

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