



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“OUTSOURCING DE SERVICIOS GESTIONADOS EN TELECOMUNICACIONES”**

**PRESENTADO POR:**

**ALBERTO CORONADO MESTANZA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR: JAVIER ARTURO BENAVIDES GONZALES**

**LIMA –PERU**

**2021**

**DEDICATORIA**

A mis hijos Haru, Benjamin, Mayu y Kenji que son mi principal motivación para seguir creciendo y esforzarme; a mi querida esposa Melissa quien me motivó, apoyo y acompañó en todo mi camino de superación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por siempre estar a mi lado,  
contigo nada temo, gracias por mostrarme  
el camino y proteger a mi familia siempre.

A mi madre, por su infinito esfuerzo y  
cuidado y a mi padre de quien recibí todo el  
soporte posible para mi desarrollo.

## Índice General

Índice General.....	4
Índice de Figuras.....	8
Índice de Tablas .....	9
1. Resumen Ejecutivo.....	10
2. Objetivo General.....	12
2.1 Objetivos Específicos.....	12
3. Descripción de la Idea de Negocio.....	12
3.1 Problemática .....	12
3.2 Propuesta de solución.....	13
3.3 Propuesta de Valor.....	14
3.4 Análisis de la Idea de Negocio.....	15
4. Antecedentes .....	16
4.1 Pasado (1950-1999) .....	17
4.2 Presente (2000-2020) .....	19
4.3 Futuro (2021 en adelante) .....	22
5. Análisis de la Industria: .....	25
5.1 Entorno Interno.....	25
5.1.1 Estructura.....	25
5.1.2 Modelo de Negocio.....	27
5.2 Entorno Externo .....	27
5.2.1 Factores Políticos: .....	27
5.2.2 Factores Económicos .....	28
5.2.3 Factores Sociales.....	29
5.2.4 Factores Tecnológicos:.....	30
5.2.5 Factores Competitivos .....	30
5.2.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) .....	31
6. Plan Estratégico de la Empresa.....	32
6.1 Misión: .....	32
6.2 Visión:.....	32
6.3 Valores: .....	32

6.4	Objetivos Estratégicos.....	33
6.5	Análisis Foda.....	34
6.6	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	34
6.6.1	Poder de Negociación de los Clientes.....	35
6.6.2	Poder de Negociación de los Proveedores.....	35
6.6.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes:.....	36
6.6.4	Amenazas de productos sustitutos.....	36
6.6.5	Rivalidad entre los competidores:.....	37
6.7	Estrategia competitiva.....	38
6.8	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	38
7.	Estrategia Comercial.....	39
7.1	Análisis de Mercado.....	41
7.1.1	Identificación del problema.....	42
7.1.2	Planteamiento de objetivo:.....	42
7.1.3	Determinar grupo de estudio:.....	42
7.1.4	Elegir fuentes de información:.....	43
7.1.5	Selección de herramientas e instrumentos para recabar datos:.....	43
7.1.6	Análisis de los datos:.....	43
7.1.7	Organización de resultados y conclusiones:.....	43
7.2	Investigación del consumidor.....	44
7.2.1	Necesidades y problemas que solucionamos.....	44
7.2.2	Proceso de decisión de compra del consumidor.....	46
7.2.3	Factores que influyen la conducta del consumidor.....	48
7.2.4	Posicionamiento de Marca.....	49
7.3	Marketing Mix.....	51
7.3.1	Estrategia de Producto/Servicio y Marca.....	52
7.3.2	Estrategia de Precio: Valor en el mercado.....	53
7.3.3	Estrategia de Distribución y Canales.....	54
7.3.4	Estrategia de Comunicación Integral: Digital.....	54
8.	Plan de Operaciones.....	55
8.1	Proceso de producción del bien o servicio.....	57
8.1.1	Recursos y Capacidades.....	58
8.1.2	Gobernanza.....	60

8.2	Ubicación y equipamiento de las Instalaciones.....	62
8.2.1	Oficina Virtual .....	62
8.2.2	Trabajo Remoto .....	63
8.3	Métodos de Producción:.....	64
8.3.1	Tiempos del proceso de desarrollo del producto (Implementación de Servicios) .....	69
8.3.2	Economía de escala.....	70
8.4	Gestión del inventario y proveedores.....	71
8.5	Gestión de calidad.....	72
8.6	Cadena de Abastecimiento: .....	74
9.	Plan de Recursos Humanos.....	75
9.1	Estructura organizacional (Organigrama) .....	75
9.2	Perfil del Puesto, Manual de Organización y Funciones (MOF).....	76
9.2.1	CEO.....	77
9.2.2	Ejecutivo Comercial.....	78
9.2.3	Asistente de Marketing.....	80
9.2.4	Gestor de Servicios.....	81
9.2.5	Científico de Datos .....	82
9.3	Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal .....	84
9.4	Inducción, capacitación y evaluación del personal .....	84
9.5	Motivación y desarrollo del personal .....	84
9.6	Remuneraciones y compensaciones.....	86
9.7	Cultura Organizacional.....	87
10.	Plan Financiero.....	87
10.1	Inversión & Financiamiento .....	87
10.1.1	Inversión de inicio .....	87
10.1.2	Financiamiento.....	88
10.2	Costos fijos y variables .....	91
10.2.1	Estrategia de Fijación de Precios .....	92
10.2.2	Costos fijos .....	92
10.2.1	Costos variables: .....	95
10.3	Capital de trabajo.....	97
10.4	Flujo de caja (proyección a 5 años).....	97
10.5	Análisis de punto de equilibrio .....	97

10.6	Estados financieros proyectados a 5 años .....	98
10.7	Análisis de sensibilidad .....	99
10.7.1	Escenario Pesimista.....	99
10.7.2	Escenario Optimista .....	100
10.8	Indicadores financieros: TIR, VAN, ROI .....	101
11.	Conclusiones .....	102
	Referencias.....	104

## Índice de Figuras

Ilustración 1: Model Business Canvas. “Elaboración Propia” .....	16
Ilustración 2: Soporte TI Tradicional. Recuperado de <a href="http://tekbiz-solutions.com">tekbiz-solutions.com</a> .....	17
Ilustración 3: Llegada de Internet al Perú gracias a la RCP en 1995. Recuperado de <a href="https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/asi-era-la-primera-cabina-de-internet-del-peru-noticia-1051281">https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/asi-era-la-primera-cabina-de-internet-del-peru-noticia-1051281</a> .....	18
Ilustración 4: Representación de una Mesa de Ayuda. Recuperado de <a href="http://myislandworker.com/communication-helpdesk-resolutions-clients/">http://myislandworker.com/communication-helpdesk-resolutions-clients/</a> .....	20
Ilustración 5: Inversión en TI en el Perú 2006-2015. Nota. Adaptado de “El mercado de las TIC en Perú” (p. 24), por J. Fernández, 2013, Estudios de Mercado. ....	21
Ilustración 6: Modelo de Operaciones y Entrega de Servicios en cualquier lugar. Recuperado de: <a href="https://www.pcmag.com/news/gartners-top-strategic-technology-trends-for-2021">https://www.pcmag.com/news/gartners-top-strategic-technology-trends-for-2021</a> .....	23
Ilustración 7: Estructura. “Elaboración propia” .....	25
Ilustración 8: Resultados de investigación en medianas y grandes empresas. “Elaboración propia” .....	40
Ilustración 9: Canales digitales .....	41
Ilustración 10: Disponibilidad para un Sistema de Información 24x7 y tiempos de caída permitidos. Recuperado de <a href="https://everac99.wordpress.com/2008/08/19/alta-disponibilidad-que-es-y-como-se-logra/">https://everac99.wordpress.com/2008/08/19/alta-disponibilidad-que-es-y-como-se-logra/</a> .....	45
Ilustración 11: Factores del Consumidor organizacional. Recuperado de: <a href="https://clientesymercados.com/blog/144-13-factores-del-comportamiento-del-consumidor.html">https://clientesymercados.com/blog/144-13-factores-del-comportamiento-del-consumidor.html</a> .....	49
Ilustración 12: Claves del Marketing Mix. Recuperado de: <a href="http://www.econosublime.com/2020/01/marketing-mix.html">http://www.econosublime.com/2020/01/marketing-mix.html</a> .....	52
Ilustración 13: Arquitectura de Servicios. “Elaboración propia”,.....	53
Ilustración 14: Portal Web de Ingenia Solutions. “Elaboración propia”.....	55
Ilustración 15: Servicios Gestionados en el nivel de madurez de gestión de servicios de TI. Recuperado de <a href="https://pages.solarwindmsp.com/ty-2019-trends-in-euro-managed-services.html">https://pages.solarwindmsp.com/ty-2019-trends-in-euro-managed-services.html</a> .....	55
Ilustración 16: Estrategia de Implementación de Servicios Gestionados. “Elaboración propia”. ....	58
Ilustración 17: Recursos y capacidades. “Elaboración propia” .....	59
Ilustración 18: Gobernanza. Recuperado de <a href="https://es.slideshare.net/xeboxsoft/corporate-governance-of-information-technology">https://es.slideshare.net/xeboxsoft/corporate-governance-of-information-technology</a> .....	61
Ilustración 19: Mapa de Procesos y Funciones ITIL. Recuperado de <a href="http://www.keyland.es/outsourcing/">http://www.keyland.es/outsourcing/</a> .....	65
Ilustración 20: Matriz Proyectos PMP. Nota. Adaptado de Fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK). (p. 60), por Project Management Institute, Inc., 2013, PMI Publications. ....	67
Ilustración 21: Ciclo de Negocio de Ingenia Solutions. “Elaboración propia”.....	75
Ilustración 22: Organigrama Ingenia Solutions. “Elaboración propia” .....	76
Ilustración 23: RRHH en las Startups. Recuperado de <a href="https://twitter.com/ceaes_/status/1057583308639485953">https://twitter.com/ceaes_/status/1057583308639485953</a> .....	85
Ilustración 24: Opciones remunerativas. Recuperado de: <a href="https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/">https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/</a> .....	86



## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz MEFE.....	32
Tabla 2: Matriz FODA.....	34
Tabla 3: Matriz MPC.....	38
Tabla 4: Herramientas que viabilizan la entrega de Servicios Remotos.....	60
Tabla 5: Tiempos de Servicios.....	70
Tabla 6: Niveles de Gestión de la Organización.....	84
Tabla 7: Beta Desapalancada.....	89
Tabla 8: Tasa Libre de Riesgo.....	90
Tabla 9: Prima de Riesgo.....	90
Tabla 10: Riesgo País.....	91
Tabla 11: Margen sobre la venta de otras empresas de Servicios TIC. Fuente: Indagación Propia.....	92
Tabla 12: Costo del equipo de trabajo.....	93
Tabla 13: Costos Fijos Mensuales.....	95
Tabla 14: Financiamiento de la solución para brindar el servicio.....	96
Tabla 15: Costo del equipo de trabajo variable.....	96
Tabla 16: Costos Variables Unitarios.....	96
Tabla 17: Flujo de Caja.....	97
Tabla 18: Estados Financieros.....	98
Tabla 19: Escenario Pesimista.....	99
Tabla 20: Escenario Optimista.....	100
Tabla 21: Escenario Esperado.....	101
Tabla 22: Indicadores.....	101

## 1. Resumen Ejecutivo

La evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han permitido colocarnos en un escenario sin barreras en cuanto a distancia, tiempo e interacción. Las organizaciones soportadas en las TIC han desarrollado productos y servicios digitales que atienden nuestras necesidades del día a día, pero también atienden necesidades de otras organizaciones creando un ecosistema integral de Transformación Digital, en donde el gran reto es garantizar la operatividad de estos sistemas digitales para que se encuentren siempre a disposición de quienes lo necesiten.

La problemática mundial actual de pandemia por COVID-19, no ha hecho más que acelerar el crecimiento de la Transformación Digital en nuestro nuevo ecosistema, lo cual ha impulsado también la urgencia de tener soluciones efectivas que soporten la transformación.

Para garantizar la operatividad de los sistemas digitales, debemos hablar de “Disponibilidad”, que es un indicador que nos permite medir el tiempo en que un sistema se encuentra disponible para ser usado.

El presente trabajo de investigación analiza la elaboración de un plan de negocios para ofrecer servicios de Soporte TIC Especializado denominado “Outsourcing de Servicios Gestionados en Telecomunicaciones”, orientado a medir, controlar y minimizar riesgos de falta de disponibilidad de los servicios digitales que brindan las organizaciones a sus clientes, garantizando así la continuidad de negocio.

Los Servicios de Soporte TIC, también han pasado por una evolución que acompaña el cambio constante de las TIC, iniciando por un soporte “reactivo” a demanda hasta tener un soporte gestionado integral pero aún reactivo, es aquí en donde se identifica la necesidad de brindar un servicio de soporte TIC especializado y “predictivo” que permita la prevención oportuna de fallas en lugar de la reacción ante el problema ocurrido, solución que ofrecen los servicios de soporte TIC tradicionales.

El plan de negocios propuesto también ofrece una solución acorde a nuestra nueva realidad, en donde se aprovechan las tecnologías de “nube” (sistemas alojados en la red de internet, a los que se accede mediante conexiones privadas) lo cual nos permite brindar nuestro servicio desde cualquier lugar y a toda hora (24x7x365) y sin la necesidad de una ubicación física fija; además acompañamos la tecnología con nuestra experiencia en las mejores prácticas de la industria de Implementación y Operación de servicios de soporte TIC, como lo son ITIL e ISO 20000 para Gestión de Servicios y PMI y SCRUM para la Implementación de Servicios.

## **2. Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios bajo la estructura de “Trabajo de Investigación” para brindar el servicio de “Outsourcing de Servicios Gestionados en Telecomunicaciones”, que permita a las medianas y grandes empresas asegurar la continuidad de sus servicios para entrega de servicios de calidad a sus clientes y/o por regulación normativa.

### **2.1 Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar la viabilidad del negocio con un margen mínimo del 25%.
- ✓ Calcular el monto de inversión y el tiempo del retorno de la inversión.
- ✓ Determinar si el servicio puede entregarse de forma remota en al menos un 90%.

## **3. Descripción de la Idea de Negocio**

### **3.1 Problemática**

En el panorama organizacional actual, atravesamos por un constante cambio e impulso del crecimiento de servicios basados en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), por lo que contar con una conectividad de red óptima entre todos los recursos de TI es clave para asegurar la disponibilidad y continuidad de negocio, generando un incremento de la productividad y ahorro en costos de interrupción de servicios.

Sin embargo, las organizaciones no cuentan con el conocimiento técnico y de buenas prácticas necesarios para una correcta gestión de su red, y se han acostumbrado a trabajar bajo un modelo “reactivo” de respuesta a fallas, generando horas de indisponibilidad de servicios con las siguientes consecuencias:

- Costos directos asociados a la reparación.
- Horas de trabajo adicional del personal de TI para reparar la avería.
- Pérdida de horas de trabajo del personal y de su productividad.
- Pérdida de ingresos, por las ventas o servicios que se han dejado de entregar.
- Costos en penalidades de clientes o entidades reguladoras.
- Pérdida de reputación y mala publicidad.

### **3.2 Propuesta de solución**

Para minimizar y controlar los tiempos de indisponibilidad de servicios de las organizaciones, se propone brindar un Servicio Gestionado de Telecomunicaciones en modalidad outsourcing, donde se desarrollará un servicio de altísimo valor, a medida y especializado que permita a nuestros clientes concentrarse en su negocio y a nosotros gestionar su red de telecomunicaciones desde un punto único de contacto.

Las características principales del Outsourcing de Servicios Gestionados en Telecomunicaciones son:

- ✓ Centro de Operaciones de monitoreo, diagnóstico y resolución de fallas de conectividad de red con enfoque predictivo y proactivo para minimizar ocurrencias de fallas en la red.
- ✓ Modelo de servicio basado en las mejores prácticas internacionales, que son:
  - ITIL.
  - ISO/IEC 20000 Gestión de Servicios de TI.
  - ISO 38500 Gobierno de TI.
  - PMI Project Management.
  - SCRUM.
- ✓ Cobertura especializada 24x7x365 desde un punto único de contacto de forma remota o presencial.
- ✓ Compromiso contractual mediante Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA).
- ✓ Modelo de trabajo ágil, versátil y adaptado al cambio constante.

### 3.3 Propuesta de Valor

Garantizar una mayor continuidad de negocio a las empresas, ofreciendo un servicio basado en análisis predictivo, que permite identificar y resolver fallas en la infraestructura TIC antes que afecten los procesos críticos y antes que afecten a los usuarios finales de nuestros clientes.

Este modelo de servicio especializado es 24x7, permite a nuestros clientes ahorrar tiempo y dinero en reparaciones y/o compra de infraestructura TIC, a su vez que permite

entregar un mayor valor a sus clientes finales, mitigando los riesgos de interrupción de sus servicios.

### 3.4 Análisis de la Idea de Negocio

**Nombre:** OUTSOURCING DE SERVICIOS GESTIONADOS EN TELECOMUNICACIONES

**Sector Económico:** Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

**Competencia:** Empresas dedicadas a ofrecer soluciones de soporte en conectividad de red para grandes empresas.

**Viabilidad:** Se esperan márgenes desde el 25% en este tipo de servicios

**Mercado Objetivo:** Medianas y grandes empresas que cuenten con infraestructura de conectividad de red.

**Ventaja Diferencial:**

- ✓ Control de riesgos de indisponibilidad de servicios.
- ✓ Modelo predictivo y proactivo.
- ✓ Versatilidad ágil para afrontar los cambios.
- ✓ Servicio preparado para brindarse en nube.
- ✓ Especialización.

**Business Model Canvas:** <https://canvanizer.com/canvas/rW4eCX6wQw3LW>

## Business Model Canvas

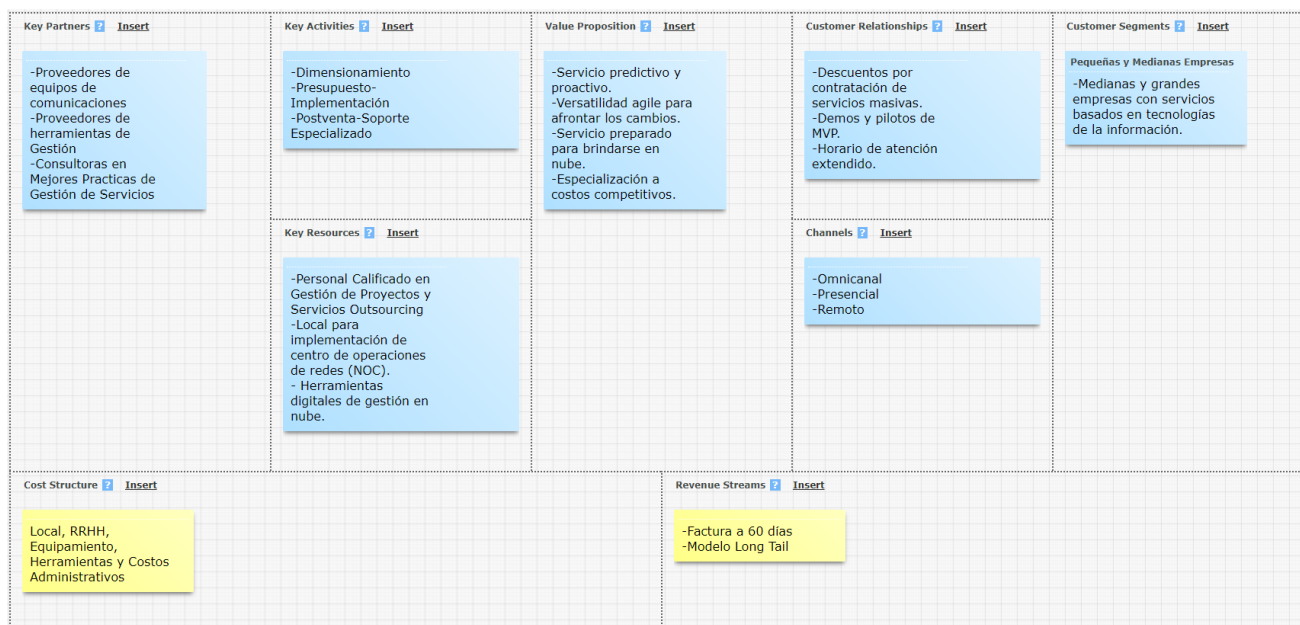


Ilustración 1: Model Business Canvas. “Elaboración Propia”.

### 4. Antecedentes

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se encuentran en constante evolución y se ha expandido por todo el mundo, hoy más que nunca se ha convertido en una parte necesaria de casi todos los negocios. Pero, con más tecnología viene una mayor necesidad de garantizar su disponibilidad, y con ello el componente de “Servicios de Soporte TIC” -que siempre acompaña a la tecnología para “cuidarla”- ha tenido que evolucionar también para atender las exigencias crecientes de la venidera Industria 4.0 (digitalización de la industria).

A continuación, un resumen de la evolución de los servicios de TI y cómo estos cambios se relacionan con el negocio de las organizaciones.





Ilustración 2: Soporte TI Tradicional. Recuperado de tekbiz-solutions.com

#### 4.1 Pasado (1950-1999)

Las TIC se refieren a cualquier sistema computarizado, comunicación, control y presentación de información que las empresas utilizan para planificar y operar sus negocios. Los Servicios de Soporte TIC se refieren al desarrollo, implementación, configuración y soporte de sistemas y herramientas computarizados que se utilizan en el desarrollo y mantenimiento de dichos sistemas. Si bien las semillas de la industria de las TIC se sembraron mucho antes con los avances tecnológicos, surgieron a principios de la década de 1950, cuando las primeras computadoras se abrieron camino en el mundo empresarial con la introducción de la primera computadora grande de IBM, la IBM 701.

Con la llegada del Internet en 1990 en Estados Unidos (EEUU) y en Perú en el año 1995 de la mano de la Red Científica Peruana (RCP) se inicia en las organizaciones el crecimiento de los servicios basados en TIC (como el correo electrónico y las páginas web), enfocados en la adquisición de infraestructura tecnológica (computadores, servidores, equipos de comunicación, entre otros) y con ello el desarrollo de las “Áreas de Soporte

Informático” con personal propio de las organizaciones encargados de gestionar y reparar fallas de los sistemas de información, a manera de “Servicio de Soporte TIC Interno” o “Insourcing”.

### **Servicios de Soporte TIC Interno o Insourcing**

Las fallas o inoperatividad de los sistemas (incidencias) generalmente eran debido a fallas en la infraestructura tecnológicas (hardware) que eran atendidas por el personal del área de soporte informático de la organización, pero sin un proceso formal de reporte, diagnóstico y resolución de la incidencia, que podía tomar días o semanas en el caso del replazo de alguna pieza o intervención del fabricante.



Ilustración 3: Llegada de Internet al Perú gracias a la RCP en 1995. Recuperado de <https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/asi-era-la-primera-cabina-de-internet-del-peru-noticia-1051281>

## **4.2 Presente (2000-2020)**

Desde el año 2000, con la consolidación y masificación del internet, tuvimos un incremento sostenido de productos y servicios basados en TIC, y con ellos las áreas de soporte o informática de las organizaciones privadas y públicas crecieron y ocuparon un rol primordial en la operación y continuidad, no solo de la infraestructura TIC, sino también de aplicaciones de negocio como Microsoft Office, Microsoft Windows, Autocad, Outlook, entre otros.

El crecimiento de la dependencia de las TIC en las organizaciones para su operación diaria conllevó a la creación de grupos específicos y dedicados al Soporte TIC de manera organizada y continua, que en las grandes empresas eran llamadas Mesa de Ayuda o Help Desk.

### **Servicios de Soporte TIC basado en Mesa de Ayuda interna**

La función de la Mesa de Ayuda es proveer a los usuarios internos un punto único de contacto mediante el cual se resuelvan y/o canalicen sus necesidades relativas al uso de recursos y servicios de plataformas tecnológicas (incidencias o requerimientos), generalmente en el ámbito microinformático. La Mesa de Ayuda está compuesta por un grupo de técnicos a los que se accede mediante un único número telefónico y/o correo electrónico.



Ilustración 4: Representación de una Mesa de Ayuda. Recuperado de <http://myislandworker.com/communication-helpdesk-resolutions-clients/>

Entre el 2006 y el 2015 los servicios basados en TIC se diversificaron hacia los usuarios finales a través de internet y dispositivos móviles como los celulares, tablets, laptops, entre otros. Ahora las personas tenían acceso las 24 horas del día a servicios bancarios, tributarios, recreacionales, redes sociales, entre otros; esto acompañado naturalmente de una fuerte inversión de las organizaciones en compra de infraestructura tecnológica y como siempre una mayor necesidad de disponibilidad de esta para la continuidad de negocio.

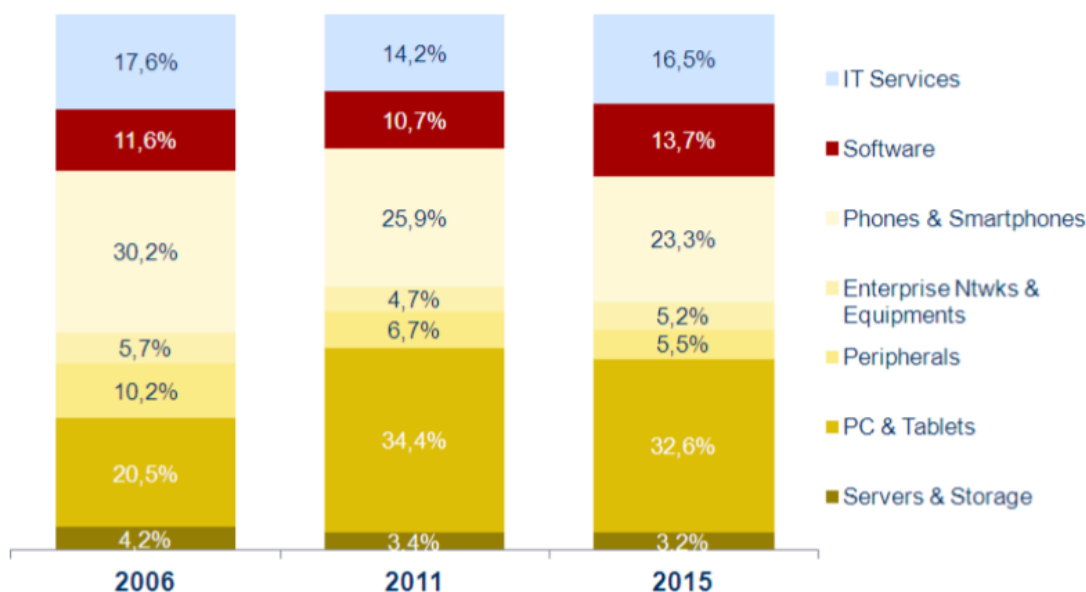


Ilustración 5: Inversión en TI en el Perú 2006-2015. Nota. Adaptado de “El mercado de las TIC en Perú” (p. 24), por J. Fernández, 2013, Estudios de Mercado.

Medianas y grandes empresas iniciaron también una tendencia estratégica de ahorro en costos y pasaron a modelos de soporte de tecnologías tercerizados o mediante outsourcing para ahorro en costos de personal.

### **Servicios de Soporte TI basado en Mesa de Ayuda externa (outsourcing)**

Servicios de soporte TI (Mesa de Ayuda) tercerizados ofrecido por empresas especializadas como por ejemplo GMD que la década de los 80’s hasta los 90’s la empresa se focaliza en la venta de equipos. A partir del año 2000 efectúa un cambio de estrategia y se focaliza en proveer servicios de tecnología y servicios de outsourcing convirtiéndose en la primera empresa peruana de TI en proveer servicios de outsourcing a las empresas corporativas más importantes del País.

En la actualidad el mercado de las TIC se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de cualquier economía desarrollada. Los servicios de outsourcing de Soporte TIC continúan en su mayoría orientados a una problemática de servicios microinformáticos o aplicaciones a nivel usuario.

La gestión del Soporte TIC especializado para garantizar la disponibilidad de los sistemas como Infraestructura de Servidores, Bases de Datos, Seguridad y Redes sigue estando en las manos de la mayoría de las organizaciones, mediante especialistas internos, a excepción de algunas grandes empresas que si cuentan con un NOC (Centro de Operaciones de Redes) o SOC (Centro de Operaciones de Seguridad) como Telefónica, Claro o Entel.

#### **4.3 Futuro (2021 en adelante)**

Gartner, la prestigiosa empresa consultora y de investigación de las TIC con sede en Stamford, Connecticut, Estados Unidos, ha publicado las “Principales tendencias tecnológicas estratégicas para 2021”, artículo que nos permite proyectar un mercado potencial de servicios a cubrir.

En ella encontramos dos tendencias relacionadas con nuestro modelo de negocio, que debemos tener en cuenta para estar preparados e innovar con su adopción.

##### **Anywhere Operations (Operaciones en cualquier lugar)**

En el nuevo mundo, las organizaciones tienen clientes en todas partes, empleados en todas partes y una variedad de servicios que nuevamente pueden estar en cualquier lugar.

Garner dijo que necesitamos un modelo operativo de TI que abarque operaciones remotas y cosas como la entrega virtual. Las ideas clave aquí, son primero digital y primero remoto; espacios físicos mejorados digitalmente y capacidades comerciales distribuidas.

Anywhere Operations nos brindará las herramientas para la entrega de servicios virtuales que promovemos ofrecer de manera centralizada y remota, permitiendo además implementar soluciones para operaciones descentralizadas y sin necesidad de una fuerte inversión en ubicaciones físicas.

## Embrace Remote Operations and Virtual Delivery



17 © 2020 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner is a registered trademark of Gartner, Inc. and its affiliates.

Gartner.

Ilustración 6: Modelo de Operaciones y Entrega de Servicios en cualquier lugar. Recuperado de: <https://www.pcmag.com/news/gartners-top-strategic-technology-trends-for-2021>

### Distributed Cloud (Nube Distribuida)

La nube distribuida es una extensión de la cloud pública para aquellos clientes que quieran tener el control de los datos en su poder. Se gestiona bajo un único contrato, que

permite al cliente usar todos los beneficios de la cloud pública, pero en un modelo de provisión privado.

Las nuevas regulaciones, necesidad de residencia local de datos y tecnologías como la informática de borde están comenzando a trasladar muchas cargas de trabajo de las nubes centrales a un entorno más distribuido. En este proceso, la informática se lleva a cabo en diferentes ubicaciones físicas, mientras que la operación, la gobernanza y la evolución de los servicios siguen siendo responsabilidad del proveedor de la nube pública. Hoy ya estamos viendo a los grandes proveedores de nube creando "nubes de borde" diseñadas para aplicaciones de Internet de las cosas (IoT), dijo, con otros modelos como una nube comunitaria de área metropolitana, nube de borde móvil 5G y nube de borde de red emergente.

Distributed Cloud impulsará nuestro modelo de servicio orientado 100% en nube, orientando y culturizando a las organizaciones a implementar sus sistemas de información sobre infraestructura cloud, alineado con nuestras herramientas de servicios que también tienden a ofrecerse e implementarse en nube.

La informática de borde, que es una infraestructura de computación distribuida que hace que las aplicaciones empresariales se acerquen a los orígenes de datos, como dispositivos de IoT (Internet de las Cosas) o sedes bancarias, también generan una nueva necesidad de monitorear y asegurar la disponibilidad de estos servicios y las redes que



transmisión de datos que los soportan para la continuidad de negocio, incrementando nuestro mercado objetivo.

Luego de revisar los diferentes cambios tecnológicos, el crecimiento en el tiempo de la adopción de tecnología en las organizaciones concluimos que la tendencia es la de tener la necesidad de un Servicio de Soporte TIC capaz de entregar un nivel de disponibilidad “superior” y oportuno, es por ello, por lo que el modelo de negocio propuesto está orientado a solucionar esta problemática, brindando un Servicio Gestionado de Telecomunicaciones.

## 5. Análisis de la Industria:

### 5.1 Entorno Interno

#### 5.1.1 Estructura



Ilustración 7: Estructura. “Elaboración propia”.

**Competencias del CEO:**

- ✓ Visión y estrategia de la compañía y comunicarla a los distintos actores.
- ✓ Conocimiento y experiencia en el modelo de negocio.
- ✓ Aptitud para toma de decisiones de forma ágil.
- ✓ Adopción y promoción del cambio.
- ✓ Motivación, Aprendizaje y perseverancia.

**Competencias del Ejecutivo Comercial:**

- ✓ Identificar segmento del mercado.
- ✓ Experiencia en desarrollo y gestión de cartera de clientes.
- ✓ Experiencia en definición de cuota de ventas.
- ✓ Identificación de nuevas necesidades para cross-selling o up-selling.

**Competencias del Gestor de Servicios:**

- ✓ Experiencia en gestión de servicios gestionados de TI bajo mejores prácticas de la industria.
- ✓ Experiencia en gestión de proyectos agile y waterfall.
- ✓ Experiencia en pre-venta para desarrollo de servicios de gestionados.

**Competencias del Asistente de Marketing:**

- ✓ Experiencia de puesta en marcha de estrategias de marketing.
- ✓ Experiencia de estrategias publicitarias digitales (redes sociales)
- ✓ Diseño de branding para soporte a actividades de ventas.

**Competencias de los Especialistas TI:**

- ✓ Experiencia en gestión de herramientas de monitoreo.
- ✓ Experiencia en diagnóstico y reparación de fallas de telecomunicaciones.
- ✓ Experiencia en análisis de eventos (logs) y desarrollo de base de conocimientos.

**Competencias del Científico de Datos:**

- ✓ Experiencia en desarrollo de modelos de análisis predictivos.
- ✓ Experiencia en análisis de tendencias de fallas masivas y problemas de infraestructura de telecomunicaciones.
- ✓ Experiencia en presentación de análisis de datos para toma de decisiones.

**5.1.2 Modelo de Negocio**

Constitución de un Emprendimiento de tecnología para ofrecer “Outsourcing de Servicios Gestionados de Telecomunicaciones” para medianas y grandes empresas que necesitan garantizar la disponibilidad y continuidad de negocio para la entrega de sus servicios basados en tecnologías de la información y comunicación y comunicación.

**5.2 Entorno Externo****5.2.1 Factores Políticos:**

El Perú viene de un periodo marcado de grandes cambios en el gobierno debido a una contaminación generalizada de corrupción funcionaria, sin embargo, tenemos:

- Debido a la problemática del COVID-19 se está promoviendo desarrollo de las regiones e infraestructura pública, incluyendo la infraestructura TIC.
- El Gobierno promueve las inversiones y desarrollo tecnológico.
- Se ha reforzado la política de educación para lograr un plan de igualdad educativa a nivel nacional, soportado en tecnologías de telecomunicaciones.
- Se ha reforzado la política en salud para lograr contener la pandemia, lo cual incrementa la inversión tecnológica en el sector salud.

### **5.2.2 Factores Económicos**

Si bien la actividad económica se ha visto severamente afectada por las medidas para combatir el COVID-19, se preparan planes de reactivación económica agresivos para cuando la pandemia haya acabado.

- Nos encontramos en una recesión de aproximadamente 50% del PBI ocasionado por la emergencia sanitaria nacional, por otro lado, el Perú cuenta con importantes reservas internacionales de aproximadamente 29% del PBI, su déficit en cuenta corriente es de -1.5% del PBI, la deuda pública es baja, equivalente al 27% del PBI y relevantes ahorros fiscales de aproximadamente 12% del PBI.
- Inversión pública en reactivación económica, fortalecimiento del sistema de salud, por S/ 938 millones.
- Inversión pública en reactivación económica, continuidad del servicio educativo y Gobiernos Locales por S/ 1,292 millones.

- Reactivación económica, medidas para dar soporte a empresas ascienden a S/ 12 940 millones (1,7% del PBI) para subsidio de planillas, alivio tributario para MiPymes, facilidades a deudores, entre otros.
- Programa Reactiva Perú por S/ 30 000 millones.
- Fondo de Apoyo Empresarial – Mype por S/ 800 millones.
- Acceso de empresa de factoring al Fondo Crecer.

### **5.2.3 Factores Sociales**

Definitivamente el escenario social venidero es de cambio notable debido a la emergencia sanitaria y distanciamiento social incluso se habla de una “nueva normalidad” ya que difícilmente se retornará a la normalidad que conocíamos.

- El distanciamiento social se mantendrá por lo menos hasta inicios del siguiente año.
- Habrá un incremento en la demanda de servicios no presenciales.
- El trabajo a distancia se mantendrá en muchas empresas que ya comprobaron su uso y como continuará medida de distanciamiento social.
- Las empresas tendrán una mayor cultura respecto a la Continuidad de Negocio y buscarán estar preparados.
- La demanda en servicios digitales se incrementará.
- Se priorizará el trabajo remoto, tanto en las organizaciones públicas como privadas.

#### **5.2.4 Factores Tecnológicos:**

Otro efecto indirecto de la pandemia es que ha ocasionado una aceleración digital, impulsando servicios y tecnologías que ya estaban presentándose, pero se han impulsado debido a la necesidad de su uso.

- Incremento del uso de comercio electrónico.
- Incremento de plataformas de TI y Networking preparadas para la recuperación ante desastres.
- Implementación del 5G y ampliación del 4G.
- Incremento en la cobertura nacional de internet.
- Incremento de las tecnologías en nube.
- Necesidad de incrementar mecanismos de ciberseguridad.
- Incremento de empresas en transformación digital.
- Tendencia de nuevos modelos de servicios basado en “Operaciones en cualquier lugar” (Anywhere Operations) y “Entrega Virtual” (Virtual Delivery).

#### **5.2.5 Factores Competitivos**

Ante el escenario actual, las oportunidades y amenazas son para todos y así como algunas empresas pueden potenciarse otras hasta pueden desaparecer.

- Posicionamiento “genérico” de medianas y grandes empresas de servicios de tecnología (CANVIA, SAPIA, SONDA, FRACTALIA, OPTICAL NETWORKS, ITALTEL y SECURE SOFT).

- Oportunidad de especialización en servicios digitales.
- Oferta de bienes sustitutos (servicios de soporte técnico tradicionales).

### 5.2.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Contamos con estabilidad política.	0.01	3	0.03
2	El Gobierno promueve las inversiones.	0.01	3	0.03
3	Promoción desarrollo de las regiones e infraestructura pública	0.02	3	0.06
4	Se ha reforzado la política en salud para lograr contener la pandemia	0.01	2	0.02
5	El Perú cuenta con importantes reservas internacionales de aproximadamente 29% del PBI, su déficit en cuenta corriente es de -1.5% del PBI, la deuda pública es baja, equivalente al 27% del PBI y relevantes ahorros fiscales de aproximadamente 12% del PBI.	0.01	2	0.02
6	Se priorizará la inversión pública.	0.02	2	0.04
7	Reactivación económica, continuidad del servicio educativo y Gobiernos Locales por S/ 1,292 millones.	0.05	2	0.1
8	Reactivación económica, medidas para dar soporte a empresas ascienden a S/ 12 940 millones (1,7% del PBI) para subsidio de planillas, alivio tributario para MiPymes, facilidades a deudores, entre otros.	0.02	3	0.06
9	Fondo de Apoyo Empresarial – Mype por S/ 800 millones.	0.05	3	0.15
10	Habrà un incremento en la demanda de servicios no presenciales.	0.06	4	0.24
11	Las empresas tendrán una mayor cultura respecto a la Continuidad de Negocio y buscarán estar preparados	0.04	2	0.08
12	Incremento del uso de comercio electrónico.	0.05	3	0.15
13	Implementación del 5G y ampliación del 4G.	0.03	3	0.09
14	Incremento en la cobertura nacional de internet.	0.05	4	0.2
15	Incremento de las tecnologías en nube.	0.03	4	0.12
16	Oportunidad de especialización en servicios digitales.	0.04	3	0.12
		<b>0.50</b>		<b>1.51</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Estamos a un año de nuevas elecciones presidenciales	0.07	1	0.07
2	Nos encontramos en una recesión, entre el 50 y 55% del PBI se encontraría paralizado durante el periodo de emergencia.	0.10	1	0.1
3	La inversión privada disminuirá en el presente año.	0.09	1	0.09
4	Incremento de la pobreza de hasta 10 puntos ocasionando un retroceso social.	0.07	1	0.07
5	Necesidad de incrementar mecanismos de ciberseguridad.	0.07	1	0.07

6	Fortalecimiento de grandes empresas que ya tengan experiencia brindando servicios digitales.	0.10	1	0.1
		<b>0.50</b>		<b>0.50</b>
		<b>1.00</b>		<b>2.01</b>

**4. Responde muy bien**

**3. Responde bien**

**2. Responde promedio**

**1. Responde mal**

Tabla 1: Matriz MEFE

## 6. Plan Estratégico de la Empresa

### 6.1 Misión:

“Garantizar la continuidad de negocio de nuestros clientes, para una entrega de valor constante, mediante un servicio predictivo y proactivo de solución de problemas en sistemas basados en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

### 6.2 Visión:

“Ser un referente nacional en calidad para la entrega de servicios gestionados de Telecomunicaciones”

### 6.3 Valores:



**Integridad:** Trabajar de manera honesta, ética y transparente, promoviendo la confianza entre todos nosotros.

**Excelencia:** Nos exigimos al máximo para entregar un servicio de calidad y utilidad a nuestros clientes.

**Vocación de Servicio:** Nuestra satisfacción es la entrega de “valor” a nuestros clientes.

**Adaptación al Cambio:** Somos un equipo multidisciplinario con mucha versatilidad para aceptar y adaptar nuestros servicios a las necesidades de nuestros clientes.

**Respeto al Medio Ambiente:** Estamos comprometidos con el respeto al medio ambiente para prevenir, mitigar y reducir los impactos ambientales en nuestras actividades mediante la protección del entorno natural.

## **6.4 Objetivos Estratégicos**

1. Desarrollar oportunidades de negocios que nos garanticen una utilidad mínima del 25%.
2. Incursionar el mercado de las medianas y grandes empresas que brinden servicios soportados en infraestructura de telecomunicaciones (mercado objetivo).
3. Implementar un Sistema Integrado de Gestión de calidad y servicios.

4. Fomentar la especialización y diferenciación apoyado en el uso de tecnologías de vanguardia y socios estratégicos.
5. Asegurar que al menos el 90% de la entrega de nuestros servicios pueda realizarse a distancia y/o remota.

## 6.5 Análisis Foda

MISIÓN - VISIÓN - VALORES			
	<b>Análisis interno</b>	<b>Fortalezas F</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de precios de entrada competitivos</li> <li>2. Personal experimentado</li> <li>3. Versatilidad ante cambios del cliente</li> <li>4. Habilidad para innovación de servicios</li> <li>5. Mejora continua de servicios</li> </ol>	<b>Debilidades D</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa recién constituida</li> <li>2. Falta de desarrollo de cartera de clientes</li> <li>3. Financiamiento condicionado a nuevos clientes</li> </ol>
<b>Análisis externo</b>		<b>Oportunidades O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de mercado</li> <li>2. Oferta de nuevas tecnologías</li> <li>3. Fomento del Gobierno en inversión pública</li> <li>4. Aceleración global de la digitalización</li> </ol>	<b>Estrategias FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer modelos de servicios asequibles</li> <li>✓ Optimizar economía de costos evaluando nuevas herramientas tecnológicas</li> <li>✓ En base a nuestra versatilidad e innovación, presentar servicios a medida para el sector público</li> <li>✓ Incluir en nuestra mejora de servicios nuevas soluciones digitales para nuestros clientes</li> </ul>
		<b>Amenazas A</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferta de servicios alternativos</li> <li>2. Economía debilitada por el COVID-19</li> <li>3. Nuevas empresas con mejor fortaleza financiera</li> </ol>	<b>Estrategias DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar una estrategia de marketing que presente la empresa y marca</li> <li>✓ Incluir al equipo ejecutivos de ventas con contactos en sector público y privado</li> <li>✓ Encontrar nuevas fuentes de financiamiento como socios o programas del estado</li> </ul>
			<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Explotar nuestros precios competitivos para asegurar una participación inicial en el mercado</li> <li>✓ Promover ventajas de nuestros servicios mediante seminarios, campañas publicitarias y presentaciones de ventas presenciales</li> <li>✓ Generar una diferenciación de marca basada en nuestra disposición de adaptarnos a las necesidades del cliente y mejora continua</li> </ul>
			<b>Estrategias DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar un crecimiento acelerado que ayude a obtener presencia de mercado, pero al mismo tiempo ser cauteloso de las dificultades económicas del entorno</li> <li>✓ Desarrollar una estrategia de ventas personalizada para nuestro sector que son las Pymes y Mypes</li> </ul>

Tabla 2: Matriz FODA

## 6.6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

### 6.6.1 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes a los que nos orientamos son Medianas y grandes empresas que cuenten con infraestructura de telecomunicaciones.

- **Análisis:** Consideramos que el aislamiento social y el incremento del uso de las telecomunicaciones que éste ha ocasionado, ha evidenciado la importancia de contar con planes de contingencia, dimensionamiento y continuidad para los servicios que las empresas necesitan en su “core” de negocio, por lo tanto, consideramos que el poder de negociación de los clientes ha quedado debilitado ante esta necesidad puesta al descubierto y la mayor demanda que tendrán servicios como el nuestro en este nuevo escenario

### 6.6.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores en donde apoyamos nuestro servicio son plataformas en nube reconocidas como Microsoft, Manage Engine, Solarwinds, Alibaba, entre otros.

- **Análisis:** La evolución tecnológica que ya venía impulsada y que se está acelerando debido a la necesidad de comunicación e interacción a distancia, puede traer un incremento en los costos de las herramientas que necesitamos para nuestro servicio, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores se ha fortalecido, por lo tanto, es indispensable contar con estrategias que nos permitan mantener la calidad de nuestros servicios y los costos controlados.

- **Estrategia de mitigación:**

- ✓ Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- ✓ Establecer alianzas a largo plazo con ellos (convertirse en partners).
- ✓ Mantener la investigación en nuevos productos que busquen entrar al mercado a bajo precio.

### 6.6.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Incursión de nuevas empresas para Outsourcing De Servicios Gestionados En Telecomunicaciones.

- **Análisis:** La oportunidad que trae el desarrollo digital incentiva el nacimiento de nuevos competidores y en el mercado de la tecnología más aún, es por eso que esta amenaza es constante y debemos estar preparados para competir y diferenciarnos.

- **Estrategia de mitigación:**

- ✓ Continua diferenciación del producto.
- ✓ Identificación de marca y prestigio.
- ✓ Desarrollar experiencia usuaria.
- ✓ Ofrecer versatilidad ante las necesidades del cliente.

### 6.6.4 Amenazas de productos sustitutos

Dado que nuestra oferta se soportará en tecnología Cloud (nube), los productos sustitutos para el Outsourcing De Servicios Gestionados En Telecomunicaciones serán las soluciones de soporte técnico tradicional.

- **Análisis:** Las soluciones de soporte técnico tradicional para telecomunicaciones suelen ser reactivas y no proactivas ni predictivas que son los valores fundamentales que entregamos con nuestra solución de Monitoreo en nube, sin embargo, somos conscientes que el modelo tradicional todavía será una amenaza latente.
  
- **Estrategia de mitigación:**
  - ✓ Mejorar los canales de venta (account managers).
  - ✓ Ofrecer opción de entregar servicios tradicionales.
  - ✓ Aumentar la inversión del marketing.

#### **6.6.5 Rivalidad entre los competidores:**

Nuestros principales competidores deben estar interesados en cubrir la demanda a la que nos dirigimos que son las Pequeñas y Medianas empresas que cuentan con infraestructura de telecomunicaciones.

- **Análisis:** Hemos identificado que las medianas empresas que pueden interesarse en nuestro sector son las que ya vienen brindando soporte técnico tradicional y llevan tiempo batallando entre ellos por la repartición de clientes, el

encasillamiento en brindar servicios tradicionales, son nuestro principal motivo por introducir nuestros servicios especializados con enfoque disruptivo, de mayor utilidad y garantía además de orientados a nube.

## 6.7 Estrategia competitiva

### Liderazgo en diferenciación y Enfoque en un segmento de Mercado

Nuestra propuesta de negocio de OUTSOURCING DE SERVICIOS GESTIONADOS EN TELECOMUNICACIONES está dirigido principalmente a nuestro mercado objetivo de medianas y grandes empresas, privadas y públicas, ofreciendo un servicio de la calidad basados en las mejores prácticas de la industria como ITIL y PMP.

## 6.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		La Organización			ITALTEL		CNS		OPTICAL	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1	Servicio al cliente	0.14	4	0.56	1	0.14	2	0.28	2	0.28
2	Especialidad	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28
3	Adaptación del servicio	0.11	4	0.56	2	0.28	2	0.28	2	0.28
4	Precio	0.11	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28
5	Calidad	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42
6	Rápida implementación	0.09	2	0.28	2	0.28	1	0.14	3	0.42
7	Business Relationship	0.09	2	0.28	4	0.56	1	0.14	4	0.56
8	Cobertura horaria	0.09	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
9	Cobertura geográfica	0.09	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.64</b>		<b>3.08</b>		<b>2.94</b>		<b>3.36</b>

Tabla 3: Matriz MPC

## 7. Estrategia Comercial

Una táctica o estrategia comercial hacen referencia a un conjunto de acciones que permiten a las organizaciones desarrollar su producto y desarrollarle un lugar en el mercado, que asegure ventas mediante un constante análisis de la demanda y difusión de los productos y servicios que se ofrece. De acuerdo a los recursos con los que cuente la empresa, se desarrollan los objetivos para este fin.

Los elementos que conformarán nuestra estrategia comercial para nuestra propuesta de “Outsourcing de Servicios Gestionados de Telecomunicaciones” estarán basados en:

**Referente a la selección del mercado objetivo:** Nuestro emprendimiento busca cubrir las necesidades del segmento desatendido de las medianas y grandes empresas públicas y privadas que requieren un exigente nivel de disponibilidad y seguridad de negocio para la entrega de sus servicios a sus clientes.

## ¿Que encontramos?



Ilustración 8: Resultados de investigación en medianas y grandes empresas. “Elaboración propia”.

**Referente al servicio:** Nuestro servicio ingresará al mercado altos índices de calidad, cuyas características innovadoras son: servicio en nube, versatilidad y buenas prácticas basadas en ITIL, PMP e ISO, nos diferenciarán de los competidores, este servicio será diseñado según las preferencias de nuestros clientes y alto grado de flexibilidad y versatilidad.

**Referente al precio:** Se presentará una propuesta de prestaciones superiores a un precio menor al del promedio del mercado, por introducción y para promover un ingreso progresivo al mismo. Asimismo, se buscará maximizar los beneficios a mediano y largo plazo.

**Referente a canales de atención:** A corto plazo familiarizar al cliente con nuestros canales de atención para ventas de servicio, crear una imagen de prestigio y generar interés,



teniendo en cuenta el mercado objetivo que queremos alcanzar. Nos apoyaremos generalmente en canales digitales.



Ilustración 9: Canales digitales

**Referente a la promoción:** Se soportará mayoritariamente en las tecnologías de la información y comunicación, difundiendo nuestro conocimiento especializado, desarrollando el posicionamiento de nuestra empresa y de sus ofertas mediante instrumentos digitales como: información por redes sociales, webinars, portales web y correo electrónico.

### 7.1 Análisis de Mercado

Para la entrega de nuestros servicios hemos conformado nuestro siguiente emprendimiento:

Empresa: INGENIA SOLUTIONS

Rubro: Tecnologías de la Información y comunicación (TIC)

Mercado Objetivo: Medianas y grandes empresas con infraestructura de telecomunicaciones

### **7.1.1 Identificación del problema**

Con esta investigación buscamos definir el segmento del mercado de una manera más certera obteniendo información precisa de empresas que tengan la necesidad de gestionar su infraestructura de telecomunicaciones de manera eficiente, preventiva y proactiva para garantizar la disponibilidad de sus servicios de información y garantizar la continuidad de las operaciones.

### **7.1.2 Planteamiento de objetivo:**

Los resultados de la investigación nos deben permitir obtener información relevante para un correcto posicionamiento y orientación de mercado, para ello requerimos cumplir con los siguientes objetivos:

- Definir las industrias a las que podemos acceder de manera directa.
- Conocer la recepción de los usuarios respecto a la nuestra propuesta de solución.
- Identificar el decisor de la necesidad y compra.
- Identificar la competencia y la percepción de los clientes sobre ellas.

### **7.1.3 Determinar grupo de estudio:**

El grupo/muestra de estudio a considerar son las medianas y grandes empresas del sector público y privado en territorio nacional que cuenten con infraestructura de telecomunicaciones.

#### **7.1.4 Elegir fuentes de información:**

Se consideran las siguientes fuentes como base inicial de la investigación:

- Bases de datos de empresas de tecnología.
- Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE).
- Cartera de clientes a los que brindamos otros servicios.

#### **7.1.5 Selección de herramientas e instrumentos para recabar datos:**

Se utilizarán entrevistas y cuestionarios de manera virtual apoyados en los canales digitales y las tecnologías de información, ejecutados por el personal de pre-venta y dirigido por un especialista en desarrollo de negocios.

#### **7.1.6 Análisis de los datos:**

La recolección y estructuración de información se presentará y analizará mediante cuadros estadísticos en Excel y presentaciones tipo mapas mentales con sumarios en PowerPoint.

#### **7.1.7 Organización de resultados y conclusiones:**

Los resultados se organizarán y se priorizarán en base a empresas con mayor oportunidad de negocio, asignándoles un representante de ventas y dando inicio al proceso

de captación y presentación de servicios definiendo un objetivo de forecast mensual y anual.

## **7.2 Investigación del consumidor**

La investigación del consumidor nos permitirá identificar los motivos impulsores detrás del comportamiento del consumidor, la psicología del consumidor y los patrones de compra de Servicios de Soporte TIC que garanticen la continuidad de su negocio. Principalmente nos permitirá determinar el perfil de organizaciones a los que debemos enfocarnos.

### **7.2.1 Necesidades y problemas que solucionamos**

El crecimiento exponencial y las ventajas que han traído las tecnologías de información nos ha proporcionado progreso y desarrollo traducido en una mejor forma de satisfacer nuestras necesidades. Las medianas y grandes organizaciones han sabido explotar bien estas ventajas y han soportado su negocio en estas tecnologías. La continuidad del negocio depende hoy más que nunca de una correcta gestión de la disponibilidad de recursos tecnológicos en donde se soportan la entrega de bienes y servicios.

**Disponibilidad de Sistemas de Información:** Es la característica por la cual la información se encuentra a disposición de quienes la requieren o deben acceder a ella, considerando que estos pueden ser aplicaciones, procesos o personas. La disponibilidad generalmente es representada en porcentaje en donde un 99% de disponibilidad significa

que los accesos a los Sistemas de Información están a disposición de quienes los requieren casi en su totalidad del tiempo ininterrumpidamente, mientras que una disponibilidad menor, significa que existen periodos de tiempo (minutos, horas, días, etc.) en donde la información no se encuentra disponible.

Para INGENIA SOLUTIONS, alta disponibilidad es controlar una disponibilidad mínima del 99.95% al año, que de acuerdo con la necesidad y capacidad de inversión de las organizaciones puede incrementarse o reducirse. El siguiente cuadro nos muestra el tiempo en horas y minutos (al día, mes y año) que corresponde a cada nivel de disponibilidad.

Disponibilidad (%)	Tiempo offline/año	Tiempo offline/mes	Tiempo offline/día
90%	36.5 días	73 hrs	2.4 hrs
95%	18.3 días	36.5 hrs	1.2 hrs
98%	7.3 días	14.6 hrs	28.8 min
99%	3.7 días	7.3 hrs	14.4 min
99.5%	1.8 días	3.66 hrs	7.22 min
99.9%	8.8 hrs	43.8 min	1.46 min
99.95%	4.4 hrs	21.9 min	43.8 s
99.99%	52.6 min	4.4 min	8.6 s
99.999%	5.26 min	26.3 s	0.86 s
99.9999%	31.5 s	2.62 s	0.08 s

Ilustración 10: Disponibilidad para un Sistema de Información 24x7 y tiempos de caída permitidos. Recuperado de <https://everac99.wordpress.com/2008/08/19/alta-disponibilidad-que-es-y-como-se-logra/>

### **7.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor**

Se ha propuesto que el proceso de decisión de compra o adquisición de nuestro servicio pasa por las siguientes cinco etapas:

#### **1ra etapa: Conciencia de la Necesidad**

En este punto inicial, el cliente detecta la necesidad de tener una continuidad de negocio estable, que garantice que los procesos críticos estén disponibles la mayor cantidad de tiempo posible.

La conciencia de las organizaciones para considerar como necesidad prioritaria el asegurar la disponibilidad de los sistemas, se genera mediante el impacto negativo que traen los cortes de servicios de los sistemas de información internos y externos que pueden llegar desde quejas de los clientes hasta pérdidas económicas millonarias.

Nuestra diferenciación recae en ofrecer a las organizaciones soluciones proactivas y preventivas para solucionar esta necesidad, a diferencia de otras soluciones reactivas que existen en el mercado tradicional.

#### **2da Etapa: Búsqueda de Información:**

Dependiendo del tipo de producto, del precio y del nivel de riesgo que se pueda asumir, esta etapa puede ser muy variable; las fuentes de información para conocer una solución de Disponibilidad de sistemas de información pueden provenir de:

- Estándares y buenas prácticas de la industria.
- Valoraciones internacionales de consultoras como Gartner.
- Valoraciones propias relacionadas con experiencias anteriores.

Por medio de nuestros Ejecutivos Comerciales y redes de contactos buscamos adelantarnos a la identificación de las necesidades para presentar a las organizaciones la información a medida de sus requerimientos y orientarlos a una decisión ganar-ganar.

### **3ra Etapa: Evaluación de Opciones:**

En este estadio, en el cual el comprador hace comparaciones entre las distintas alternativas que están a su disposición, entran en juego:

- La presencia oportuna de nuestro servicio para su evaluación.
- La preferencia de cada organización por alguna marca en especial, para este caso buscamos alianzas estratégicas con las mejores marcas para obtener una propuesta atractiva.
- La valoración del equipo técnico de cada una de las características del producto.
- La emoción que provoca cada una de las opciones.

### **4ta Etapa: Decisión de la Compra:**

Luego del análisis de un equipo especializado de las opciones disponibles y sus beneficios puede definirse la decisión de compra mediante un concurso abierto entre varios proveedores o mediante compra directa hacia un solo proveedor.

Nuestra diferenciación en esta etapa reside en nuestro nivel de versatilidad y flexibilidad para ajustarnos a soluciones que incluyan todo lo necesario para satisfacer la necesidad del cliente, dispuestos a conceder cambios y mejora continua, sin necesidad de contratos con condiciones rígidas.

### **5ta Etapa: Evaluación la compra:**

Etapa del proceso donde se evalúa la satisfacción percibida que se recibe luego del uso o consumo del producto o servicio adquirido.

Con una percepción de satisfacción positiva, lograremos el objetivo de repetición de compra cada vez que el cliente tenga de nuevo la necesidad y habremos conseguido un nuevo cliente que además puede recomendarnos con sus contactos.

Con una percepción de satisfacción negativa, no se ha cumplido la expectativa del cliente y hay pocas probabilidades de que la compra se repita y pueda recomendarnos.

Nuestro objetivo es poder brindar una experiencia al cliente desde la Operación además del impulso de los Ejecutivos Comerciales para lograr ventas por cross-selling y up-selling.

### **7.2.3 Factores que influyen la conducta del consumidor**



Nuestro servicio está orientado a medianas y grandes empresas, es decir nos especializaremos en un marketing B2B (Business to Business) por lo que nos corresponde analizar la conducta del consumidor como ente organizacional.

**El consumidor organizacional:** Es aquél que incluye empresas con propósito de lucro o sin ellos, dependencias gubernamentales (locales, estatales y nacionales) e instituciones (escuelas, hospitales y prisiones), todos los cuales deben comprar productos, equipos y servicios para mantener en marcha sus organizaciones.



Ilustración 11: Factores del Consumidor organizacional. Recuperado de: <https://clientesymercados.com/blog/144-13-factores-del-comportamiento-del-consumidor.html>

#### 7.2.4 Posicionamiento de Marca

Una estrategia de posicionamiento de marca debe valorarse como un proyecto trascendental en toda empresa y más en una nueva iniciativa como la que presentamos, por lo cual requiere de planificación, análisis y esfuerzo. Las siguientes son los pasos que

desarrollaremos para la estrategia de posicionamiento de marca en una fase inicial, para luego ser ajustada en base a los resultados de esta.

### **Marca comercial:**

Ingenia Solutions



### **Paso 1: Auditoría de la marca:**

Dado que la marca Ingenia Solutions es nueva, se analizan las fuentes de valor y sugerencias de mejora que influirían en el desarrollo constante de la marca.

### **Paso 2: Definición de la esencia de la marca**

Ingenia Solutions busca transmitir profesionalismo y versatilidad, que son los pilares de fortaleza en sus campañas y presentaciones comerciales a sus clientes.

### **Paso 3: Desarrollo de la propuesta de valor única**

Ingenia Solutions desarrolla su propuesta de valor única basada en su capacidad de ofrecer servicios totalmente agnósticos y adaptables con un mínimo impacto de implementación ya que nos apoyamos en las tecnologías de información Cloud para la entrega de nuestros servicios.

**Paso 4: Plan de Comunicación:**

La imagen de la marca se transmitirá mediante:

- Presencia en medios digitales (redes, portales, mensajería)
- Medios impresos
- Presentaciones Comerciales B2B (virtuales)
- Cartera de clientes

**Paso 5: Monitorización de la Marca:**

Por tratarse de un Emprendimiento, corresponde a los creadores encargarse de investigar sobre la percepción de la marca, gestionando reuniones con partners estratégicos, clientes y también mediante seguimiento en redes sociales.

**7.3 Marketing Mix**

La mezcla de mercadotecnia o marketing mix, es una definición utilizada para denominar al grupo de instrumentos y diversos factores que tiene la persona que se encarga de la mercadotecnia de una empresa para lograr las metas de la organización. Esto significa que la mezcla de mercadotecnia es la combinación de las técnicas de mercadotecnia que señalan para efectuar los cuatro componentes denominados como “Las CUATRO P”: que son Producto, precio, plaza y promoción.



Ilustración 12: Claves del Marketing Mix. Recuperado de: <http://www.econosublime.com/2020/01/marketing-mix.html>

### 7.3.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca

Debemos demostrar claramente lo que nuestro Servicios de Outsourcing Gestionado en Telecomunicaciones ofrece a nuestros futuros clientes, definiendo nuestras fortalezas en base a características o capacidades funcionales que están a disposición para solucionar problemas o necesidades.

También es importante incluir el cómo nuestros servicios pueden integrarse con otras soluciones que el cliente ya pueda tener y demostrar la capacidad de adaptarnos a cualquier escenario.

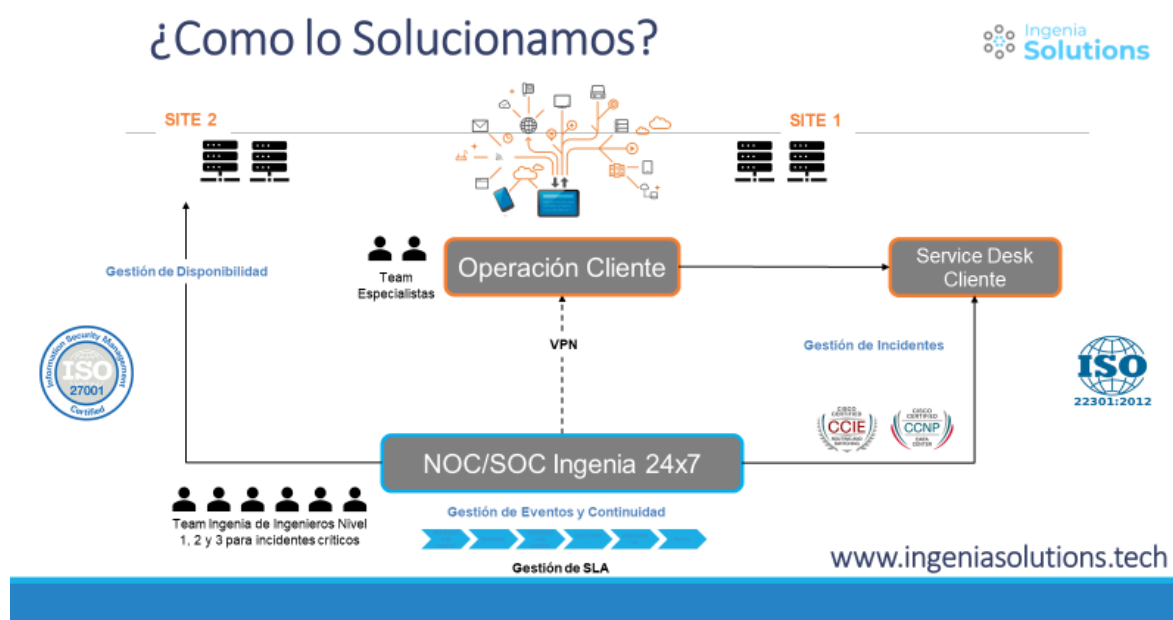


Ilustración 13: Arquitectura de Servicios. “Elaboración propia”,

Nuestra estrategia de servicios se basa en una Arquitectura que agrega una capa de especialización de Soporte TIC (NOC/SOC Ingenia 24x7) que realiza una gestión preventiva y proactiva de identificación de riesgos que comprometan la disponibilidad de los servicios. Esta capa es integrable a otros servicios internos de la organización (Operación Cliente, Service Desk Cliente, otros) y trabajan bajo un mismo proceso y gestión basado en las mejores prácticas de Gestión de Servicio ITIL y exigencias de calidad de Normas Internacionales ISO que se definen de acuerdo a los Niveles de Servicios exigidos por la organización. La implementación e integración de nuestro servicio se ejecutan como proyectos bajo la metodología PMP o SCRUM.

### 7.3.2 Estrategia de Precio: Valor en el mercado

Nuestros servicios deben tener consolidado un margen mínimo de costo hacia el cliente en nuestra etapa inicial y por introducción al mercado, incrementando nuestra rentabilidad a medida que nos posicionamos como una opción especializada en el mercado. También es importante generar valor en el servicio post venta mediante garantías y soporte que represente un valor adicional a los clientes.

### **7.3.3 Estrategia de Distribución y Canales**

Debido a que lo que ofrecemos es un servicio, aquí nos soportamos con la difusión de nuestras soluciones por canales digitales además del equipo comercial (Account Managers) que realizaran la labor de campo B2B para identificar oportunidades de negocio.

### **7.3.4 Estrategia de Comunicación Integral: Digital.**

Iniciaremos con una estrategia de comunicación completamente Digital, empleando las herramientas difundidas hoy en día para comunicarnos con todo tipo de organización como lo son, correo electrónico, redes sociales, aplicaciones de mensajería de texto, portales web y anuncios en línea (internet).



Ilustración 14: Portal Web de Ingenia Solutions. “Elaboración propia”

## 8. Plan de Operaciones

El siguiente gráfico describe la posición en el mercado de los servicios gestionados frente a otros niveles de madurez de TI.

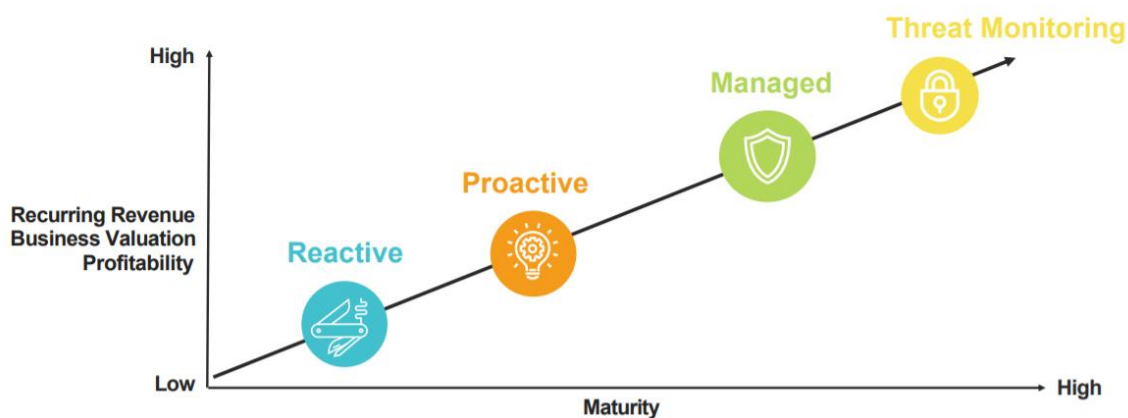


Ilustración 15: Servicios Gestionados en el nivel de madurez de gestión de servicios de TI. Recuperado de <https://pages.solarwindmsp.com/ty-2019-trends-in-euro-managed-services.html>

**Reactivo:** El cliente paga una tarifa por hora a medida que ocurren los problemas.

**Proactivo:** Contratos con clientes para mantenimientos preventivos de su infraestructura tecnológica.

**Gestionado:** El cliente subcontrata servicios completos de TI. con un contrato de tarifa todo incluido.

**Monitoreo de amenazas:** El cliente tiene un Servicio Gestionado especializado en la identificación preventiva de amenazas que disminuye el riesgo de ocurrencia de fallos.

En consecuencia, con esta tendencia, es una buena oportunidad para ofrecer Servicios Gestionados de Soporte TIC, es por ello por lo que consideramos que nuestro modelo de prestación de servicios es un producto viable y lucrativo. Tenemos planificado establecer alianzas estratégicas con fabricantes líderes que nos permitan ofrecer sus productos bajo representación y generar un negocio ganar-ganar.

Consideramos también que la evolución de las TIC ha impulsado la transformación digital, mejorando notablemente la forma en entregar servicios, como por ejemplo la tecnología en nube (Cloud) elimina la necesidad de que un proveedor tenga que implementar una infraestructura costosa para poder brindar servicios, en cambio puede rentar de acuerdo con la demanda de sus clientes infraestructura en nube para soportar sus servicios.

Además de las herramientas tecnológicas, en Ingenia Solutions se trabajará bajo las mejores prácticas para la gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI) y Scrum, marco ITIL para la gestión de servicios de TI y normas internacionales ISO.



A continuación, definiremos la estrategia y las consideraciones que debemos desarrollar para la entrega y operación de nuestros servicios a nuestros clientes bajo este nuevo escenario que nos brindan las nuevas tecnologías de la información y comunicación y comunicación y la continua transformación digital.

### **8.1 Proceso de producción del bien o servicio**

El desarrollo del servicio se inicia con la confirmación de venta, descripción del alcance del servicio y aprobación del margen y presupuesto asignado.

La estrategia de implementación de Servicios Gestionados de Ingenia Solutions se alinea al requerimiento del cliente, traduciéndolo en un contrato de servicios que se garantiza mediante el cumplimiento de los niveles de servicio ofrecido, entrega de valor y satisfacción del cliente, incluso adaptando los servicios para satisfacer el entorno cambiante del cliente.

## Estrategia de Implementación de Servicios Gestionados



Ilustración 16: Estrategia de Implementación de Servicios Gestionados. “Elaboración propia”.

### 8.1.1 Recursos y Capacidades

Los recursos y capacidades son tipos de activos que Ingenia Solutions utiliza para generar valor a los clientes en forma de bienes y servicios. Los recursos son los insumos directos para la puesta en producción del servicio y las capacidades representan las habilidades y competencias con las que cuenta Ingenia Solutions. Ambos, los recursos y capacidades son gestionados por nuestro equipo humano especialista que implementan los servicios a entregar.

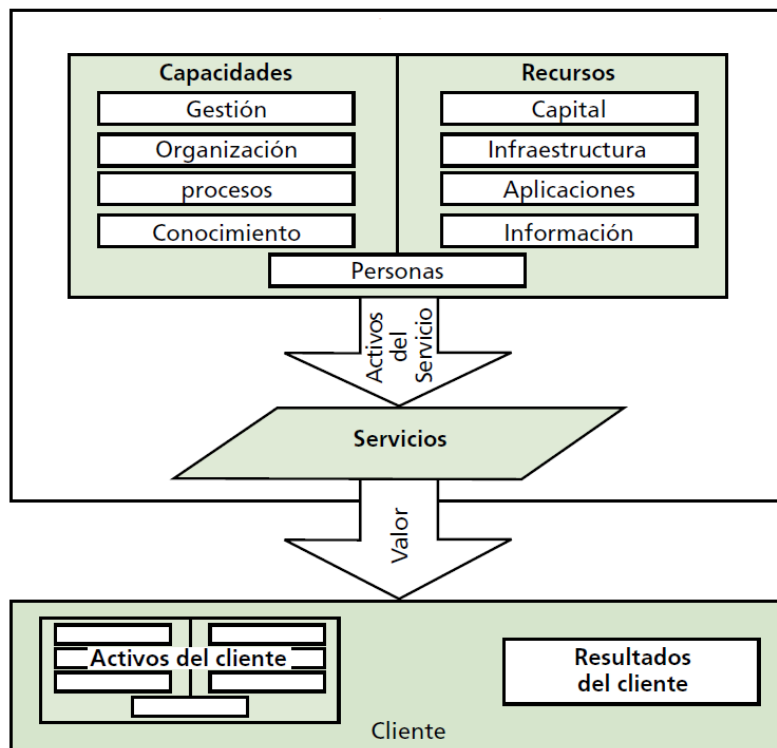


Ilustración 17: Recursos y capacidades. “Elaboración propia”

**Recursos y Capacidades Remotas:** Como resultado de la contingencia que estamos enfrentando mundialmente, se han identificado la oportunidad de realizar una entrega de servicio de forma remota, estableciendo un método de trabajo organizado y medible en conjunto con el cliente, que permita establecer objetivos, indicadores, metas y entregables haciendo uso de herramientas tecnológicas que fomenten y faciliten la comunicación.

Ingenia Solutions Business Cycle	Tecnologías disponibles para entrega de Servicios Remotos	Viabilidad
Ventas	<b>Comunicación:</b> Teams, Webex, Google Meetings, otros	✓
	<b>Ofimática:</b> Office 365, Google Docs, otros	✓
	<b>Colaboración y almacenamiento:</b> OneDrive, Google Drive, otros	✓
	<b>Diseño TIC:</b> Draw.io, Lucidchart, Visio for the Web, otros	✓
	<b>Marketing:</b> Redes sociales, Web, Google Ads, otros	✓
Proyectos	<b>Comunicación:</b> Teams, Webex, Google Meetings, otros	✓
	<b>Ofimática:</b> Office 365, Google Docs, otros	✓
	<b>Colaboración y almacenamiento:</b> OneDrive, Google Drive, otros	✓
	<b>Gestión:</b> Monday, Project Online, WhatsApp, Firma Digital ReFirma, otros	✓
	<b>Infraestructura en Nube (IAAS):</b> Amazon Web Services, Google Cloud Platform, Microsoft Azure, otros	✓
	<b>Software en Nube (SAAS):</b> ManageEngine, Solarwinds, FreshDesk, PRTG, Zoho Corp, otros.	✓
Operaciones	<b>Conectividad:</b> VPN, Escritorio remoto, AnyDesk, otros	✓
	<b>Comunicación:</b> Teams, Webex, Google Meetings, otros	✓
	<b>Ofimática:</b> Office 365, Google Docs, otros	✓
	<b>Colaboración y almacenamiento:</b> OneDrive, Google Drive, otros	✓
	<b>Gestión:</b> Monday, WhatsApp, Firma Digital ReFirma, otros	✓
	<b>Infraestructura en Nube (IAAS):</b> Amazon Web Services, Google Cloud Platform, Microsoft Azure, otros	✓
	<b>Software en Nube (SAAS):</b> ManageEngine, Solarwinds, FreshDesk, PRTG, Zoho Corp, otros.	✓
	<b>Atención a Usuarios:</b> Centrales telefónicas en nube, Herramientas Omnicanal, Encuestas online, otros.	✓

Tabla 4: Herramientas que viabilizan la entrega de Servicios Remotos

Nuestra experiencia y practica en el uso de la tecnología actual, nos ha demostrado que, separando máximo un 10% para actividades presenciales que responden a algunos escenarios críticos o especiales, concluimos que tenemos los recursos y capacidades para llevar a cabo nuestro servicio al menos en un 90% de forma remota.

### 8.1.2 Gobernanza

La gobernanza es la capacidad general que vincula la operación de los servicios de Ingenia Solutions con la continuidad de negocio de nuestros clientes, está basada en ISO/IEC 38500 Gobierno de Servicios de TI y es una manera de asegurar una correcta entrega del servicio, apoyado en instrucciones, políticas y reglas comunes que operaciones utiliza para conducir los acuerdos de nivel de servicio.

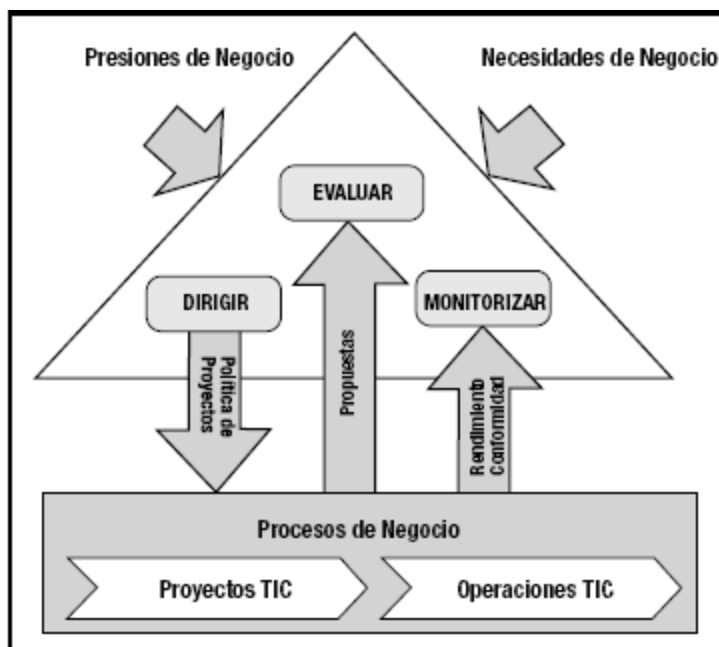


Ilustración 18: Gobernanza. Recuperado de <https://es.slideshare.net/xeoosoft/corporate-governance-of-information-technology>

**Evaluar:** Examinar y juzgar el uso actual y futuro de los recursos y capacidades, incluyendo estrategias, propuestas y acuerdos de aprovisionamiento (internos y externos) de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes y preparados para un entorno cambiante.

**Dirigir:** Dirigir la preparación y ejecución de los planes y políticas, asignando las responsabilidades necesarias para cubrir actuales y nuevas necesidades. Asegurar la correcta transición de los proyectos a la operación, considerando los impactos en el negocio y la infraestructura.

**Monitorizar:** Mediante sistemas de medición, vigilar el rendimiento del servicio, asegurando que se ajusta a lo planificado y cumpliendo el alcance de los servicios.

## **8.2 Ubicación y equipamiento de las Instalaciones.**

Ingenia Solutions es un emprendimiento que opera mediante oficina virtual y trabajo remoto

### **8.2.1 Oficina Virtual**

La oficina virtual nos permite tener una presencia en el mercado sin incurrir en los gastos de una oficina física. También se considerará un espacio de coworking para reuniones o presentaciones con clientes.

#### **Dirección comercial**

Ubicada en San Isidro, proyectará profesionalismo al momento de reuniones con los clientes o partners. y causará una buena impresión.

#### **Mayor flexibilidad**

Traslado y presencia en diversos espacios manteniendo un servicio integrado central. Incluso puede usarse para incentivar la innovación y capacitación.

#### **Expansión a otros mercados**

Una oficina virtual permite expandirse para llegar a nuevos mercados para entregar nuestros servicios a otras provincias e incluso fuera del país.

## **Apertura para el crecimiento**

Con una oficina virtual nos liberamos de la dependencia de tener que invertir en espacios físicos para crecer.

### **8.2.2 Trabajo Remoto**

Decreto Supremo N° 010-2020-TR, publicado en el diario oficial El Peruano del 24 de marzo de 2020, norma que desarrolla disposiciones para el Sector Privado sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, que fijó medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID - 19.

Nuestras consideraciones más importantes sobre esta disposición son:

- En ningún caso, la jornada ordinaria podrá exceder de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales.
- Las partes pueden pactar que el trabajador distribuya libremente su jornada de trabajo en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades, respetando siempre la jornada máxima establecida. La jornada de trabajo solo se puede distribuir hasta por un máximo de seis (6) días a la semana.
- El trabajador remoto debe estar disponible durante la jornada de trabajo para las coordinaciones de carácter laboral que resulten necesarias, motivo por el cual deberá tomar las previsiones pertinentes para que los medios de comunicación con el empleador se mantengan en funcionamiento durante el horario de trabajo.

- Se señala que el empleador deberá asignar las facilidades necesarias para el acceso del trabajador a sistemas, plataformas, o aplicativos informáticos necesarios para el desarrollo de sus funciones cuando corresponda, otorgando las instrucciones necesarias para su adecuada utilización, así como las reglas de confidencialidad y protección de datos que resulten aplicables.
- En caso de algún desperfecto en los medios o mecanismos para el desarrollo del trabajo remoto, el trabajador deberá informar a su empleador de manera inmediata, a través de los canales de comunicación que el empleador hubiera previsto, a fin de recibir las instrucciones necesarias para brindar continuidad al trabajo remoto.

### **8.3 Métodos de Producción:**

Para el desarrollo (estrategia) de nuestros de servicios nos basamos en la Information Technology Infrastructure Library (ITIL), la implementación y transición de servicios son gestionados como proyectos, bajo los estándares mejor reconocidos de la industria que son el del Project Management Institute (PMI) para proyectos grandes o complejos y el de SCRUM para proyectos ágiles y versátiles.

La etapa operativa que incluye el cumplimiento de los contratos de servicios con los clientes mediante los acuerdos de nivel de servicio, son gestionados con ITIL e ISO 20000 Gestión de Servicios de TI.

Finalmente, la gestión y control de todos los servicios son gobernados bajo ISO 38500 Gestión de Gobierno TI. No se descarta emplear nuevas metodologías de producción



de servicios, incluso consideramos que la adaptación al cambio y versatilidad de las soluciones es muy importante en estos tiempos de necesidades cambiantes.

## ITIL

La Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL) incluye un conjunto de buenas prácticas y conceptos para una mejor de gestión de servicios de TIC y las operaciones relacionadas con el mismo. ITIL describe un conjunto de procesos y procedimientos de gestión que ayudan a las organizaciones a lograr una eficiencia y calidad en las operaciones de TIC. Estos procesos y procedimientos se integran y permiten obtener una mejor gestión y control de todo el desarrollo, infraestructura y operaciones de TIC.

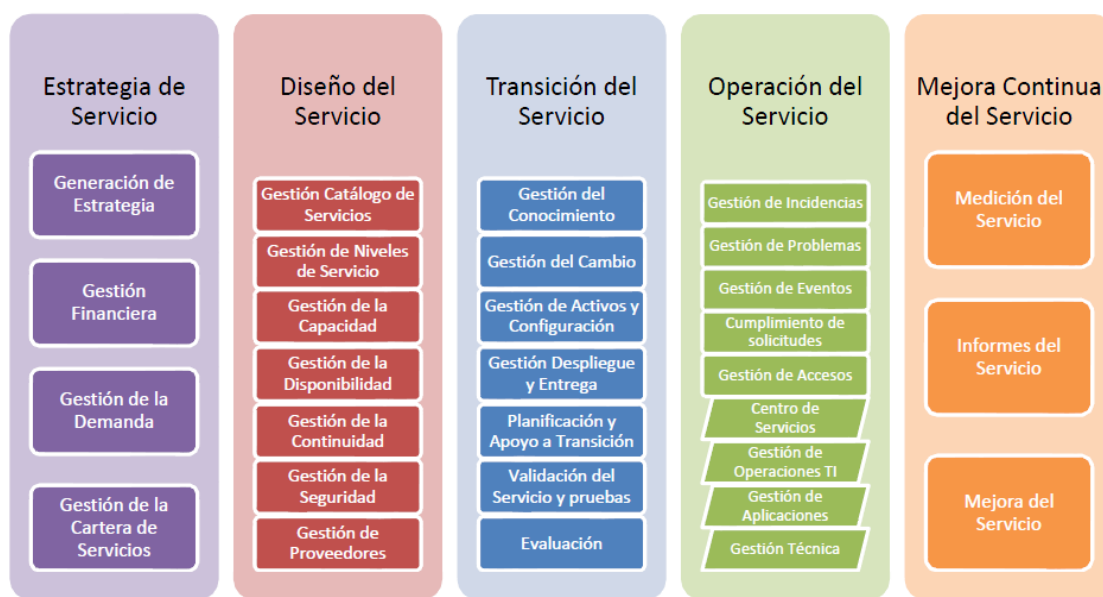


Ilustración 19: Mapa de Procesos y Funciones ITIL. Recuperado de <http://www.keyland.es/outsourcing/>

**Project Management Professional (PMP)**

Un director de proyectos, encargado de la implementación de los servicios, avala sus conocimientos mediante esta certificación oficial, que certifica que un director de proyectos posee la capacidad de desempeñar este rol y desarrollar su carrera basado en un conjunto de buenas prácticas reconocidas mundialmente.

La dirección de proyectos abarca dirigir todas aquellas acciones que se realizan para cumplir con la producción de un producto o servicio con un alcance definido, dentro de un período de tiempo y a un presupuesto previsto, para el cual utilizan herramientas, recursos y personas.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la ED7/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Ilustración 20: Matriz Proyectos PMP. Nota. Adaptado de Fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK). (p. 60), por Project Management Institute, Inc., 2013, PMI Publications.

## ISO/IEC 38500 Gobierno de TI

Estándar internacional para la gestión de Gobierno de TI que ofrece un marco de gobernanza al interior de las organizaciones para el tratamiento de la TI, esta norma nos

brinda un conjunto de principios que incluyen procesos de evaluación, dirección y seguimiento al uso de las TICs y que son de interés de la alta dirección.

Esta norma es aplicada al gobierno de los procesos de gestión de las TI para todo tipo de organizaciones que utilicen TICs, facilitando una metodología base para una evaluación objetiva del gobierno de TI.

El buen gobierno de TI bajo esta norma nos permite implementar una conformidad de la organización con:

- Estándar y norma de seguridad TI.
- Privacidad.
- Estrategias comerciales.
- Legislación para derechos de propiedad intelectual (software).
- Cuidado medioambiental.
- Salud y seguridad laboral.
- Accesibilidad.
- Responsabilidad social.

Fomenta la mejora del rendimiento de TI, mediante:

- Apropiaada implementación y operación de los activos de TI.
- Responsabilidades y control para el logro de los objetivos de la organización.

- Sostenibilidad y continuidad del negocio.
- Uso de recursos con eficiencia.
- Innovación en mercados, organización y servicios.
- Gestión con stakeholders.
- Disminución de costos.
- Aseguramiento de beneficios de TI.

### **8.3.1 Tiempos del proceso de desarrollo del producto (Implementación de Servicios)**

Los tiempos de implementación de un servicio gestionado están relacionados con la envergadura de este y el contrato (acuerdos de niveles de servicios) formalizado.

Otros factores que influyen son:

- Inclusión del recurso humano especialista en la solución.
- Diseño de la arquitectura del servicio.
- Adquisición de recursos tecnológicos SW y HW (on premise o cloud).
- Despliegue e Instalación de los componentes del servicio
- Transición del servicio y pruebas.
- Implantación de procesos de atención.

Integración con sistemas de gestión del cliente o regulaciones externas.

Teniendo en cuenta estas consideraciones y otras especiales que puedan surgir necesidad del cliente hemos catalogado en base a nuestro juicio experto los siguientes tiempos de desarrollo de servicios.

*Tabla 5: Tiempos de Servicios*

<b>Tamaño del Servicio</b>	<b>Tiempo de Implementación</b>	<b>Tiempo de Operación</b>
Específico (Hasta 250 dispositivos gestionados)	De 15 a 45 días	Hasta 1 año
Mediano (hasta 750 dispositivos gestionados)	De 45 a 90 días	Hasta 3 años
Complejo (más de 100 dispositivos gestionados)	90 días a más	3 años a más

### **8.3.2 Economía de escala**

La incursión y competencia entre las empresas de Telecomunicaciones (Telefónica, Claro, Entel, etc.) promovieron la compra de infraestructura y servicios a proveedores locales; por otro lado, algunas medianas empresas que integraron y mejoraron sus operaciones en base a las tecnologías de la información y comunicación, se han convertido en nuevas oportunidades de mercado para gestionar sus servicios TI como empresa especializada.

Por otro lado, la revolución digital exige que los servicios que brindan las empresas estén disponibles en horarios extendidos de atención y hasta en modelos 24/7, lo que genera la necesidad de contar con un soporte de servicios de TI que continúe después de la venta, implementación y fuera de “horarios de oficina” (soporte especializado post venta) y que brinde soluciones expertas ante problemas de disponibilidad y continuidad de negocio.

Para atender estas necesidades se introdujo valor con la oferta de Outsourcing de Servicios Gestionados con recursos, partners y herramientas especializadas que se ocuparan complejidad que viene con este nuevo escenario de servicio y permita a las

organizaciones enfocarse en su core de negocio. Esta nueva diversificación de mercado nos permitirá fomentar un patrón de negocio Long Tail, en donde podamos abarcar un gran mercado de las medianas empresa con infraestructura de telecomunicaciones para obtener una rentabilidad incremental en el tiempo.

Así mismo, parte de los beneficios obtenidos de los primeros negocios o servicios ganados se reservarán para inversión de estrategias de captación de mercados de grandes empresas:

- Inversión en potenciar la marca profesionalmente en medios digitales.
- Organización y patrocinio de eventos de actualidad tecnológica e innovación.
- Asociación con proveedores de primer nivel para ofrecer servicios en conjunto.
- Inversión en representación de marcas world class.
- Incremento de redes de contacto mediante eventos sociales.

#### **8.4 Gestión del inventario y proveedores.**

Ingenia Solutions busca establecer proveedores en forma de partners de negocio, de manera que estas alianzas potencien nuestra marca y a su vez nos brinde beneficios en costos para obtener precios competitivos.

Las alianzas iniciales que consideradas desarrollar son:

- Infraestructura Nube: proveedor local o emergentes como “Alibaba”.
- Software en Nube: económicamente competitivas como “Google”.
- Herramientas de Gestión: de buenas capacidades y precios competitivos como “Manage Engine”.
- Entidades certificadoras en mejores prácticas de la industria TI: CertiProf.

Debido a que ofrecemos servicios, no tendremos la necesidad inicial de controlar servicios como inventarios, ya que se irán produciendo conforme se cierren las oportunidades de negocio.

## **8.5 Gestión de calidad**

Inicialmente no contaremos con la certificación oficial, nuestros estándares de calidad se basan en la Norma ISO 9001 Gestión de Calidad, apoyado por la mejora continua aplicada en operaciones por el marco ITIL.



**ISO 9001 Gestión de Calidad:**

Esta norma define los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad para utilizarse de forma interna en las organizaciones públicas o privadas.

A continuación, los capítulos de la norma:

- Capítulo 01, 02 y 03: descripciones y guías generales.
- Capítulo 04 “Sistema de gestión”: requisitos generales y requisitos de gestión de documentación.
- Capítulo 05 “Responsabilidades de la Dirección”: requisitos que debe cumplir la dirección de la organización (política, responsabilidades y autoridades, objetivos, calidad, etc.)
- Capítulo 06 “Gestión de Recursos”: infraestructura, humanos y espacio de trabajo.
- Capítulo 07 “Realización del producto/servicio”: requisitos necesarios para el producto o servicio, desde la atención al cliente hasta la entrega final.
- Capítulo 08 “Medición, análisis y mejora”: requisitos para esos procesos que recopilan información, analizan, y en base a ese análisis ejecutan una acción. La mejora continua de la capacidad de producir productos o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes, es el principal objetivo.

## **8.6 Cadena de Abastecimiento:**

El abastecimiento se genera como el resultado de una venta de un servicio, que recoge la información y propuesta elaborada en la etapa de ventas (pre-venta) para el cliente.

Existe una reunión de entrega llamada “Kick off – Control de Proyectos” del responsable de la venta al responsable de implementar el servicio como proyecto donde se entregan todas las condiciones y alcance del servicio a implementar para el cliente.

El responsable del proyecto se encarga de la gestión implementación total del servicio con los recursos necesarios, y obtiene la aprobación final del cliente.

El servicio implementado se entrega al responsable de la operación quien se responsabilizará por la entrega continua del servicio al cliente bajo los acuerdos de los niveles de servicios establecidos en el contrato.

## Ingenia Solutions Business Cycle

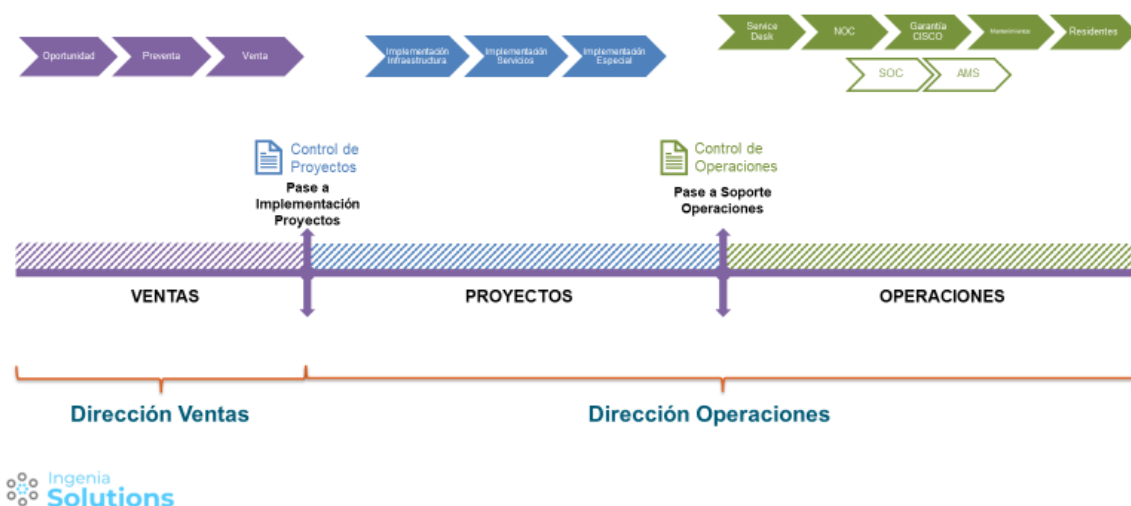


Ilustración 21: Ciclo de Negocio de Ingenia Solutions. “Elaboración propia”.

## 9. Plan de Recursos Humanos

### 9.1 Estructura organizacional (Organigrama)

Nuestro modelo de negocio tiene como principal impulsador a la actividad comercial, apoyada por una buena estrategia de marketing. El éxito de nuestro emprendimiento pasa por tener una buena estrategia de ventas persistente, que permita generar redes de contactos con posibles prospectos de clientes.

Inicialmente la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos recaerá en el CEO en consulta con el equipo de trabajo o consultoría externa.

Finalmente, el equipo de operación depende de la generación de los primeros servicios que impulse su crecimiento, pero que básicamente inicia con un responsable de la implementación de los servicios que se venden y un responsable de la operación que se brindará durante el periodo de servicio contratado una vez implementado.

## Organigrama Ingenia Solutions

---

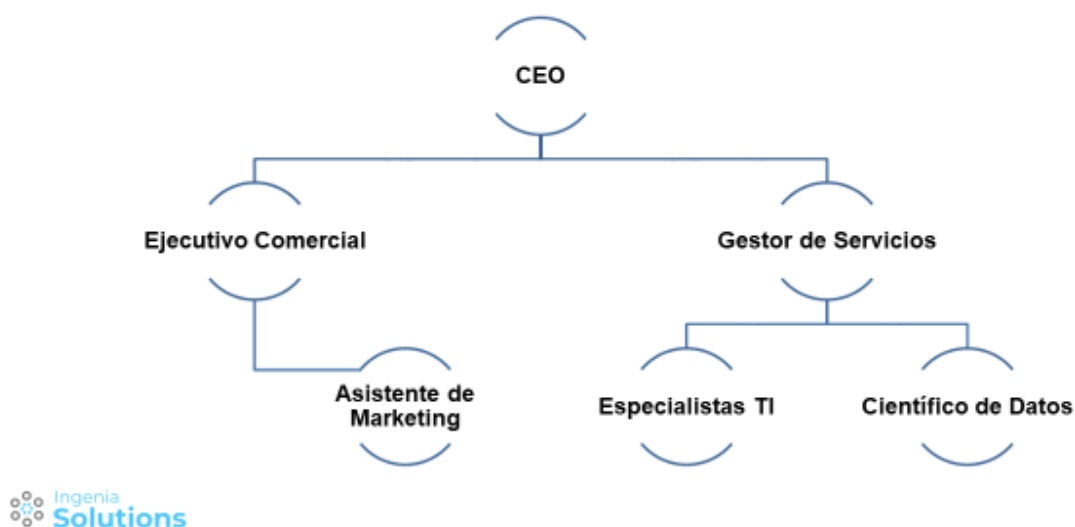


Ilustración 22: Organigrama Ingenia Solutions. “Elaboración propia”

### 9.2 Perfil del Puesto, Manual de Organización y Funciones (MOF)

Se presentan los MOF de las siguientes posiciones:

- CEO
- Ejecutivo Comercial
- Asistente de Marketing
- Gestor de Servicios
- Especialistas de TI

## 9.2.1 CEO

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	CEO
<b>ÁREA:</b>	Gerencia

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
	<b>ACCIONES (¿Qué hace?)</b>	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Construir la estrategia de la empresa	Generar rentabilidad y crecimiento	Diario
2	Conseguir capital y fuentes de financiación	Hacer viable la estrategia de la empresa	Semanal
3	Construir equipo	Ejecutar la estrategia de la empresa	Semanal
4	Comunicar a la perfección, tanto internamente como externamente	Alinear constantemente la estrategia de la empresa	Diario
5	Darles responsabilidad a las personas	Hacer sentir partícipes de la ejecución y responsables de los objetivos al equipo de trabajo	Diario
6	Participar activamente en el proceso comercial	Impulsar las ventas y crecimiento inicial	Diario
7	Responsable del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	Asegurar la calidad en la entrega de servicios a los clientes.	Mensual

AUTORIDAD	
<b>DECISIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Rumbo y control de la gestión de la empresa	Actividades de ventas Actividades de proyectos Actividades de operación

## PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

### Conocimientos:

Estudios (Técnicos / Universitarios):  
 Ingeniero Titulado de Sistemas y/o Telecomunicaciones  
 Maestría en Administración de Empresas

### Estudios Complementarios:

Certificación ITIL Expert en Gestión de Servicios de TI  
 Certificación PMP en Gestión de Proyectos de TI  
 Certificación SCRUM MASTER en Gestión de Proyectos de TI

Conocimientos de nuevas tecnologías y transformación digital  
 Conocimiento de normas internacionales ISO 38500 Gobierno de TI e ISO 9001 Gestión de Calidad

### Idiomas:

Inglés avanzado

Manejo de herramientas de gestión e informáticas.

### Requisitos/ Experiencia:

10 años de experiencia en operaciones, proyectos y desarrollo de negocios de tecnologías de información

### Habilidades:

- Administración de empresas
- Desarrollo de negocios
- Gestión Financiera
- Gestión de Ventas
- Facilidad de comunicación

## 9.2.2 Ejecutivo Comercial

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	Ejecutivo Comercial
<b>ÁREA:</b>	Ventas

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

	<b>ACCIONES</b> (¿Qué hace?)	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO</b> (¿Para qué lo hace?)	<b>FRECUENCIA</b>
1	Construir la estrategia comercial	Definir la metodología y canales de venta	Semanal

2	Desarrollar la cartera de clientes	Generar oportunidades de ventas	Diario
3	Preparar y presentar propuestas de servicio a clientes	Concretar ventas de servicios	Diario
4	Fortalecer las relaciones con los clientes	Fidelización de clientes	Semanal
5	Realizar prospección en nuevos mercados	Identificar nuevas oportunidades de mercado	Semanal

AUTORIDAD	
DECISIONES	RECOMENDACIONES
Orientación de esfuerzos para generación de ventas	Actividades de marketing Actividades de operación

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES
<p><b>Conocimientos:</b></p> <p>Estudios (Técnicos / Universitarios):</p> <p style="padding-left: 40px;">Licenciado en Administración de Empresas</p> <p>Estudios Complementarios:</p> <p style="padding-left: 40px;">Especialización en Ventas Especialización en Marketing</p> <p style="padding-left: 40px;">Conocimientos de soluciones de tecnologías de la información</p> <p style="padding-left: 40px;">Manejo de herramientas de gestión e informáticas.</p> <p>Idiomas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Ingles intermedio</p> <p><b>Requisitos/ Experiencia:</b></p> <p>5 años de experiencia en ventas en servicios de tecnologías de información</p> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de negocios</li> <li>• Gestión de Ventas</li> <li>• Comunicación excelente</li> <li>• Gestión eficiente del tiempo</li> </ul>

### 9.2.3 Asistente de Marketing

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	Asistente de Marketing
<b>ÁREA:</b>	Ventas

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)	FRECUENCIA
1	Ejecución del Plan de Marketing	Posicionar la marca de la empresa	Semanal
2	Análisis de mercado	Identificar el comportamiento del mercado	Diario
3	Asegurar presencia en canales digitales	Impulsar ventas	Diario
4	Generar informes y estadísticas	Identificar mejoras para la estrategia de la empresa	Semanal

AUTORIDAD	
DECISIONES	RECOMENDACIONES
Gestión de los canales digitales	Actividades de marketing Actividades de ventas

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES
<p><b>Conocimientos:</b></p> <p>Estudios (Técnicos / Universitarios):</p> <p style="padding-left: 40px;">Técnico o Egresado en Marketing</p> <p>Estudios Complementarios:</p> <p style="padding-left: 40px;">Curso o Especialización en marketing digital Conocimientos en estrategias publicitarias Conocimientos de soluciones de tecnologías de la información</p> <p style="padding-left: 40px;">Manejo de herramientas de diseño</p> <p>Idiomas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Ingles básico</p> <p><b>Requisitos/ Experiencia:</b></p>



3 años de experiencia en marketing para servicios de tecnologías de información

**Habilidades:**

- Conocimiento de medios digitales
- Posicionamiento de marca
- Comunicación excelente

## 9.2.4 Gestor de Servicios

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	Gestor de Servicios
<b>ÁREA:</b>	Operaciones

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
	<b>ACCIONES (¿Qué hace?)</b>	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Gestión de la Implementación de servicios	Puesta en operación de los servicios	Diario
2	Gestión de la Operación del servicio	Entrega del servicio a los clientes	Diario
3	Apoyo a actividades de pre venta	Impulsar ventas	Semanal
4	Cierre y facturación de servicios	Generar la cobranza oportuna por los servicios entregados	Mensual

AUTORIDAD	
<b>DECISIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Cumplimiento de los entregables del servicio	Actividades de ventas

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES	
<b>Conocimientos:</b>	
Estudios (Técnicos / Universitarios):	
Técnico o Universitario Titulado en Ingeniería de Sistemas o afines	
Estudios Complementarios:	
Certificación oficial ITIL	
Curso en Gestión de Proyectos	
Conocimientos de soluciones de gestión de proyectos y servicios de TI	
Conocimiento de nuevas tecnologías de la información	
Idiomas:	
Ingles intermedio	
<b>Requisitos/ Experiencia:</b>	
5 años de experiencia en implementación y operación de servicios de TI	
<b>Habilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Gestión de equipos de trabajos</li> <li>• Trabajo bajo cumplimiento de objetivos</li> <li>• Análisis y evaluación de informes técnicos y de servicios</li> </ul>	

### 9.2.5 Científico de Datos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
<b>TÍTULO DE PUESTO:</b>	Científico de Datos
<b>ÁREA:</b>	Operaciones

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)	FRECUENCIA
1	Diseño de modelos de análisis predictivos	Modelo predictivo de infraestructura TIC	Mensual
2	Análisis de fallas masivas y problemas	Plan de acciones preventivas	Mensual

3	Consolidación de datos por cliente	Informes mensuales	Mensual
4	Apoyo a actividades de pre venta	Impulsar ventas	Mensual

AUTORIDAD	
DECISIONES	RECOMENDACIONES
Estrategia de modelo de análisis predictivo por cliente	Actividades de mejora de la operación de servicios Actividades de ventas

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES
<p><b>Conocimientos:</b></p> <p>Estudios (Técnicos / Universitarios):</p> <p style="padding-left: 40px;">Técnico o Universitario Titulado en Ingeniería de Sistemas o afines</p> <p>Estudios Complementarios:</p> <p style="padding-left: 40px;">Certificación oficial ITIL Curso en Data Scientist o Big Data. Conocimiento de técnicas analíticas (analítica de texto, deep learning y machine learning) Conocimiento de nuevas tecnologías de la información</p> <p>Idiomas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Ingles básico</p> <p><b>Requisitos/ Experiencia:</b></p> <p>3 años de experiencia en implementación y operación de servicios de TI</p> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Trabajo bajo cumplimiento de objetivos</li> <li>• Adopción al cambio</li> </ul>

### 9.3 Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal

La gestión de personal recaerá dentro de las funciones del CEO como parte de la provisión de recursos.

Las convocatorias de trabajo se realizarán mediante el uso de canales digitales, en específico mediante las páginas de LinkedIn y Bumeran.

### 9.4 Inducción, capacitación y evaluación del personal

Dependiente del nivel de gestión de la organización, la inducción, capacitación y evaluación del personal se realizará de la siguiente manera:

Tabla 6: Niveles de Gestión de la Organización

Nivel	Área	Responsable
Estratégico	Ventas y Operación	CEO
Operativo	Operación y Marketing	Gestor de Proyectos / CEO

### 9.5 Motivación y desarrollo del personal

A pesar de que iniciemos con un equipo de trabajo limitado, nos preocuparemos por establecer un clima laboral moderno y dinámico basado en los siguientes objetivos:

- **Creación de equipos motivados y cohesionados.** Nuestro Emprendimiento se caracteriza por su naturaleza cambiante, por lo que si el equipo está motivado podrá hacer frente a todos los cambios inesperados que se presenten, sin que afecte al funcionamiento de la misma.

- Creando una estrategia de recursos humanos flexible y dinámica podremos identificar el talento, atraerlo y retenerlo, sobre todo al inicio.
- Prestaremos atención no solo al proceso de selección, sino también a la formación de los empleados, la valoración y la retribución de los mismos.
- Estableciendo la metodología de trabajo tanto de la organización en general, como de los procesos de ventas, proyectos y operación. Tener claro cómo se trabaja desde el principio evitará confusiones y mal ambiente.



Ilustración 23: RRHH en las Startups. Recuperado de [https://twitter.com/ceaes\\_/status/1057583308639485953](https://twitter.com/ceaes_/status/1057583308639485953)

## 9.6 Remuneraciones y compensaciones

Tradicionalmente las compensaciones contemplan solo ingresos fijos mensuales, sin embargo, también podemos considerar sistemas flexibles que nos permiten gestionar una oferta de ingresos remunerativos y no remunerativos, pudiendo además ser variables, y que generen un beneficio tanto para el trabajador (acceso a mayores beneficios económicos) como para el empleador (aquí no todos los ingresos son considerados para el cálculo de beneficios sociales y EsSalud).

A continuación, un ejemplo de la estrategia remunerativa inicial que manejaríamos para nuestro emprendimiento, que ayudaría en nuestro camino a generar un negocio sostenible en el tiempo.

<b>Sueldo variable</b>	Ingresos remunerativos	Comisiones Bonificaciones
	Ingresos no remunerativos	Participación adicional en las utilidades Vales de alimentos
<b>Sueldo fijo</b>	Ingresos remunerativos	Remuneración básica
	Ingresos no remunerativos	Asignación por transporte Asignación por educación Asignación por refrigerio

Ilustración 24: Opciones remunerativas. Recuperado de: <https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/>

## **9.7 Cultura Organizacional**

La cultura de la empresa es el comportamiento de todos los miembros del equipo, es un reflejo de sus valores. Diferentes empresas tienen diferentes culturas, porque tienen objetivos estratégicos diferentes o creen en diferentes maneras de lograrlos.

- Transmitiremos constantemente el propósito de nuestra Emprendimiento.
- Aseguraremos que el liderazgo siempre esté presente para guiar al equipo.
- Promocionaremos los valores y estándares bajo un mismo lenguaje
- Comunicación continua y abierta en todos los niveles de gestión.
- Trato respetuoso y amable.

## **10. Plan Financiero**

Nuestro plan financiero nos ayudará a definir los costos y recursos financieros que necesitaremos invertir para el desarrollo de nuestro plan de negocio, especialmente nuestro monto de inversión inicial que nos permitirá realizar la primera iteración de incursión en nuestro mercado objetivo que definirá el éxito de nuestro emprendimiento.

### **10.1 Inversión & Financiamiento**

#### **10.1.1 Inversión de inicio**

La inversión de inicio es de S/170,787.48 para financiar los rubros de:

- Costo de oportunidad: S/12,480.00, correspondiente a los ingresos que deja de percibir el CEO y el Gestor de Servicios durante los 3 meses previos al inicio de operación de la empresa.
- Capital de trabajo (neto): S/155,307.48, correspondiente a los 6 primeros meses de actividad de la empresa.
- Gastos pre operativos: S/13,000, correspondiente a los gastos de constitución de la empresa, mobiliario de oficina, equipos informáticos, herramientas digitales y creación de la página Web.

### 10.1.2 Financiamiento

Nuestra fuente de financiamiento para la inversión inicial (correspondiente a S/170,787.48) estará conformado por 50% de recursos propios y 50% mediante un préstamo bancario empresa. Se considera que el Banco de Crédito del Perú (BCP) otorgará el crédito a un plazo de 5 años y con una tasa de interés de 13.0%.

#### **Cálculo del COK:**

Desarrollo del cálculo del COK para el negocio de “Information Services”

- Beta desapalancado de la industria de Information Services ( $\beta_{\text{proy}}$ ): **1.00**



Tabla 7: Beta Desapalancada

N°	Industry Name	Unlevered beta	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate
1	Advertising	0.88	47	1.44	85.08%	4.13%
1	Aerospace/Defense	1.04	77	1.23	24.28%	8.54%
1	Air Transport	0.81	18	1.44	103.43%	18.47%
1	Apparel	0.8	51	1.06	41.77%	11.11%
1	Auto & Truck	0.49	13	1.1	164.93%	5.93%
1	Auto Parts	0.88	46	1.21	50.86%	7.25%
1	Bank (Money Center)	0.43	7	1	177.75%	19.36%
1	Banks (Regional)	0.39	611	0.57	62.92%	17.46%
1	Beverage (Alcoholic)	0.91	21	1.13	31.28%	6.62%
1	Beverage (Soft)	1.07	34	1.22	19.24%	4.00%
1	Broadcasting	0.7	27	1.21	98.45%	13.31%
1	Brokerage & Investment Banking	0.48	39	1.46	268.39%	12.83%
1	Building Materials	0.99	42	1.23	32.07%	16.26%
1	Business & Consumer Services	0.87	165	1.07	30.31%	8.32%
1	Cable TV	0.77	14	1.11	60.17%	14.55%
1	Chemical (Basic)	0.94	43	1.37	61.09%	6.66%
1	Chemical (Diversified)	1.17	6	1.85	78.66%	11.89%
1	Chemical (Specialty)	0.94	94	1.14	28.53%	11.01%
1	Coal & Related Energy	0.87	22	1.4	79.69%	0.97%
1	Computer Services	0.9	106	1.2	44.65%	8.92%
1	Computers/Peripherals	1.57	48	1.75	15.49%	6.21%
1	Construction Supplies	1.05	44	1.36	40.14%	15.82%
1	Diversified	1.14	23	1.4	31.16%	6.68%
1	Drugs (Biotechnology)	1.29	503	1.43	14.58%	0.61%
1	Drugs (Pharmaceutical)	1.22	267	1.36	14.93%	1.36%
1	Education	1.28	35	1.61	33.68%	6.56%
1	Electrical Equipment	1.25	113	1.44	21.00%	3.94%
1	Electronics (Consumer & Office)	1.1	20	1.28	20.67%	5.45%
1	Electronics (General)	1.01	153	1.15	18.24%	6.65%
1	Engineering/Construction	1.23	54	1.6	39.27%	9.44%
1	Entertainment	1.16	107	1.33	20.07%	1.93%
1	Environmental & Waste Services	1.02	82	1.27	31.69%	4.14%
1	Farming/Agriculture	0.61	31	0.89	62.39%	5.91%
1	Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	0.1	232	0.73	882.21%	14.42%
1	Food Processing	0.68	88	0.88	37.38%	6.44%
1	Food Wholesalers	0.65	17	0.87	43.95%	7.79%
1	Furn/Home Furnishings	0.79	35	1.08	48.35%	8.15%
1	Green & Renewable Energy	0.58	22	1.07	112.64%	1.52%
1	Healthcare Products	0.95	242	1.04	13.25%	3.52%
1	Healthcare Support Services	0.9	128	1.17	39.91%	8.26%
1	Healthcare Information and Technology	1.12	129	1.24	14.67%	3.84%
1	Homebuilding	0.62	32	0.83	44.20%	17.02%
1	Hospitals/Healthcare Facilities	0.62	36	1.22	130.18%	7.50%
1	Hotel/Gaming	0.89	65	1.26	56.41%	12.52%
1	Household Products	0.91	127	1.03	17.17%	5.93%
1	Information Services	1	69	1.09	11.89%	8.34%
1	Insurance (General)	0.57	19	0.74	41.41%	16.10%

- Tasa libre de riesgo en 12 meses (rf): **0.11%**

Tabla 8: Tasa Libre de Riesgo

**Overview**   **Indices**   **U.S.**   **U.K.**   **Germany**   **Japan**   **Australia**

### Treasury Yields

NAME	COUPON	PRICE	YIELD	1 MONTH	1 YEAR	TIME (EDT)
GB3:GOV <b>3 Month</b>	0.00	0.08	0.08%	-2	-160	2:37 AM
GB6:GOV <b>6 Month</b>	0.00	0.10	0.10%	-1	-153	2:37 AM
GB12:GOV <b>12 Month</b>	0.00	0.11	0.11%	0	-147	2:34 AM
GT2:GOV <b>2 Year</b>	0.13	99.97	0.14%	0	-126	2:37 AM
GT5:GOV <b>5 Year</b>	0.25	99.66	0.32%	+2	-103	2:38 AM
GT10:GOV <b>10 Year</b>	0.63	98.70	0.76%	+4	-77	2:38 AM
GT30:GOV <b>30 Year</b>	1.38	95.27	1.57%	+10	-44	2:37 AM

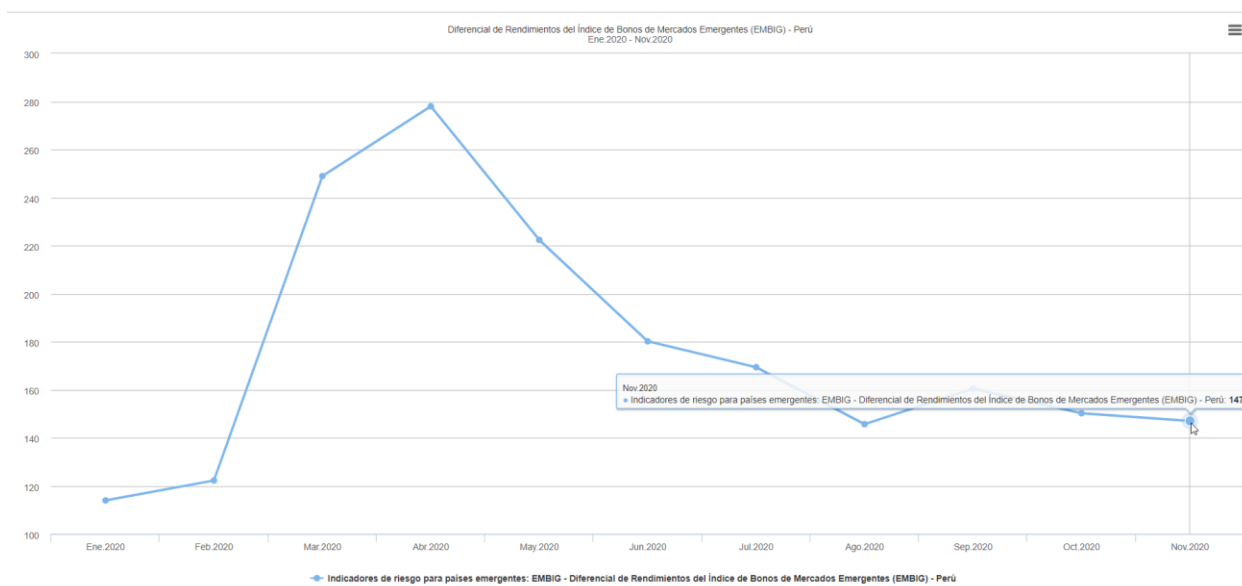
- Prima de riesgo (rm): **6.43%**

Tabla 9: Prima de Riesgo

					<i>Risk Premium</i>		<i>Standard Error</i>	
<b>Arithmetic Average Historical Return</b>					Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2019	11.57%	3.40%	5.15%	7.22%	8.18%	6.43%	2.08%	2.20%
1970-2019	11.89%	4.64%	7.39%	9.46%	7.26%	4.50%	2.38%	2.73%
2010-2019	14.02%	0.52%	4.35%	7.23%	13.51%	9.67%	3.85%	4.87%
<b>Geometric Average Historical Return</b>					<i>Risk Premium</i>			
					Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds		
1928-2019	9.71%	3.35%	4.88%	6.96%	6.35%	4.83%		
1970-2019	10.51%	4.58%	6.99%	9.18%	5.93%	3.52%		
2010-2019	13.44%	0.51%	4.13%	7.06%	12.93%	9.31%		

- Riesgo país (rpaís): **1,47%**

Tabla 10: Riesgo País



$$\text{COK} = r_f + \beta_{\text{proy}} \times (r_m - r_f) + r_{\text{país}} = 0.11\% + 1,00 \times (6.43\% - 0.11\%) + 2.08\% = 8\%$$

### Cálculo del WACC:

A continuación, el desarrollo del cálculo del WACC para este proyecto:

$$E \text{ (Fondos propios)} = S/85,393.74$$

$$D \text{ (Deuda financiera)} = S/85,393.74$$

$$T \text{ (Impuestos)} = 18\%$$

$$K_e \text{ (Coste de fondos propios = COK)} = 8\%$$

$$K_d \text{ (Coste de la deuda)} = 13\%$$

$$\text{WACC} = (E / (E + D) * K_e) + ((D / E + D) * K_d * (1 - t)) = 9\%$$

## 10.2 Costos fijos y variables

### 10.2.1 Estrategia de Fijación de Precios

Nuestro emprendimiento se orienta a la venta de Servicios TIC, el cuál integra e implementa diferentes recursos como herramientas (software), especialistas (técnicos y de gestión) y los mejores procesos de la industria de la Gestión de Servicios TIC. De acuerdo a nuestra naturaleza de servicio, nuestra estrategia de fijación de precios es por coste (costo más un margen) en donde establecemos el precio de acuerdo con el costo de producción de servicios y el nivel deseado de margen sobre la venta.

El precio y margen esperado por la venta de servicios también está influenciado por la competencia, de acuerdo a nuestra indagación de mercado, en donde se consultó a personal de venta y preventa de empresas de proveedores de Servicios TIC sobre los márgenes aceptables con los que trabajan obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 11: Margen sobre la venta de otras empresas de Servicios TIC. Fuente: Indagación Propia

Competencia	GRAN EMPRESA 1	MEDIANA EMPRESA 1	MEDIANA EMPRESA 2	PEQUEÑA EMPRESA 3
Margen promedio	20%-30%	10%-25%	15%-25%	15%-30%

### 10.2.2 Costos fijos

Los costos fijos corresponden a los mínimos que se requieren para operar nuestro emprendimiento en búsqueda de clientes potenciales:

Costo Oficina Coworking:

## SINERGIA PERÚ:

Av. Javier Prado Oeste 757, of. 904 y 1004

Edificio Skytower – Magdalena del Mar

### PLAN PREMIUM: S/500.00 mensuales

- Dirección fiscal y comercial.
- 2 días de uso de escritorio de trabajo.
- 10 horas de sala de reuniones en horario de oficina.
- Central telefónica asignada a su empresa, con mensaje de bienvenida.
- Desvío de llamadas telefónicas a su celular y/o teléfono fijo.
- Recepción de correspondencia en horario de oficina.
- Sesión fotográfica o vídeo de presentación como obsequio.

### Costo del equipo de trabajo:

*Tabla 12: Costo del equipo de trabajo*

PERFIL	Ingreso Mensual	Factor Jornada	Factor MYPE	Nro. Personas	Costo Mensual
CEO	S/ 1,000.00	100%	1.30	1	S/ 1,300.00
Ejecutivo Comercial	S/ 1,200.00	100%	1.30	1	S/ 1,560.00
Gestor de Servicio	S/ 2,300.00	100%	1.30	1	S/ 2,990.00
Asistente de Marketing	S/ 900.00	100%	1.30	1	S/ 1,170.00
Científico de Datos	S/ 1,300.00	100%	1.30	1	S/ 1,690.00

### Recursos digitales:

GOOGLE WORKSPACE BUSINESS STANDARD: S/200.00

- Correo electrónico empresarial personalizado y seguro.
- Videoconferencias de 150 participantes y función de grabación.
- 2 TB de almacenamiento en la nube por usuario.
- Controles de seguridad y administración.
- Asistencia estándar (posibilidad de pagar la actualización al plan de Asistencia mejorada)

#### Servicio de Internet:

MOVISTAR PLAN FAMILIAR: S/100.00

- Velocidad de descarga: máximo 80 Mbps.
- Velocidad de subida por fibra: máximo 80 Mbps.
- Velocidad de subida por HFC: máximo 8 Mbps.
- Tipo de Módem: WiFi SMART.

#### Anuncios en Redes Sociales:

GOOGLE ADS: S/200.00

- Establece un límite de presupuesto.
- Mantiene flexibilidad.
- Pago en función de resultados.

**TOTAL DE COSTOS FIJOS:**

Tabla 13: Costos Fijos Mensuales

Ítem	Costo
Alquiler de oficina coworking	S/ 500.00
Sueldo y beneficios del CEO	S/ 1,300.00
Sueldo y beneficios del Ejecutivo Comercial	S/ 1,560.00
Sueldo y beneficios del Gestor de Servicios	S/ 2,990.00
Sueldo y beneficios del Asistente de Marketing	S/ 1,170.00
Sueldo y beneficios del Científico de Datos	S/ 1,690.00
Recursos digitales (correo, meeting y almacenamiento cloud)	S/ 200.00
Servicio de Internet	S/ 100.00
Anuncios en redes sociales	S/ 200.00
	<b>S/ 9,710.00</b>

**10.2.1 Costos variables:**

Los costos variables son los que se requerirán de acuerdo al alcance del servicio vendido al cliente, que incluye el presupuesto de los recursos para la implementación y el presupuesto para los recursos de la operación durante la vigencia del contrato, a continuación, los costos proyectados para los próximos dos años.

Solución para brindar el servicio:

SOLARWINDS: S/40,000

- SolarWinds Network Performance Monitor SL2000 (up to 2000 elements).
- SolarWinds Network Configuration Manager DL200 (up to 200 nodes).
- Instalación, configuraciones, y capacitación de SolarWinds

FINANCIAMIENTO:

Tabla 14: Financiamiento de la solución para brindar el servicio

<b>SOLARWINDS</b>	
Monto a financiar	S/40,000.00
Costo de Financiamiento	S/ 8,000.00
Numero de Meses	24
Tasa de Interés	10%
<b>Costo Mensual</b>	<b>S/ 2,000.00</b>

Costo del equipo de trabajo variable:

Tabla 15: Costo del equipo de trabajo variable

PERFIL	Ingreso Mensual	Factor Jornada	Factor MYPE	Nro. Personas	Costo Mensual	Número de Meses	Costo Proyecto	Costo Mensualizado (24 meses)
Especialista técnico de la implementación de la solución	S/ 3,000.00	1.00	1.30	1	S/ 3,900	3	S/ 11,700	S/ 487.50
Sueldo y beneficios sociales del Implementador del Servicio	S/ 7,692.00	1.00	1.30	1	S/ 10,000	3	S/ 29,999	S/ 1,250.00
Sueldo y beneficios sociales del equipo Operación del Servicio	S/ 3,500.00	1.00	1.30	1	S/ 4,550	24	S/ 109,200	S/ 4,550.00
Sueldo y beneficios sociales del Ingeniero Residente	S/ 3,500.00	1.00	1.30	1	S/ 4,550	24	S/ 109,200	S/ 4,550.00

**TOTAL DE COSTOS VARIABLES:**

Tabla 16: Costos Variables Unitarios

<b>Costos Variables Unitarios</b>	
Solución para brindar el servicio	S/. 2,000.00
Especialista técnico de la implementación de la solución	S/. 487.50
Sueldo y beneficios sociales del Implementador del Servicio	S/. 1,250.00
Sueldo y beneficios sociales del equipo Operación del Servicio	S/. 4,550.00
Sueldo y beneficios sociales del Ingeniero Residente	S/. 4,550.00
Comisión comercial	S/. 1,513.65
Recursos administrativos de implementación	S/. 416.67

**S/. 14,767.81**



### 10.3 Capital de trabajo

Se considera un capital inicial de trabajo de aproximadamente S/155,307.48 para cubrir los gastos del enero a junio 2021. Bajo el escenario realista, tendríamos que a partir del séptimo mes de operaciones (julio 2021) se puedan cubrir el capital inicial con la venta de servicios. En adelante, esto nos permitiría contar con capital de trabajo para ser reinvertido en la operación base de la empresa y solo tener necesidad de un nuevo financiamiento para nuevos servicios vendidos, que vienen con su costo cubierto.

### 10.4 Flujo de caja (proyección a 5 años)

El siguiente flujo de caja expresa la proyección de este escenario para 5 años en adelante. En los siguientes años se espera un crecimiento de 10% anual.

Tabla 17: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
FLUJO DE CAJA DEL 2021 AL 2025						
	Startup	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SALDO INICIAL</b>		S/ -	S/ 29,091.06	S/ 94,509.60	S/ 199,888.37	S/ 349,223.39
<b>INGRESOS</b>						
Venta Servicios de TI		S/ 363,274.80	S/ 399,602.28	S/ 439,562.51	S/ 483,518.76	S/ 531,870.63
<b>Total Ingresos</b>		<b>S/ 363,274.80</b>	<b>S/ 399,602.28</b>	<b>S/ 439,562.51</b>	<b>S/ 483,518.76</b>	<b>S/ 531,870.63</b>
<b>EGRESOS</b>						
Capital mínimo inicial	<b>S/ 170,787.48</b>					
Gastos Administrativos		S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00
Recursos Humanos Fijos		S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00
Recursos Humanos Variables		S/ 171,000.00	S/ 171,000.00	S/ 171,000.00	S/ 171,000.00	S/ 171,000.00
Pago a Proveedores		S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Comisiones		S/ 18,163.74	S/ 18,163.74	S/ 18,163.74	S/ 18,163.74	S/ 18,163.74
<b>Total Egresos</b>	<b>S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 334,183.74</b>	<b>S/ 334,183.74</b>	<b>S/ 334,183.74</b>	<b>S/ 334,183.74</b>	<b>S/ 334,183.74</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 29,091.06</b>	<b>S/ 94,509.60</b>	<b>S/ 199,888.37</b>	<b>S/ 349,223.39</b>	<b>S/ 546,910.28</b>

### 10.5 Análisis de punto de equilibrio

Debido a que nuestra empresa produce servicios, hallaremos el punto de equilibrio basado en unidades monetarias:

Costos Fijos (CF) = S/9,710.00

Costos variables (CV) = S/14,767.81

Precio de Venta (P) = S/. 30,272.90

Punto de equilibrio =  $CF / (1 - (CV / P)) = S/18,958.28$

De acuerdo con el punto de equilibrio, se requiere contar con un ingreso mínimo de S/18,958.28 para cubrir los gastos fijos del mes. Los gastos fijos del servicio en este punto están cubiertos, y todas las ventas que superen ese punto, pasa a ser utilidad para el negocio.

## 10.6 Estados financieros proyectados a 5 años

Tabla 18: Estados Financieros

INGENIA SOLUTIONS						
ESTADO DE RESULTADOS DEL 2021 AL 2025						
	Startup	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS</b>						
Venta Servicios de TI		S/ 363,274.80	S/ 399,602.28	S/ 439,562.51	S/ 483,518.76	S/ 531,870.63
<b>Total Ingresos</b>		<b>S/ 363,274.80</b>	<b>S/ 399,602.28</b>	<b>S/ 439,562.51</b>	<b>S/ 483,518.76</b>	<b>S/ 531,870.63</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Recursos Humanos Variables		S/ 171,000.00	S/ 174,420.00	S/ 177,908.40	S/ 181,466.57	S/ 185,095.90
Comisiones		S/ 18,163.74	S/ 18,527.01	S/ 18,897.56	S/ 19,275.51	S/ 19,661.02
Pago a Proveedores		S/ 24,000.00	S/ 24,480.00	S/ 24,969.60	S/ 25,468.99	S/ 25,978.37
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>S/ 213,163.74</b>	<b>S/ 217,427.01</b>	<b>S/ 221,775.56</b>	<b>S/ 226,211.07</b>	<b>S/ 230,735.29</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 150,111.06</b>	<b>S/ 182,175.27</b>	<b>S/ 217,786.95</b>	<b>S/ 257,307.69</b>	<b>S/ 301,135.35</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Capital mínimo inicial	<b>-S/ 170,787.48</b>					
Gastos Administrativos		S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00
Recursos Humanos Fijos		S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00
<b>Total Gasto de Ventas</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>
<b>EBIT</b>		<b>S/ 29,091.06</b>	<b>S/ 61,155.27</b>	<b>S/ 96,766.95</b>	<b>S/ 136,287.69</b>	<b>S/ 180,115.35</b>
Impuesto a la renta (29.5%)		S/ 8,436.41	S/ 17,735.03	S/ 28,062.42	S/ 39,523.43	S/ 52,233.45
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>S/ 20,654.65</b>	<b>S/ 43,420.24</b>	<b>S/ 68,704.54</b>	<b>S/ 96,764.26</b>	<b>S/ 127,881.90</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 20,654.65</b>	<b>S/ 43,420.24</b>	<b>S/ 68,704.54</b>	<b>S/ 96,764.26</b>	<b>S/ 127,881.90</b>

## 10.7 Análisis de sensibilidad

Consideramos 2 escenarios básicos para este análisis, pesimista y optimista, con cambios en algunas de las variables clave y evaluar el resultado proyectados de la empresa:

### 10.7.1 Escenario Pesimista

El monto de ventas estimado para el primer año solo se cumple al 80%. En dicho escenario terminaríamos el primer año a pérdidas esperando que el segundo año se cumpla el estimado de ventas y pasar a una utilidad positiva:

Tabla 19: Escenario Pesimista

INGENIA SOLUTIONS (Escenario Pesimista)						
ESTADO DE RESULTADOS DEL 2021 AL 2025						
	Inicio	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS</b>						
Venta Servicios de TI		S/ 290,619.84	S/ 319,681.82	S/ 351,650.01	S/ 386,815.01	S/ 425,496.51
<b>Total Ingresos</b>		<b>S/ 290,619.84</b>	<b>S/ 319,681.82</b>	<b>S/ 351,650.01</b>	<b>S/ 386,815.01</b>	<b>S/ 425,496.51</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Recursos Humanos Variables		S/ 171,000.00	S/ 174,420.00	S/ 177,908.40	S/ 181,466.57	S/ 185,095.90
Comisiones		S/ 18,163.74	S/ 18,527.01	S/ 18,897.56	S/ 19,275.51	S/ 19,661.02
Pago a Proveedores		S/ 24,000.00	S/ 24,480.00	S/ 24,969.60	S/ 25,468.99	S/ 25,978.37
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>S/ 213,163.74</b>	<b>S/ 217,427.01</b>	<b>S/ 221,775.56</b>	<b>S/ 226,211.07</b>	<b>S/ 230,735.29</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 77,456.10</b>	<b>S/ 102,254.81</b>	<b>S/ 129,874.45</b>	<b>S/ 160,603.94</b>	<b>S/ 194,761.22</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Capital mínimo inicial	-S/ 170,787.48					
Gastos Administrativos		S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00
Recursos Humanos Fijos		S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00
<b>Total Gasto de Ventas</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>
<b>EBIT</b>		<b>-S/ 43,563.90</b>	<b>-S/ 18,765.19</b>	<b>S/ 8,854.45</b>	<b>S/ 39,583.94</b>	<b>S/ 73,741.22</b>
<b>Impuesto a la renta (29.5%)</b>		<b>-S/ 12,633.53</b>	<b>-S/ 5,441.91</b>	<b>S/ 2,567.79</b>	<b>S/ 11,479.34</b>	<b>S/ 21,384.95</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-S/ 30,930.37</b>	<b>-S/ 13,323.29</b>	<b>S/ 6,286.66</b>	<b>S/ 28,104.60</b>	<b>S/ 52,356.27</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>-S/ 30,930.37</b>	<b>-S/ 13,323.29</b>	<b>S/ 6,286.66</b>	<b>S/ 28,104.60</b>	<b>S/ 52,356.27</b>

## 10.7.2 Escenario Optimista

El monto de ventas estimado para el primer año se incrementa en un 10%. En dicho escenario terminaríamos el primer año con el triple de utilidades netas y con un incremento sostenido en los siguientes años:

Tabla 20: Escenario Optimista

INGENIA SOLUTIONS (Escenario Optimista)						
ESTADO DE RESULTADOS DEL 2021 AL 2025						
	Inicio	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS</b>						
Venta Servicios de TI		S/ 435,929.76	S/ 479,522.74	S/ 527,475.01	S/ 580,222.51	S/ 638,244.76
<b>Total Ingresos</b>		<b>S/ 435,929.76</b>	<b>S/ 479,522.74</b>	<b>S/ 527,475.01</b>	<b>S/ 580,222.51</b>	<b>S/ 638,244.76</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Recursos Humanos Variables		S/ 171,000.00	S/ 174,420.00	S/ 177,908.40	S/ 181,466.57	S/ 185,095.90
Comisiones		S/ 18,163.74	S/ 18,527.01	S/ 18,897.56	S/ 19,275.51	S/ 19,661.02
Pago a Proveedores		S/ 24,000.00	S/ 24,480.00	S/ 24,969.60	S/ 25,468.99	S/ 25,978.37
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>S/ 213,163.74</b>	<b>S/ 217,427.01</b>	<b>S/ 221,775.56</b>	<b>S/ 226,211.07</b>	<b>S/ 230,735.29</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 222,766.02</b>	<b>S/ 262,095.72</b>	<b>S/ 305,699.45</b>	<b>S/ 354,011.44</b>	<b>S/ 407,509.47</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Capital mínimo inicial	-S/ 170,787.48					
Gastos Administrativos		S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00
Recursos Humanos Fijos		S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00
<b>Total Gasto de Ventas</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>
<b>EBIT</b>		<b>S/ 101,746.02</b>	<b>S/ 141,075.72</b>	<b>S/ 184,679.45</b>	<b>S/ 232,991.44</b>	<b>S/ 286,489.47</b>
<b>Impuesto a la renta (29.5%)</b>		<b>S/ 29,506.35</b>	<b>S/ 40,911.96</b>	<b>S/ 53,557.04</b>	<b>S/ 67,567.52</b>	<b>S/ 83,081.95</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>S/ 72,239.67</b>	<b>S/ 100,163.76</b>	<b>S/ 131,122.41</b>	<b>S/ 165,423.93</b>	<b>S/ 203,407.53</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 72,239.67</b>	<b>S/ 100,163.76</b>	<b>S/ 131,122.41</b>	<b>S/ 165,423.93</b>	<b>S/ 203,407.53</b>

## 10.8 Indicadores financieros: TIR, VAN, ROI

Tabla 21: Escenario Esperado

INGENIA SOLUTIONS (Escenario Esperado)						
ESTADO DE RESULTADOS DEL 2021 AL 2025						
	Inicio	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS</b>						
Venta Servicios de TI		S/ 363,274.80	S/ 399,602.28	S/ 439,562.51	S/ 483,518.76	S/ 531,870.63
<b>Total Ingresos</b>		<b>S/ 363,274.80</b>	<b>S/ 399,602.28</b>	<b>S/ 439,562.51</b>	<b>S/ 483,518.76</b>	<b>S/ 531,870.63</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Recursos Humanos Variables		S/ 171,000.00	S/ 174,420.00	S/ 177,908.40	S/ 181,466.57	S/ 185,095.90
Comisiones		S/ 18,163.74	S/ 18,527.01	S/ 18,897.56	S/ 19,275.51	S/ 19,661.02
Pago a Proveedores		S/ 24,000.00	S/ 24,480.00	S/ 24,969.60	S/ 25,468.99	S/ 25,978.37
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>S/ 213,163.74</b>	<b>S/ 217,427.01</b>	<b>S/ 221,775.56</b>	<b>S/ 226,211.07</b>	<b>S/ 230,735.29</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 150,111.06</b>	<b>S/ 182,175.27</b>	<b>S/ 217,786.95</b>	<b>S/ 257,307.69</b>	<b>S/ 301,135.35</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Capital mínimo inicial	-S/ 170,787.48					
Gastos Administrativos		S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00	S/ 16,500.00
Recursos Humanos Fijos		S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00	S/ 104,520.00
<b>Total Gasto de Ventas</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>	<b>S/ 121,020.00</b>
<b>EBIT</b>		<b>S/ 29,091.06</b>	<b>S/ 61,155.27</b>	<b>S/ 96,766.95</b>	<b>S/ 136,287.69</b>	<b>S/ 180,115.35</b>
Impuesto a la renta (29.5%)		S/ 8,436.41	S/ 17,735.03	S/ 28,062.42	S/ 39,523.43	S/ 52,233.45
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>S/ 20,654.65</b>	<b>S/ 43,420.24</b>	<b>S/ 68,704.54</b>	<b>S/ 96,764.26</b>	<b>S/ 127,881.90</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 20,654.65</b>	<b>S/ 43,420.24</b>	<b>S/ 68,704.54</b>	<b>S/ 96,764.26</b>	<b>S/ 127,881.90</b>

Tabla 22: Indicadores

	Inicio	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SALDO INICIAL</b>			S/ 20,654.65	S/ 43,420.24	S/ 68,704.54	S/ 96,764.26
INGRESOS		S/ 363,274.80	S/ 399,602.28	S/ 439,562.51	S/ 483,518.76	S/ 531,870.63
EGRESOS		S/ 334,183.74	S/ 338,447.01	S/ 342,795.56	S/ 347,231.07	S/ 351,755.29
INVERSIÓN	-S/ 170,787.48					
EBIT		S/ 29,091.06	S/ 61,155.27	S/ 96,766.95	S/ 136,287.69	S/ 180,115.35
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ -	S/ 8,581.86	S/ 18,040.80	S/ 28,546.25	S/ 40,204.87	S/ 53,134.03
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-S/ 170,787.48</b>	<b>S/ 20,509.20</b>	<b>S/ 43,114.46</b>	<b>S/ 68,220.70</b>	<b>S/ 96,082.82</b>	<b>S/ 126,981.32</b>

**VAN FCL (WACC = 9%) S/ 87,592.42**  
**TIR 23%**

	Inicio	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Préstamo</b>	S/ 85,393.74					
<b>Cuota</b>		-S/ 24,278.68	-S/ 24,278.68	-S/ 24,278.68	-S/ 24,278.68	-S/ 24,278.68
<b>Amortización</b>		-S/ 13,177.50	-S/ 14,890.57	-S/ 16,826.34	-S/ 19,013.77	-S/ 21,485.56
<b>Intereses (13%)</b>		-S/ 11,101.19	-S/ 9,388.11	-S/ 7,452.34	-S/ 5,264.91	-S/ 2,793.12
<b>Saldo</b>	S/ 85,393.74	S/ 72,216.24	S/ 57,325.67	S/ 40,499.33	S/ 21,485.56	S/ 0.00
<b>Escudo fiscal de los intereses (EFI)</b>		S/ 3,330.36	S/ 2,816.43	S/ 2,235.70	S/ 1,579.47	S/ 837.94

**FFN S/ 85,393.74 -S/ 20,948.33 -S/ 21,462.25 -S/ 22,042.98 -S/ 22,699.21 -S/ 23,440.75**

**Flujo de caja del accionista S/ 172,986.16 -S/ 20,948.33 -S/ 21,462.25 -S/ 22,042.98 -S/ 22,699.21 -S/ 23,440.75**

**VAN FCA (COK = 8%) S/ 85,052.74**

**PRI 3.4**

## 11. Conclusiones

- I. PRIMERA, la necesidad de Servicios Gestionados de Soporte TIC en nuestra industria tecnológica sigue creciendo, la razón de este crecimiento es la cada vez mayor dependencia de las organizaciones en su infraestructura de TIC en constante evolución; la pandemia del COVID-19 no ha hecho más que impulsar aún más el desarrollo de las nuevas tecnologías, pero también es indispensable obtener un conjunto de habilidades y capacidades para poder gestionar estos nuevos entornos mejorados y especializados. Nuestra propuesta de Outsourcing de Servicios Gestionados en Telecomunicaciones se encuentra en una buena posición para ofrecer soluciones económicamente beneficiosas a las organizaciones.
  
- II. SEGUNDA, el desarrollo experimentado por las nuevas tecnologías también ha tenido un importante impacto tanto en la vida de los consumidores, así como en las estrategias que las organizaciones desarrollan para impulsar, mantener o introducir un nuevo producto o servicio. Como resultado de este impacto, identificamos oportunidades y nichos de mercado que las nuevas tecnologías conciben en este nuevo escenario, ofreciendo de acuerdo a nuestro análisis un TIR del 23% con un costo de capital COK del 8%.
  
- III. TERCERA, el plan financiero se debe sustentar sobre un escenario de inversión con capital propio y préstamo bancario empresa. Concluimos que el plan de negocios es viable necesitando una inversión inicial de S/170,787.48 resultando un VAN positivo de S/85,052.74 y un PRI (Periodo de retorno de la inversión) de 3.4 años.

IV. CUARTA, finalmente concluimos que es posible entregar el servicio propuesto de forma remota ya que la nueva realidad ha normalizado el uso de las tecnologías a distancia basadas en nube y las tendencias nos hacen más que confirmar que este modelo de trabajo es la evolución natural de los Servicios de Soporte TIC.

## Referencias

- Instituto Datakey S.L. (2010). 7 pasos para llevar a cabo una Investigación de Mercados. <http://instituto-datakey.blogspot.com/2010/09/7-pasos-para-llevar-cabo-una.html>
- Belén, M. E. (2011) *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review, Diciembre 2011.
- Quintana, A. B. (2020). ANÁLISIS DEL MERCADO. Acción Educa. [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado\\_1563825598.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf)
- Wikipedia. (2008). *Seguridad de la Información*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_de_la_informaci%C3%B3n)
- Abati G. e Imas J. (2012). Cinco Pasos para Gestionar la Reputación de la Marca. HD Márketing & Ventas.
- Diciembre 2011.Escuela de Postgrado UTP, 2020. “Sesión 6: Ciclo de Planificación de la Marca”. Curso Marketing Estratégico.
- Gonzalo M. (2009). LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL. DE LA EMPRESA. **Revista de Contratacion Electronica**
- Wikipedia. (2020). Managed Services, [https://en.wikipedia.org/wiki/Managed\\_services](https://en.wikipedia.org/wiki/Managed_services)
- Redacción Gestión (2019). ¿Qué son las oficinas virtuales y por qué usarlas son una buena opción para su empresa? <https://gestion.pe/economia/empresas/son-oficinas-virtuales-usarlas-buena-opcion-empresa-organizacion-nnda-nnlt-273010-noticia/>
- Redacción La Ley (2020). Trabajo remoto: Estas son las reglas para su implementación en las empresas. <https://laley.pe/art/9418/trabajo-remoto-estas-son-las-reglas-para-su->



[implementacion-en-las-empresas#:~:text=La%20jornada%20ordinaria%20de%20trabajo,ocho%20\(48\)%20horas%20semanales.](#)

- Axelos Global Best Practices. (2020). ITIL® Certifications. <https://www.axelos.com/certifications/itil-certifications>
- Wikipedia. (2019). ISO 38500, [https://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_38500](https://es.wikipedia.org/wiki/ISO_38500)
- Gonzalo M. (2009). LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL. DE LA EMPRESA. **Revista de Contratacion Electronica**
- Van Horne J. C. / Wachowicz J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- SUNAT. (2020). 03. Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>
- Comparabien. (2020). BCP - Crédito Personal Efectivo Soles. [https://comparabien.com.pe/producto/prestamos-personales/bcp-credito-personal-efectivo-soles?prod\\_id=1&type=PRESTAMOS&monto=85000&meses=60&salario=20000&currency=MN&geo=LI&exclude=off&minmax=min](https://comparabien.com.pe/producto/prestamos-personales/bcp-credito-personal-efectivo-soles?prod_id=1&type=PRESTAMOS&monto=85000&meses=60&salario=20000&currency=MN&geo=LI&exclude=off&minmax=min)
- Gestión. (2020). BCR: Riesgo país se ubicó en 2.08 puntos porcentuales al 20 de mayo <https://gestion.pe/economia/bcr-riesgo-pais-se-ubico-en-208-puntos-porcentuales-al-20-de-mayo-noticia/?ref=gesr>

- Emprendedores. (2020). Quien es quien en el organigrama de una startup.  
<https://www.emprendedores.es/gestion/organigrama-startup-quien-es-quien-principales-cargos-funciones/>
- Blog PUCP. (2017). ¿CÓMO ACTUALIZAR Y/O ELABORAR TU MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)? 5 PASOS CLAVES.  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2017/04/05/como-actualizar-yo-elaborar-tu-manual-de-organizacion-y-funciones-mof-5-pasos-claves/>
- Damma. (2020). Alternativas legales para mantener el vínculo laboral frente al impacto del COVID-19. <https://www.damma.com.pe/alternativas-legales-para-mantener-el-vinculo-laboral-frente-al-impacto-del-covid-19/>
- Talento Humano Media. (2019). Cómo desarrollar la cultura organizacional en una StartUp. <https://talentohumano.media/como-desarrollar-la-cultura-organizacional-en-una-startup/>
- Gonzalo M. (2009). LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ESTRATEGIA COMERCIAL. DE LA EMPRESA. **Revista de Contratacion Electronica**