciones internas ocasionadas por la desigualdad a nivel nacional en aspectos económicos, educación, salud, justicia y oportunidades, provoca un aumento significativo de la percepción del abuso y la irritación de la ciudadanía.

Se espera este cambio social se proyecte en las organizaciones donde las personas desempeñarán un papel de liderazgo en la toma de decisiones futuras. Las organizaciones comienzan a buscar la manera de adaptar sus liderazgos y estructuras a esta nueva realidad social de equidad e igualdad de oportunidades.

El segundo factor de impacto es la pandemia del COVID-19, que afectó a la economía mundial por las distintas restricciones productos del distanciamiento social, múltiples cuarentenas que llevaron a diversas compañías a transformarse en su forma de trabajar. Unos de los factores que más prosperan es el teletrabajo, que permite a varios rubros seguir haciendo sus actividades utilizando tecnología logrando tener una productividad aceptable para mantener la organización activa.

Es desafío para los directivos de las empresas compatibilizar intereses, objetivos y necesidades de los trabajadores que mantengan actividades de forma presencial con aquéllos que lo hagan principalmente teletrabajando. La posibilidad de activar el riesgo de tener dos tipos de cultura en las empresas, según el grado de adopción de actividades de teletrabajo versus actividades presenciales, plantea un desafío relevante de gestionar para mantener un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de las organizaciones, con esto, la medición de resultados y productividad sobre sistemas de control basados en horario de trabajo está tomando alta relevancia.

2.6.2.4 Legales

Se destacan términos legales respecto al teletrabajo en Chile y Ley de Protección de Datos en Chile.

El 24 de marzo de 2020 se modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia [23], que protege a quienes se han visto forzados por la cuarentena a trabajar desde casa.

La ley define teletrabajo como “servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios”.

La modificación indica flexibilidad en caso de que la modalidad de teletrabajo se acuerde con posterioridad al inicio de la relación laboral, cualquiera de las partes podrá unilateralmente volver a las condiciones originalmente pactadas en el contrato de trabajo, previo aviso por escrito con anticipación mínima de 30 días.

También se protege el derecho de desconexión, donde el empleador deberá respetar su derecho a desconexión, garantizando el tiempo en el cual ellos no estarán obligados a responder sus comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos. Y se estima un tiempo de al menos doce horas continuas en un periodo de 24 horas. En ningún caso el empleador podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.

La ley también indica que los materiales para el teletrabajo, incluidos elementos de protección personal, deberán ser proporcionados por el empleador al trabajador, y este último no podrá ser obligado a utilizar elementos de su propiedad. Igualmente, los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos serán siempre de cargo del empleador.

Chile actualmente cuenta con una Ley de Protección de Datos personales (ley 19.628), este cuerpo legal establece que se requiere contar con el consentimiento previo, informado y por escrito del titular para poder procesar sus datos, o estar habilitado por ley. Por lo tanto, cualquier servicio de teletrabajo sólo podrá recolectar y utilizar aquellos datos que el titular haya consentido expresamente. Por otro lado, la ley consagra el principio de finalidad, el que se traduce en que los datos personales sólo pueden ser utilizados para el objetivo para el cual fueron recolectados. Esto significa que si la aplicación que utilizamos obtuvo datos personales en el marco del servicio que entrega, esos datos no pueden ser utilizados para un fin distinto, por ejemplo, venderlos a otra empresa para hacer marketing directo.

Ley 21210 [24]

El 11 de junio de 2020, el SII publicó la circular 42, que desarrolla la Ley 21210 de modernización tributaria y que cambia la forma de imponer y declarar IVA de ciertas compras de servicios digitales a empresas extranjeras. Esto influye en los costos de estos servicios y el IVA que se puede aprovechar como crédito fiscal.

Desde el punto de vista de las personas naturales, sólo les afecta en que los recibos se han encarecido un 19% adicional.

Con esta modificación, si la empresa extranjera está inscrita en la Nómina de Contribuyentes Extranjeros, debe realizar una Factura de Compras propia por los servicios, y debe retener un IVA que sí es IVA crédito. Pero en la acción, las empresas deben realizar el siguiente trámite: contactar con cada una de estas empresas que sí están en la nómina, y a las cuales compra servicios, y se debe indicar que es una empresa afecta al pago de IVA en Chile. Es decir, se debe visitar cada sitio web de cada una de estas empresas, ingresar en su cuenta de empresa, y configurar las opciones en «Billing» o apartados similares. A partir de ese momento el proveedor extranjero no incluirá el IVA en la factura, y su empresa debe emitir una factura de compras.

Es una acción adicional que se incluye en la gestión tributaria con proveedores extranjeros que las organizaciones deben tener presente para no perder el IVA por uso de servicios tecnológicos en Cloud.

2.6.2.5 Tecnológico

La IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet de la Subsecretaría de Telecomunicaciones [25], revela un alza importante los últimos años, desde un 60,4% en 2012 a 87,4% en 2017. Es decir, casi 9 de cada 10 hogares tienen acceso a internet.

Pero al observar la distribución de ese acceso en los distintos niveles socioeconómicos se visualiza una brecha entre segmentos económicos ABC1, donde el 75,1% tiene acceso a conexión pagada de internet (banda ancha). Posterior el grupo C2C3 baja a un 46% en el nivel DE es de solo un 24,2%.

Respecto a la velocidad de internet, según el índice de velocidad de internet a nivel mundial de speedtest, en enero 2022 [26], sitúa a Chile en el lugar 81 en velocidad móvil, pero en el caso de banda ancha fija, Chile se sitúa en el segundo lugar a nivel mundial, detrás de Singapur, situándose con una velocidad privilegiada para uso de tecnologías a través de internet.

A nivel de plataformas, tendencias a nivel mundial tecnológicas muestran la preferencia por utilizar soluciones TI instaladas en nube por su agilidad y escalabilidad con un crecimiento promedio de un 29,7% esperado para 2023. [27]

Fortaleciendo el acceso a estas plataformas, compañías como Google poseen DataCenter en el País y han anunciado instalar una región Cloud en Chile [28]. En esta misma línea, Microsoft también anunció la instalación de una región de sus servicios a nivel local. Estas instalaciones otorgan ventajas significativas en el tiempo de respuesta a sus servicios y las posibles restricciones regulatorias con respecto a la localidad de la información.

Las empresas al adoptar nueva tecnología deberán aprobar procesos que están detrás de estas incorporaciones y adaptarlos a los cambios. Del mismo modo, velar por la capacitación de sus colaboradores de manera que la adaptación de nueva tecnología redunde en mayor productividad. Adicionalmente, las organizaciones deben prestar atención al cuidado de la información corporativa y de sus clientes invirtiendo no solo en sistemas que permitan un mejor trabajo colaborativo, sino también avanzar en cuanto a seguridad

2.6.2.6 Medioambientales

En la actualidad, el medioambiente no tiene mayor influencia para este negocio debido a que por su naturaleza digital, no está sujeto a ningún tipo de regulación ni riesgo ambiental, por lo tanto, no existe la necesidad de profundizar en este aspecto; sin embargo, el trabajo a distancia pareciera ser una buena idea para reducir los efectos del cambio climático, pero estudios recientes lo niegan [29]. Esto es dado a la optimización de edificios de oficinas terminan teniendo un menos impacto en el cambio climático producto que sus sistemas de climatización para grandes cantidades de personas, en el

cual los espacios físicos están optimizados con sus sistemas de climatización en comparación a los hogares, donde la activación de estos equipos gasta mucha energía.

2.6.2.7 Conclusiones PESTEL

Del análisis de macroentorno, se desprende que existe un escenario favorable para creación de una empresa que preste servicios tecnológicos para el teletrabajo. El sustento más grande se da en niveles políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos del país. Se observa que en el corto plazo, dos factores principales aumentaron la tasa de utilización de tecnologías para el teletrabajo; la crisis social que se inició en 2019, y las restricciones de desplazamiento ocasionados por políticas de protección personal contra la pandemia, incentivaron a las empresas a utilizar esta modalidad para mantener su productividad. Así también en ámbitos tecnológicos, Chile se posiciona entre los top 5 con mejor conectividad de banda ancha fija del mundo, uno de los factores fundamentales para que las herramientas de teletrabajo operen correctamente.

Ilustración 16 Análisis del Entorno (PESTEL)

|  Político |  Económico |  Socioculturales |  Legales |  Tecnológico |  Ambientales |
|---|--|---|---|--|---|
|  Fomenta y da criticidad de soluciones que permitan el teletrabajo. |  Las empresas se han adaptado utilizando tecnologías de la información para el teletrabajo. |  Aumento en flexibilidad laboral fomentará el uso de herramientas de trabajo a distancia. |  Necesidad de soluciones tecnológicas que permitan abarcar las exigencias legales destinadas al teletrabajo. |  Aumento en la necesidad de tecnologías de seguridad de la información. |  Disminución de contaminación por no traslado a oficina |
|  Necesidad de tener condiciones óptimas de bienestar para aislar el problema social y tener buenas condiciones y herramientas para potenciar la productividad. |  El bajo crecimiento económico puede afectar la intención e invertir de las empresas que requieran el servicio. |  Existe la necesidad de contar con soluciones que compatibilicen el trabajo presencial con teletrabajo. |  Ley de teletrabajo 21220, |  Promedio de velocidad internet de Chile entre los top 5 a nivel mundial. |  Sistemas de climatización de hogares son menos eficientes a los de oficina. |
|  Entorpecer el clima de la organización e inestabilidad política para emprender. | |  Problemas de desigualdad de ingresos puede afectar que personas cuenten con herramientas básicas para el teletrabajo. |  Tratar con una empresa nacional simplifica la gestión tributaria y legal |  Empresas de tecnológicas Cloud ingresan proyectos locales en Chile. | |
| | | |  Un control excesivo puede caer los problemas legales vulnerando la privacidad personal. |  Brecha de acceso a internet en diferentes entornos socioeconómicos | |

Fuente: Elaboración propia

3 Síntesis del diagnóstico

Con base en la información recopilada en el capítulo anterior, se genera un diagnóstico de todas las variables a considerar para desarrollar un plan de negocios para una empresa que integre servicios en la nube para el teletrabajo. El diagnóstico se basa en un análisis FODA que incluye la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder desarrollar una estrategia en base a esto. Debido a que el plan de negocios es para una empresa que no existe, solo se consideran factores externos que representan las oportunidades y amenazas para el mercado y sus segmentos.

3.1 Análisis FODA general

3.1.1 Oportunidades

Existe un mercado potencial para el negocio en el país de 19,6 millones de UF en 2021, con una proyección anual de crecimiento de un 9% para los próximos 4 años.

Un 62% del mercado tiene sobre un 40% a sus trabajadores teletrabajando, considerando un mercado altamente atractivo para los servicios de teletrabajo.

Los clientes toman importancia a las soluciones tecnológicas de teletrabajo, ven una ventaja en contar con soluciones que integren soluciones de colaboración, comunicación, seguridad y automatización.

Las propuestas de clientes hacen énfasis en materia de asesoramiento o un servicio más integral en cuanto a implementaciones, soporte y asesoría continua para tecnologías de teletrabajo.

Las tecnologías de teletrabajo son un artefacto más para avanzar a la madurez digital de las organizaciones. Más de un 60% de las empresas evaluadas han alcanzado un nivel intermedio donde buscan seguir creciendo en esta materia y fomentar el uso de tecnologías.

Ley de teletrabajo y mejor conectividad de internet en los hogares potencian las tecnologías de teletrabajo, porque permite su correcta operación bajo términos legales claramente establecidos.

Competidores ofrecen servicios genéricos de implementación y soporte sin otorgar asesorías proactivas en el uso de soluciones para el teletrabajo, al mismo tiempo, servicios de adaptación de tecnologías para el teletrabajo son escasos, de este modo, las propias organizaciones se adaptan a la modalidad de trabajo a distancia con poco respaldo de partners, puesto que mayoritariamente solo entregan servicio reactivo.

3.1.2 Amenazas

Los clientes tienen un gran poder de negociación debido a que existen diversos servicios sustitutos que pueden adecuarse a solicitud del cliente para su foco de adopción de este tipo de tecnología.

Una de las principales formas de conocimiento de la marca y contratación de servicios es por medio de recomendaciones, lo que representa una amenaza para el posicionamiento de la nueva empresa.

Los proveedores tienen un gran poder de negociación debido a que todos son de gran tamaño y no es fácil para las organizaciones una vez implementado, utilizar a otro proveedor de servicio. Así también, el nivel de especialización por cada uno de ellos hace menos flexible variar de proveedor.

3.1.3 Análisis FODA por Segmento

Para el análisis de los segmentos, sólo se considerarán oportunidades en cada uno de ellos, puesto que las amenazas afectan de forma generalizada a todos los segmentos. Las oportunidades están descritas a continuación.

Tamaño del mercado potencial: variable cuantitativa en función al porcentaje de cada segmento según datos obtenidos del diagnóstico.

Promedio de madurez digital: variable cuantitativa en función al nivel de madurez digital según rubro económico.

Intensidad de teletrabajo: variable cuantitativa en función al porcentaje de empresas que han adoptado la modalidad de teletrabajo a su personal.

Nivel competencia: variable cualitativa que indica el nivel de competencia de cada segmento.

Necesidad de productos complementarios de seguridad: variable cualitativa que indica necesidad de productos complementarios en seguridad de la información.

Necesidad de productos complementarios de automatización de tareas: variable cualitativa que indica necesidad de productos complementarios en seguridad de la información.

Necesidad de asesoría y capacitación continua en soluciones Microsoft: variable cualitativa que indica necesidad de capacitación para los siguientes años en materia de soluciones para el teletrabajo.

Posibilidad de sustitución por otro proveedor de servicios: variable cualitativa que indica la posibilidad de sustitución por otro proveedor “marca” de servicios Cloud.

En la siguiente tabla se observa el análisis por segmentos con la descripción de la incidencia de cada variable.

Tabla 9 Análisis FODA por segmento

| | Segmento A | Segmento B | Segmento C | Segmento D | Segmento E |
|---|---|--|--|---|--|
| | Modelo de negocios es completamente presencial, el promedio de empresas teletrabajando alcanza el 3.5% y sus rubros son Construcción, Alojamiento y Servicio de Comidas, Servicios Administrativos y de Apoyo, Industria Manufacturera. | Modelo de negocios es particularmente presencial, el promedio de las empresas teletrabajando alcanza el 8.5% y sus rubros son Suministro de Agua y Gestión de Desechos, Minería, Transporte y Almacenamiento, Salud y Asistencia Social. | Modelo de negocios medianamente presencial el promedio de empresas en modalidad de teletrabajo alcanza un 17% y sus rubros son Enseñanza, Actividades Inmobiliarias, Actividades Artísticas y Recreativas. | Modelo de negocios que puede ofrecerse en modalidad híbrida, tienen grandes áreas de apoyo que pueden trabajar a distancia, el promedio de las empresas alcanza un 28% teletrabajando y sus rubros son Actividades Profesionales y Técnicas Comercio. | Modelo que se sostiene con grandes áreas de apoyo, en promedio, un 64% y sus rubros son Administración Pública Actividades Financieras y de Seguros, Suministro de Electricidad y Gas, Información y Comunicaciones. |
| Tamaño del mercado Potencial | 2,6% | 3,7% | 1,9% | 30% | 61,8% |
| Promedio de madurez digital | 49% | 54% | 53% | 55% | 61% |
| Intensidad de teletrabajo | 3% | 6% | 13% | 36% | 40% |
| Nivel de competencia | Baja | Media | Baja | Alta | Alta |
| Necesidad de productos complementarios de seguridad | Baja | Media | Baja | Alta | Alta |
| Necesidad de productos complementarios de automatización de tareas | Baja | Baja | Baja | Media | Alta |
| Necesidad de asesoría y capacitación continua en soluciones Microsoft | Baja | Media | Baja | Alta | Alta |
| Posibilidad de sustitución por otro proveedor de servicios | Alta | Media | Media | Alta | Media |

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el atractivo por cada segmento, se normalizan las variables en una escala de 0 al 1. En el caso de la variable cuantitativa se normalizan utilizando la forma de normalización estadística basada en unidad.

$$X' = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

Para las variables cualitativas, se normalizan de forma discreta utilizando el criterio de Alta = 1, Media=0.5 y Baja = 0.

Para la variable nivel de competencia, se utiliza el criterio de forma inversa.

Tabla 10 Análisis FODA con variables normalizadas

| | Segmento A | Segmento B | Segmento C | Segmento D | Segmento E |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tamaño del mercado Potencial | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 1 |
| Promedio de madurez digital | 0 | 0,4 | 0,3 | 0,5 | 1 |
| Intensidad de teletrabajo | 0 | 0,1 | 0,3 | 0,9 | 1 |
| Nivel de competencia | 1 | 0,5 | 1 | 0 | 0 |
| Necesidad de productos complementarios de seguridad | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 1 |
| Necesidad de productos complementarios de automatización de tareas | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 |
| Necesidad de asesoría y capacitación continua en soluciones Microsoft | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 1 |
| Posibilidad de sustitución por otro proveedor de servicios | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, las variables se podrán en función de su importancia para obtener la matriz de atractivo por segmento y determinar cuáles son los segmentos más atractivos para el plan de negocio.

Tabla 11 Matriz de atractivo por segmento

| | Ponderación | Segmento A | Segmento B | Segmento C | Segmento D | Segmento E |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Tamaño del mercado Potencial | 15% | 0 | 0 | 0 | 0,08 | 0,15 |
| Promedio de madurez digital | 10% | 0 | 0,04 | 0,03 | 0,05 | 0,10 |
| Intensidad de teletrabajo | 5% | 0 | 0,00 | 0,01 | 0,04 | 0,05 |
| Nivel de competencia | 15% | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0 | 0 |
| Necesidad de productos complementarios de seguridad | 10% | 0 | 0,05 | 0 | 0,1 | 0,1 |
| Necesidad de productos complementarios de automatización de tareas | 15% | 0 | 0,1 | 0 | 0,08 | 0,15 |
| Necesidad de asesoría y capacitación continua en soluciones Microsoft | 20% | 0 | 0,1 | 0 | 0,2 | 0,2 |
| Posibilidad de sustitución por otro proveedor de servicios | 10% | 0,1 | 0,05 | 0,1 | 0,1 | 0,05 |
| | 1,0 | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 0,6 | 0,8 |

Fuente: Elaboración propia

4 Plan Estratégico

4.1 Estrategia genérica de negocio

En base a los resultados del diagnóstico, la estrategia genérica de negocios que se adoptará para que el plan de negocios propuesto pueda generar una ventaja competitiva, es la estrategia de foco en beneficio. De esta forma se busca ofrecer servicios a un segmento, con una propuesta de valor distintiva, abordando las variables del servicio que los proveedores actuales no están cubriendo. La propuesta contempla servicios enfocados en apoyar a las áreas de tecnología y gestión de cambio a impulsar las tecnologías para el teletrabajo, para aumentar el bienestar de las organizaciones y sacar el máximo provecho al uso de estas mismas, aportando a su madurez digital dentro de las organizaciones.

4.2 Definición del segmento Objetivo

En base a la información de la síntesis del diagnóstico, el plan estratégico estará enfocado en los siguientes segmentos de mercado.

Segmento E: empresa con modelo de negocios sostenidos con grandes áreas de apoyo y estas son de rubro administración pública, actividades financieras y de seguros, suministro de electricidad y gas, información y comunicaciones.

El segmento representa el 62% del mercado objetivo los que se traduce en 12MMUF al 2020, debido a que el segmento ya comenzó con tecnologías para el trabajo a distancia, la estrategia es aplicar un fuerte enfoque en marketing, para demostrar que puede administrar de mejor forma sus soluciones para el teletrabajo.

4.3 Definición del proveedor de servicio

Como proveedor de servicio, considerando las características que busca el segmento de mejorar en seguridad, automatización y evitar integraciones adicionales para otros servicios que pueden venir incluidos, se considera trabajar con Microsoft con la solución Microsoft 365. Contiene todas las funciones de servicio, automatización, seguridad, colaboración, comunicación todo desde una sola vista de producto y activable con diferentes modos de licenciamiento integrados desde el momento de la activación.

4.4 Marca

Antes de comenzar la declaración de posicionamiento, se debe crear la marca Digital Workplace 365 (DW365) es un nombre que hace referencia a tu lugar de trabajo, digitalizado desde cualquier lugar.

Cabe señalar que, en consulta con la Oficina de Propiedad Intelectual (INAPI), no existe ningún obstáculo legal para registrar el nombre de la marca propuesta "Digital Workplace 365" (DW365). Dado que no existe coincidencia el nombre en ninguna clase a registrar.

4.5 Posicionamiento

“Para las empresas que toman y adoptan el teletrabajo como una forma flexible y eficaz para la continuidad de sus operaciones y quieren mejorar su rendimiento optimizando el tiempo de sus trabajadores sin despreocupar aspectos de seguridad de la información.

Digital Workplace 365 es un Integrador especialista en soluciones Microsoft para el teletrabajo.

Que potencia y da soluciones para sacar el máximo provecho tecnológico a soluciones que permitan el trabajo colaborativo a distancia.

Porque somos especialistas, utilizando las mejores prácticas para adecuar estas tecnologías al personal de la organización.”

4.6 Misión

Brindar a las organizaciones soluciones y servicios tecnológicos que permitan elevar y simplificar su colaboración y conectividad con los más altos estándares de seguridad de la información.

4.7 Visión

Ser el principal referente Microsoft en soluciones de teletrabajo brindando a las organizaciones agilidad y eficiencia, en cómo se realiza la colaboración y trabajo a distancia de sus colaboradores.

4.8 Valores

Los valores representativos son:

- **Integridad**
- **Innovación**
- **Excelencia**
- **Colaboración**
- **Pasión**

El equipo de trabajo que conformará la empresa debe demostrar su Integridad, personas transparentes y consecuentes con acciones y compromisos que adquieren. La Innovación se basa en la constante búsqueda de soluciones creativas para enfrentar riesgos y oportunidades en el desarrollo de servicios, un valor fundamental para soluciones que se actualizan día a día. El equipo de trabajo debe demostrar su excelencia en la ejecución de toda actividad, entregando un servicio con logro en resultados y un permanente sentido de la calidad y responsabilidad. La colaboración fomentando el trabajo en equipo, asociándose en la entrega de servicios en conjunto interáreas con un solo objetivo, la satisfacción del cliente. Todo lo anterior en un ambiente donde el personal se sienta apasionado por su trabajo y la misma pasión pueda ser transmitida a los clientes.

Los valores anteriormente mencionados, permitirán generar una cultura corporativa saludable, que establezcan estándares de colaboración y ofrecer a los miembros del equipo un propósito compartido y un objetivo común, a su vez, permitir el reconocimiento de los clientes para mantener relaciones a largo plazo.

4.9 Estrategia de marketing

Tal como se menciona, el segmento de mercado el cual se desea apuntar finalmente este plan de negocio corresponde a industrias que han tomado con mucha fuerza el teletrabajo y tienen visto a futuro continuar en la misma modalidad o un modelo híbrido, puesto que vieron resultados positivos de esta modalidad. No obstante, este plan aplica a cualquier organización, que en algún grado necesite operar con su personal en modalidad teletrabajo donde requiera asistencia y apoyo en herramientas tecnológicas para este fin.

4.9.1 Producto

Al seleccionar el proveedor de servicios Microsoft, el tipo de servicios será orientado a especialización de servicios Microsoft bajo sus productos Microsoft 365 que están enfocados al trabajo colaborativo con integración nativa a soluciones de seguridad y automatización.

4.9.1.1 Servicios

Los servicios otorgados están principalmente enfocados en las preferencias de los clientes potenciales a las soluciones de teletrabajo. Se tiene como base, servicios estándares de operación que no se diferencian de la competencia, pero la falta de estos reducirá en gran medida su atractivo.

Por otro lado, el foco está en aquellos atributos que son realmente requeridos y que los competidores no lo contemplan en sus propuestas de valor. Como base de estos servicios está la capacitación continua y concientización de los servicios de teletrabajo; en un nivel superior será destacado la protección de la información y protección contra amenazas; por último, herramientas de teletrabajo avanzadas donde se resaltarán el uso de herramientas de automatización.

Para la entrega de servicio, se definen paquetes de soluciones que tendrán la flexibilidad de crecimiento según la cantidad de personas y niveles de especialidad. Con esto crece a otorgar soporte y distintos niveles de operación de modo de incrementar el atractivo de la oferta, entregando soluciones desde comunicación, colaboración hasta cubrir la seguridad y automatización de tareas.

Existirá un servicio de adopción básica que será la puerta de entrada para transformarse en un proveedor confiable y valorado por los clientes, el éxito de desarrollo de esta función permitirá a los clientes generar un óptimo trabajo de equipos, utilizando eficazmente las herramientas colaborativas que permitirán realizar sus funciones laborales con la misma o mayor velocidad que el trabajo presencial.

Las actividades correspondientes al servicio se desarrollan en los siguientes ámbitos de acción.

Essentials:

Soporte en aplicaciones: servicio estándar de soporte reactivo a las aplicaciones del servicio, servicios de correo, dominio, calendario, Teams,

Gestión de correo y calendario: administración de servicios de correo, listas de seguridad, publicación de calendario.

Reuniones virtuales: configuración de dominios permitidos, comunicación interna y externa, administración de calidad de redes.

Archivos y contenido: gestión sobre plataforma Sharepoint, Onedrive y sitios de Teams, etiquetado de documentos, co- autoría.

Herramientas de administración del trabajo básico: gestión sobre Whiteboard, Planner, Microsoft Viva integrado en Microsoft Teams.

Capacitación y concientización estándar en los ítems de soporte: capacitación focalizada para el uso integrado de soluciones Microsoft para el teletrabajo.

Advanced:

Administración de aplicaciones y dispositivos: gestión de PC y dispositivos móviles con zonas personales y empresariales.

Redes sociales e intranet: uso de Yammer y Sharepoint como intranet corporativa.

Administración de acceso e identidades: administración y gestión de Azure Active Directory, gestión de Multi Factor de autenticación y perfil de acceso condicionado a aplicaciones.

Protección contra amenazas: gestión de Azure active Directory en base a amenazas con protección contra amenazas directas.

Protección de la Información: gestión de reglas de *Data Loss Preventions* para evitar fuga de información.

Premium:

Administración de la seguridad: gestión centralizada de seguridad de la información.

Administración de cumplimiento: gestión de cumplimiento en base a normas internacionales.

Sistema telefónico, audioconferencia: integración de central telefónica y servicios de audioconferencia para reuniones en Teams.

Herramientas de administración del trabajo avanzado: servicios de gestión de Power Automate, gestión de flujos de trabajo y operación de RPA.

Análisis avanzado: servicios de disponibilidad de información con espacios de trabajo para PowerBI.

4.9.1.1 Licencias de soluciones Microsoft Modern Workplace

El principal foco de licencias, son las relacionadas con servicios Modern Workplace de Microsoft, entre ellas están todas las relacionadas con Microsoft 365 y sus subproductos, pero el enfoque del plan de negocios hará énfasis en cuyas licencias tengan lo mínimo para que una organización pueda ser habilitada con tecnologías de trabajo a distancia y colaboración.

4.9.1.2 Consultoría

La empresa otorgará servicios de consultoría que serán evaluados según capacidad y especialidad del equipo técnico de soluciones Modern Workplace.

4.9.2 Precio

4.9.2.1 Servicios

Para el análisis de precio, se utiliza la agrupación de servicios según las soluciones que requiera soporte y asesoría el cliente, estos son, Essential, Advanced y Premium.

Debido a que el mayor esfuerzo estará presente en la cantidad de usuarios que tenga el cliente, se definen tres niveles según cantidad de usuarios, estos son:

- Nivel 1 - 0-50 usuarios
- Nivel 2 - 51-249 usuarios
- Nivel 3 - 250-1000 Usuarios

Cada nivel tendrá la opción de crecimiento por paquetes de 30 usuarios o saltar al siguiente nivel de precio.

Con estas variables, las empresas podrán elegir el mejor plan que se adapte a sus necesidades.

Ilustración 17 Matriz de precios mensuales

| | Essentials | Advanced | Premium |
|--|--|--|---|
| | Soporte en aplicaciones de productividad | Mejores aplicaciones de productividad combinadas con funcionalidades de cumplimiento y seguridad | Mejores aplicaciones de productividad y capacidades avanzadas de seguridad, cumplimiento, voz y análisis. |
| | 30 Usuarios adicionales 8,5 UF | 30 Usuarios adicionales 11,5 UF | 30 Usuarios adicionales 14 UF |
| Nivel 1 - 10-49 usuarios | 20 | 45 | 60 |
| Nivel 2 - 50-249 Usuarios | 55 | 105 | 150 |
| Nivel 3 - 250-1000 usuarios | 100 | 150 | 190 |
| Soporte en aplicaciones | x | x | x |
| Gestión de correo y calendario | x | x | x |
| Reuniones virtuales | x | x | x |
| Archivos y contenido | x | x | x |
| Herramientas de administración del trabajo básico | x | x | x |
| Capacitación y concientización estándar en los ítem de soporte | x | x | x |
| Administración de aplicaciones y dispositivos | | x | x |
| Redes sociales e intranet | | x | x |
| Administración de acceso e identidades | | x | x |
| Protección contra amenazas | | x | x |
| Protección de la Información | | x | x |
| Administración de la seguridad | | | x |
| Administración de cumplimiento | | | x |
| Sistema telefónico, audioconferencia | | | x |
| Herramientas de administración del trabajo avanzado | | | x |
| Análisis avanzado | | | x |

Fuente: Elaboración propia

4.9.2.2 Licencias de soluciones para modern workplace (Microsoft)

Las organizaciones generalmente compran sus licencias directamente a la marca, esto puede ser vía tarjeta de crédito o emisión de órdenes de compra con firma directa con Microsoft en base a un contrato de Software Assurance [30], no obstante, se estima que, por medio de venta cruzada, se puede incentivar la compra de licencia, simplificando la gestión interna de los clientes en la adquisición de suscripciones. La experiencia de las empresas que han realizado esta venta, indican que alrededor de un 20% de sus clientes adquieren licencias a través de la empresa que otorga servicios de administración y soporte. El valor promedio de los productos es de US\$12.5 por usuario mensual. Cuyo margen de ganancia es de un 8%.

4.9.2.3 Consultoría

Los servicios de soporte, adopción, consultoría y proyecto serán estimados en 1,1 UF la hora.

Los valores informados son totalmente competitivos y como referencia, empresas que realizan actividades similares de consultoría en servicios de esta naturaleza, su valor HH son de 1,9 UF de consultoría con servicios de ingeniero senior y 2 UF especialista, los valores fueron validados en las entrevistas realizadas a empresas del rubro.

El precio cobrado finalmente a un cliente dependerá del alcance del requerimiento y de las horas requeridas para su ejecución.

4.9.3 Plaza-Canales

La venta de licencias y servicios se realizará preferentemente remoto, servicio remoto utilizando herramienta de colaboración.

Existirá un servicio web para la solicitud de servicios, asistidos por Bot (Programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas mediante Internet) que interactúen en un chat en línea.

Para los servicios, se utilizará una herramienta de administración de servicios TI o también llamadas ITSM para la comunicación formal en medición de tiempos del cliente.

4.9.4 Promoción

La promoción se desarrollará dirigida a los mercados objetivo, para este caso se apunta a obtener la atención del segmento seleccionado.

Eventos: se trabajará inicialmente en casos de éxito para respaldar la marca y presentarlos a través del Microsoft a los clientes y eventos de presentación de productos incentivando la contratación y fidelización de clientes.

Email Marketing: se considera envío de correos con información relevante de las empresas, consejos, casos de éxito, noticias, con la intención de generar leads, se hará utilizando a través de correo compartiendo información relevante al público objetivo

señalado, automatizado desde una solución CRM con capacidad de envío de correos masivos y seguimiento de apertura.

Posicionamiento Web: se considera realizar un servicio de tipo SEO (Search Engine Optimization) para el diseño de la página web de la empresa que optimice la búsqueda del sitio a través de internet y será complementado con un servicio SEM (Search Engine Marketing) por campañas de publicidad a través de Google Ads.

Redes Sociales: el público objetivo de la campaña son altos cargos de las áreas de TI, al ser del rubro empresarial, se estima que la red social óptima para usar este perfil de persona es LinkedIn.

Visitas comerciales: como venta directa, se considera las visitas presenciales a las oficinas de los clientes, presentando al equipo de trabajo y discutir los diferentes aspectos de la oferta comercial que la empresa entrega.

Los eventos, email, posicionamiento web y redes sociales requiere contenido que será creado por periodistas para ser publicados semanalmente a través de las distintas herramientas para la promoción.

Parte de los gastos en marketing, tiene como objetivo generar conocimiento de la marca y posicionarse en el mercado para lograr convertir una cantidad importante de contactos en clientes para la empresa, las ventas indirectas son fundamentales para este tipo de conversión, así también las visitas comerciales que incentivarán la conversión de clientes.

Tabla 12 Proyección de gastos de promoción

| Marketing | Año 0 MMCLP | Año 1 MMCLP | Año 2 MMCLP | Año 3 MMCLP |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| SEO/SEM | | 5,0 | 11,0 | 22,0 |
| LinkedIn Ads | | 2,0 | 3,0 | 6,0 |
| Email Marketing | | 1,5 | 2,5 | 5,0 |
| Notas periodista | | 1,0 | 3,0 | 6,0 |
| Total Marketing digital | 0,0 | 9,5 | 19,5 | 39,0 |
| Visitas comerciales | | 4,0 | 8,0 | 10,0 |
| Eventos | | 4,0 | 10,0 | 13,0 |
| Bot de autoatención | | 0,3 | 0,3 | 0,6 |
| Diseño e imagen /marca | 3,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Total marketing tradicional | 3,0 | 9,3 | 19,3 | 24,6 |
| Total | 3,0 | 18,8 | 38,8 | 63,6 |

Fuente: Elaboración propia

Se utiliza el funnel de ventas para proyectar los resultados de la inversión de marketing, considerando las etapas de:

- Lead
- (MQL) Marketing Qualified Lead
- (SAL) Sales Accepted Lead
- (SQL) Sales Qualified Lead
- Win, Closer Business

Utilizando una tasa de conversión óptima para empresas B2B, estudio realizado por Propelgrowth [31] se consideran iniciar con una cantidad de 1500 contactos iniciales con un crecimiento de 15% anual.

Tabla 13 Proyección de nuevos clientes por año

| | | | |
|-------------------------|------|----------|----------|
| Crecimiento de clientes | 15% | | |
| Contactos iniciales | 1500 | | |
| Ratios de conversión | Año1 | Año2 | Año3 |
| Lead a MQL | 5% | 7% | 8% |
| MQL a SAL | 60% | 62% | 63% |
| SAL a SQL | 50% | 51% | 52% |
| SQL a Venta | 27% | 28% | 29% |
| Contactos iniciales | 1500 | 1725 | 1983,75 |
| Lead | 75 | 120,75 | 158,7 |
| SAL | 45 | 74,865 | 99,981 |
| SQL | 22,5 | 38,18115 | 51,99012 |
| Venta | 6 | 11 | 15 |

Fuente: Elaboración Propia

Se estima una retención de clientes de 81% año a año derivado del diagnóstico, considerando el riesgo de pérdida de clientes por factores de cambio de partner o cambio de proveedor de servicios Cloud.

Tabla 14 Estimación de clientes por año

| | | | |
|--|------|------|------|
| Estimación de clientes | Año1 | Año2 | Año3 |
| Proyección acumulada con nuevos clientes por año | 6 | 17 | 29 |
| Retención de clientes | | 81% | 81% |
| Clientes por año | 6 | 14 | 23 |

Fuente: Elaboración propia

4.10 Mapa estratégico

4.10.1 Perspectiva de Recursos

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Desde este punto se define la relación con los proveedores, alto conocimiento del mercado ampliando las redes de contacto, personal altamente comprometido y las herramientas tecnológicas necesarias para la gestión del negocio.

4.10.2 Perspectiva de Procesos

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Aquí se definen objetivos de procesos eficientes y eficaces que permitan aumentarla calidad de servicio y disponer de capital de trabajo.

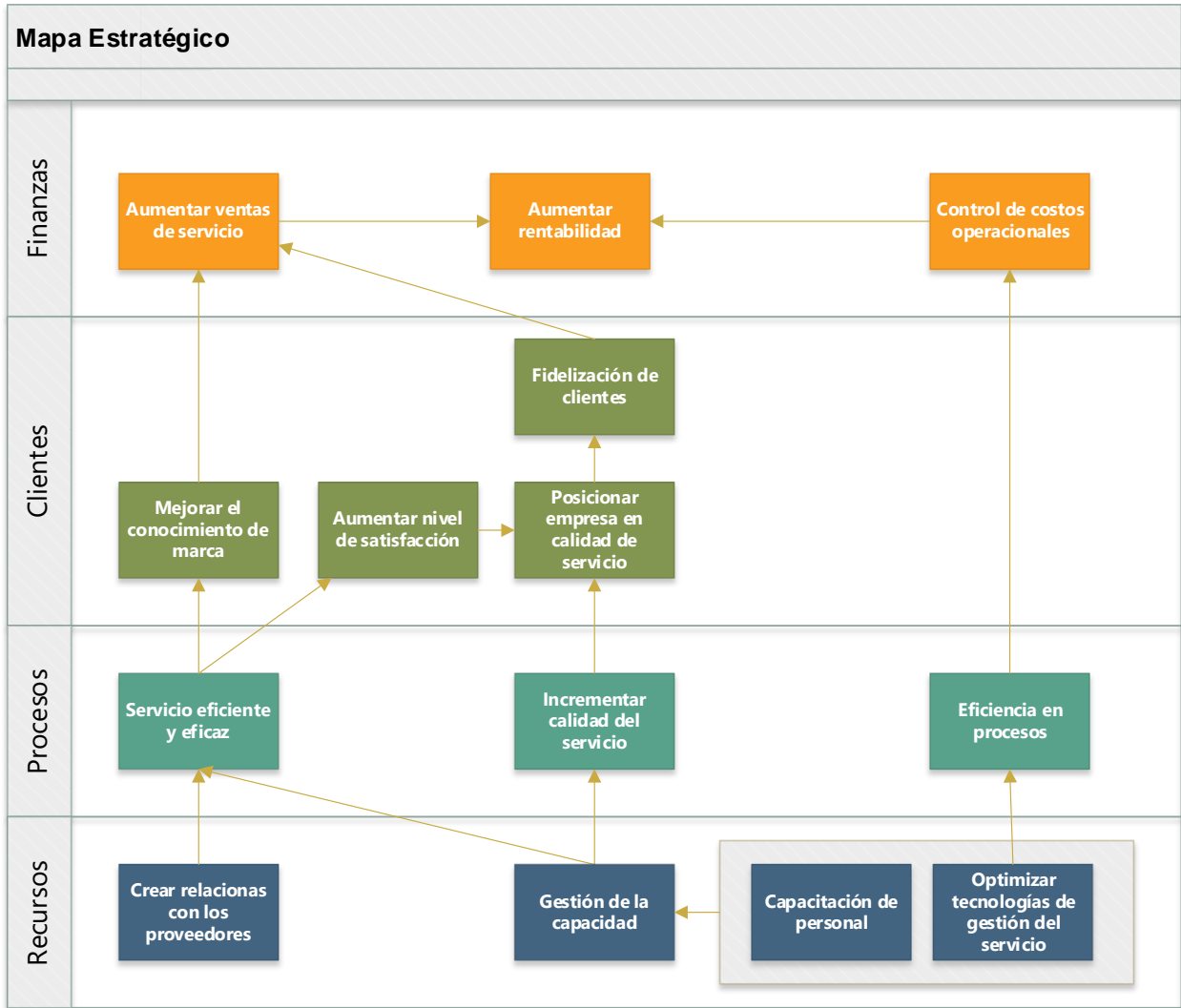
4.10.3 Perspectiva de Clientes

La satisfacción del cliente como indicador configurando objetivos que apunten a la satisfacción y posicionamiento de la empresa.

4.10.4 Perspectiva financiera

Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costos. Los objetivos planteados están relacionados con el aumento del margen que se obtengan de los servicios aumentando el valor de la organización.

Ilustración 18 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Cumpliendo con todos los objetivos por parte del modelo de negocio, la empresa podrá aumentar su rentabilidad, mantenerse en el tiempo y como consecuencia aumentar su valor.

4.10.5 Operación de la estrategia

Para iniciar la operación de la compañía, se presenta un conjunto de actividades principales con sus respectivos indicadores y responsables que permitan cumplir con los objetivos planteados, las actividades deberán ser revisadas año a año en la organización.

Tabla 15 Actividades correspondientes al cumplimiento de metas.

| Perspectiva | Objetivo | Dueño | Indicador | meta | Iniciativas |
|-------------|---|--|---|------------|--|
| Financiera | Aumentar ventas de servicio | Gerente Comercial | Margen operacional / Ingresos totales | kpi>22% | Estrategia de marketing, Promoción |
| | Aumentar rentabilidad | Gerente general | EBIT | kpi >=10% | Plan estratégico |
| | Control de costos operacionales | Encargado de Administración y Finanzas | Costo venta / Venta | kpi <= 80% | Definir pago de servicios a Microsoft sobre los 30 días, Emisión y pago oportuno de facturas |
| Clientes | Posicionar empresa en calidad de servicio | Gerente de servicios | Obtener certificaciones a nivel de empresa | kpi >= 3 | Estrategia de servicios |
| | Aumentar nivel de satisfacción | Gerente de servicios | Encuesta NPS | kpi>=90 | Modelo operativo de cliente en el centro. |
| | Fidelización de clientes | Gerente Comercial | (N° al final del periodo - N° de clientes adquiridos durante el periodo) / Clientes al comienzo del periodo | kpi>85% | Plan de marketing, promoción. |
| | Mejorar el conocimiento de marca | Gerente Comercial | Incrementar la cantidad de reseñas en redes sociales y generación de eventos a posibles clientes | Kpi>25% | Plan de marketing, promoción. |
| Procesos | Servicio eficiente y eficaz | Gerente de servicios | Cumplimiento de SLA | kpi > 90% | Entrega de servicios |
| | Incrementar calidad del servicio | Gerente Comercial | NPS positivo / número de servicios | kpi >80% | Modelo operativo de cliente en el centro. |
| | Eficiencia en procesos | Gerente de servicios | Mejora en tiempos diseñados para la entrega de servicio | kpi >20% | Optimizar la entrega de servicio en Plan Operacional |
| Recursos | Crear relaciones con los proveedores | Gerente Comercial | % de venta de servicios relacionados a sus productos | kpi >=15% | Negociar oportunidades de servicios con Microsoft. |
| | Desarrollar y fortalecer competencias en soluciones Microsoft | Gerente de servicios | Índice de capacitación (HH Capacitaciones realizadas / HH Trabajadas) x100 | kpi >90% | Estrategia de servicios. |
| | Gestión de la capacidad | Gerente Comercial | Distribución correcta de carga de trabajo equipo ingeniería Capacidad Real / Capacidad Efectiva | Kpi >=90% | Gestión de proyectos, control de capacidad. |
| | Optimizar herramientas tecnológicas para la gestión del servicio y trazabilidad | Gerente de servicios | Registro de requerimientos / Total de registros recibidos | kpi >= 90% | Entrega de servicios, optimización solución ITSM |

Fuente: Elaboración propia.

5 Plan operacional

El plan operacional es uno de los factores críticos para este plan de negocios. La forma en la cual se otorgan los servicios se puede transformar en un elemento diferenciador sobre la competencia.

El plan de negocios contempla crear un equipo de trabajo para la entrega de servicios de gestión, administración, operación y fortalecimiento de soluciones para el teletrabajo con de soluciones Microsoft 365 y la venta de licencias que complementen el uso de estos servicios.

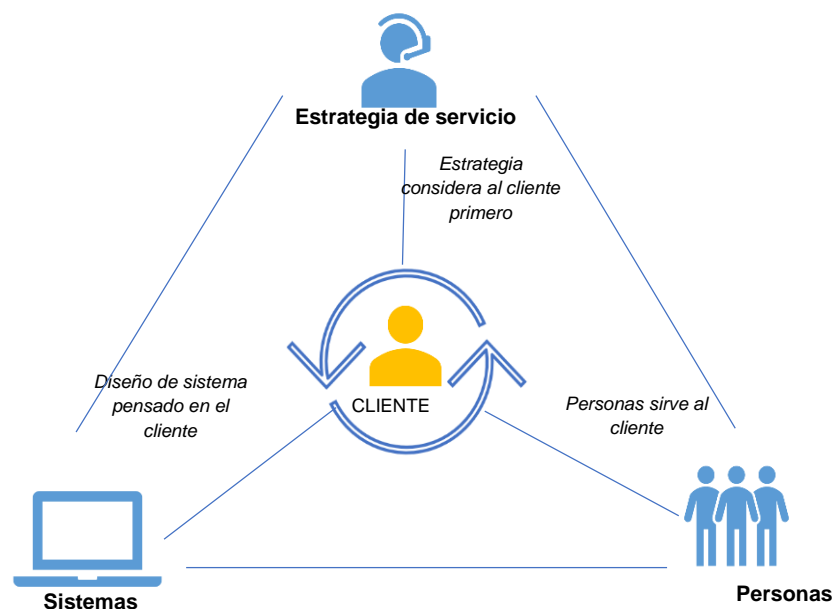
Es importante considerar las principales características de los servicios.

- Son intangibles
- Se producen y consumen en forma simultánea
- Sólo se puede observar su resultado después de hechos
- Requieren de contacto directo con el cliente
- No son inventariables
- Generalmente corresponden a una mezcla de atributos tangibles e intangibles (paquete de servicios)

5.1 Modelo Operativo

El plan operacional irá con una estrategia operacional de cliente en el centro de toda la organización, con el objetivo de alinear los procesos, cultura interna y tecnología al servicio centrado en el cliente.

Ilustración 19 Triángulo de servicio Karl Albrecht, 1988



El proceso se basará en dar seguimiento a los actuales clientes en cada uno de los canales de comunicación e interacción, se realizará seguimiento a los comentarios de los clientes y con estos se activará proactivamente los posibles escenarios de necesidades y preferencia que tengan. Se mantendrá un enfoque colaborativo compartiendo contenido de su interés, no sólo ofertas de productos y servicios. Se trabajará constantemente en crear procesos sistemáticos y automáticos para dar rápidas respuestas y eficientes para mejorar la experiencia de los clientes y fortalecer la estrategia de servicio para procurar estar siempre a la vanguardia de las tecnologías para el teletrabajo y conocer las actuales preferencias de los clientes para incluirlos en la estrategia de cliente en el centro.

5.2 Estrategia de servicio

La estrategia estará basada en la calidad y conocimiento tecnológico del equipo especialista y como modelo de calidad se usará el ciclo de mejora continua de la calidad, en cuatro pasos, según el concepto ideado por Shewhart y Deming. También denominado Ciclo Deming-Shewhart.

Ilustración 20 Ciclo Deming-Shewhart



Fuente: nueva-iso-9001-2015 [32]

Se aplicará como un proceso sistemático para obtener un aprendizaje y conocimiento para la mejora continua de un producto Microsoft 365 y sus constante actualizaciones, Así se asegura que los servicios otorgados cumplan con las expectativas del cliente donde constantemente se irán analizando los acuerdos de niveles de servicios ofrecidos a los clientes.

5.3 Gestión de proyectos

Otro factor fundamental para provisionar los servicios es la gestión de proyectos, en proyectos de consultoría, por implementación de nuevas plataformas o servicios de administración, operación y mantenimiento que requerirán de una etapa de transición para tomar adecuadamente el servicio y cumplir con los SLA acordados con el cliente.

Las fases para gestionar proyectos son:

Ilustración 21 Fases de gestión de proyectos



Fuente: PMBook 5 fases de un proyecto [33]

La gestión de proyectos validará la capacidad de los equipos técnicos, evaluando su disponibilidad, desempeño y calidad del resultado en actividades específicas. Este proceso permitirá ajustar, optimizar y mejorar procesos que no estén alineados a la estrategia de entregar un servicio de calidad en los tiempos acordados con el cliente.

5.4 Entrega de servicios

Se utilizará ITIL [34] como marco de referencia en la entrega de servicios, su objetivo es proporcionar las mejores prácticas para la Gestión de Servicios TI, proporcionando una serie de procesos integrados para entregar con alta calidad la provisión y soporte operacional de los servicios ofrecidos por la empresa.

Al cliente, el servicio será entregado en forma remota, tomando ventaja de la naturaleza de los servicios Microsoft que son accesibles desde internet con acceso seguro para la administración. La comunicación con los clientes será principalmente por un sistema ITSM [35] normado por procesos ITIL que permitirá medir y comunicar eficazmente en avance de los requerimientos de clientes en base a los acuerdos de niveles de servicios acordados.

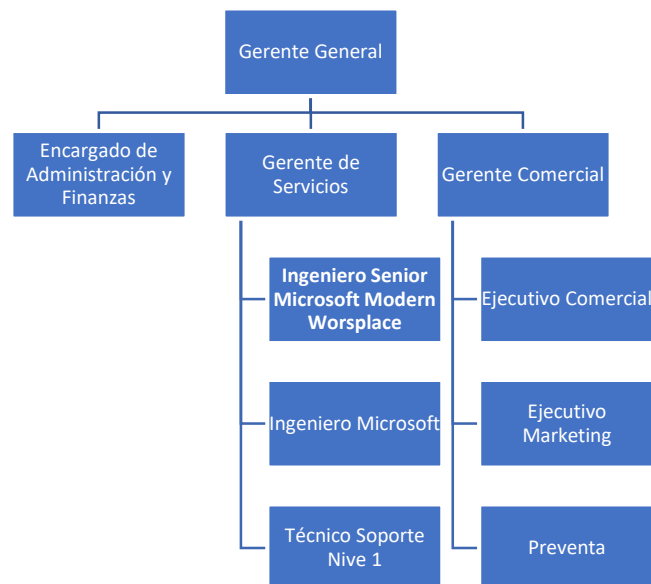
5.5 Personas

El capital humano es un factor clave para el desarrollo de este modelo de negocio. Contratar a las personas adecuadas puede determinar el éxito o el fracaso. De ellas, se esperan habilidades de comunicación, que sean innovadoras, que realicen gestión de tiempo, sean capaces de priorizar, adaptarse y que tengan una buena capacidad técnica capaz de movilizar sus conocimientos, aptitudes y competencias dentro del ámbito de la herramienta que soportan.

5.5.1 Estructura organizativa

En este modelo de negocios, se plantea una estructura definida en base a funciones operativas de cada área y como parte de una estrategia de crecimiento escalable en el tiempo.

Ilustración 22 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5.5.1.1 Gerente General

La función del gerente será planificar y controlar la gestión de la empresa. La persona debe ser capaz coordinar la función de las distintas áreas para que se cumplan los objetivos del negocio y armar redes de contacto.

5.5.1.2 Encargado de Administración y Finanzas

Responsable de la labor contable y financiera de la empresa. Realizará control de gestión, será responsable de generar recordatorios para que el administrador de cuentas realice la función de cobranza.

5.5.1.3 Gerente de servicios

Responsable de administrar los recursos operacionales de la compañía, gestión de capacidad, velando por que se cumplan los acuerdos de servicios ofrecidos al cliente. En un inicio, Ingeniero Microsoft Modern Workplace, apoyando la operación y proyectos, una vez comience a aumentar la carga operacional y se sume dotación, será encargado de supervisar y coordinar el área de ingeniería.

5.5.1.4 Ingeniero Microsoft Modern Workplace

Personal clave para el negocio, son la cara visible para presentar los proyectos de soluciones para el teletrabajo. Debe ser capaz de mostrar un alto grado de conocimiento que permita dar confianza al cliente, son una de las principales caras visible a cliente, quienes otorgan soluciones de acuerdo con la necesidad del cliente. Estas personas deben tener alto conocimiento de soluciones Microsoft relacionadas con el teletrabajo, pero a la vez, deben tener buenas relaciones interpersonales y ser proactivos para mantener un contacto continuo con los clientes, así obtener una buena retroalimentación de ellos.

5.5.1.5 Ingeniero Microsoft

Es quien atenderá el nivel 2 de soporte mesa de ayuda, atenderá servicio operacional de la plataforma, dará soporte a todos los productos Microsoft, es por este motivo, que requiere un alto entrenamiento, su nivel de escalación es el Ingeniero Modern Workplace y el proveedor de servicios Microsoft.

5.5.1.6 Técnico soporte nivel 1

Son otra pieza clave para el servicio, son quienes están día a día con el cliente en contratos de administración y operación de plataforma. Se basarán en las prácticas de ITIL de gestión de servicios, serán el primer nivel de una mesa de servicio que atenderá en base a los acuerdos de servicios preestablecidos con el cliente, también poseerá un árbol de decisiones de acuerdo al tipo de consulta, incidente o requerimiento que solicite el cliente, por este motivo, no requiere gran experiencia soluciones Microsoft. Debe ser capaz de mantener un lenguaje cordial, en base a script sobre manejo situacional con los clientes, afrontando enojo y molestia sin caer en discusión siendo capaces de otorgar soluciones lo más rápido posible dentro del ámbito del servicio.

5.5.1.7 Gerente Comercial

Responsable de poner en marcha el plan de marketing de la organización y definir la estrategia de venta.

5.5.1.8 Ejecutivo de Marketing

El ejecutivo responderá antes las necesidades de marketing digital y tradicional, coordinando las acciones de la estrategia de marketing, trabajando de la mano con el gerente comercial, ejecutivo comercial y preventa que conforman el equipo de ventas, de tal forma que toda la estrategia comercial se encuentre alineada. Será el responsable del posicionamiento de la empresa, estará a cargo de todo medio de comunicaciones de la organización, sitio web, redes sociales, formato de canales de comunicación y creación de eventos. También coordinará las relaciones con proveedores y alianzas estratégicas que pueda acceder la compañía.

5.5.1.9 Ejecutivo Comercial

Responsable de búsqueda de nuevos clientes, se hará cargo de confirmar los usuarios que han mostrado interés en los medios de contacto digitales al llenar formularios. El ejecutivo debe ser multidisciplinario, es decir, contar con la habilidad de atender requerimientos electrónicos, así como físicos, por ejemplo, atendiendo a eventos como los descritos en el capítulo que responde al plan de marketing. Se espera alguien extrovertido y que ya posea una amplia red de contactos. El ejecutivo contará con el apoyo de la preventa, para consultas y definiciones altamente técnica.

5.5.1.10 Preventa

El perfil es una persona con alto conocimiento teórico de soluciones Microsoft que logre acompañar a los ejecutivos comerciales y explicar de mejor forma las bondades de los productos y pueda dimensionar los alcances de servicios a contratar, es la conexión entre el área comercial e ingeniería.

5.5.2 Plan de dotación en base a demanda estimada de servicio

En base a métricas de marketing, matriz de servicios y tamaño de organizaciones, se puede estimar la demanda.

Tabla 16 Demanda estimada de servicios

| Nivel de empresa | % del mercado objetivo | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------|------------------------|----------|-----------|-----------|
| Nivel 1 - 10-49 usuarios | 14% | 1 | 2 | 3 |
| Nivel 2 - 50-249 Usuarios | 37% | 2 | 5 | 7 |
| Nivel 3 - 250-1000 usuarios | 53% | 3 | 7 | 13 |
| Mix de planes | | | | |
| nivel 1 - Essentials | 60% | 1 | 1 | 2 |
| nivel 1 - Advanced | 30% | 0 | 1 | 1 |
| nivel 1 - Premium | 10% | 0 | 0 | 0 |
| nivel 2 - Essentials | 60% | 1 | 2 | 4 |
| nivel 2 - Advanced | 30% | 1 | 2 | 2 |
| nivel 2 - Premium | 10% | 0 | 1 | 1 |
| nivel 3 - Essentials | 60% | 2 | 4 | 7 |
| nivel 3 - Advanced | 30% | 1 | 2 | 4 |
| nivel 3 - Premium | 10% | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 6 | 14 | 23 |

Fuente: Elaboración propia

La demanda de licencias se puede estimar considerando cross selling desde los servicios ya adquiridos, considerando que un 25% de las organizaciones que adquieren servicios adquirirán licencias para su personal, del mismo modo, empresas que adquieren licencias, año a año.

Tabla 17 Estimación de licencias

| Estimación de licencias | Año1 | Año2 | Año3 |
|----------------------------------|------|------|------|
| Empresas con Servicios | 6 | 14 | 23 |
| Empresas que adquieren licencias | 2 | 3 | 6 |
| Cantidad de licencias estimadas | 250 | 1000 | 4000 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la estimación de demanda, se proyecta el equipo de trabajo para sostener la carga de trabajo.

Durante el primer año, se considera solo el personal esencial para que la organización inicie sus operaciones y la implementación de las plataformas digitales requeridas para la operación. Por ser una empresa de servicios, el personal es uno de los mayores gastos, por esto, se considera iniciar con una dotación reducida que compartirá roles de servicio y en función al crecimiento de los ingresos y servicio contratados irá creciendo la dotación.

Los salarios se determinarán en función de los ingresos del mercado, ya que deben ser competitivos para atraer y contratar expertos en soluciones Microsoft.

Tabla 18 Proyección de Dotación y remuneración – en millones de pesos










| Cargo | Año1 | Año2 | Año3 | Remuneración | Año1 | Año2 | Año3 |
|---|------|------|------|--------------|-------|-------|-------|
| Gerente General | 0,5 | 0,5 | 1 | 4,5 | 27,0 | 27,0 | 54,0 |
| Encargado de Administración y Finanzas | 0,5 | 0,5 | 1 | 2,8 | 16,8 | 16,8 | 33,6 |
| Gerente de Servicios | 0,5 | 0,5 | 1 | 4,2 | 25,2 | 25,2 | 50,4 |
| Ingeniero Senior Microsoft Modern Workplace | 0,5 | 1 | 2 | 2,6 | 15,6 | 31,2 | 62,4 |
| Ingeniero de Microsoft | 1 | 2 | 3 | 2,2 | 26,4 | 52,8 | 79,2 |
| Técnico Soporte Nivel 1 | 0,5 | 2 | 4 | 1,5 | 9,0 | 36,0 | 72,0 |
| Gerente Comercial | 0 | 0,5 | 1 | 4,2 | 0,0 | 25,2 | 50,4 |
| Ejecutivo Comercial | 0,5 | 2 | 3 | 2,2 | 13,2 | 52,8 | 79,2 |
| Ejecutivo Marketing | 0,5 | 1 | 1 | 2,0 | 12,0 | 24,0 | 24,0 |
| Preventa | 0,5 | 1 | 2 | 1,8 | 10,8 | 21,6 | 43,2 |
| Total | | | | | 156,0 | 312,6 | 548,4 |

Fuente: Elaboración propia

5.6 Resumen del modelo de negocios

Para resumir en análisis completo del plan de negocios se genera un modelo Canvas que permite sintetizar cómo se gestionará la empresa de una mirada general para deducir con claridad la propuesta de valor con sus principales ingresos y gastos.

Ilustración 23 Síntesis de modelo de negocios

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Socios Clave  Proveedore Cloud, Microsoft. | Actividades Clave  <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca • Certificaciones que permitan subir de nivel en Microsoft partner • Gestión de retención de clientes <hr/> Recursos Clave  <ul style="list-style-type: none"> • Especialistas en Microsoft Modern Workplace • Ejecutivos comerciales Microsoft • Canal web de atención de usuario. | Propuesta de valor  <p>Digital Workplace 365 (DW365)</p> <p>Es un facilitador en el uso de servicios Microsoft que impulsa el acceso a tu trabajo desde cualquier lugar y horario, con soluciones tecnológicas modernas que impulsan el trabajo en equipo y colaboración al más alto estándar de digitalización con un entorno robusto en ciberseguridad.</p> | Relaciones con clientes  <ul style="list-style-type: none"> • Venta Atención de ejecutivos comerciales. • Servicio Reuniones de seguimiento Retroalimentación de servicios • Fidelización eventos, webinar, newsletter <hr/> Canales  <ul style="list-style-type: none"> • No presenciales Sitio web, Redes Sociales, Email Marketing, Bot de autoatención. • Atención directa Atención remota, Venta directa | Segmentos de cliente  <p>Segmento E Empresa con modelo de negocios sostenidos con grandes áreas de apoyo que pueden teletrabajar, estas son de rubro Administración Pública Actividades Financieras y de Seguros, Suministro de Electricidad y Gas, Información y Comunicaciones</p> |
| Estructura de costos  <ul style="list-style-type: none"> • Costos en remuneraciones de personal • Costo de marketing y ventas • Costo de plataforma de software | | Fuente de ingresos  <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos mensuales por tipo de servicio y tamaño de empresa por cantidad de empleados • Ingreso por licencias • Ingreso por proyectos personalizados en productos Microsoft 365 | | |

Fuente: Elaboración propia

6 Evaluación de factibilidad económica

6.1 Horizonte del proyecto.

El plan de negocios, se considera una evaluación de proyecto a 3 años, considerando el objetivo de alcanzar una utilidad acumulada de MM\$180 al tercer año antes de impuesto.

6.2 Estimación de Ingresos

La previsión de ingresos se basa en la estimación de la demanda y la definición de precios tal como se define en la estrategia

La proyección considera ingresos por venta de licencias y planes de servicios mensuales contratados por los clientes, para simplificar el cálculo, no se considera HH de consultoría adicional a los planes de servicios.

Tabla 19 Ingresos por venta de servicios – en millones de pesos.

| Tipo de plan | Precio UF | Precio CLP | Año1 | Año2 | Año3 |
|----------------------|-----------|------------|--------------|--------------|--------------|
| nivel 1 - Essentials | 20 | 0,6 | 7,4 | 7,4 | 14,9 |
| nivel 1 - Advanced | 55 | 1,7 | 0,0 | 20,5 | 20,5 |
| nivel 1 - Premium | 100 | 3,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| nivel 2 - Essentials | 45 | 1,4 | 16,7 | 33,5 | 67,0 |
| nivel 2 - Advanced | 105 | 3,3 | 39,1 | 78,1 | 78,1 |
| nivel 2 - Premium | 150 | 4,7 | 0,0 | 55,8 | 55,8 |
| nivel 3 - Essentials | 60 | 1,9 | 44,6 | 89,3 | 156,2 |
| nivel 3 - Advanced | 150 | 4,7 | 55,8 | 111,6 | 223,2 |
| nivel 3 - Premium | 190 | 5,9 | 0,0 | 70,7 | 141,4 |
| Total | | | 163,7 | 466,9 | 757,1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Ingresos por venta de licencias – en millones de pesos.

Se estima una venta de licencias a un 20% de las empresas que otorgará servicio.

| | Valor USD | Valor CLP |
|--|-----------|-----------|
| Valor promedio licencias usuario / Mensual | 12,5 | 9975,125 |

| | Año1 | Año2 | Año3 |
|-----------------------|-------------|--------------|--------------|
| Empresas | 2 | 3 | 5 |
| Cantidad de licencias | 250 | 1000 | 4000 |
| Monto de venta | 29,9 | 119,7 | 478,8 |
| Costo de licencia | 27,5 | 110,1 | 440,5 |
| Margen de 8% | 2,4 | 9,6 | 38,3 |

Fuente: Elaboración propia

Se realiza un supuesto, que la retención de clientes será de un 55% anual en los periodos de evaluado el proyecto.

Con los datos de proyección se puede evaluar que la participación de mercado es de 0,03% el primer periodo, 0,07% el segundo periodo y 0,14 en tercer periodo, puede parecer relativamente bajo, esto es debido al gran tamaño del segmento objetivo y el nivel alto de competencia.

Tabla 21 Ingresos vs esfuerzo de venta - en millones de pesos

| Ingresos | Año1 | Año2 | Año3 |
|---|----------------|----------------|------------------|
| Tamaño del mercado | \$722.937,6 | \$788.002,0 | \$858.922,2 |
| Ingresos por servicios y licencias | \$193,6 | \$586,6 | \$1.235,9 |
| Participación del mercado | 0,03% | 0,07% | 0,14% |
| Marketing | \$18,8 | \$38,8 | \$63,6 |
| Personal Ventas | \$24,0 | \$74,4 | \$122,4 |
| Gastos esfuerzo en venta | \$42,8 | \$113,2 | \$186,0 |

Fuente: Elaboración propia

6.3 Estimación de costos

6.3.1 Costos de venta

Uno de los principales costos de venta, serán los relacionados con la venta de licencias, que será proporcional a la cantidad de licencias vendidas a los clientes.

Otra parte de los costos de venta, está relacionado con la plataforma CRM SaaS, que tiene como objetivo captar nuevos clientes y gestionar las ventas de estos mismos.

Tabla 22 Costo de venta - en millones de pesos

| Costos de venta | Año1 | Año2 | Año3 |
|---------------------|--------|---------|---------|
| Costo de licencias | \$27,5 | \$110,1 | \$440,5 |
| Plataforma CRM SaaS | \$0,3 | \$0,4 | \$0,6 |
| Total | \$27,8 | \$110,5 | \$441,1 |

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Gastos de Administración y Ventas

A raíz de que el plan de negocios se basa principalmente en servicios, el gasto más importante está relacionado a las remuneraciones de personal. Estos gastos son el 83% del gasto total del GAV y lo sigue el gasto en marketing, que es de un 10% en el periodo del análisis del plan.

En otros, se realiza una provisión sobre los gastos de un 5% para cubrir pagos de obligaciones imprevistas.

Tabla 23 Gastos de Administración y Ventas - en millones de pesos

| Administración y ventas | Año1 | Año2 | Año3 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Suscripción Anual Microsoft Partner | \$0,4 | \$0,4 | \$0,4 |
| Remuneraciones | \$156,0 | \$312,6 | \$548,4 |
| Marketing | \$18,8 | \$38,8 | \$63,6 |
| Capacitaciones | \$0,2 | \$1,0 | \$1,7 |
| Plataforma ITSM | \$1,4 | \$1,3 | \$2,5 |
| Licencias de servicios ofimáticos | \$1,4 | \$1,3 | \$2,5 |
| otros | \$8,9 | \$17,8 | \$31,0 |
| Total | \$187,2 | \$373,1 | \$650,0 |

Fuente: Elaboración propia

6.4 Inversión

6.4.1 Inversión en activo fijo

Se considera adquirir estaciones de trabajo portátil para todo trabajador de la compañía. Serán notebook de tipo empresarial cuyas características mínimas son CPU Intel I7, 16GB RAM y unidad de almacenamiento 512GB.

Adicionalmente se incluye disponer a los empleados de silla y escritorio para su mejor comodidad en su hogar.

Los activos son depreciados aceleradamente de acuerdo a la tabla de vida útil de bienes físicos de activo inmovilizado. [36]

Tabla 24 Activos Fijos -- en millones de pesos

| Activos Fijos | Costo Unitario | Cantidad año 0 | Cantidad año 2 | Cantidad año 3 | Año 0 | Año1 | Año 2 | Año 3 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Kit Oficina Teletrabajo Silla + Escritorio | \$0,3 | 9 | 14 | 19 | \$2,7 | \$0,0 | \$4,2 | \$5,7 |
| Computadores | \$0,8 | 9 | 14 | 19 | \$7,2 | \$0,0 | \$11,2 | \$15,2 |
| Total | | | | | \$9,9 | \$0,0 | \$15,4 | \$20,9 |
| Depreciación | | | | | | | | |
| Kit Oficina Teletrabajo Silla + Escritorio (1 año) | | | | | | | \$2,7 | |
| Computadores (2 años) | | | | | | \$3,6 | \$3,6 | \$5,6 |
| Total | | | | | | | \$6,3 | \$9,8 |

Fuente: Elaboración propia

Al no considerar oficina física, no se consideran costos de remodelación o reparación. Así también, las plataformas tecnológicas serán completamente provistas por soluciones Cloud, por ende, no se consideran gastos en infraestructura *on-premises*.

6.4.2 Inversión en marketing

La inversión en marketing para el inicio de las operaciones está relacionada con el diseño de marca y está será realizada por una agencia de publicidad.

Tabla 25 Inversión en marketing -- en millones de pesos

| | |
|----------------|-------|
| Marketing | Año 0 |
| Imagen y Marca | \$3,0 |
| Total | \$3,0 |

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Capital de trabajo

Corresponde a la valorización de los recursos que requiere el proyecto para mantenerse en funcionamiento y que cubre el desfase entre los flujos de efectivo de ingresos y egresos.

Para financiar desde el inicio del proyecto los costos operacionales, hasta el momento que se recauda el ingreso por venta de servicios, se consideran 6 meses durante el tiempo que la organización se da a conocer y más el periodo de recaudación estimado en 90 días.

Ilustración 24 Método de cálculo del capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \left(\frac{\text{Costo Operacional Anual}}{12} \right) * 6 \text{ meses}$$

Utilizando este método, se puede estimar que el capital de trabajo necesario será de: \$99.3 millones de pesos. El detalle de los gastos operacionales se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 26 Estimación de costos para el capital de trabajo -- en millones de pesos

| | |
|------------------------|---------|
| Capital de trabajo | Año 0 |
| Costo Venta | \$27,8 |
| Gastos administrativos | \$187,2 |
| Mensual | \$17,9 |
| Capital de trabajo | \$107,5 |

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la inversión total del proyecto se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 27 Inversión total del plan de negocios – en millones de pesos

| Inversión inicial | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|
| Implementación de plataformas | | \$5,7 | | |
| Activo Fijo | \$9,9 | | \$15,4 | \$20,9 |
| Inversión en marketing | \$3,0 | | | |
| Capital de trabajo | \$107,5 | | | |
| Total | \$120,4 | \$5,7 | \$15,4 | \$20,9 |

Fuente: Elaboración propia

6.5 Financiamiento

Para financiar el proyecto, se consideraron dos opciones, la primera, es un proyecto sin deuda y la segunda, un con 70% de deuda en relación con el monto necesario para la puesta en marcha del plan de negocio.

Proyecto Puro: proyecto completamente financiado por los inversionistas.

Consideraciones en el análisis:

- Deuda igual a 0
- Método de depreciación acelerada
- Vida útil de activos a 3 años

Proyecto Financiado: Proyecto apalancado en un porcentaje en relación con la inversión inicial.

- Deuda igual al 70% de la inversión inicial
- Amortización a 3 años
- Método de depreciación acelerada
- Vida útil de activos a 3 años

Plan de pago de crédito:

- Total, Inversión: \$84,3 millones de pesos.
- 70% de financiamiento
- Tasa de intereses promedio anual CMF: 15,74% [37]
-

Tabla 28 Flujo de crédito a 3 años - en millones de pesos

| Año | Deuda | Interés | Amortización | Cuota |
|-----|--------|---------|--------------|--------|
| 0 | \$84,3 | | | |
| 1 | \$60,2 | \$13,3 | \$24,1 | \$37,4 |
| 2 | \$32,3 | \$9,5 | \$27,9 | \$37,4 |
| 3 | \$0,0 | \$5,1 | \$32,3 | \$37,4 |

Fuente: Elaboración propia

6.6 Estimación de tasa de descuento

6.6.1 Tasa de descuento proyecto puro

Para la estimación de la tasa de descuento, se utiliza el modelo de valorización de activos financieros Capital Assets Pricing Model (CAPM), el cual determina el costo de capital propio mediante la siguiente fórmula

Ilustración 25 - Fórmula CAPM

$$k_e = R_f + \beta_I * [E(R_m) - R_f]$$

- a) Tasa libre de riesgo R_f : Se consideran los bonos libres de riesgo del banco Central en moneda nacional (BCP) a 5 años, el valor asciende a 6,19 [38]. el plazo utilizado es de 5 años debido a que la evaluación del proyecto tiene un plazo de 3 años de ejecución.
- b) Prima de riesgo para el *equity* en Chile $E(R_m) - R_f$: Valor para el análisis es obtenido desde la página de Damodaran [39], este valor es de: 4,94%.
- c) Beta estimada β : Se considera unlevered beta de la industria "Computer Services" desde la página de Damodaran [40]. La beta obtenida es de 1,00 beta igual a 1 indica que el riesgo de la empresa es igual al promedio de mercado.

En base a esta información, se obtiene la tasa de descuento requerida para el plan de negocios:

$$k_e = 0,0619 + 1 * 0,0494$$

$$k_e = 0,111$$

$$k_e = 11,1\%$$

Tasa de descuento proyecto sin financiamiento = 11,1%.

6.6.2 Tasa de descuento proyecto financiado:

La tasa de descuento financiada es necesaria para obtener un flujo de caja cuya inversión inicial será financiada en un 70% a un horizonte de 3 años. Para el cálculo, será utilizado el modelo de Weighted Average Costo of Capital (WACC), el cual genera un promedio de los costos relativos a las fuentes de financiamiento utilizadas en el proyecto y es ponderado de acuerdo a la proporción de sus costos.

Ilustración 26 - Fórmula del WACC

$$K_0 = k_d * \left(\frac{\text{Monto de la Deuda}}{\text{deuda} + \text{Aporte}} \right) + K_e * \left(\frac{\text{monto del Aporte}}{\text{deuda} + \text{Aporte}} \right)$$

K_e Costo capital propio:

Beta apalancada β : Se considera la beta apalancada "Computer Services" desde la página de Damodaran. La beta obtenida es de 1,2, beta mayor a 1 indica que el riesgo de la empresa es mayor al promedio de mercado.

- Tasa de descuento proyecto puro con beta apalancado:
- $k_e = 0,0619 + 1,2 * 0,0494$
- $k_e = 0,121$
- $k_e = 12,1\%$

k_d Costo de la deuda:

- Impuesto a la renta primera categoría: 25%
- Tasa de interés anual BCP=3,40%

$$k_d = 0,0340 * (1 - 0,25) = 0,0026$$

$$k_0 = 0,0026 * \left(\frac{84.298.058}{120.425.797} \right) + 0,121 * \left(\frac{36.127.739,1}{120.425.797} \right) = 0,0381$$

$$k_0 = 3,81\%$$

Tasa de descuento proyecto financiado= 3,81%.

6.6.3 Tasa de descuento utilizada para la evaluación del plan de negocios

Las tasas de descuento se ajustan dado que las tasas obtenidas no logran representar el riesgo que implica una empresa recién iniciando y el riesgo por liquidez. Por lo tanto, se define una tasa de descuento de un 22% tanto para el proyecto puro como para el proyecto financiado.

6.7 Flujo de caja

Se consideró un período de evaluación de 3 años, requeridos por los objetivos del proyecto.

6.7.1 Flujo de caja Proyecto Puro

Este análisis considera que el 100% del capital que permite dar marcha al proyecto proviene de capital propio.

Los datos para evaluar este flujo son:

- Tasa de descuento:22%
- Impuesto a la renta régimen pro-pyme: 25%
- Inversión inicial con capital propio.
- Sin deudas
- Activos fijos con vida útil de 3 años
- Modo de depreciación acelerada
- Valor Residual en función al año 3 a perpetuidad con tasa de descuento del 18%

Tabla 29 Flujo de caja Proyecto Puro - en millones de pesos

| Flujo de caja | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Ingreso por Ventas | | 193,6 | 586,6 | 1.235,9 |
| Costo de ventas | | \$-27,8 | \$-110,5 | \$-441,1 |
| Gastos de Administración y Venta | | \$-187,2 | \$-373,1 | \$-650,0 |
| Depreciación | | \$-6,3 | \$-3,6 | \$-9,8 |
| Resultado operacional | | \$-27,7 | \$99,3 | \$135,0 |
| Pérdidas del ejercicio anterior | | | \$-27,7 | |
| Resultado no operacional | | \$0,00 | \$-27,7 | \$0,00 |
| Utilidad antes de Impuesto | | \$-27,7 | \$71,6 | \$135,0 |
| Impuesto a las empresas | | \$0,00 | \$-17,9 | \$-33,8 |
| Utilidad después de impuesto | | \$-27,7 | \$53,7 | \$101,3 |
| Pérdidas del ejercicio anterior | | | \$27,7 | |
| Depreciación | | \$6,3 | \$3,6 | \$9,8 |
| Flujo de Caja Operacional | | \$-21,4 | \$85,0 | \$111,1 |
| Inversión Fija | \$-12,9 | \$-5,7 | \$-15,4 | \$-20,9 |
| Capital de trabajo | \$-107,5 | | | |
| Recuperación de capital de trabajo | | | | \$107,5 |
| Crédito | | | | |
| Flujo de Capitales | \$-120,4 | \$-27,1 | \$69,6 | \$197,7 |
| Valor Residual | | | | \$460,3 |
| Flujo de Caja con Valor Residual | \$-120,4 | \$-27,1 | \$69,6 | \$658,0 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 VAN, TIR, Utilidad Acumulada A.I. del Proyecto Puro

| | |
|---|---------|
| Tasa de descuento | 22% |
| VAN (en millones de pesos) | \$266,5 |
| TIR | 79% |
| Utilizada Acumulada A.I. (en millones de pesos) | \$206,6 |
| Playback | 1,75 |

Respecto a los indicadores, se observa un VAN positivo de \$266,5 millones de pesos y una TIR de un 79%, así también, una Utilidad acumulada antes de impuesto al tercer periodo de \$206,6 millones de pesos, cumpliendo con el objetivo declarado.

6.7.2 Flujo de Caja Proyecto Financiado

Este análisis considera financiar 70% en base a un préstamo bancario y un 30% con capital propio.

Los datos para evaluar este flujo son:

- Tasa de descuento:22%
- Impuesto a la renta régimen pro-pyme: 25%.
- Inversión inicial financiada al 70%.
- Tasa de interés de un 15,74%.
- Pagos de crédito iguales en un plazo de 3 años.
- Modo de depreciación acelerada.
- Valor Residual en función al año 3 a perpetuidad con tasa de descuento del 22%

Tabla 31 Flujo de caja Proyecto Financiado - en millones de pesos

| Flujo de caja | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|----------|----------|----------|-----------|
| Ingreso por Ventas | | \$193,6 | \$586,6 | \$1.235,9 |
| Costo de ventas | | \$-27,8 | \$-110,5 | \$-441,1 |
| Gastos de Administración y Venta | | \$-187,2 | \$-373,1 | \$-650,0 |
| Depreciación | | \$-6,3 | \$-3,6 | \$-9,8 |
| Resultado operacional | | \$-27,7 | \$99,3 | \$135,0 |
| Pago de intereses por créditos | | \$-13,3 | \$-9,5 | \$-5,1 |
| Pérdidas del ejercicio anterior | | | \$-27,7 | |
| Resultado no operacional | | \$-13,3 | \$-37,2 | \$-5,1 |
| Utilidad Antes de Impuesto | | \$-41,0 | \$62,1 | \$129,9 |
| Impuesto a las empresas | | | \$-15,5 | \$-32,5 |
| Utilidad Después de impuesto | | \$-41,0 | \$46,6 | \$97,5 |
| Pérdidas del ejercicio anterior | | | \$27,7 | |
| Depreciación | | \$6,3 | \$3,6 | \$9,8 |
| Flujo de Caja Operacional | | \$-34,7 | \$77,9 | \$107,3 |
| Inversión | \$-12,9 | \$-5,7 | \$-15,4 | \$-20,9 |
| Capital de trabajo | \$-107,5 | | | |
| Recuperación de capital de trabajo | | | | \$107,5 |
| Crédito | \$84,3 | | | |
| Amortización de deuda | | \$-24,1 | \$-27,9 | \$-32,3 |
| Flujo de Capitales | \$-36,1 | \$-64,5 | \$34,6 | \$161,6 |
| Valor Residual | | | | \$443,0 |
| Flujo de caja con Valor Residual | \$-36,1 | \$-64,5 | \$34,6 | \$604,6 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 VAN, TIR, Utilidad Acumulada A.I. del Proyecto Financiado

| | |
|---|---------|
| Tasa de descuento | 22% |
| VAN (en millones de pesos) | \$267,2 |
| TIR | 118% |
| Utilizada Acumulada A.I. (en millones de pesos) | \$192,1 |
| Playback | 1,99 |

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los indicadores, se observa un VAN positivo de \$267,2 millones de pesos y una TIR de un 118%, al igual que el flujo puro, se cumple con el objetivo declarado con una Utilidad acumulada antes de impuesto al tercer periodo de \$192,1 millones de pesos.

6.7.3 Conclusiones a partir del VAN, TIR y Utilidad Acumulada antes de impuesto.

Al considerar el flujo anual de caja en ambos casos, se puede observar que tanto el proyecto financiado y proyecto puro presentan VAN y TIR que recomiendan la realización del proyecto, puesto que el VAN es positivo y la TIR, mayor a la tasa de descuento. Del

mismo modo, ambos proyectos cumplen con la condición del objetivo de utilidades acumuladas antes de impuestos superior a MM\$180 al tercer año de operación. Al comparar ambas opciones se observa que el proyecto cuya inversión inicial es financiada al 70%, obtiene un VAN de MM\$267,2 superior al proyecto puro que alcanza un valor de MM\$266,6, del mismo modo, al observar la TIR del Proyecto Financiado, esta alcanza un valor de 118% que es superior al 79% que alcanza el Proyecto Puro.

Dado estos antecedentes, se recomienda realizar el emprendimiento del plan de negocios para la empresa integradora de servicios Cloud Computing orientada a entregar soluciones que impulsen el teletrabajo en Chile, mediante un financiamiento del 70% de la inversión inicial, necesario para valer el efecto apalancamiento financiero.

6.8 Sensibilidad del proyecto

Como una forma de evaluar los resultados bajo diferentes escenarios, se realiza un análisis de sensibilidad del proyecto puro y financiado, enfatizando los componentes básicos del proyecto que son los ingresos, costo de ventas y gastos de administración y ventas. En cada caso, se utiliza una variación entre en -20% y +20% y se determina los valores cuando el VAN se hace cero. Las variaciones se realizan de forma independiente, quedando el resto de los componentes inalterados en cada caso.

6.8.1 Sensibilidad del proyecto Puro

Tabla 33 Análisis de sensibilidad del proyecto puro respecto a la variación de Ingresos – en millones de pesos

| Variación | Utilidad Acumulada A.I. | VAN |
|-----------|-------------------------|--------------|
| -20% | \$-40,6 | \$-299,7 |
| -15% | \$21,2 | \$-299,7 |
| -10% | \$83,0 | \$-16,6 |
| -5% | \$144,8 | \$125,0 |
| 0% | \$206,6 | \$266,5 |
| 5% | \$268,4 | \$408,0 |
| 10% | \$330,2 | \$549,6 |
| 15% | \$392,0 | \$691,1 |
| 20% | \$453,8 | \$832,6 |
| -2% | \$180,0 | \$205,6 |
| -9% | \$90,3 | \$0,0 |

Fuente: Elaboración propia

Con una variación de un -20% al +20% de los ingresos, muestra que el proyecto deja de ser rentable en el rango negativo. Al contrario, un aumento del 20% mejora los resultados. Se detecta que la máxima disminución de ingreso con las variables del proyecto es de -9% donde el VAN es igual a cero y de acuerdo al objetivo planteado de utilidades acumuladas antes de impuestos sobre \$180 millones al término del tercer año, este no se cumple al disminuir los ingresos más allá de un 2%.

Tabla 34 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación Costo de venta – en millones de pesos

| Variación | Utilidad Acumulada A.I. | VAN |
|-----------|-------------------------|---------|
| -20,0% | \$294,8 | \$468,5 |
| -15,0% | \$272,8 | \$418,0 |
| -10,0% | \$250,7 | \$367,5 |
| -5,0% | \$228,7 | \$317,0 |
| 0,0% | \$206,6 | \$266,5 |
| 5,0% | \$184,6 | \$216,0 |
| 10,0% | \$162,5 | \$165,5 |
| 15,0% | \$140,5 | \$115,0 |
| 20,0% | \$118,4 | \$64,4 |
| 6,0% | \$180,0 | \$205,5 |

Fuente: Elaboración propia

Con una variación de un -20% al +20% de los costos de ventas del proyecto, es posible detectar que el proyecto es capaz de soportar un aumento del 20% sin perjudicar su rentabilidad, no obstante, al objetivo planteado de utilidad acumulada, este no se cumple al elevar un 6% los costos de venta.

Tabla 35 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación del GAV – en millones de pesos

| Variación | Utilidad Acumulada A.I. | VAN |
|-----------|-------------------------|----------------|
| -20% | \$336,6 | \$564,2 |
| -15% | \$304,1 | \$489,8 |
| -10% | \$271,6 | \$415,4 |
| -5% | \$239,1 | \$340,9 |
| 0% | \$206,6 | \$266,5 |
| 5% | \$174,1 | \$192,0 |
| 10% | \$141,6 | \$117,6 |
| 15% | \$109,1 | \$43,2 |
| 20% | \$76,6 | -\$31,3 |
| 4% | \$180,0 | \$205,4 |
| 18% | \$90,3 | \$0,0 |

Fuente: Elaboración propia

Ante una variación de GAV, se detecta que ante un aumento de un 20% el proyecto deja de ser rentable. El máximo aumento para que el proyecto sea viable es de un 18%, no obstante, respecto al objetivo del proyecto de utilidad acumulada, este no se cumple al aumentar sobre un 4% el GAV.

6.8.2 Sensibilidad del proyecto financiado

Tabla 36 - Análisis de sensibilidad del proyecto financiado respecto a la variación de Ingresos – en millones de pesos

| Variación | Utilidad Acumulada A.I. | VAN |
|-----------|-------------------------|--------------|
| -20% | \$-55,1 | \$-298,9 |
| -15% | \$6,7 | \$-298,9 |
| -10% | \$68,5 | \$-15,9 |
| -5% | \$130,3 | \$125,7 |
| 0% | \$192,1 | \$267,2 |
| 5% | \$253,9 | \$408,7 |
| 10% | \$315,6 | \$550,3 |
| 15% | \$377,4 | \$691,8 |
| 20% | \$439,2 | \$833,3 |
| -1% | \$180,0 | \$239,5 |
| -9% | \$75,4 | \$0,0 |

Fuente: Elaboración propia

El proyecto deja de ser rentable en los rangos negativos. En cambio, un aumento del 20% mejora los resultados. Se detecta que la máxima disminución de ingreso con las variables del proyecto es de -9% donde el VAN es igual a cero y de acuerdo al objetivo planteado de utilidades acumuladas antes de impuestos sobre \$180 millones al término del tercer año, este no se cumple al disminuir los ingresos más allá de un 1%.

Tabla 37 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación Costo de venta – en millones de pesos

| Variación | Utilidad Acumulada A.I. | VAN |
|-----------|-------------------------|---------|
| -20% | \$280,3 | \$469,2 |
| -15% | \$258,2 | \$418,7 |
| -10% | \$236,2 | \$368,2 |
| -5% | \$214,1 | \$317,7 |
| 0% | \$192,1 | \$267,2 |
| 5% | \$170,0 | \$216,7 |
| 10% | \$148,0 | \$166,2 |
| 15% | \$125,9 | \$115,7 |
| 20% | \$103,9 | \$65,2 |
| 3% | \$180,0 | \$239,5 |

Fuente: Elaboración propia

Es posible detectar que el proyecto es capaz de soportar un aumento del 20% de los costos de venta sin perjudicar su rentabilidad, no obstante, al objetivo planteado de utilidad acumulada, este no se cumple al elevar un 3% los costos.

Tabla 38 Análisis de sensibilidad puro respecto a la variación del GAV – en millones de pesos

| Variación | Utilidad Acumulada A.I. | VAN |
|-----------|-------------------------|----------------|
| -20% | \$322,1 | \$565,0 |
| -15% | \$289,6 | \$490,5 |
| -10% | \$257,1 | \$416,1 |
| -5% | \$224,6 | \$341,6 |
| 0% | \$192,1 | \$267,2 |
| 5% | \$159,6 | \$192,8 |
| 10% | \$127,1 | \$118,3 |
| 15% | \$94,6 | \$43,9 |
| 20% | \$62,1 | \$-30,5 |
| 2% | \$180,0 | \$239,7 |
| 18% | \$75,4 | \$0,0 |

Fuente: Elaboración propia

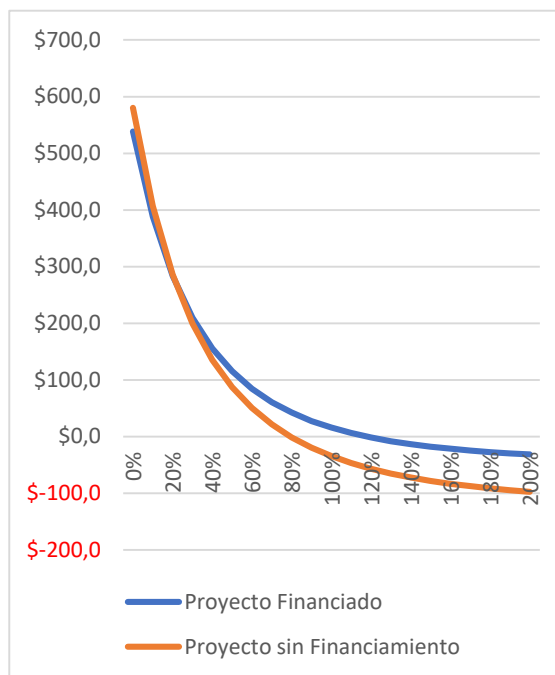
Se detecta que ante un aumento de un 20% del GAV, el proyecto deja de ser rentable. El máximo aumento para que el proyecto sea viable es de un 18%, no obstante, respecto al objetivo del proyecto de utilidad acumulada, este no se cumple al aumentar sobre un 2% el GAV.

6.8.3 Comparación de la sensibilidad de los proyectos contra la tasa de descuento

Al analizar el VAN respecto a la tasa de descuento en el proyecto puro como el proyecto financiado, se puede apreciar el efecto de apalancamiento financiero. Este efecto se aprecia en la TIR, con un 79 % en el proyecto puro y un 118% en el proyecto financiero que indica cuánta rentabilidad se puede exigir a cada uno. Es decir que al proyecto puro se puede exigir una rentabilidad de hasta un 79% y al proyecto financiado una rentabilidad de un 118%.

Tabla 39 - Análisis de sensibilidad del VAN respecto a la tasa de descuento –en millones de pesos

| Tasa de descuento | Proyecto Financiado | Proyecto sin Financiamiento |
|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| 0% | \$538,6 | \$580,1 |
| 10% | \$388,1 | \$406,8 |
| 20% | \$284,0 | \$286,1 |
| 30% | \$209,9 | \$199,4 |
| 40% | \$155,8 | \$135,5 |
| 50% | \$115,4 | \$87,4 |
| 60% | \$84,7 | \$50,5 |
| 70% | \$61,0 | \$21,6 |
| 80% | \$42,4 | \$-1,2 |
| 90% | \$27,7 | \$-19,5 |
| 100% | \$15,8 | \$-34,3 |
| 110% | \$6,3 | \$-46,5 |
| 120% | \$-1,5 | \$-56,6 |
| 130% | \$-7,9 | \$-65,0 |
| 140% | \$-13,3 | \$-72,0 |
| 150% | \$-17,7 | \$-78,0 |
| 160% | \$-21,4 | \$-83,1 |
| 170% | \$-24,6 | \$-87,5 |
| 180% | \$-27,2 | \$-91,3 |
| 190% | \$-29,5 | \$-94,5 |
| 200% | \$-31,4 | \$-97,4 |



Fuente: Elaboración Propia

7 Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de este estudio determinó que es factible la realización del plan de trabajo y dar cumplimiento a los objetivos presentados al inicio del plan de negocios.

Se identificó un crecimiento exponencial en el uso de soluciones de teletrabajo, que en el último año fue gatillado por las políticas de aislamiento producto del COVID -19. No obstante, este cambio forzado de modalidad de trabajo evidencio a las organizaciones que es una opción viable en el tiempo y se están tomando acciones para mantener el formato remoto.

Se determinó que las necesidades de soluciones de teletrabajo tienen foco en las tecnologías comunicación y colaboración, seguridad y automatización, en conjunto a asesorías del uso de estas soluciones.

El estudio concluye que, tomando en cuenta las cuatro grandes soluciones que ofrece el mercado (Microsoft 365, Google Workplace, Zoom y Cisco Webex), Microsoft cumple con las respuestas óptimas para las necesidades de colaboración y comunicación, seguridad y automatización de procesos que requieren las empresas en Chile.

Debido a que parte del plan de negocios está relacionado con ser partner Microsoft, se observó que existen múltiples empresas que ofrecen servicios relacionados con la gestión de plataformas Cloud de tipo SaaS, como son los productos incluidos en Microsoft 365. Sin embargo, no se evidencia gran diferencia en su propuesta de valor referente a herramientas que facilitan el teletrabajo; sus servicios son principalmente de tipo reactivo, orientados a solucionar fallas o problemas de servicio, no observando una propuesta de servicios proactivos enfocados en impulsar y aumentar el uso en soluciones Microsoft que fomenten la comunicación, colaboración a distancia y automatización de tareas administrativas sin despreocupar elementos de ciberseguridad relacionados con el control de acceso a servicios desde internet.

Se logró identificar el mercado potencial, que asciende a 19.6 millones de UF y que actualmente cuenta con un crecimiento de un 9% anual para los siguientes cuatro años.

En los aspectos centrales de la propuesta de valor, se determinó un segmento objetivo, que es el 62% del mercado potencial -son empresas compuestas por grandes áreas de apoyo de los rubros administración pública, actividades financieras y de seguros, suministro de electricidad y gas, información y comunicaciones. Así también, se concluyó, por el tipo de soluciones tecnológicas, que el proveedor óptimo para el servicio es Microsoft, elección que determina al especialista de servicios como un recurso clave. Se determinó que los principales canales de comunicación con el cliente son presenciales, con visitas comerciales y no presenciales a través de plataforma web. La relación con clientes será focalizada en la venta, entrega de servicio y fidelización. Se establece que los principales costos son las remuneraciones, tratándose principalmente de una empresa de servicios donde los ingresos son el resultado de los distintos planes configurados para los clientes.

Habiendo realizado la evaluación económica, en la que se consideró el objetivo propuesto de alcanzar una utilidad acumulada de MMCLP\$ 180 al tercer año de operación, se pudo

concluir que la opción de mayor rentabilidad es el proyecto financiado con un 30 % de capital propio y un 70% a través de una entidad financiera, cuyo VAN es de MMCLP\$267,2 y una TIR de 118%, obtenido una utilidad acumulada de MMCLP\$192,1, tomando ventaja de la rentabilidad otorgada por el apalancamiento financiero. Cabe destacar que estos valores fueron fuertemente influenciados por el valor residual del proyecto, que alcanzó un valor de MMCLP\$443. La evaluación económica fue realizada con una tasa de descuento de un 22%, que es superior a la tasa de descuento calculada a través del WACC y a criterio del evaluador, se estima que logra representar los riesgos tanto de liquidez como los propios de una empresa que está recién iniciando.

Para determinar el límite de factibilidad, se realizó un análisis de sensibilidad sobre parámetros clave. Los resultados muestran que una reducción en los ingresos del proyecto de más del 9% produce un VAN negativo, un negocio no rentable. Asimismo, un aumento en los gastos de administración y venta del proyecto de más del 18% daría como resultado un VAN negativo. Con respecto a las utilidades acumuladas, se puede precisar que una reducción de más del 1 % en los ingresos del proyecto no alcanzará el objetivo de \$180 millones al final del tercer periodo de operación. Del mismo modo, se pudo concluir que el proyecto es más sensible a los ingresos frente a los costos de venta o gastos de administración y venta.

8 Recomendaciones

Es importante reforzar los datos obtenidos en el diagnóstico, ya que la cantidad de entrevistas e información recabada principalmente es de origen de empresas de mediano y gran tamaño, ubicadas mayoritariamente en la Región Metropolitana. No alcanzan a ser una muestra representativa dado el tamaño de los segmentos detectados.

En caso de implementación, se sugiere prestar atención a los cambios tecnológicos de servicios para el teletrabajo. Producto de los rápidos avances y nuevos productos que lanzan las compañías de servicios Cloud Computing, el proveedor óptimo puede ser distinto al seleccionado en este plan de negocios.

En los últimos años, la digitalización de las empresas está transformando la forma de trabajar de las organizaciones. Desde políticas cero papeles, automatización de sus procesos internos, Bigdata, IA, asistentes autónomos, entre otras, son tecnologías que, si son bien implementadas, permiten sacar ventaja competitiva que deben ser constantemente evaluadas. A raíz de esto, es necesario replantearse anualmente el modelo de negocio y estrategia de la compañía.

9 Bibliografía

- [1] IDC, «Covid-19 Impact on IT Spending,» 15 09 2021. [En línea]. Available: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46514220>. [Último acceso: 01 09 2021].
- [2] Randstad, «Mercado Laboral y Coronavirus, Teletrabajo y productividad,» 05 03 2021. [En línea]. Available: <https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/downloads/7e8e781f-c0a9-47d7-a415-cc87805bd2ee/>. [Último acceso: 05 05 2021].
- [3] C. d. I. d. C. A.G. y Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Ch, «¿El teletrabajo llegó para quedarse en Chile?,» [En línea]. Available: http://doc.ingenieros.cl/mt_17_teletrabajo.pdf.
- [4] Minsal, «Minsal,» 13 05 2020. [En línea]. Available: <https://www.minsal.cl/ministerio-de-salud-decreta-cuarentena-total-para-la-ciudad-de-santiago-y-seis-comunas-aledanas/>. [Último acceso: 03 03 2021].
- [5] INE, «Boletín Complementarios N°6,» 20 02 2021. [En línea]. Available: [https://www.ine.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/esp%C3%B1ol/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn-covid-19-\(febrero-a-mayo-2021\).pdf?sfvrsn=e1d7787e_4%20](https://www.ine.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/esp%C3%B1ol/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn-covid-19-(febrero-a-mayo-2021).pdf?sfvrsn=e1d7787e_4%20). [Último acceso: 01 09 2021].
- [6] INAPI, «Teletrabajo,» 30 03 2021. [En línea]. Available: https://www.inapi.cl/docs/default-source/2021/centro-de-documentacion/estudios/teletrabajo/informe_teletrabajo_inapi_oit_2021.pdf?sfvrsn=1cd6873d_2. [Último acceso: 01 09 2021].
- [7] T. Empresas, «La fiebre del oro de las herramientas de colaboración,» 09 03 2021. [En línea]. Available: <https://empresas.blogthinkbig.com/fiebre-oro-herramientas-colaboracion/>. [Último acceso: 02 09 2021].
- [8] informat, «Lento ascenso a la nube,» 08 11 2018. [En línea]. Available: <https://www.informat.cl/blog/Ascenso-pyme>. [Último acceso: 01 09 2021].
- [9] PwC, «El mercurio,» 04 01 2021. [En línea]. Available: <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Noticias/2021/01/04/EI-736-de-las-empresas-implemento-el-teletrabajo-por-la-contingencia-solo-25-lo-hizo-para-mejorar-su->

negocio.aspx#:~:text=El%2073%2C6%25%20de%20las%20empresas%20implem
ent%C3%B3%20el%20tel. [Último acceso: 01 09 2021].

- [10] P. Digital, «País Digital,» 07 04 2020. [En línea]. Available: <https://paisdigital.org/2020/04/07/guia-para-el-trabajo-remoto/>. [Último acceso: 01 09 2021].
- [11] incibe_, «Instituto Nacional de Ciberseguridad,» 15 07 2020. [En línea]. Available: <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/ciberseguridad-el-teletrabajo-guia-aproximacion-el-empresario>. [Último acceso: 1 12 2021].
- [12] «ENTI,» 02 04 2021. [En línea]. Available: <https://www.cetiuc.com/benchmarks/>.
- [13] SII, «Estadísticas de Empresas,» 01 02 2022. [En línea]. Available: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html. [Último acceso: 01 03 2021].
- [14] C. Virtus, «Índice de madurez Digital Virtus,» 01 04 2021. [En línea]. Available: <https://www.somosvirtus.com/contenidos/imdv>. [Último acceso: 01 12 2021].
- [15] Tooltester, «Tooltester,» 01 04 2021. [En línea]. Available: <https://www.tooltester.com/es/blog/aplicaciones-para-videollamada/>. [Último acceso: 01 09 2021].
- [16] Cisco, «Cisco Webex,» 06 02 2021. [En línea]. Available: <https://www.webex.com/es/all-new-webex.html>. [Último acceso: 05 02 2022].
- [17] Microsoft, «Microsoft 365,» 02 02 2021. [En línea]. Available: <https://www.microsoft.com/es-cl/microsoft-365/products-apps-services>. [Último acceso: 02 02 2022].
- [18] Google, «Google Woksplace,» 01 02 2021. [En línea]. Available: <https://workspace.google.com/intl/es-419/features/>. [Último acceso: 10 01 2022].
- [19] Zoom, «Zoom,» 01 04 2021. [En línea]. Available: <https://explore.zoom.us/es/products/meetings/>. [Último acceso: 02 02 2022].
- [20] Microsoft, «Microsoft Modern Workplace,» 01 02 2021. [En línea]. Available: <https://partner.microsoft.com/es-ar/solutions/areas-de-solucion/modern-workplace>. [Último acceso: 01 09 2021].

- [21] Microsoft, «Partner Network,» 01 01 2020. [En línea]. Available: <https://partner.microsoft.com/es-cl/membership/internal-use-software> . [Último acceso: 01 12 2021].
- [22] B. Central, «Resumen IPoM 2022,» 29 03 2022. [En línea]. Available: <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2022>. [Último acceso: 01 04 2022].
- [23] M. d. t. y. P. Social, 26 03 2020. [En línea]. Available: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>. [Último acceso: 01 06 2021].
- [24] SII, «SII,» 11 06 2020. [En línea]. Available: https://www.sii.cl/vat/circular_42_esp.pdf. [Último acceso: 15 09 2021].
- [25] Subtel, «Subtel,» 01 01 2021. [En línea]. Available: Novena encuesta Acceso y Usos de Internet <https://www.subtel.gob.cl/estudios/internet-y-sociedad-de-la-informacion/>. [Último acceso: 15 09 2021].
- [26] OOKLA, «speedtest,» 04 01 2022. [En línea]. Available: <https://www.speedtest.net/global-index> . [Último acceso: 02 02 2022].
- [27] IDC, «IDC,» 24 02 2022. [En línea]. Available: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA49041222>. [Último acceso: 01 03 2022].
- [28] E. y. Negocios, «Estrategia y Negocios,» 10 06 2022. [En línea]. Available: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/1385923-330/google-anuncia-una-regi%C3%B3n-de-cloud-en-chile>. [Último acceso: 15 09 2021].
- [29] WSP, «How we can save our carbon footprint,» 20 02 2020. [En línea]. Available: <https://www.wsp.com/en-GB/insights/office-vs-home-working-how-we-can-save-our-carbon-footprint>. [Último acceso: 15 09 2021].
- [30] Microsoft, «Microsoft Software Assurance,» 01 01 2020. [En línea]. Available: <https://www.microsoft.com/es-xl/licensing/licensing-programs/software-assurance-default>. [Último acceso: 15 09 2021].
- [31] PropelGrowth, «B2B Lead Conversion Rates,» 20 01 2021. [En línea]. Available: <https://www.propelgrowth.com/resource-center/marketing-resources/b2b-lead-conversion-rates/>. [Último acceso: 10 01 2022].

- [32] D. Shewhart, «nueva-iso-9001-2015,» 15 09 2020. [En línea]. Available: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/02/las-siete-enfermedades-mortales-de-la-gerencia-segun-el-ciclo-pdca/>. [Último acceso: 01 09 2021].
- [33] B. R. PMBOK, «projectengineer.net,» 20 03 2017. [En línea]. Available: <https://www.projectengineer.net/the-pmboks-five-project-phases/>. [Último acceso: 12 12 2021].
- [34] ISACA, «ISACA ITIL,» 01 02 2017. [En línea]. Available: <https://www.isaca.org/es-es/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-4/challenges-and-lessons-learned-implementing-itil-part-1-realizing-value-through-business-it-alignmen>. [Último acceso: 01 01 2022].
- [35] IBM, «ITSM,» 21 12 2020. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/cloud/learn/it-service-management>. [Último acceso: 10 10 2021].
- [36] SII, «Servicios de Impuestos internos,» 01 01 2003. [En línea]. Available: https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html. [Último acceso: 02 02 2020].
- [37] CMF, «CMF,» CMF, 22 01 2022. [En línea]. Available: <https://tasas.cmfchile.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.2.1&FECHA=01/01/2022>. [Último acceso: 13 04 2022].
- [38] L. Vial, «Indicadores de Mercado,» 01 01 2020. [En línea]. Available: <https://larrainvial.finmarketlive.cl/www/index.html?mercado=chile>. [Último acceso: 01 04 2022].
- [39] A. Damodaran, «Country Default Spreads and Risk Premiums,» 01 01 2015. [En línea]. Available: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html. [Último acceso: 01 03 2022].
- [40] A. Damodaran, «Betas by Sector,» 02 01 2022. [En línea]. Available: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. [Último acceso: 02 02 2022].

Anexos

Anexo A

Guía para entrevista

Clientes

1. Indicar el tamaño de la empresa, se consideran grande, mediana, pequeña o microempresa.
2. Cuál es el rubro.
3. Cómo se compone la organización, áreas organizativas.
4. Respecto a la modalidad de trabajo de la organización.
5. Actualmente tienen personas en modalidad de trabajo.
 - a. Si es sí. ¿Cuál es el principal motivo? Propio de la organización, impacto estallido social, ¿COVID-19?
6. ¿Qué porcentaje?
7. ¿Cuáles son las principales áreas que mejor adoptaron esta modalidad?
8. ¿Cuál es la perspectiva a futuro, se ve valor en el teletrabajo?

Herramientas para el teletrabajo.

1. ¿Dispone de herramientas computacionales para su personal?
2. ¿Puede indicar que tipo de herramienta está utilizando en estos momentos para el teletrabajo??

| REPOSITARIOS DOCUMENTOS | VIDEOLLAMADAS | GESTIÓN DE TAREAS | CHAT DE COLABORACIÓN DINÁMICA | RRSS CORPORATIVA | +INTERACCIÓN (PIZARRAS Y SISTEMAS DE RESPUESTA) | OTRAS APPS |
|---|---|--|--|--|---|--|
|  Google Drive |  Google Hangouts Meet |  Trello |  slack |  Yammer |  Microsoft Whiteboard |  Evernote |
|  OneDrive |  Microsoft Teams |  Microsoft Planner |  Microsoft Teams |  Workplace by facebook |  miro |  Microsoft OneNote |
|  Dropbox |  Cisco Webex |  asana |  WhatsApp | |  Mentimeter |  Google Docs |
| |  zoom | | | |  slido |  wetransfer |
| |  Jitsi Meet | | | |  Kahoot! |  Adobe Scan |
| |  appear.in | | | | |  HubSpot |

3. ¿De estas herramientas, por cuáles paga?
4. Dedicar tiempo enseñando el mejor uso de estas herramientas.
5. ¿Por qué medio se informa de estos productos?
6. Si hubiera un servicio que te ofreciera estas soluciones, y a la vez orientará al personal en cómo utilizarla. ¿Te interesa?
 1. Muy importante
 2. Importante
 3. Indiferente
 4. No interesa

Proveedores

Conocer la organización

1. ¿Cuánto tiempo tienen en el rubro de tecnologías de la información?
2. ¿Cuál es el rubro principal de servicios de su organización?
3. ¿Qué tipo de servicios otorga la organización?, consultoría, integrador de servicios, especialidad.
4. Trabaja con algún proveedor de servicios Cloud.
 - a. ¿Con qué proveedor Cloud trabaja? ¿Si son más de uno, cuál es el principal proveedor?
 - b. Qué beneficio valora de sus proveedores de servicios Cloud.
 - c. Deben contar con un nivel de especialidad para dar estos servicios. Si es así, cuántos especialistas posee para otorgar el actual servicio.
 - d. ¿Existen beneficios a nivel de pagos y entrenamientos por parte de los proveedores de servicios Cloud?
 - e. Es requerido realizar un contrato o requiere alguna inversión mínima para participar como integradores de servicios de alto nivel.

Estructura organizacional

5. ¿Cuáles son sus líneas de servicio?
6. ¿Parte de sus servicios son tercerizados?
 - a. ¿Cuál es el motivo principal? Servicio esporádico, especialidad requerida, costos financieros.

Especialidad de la organización

7. Respecto a la pandemia, ha cambiado el tipo de servicios otorgado por su organización.
8. ¿Cuál ha sido su variación o crecimiento durante el periodo de pandemia? ¿Qué medidas han tomado para enfrentar la competencia?
9. ¿De los servicios que ofrecen, cuál es el tiempo promedio de implementación de cada uno de estos?
10. Al ofrecer un servicio, cuál es el mecanismo de cobro, ¿valor hora?, proyecto terminado?

Respecto a clientes de proveedores

11. ¿Cuáles son los rubros de las empresas que lo contactan y otorgan servicios?
12. ¿Dónde se ubican las organizaciones que le dan servicio? Sector, región.
13. ¿Cuál es el porcentaje de sus clientes respecto al tamaño de la organización? Empresa grande, mediana, pequeña.
14. ¿Cuáles son los montos promedio que pagan las organizaciones por servicios aplicados? En término de servicios de consultoría,
15. ¿Cuáles son los servicios que las empresas más solicitan?
16. ¿En término de soluciones para teletrabajo, ¿qué tecnologías son las más solicitadas?
17. ¿Puedes indicar cuales son los principales servicios que las empresas están pidiendo en este último tiempo?
18. ¿Cuál es la frecuencia de solicitud de estos servicios?
19. ¿Qué área de la compañía son las que la contactan? RRHH, IT, Finanzas, Operaciones, negocio, dueño.
20. ¿Qué proyecciones ve para el tipo de servicio que ofrece para el futuro?

21. ¿Ha crecido como organización en los últimos dos años? ¿Qué porcentaje de clientes retienen con contrato año a año?

Canales

22. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que utilizan para publicitar sus servicios?, teléfono, correo, sucursal virtual, redes sociales, ¿otros?

23. De sus proveedores, ¿qué forma de pagos utilizan sus proveedores? ¿Cuál es de su preferencia? Contado, Crédito, si es crédito, ¿cuántos días son el promedio de pago?

24. ¿Cuál es el principal contacto con sus clientes, remoto, presencial, semipresencial?

Lista de empresas entrevistadas:

- Colbún
- Tanner
- Microserv
- Microsoft
- SQL Advanced
- ITQ Ltda
- XMS
- Evolucionaria Chile
- Nebulan
- Engie
- AES
- Transelec
- Clínica Vespucio
- GTD
- OM Educación
- Novis

No fueron incorporados nombres de contacto evaluados producto de la reserva y confidencialidad solicitada para entregar los datos analizados.

Anexo B

Según datos del INE, SII y promedio de gasto en soluciones TI según ENTI.

2.7% de facturación según tipo de industria

| Sector económico | Empresas | Trabajadores | Participación, Teletrabajo | Facturación | Ventas en UF según % de empresas | 2,7% total de la facturación (UF) |
|--|----------|--------------|----------------------------|-------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Industria Manufacturera | 4,20% | 3,0% | 1-Muy Baja | \$3.097,4 | \$130,1 | \$0,4 |
| Construcción | 2,70% | 1,2% | 1-Muy Baja | \$988,1 | \$26,7 | \$0,1 |
| Alojamiento y Servicio de Comidas | 3,40% | 1,1% | 1-Muy Baja | \$182,4 | \$6,2 | \$0,0 |
| Servicios Administrativos y de Apoyo | 3,80% | 7,4% | 1-Muy Baja | \$538,0 | \$20,4 | \$0,1 |
| Minería | 5,90% | 3,8% | 2-Baja | \$2.085,4 | \$123,0 | \$0,3 |
| Suministro de Agua y Gestión de Desechos | 5,50% | 8,7% | 2-Baja | \$111,2 | \$6,1 | \$0,0 |
| Transporte y Almacenamiento | 11,00% | 6,9% | 2-Baja | \$902,7 | \$99,3 | \$0,3 |
| Salud y Asistencia Social | 11,80% | 4,9% | 2-Baja | \$240,9 | \$28,4 | \$0,1 |
| Actividades Inmobiliarias | 16,60% | 15,5% | 3-Media | \$544,3 | \$90,4 | \$0,3 |
| Enseñanza | 16,20% | 13,8% | 3-Media | \$245,8 | \$39,8 | \$0,1 |
| Actividades Artísticas y Recreativas | 16,90% | 9,0% | 3-Media | \$24,2 | \$4,1 | \$0,0 |
| Comercio | 32,80% | 15,9% | 4-Alta | \$6.062,4 | \$1.988,5 | \$5,6 |
| Actividades Profesionales y Técnicas | 23,00% | 20,4% | 4-Alta | \$499,1 | \$114,8 | \$0,3 |
| Suministro de Electricidad y Gas | 64,00% | 30,8% | 5-Muy Alta | \$667,4 | \$427,1 | \$1,2 |
| Información y Comunicaciones | 85,20% | 66,8% | 5-Muy Alta | \$590,8 | \$503,3 | \$1,4 |
| Actividades Financieras y de Seguros | 54,70% | 42,6% | 5-Muy Alta | \$6.179,1 | \$3.380,0 | \$9,5 |
| Administración Pública | 52,70% | 17,6% | 5-Muy Alta | \$40,8 | \$21,5 | \$0,1 |

Fuente: Elaboración Propia, datos de SII e INE 2021.

Trabajadores por tamaño de empresa que han tomado teletrabajo

| Tamaño de empresas | % Trabajadores |
|--------------------|----------------|
| Pequeñas empresas | 13% |
| Medianas empresas | 13% |
| Grandes empresas | 13% |
| Total | 13% |

Fuente: Elaboración Propia, INE 2021.

Cantidad de trabajadores y empresas por rubro

| Rubro | Número de empresas | Número de trabajadores dependientes informados | Participación, Teletrabajo |
|--|--------------------|--|----------------------------|
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 60.682 | 1.143.134 | 1-Muy Baja |
| Industria manufacturera | 90.964 | 789.031 | 1-Muy Baja |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 59.728 | 1.113.632 | 1-Muy Baja |
| Actividades de alojamiento y de servicio de comidas | 74.515 | 361.251 | 1-Muy Baja |
| Construcción | 95.820 | 1.178.351 | 1-Muy Baja |
| Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social | 36.020 | 359.144 | 2-Baja |
| Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación | 5.694 | 59.005 | 2-Baja |
| Transporte y almacenamiento | 124.025 | 506.762 | 2-Baja |
| Explotación de minas y canteras | 5.195 | 117.089 | 2-Baja |
| Actividades inmobiliarias | 43.530 | 71.692 | 3-Media |
| Enseñanza | 15.998 | 554.463 | 3-Media |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 12.571 | 42.015 | 3-Media |
| Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas | 398.607 | 1.235.760 | 4-Alta |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 81.141 | 373.019 | 4-Alta |
| Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria | 829 | 579.586 | 5-Muy Alta |
| Información y comunicaciones | 25.897 | 189.115 | 5-Muy Alta |
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado | 2.673 | 28.793 | 5-Muy Alta |
| Actividades financieras y de seguros | 46.075 | 226.051 | 5-Muy Alta |

Fuente: Elaboración Propia, INE 2021

Anexo C

Proveedores Microsoft

<https://www.microsoft.com/es-es/solution-providers/search>

Proveedores Microsoft que otorgan algún grado de servicios consultoría con servicios de colaboración.

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|--|
| Clevartec Ltda. Santiago, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | JSC Softline Trade Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Softline International Chile SpA Las Condes, Santiago, Chile, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | ACG Group SPA Santiago, Metropolitana, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Ignite Santiago, RM, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | CMetrix Business Solutions S.A. Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Entel Chile Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Softtek Chile Limitada Las Condes, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + |
| Practia Providencia, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Sonda S.A. Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | W-IT SpA Santiago, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Last - Call S.A. Santiago, Metropolitana, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | SoftwareONE Inc. Piso 2 Oficina 21, Las Condes, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Henson Group Las Condes, Santiago, C.P. 755099L SELECCIONAR PROVEEDOR + | | |
| LOGICALIS Architects of Change Logicals Chile Santiago, Las Condes, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Henson Group Las Condes, Santiago, C.P. 755099L SELECCIONAR PROVEEDOR + | XMS Technologies Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Avalora Chile SpA Santiago de Chile, Metropolitana, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Asesoría y Consultoría en Informática LTDA Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | TELEFONICA CYBERSECURITY & CLOUD TECH CHILE SPA. Providencia, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | | |
| RS Computation Santiago, Central, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Asesoría y Consultoría en Informática LTDA Santiago, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Intercity S.A. Santiago, Metropolitana, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Giovocapital SPA Santiago, providencia, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Softline International Chile SpA Las Condes, Santiago, Chile, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | CUATROI CHILE Providencia, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | | |
| M&M Informática San Javier, Mañe, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | DATCO Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | ASESORIAS DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES LTDA Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Last - Call S.A. Santiago, Metropolitana, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | ACG Group SPA Santiago, Metropolitana, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Ctrl365 Vitacura, Santiago de Chile, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | | |
| Zenith Consulting Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | CUBITS Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Asesorías Servicios Informáticos System SPS Santiago, Región Metropolitana, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | ASESORIAS Y SERVICIOS VALOR UNICO LIMITADA Santiago de Chile, Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | NextTime Software S.A. Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | Sonda S.A. Santiago, CL SELECCIONAR PROVEEDOR + | | |
| Nebulan Santiago, Chile +13 Como una empresa regional con presencia en Chile, Perú, Argentina y México, brindamos al desarrollo e implementación... Póngase en contacto con nosotros | | | | | | | |

Proveedores Google que entregan servicios de colaboración Google

https://cloud.withgoogle.com/partners/?_ga=2.163657215.1137878283.1627693776-817331472.1627693776&sort-type=DISTANCE&address-location=chile&products=GOOGLE_WORKSPACE_PRODUCT

Zenta Group

We are a company that not only deliver technological solutions, we also seek and care about creating digital experiences focusing on the simplicity and...

Especializaciones
Estadística de datos, Aprendizaje automático

Expertise
AA y API de AA de Google Cloud, Modernización de datos latentes, Venta minorista y móvil

Productos
Google Workspace, Google Cloud Platform, Google Cloud, ... + 2

Chile

Orión Chile

Orión, Partner Premier con más de 1.700 clientes y líder a nivel regional, se considera un agente de cambio, que siempre está buscando nuevas tecnologías...

Especializaciones
Transformación del trabajo

Expertise
Transformación del trabajo, Gobierno, Salud y ciencias de la vida, ... + 3

Productos
Google Workspace, Google Cloud Platform, Chrome, ... + 3

Chile

Soltecsa

Implementamos, capacitamos, licenciamos y damos soporte a Google Suite para maximizar su inversión. Con Soltecsa usted tendrá el respaldo y confianza del líder en...

Expertise
Transformación del trabajo

Productos
Google Workspace, Chrome

Chile

Galatek SpA

Galatek SpA es un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC), que se dedica a prestar Servicios de Capacitación a diversos clientes, destacando entre estos...

Expertise
Educación

Productos
Google Workspace, Google for Education, Chrome

Chile

Zuvitek SpA.

Zuvitek SpA. Tu Partner Tecnológico en Soporte, Asesorías y Proyectos en tecnologías de la información y comunicación. Nuestras áreas de servicios:

Productos
Google Workspace

Chile

Asesorías Celtasoftware

Celtasoftware es una empresa que enfoca sus actividades en proporcionar una variada gama de servicios en las áreas de las tecnologías de la información...

Productos
Google Workspace

Chile

Tigabytes

Tigabytes fue el primer partner de Google en Latinoamérica en el 2007 y hoy día somos uno de los líderes en ventas de soluciones Google Cloud en nuestro...

Especializaciones
Transformación del trabajo, Enterprise

Expertise
Productividad en Google Cloud, Salud y ciencias de la vida

Productos
Google Workspace, Google Cloud Platform

Chile

Entel Chile SA

Entel es la empresa más grande de Telecomunicaciones en Chile, con más de 50 años en el mercado, acercando las infinitas posibilidades de la tecnología a...

Expertise
Bienes industriales y fabricación, Empresa a pequeña y medianas, Transformación del trabajo

Productos
Google Workspace, Google Cloud Platform

Chile

CloudLatam SpA

En CloudLatam SpA somos especialistas en Productos Google Cloud. Somos una empresa con toda la capacidad técnica, especialistas en la implementación...

Productos
Google Workspace, Google Cloud Platform, Google for Education, ... + 1

Chile

ZOEK Agencia de Marketing

Especialistas en Marketing y Desarrollo Web, Marketing, Diseño Web, Diseño e Imagen, Servicios Cloud, Social, ... Haz Crecer tu Negocio... Attachment Name: ...

Productos
Google Workspace

Chile

ASESORTI EIRL

Todas aquellas organizaciones que puedan gestionar eficientemente las dimensiones liderazgo, estrategia, procesos, personas y tecnología de manera...

Productos
Google Workspace

Chile

POWERNET INGENIERIA CREATIVA

Powernet es un Google Cloud Partner para G Suite que puede ayudarte a reconocer todos los beneficios de la mejor solución de mensajería, ofimática y...

Productos
Google Workspace, Google for Education

Chile

SURI LAB
SuriLab Ing SPA

Nuestra misión es que ustedes vean la tecnología como una ayuda para la ejecución de sus proyectos y no como una carga. Somos una empresa de asesoría...

Productos
Google Workspace

Chile

MOOOV

Somos una agencia de publicidad independiente e joven y con ansias de ayudar a nuestros clientes, a transformar sus marcas en inolvidables. Nuestro foco es...

Productos
Google Workspace

Chile

NAGA Consultores

Somos Naga, te apoyamos en lo que necesitas. Nacimos para apoyar a empresas de cualquier tamaño. Nuestra meta es demostrar el acceso a los servicios...

Productos
Google Workspace

Chile

TECNOLOGIA BS SPA

BS Tecnología es una empresa orientada a servicios en la nube a través de su socio Google, cuenta con soporte y administración de plataformas con el fin de...

Productos
Google Workspace

Chile

Virtual team SpA

Virtual team es una empresa de tecnología dedicada a brindar soluciones informáticas a sus clientes procurando entregar valor agregado en cada proyecto.

Productos
Google Workspace, Google for Education

Chile

Get IT Solutions SpA

Somos una empresa dedicada a la asesoría informática y prestación de servicios externos en terreno. Obtener soluciones a un precio justo. Attachment: ...

Productos
Google Workspace, Google for Education

Chile

CFT

Especialistas en implementación, Administración y Soporte de plataforma de Colaboración G Suite de Google Cloud. Servicios y Asesorías Cloud.

Productos
Google Workspace

Chile

TCIT

Desarrollo de software y asesorías en tecnología a... Desarrollo de software en la nube. Attachment Name: a214M000001N8TC, Asesorías en tecnología...

Productos
Google Workspace

Chile

CODECHILE

Empresa experta en soluciones de Tecnologías de Información en el ámbito de la educación. Transformación digital con un alto impacto en las labores...

Productos
Google Workspace, Google for Education

Chile

IPYME - Asesorías Informática Limitada

Ipyme Asesorías Informáticas limitadas es una empresa de servicios de soporte TI orientada a brindar soluciones a las pequeñas y medianas empresas.

Productos
Google Workspace

Chile

Tecnologías NFC Chile SpA

Te ayudamos en todo lo necesario para sacar el mejor provecho de los servicios de Google. Attachment Name: a214M000001N8TCf, Support 1 Country: Chile.

Productos
Google Workspace

Chile

Multiservicios Austral SpA

Servicios tecnológicos ajustados a la medida de toda empresa. Attachment Name: a214M000001N8TCG, Industrias: Other, Advertising & Marketing, Business...

Productos
Google Workspace, Chrome, Google for Education

Chile

Digital Cloud

Nome Digital LATAM, da vida a Digital Cloud by Nome Digital. Una compañía Google Premier Partner Adx que cuenta con presencia en toda LATIamérica...

Productos
Google Workspace, Google Cloud Platform

Chile

Grupo Nebulan

Grupo Nebulan is a A team with more than a decade of experience delivering solutions on the cloud platform, and more than 6 years implementing and...

Productos
Google Workspace

Chile

Proveedor Zoom

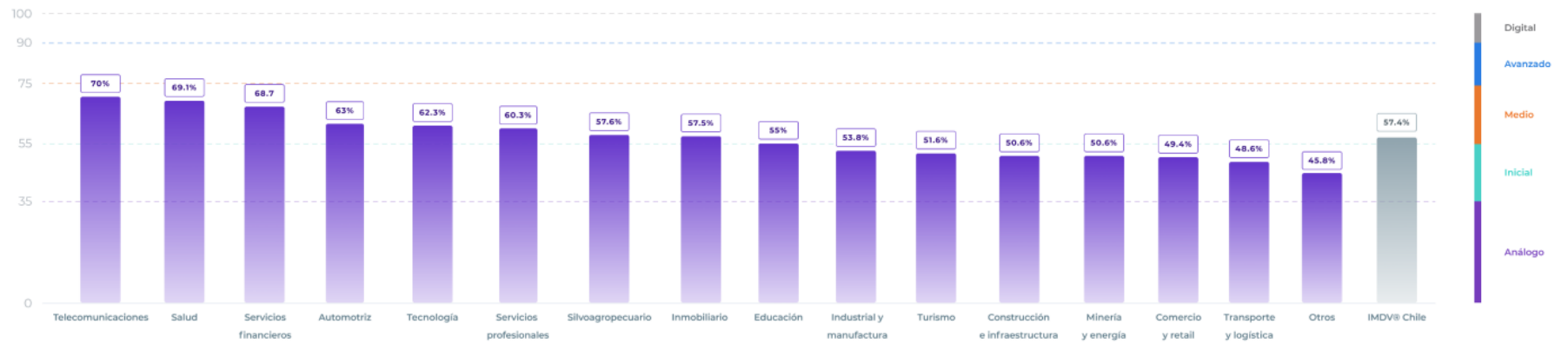
<https://partner.zoom.us/partner-locator/>



Anexo D

01. Análogo: Se encuentran en un nivel precario de digitalización, con todas las dimensiones muy inmaduras. Si bien en cierta medida están haciéndose cargo de las dimensiones de “Estrategia” y “Experiencia del cliente”, están menos desarrolladas en temas tecnológicos y de data.
02. Inicial: Han comenzado a madurar en la mayoría de las dimensiones. Mientras que en “Estrategia”, “Experiencia del cliente” y “Cultura y gestión del cambio” se encontrarían entrando a un nivel Medio, en “Data y analytics”, “Tecnología, procesos y operaciones digitales” e “Innovación y nuevos modelos de negocio” recién estarían comenzando a madurar.
03. Medio: Son maduras en casi todas las dimensiones, pero menos avanzadas en “Innovación y nuevos modelos de negocio”, “Data y analytics” y “Procesos, tecnología y operaciones digitales”. Mientras estas últimas se encuentran en un nivel Inicial o recién saliendo de él, las dimensiones de “Experiencia del cliente”, “Estrategia” y “Cultura y gestión del cambio”, tienen un nivel de madurez Medio
04. Avanzado: Están navegando su propia transformación y con un buen progreso. Además de estar sólidas en las dimensiones de “Experiencia del cliente”, “Estrategia”, “Cultura y gestión del cambio” e “Innovación y nuevos modelos de negocio”, habrían dado un buen salto en lo técnico, teniendo un nivel Avanzado de “Data y analytics” y “Procesos, tecnologías y operaciones digitales”.
05. Digital: Han trabajado todas las dimensiones y están constantemente actualizándose para no quedar atrás. Cuentan con potentes niveles de “Estrategia”, “Cultura y gestión del cambio” e “Innovación y nuevos modelos de negocio”, trabajan activamente en mantener al cliente en el centro, utilizan “Data y analytics” y están avanzadas en “Procesos, tecnología y operaciones digitales”.

Índice de madurez Virtus 2021 Chile



Fuente: Virtus 2021 – Índice de madurez Digital