



***Pontificia Universidad Católica Argentina***

**“SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES”**

**Facultad de Ciencias Económicas**

***Departamento de Ciencias Empresariales***

**MBA UCA**

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

**Plan de negocios sobre monitoreo de empleados en el marco del teletrabajo**

Autor: Alexey Chigirev

Director de tesis: Mg. Ing. Pedro A. Basara

**2021**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de negocios dirigido a ofrecer un sistema digital de monitoreo de empleados de teletrabajo a pequeñas, medianas y grandes empresas. La denominación de la empresa es SearchInform S.R.L, constituida al 100% con el capital accionario extranjero aportado por la empresa matriz con idéntica denominación (Rusia, Moscú). Esta nueva empresa se constituye en la Capital Federal, Argentina.

El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), como teléfonos inteligentes, tabletas, portátiles y computadoras de escritorio, para el trabajo que se realiza fuera de las instalaciones del empleador (OIT, 2017). En este marco, unos de los problemas identificados por las organizaciones involucran a empleados que por más activos que sean, generalmente suelen tener algunas distracciones, afectando la productividad. De este modo se pretende diseñar un servicio externalizado de monitoreo de actividades de teletrabajo con el objetivo de medir con exactitud las actividades productivas e improductivas de los empleados; visualizar las aplicaciones y páginas que utilizan; controlar el uso de más de un millón de sitios conocidos; definir los indicadores de productividad y evaluar la eficiencia del personal; mejorar la seguridad de la información sensible corporativa y personal de los empleados.

Tomando como base las consideraciones técnicas, organizativas, comerciales y económicas el presente plan de negocio se erige como una empresa de tecnologías de la información que presenta argumentos para considerarla rentable.

Por otra parte, el análisis de la viabilidad comercial el plan de negocio apuesta al marketing digital, con fuerte presencia en las redes sociales.

Respecto de análisis financiero, los indicadores económicos del escenario normal son positivos, demostrando la tasa de retorno del proyecto del 85% en razón a los bajos costos de producción, la amplitud del mercado y viabilidad del proyecto. El valor presente del proyecto es positivo alcanzando una cifra de \$ 3.195.329,14.

El plan de negocios desarrollado ha logrado la vista positiva de la dirección de la casa matriz de SearchInform (Rusia, Moscú) y su implementación práctica ha sido puesta en función del desarrollo de la situación sanitaria actual en el país, con la fecha estimada para la toma de decisión definitiva en agosto de 2021. Mientras tanto se considerarán también otros países de la región para la incorporación de la empresa según el plan de negocios.

# Índice

Introducción.....	5
Antecedentes.....	7
Objetivos del plan de negocios .....	10
General .....	10
Específicos.....	10
1    Análisis externo.....	12
1.1    Introducción .....	12
1.2    Descripción del mercado potencial.....	12
1.2.1    Pymes con sitio web en Argentina .....	14
1.3    Caracterización del teletrabajo en Argentina .....	15
1.3.1    Distribución geográfica de oportunidades de teletrabajo .....	17
1.4    Análisis de mercado: factores macro ambientales.....	19
1.4.1    PESTEL.....	19
1.5    Factores microambientales .....	23
1.5.1    Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	24
1.5.2    Amenaza de entrada de productos sustitutivos .....	24
1.5.3    El poder de negociación de los proveedores.....	25
1.5.4    El poder de negociación de los consumidores .....	25
1.5.5    Intensidad de la competencia.....	25
1.5.6    Comentarios .....	26
1.6    Análisis FODA.....	27
1.7    Estrategias .....	28
2    Análisis interno.....	29
2.1    Introducción .....	29
2.2    Planeación estratégica.....	29
2.2.1    Misión .....	29
2.2.2    Visión.....	29

2.2.3	Valores.....	30
2.3	Forma legal de la empresa.....	30
2.4	Infraestructura física.....	30
2.5	Estructura orgánica .....	31
2.5.1	Organigrama .....	31
2.5.2	Perfil de los integrantes de la organización .....	31
2.6	Análisis y diseño de puestos .....	32
2.6.1	Reclutamiento, selección y capacitación .....	33
2.6.2	Capacitación .....	35
2.7	Clima organizacional.....	35
2.7.1	Desempeño .....	36
2.7.2	Clima laboral .....	36
2.7.3	Programa de liderazgo.....	37
2.8	Plan de marketing .....	37
2.8.1	Segmentación de clientes .....	38
2.9	Marketing Mix.....	39
2.9.1	Productos.....	39
2.9.2	Política de precios.....	42
2.9.3	Comunicación .....	43
2.9.4	Distribución .....	45
2.9.5	Procesos.....	46
2.9.6	Personas.....	47
2.9.7	Productividad .....	48
2.9.8	Presencia.....	49
2.9.9	Capacidad máxima de servicios.....	49
2.9.10	Ventaja competitiva.....	50
2.9.11	Objetivo del plan de negocio .....	50
3	Análisis financiero .....	52
3.1	Introducción .....	52

3.2	Inversión .....	52
3.2.1	Forma de financiamiento del capital inicial .....	53
3.2.2	Activos fijos .....	53
3.2.3	Amortización del activo .....	54
3.3	Capital de trabajo .....	55
3.3.1	Proyecciones de Ventas .....	55
3.4	Proyecciones de costos y gastos .....	57
3.5	Estado de resultados y flujos de caja .....	59
3.5.1	Escenario normal .....	59
3.5.2	Escenario pesimista .....	60
3.5.3	Escenario optimista.....	60
3.6	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	61
4	CONCLUSIONES .....	63
5	Bibliografía .....	64
6	Anexo I: Whitepaper sobre Teletrabajo por SearchInform .....	67

## INTRODUCCIÓN

El año 2020 ha traído cambios sin precedentes a la economía global y al mundo del trabajo. El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) caracterizó el brote del nuevo coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a tomar medidas para la primera ola de la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, las cuales involucraron el aislamiento social preventivo y la reducción de la movilidad. Cuando entraron en vigor los cierres o las medidas de estancia en el hogar, se ordenó a una gran parte de la población activa que se quedara en casa y continuara trabajando de forma remota, si sus funciones lo permitían.

Aunque el número de personas que teletrabajan a tiempo parcial o completo ha aumentado gradualmente a lo largo de los años (Eurostat, 2018), la pandemia ciertamente ha acelerado la adopción de modalidades de teletrabajo por parte de los empleadores. En un escenario como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser un aspecto importante para asegurar la continuidad del negocio, mientras que en circunstancias normales sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de viaje, una mayor oportunidad para que los trabajadores se concentren en sus tareas laborales lejos de las distracciones de la oficina, así como una oportunidad para un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. El teletrabajo ofrece la oportunidad de un horario más flexible para los trabajadores y la libertad de trabajar desde un lugar alternativo, lejos de la premisa del empleador.

En este contexto se plantea como problema que los empleados por más activos que sean, generalmente suelen tener algunas distracciones como visitar las redes sociales, generando pérdidas de productividad a las empresas.

En el lugar de trabajo físico tradicional, los empleadores generalmente pueden tomar ciertas medidas razonables para observar o supervisar lo que hacen los empleados durante el día. En parte, esto se debe a que el lugar de trabajo no se considera un espacio privado y normalmente es razonable que los empleadores ejerzan control sobre lo que hacen los empleados en el lugar de trabajo en el curso general de sus deberes relacionados con el empleo.

Sin embargo, en un mundo de teletrabajo, la capacidad de un empleador de monitorear a sus empleados es menos clara. Para los empleados que trabajan a distancia, las líneas entre el espacio personal y la información personal, y el espacio relacionado con el trabajo y la información laboral a menudo pueden ser borrosas. Por esta razón, es importante que los empleadores tomen en cuenta una serie de

consideraciones al monitorear a los empleados que trabajan a distancia mientras se minimizan los problemas de responsabilidad y seguridad.

Si bien las tecnologías de seguimiento y monitoreo del flujo de actividades de trabajo no son nuevas, aplicar estas tecnologías a los empleados que trabajan a distancia es relativamente novedoso. En este sentido, los proveedores de servicios de seguridad gestionada, MSSP (Managed Security Service Provider) que propone el presente plan de negocios se enfocan en monitorear el uso de computadoras, correo electrónico y otras aplicaciones para ayudar a determinar cuándo los empleados están trabajando activamente y cuándo no. De este modo, se plantea el uso de un software de monitoreo, el uso del correo electrónico de un gran grupo de usuarios empleados, incluido el registro de la cantidad de tiempo que los usuarios están inactivos, la frecuencia de navegación por Internet, las tasas de correos electrónicos entrantes y salientes, y otros datos estadísticos.

El uso de tecnologías de monitoreo relacionadas con el empleo tiene una serie de beneficios tanto para ayudar a supervisar a los empleados que trabajan de forma remota como de otra manera. Por lo general, las tecnologías de monitoreo se utilizan para realizar un seguimiento de los tiempos de inicio de sesión y la asiduidad de los empleados. Estas tecnologías también pueden proporcionar a los empleadores información sobre eficiencia y productividad, así como el cumplimiento de las políticas del empleador y las leyes aplicables. Además, estas tecnologías pueden ayudar a los empleadores a cumplir con sus obligaciones legales en un entorno de trabajo remoto, como proteger la confidencialidad de la información comercial y mantener registros de las horas de trabajo y las horas extraordinarias para cumplir con las normas laborales.

En este marco, las herramientas de monitoreo de flujo de trabajo pueden garantizar que cada elemento del trabajo llegue a la persona adecuada, mientras que también permiten el monitoreo y el seguimiento para verificar que esto realmente haya sucedido. Además, al utilizar sistemas de flujo de trabajo, los procesos necesariamente se vuelven mucho más transparentes, generando información de gestión en tiempo real, así como datos históricos. A nivel táctico y operativo, esto permite monitorear el progreso de elementos particulares, el desempeño de procesos, grupos de trabajo e individuos dados, y permite la intervención donde sea necesario.

SearchInform S.R.L, es una firma experta en software para seguridad de la información y prevención de fuga de datos, con sede en Capital Federal - Buenos Aires, Argentina. Con el presente plan de negocio, ofrece un sistema digital de monitoreo de empleados de teletrabajo a pequeñas, medianas y grandes empresas para diversos

clientes, en particular organizaciones PYMEs con el objetivo de medir con exactitud las actividades productivas e improductivas de los empleados; visualizar las aplicaciones y páginas que utilizan; controlar el uso de más de un millón de sitios conocidos; definir los indicadores de productividad y evaluar la eficiencia del personal; mejorar la seguridad de la información sensible corporativa y personal de los empleados.

El presente plan se organiza en grandes apartados, los cuales involucran el análisis externo, en donde se analizan los factores de contexto que operan de condiciones de posibilidad y emergencia de la propuesta. En este apartado se pondrán de manifiesto las oportunidades y amenazas que la empresa deberá enfrentar, como así también los requisitos jurídicos-impositivos que tendrá que cumplir. Unos de los aspectos que se pone de relieve en el análisis del mercado es la competencia que existe en torno a los servicios de monitoreo, cuestión que se abordará con especial énfasis.

Seguidamente, el análisis interno de la empresa ofrecerá una lectura en profundidad del planeamiento estratégico de la compañía, de los procesos de producción de los servicios que brindará la empresa, su ventaja competitiva respecto a la competencia, planes y tareas, como así también el organigrama empresarial, perfiles, puestos y competencias requeridas, entre otros aspectos.

Continuaremos con el plan de marketing, donde se detallarán las estrategias de productos, precios, comunicación, distribución, procesos, personas, productividad, presencia. Finalmente, se expondrá un análisis detallado de los principales aspectos del plan de inversión inicial, costos de producción, gastos de ventas, inversión en activos fijos y capital de trabajo, abordando sus componentes desde el análisis financiero. En dicho apartado, se determinará la conveniencia de la inversión.

## **Antecedentes**

La posibilidad de trabajar desde casa es un concepto que ha ido fomentando cada vez más a trabajadores y empresas. En los últimos años, el número de trabajadores que no están obligados a trabajar dentro del espacio físico de una empresa ha ido creciendo significativamente, lo que significa que los empleados tienen sus propias empresas o que los empleadores han puesto a disposición esta forma de trabajo. Con el gran desarrollo y popularización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la posibilidad de trabajar en cualquier lugar se ha convertido en una realidad muy accesible y muchas veces atractiva. Así, el tema del teletrabajo (también

llamado home office, trabajo a distancia, trabajo a distancia, entre otros términos) es bastante actual.

Sin embargo, al abordar este tema, se puede ver que a menudo se ha tomado como una panacea. El teletrabajo podría resolver todos los problemas del trabajo y presentar ventajas a todos los involucrados. Este enfoque, sin embargo, puede ocultar cuestiones delicadas sobre el mundo del trabajo contemporáneo, concretamente, aquellos aspectos relacionados con la gestión de la productividad, la fuga de información sensible, entre otros.

Antes de la pandemia, solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba desde casa ocasionalmente. Dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo regular u ocasional (teletrabajo a domicilio y teletrabajo móvil combinados) varió del 30% o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia al 10% o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. Según los estudios, hasta el 20 por ciento de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, el 16 por ciento en Japón y solo el 1,6 por ciento en Argentina (Eurofound e OIT, 2017).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) opta por el término teletrabajo, pero destaca categorías específicas dentro del campo. En esta sistematización, el teletrabajo debe conceptualizarse en términos de diferentes variables: a) lugar / espacio de trabajo; b) horas de trabajo (tiempo completo o parcial); c) tipo de empleo (asalariado o independiente); y d) habilidades requeridas (contenido del trabajo). Se pueden enumerar varias categorías de teletrabajo considerando estas variables. En un estudio de miles de teletrabajadores en 10 países europeos, Japón y Estados Unidos, se destacan seis categorías principales de teletrabajo (COMISIÓN EUROPEA, 2000, Rosenfield y Alves (2011 b) sistematizaron los siguientes tipos:

1. Trabajo desde casa: también identificado por el término pequeña oficina / oficina en casa (SOHO), es el trabajo realizado en el hogar del trabajador;
2. Trabajo desde oficinas satélite: los trabajadores realizan sus funciones en pequeñas unidades dispersas de una empresa central;
3. Trabajo desde telecentros: el trabajo se realiza en establecimientos generalmente ubicados junto al hogar del empleado que ofrecen puestos de trabajo o varias organizaciones o servicios telemáticos a clientes remotos;
4. Trabajo móvil: fuera del hogar u oficina principal, que comprende viajes de negocios o de campo y trabajo en las instalaciones del cliente;

5. Trabajo de empresas remotas o offshore: centros de llamadas o teleservicios a través de los cuales las empresas instalan oficinas satélite o subcontratan empresas de telecomunicaciones de otras partes del mundo con mano de obra más barata;
6. Trabajo informal o teletrabajo mixto: acuerdo con el empleador para trabajar unas horas fuera de la empresa.

Todos estos tipos de teletrabajo tienen en común la flexibilidad del espacio de trabajo y, a menudo, el tiempo invertido en el trabajo, sustituyendo el desplazamiento del trabajador a la sede de contratación mediante herramientas de información y comunicación a distancia.

Varios factores determinan si un trabajo se puede realizar de forma remota. La parte de los trabajos susceptibles de teletrabajo determina el tamaño de la fuerza laboral que puede trabajar desde casa durante una pandemia y, por lo tanto, reduce la transmisión comunitaria del virus. Dos artículos recientes (Hatayama et al., 2020; OIT 2020h) examinaron el potencial de trabajar desde casa en países con diferentes niveles de desarrollo económico y encontraron que factores como la estructura económica y ocupacional, el acceso a Internet de banda ancha y la probabilidad de tener una computadora personal, son determinantes importantes para trabajar desde casa. Los hallazgos indican que la aptitud de los trabajos para trabajar desde casa aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Por tanto, los países donde una gran proporción de puestos de trabajo se encuentran en sectores como las TIC, los sectores de servicios profesionales, finanzas y seguros y administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral para trabajar desde casa, mientras que los países con una fuerte dependencia de sectores como la manufactura, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos capacidad para hacerlo.

A lo largo de los años, la gestión y el control han estado en el centro de los estudios sobre el éxito y el fracaso del teletrabajo. Esto no es sorprendente, ya que el control también es un área clave de los estudios organizacionales en general, y el control tradicional por supervisión directa es complicado si los trabajadores y los gerentes están separados físicamente (Martins da Roch, 2018). Los métodos tradicionales, como los que se utilizan en los sistemas de control del comportamiento, tienden a perder su eficacia cuando aumenta la distancia entre el gerente y el trabajador. Los gerentes responden a estos cambios resistiendo el teletrabajo o adaptando sus métodos de control. Esta adaptación puede realizarse de dos maneras: o habrá más autonomía de los trabajadores, o los gerentes introducirán procedimientos de supervisión más

formales, explícitos y estrictos para hacer frente a la ausencia física de sus empleados (Martins da Roch, 2018).

De acuerdo a los estudios de Dreyfuss (2020)<sup>1</sup> uno de los beneficios del bloqueo provocado por la epidemia de coronavirus ha sido un renovado entusiasmo por trabajar en casa. Obligadas a dejar que millones de empleados trabajen desde casa para evitar el contagio, las empresas que habían dudado en dar ese paso han llegado a la conclusión de que, después de todo, pueden beneficiarse de los teletrabajadores.

Empresas desde American Express y Facebook hasta Twitter y Zillow ahora están adoptando una cultura de trabajo desde casa, extendiendo esa opción a los empleados incluso cuando se levantan las reglas de confinamiento.

Uno de los principales impulsores de este cambio es el incentivo económico. Según una encuesta realizada por el fabricante de software Atlas VPN, monitorear a un solo empleado que trabaja de forma remota cuesta alrededor de \$ 7 al mes, y tener un empleado trabajando desde casa la mitad del tiempo puede ahorrarle a un empleador \$ 11,000 al año en mayor productividad, menores costos inmobiliarios y menor absentismo, según Global Workplace Analytics, consultor sobre tendencias y estrategias en el lugar de trabajo.

## **Objetivos del plan de negocios**

### *General*

Evaluar la factibilidad económico-financiera y comercial de lanzar una consultora de Seguridad Informática y monitoreo de flujos de trabajo orientada a las empresas argentinas, que brinde sistema digital de monitoreo de empleados de teletrabajo.

### *Específicos*

- Diseñar un servicio externalizado de monitoreo de actividades del empleado para las empresas argentinas.
- Analizar la viabilidad técnica y organizacional para determinar la infraestructura, materiales y recursos humanos necesarios.

---

<sup>1</sup> Joel Dreyfuss es un escritor y editor que ha cubierto negocios y tecnología durante tres décadas. Es ex editor en jefe de Red Herring and Information Week y fue editor senior y jefe de la oficina de Tokio de la revista Fortune. Fuente: <https://www.cnbc.com/joel-dreyfuss/>

- Determinar el plan comercial para lograr una participación del mercado del 5% durante el año 2021.
- Evaluar la viabilidad económica-financiera a través de los análisis de flujos de fondos, valor actual neto y tasa interna de retorno.

# **1 ANÁLISIS EXTERNO**

## **1.1 Introducción**

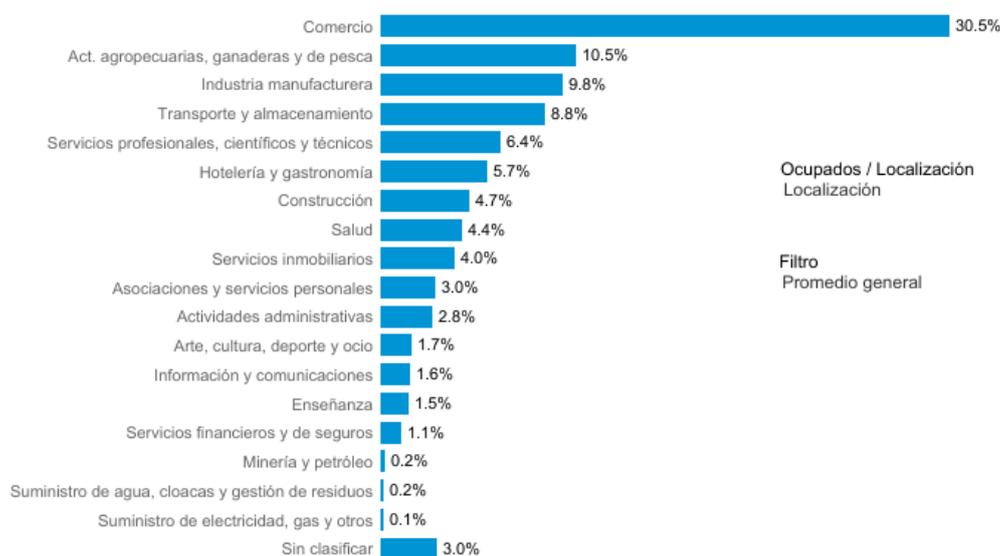
El presente estudio considera fundamental antes de emprender cualquier proyecto empresarial realizar este tipo de estudio para analizar, por una parte, todos los aspectos relacionados con este nuevo desafío, así como para organizar todas las actividades, acciones y tareas que van a ser necesarias para poder llevarlo a cabo.

En primera instancia, se realizará una descripción de las características del mercado potencial. Posteriormente, se efectuará el análisis del macro entorno estudiando la influencia de los diferentes factores (Político-Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos) que afectan sobre la empresa. Seguidamente se estudiará el entorno más inmediato de la organización, y gracias al modelo de las cinco fuerzas de Porter, conoceremos el grado de atracción del mercado.

## **1.2 Descripción del mercado potencial**

De acuerdo con los datos brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo (2017) en Argentina se encuentran registradas alrededor de 5 millones de empresas, entre sociedades anónimas, autónomos y monotributistas. De dicho universo, alrededor de 609.000 son empresas empleadoras, con al menos un empleado registrado en relación de dependencia. Aproximadamente, el 30% de las empresas se dedica al comercio mayorista y minorista y casi el 10% a la industria manufacturera. Estos dos sectores, junto con las actividades agropecuarias (11%) y los servicios (39%), concentran alrededor del 90% del total de empresas empleadoras de Argentina.

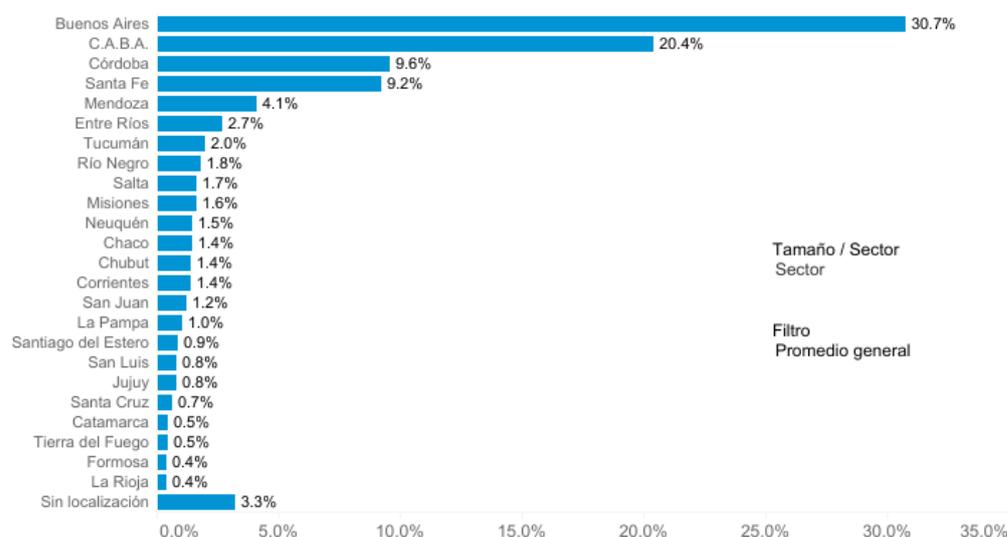
Ilustración 1. Distribución de pymes por rubro



Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo 2017

En cuanto a la distribución de las pymes por región, de acuerdo a los datos brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo (2017) la actividad de las empresas está concentrada territorialmente en Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. El Norte argentino (NEA y NOA) concentra solo el 11% de las empresas. En CABA hay 42 empresas radicadas cada 1.000 habitantes, mientras que en el Norte argentino hay 7. En otras regiones, como Cuyo, Centro y Patagonia, existen entre 12 y 15 empresas cada 1.000 habitantes. Parte de la alta concentración en CABA tiene que ver con que las empresas registran allí su domicilio fiscal o su oficina central, aunque mantengan operaciones en otras regiones.

Ilustración 2. Distribución de pymes por provincia



Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo 2017

### 1.2.1 Pymes con sitio web en Argentina

Tomando como referencia el estudio realizado por La consultora RGX, Red Global de Exportación casi la mitad de las PyMES regionales consultadas están utilizando Internet como una herramienta de apoyo para sus procesos productivos. Coincidentemente, un 45% de ellas aseveró que la emplea para canalizar pagos a sus proveedores. En el caso de la Argentina estas proporciones resultaron del 40% y del 24%, respectivamente.

Entre las PyMES argentinas, se encuentra una de las proporciones más altas de empresas que disponen de un sitio Web en Internet (80% de los entrevistados). Teniendo en cuenta los datos provistos por el Ministerio de Producción y Trabajo, las Pymes registradas con sitio web ascenderían a las 487.200.

Respecto a la facturación de las pymes mediante comercio electrónico, de acuerdo a los informes realizados por CAECE (2019) se estima que el volumen de venta durante el primer semestre del año 2019 es de 152.619 mil millones de pesos. La facturación del primer semestre de 2019 es un 56% mayor a la facturación del mismo periodo del año anterior. En resumen, comparando los valores con el 2018 se obtiene:

56,5 millones Unidades vendidas: un 7% más de los productos vendidos en 2018

2,1 millones Tráfico: un 20% más de sesiones que en el 2018

41,9 millones Ordenes: un 21% más de órdenes de compra generadas en el 2018

El 71% de las operaciones se realizan a través de los celulares móviles, concretándose el 50% de las operaciones. Ahora, en las empresas en donde tienen un gran volumen de órdenes y las soluciones Mobile más desarrolladas, el porcentaje de órdenes de compra a través de estos dispositivos es del 63%.

### **1.3 Caracterización del teletrabajo en Argentina**

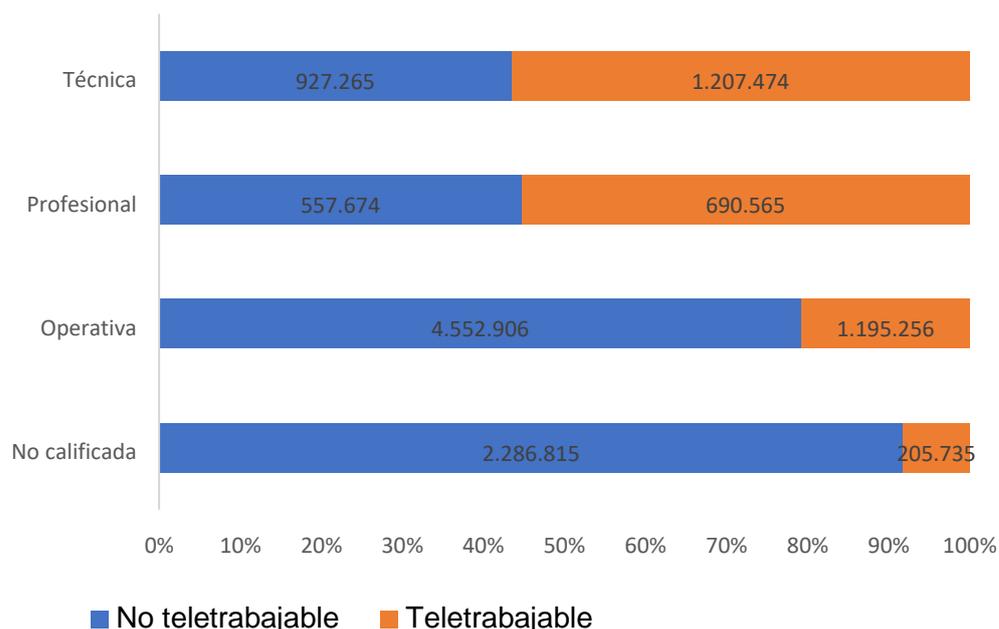
El 14 de agosto, 2020 fue publicada en Argentina la Ley 27.555 / 20, la regulación de teletrabajo. Desde 2003, el país es signatario del Convenio No. 177 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) - Ley No. 25.800 / 03 -, asumiendo el compromiso de mejorar las condiciones laborales de los empleados que trabajan a distancia, así como implementar una política de igualdad en este campo. La Constitución Argentina garantiza la protección de los trabajadores, en condiciones de acción dignas y equitativas.

De acuerdo con los estudios realizados por Albrieu (2020) la proporción de trabajos que puede realizarse desde el hogar se encuentra entre un 27% y un 29% de los trabajos totales.

Dichos valores representan un total aproximado de 11,7 millones de trabajadores cubiertos por la encuesta permanente de hogares, entre 3,1 y 3,3 millones se dedican a tareas que podrían ser realizadas desde el hogar (Albrieu, 2020). Como complemento, entre 8,3 y 8,5 millones de trabajadores no puede reubicar sus tareas diarias al mundo digital.

Por otra parte, Albrieu (2020) plantea diferencia de género en el desarrollo del teletrabajo ya que el potencial para el teletrabajo sube a 32%-34% en el caso de los hombres, y desciende a 24%-25% en el caso de las mujeres. Detrás de esta cifra se esconden los sesgos que son conocidos. Por ejemplo, el 70% de los roles directivos, que tienen potencial de teletrabajo relativamente alto, es llevado a cabo por hombres. Para otros tipos de trabajo, como los asociados a servicios en general y servicios sociales en particular, la participación de mujeres es mayor, pero es mucho más difícil que puedan ejecutarse a distancia.

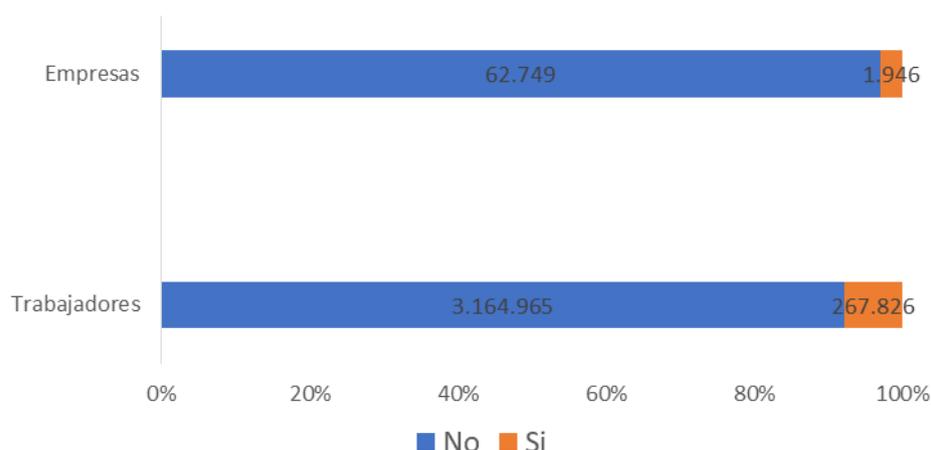
Ilustración 3. Potencial del teletrabajo en el mercado de trabajo argentino por calificación ocupacional



Fuente: (Albrieu, 2020).

Del lado de las empresas, la evidencia disponible apunta a que eran muy pocas las que implementan prácticas asociadas al teletrabajo (Albrieu, 2020). De acuerdo con los datos del módulo “teletrabajo” de la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) de 2017, de un total de 3.432.791 trabajadores relevados en 12 aglomerados urbanos, escasamente 267.826 efectuaban tareas agrupadas al teletrabajo, resultando en un 7,8% del total. En cuanto a la cantidad de empresas que desarrollaban sus operaciones a través del teletrabajo, de las 64.695 empresas relevadas en la EIL de 2017, se identificaban 946 - 3% de la muestra- que implementaban teletrabajo. Conjuntamente, el teletrabajo se reúne en los denominados nativos digitales, ya que 97% de los teletrabajadores se ubica en un rango etario de 26 y 35 años, mientras que ese porcentaje cae al 35% si se toma los datos agregados del mercado de trabajo del Sistema Previsional Integrado de Argentina (SIPA). Por último, la EIL muestra que hay un sesgo de género: un 29% de los teletrabajadores son mujeres, mientras que el porcentaje asciende a un 33% en los datos agregados del mercado de trabajo reportados al SIPA.

Ilustración 4. Empresas y trabajadores que implementan soluciones de teletrabajo (2017)

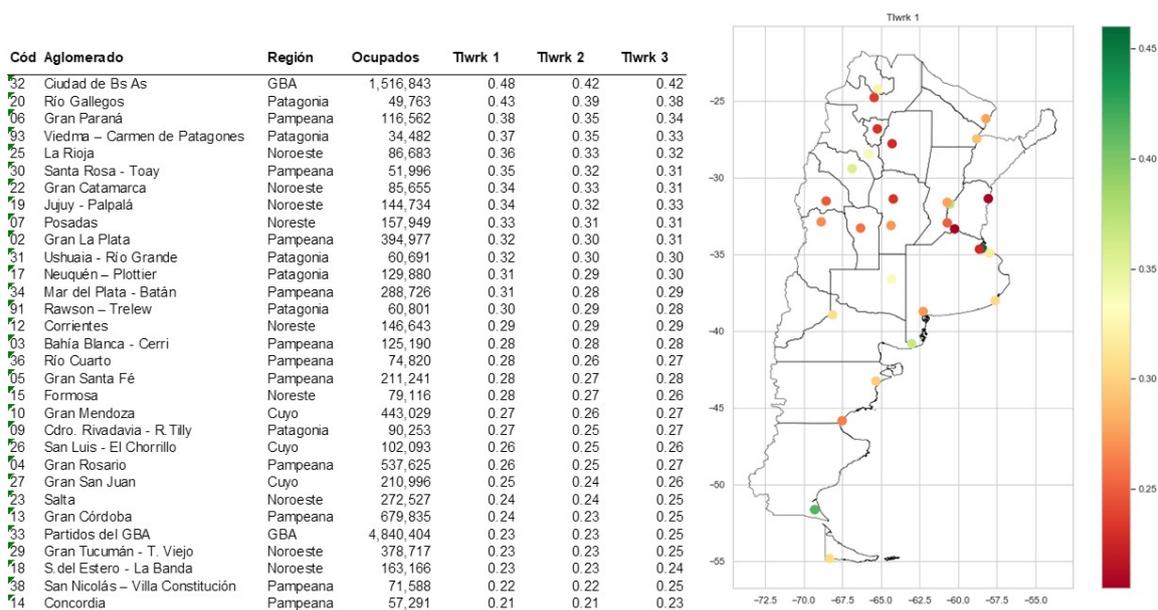


Fuente: (Albrieu, 2020)

### **1.3.1 Distribución geográfica de oportunidades de teletrabajo**

En cuanto a la distribución geográfica de estas oportunidades, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) es donde se registra el índice más alto de potencial de teletrabajo ya que casi la mitad de los ocupados puede realizar su trabajo a la esfera digital (Albrieu, 2020). Del otro lado, en San Nicolás-Villa Constitución, Concordia y en los partidos del Gran Buenos Aires (GBA) ese porcentaje se reduce a la mitad: en vez de 48% pasamos 24%/25%. Registros similares a estos últimos también se observan en Gran Córdoba, Gran Tucumán-Tafí Viejo y en Santiago del Estero-La Banda. Estas brechas se amplían si corregimos por el uso de TIC: en CABA un 88% de los hogares tiene acceso a internet mientras que en los partidos de GBA un 77%. Las brechas en términos de uso de computadoras son similares: 81% en CABA y en Gran Tucumán-Tafí Viejo, 53%. Por supuesto, en términos de magnitud destaca el aglomerado de partidos de GBA: allí, de un total de casi 4,5 millones de trabajadores, unos 3,8 millones realizan ocupaciones que requieren sí o sí la interacción física (Albrieu, 2020).

Ilustración 5. Potencial del teletrabajo por aglomerado urbano



Fuente: (Albrieu, 2020)

## 1.4 Análisis de mercado: factores macro ambientales

Para formalizar un correcto análisis de mercado es necesario en primer lugar, enfocarse en el estudio del entorno de la empresa y considerar que existen dos posibles clasificaciones: el entorno general y el específico. El nivel macro ambiental se correspondería con el primero de ambos términos, y hace alusión al conjunto de factores que inciden en la organización de manera externa, y que, por tanto, ésta no es capaz de controlar directamente, ya que le vienen impuestas por la coyuntura que atraviesa. A pesar de ello, debe tenerlos muy presente debido a que pueden influir o afectar sus resultados. Para analizar este primer tipo de entorno de una manera más exhaustiva, se procede a analizar las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Es importante recordar que el propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Por tal motivo, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa (Davis, 2003).

### 1.4.1 PESTEL

**Factores políticos:** La situación que ha vivido el Coronavirus durante los últimos meses ha supuesto cambios en la forma en que nos relacionamos y vivimos. Y, sin duda, uno de los cambios más notorios que hemos visto es en el mercado laboral y en la forma en que los trabajadores realizaban sus tareas diarias, antes in situ y ahora, todos aquellos que tienen la posibilidad y los medios, a distancia. Es por eso que muchos gobiernos están estudiando y regulando actualmente la modalidad de teletrabajo. En el caso específico de Argentina, la Cámara de Diputados de la Nación ha dado media sanción a la ley que pretende regular la modalidad del contrato de trabajo conocido como teletrabajo. Además, el proyecto busca asegurar que los teletrabajadores gocen de los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan en la modalidad presencial y su remuneración no puede ser menor a la que recibían o recibirían bajo la modalidad presencial. La iniciativa no será un estatuto particular, pero la modalidad se incorporará a la ley del contrato de trabajo, con la adición del artículo 102 bis.

**Factores económicos:** Varios factores determinan si un trabajo se puede realizar de forma remota. Dos artículos recientes (Hatayama et al., 2020; OIT 2020h) examinaron el potencial de trabajar desde casa en países con diferentes niveles de

desarrollo económico y encontraron que factores como la estructura económica y ocupacional, el acceso a Internet de banda ancha y la probabilidad de tener una computadora personal, son determinantes importantes para trabajar desde casa. Los hallazgos indican que la aptitud de los trabajos para trabajar desde casa aumenta con el nivel de desarrollo económico del país. Por tanto, los países donde una gran proporción de puestos de trabajo se encuentran en sectores como las TIC, servicios profesionales, finanzas y seguros y administración pública pueden movilizar una mayor proporción de la fuerza laboral para trabajar desde casa, mientras que los países con una fuerte dependencia de sectores como la manufactura, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos capacidad para hacerlo. La decisión del presidente Alberto Fernández de poner en cuarentena el país, estuvo profundamente influenciada por el anuncio de la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020 en el que oficializaba que el brote de coronavirus se había convertido en una pandemia. En este sentido, el Ministro de Economía argentino, Martín Guzmán, prometió un paquete de medidas "decisivas" que garantice los bienes y servicios a los sectores más vulnerables, preservar las capacidades productivas de las grandes empresas como también de las PyMes, las exenciones de impuestos e inminentes inversiones estatales para proteger la economía del país ya debilitada antes del impacto de la pandemia mundial de coronavirus.

**Factores sociales:** Debido a la nueva pandemia del Coronavirus, las organizaciones tendrán que cumplir con una serie de estrictas normas de higiene y seguridad. Restricciones continuas, el distanciamiento físico en oficinas y salas de reuniones pueden no hacer posible que toda la fuerza laboral regrese de manera segura a las instalaciones del empleador. En este marco, el teletrabajo seguirá siendo necesario para al menos una parte de la población activa durante este período. Por último, se debe proteger a los grupos vulnerables y de alto riesgo, razón por la cual el teletrabajo a domicilio será una alternativa muy atractiva al menos mientras dure la pandemia. Al igual que con cualquier crisis, se requiere un alto grado de inventiva y voluntad por parte de todas las partes interesadas, gobiernos, empleadores, empleados e interlocutores sociales para explorar qué funciones y trabajos se pueden realizar, al menos parcialmente, desde casa. Sin embargo, es posible que el uso ampliado del teletrabajo no termine con la pandemia, pero podría convertirse en parte de la "nueva y mejor normalidad" en los próximos años, respaldado por la digitalización, las comunicaciones avanzadas y las tecnologías en la nube.

Los empleadores deben tener en cuenta las perspectivas de los trabajadores en relación con los desafíos y oportunidades que les presenta el teletrabajo (familia y

situación de vida, tipo de función, competencias). Los trabajadores y sus representantes deben participar activamente en el proceso de toma de decisiones a través de un diálogo social constructivo que puede tomar diferentes formas, incluidas consultas, intercambio de información o negociación. Esta nueva era del teletrabajo requerirá un uso mucho más amplio de un nuevo tipo de gestión, uno que sea más confiable y más basado en resultados, y también una nueva forma de trabajar, que sea más autónoma, más flexible y mejor adaptada a las circunstancias y preferencias individuales de los empleados que antes.

**Factores tecnológicos:** El Estado Nacional destaca la importancia de la promoción del derecho a la información, como derecho fundamental del hombre, el cual suscita una gran oportunidad y puntal fundamental para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Desde esta perspectiva, el Estado Nacional se erige en agente y promotor del acceso universal a internet, planteándose una gran oportunidad de la digitalización de la información en el mercado de bienes y servicios, mediados por plataformas virtuales. La digitalización se define como un proceso socio-técnico en evolución que tiene lugar a nivel individual, organizacional, social y global (Scheinsohn & Saroka, 2000) y en todos los sectores. Se refiere al uso de herramientas que convierten información analógica en información digital, junto con la exponencial mejora en la eficiencia de los procesos convertidos digitalizados que favorece el cambio del paradigma productivo a favor de un nuevo orden económico conocido como Industria 4.0. La digitalización incluye una gama compleja de tecnologías, algunas de las cuales aún se encuentran en sus primeras etapas de desarrollo y uso. En el contexto del trabajo y el lugar de trabajo, la digitalización en su forma actual se refiere a la mayor presencia y uso de herramientas de programación y computación en la nube, así como aplicaciones basadas en la web en diferentes plataformas para facilitar el acceso remoto y el trabajo colaborativo.

Desde el comienzo de la pandemia, el ritmo de la digitalización se ha acelerado, la adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas ha generado una mayor oportunidad para que los trabajadores continúen trabajando desde casa. La digitalización ya estaba provocando cambios significativos en la forma en que se organizan el empleo y los lugares de trabajo, con implicaciones potencialmente sustanciales para los requisitos de habilidades, las normas laborales y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, la digitalización no se distribuye de manera uniforme en todo el mundo, y algunas regiones luchan contra la falta de banda ancha, conexión a Internet y herramientas TIC disponibles para permitir el teletrabajo.

**Factores ecológicos:** La directora ejecutiva del programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Inger Andersen expresa que la pandemia del coronavirus COVID-19, ha de verse como una oportunidad para construir una "economía diferente, una en la que las finanzas y las acciones impulsen empleos sostenibles, el crecimiento verde y una forma distinta de vida. Se hace visible en el contexto ecológico mundial, que la paralización de las industrias, sociedades y economía ha sido un cambio altamente positivo para el medio ambiente el cual se encontraba devastado por las contaminaciones de diversas índoles y que se reflejaba en los cambios climáticos bruscos que se producían en diferentes puntos del planeta.

**Factores legales:** El 30 de julio de 2020, el Congreso argentino aprobó la Ley n° 27.555 de Régimen de Contratos de Teletrabajo, que establece el marco legal para el teletrabajo en entornos laborales que lo permiten. La nueva legislación, que entrará en vigencia 90 días después de que el gobierno nacional declare el fin de la cuarentena obligatoria del COVID-19 en el país, fue promulgada por el presidente Alberto Fernández el 14 de agosto de 2020. El reglamento de teletrabajo será de aplicación cuando la tarea a realizar se cometa total o parcialmente en el domicilio del empleado, o en lugares distintos al establecimiento del empleador, a través de medios informáticos y de telecomunicaciones.

La nueva ley establece que a los empleados que trabajan a distancia se les otorgan los mismos derechos y obligaciones que a los empleados que desempeñan sus funciones en persona, y que su remuneración no puede ser inferior a la que recibe un empleado que trabaja en el lugar. Excepto en situaciones de fuerza mayor, el cambio de trabajo in situ a teletrabajo debe ser realizado por los empleados de forma voluntaria y documentado en un contrato de trabajo de teletrabajo. Los empleados pueden revertir su decisión en cualquier momento. Las horas de trabajo deben ser pactadas e inscritas previamente en el contrato de teletrabajo cumpliendo con los límites legales y convencionales vigentes. Los empleados que certifiquen que están a cargo, única o conjuntamente, del cuidado de menores de 13 años, personas con discapacidad o adultos mayores que convivan y requieran asistencia específica tienen derecho a horarios de trabajo compatibles con las tareas de cuidado y trabajo, interrupciones según sea necesario.

Para garantizar la salud y seguridad de los teletrabajadores, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social está obligado a dictar la normativa de higiene y seguridad laboral aplicable a esta nueva modalidad laboral.

En cuanto a las obligaciones de los empleadores, no pueden pedir a los empleados que trabajan a distancia que trabajen fuera del horario laboral asignado o enviarles comunicaciones fuera del horario laboral por cualquier medio. Los empleados que se desconecten de las comunicaciones laborales fuera de las horas de trabajo o durante el tiempo libre no pueden ser objeto de sanciones.

Los empleadores deben proporcionar los equipos, incluyendo hardware y software, y las herramientas necesarias para realizar el teletrabajo, así como el apoyo necesario para el desempeño de las tareas, lo que incluye una adecuada formación en nuevas tecnologías a través de cursos y herramientas de apoyo, tanto de forma virtual como presencial. Los empleadores también deben asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación del equipo. Se debe reembolsar a los empleados por el uso de sus propias herramientas.

En cuanto a las obligaciones de los empleados, por su parte, son responsables del correcto uso y mantenimiento de los equipos de trabajo y herramientas provistas por el empleador, excepto por el desgaste normal resultante de su uso normal. También están obligados a evitar que otros utilicen sus equipos de teletrabajo.

A los efectos de la representación sindical, los teletrabajadores gozarán de los mismos derechos colectivos que gozan los que trabajan in situ. Además, la contratación de empleados extranjeros no residentes bajo esta modalidad de trabajo requerirá la autorización previa de la autoridad de aplicación, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Los convenios colectivos de trabajo establecerán un límite en el número de tales contratos de trabajo permitidos.

## **1.5 Factores microambientales**

Para analizar de manera más precisa este entorno colindante, se efectuará el análisis del atractivo del mercado a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Las cinco fuerzas que a continuación vamos a desglosar y explicar con más detalle serán:

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La amenaza de entrada de productos sustitutos.
3. El poder de los proveedores.
4. El poder de los consumidores.
5. La intensidad de la competencia

### **1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las dificultades para el ingreso al mercado de Servicios de seguridad informática y monitoreo se consideran media-alta, teniendo en cuenta los siguientes desafíos que toda organización deberá enfrentar:

- Una primera barrera de entrada alta es multiplicidad de ofertas en el mercado a nivel global. Por otra parte, la experiencia de las empresas ya consolidadas en el sector, gozan de cierto posicionamiento con respecto a los clientes con alto grado de fidelización con las grandes empresas.
- La diferenciación del servicio: esta barrera de entrada se considera alta, debido a la multiplicidad de ofertas de servicios de tanto a nivel nacional como internacional.
- Se considera una barrera de entrada media al conjunto de normativas jurídicas-legales que le exigen en cuanto a la constitución de una empresa de Servicios de monitoreo y seguridad informática.
- Curva de aprendizaje: esta barrera se considera alta ya que el modelo de negocio implica la acumulación de experiencias en el mercado, debido a que se trata de brindar un servicio de un alto grado de especialización que va ajustándose progresivamente, al reconocimiento del nicho de mercado en el cual la empresa dirige sus operaciones, como así también a la identificación de las necesidades de cada cliente en particular, por lo que requiere de la acumulación de experiencias que resultará una barrera alta de entrada para entrar a competir en el mercado.
- Por otra parte, inversión inicial para el arranque del plan de negocios será una barrera de entrada media, ya que se destinará una inversión inicial considerable para el arranque del negocio, el cual implicará la compra de activos, gastos de publicidad, alta de la empresa y honorarios del personal.

### **1.5.2 Amenaza de entrada de productos sustitutos**

**Nivel de amenaza: alto.** Existen otros productos que cumplen con el mismo objetivo, pero son mucho más sencillos. Esto puede ser considerado como su ventaja competitiva, pero al mismo tiempo imposibilita el “upsale” de versiones/servicios más completos, como la plataforma integrada de seguridad de información, por ejemplo.

### ***1.5.3 El poder de negociación de los proveedores***

**Poder de negociación: medio-alto.** Debido a la naturaleza del servicio, los proveedores son principalmente los que suministran servicios cloud, programas informáticos, computadoras, accesorios y partes, las que comercializan al por mayor maquinaria para oficina, contabilidad e informática, software, impresoras, accesorios, entre otros.

### ***1.5.4 El poder de negociación de los consumidores***

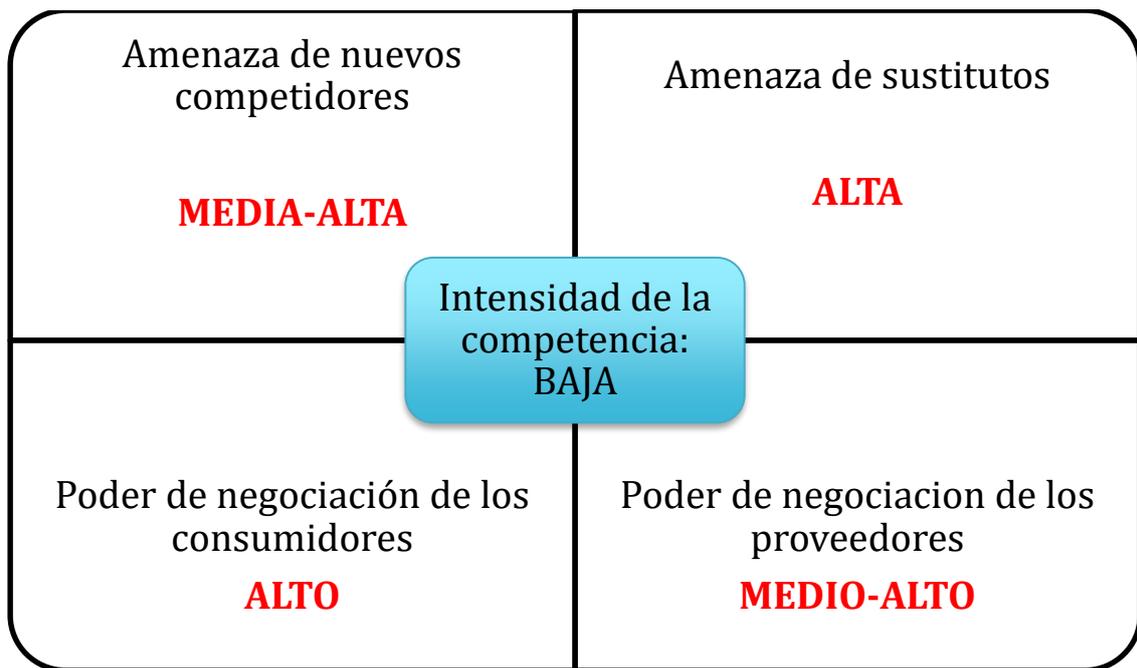
**Poder de negociación: alto.** La cantidad de empresas de Servicios de soporte de seguridad informática que se encuentran disponibles actualmente en la Argentina podría tener su traducción como la influencia que ejercen los clientes sobre las mismas, es decir, el bajo coste que les supondría cambiarse a la competencia cuando así lo crean conveniente, cuando exista otra que les interese más o, simplemente, se ajuste más a sus necesidades.

Por otra parte, la disponibilidad de información y su posterior acceso, hace que los potenciales clientes tengan mayor capacidad de elección, por lo que nuestro negocio deberá considerar estrategias de comunicación oportunas para captar la atención del potencial consumidor.

### ***1.5.5 Intensidad de la competencia***

**Intensidad de la competencia: baja.** Esta última fuerza hace referencia a la competencia existente entre aquellas organizaciones que ofrecen servicios iguales o similares y que se dirigen al mismo conjunto de clientes. El sector posee unas barreras de entrada que se considera **medias altas**, ya que el capital para el ingreso al mercado, la curva de aprendizaje requerida para entregar productos de calidad, capacidad de diferenciación y reconocimiento de la marca, no estará facilitando el acceso al mismo a un gran número de empresas. Además, como la necesidad en este tipo de servicio recién apareció en las condiciones excepcionales, todavía falta la competencia establecida en el sector a nivel nacional. No obstante, a nivel internacional existe bastante competencia, y eso puede provocar la entrada de empresas internacionales al mercado argentino si este último se vuelve más atractivo para las mismas.

A continuación, se muestra un diagrama de resumen con los resultados del análisis de las fuerzas de Porter:



### 1.5.6 Comentarios

El esquema de Porter da cuenta de los factores externos de nivel micro ambiental que enfrentaría la empresa. Al ser un servicio y producto con una elevada oferta en el mercado, las principales amenazas están centradas en los sustitutos y poder de los clientes. El desarrollo de los servicios debe estar diseñados a partir de detectar las necesidades no cubiertas por los programas informáticos actuales, centrándose en el cliente local. La estrategia de Marketing debe estar encaminada en poder dar a conocer los beneficios que conceda las soluciones de control de trabajo por sobre la existente. Finalmente, el poder contar con profesionales de calidad es un factor nodal para el desarrollo exitoso emprendimiento, debido a esto, parte del desafío será poder asegurar la provisión de proveedores de conocimientos proactivos, motivados y con ganas de formar parte de un centro de formación buscará colocarse a la vanguardia.

## 1.6 Análisis FODA

### MATRIZ FODA

Tabla 1. FODA

	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del servicio</li> <li>2. Atención personalizada</li> <li>3. Disponibilidad de alta tecnología</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva empresa, desconocimiento de ésta por nueva apertura</li> <li>2. Limitación de cantidad de productos</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto de aislamiento social y preventivo generado por el COVID-19</li> <li>2. Aumento de la práctica del teletrabajo</li> <li>3. Crisis económica del país: el achicamiento del sector formal del empleo puede provocar la necesidad de generar proyectos productivos propios y el nacimiento de nuevas PYMES</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Aumentar la cantidad de servicios de seguridad informática teniendo en cuenta las necesidades del cliente</b></li> <li>2. <b>Maximizar la capacidad de servicios para penetrar en el mercado local</b></li> <li>3. <b>Establecer promociones y precios accesibles al público</b></li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fuerte inversión en marketing publicitario (redes sociales, televisión y radio)</b></li> <li>2. <b>Aumento de la plantilla de colaboradores</b></li> </ol>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevados índices de inflación y suba de precios</li> <li>2. Crisis económica y desempleo</li> <li>3. Detrimento de las remuneraciones</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Precios accesibles</b></li> <li>2. <b>Opciones de pago y promociones para pequeñas y medianas empresas</b></li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Explorar nuevos mercados, pocos saturados de ofertas, especialmente el interior del país (NOA, Patagonia)</b></li> <li>2. <b>Capacitaciones periódicas a los colaboradores de la empresa para generar nuevas propuestas de servicio</b></li> </ol>

## **1.7 Estrategias**

Las principales estrategias para desarrollar por parte de la unidad de negocios son las denominadas intensivas, las cuales tienen que ver con el desarrollo de la mercadotecnia, el aumento de la cantidad de consultores técnicos para maximizar la cantidad de servicios, una fuerte apuesta al marketing publicitario, la imagen de marca y la experiencia de seguridad en redes innovadora y de gran calidad (Davis, 2003). En este sentido, el plan de negocios apostará fuertemente al marketing digital en las redes sociales y en los medios de comunicación masivos, tomando presencia en los entornos virtuales a partir de una correcta segmentación del potencial cliente. Al formar parte de la región, la unidad de negocios apuesta a la imagen de marca y sus servicios de calidad.

Consiguientemente se apostará a las estrategias de acción, relacionadas con el desarrollo de productos, las cuales involucran labores vinculadas con el mejoramiento y perfeccionamiento de los servicios.

Por último, vinculados a los objetivos de largo plazos, las acciones dirigidas a desarrollar el mercado en nuevos contextos formarán parte del cuerpo de actividades que propiciarán el fortalecimiento de la unidad de negocios. Por supuesto, para dar el paso que involucra el desarrollo del mercado, la imagen de marca deberá ser un éxito en su nicho de pertenencia, obteniendo valoraciones altamente positivas por parte de los clientes y usuarios de los servicios. Por otra parte, se entiende que el desarrollo del mercado será oportuno para iniciar las acciones de marketing y ventas en regiones con pocas ofertas o poco saturadas del servicio.

## **2 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.1 Introducción**

En el presente apartado se describirán los aspectos y componentes de la organización. Se organizará la descripción de los valores corporativos en un primer momento (misión, visión, y valores). Seguidamente se realizará la descripción de la producción, operaciones y los servicios generados por la organización. Estos aspectos de la organización serán analizados en base a las herramientas de análisis pertinentes tales como la cadena de valor y el ciclo de vida del producto.

Finalmente, se presentará la composición de la empresa en cuanto a los perfiles delineados, cantidad de colaboradores y puestos, su respectivo organigrama, la planeación de los recursos humanos, las tareas de las funciones de empleo y las escalas de remuneraciones establecidas.

### **2.2 Planeación estratégica**

#### **2.2.1 Misión**

Mejorar la seguridad informática y productividad laboral de todo tipo de empresas y autoridades mediante una plataforma de soluciones integradas con herramientas poderosas para asegurar tal protección.

#### **2.2.2 Visión**

Lograr que en el año 2024 seamos reconocidos por las PYMES como una de las empresas más calificadas en brindar servicio de monitoreo de flujos de trabajo e identificación de potenciales incidentes de seguridad informática. Debido a que estamos en una industria muy competitiva, donde ser proactivo es uno de los factores que permite que una empresa exista durante mucho tiempo, siempre estamos al tanto de las tendencias en la industria e incluso tenemos la intención de crear disruptiva de bajo costo que pueda ser fácilmente adoptada por las organizaciones de nuestro país.

### 2.2.3 Valores

Los valores son los principios éticos sobre los que guía a las acciones de la empresa y que la dota de identidad, cultura y comportamiento.

**Conducta Ética:** La actuación de la empresa siempre es profesional, responsable y de respeto hacia las personas.

**Hospitalidad:** En un ambiente de trabajo que favorece la libertad de expresión, la solidaridad de parte de todos, pero siempre desde el respeto y compromiso hacia los demás.

**Innovación:** Se fomenta el uso de las nuevas tecnologías para mejorar la productividad y rentabilidad de los clientes.

**Liderazgo:** Ser competentes para llevar a cabo actividades que brinden soluciones a problemas de forma eficaz, de manera tal que permita posicionarnos, actuar con iniciativa y responsabilidad.

**Compromiso:** Desenvolverse con responsabilidad y atender a las necesidades de los clientes, reuniendo todos los esfuerzos en conseguir su mayor rendimiento.

## 2.3 Forma legal de la empresa

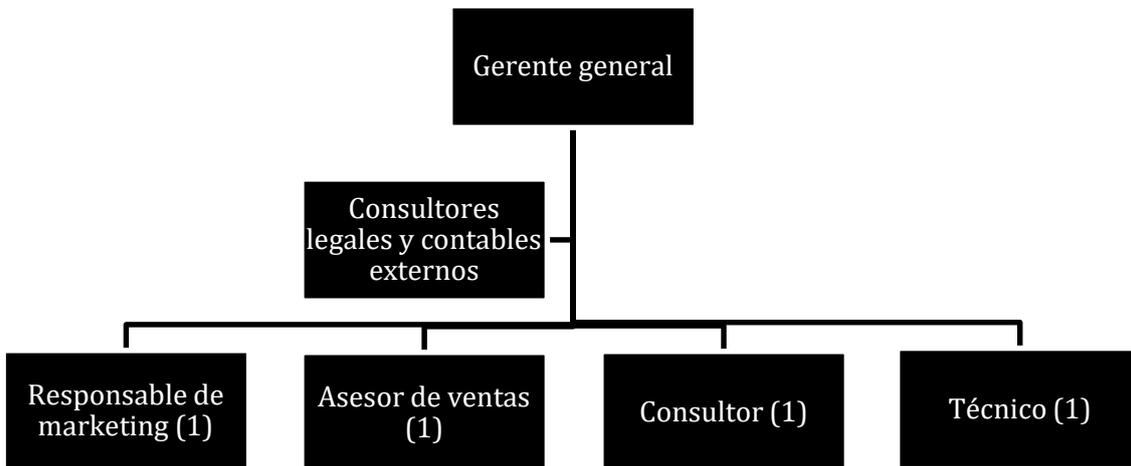
La forma legal será una sociedad, puesto que se constituye por otra empresa del exterior. La forma jurídica bajo la cual se registrará esta consultora será SRL, ya que esta tipificación societaria es ideal para proyectos con pocos socios, con una naturaleza y estructura simple, como lo es una oficina comercial. Una ventaja de las SRL es que su estructura es mucho más flexible que en las sociedades de personas, se limita a un máximo de 50 socios. El capital social no tiene un mínimo y los socios tienen beneficios por la limitación de su responsabilidad a las cuotas que suscriban o adquieran. Los libros obligatorios para las SRL son las Actas de reunión de los socios, el diario general e Inventario y balances.

## 2.4 Infraestructura física

Para llevar a cabo esta actividad, los recursos materiales mínimos con lo que se debe contar involucran solamente los equipos corporativos que deben ser entregados a los colaboradores de la empresa, es decir las computadoras portátiles o de escritorio, celulares, pantallas.

## 2.5 Estructura orgánica

### 2.5.1 Organigrama



Como se puede observar la organización es horizontal y posee pocos niveles jerárquicos, esto facilita a que la comunicación entre los gerentes y sus colaboradores y sea más rápida y eficiente. En orden jerárquico se encuentra primero el gerente general, en el nivel inferior se encuentran el responsable de marketing, colaborador de ventas, consultor y técnico.

Por último, existe una rama importante de asesores externos, que incluye los asesores jurídicos, el contador y el asesor informático, que se entiende como cualquier gasto o actividad en el cual deberá incurrir el plan de negocios, el cual recurrirá a una empresa externa, como el mantenimiento, la inclusión de nuevas actividades y herramientas o la actualización de datos e información.

### 2.5.2 Perfil de los integrantes de la organización

**Gerente general:** Crea las políticas y estrategias correctas que guiarán la dirección de la empresa. Reúne al personal administrativo adecuado y les delega ciertas responsabilidades en beneficio de la empresa. Se reúne y negocia con clientes de alto nivel en nombre de la empresa.

**Consultores legales externos:** Son los encargados de ofrecer información y asesorar en aquellos conflictos o situaciones relacionadas con la aplicación del conjunto de normas que rigen una materia o actividad, dentro de las ramas del Derecho aplicables. No forman parte de la plantilla de la empresa sino que sus servicios son externalizados.

**Consultores contables externos:** Son los encargados de desarrollar las tareas vinculadas a facturación, cobranzas, pago a proveedores, impuestos, sueldos, reportes de estados financieros, entre otros. No forman parte de la plantilla de la empresa sino que sus servicios son externalizados.

**Responsable de marketing:** Realiza las campañas de marketing, maneja las páginas y perfiles corporativos en las redes sociales, se encarga de la generación de leads.

**Asesor de ventas:** Realiza el seguimiento de los leads. Responde correctamente a las consultas y pedidos de los clientes. Se mantiene informado y al tanto de las políticas de la compañía, así como de las tendencias de la industria, para brindar a los clientes información precisa. Mantiene una base de datos de clientes actualizada para la empresa.

**Consultor:** Realiza en nombre de la empresa las tareas de seguimiento de pymes, se encarga de la prestación del servicio de monitoreo, confecciona los entregables.

**Técnico:** Realiza las tareas de instalación y mantenimiento técnico de los productos y servicios tanto con los proveedores (datacenters, servicios cloud) como con los clientes finales (despliegue de los agentes, configuración de los servidores), además brinde el soporte técnico a los otros colaboradores para sus equipos corporativos.

## 2.6 Análisis y diseño de puestos

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección en una organización, se deberá tener bien definidas las funciones, tareas y responsabilidades principales que tendrá que desempeñar el candidato; la formación y experiencia requerida para el puesto; las habilidades y características personales requeridas; los factores clave de la cultura de su organización; el estilo de dirección y sus implicaciones en una relación laboral efectiva (Rovira, 2007), para lo cual será necesario realizar un análisis de puesto con el fin de recabar la información relevante para elaborar el diseño de puestos. Estos datos se podrán relevar a través de métodos como entrevistas, observación y cuestionarios.

Adoptando el modelo propuesto por Chiavenato (2002) los cargos se deberán describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios productivos en la organización y en su contenido. El proceso de analizar los cargos comprenderá seis etapas o fases:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar.
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
5. Preparar las descripciones de cargos.
6. Preparar las especificaciones de cargos.

La aplicación inmediata de esta información se transformará en descripción de puesto, especificación de puesto y estándares de rendimientos.

### **2.6.1 Reclutamiento, selección y capacitación**

El proceso de reclutamiento que llevará a cabo la organización implicará responder a un plan general de RRHH que proporcionará un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento interno o externo. A sí mismo, el reclutador deberá conocer a fondo la política de incentivos de la organización, ya que el mismo tendrá como tarea hacer explícitos dichos incentivos para tratar de atraer a la mayor cantidad de individuos posibles.

Los pasos para seguir en el proceso de reclutamiento pueden enmarcarse en el siguiente orden:

1. Identificación de la necesidad de cubrir una posición.
2. Solicitud de personal.
3. Revisión descriptiva del puesto: Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento.
4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

5. Análisis sobre los eventuales candidatos internos: Análisis sobre el personal que integra la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.

6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no: Para reclutamiento interno se puede implementar Job posting o auto postulación.

7. Definición de las fuentes de reclutamiento: (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras) Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.

8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

9. Primera revisión de antecedentes: Implica lecturas de Curriculum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet. Objetivos: descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos. En este caso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo cual dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo, preguntas realizadas de manera on line o de otra forma, previamente al proceso de selección propiamente dicho, referidas a conocimientos y otros aspectos. También administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.

Con relación al proceso de selección, este constará de una serie de pasos:

1. Entrevistas en una o varias rondas: Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

2. Evaluaciones específicas y psicológicas: Se realizarán todas las indagaciones posibles. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar y evaluar. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección puedan administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI, y Assessment (ACM).

3. Formación de candidaturas: Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se deberá identificar a los mejores postulantes en relación con

el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

4. Confección de informes sobre finalistas: La información deberá ser completa.

5. Negociación de la oferta de empleo: Puede realizarla el futuro jefe de área o de Recursos Humanos.

6. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección: Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

### **2.6.2 Capacitación**

Una vez dado por cumplido la función de reclutamiento y selección, procederemos a desarrollar la función de capacitación, la cual busca mejorar el desempeño de los colaboradores desarrollando las competencias definidas para cada cargo. Para ello se deberán diseñar los programas requeridos por la empresa para que cada colaborador realice sus funciones de forma eficiente y práctica, con altos estándares de calidad.

La función de capacitación es esencial en el presente plan de negocios, debido a las actividades que desarrolla y los permanentes cambios en tecnología. La organización concibe a la capacitación como una inversión, en donde el capital humano es un pilar fundamental para el logro de los objetivos a largo plazo.

La política de capacitación será obligatoria para los colaboradores responsables de las tutorías virtuales, los cuales deberán cumplir con los programas de capacitación permanente, que organizará la organización, dependiendo de las necesidades de diversas áreas y de las evaluaciones de desempeño que se realicen.

## **2.7 Clima organizacional**

La organización desarrollará sus actividades en un entorno comunicativo, que contará con un equipo de trabajo capacitado, en permanente interacción, que prestará servicios estandarizados y de calidad, con una metodología adaptada a las necesidades actuales, con el fin de garantizar una completa satisfacción de los clientes. Todo esto sólo es posible por medio de una empresa comprometida con sus colaboradores, en cuanto a sus intereses y motivaciones y con los clientes externos. Para ello, es

indispensable confeccionar parámetros de desempeño de la organización para poder mejorarlos y disminuir la brecha existente entre las personas con buenos y malos resultados, diseñando y formalizando métodos de progreso de carrera profesional para los colaboradores.

Por esta razón, se entiende el clima organizacional como un ambiente de trabajo agradable, solidario y comprometido, que implica que los colaboradores se puedan desarrollar tanto profesional, como personalmente, resumiéndose en dos principales políticas:

- Los colaboradores deben percibir del ambiente de trabajo y la actividad, un lugar saludable y comprometido con los otros. Esto implicará sentirse identificados con los valores corporativos y con las políticas de la organización, proyectando individualmente un mejor ambiente de trabajo.
- Todos los empleados deben tener una excelente disposición para trabajar en equipo y compartir sus experiencias de formación, intercambiar ideas y buscar en conjunto soluciones a problemas eventuales, no sólo para lograr mejores resultados laborales, sino también para mejorar la comunicación interna de manera dinámica y abierta.

Las distintas actividades del área son:

### **2.7.1 Desempeño**

El desempeño es el primordial aspecto que se buscará mejorar. Su objetivo es beneficiar el desarrollo de los colaboradores implementando un modelo de gestión de desempeño basado en el establecimiento de perfiles de competencias, metas, seguimiento, evaluación, retroalimentación y mejora continua. Esto se ejecutará por lo menos una vez al año, siendo un proceso continuo con programas de mejora relacionados con cumplimientos de meta y disminuciones de brechas entre diseño del perfil y competencias.

### **2.7.2 Clima laboral**

En cuanto a la percepción de los colaboradores relacionadas a los aspectos reveladores de su interacción con la organización, con la finalidad de diseñar e implementar acciones y planes orientados a mejorarlo. Se realizará una encuesta semestralmente, en donde todos los trabajadores participarán. La misión del área de

Desarrollo es mejorar la satisfacción de los colaboradores para que así se encuentren más cómodos y comprometidos con la misión de la institución y así puedan obtener mejores resultados.

### **2.7.3 Programa de liderazgo**

Se buscará optimizar las competencias de liderazgo de las direcciones para así poder mejorar la satisfacción de los empleados.

## **2.8 Plan de marketing**

La creación de un plan de marketing involucra identificar, en primer lugar, qué estrategias de marketing son coherentes con la estrategia competitiva general que se ha elegido para el plan de negocios (Malhotra, 2008).

Para el desarrollo de este proyecto, se han tenido en cuenta algunos conceptos teóricos, que permiten contextualizar la importancia de realizar un plan de marketing para servicios de gestión de la información. Previamente a la presentación del conjunto de estrategias basadas en el Marketing Mix, se presentará brevemente la segmentación realizada de los clientes objetivos a los cuales apunta el presente plan de negocios. Se expondrá de manera gráfica, un cuadro donde se desplegarán las características de los clientes segmentados, juntos con las posibles barreras que haya que enfrentar el negocio frente a las características del cliente, el tipo de consumidor y los beneficios que reportará nuestros productos para cada perfil.

La importancia del plan de marketing radica en buscar establecer las normas, pautas y procedimientos comerciales de la unidad de negocio en progreso, fortaleciendo su sistema comercial y posicionando la marca de la empresa.

Según Kotler (2001), “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (pág.7).

En este caso, se enhebra un proceso social, en el cual intermedian grupos de personas, con demandas, deseos y necesidades, considerándose también un proceso administrativo, porque el marketing necesita para el desarrollo de sus actividades elementos básicos, tales como la organización, la planeación, la implementación y el control.

En este mismo orden de ideas, para el presente plan de negocio, el Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la promoción, el precio y la distribución de servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos, necesidades y deseos de los potenciales clientes. Paralelo a esto existen herramientas del Marketing Mix que permiten respaldar el posicionamiento del producto o servicio. Estas herramientas se conocen como las cuatro P: producto, precio, plaza, promoción” (Kotler, 1999).

Se hace también necesario considerar esta propuesta de valor que es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución les ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado. (Kotler, 1999).

Es fundamental considerar que el presente plan de negocios se desenvuelve en lo que podemos denominar el mercado de servicios. Este aspecto no es un detalle menor, ya que generará las condiciones de posibilidad de las estrategias de marketing y acciones a desarrollar. En otras palabras, es en este contexto específico en donde las estrategias de marketing deben fijar sus acciones.

### **2.8.1 Segmentación de clientes**

Tabla 2. Segmentación de clientes

<b>N °</b>	<b>Cliente</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de consumidor</b>
1.	Dueños de micro pymes	Propietarios de micro pymes del sector de servicios y comercio. Encargados de negocios familiares. Nivel de estudios superiores	Clientes finales
2.	Instituciones gubernamentales		Clientes finales
3.	Emprendedores	Personas que deseen llevar adelante el desarrollo de emprendimientos productivos. Nivel de estudio secundario o universitarios en curso	Clientes finales
4.	Grandes empresas	Sociedades anónimas Áreas de RRHH	Clientes finales

## **2.9 Marketing Mix**

El marketing mix es la mezcla de mercadeo, la cual debe confeccionarse equilibradamente para lograr los objetivos. Esta mezcla se compone de producto (servicio), precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Hay que tener en cuenta que las 4 Ps fueron el inicio del análisis del mercado, con los años aparecieron nuevas teorías entre las que se encuentra la de Philip Kotler. Ya que el presente plan de negocios abarca la creación de una empresa de servicios, será oportuno pasar del análisis del Marketing Mix clásico (4Ps) al Marketing Mix Extendido (8Ps).

### **2.9.1 Productos**

La empresa generará ingresos al ofrecer los siguientes servicios:

1. TimeInformer MSSP: Servicio de monitoreo de usuarios que protege la empresa de la mano de obra ineficiente y las pérdidas financieras asociadas con el personal. El servicio se encuentra destinado para las PyMEs sin departamentos de TI, con escasos recursos y personal de RRHH. Cantidad de usuarios promedio = 10.
2. TimeInformer: es una Licencia perpetua para la solución de monitoreo de usuarios destinada para medianas empresas. Cantidad de usuarios promedio = 100.
3. TimeInformer (renovación anual de soporte técnico), está destinado a los clientes que elijan comprar las Licencias perpetuas de TimeInformer, incluye el soporte técnico y las actualizaciones de software.
4. Gestión de riesgos MSSP: Servicio de monitoreo de usuarios con la protección de seguridad de información gestionada pensada para las medianas empresas sin departamentos dedicados de seguridad informática y/o gestión.
5. Risk Monitor: Licencia perpetua para la solución de la seguridad de información y gestión de riesgos, es un sistema para administrar todo tipo de violaciones atribuibles a los riesgos del factor humano, pensado para las Medianas y grandes empresas.
6. Risk Monitor (renovación anual de soporte técnico), está destinado a los clientes que elijan comprar las Licencias perpetuas de Risk Monitor, incluye el soporte técnico y las actualizaciones de software.

La plataforma tecnológica modular implementada en todos los productos mencionados detecta:

1. Llegadas tardías y absentismo. Registra la hora de llegada y salida del empleado, largas pausas para fumar, llegadas tardías, absentismo.
2. Entretenimiento durante el horario laboral. Recopila datos sobre aplicaciones y sitios que el empleado utiliza durante el día, tiene en cuenta el tiempo que pasa en ellos.
3. Sobrecarga de empleados. Identifica a los empleados al borde del agotamiento debido al trabajo constante fuera del horario laboral.
4. Deslealtad de los empleados. Calcula empleados valiosos que están pensando en cambiar de trabajo, pasando tiempo en bolsas de trabajo.

Asimismo, el programa permite determinar si el usuario estaba trabajando en la aplicación o recién se inició, registre todos los sitios visitados y el tiempo dedicado a cada uno de ellos, dividir automáticamente la actividad de los empleados en productiva, no básica, no productiva, etc. Por otra parte, el programa posibilita recopilar las pruebas necesarias para investigar las infracciones: capturas de pantalla, pulsaciones de teclas, grabaciones de audio, generar informes detallados sobre la contratación de empleados y violaciones al régimen laboral y supervisar las computadoras portátiles corporativas incluso cuando los empleados estén fuera de la red corporativa.

En cuanto al funcionamiento del servicio, TimeInformer se instala en las computadoras de los empleados a través de dos modos de operación: oculta y abierta. El agente recopila información sobre el momento en que se enciende y apaga la PC, el tiempo de inactividad, el tiempo de uso de programas y sitios.

El software de control de asistencia analiza los datos recopilados y proporciona al administrador un conjunto de informes.

El módulo tiene en cuenta la interacción real de los empleados con los sitios y el software. Por lo tanto, si un empleado inicia Word, pero la ventana está minimizada, el sistema no contará la actividad del proceso en segundo plano como trabajo con la aplicación. Además, el programa registra períodos de inactividad del usuario: inactividad del mouse o del teclado durante más de dos minutos. Se deben configurar varios ajustes de antemano.

- Para realizar un seguimiento de las horas de trabajo, debe completar un calendario laboral: fines de semana, feriados y días reducidos, horas de inicio y finalización de la jornada laboral, período de almuerzo, el tiempo mínimo

permitido para la actividad de la PC. El último parámetro es importante si los empleados a menudo están ocupados en reuniones con clientes y pueden pasar en la computadora, por ejemplo, solo 5 de las 8 horas de trabajo; con la configuración adecuada, el sistema no considerará una ausencia de tres horas en la PC una violación.

Para evaluar la eficiencia y la productividad, debe indicar qué grupos de sitios o programas son útiles y cuáles no para empleados o departamentos específicos. Por ejemplo, visitar sitios del grupo de Redes Sociales será indeseable para todo el equipo, excepto para el especialista en SMM - para él es una herramienta de trabajo. Los grupos de sitios y software se clasifican de forma predeterminada: el módulo destaca las suites de oficina, la gestión de documentos electrónicos, juegos y entretenimiento, portales de noticias, etc. Fuera de la caja, el clasificador tiene en cuenta más de 20 mil sitios y procesos populares, y se pueden asignar nuevos a grupos de forma automática o manual.

Según los datos recopilados el sistema genera informes detallados. Inicialmente, hay disponibles más de 20 opciones listas para usar: sobre productividad, sobre eficiencia del usuario, sobre violaciones del régimen de trabajo, sobre programas y sitios de uso frecuente, el tiempo promedio de trabajo e inactividad, etc. Si esto no es suficiente, puede crear sus propios informes sobre los parámetros especificados y recibir información sobre todo el equipo, grupos o empleados individuales.

La visualización de activadores por políticas de seguridad está disponible sin contenido gráfico. Esto reduce la carga en el sistema. Pero si la política de seguridad cumple con la regla de grabación de pantalla, la instantánea "activada" se puede ver después de filtrar manualmente los resultados de la toma. Puede buscar instantáneas manualmente por atributos: fecha, hora, usuario, PC, número de monitor, direcciones IP y MAC, tipo de instantánea (captura de pantalla o video), nombre y duración de un proceso en ejecución, título de una ventana abierta.

El control del sistema lo proporcionan dos tipos de software. Estos son rastreadores de tiempo y sistemas DLP (prevención de fugas de datos). El conjunto clásico de capacidades de los rastreadores de tiempo es el control de la disciplina: cuánto tiempo pasa un empleado en un sitio en particular, en un proceso en particular. Al usar rastreadores, el empleador recibirá informes de acciones realizadas en la computadora. Los informes también se pueden organizar por departamento o por la empresa en su conjunto. El programa también se puede instalar no en la computadora del empleado, sino en el servidor de terminal. Esta opción será adecuada en una

situación en la que el equipo trabaja en dispositivos personales y accede a información corporativa desde ellos.

## 2.9.2 Política de precios

Precios de los productos y servicios ofrecidos están establecidas por la casa matriz según su política de precios global y una vez convertidos en la moneda local de los mercados internacionales luego se ajustan por la inflación local. Es de tener en cuenta que la política de precios incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Al momento del lanzamiento de la unidad de negocios en la Argentina, los precios globales son los siguientes:

Producto (licencia) / Servicio (MSSP)	Precio
TimeInformer MSSP	U\$S 3 por usuario por mes
TimeInformer	U\$S 30 por usuario
TimeInformer (renovación anual de soporte técnico)	30% del pago inicial por las licencias adquiridas, se abona a partir del segundo año
Gestión de riesgos MSSP*	U\$S 20 por usuario por mes
Risk Monitor*	U\$S 90 por usuario
Risk Monitor (renovación anual de soporte técnico)*	30% del pago inicial por las licencias adquiridas, se abona a partir del segundo año

\* - los productos y servicios de la línea Risk Monitor solo serán habilitados si hay demanda, como *upselling* para los clientes avanzados de la línea TimeInformer, y por lo tanto los ingresos por sus eventuales ventas no están contemplados en el análisis financiero.

El Precio del servicio se ha construido en base a dos variables: buscando que no sea superior al promedio del mercado y orientado a cubrir los costos de producción. Teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto (introducción en el mercado) y los objetivos estratégicos, la estrategia de precio será de penetración y posicionamiento en el mercado, buscando que los precios de los cursos sean accesibles y competitivos con respecto al resto de las ofertas.

El gran posicionamiento y acreditación de los productos de la competencia sumado al desconocimiento y desconfianza de ser parte de una nueva marca o modalidad del servicio crea una gran brecha en el mercado que pensaremos compensar con la calidad de la solución y los precios accesibles para cada segmento definido, para lograr un ingreso efectivo al mercado.

Realizadas las correspondientes aclaraciones, y teniendo en cuenta los objetivos de ventas trazados a corto, mediano y largo plazo, se presentan las proyecciones de ingresos en los próximos 4 años.

#### 2.9.2.1 Opciones de pago

Debido al alto valor que tenemos para nuestros clientes hemos ideado diferentes opciones de pago que se adaptarán a todos nuestros diversos clientes y las preferencias que puedan tener. Por lo tanto, las opciones de pago que pretendemos poner a disposición de nuestros diversos clientes son:

- Pago en efectivo
- Pago mediante cheque
- Pago a través del portal de pago en línea
- Pago mediante máquina de punto de venta (POS)
- Pago por giro bancario
- Pago con tarjeta de crédito
- Pago mediante criptomoneda

### **2.9.3 Comunicación**

En la etapa de introducción del ciclo de vida del servicio el objetivo principal es dar a conocer a la empresa por lo que, inicialmente, el plan de negocios centrará todos sus esfuerzos y recursos en la presencia sólida de la marca en la web, mediante su página en los buscadores y en las redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube).

La estrategia de comunicación de la marca estará abocada al desarrollo de un plan de marketing online, donde se desarrollarán las estrategias de promoción.

#### 2.9.3.1 Página web

El diseño de la publicidad en el primer año ha de ser de forma intensiva. Por una parte, la empresa creará una página web atractiva y de excelente diseño en la que debe constar:

##### **Datos de la empresa**

**Los servicios que ofrecemos:** se describe a quién va dirigida, qué servicios imparte. En este apartado debe aparecer también el precio de cada servicio. El precio se mostrará siempre con IVA incluido, para dar la imagen que se pretende dar y no ocultar segundas interpretaciones. Los servicios que presentaremos en sociedad a partir de los distintos canales de distribución exhibirán un servicio que será la solución para cumplir

con las expectativas de mejora continua. La estrategia de comunicación en este sentido revelará al potencial cliente las posibilidades de mejorar la competitividad de su negocio si toma nuestros servicios.

**Contacto:** Email, dirección, mapa de localización y teléfono.

### 2.9.3.2 Video promocional

Se filmará la experiencia piloto con el fin de crear un video que refleje los beneficios de la experiencia. Será publicado en el portal web.

### 2.9.3.3 Posicionamiento en buscadores

Definiremos la estrategia a seguir para que de forma gradual de nuestro sitio web vaya ganando visibilidad para aquellos términos que hemos seleccionado previamente. Una gran ventaja del posicionamiento natural en buscadores es que una vez dejemos de trabajar en él, los resultados permanecerán durante un largo periodo de tiempo. Como contrapartida, encontraremos que el crecimiento del tráfico será gradual, por lo que necesitaremos apoyar esta acción con otro tipo de tareas para lograr desde el inicio un volumen de tráfico que nos permita vender desde el primer momento.

### 2.9.3.4 Publicidad por clics en Google Adwords

Comenzaremos con una campaña de Google Adwords. Diseñaremos anuncios específicos utilizando las palabras clave que definimos con anterioridad. Las palabras clave deberán estar relacionadas con los servicios de consultoría y seguridad informática para pymes. Estudiaremos periódicamente las campañas creadas para obtener un CPC (Coste Por Clic) bajo y para obtener información sobre qué productos que son más interesantes para nuestros potenciales clientes.

### 2.9.3.5 Presencia en redes sociales. Plan estratégico de marketing en Facebook, Instagram y LinkedIn

En función de los perfiles de nuestros clientes identificaremos las redes sociales donde nos interesa estar y en qué medida. La ventaja que nos otorga las redes sociales es el proceso de segmentación de nuestro cliente objetivo. En ellas, a través de la carga de datos relacionados a las características socio demográficas, nivel de consumo e intereses, se identifica con mayor precisión a nuestro público, lo cual nos permitirá llegar con nuestros anuncios al segmento al cual apuntamos. En este punto estableceremos una inversión intensiva para cada una de ellas.

Este punto es uno de los más importantes a la hora de lanzar nuestros servicios. La presencia en Facebook, Instagram y LinkedIn será intensiva e inmediata, generando

anuncios pagos de forma permanente e incorporando contenidos de utilidad para el fan page. Las actividades a desarrollar dentro de las mencionadas redes sociales podrán dividirse en dos grandes grupos de contenidos:

- Aquellos de índole informativo: serán publicaciones que servirán al lector como herramientas prácticas para desenvolverse en su actividad laboral, negocio o empresa. Estas publicaciones serán visuales de manera tal que genere impacto y llame la atención del lector. Podrán utilizarse para este fin videos informativos de elaboración propia. Indicando el logo y la marca de la empresa, como así también carteles e imágenes.
- Anuncios, promociones y eventos: serán publicaciones que informarán concretamente promociones, precios, duración y modos de pago. Para estos anuncios también se utilizarán como herramientas de marketing videos promocionales de elaboración propia, carteles e imágenes indicando la marca de nuestro negocio.

### **Anuncios en YouTube**

La presencia de la empresa en la web también involucrará campañas publicitarias en YouTube. Se presentarán videos promocionales de la marca y los servicios que brinda, para de esa manera ganar visibilidad y presencia en la web.

### **Emails promocionales**

Programaremos el envío de newsletters con las noticias de cada mes. Generando contenidos de calidad conseguiremos aumentar la lista de suscriptores que en definitiva son potenciales clientes.

Además, enviaremos de forma esporádica emails publicitarios donde informaremos las ofertas y promociones vigentes.

## **2.9.4 Distribución**

Para que el plan de negocios sea una empresa realmente efectiva en la distribución del producto se contara con los siguientes canales de distribución:

- Página Web
- Página de Facebook
- Centro de atención telefónica

Cada uno de estos canales permitirá impulsar y promocionar la empresa satisfactoriamente pues contará con una página que tendrá un enlace directo que les mostrará a los posibles clientes los beneficios que el servicio puede aportarles. A su vez, para aquellos clientes que regularmente se encuentran utilizando las redes sociales, se dispondrá de una página en la red social Facebook, donde se detallará la información de la empresa, sus servicios, precios y promociones.

### **2.9.5 Procesos**

Los procesos internos de la empresa diseñados para asegurar su alto rendimiento y la satisfacción del cliente abarcan los pasos a seguir:

1. Gracias a las actividades de marketing digital y los esfuerzos de socios, ingresa un lead.

2. El vendedor / ejecutivo de cuentas le hace la presentación general del producto y servicio, con la parte práctica basada en la resolución de casos concretos e impactantes para el rubro al que pertenece el lead.

3. Cuando el lead se convierte en un prospecto, el socio (si lo trajo él) o el vendedor nuestro le presenta la cotización y ofrece la prueba gratuita, sin restricciones ni compromiso, para 30 días (prorrogable por un otro período igual).

4. Cuando el prospecto acepta la prueba, el técnico dimensiona el proyecto y realiza la instalación y configuración de la plataforma. El ejecutivo de cuentas y/o el socio la muestran al cliente, verificando que se está realizando el monitoreo y que las políticas del sistema están en línea con las expectativas y necesidades del cliente.

5. A lo largo del período de la prueba el ejecutivo de cuentas y/o el socio mantienen el contacto permanente con el cliente, no solo le entregan los informes semanales sino también le avisan sobre las amenazas de ciberseguridad descubiertas, sobre los posibles atacantes internos, sobre los probables esquemas de fraude, es decir, muestran la funcionalidad del sistema completo (Risk Monitor) aclarando dónde pasa la división entre estas dos versiones de la misma plataforma.

6. Al vencer el período de la prueba se negocia la oferta comercial y se aplican los descuentos (si corresponde), uno de estos siendo por las referencias que puede brindar el cliente a la empresa y/o al socio.

7. Al celebrar el contrato empieza la entrega normal del servicio según los parámetros acordados y las sugerencias del cliente, con los informes (entregables) y el mantenimiento técnico.

### **2.9.6 Personas**

Apreciar la calidad y productividad de una empresa es imposible sin evaluar la utilidad y eficiencia de cada colaborador. El recurso humano es una variable de los procesos de negocio, por ello es importante asegurar la estabilidad de la calidad de las "reservas laborales" y medir constantemente el nivel de productividad del equipo.

El factor decisivo que afecta negativamente a la productividad y la eficiencia tanto de la empresa en su conjunto como del colaborador individual es la baja motivación del personal, ya que una condición importante para el desarrollo de la empresa es la participación total en el trabajo.

Para formar y mantener el interés de los colaboradores en el desempeño de las tareas y el logro de los objetivos generales de la empresa, los líderes modernos combinan varios métodos de motivación del personal.

La psicología empresarial utiliza dos conceptos básicos que se diferencian entre sí, pero que rara vez se utilizan por separado. Esta es la motivación y el estímulo del personal.

La motivación se entiende como la aparición o creación de factores internos que inducen a realizar un trabajo. La motivación funciona a través de la autoconciencia de una persona y es producto de la actividad mental. Los incentivos para el personal implican el impacto de factores externos que animan e inducen a los colaboradores a realizar más actividades. Con la ayuda de técnicas de incentivos, puede aumentar la motivación del personal. Sin embargo, es imposible influir directamente en la motivación, ya que está relacionada con los sentimientos y experiencias del propio colaborador.

Con la ayuda de la motivación del personal, los gerentes se esfuerzan por:

- mejorar la eficiencia del trabajo individual y colectivo;
- estimular el desarrollo del personal;
- retener un personal permanente y eliminar la rotación de personal;
- establecer metas y orientar al personal para lograr resultados en un período de tiempo determinado.

El sistema general de motivación del personal se basa en varios principios básicos:

La gradualidad significa que no es práctico recompensar a los trabajadores con grandes bonificaciones de inmediato. Constantemente se está formando un nuevo umbral de expectativas entre los colaboradores, por lo tanto, para mantener el interés en la siguiente etapa de motivación, será necesario aumentar las bonificaciones, lo que generará gastos innecesarios para la empresa.

La sensibilidad implica que la remuneración en cualquier forma debe ser significativa y depender directamente del puesto, los privilegios y los logros del colaborador. Para el surgimiento de la motivación, es importante encontrar un término medio, para tener en cuenta la gradualidad y perceptibilidad del aumento de la remuneración.

La accesibilidad ayuda a elegir formas transparentes de motivación e incentivos que sean claros para cada colaborador. Los diferentes enfoques de la motivación deben justificarse teniendo en cuenta la antigüedad, el puesto, la carga de trabajo y otros aspectos.

La complejidad implica tener en cuenta una variedad de teorías de la motivación y un enfoque que alterna o combina varios tipos de recompensas materiales y no materiales. Es importante comprender qué es más costoso para un colaborador específico y no subestimar la importancia de las formas verbales de aliento.

La puntualidad indica la importancia de la sincronización. Es mejor notar inmediatamente el mérito del personal de cualquier manera; no se recomienda retrasar el momento. El colaborador debe sentirse significativo todo el tiempo, por lo que algunas empresas han cambiado a salarios semanales.

Junto con el método positivo de motivación en la cultura corporativa todavía existe una forma de motivar a los colaboradores, que se basa en el impacto negativo. Esto significa que, por cualquier acción indebida o ineficacia del trabajo, se imponen multas y sanciones. Sin embargo, el método "negativo" está dando paso gradualmente a prácticas centradas en la recompensa y otros métodos positivos de motivación.

### **2.9.7 Productividad**

El desempeño de la empresa y el impacto de la estrategia de marketing se supervisarán y evaluarán en función del desempeño y los comentarios de los clientes.

La mejora del rendimiento, como el aumento de las ventas de productos en el mercado argentino, será el principal indicador que demuestre que las recomendaciones están funcionando ya que la intención de la empresa es aumentar las ventas y construir su marca.

Para lograr una productividad óptima, la empresa realizará mediciones de satisfacción de sus clientes con la experiencia de servicio. Las medidas de satisfacción de los clientes se obtienen básicamente de manera directa o indirecta:

- Medidas indirectas: Consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de venta, las utilidades y las quejas de los clientes.
- Medidas directas: Suelen ser obtenidas por medio de encuestas de satisfacción de los clientes.

### **2.9.8 Presencia**

Para mantener la presencia constante de la marca y de sus servicios en el radar de los posibles clientes se prestará la atención especial a la participación activa de los representantes de la empresa en distintos eventos presenciales y virtuales, como webinars, desayunos de negocios, exposiciones, conferencias, ferias, podcasts, entrevistas, etc.

Además, se establecerá un programa de partners para otras empresas que puedan estar interesadas en la comercialización de los servicios y productos de SearchInform en sus mercados locales (sean otros países de la región o provincias argentinas). Entonces, en este caso los partners podrán gozar del apoyo adicional de la marca para cubrir una parte de los gastos de representación que surjan de la organización de dichas actividades por la cuenta de los partners.

### **2.9.9 Capacidad máxima de servicios**

El Punto de partida inicial para efectuar el análisis de la viabilidad comercial consiste en la identificación estimativa del tamaño del mercado y de la demanda potencial de los servicios ofrecidos.

En general, se puede sostener que el nivel de la demanda define la magnitud de la inversión (Porter, 1991) y, por consiguiente, el volumen de producción y los costos operativos. En el caso del presente plan de inversión se entenderá por demanda

potencial, al conjunto de la población que estaría en condiciones materiales y objetivas de tomar el servicio.

La capacidad de servicio se define en función de la cantidad de consultores con la que contará la firma. La capacidad de atención por consultor capacitado es de 1500 usuarios monitoreados cuando logre bastante experiencia con la plataforma y la confección de los entregables pactados con los clientes.

### **2.9.10 Ventaja competitiva**

Nuestra intención de iniciar el proyecto es asegurarnos de ofrecer a nuestros clientes servicios de seguridad y gestión del riesgo informático que les permitan mantenerse proactivos y así anticipar problemas rentabilidad o producción.

Entendemos el mercado de la seguridad informática y la mayoría de nuestros productos son de naturaleza preventiva, lo que hace que más compañías prefieran nuestros diseños de seguridad que les permitirán mantenerse proactivos en los negocios.

Nuestros colaboradores cuentan con experiencia del mercado de la seguridad cibernética y saben cómo hacer que nuestra empresa se inicie desde cero para convertirse en una fuerza importante para tener en cuenta en la industria y entre los consumidores. Nos aseguramos constantemente de que nuestros empleados se mantengan lo suficientemente estimulados para no solo cumplir, sino también superar las expectativas de nuestros clientes; tanto corporativos como nacionales.

### **2.9.11 Objetivo del plan de negocio**

#### 2.9.11.1 Objetivos a corto plazo

- Dar inicio a las actividades de la empresa a partir del segundo semestre del año 2021.
- Lograr la satisfacción del 70% del total de nuestros clientes en el primer año. Modo de medir el objetivo: encuestas telefónicas y vía mail a nuestros clientes.

#### 2.9.11.2 Objetivos a mediano plazo

- Lograr la satisfacción del 80 % de los clientes en el segundo año y del 85% de los clientes en el tercer año.

- Aumentar en un 70 % la capacidad máxima de servicios de consultoría, y un 75% en el tercer año.

#### 2.9.11.3 Objetivos a largo plazo

- Lograr la satisfacción del 90% de los clientes durante el cuarto año.

## **3 ANÁLISIS FINANCIERO**

### **3.1 Introducción**

El estudio financiero está compuesto por un conjunto de datos de orden cuantitativo que permiten evaluar, decidir y determinar la viabilidad y rentabilidad de un plan de negocios. En el análisis financiero se analiza y evalúa el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche, visualizando a su vez el crecimiento de la misma proyectada en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquier idea de proyecto o negocio se contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación (escenarios, inflación, retornos de inversión, entre otros) para de esa manera determinar el costo efectivo que conlleva operar el proyecto en términos financieros, los cuales involucran el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activos fijos y gastos pre-operativos hasta obtener los indicadores financieros en los Estados Financieros: El Balance General, estado de Pérdidas y ganancias y flujo neto de efectivo.

Dentro de este análisis se busca determinar las características económicas del proyecto mencionadas en los apartados anteriores.

Tras haber desarrollado los puntos anteriores y utilizando los datos que de ellos se extraen, se realizará un análisis de las principales ratios financieros que nos suministrarán información acerca de la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. Posteriormente, y antes de concluir este capítulo, se expondrá un análisis sobre los indicadores de la inversión en el que se abordarán conceptos como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### **3.2 Inversión**

Todo proyecto nuevo debe traer consigo una inversión. Para la sede principal en Buenos Aires, no se incurrirán en gastos de infraestructura como inversión ya que se desarrollarán las operaciones de modo virtual. La confección del presupuesto es pensada para ejecutar actividades de preparación, trámites de legalización y alta de AFIP, manuales de procedimientos, plan de marketing y contacto con el cliente. Dichas actividades de arranque serán realizadas en los primeros dos meses, donde no se lanzarán las ofertas de debido a que no se contará inmediatamente con clientes.

### 3.2.1 Forma de financiamiento del capital inicial

Para iniciar las operaciones de la empresa es necesario contar con un capital de \$ 1.611.181 cuyo origen provendrá el 100% del aporte de la casa matriz extranjera. Como se observará, la inversión inicial se hará en activos fijos (computadoras, impresora) y software por un valor total de \$ 623.231. El grueso de la inversión inicial corresponde a los gastos administrativos (servicios, pago de sueldos, etc.) que asciende a un total de \$ 987.950. Este valor se corresponde con los costos y gastos que la empresa deberá enfrentar durante los primeros dos meses, donde no se realizará venta alguna, ya que se tomará ese periodo para capacitar el personal y generar los trámites del alta del negocio. Por otra parte, el capital de trabajo incluye \$150.000 de dinero en efectivo para el desenvolvimiento de la empresa en los primeros meses. Sumando los valores correspondientes a la compra de activos fijos, capital de trabajo y gastos de arranque, la inversión inicial para dar inicio al plan de negocios asciende a la suma de \$ 1.611.181 valor que cubre el periodo necesario hasta que la empresa se vuelva auto sostenible.

Tabla 3. Inversión inicial

<b>Activos fijos</b>	
Equipos de consultores	\$ 156.835
Instalaciones virtuales	\$ 125.000
Equipos de oficina y administración	\$ 341.396
Muebles	\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 623.231</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Costos</b>
Nómina	\$ 504.280
Servicios	\$ 13.500
Publicidad	\$ 20.000
Tramites de habilitación	\$ 300.170
Efectivo	\$ 150.000
<b>Total</b>	<b>\$ 987.950</b>
<b>Presupuesto total</b>	<b>\$ 1.611.181</b>

### 3.2.2 Activos fijos

A continuación, se detallan las compras que deberán realizarse para iniciar las operaciones

#### 1. Equipos Informáticos:

- Notebook
- Impresoras
- Teléfonos celulares
- Etc.

## 2. Instalaciones virtuales

- *Página web*: corresponde al diseño de la página web.

Tabla 4. Activos fijos

ACTIVOS FIJOS				
<b>Equipos de consultores</b>				
Concepto	Unidad	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Notebook Lenovo V15 Core I7 10ma Gen 1tb + Ssd 240gb 12gb	1	1	\$ 128.835	\$ 128.835
Telefono celular motorola g8 play	1	1	\$ 28.000	\$ 28.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 156.835,0</b>
<b>Instalaciones virtuales</b>				
Desarrollo de pagina web	mes		\$ 125.000	\$ 125.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 125.000,0</b>
<b>Equipos de oficina y administracion</b>				
Notebook Lenovo V15 Intel Pentium 4gb 1tb 15.6 Freedos	4	4	\$ 53.999,00	\$ 215.996
Telefono celular	4	4	\$ 28.000,00	\$ 112.000
Impresora laser	1	1	\$ 13.400,00	\$ 13.400
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 341.396</b>
<b>Muebles y encerres</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 623.231</b>

### 3.2.3 Amortización del activo

Por último, es necesario destacar la amortización que va a afectar a dicho inmovilizado, es decir, la depreciación en el valor que van a sufrir los elementos descritos. El importe imputable a la depreciación de cada periodo se calcula en base a una vida útil de 10 años para la infraestructura. La vida útil es de 5 años para los equipos informáticos, y 10 años para el mobiliario según lo establecido en el art. 32 del Decreto 1038/00 (Ley 25248, 2000). Asimismo, el porcentaje de depreciación estriba en el cálculo de la cantidad de años de vida útil que tenga el bien de uso. El Art 84 de la Ley de impuesto a las ganancias reglamenta que “se dividirá el costo o valor de depreciación de los bienes por un valor igual a los años de vida útil probable de los mismos”.

Tabla 5. Amortización del activo

Tabla de amortización para elementos comunes	Importe	Coeficiente	Cuota anual de amortización
Equipos informáticos de oficina	\$ 498.231	20%	\$ 99.646
Muebles y encerres	\$ 0	10%	\$ 0
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>			<b>\$ 99.646</b>

### 3.3 Capital de trabajo

Los recursos necesarios con consultora necesitan operar con dicha inversión involucran los siguientes elementos:

1. Nomina personal administrativo
2. Nómina de consultores
3. Servicios
4. Publicidad
5. Tramites de habilitación
6. Caja

Tabla 6. Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
<b>Nomina personal administrativo</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Vr Unitario</b>	<b>Vr Total</b>
Gerente general	mes	1	\$ 197.680,00	\$ 197.680,00
Responsable de marketing	mes	1	\$ 132.700,00	\$ 132.700,00
Asesor de ventas	mes	1	\$ 75.900,00	\$ 75.900,00
<b>TOTAL</b>				\$ 406.280,00
<b>nomina de consultores</b>				
Consultor	mes	1	\$ 98.000,00	\$ 98.000,00
<b>TOTAL</b>				\$ 504.280
<b>Servicios</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Vr Unitario</b>	<b>Vr Total</b>
alquiler de servidor nube	mes	1	\$13.500	\$13.500
<b>TOTAL</b>				\$ 13.500
<b>Publicidad</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Vr Unitario</b>	<b>Vr Total</b>
marketing en redes sociales (Facebook-Instagram-youtube)	mes	1	\$ 12.500	\$ 12.500
marketing en Google Ads	mes	1	\$ 7.500	\$ 7.500
<b>TOTAL</b>	mes			\$ 20.000
<b>Tramites de habilitación</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Vr Unitario</b>	<b>Vr Total</b>
alta de la empresa (legales y contabilidad)	mes	1	\$ 281.610,00	\$ 281.610,00
Tramites de habilitación municipal	mes	1	\$ 18.560	\$ 18.560
<b>TOTAL</b>				\$ 300.170
<b>Caja</b>				
dinero en efectivo	1	1	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>TOTAL</b>				\$ 150.000

#### 3.3.1 Proyecciones de Ventas

Este apartado se va a concentrar en describir y explicar los niveles de ingresos por ventas que se proyectarán durante 4 años, teniendo en consideración los objetivos de aumento de la capacidad máxima de servicio, en el corto, mediano y largo plazo.

Es de considerar que, las proyecciones de ventas anuales contemplen los índices inflacionarios proyectados por el BCRA (Banco Central de la Nación) que, prevén una inflación de aproximadamente el 30% para el 2021. Para ofrecer un cálculo aproximativo, se tomará como inflación proyectada para los próximos 4 años un 30% de suba anual. A partir de este valor, el precio mensual de las cuotas y los costos de servicio acompañarán este proceso de inflación, actualizando los valores de acuerdo al criterio descripto.

Producto/ servicio	Precio unitario en pesos	Capacidad máxima de nuevos clientes (empresas) por asesor de ventas por mes	Cantidad promedia de usuarios por nuevo cliente	Capacidad de nuevas ventas por asesor por mes	Cantidad de asesores de venta	Facturación total anual por producto / servicio
<b>1er año</b>						
TimeInformer MSSP (servicio)	\$ 300,00	5	10	\$ 15.000,00	1	\$ 1.170.000,00
TimeInformer (licencia)	\$ 3.000,00	1	100	\$300.000	1	\$ 3.600.000,00
TOTAL						\$ 4.770.000,00
<b>2do año</b>						
TimeInformer MSSP (servicio)	\$ 390,00	5	10	\$ 19.500,00	2	\$ 5.202.000,00
TimeInformer (licencia)	\$ 3.900,00	1	100	\$ 390.000,00	2	\$ 9.360.000,00
TimeInformer (prolongación anual de soporte técnico, 30% del pago inicial por licencias)	\$ 900,00	-	-	-	-	\$ 1.080.000,00
						\$ 15.642.000,00
<b>3er año</b>						
TimeInformer MSSP (servicio)	\$ 507,00	5	10	25350	3	\$ 13.707.900,00
TimeInformer (licencia)	\$ 5.070,00	1	100	507000	3	\$ 18.252.000,00
TimeInformer (prolongación anual de soporte técnico, 30% del pago inicial por licencias)	\$ 1.170,00	-	-	-	-	\$ 3.888.000,00
						\$ 35.847.900,00

4to año						
TimeInformer MSSP (servicio)	\$ 659,10	5	10	32955	4	\$ 29.009.160,00
TimeInformer (licencia)	\$ 6.591,00	1	100	659100	4	\$ 31.636.800,00
TimeInformer (prolongación anual de soporte técnico, 30% del pago inicial por licencias)	\$ 1.521,00	-	-	-	-	\$ 9.363.600,00
<b>TOTAL</b>						\$ 70.009.560,00

### 3.4 Proyecciones de costos y gastos

A continuación, se especificarán los costos y gastos correspondientes en un periodo de 4 años. Todos los costos de producción y gastos administrativos reflejaran de manera proyectiva los índices de inflación preconcebidos a lo largo de 4 años, lo que equivale computar a los valores de arranque un 30% año tras año.

Gastos y costos. Primer año						
Descripción	unidad	valor unitario	cantidad	Costo	Gastos y costos anual por Rubro	total
<b>Gastos Generales</b>						<b>\$ 1.944.000,00</b>
Alquiler de servidor	mes	\$ 13.500,00	1	\$ 13.500,00	\$ 162.000,00	
<b>Gastos Administrativos</b>						
Nomina personal	mes	\$ 406.280,00	1	\$ 406.280,00	\$ 4.875.360,00	\$ 5.315.760,00
gastos legales y contables	mes	\$ 36.700,00	1	\$ 36.700,00	\$ 440.400,00	
<b>Gastos de Ventas</b>						
Publicidad	mensual	\$ 20.000,00	1	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
<b>total</b>						<b>\$ 7.499.760,00</b>
<b>costo de producción</b>						<b>\$ 1.176.000,00</b>
nomina de consultores	mes	\$ 98.000,00	1	98.000,00	\$ 98.000,00	
						<b>\$ 8.675.760,00</b>

<b>Gastos y costos. Segundo año</b>							
Descripción	unidad	valor unitario	cantidad	Costo	Gastos y costos anual por Rubro	total	
<b>Gastos Generales</b>					\$ 333.756,00	\$	
						\$ 4.005.072,00	
Alquiler de servidor	mes	\$ 27.813,00	1	\$ 27.813			
<b>Gastos Administrativos</b>					\$ 6.337.968,00	\$	
Nomina personal administrativo	mes	\$ 528.164,00	1	\$ 528.164,00			\$
gastos legales y contables	mes	\$ 47.710,00	1	\$ 47.710,00		\$ 572.520,00	\$ 6.910.488,00
<b>Gastos de Ventas</b>					\$ 312.000,00	\$ 312.000,00	
Publicidad	mensual	\$ 26.000	12	\$ 312.000,00			\$
						\$ 11.227.560,00	
<b>costo de producción</b>					\$ 254.800,00	\$	
nomina de consultores	mes	\$ 127.400	2	254.800,00			\$ 3.057.600,00
						\$ 14.285.160,00	

<b>Gastos y costos. Tercer año</b>							
Descripción	unidad	valor unitario	cantidad	Costo	Gastos y costos anual por Rubro	total	
<b>Gastos Generales</b>					\$ 433.882,80	\$	
						\$ 5.206.593,60	
alquiler de servidor	mes	\$ 36.157	1	\$ 36.157			
<b>Gastos Administrativos</b>					\$ 8.239.358,40	\$	
Nomina personal administrativo	mes	\$ 686.613	1	\$ 686.613,20			\$
gastos legales y contables	mes	\$ 62.023	1	\$ 62.023,00		\$ 744.276,00	\$ 8.983.634,40
<b>Gastos de Ventas</b>					\$ 405.600,00	\$ 405.600,00	
Publicidad	mensual	\$ 33.800	12	\$ 405.600,00			\$
						\$ 14.595.828,00	
<b>costo de producción</b>					\$ 496.860,00	\$	
nomina de consultores	mes	\$ 165.620	3	496.860,00			\$ 5.962.320,00
						\$ 20.558.148,00	

Gastos y costos. Cuarto año						
Descripción	unidad	valor unitario	cantidad	Costo	Gastos y costos anual por Rubro	total
<b>Gastos Generales</b>						<b>\$ 6.768.571,68</b>
Alquiler de oficina	mes	\$ 47.004	1	\$ 47.004	<b>\$ 564.047,64</b>	
<b>Gastos Administrativos</b>						
Nomina personal administrativo	mes	\$ 892.597	1	\$ 892.597,16	<b>\$ 10.711.165,92</b>	<b>\$ 11.678.724,72</b>
gastos legales y contables	mes	\$ 80.630	1	\$ 80.629,90	<b>\$ 967.558,80</b>	
<b>Gastos de Ventas</b>						<b>\$ 527.280,00</b>
Publicidad	mes	\$ 43.940	12	\$ 43.940,00		<b>\$ 527.280,00</b>
						<b>\$ 18.974.576,40</b>
<b>costo de producción</b>					<b>\$ 10.334.688,00</b>	
nomina de consultores	mes	\$ 215.306	4	<b>\$ 861.224,00</b>		
						<b>\$ 29.309.264,40</b>

### 3.5 Estado de resultados y flujos de caja.

Con los datos expuestos, se presenta el resumen de ingresos y egresos del presente proyecto, considerando los índices de amortización de activos, y los costos de producción y gastos administrativos y de venta.

#### 3.5.1 Escenario normal

Tabla 7. Flujo de caja. Escenario normal

ESCENARIO NORMAL					
RUBRO	AÑOS				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
inversión inicial	<b>\$ 1.611.181</b>				
Ingresos		<b>\$ 4.770.000</b>	<b>\$ 15.642.000</b>	<b>\$ 35.847.900</b>	<b>\$ 70.009.560</b>
Costo de producción		\$ 1.176.000	\$ 3.057.600	\$ 5.962.320	\$ 10.334.688
Utilidad Bruta		<b>\$ 3.594.000</b>	<b>\$ 12.584.400</b>	<b>\$ 29.885.580</b>	<b>\$ 59.674.872</b>
Gastos Generales		\$ 1.944.000	\$ 4.005.072	\$ 5.206.594	\$ 6.768.572
Gastos Administrativos		\$ 5.315.760	\$ 6.910.488	\$ 8.983.634	\$ 11.678.725
Gastos de Ventas		\$ 240.000	\$ 312.000	\$ 405.600	\$ 527.280
Utilidad de Operación		<b>-\$ 3.905.760</b>	<b>\$ 1.356.840</b>	<b>\$ 15.289.752</b>	<b>\$ 40.700.296</b>
Amortización de activos fijos		\$ 99.646	\$ 99.646	\$ 99.646	\$ 99.646

Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 4.005.406	\$ 1.257.194	\$ 15.190.106	\$ 40.600.649
Impuestos ganancias e II.BB (35%+4%=39%)			\$ 490.306	\$ 5.924.141	\$ 15.834.253
Utilidad Neta		-\$ 4.005.406	\$ 766.888	\$ 9.265.965	\$ 24.766.396

### 3.5.2 Escenario pesimista

El escenario pesimista se calcula en función de una caída de ventas acumulados en el periodo de cuatro años del 30% en relación al escenario normal.

Tabla 8. Flujo de caja. Escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
RUBRO	AÑOS				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
inversión inicial	\$ 1.611.181				
Ingresos		\$ 3.339.000	10.949.400	25.093.530	\$ 49.006.692
Costo de producción		\$ 1.176.000	3.057.600	5.962.320	\$ 10.334.688
Utilidad Bruta		\$ 2.163.000	7.891.800	19.131.210	\$ 38.672.004
Gastos Generales		\$ 1.944.000	4.005.072	5.206.594	\$ 6.768.572
Gastos Administrativos		\$ 5.315.760	6.910.488	8.983.634	\$ 11.678.725
Gastos de Ventas		\$ 240.000	\$ 312.000	\$ 405.600	\$ 527.280
Utilidad de Operación		-\$ 5.336.760	-\$ 3.335.760	\$ 4.535.382	\$ 19.697.428
Amortización de activos fijos		\$ 99.646	\$ 99.646	\$ 99.646	\$ 99.646
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 5.436.406	3.435.406	4.435.736	\$ 19.597.781
Impuestos ganancias e II.BB (39%)				\$ 1.729.937	\$ 7.643.135
Utilidad Neta		-\$ 5.436.406	3.435.406	2.705.799	\$ 11.954.647

### 3.5.3 Escenario optimista

Para este escenario se estima un 30% superior en ventas en el periodo de 4 años, en comparación al escenario normal. Cabe señalar asimismo que el número de consultores por año es superior a los escenarios presentados anteriormente.

Tabla 9. Flujo de caja. Escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA					
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑOS AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
inversión inicial	\$ 1.611.181				
Ingresos		\$ 6.201.000,00	\$ 20.334.600,00	\$ 46.602.270,00	\$ 91.012.428,00
Costo de producción		\$ 1.176.000	\$ 3.057.600	\$ 5.962.320	\$ 10.334.688
Utilidad Bruta		\$ 5.025.000	\$ 17.277.000	\$ 40.639.950	\$ 80.677.740
Gastos Generales		\$ 1.944.000,00	\$ 4.005.072,00	\$ 5.206.593,60	\$ 6.768.571,68
Gastos Administrativos		\$ 5.315.760,00	\$ 6.910.488,00	\$ 8.983.634,40	\$ 11.678.724,72
Gastos de Ventas		\$ 240.000,00	\$ 312.000,00	\$ 405.600,00	\$ 527.280,00
Utilidad de Operación		-\$ 2.474.760,00	\$ 6.049.440,00	\$ 26.044.122,00	\$ 61.703.163,60
Amortización de activos fijos		\$ 99.646,20	\$ 99.646,20	\$ 99.646,20	\$ 99.646,20
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 2.574.406,20	\$ 5.949.793,80	\$ 25.944.475,80	\$ 61.603.517,40
Impuestos ganancias e II.BB (39%)			\$ 2.320.419,58	\$ 10.118.345,56	\$ 24.025.371,79
Utilidad Neta		-\$ 2.574.406,20	\$ 3.629.374,22	\$ 15.826.130,24	\$ 37.578.145,61

### 3.6 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

A la hora de calcular la viabilidad de un proyecto de inversión, uno de los métodos más populares y utilizados son los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). El primero se basa en estimar los flujos netos de caja futuros, es decir, los ingresos menos los gastos que prevé la empresa que va a tener, y actualizarlos al momento presente, para lo cual debe de aplicar la tasa de interés que estime oportuna. Finalmente, se le debe de restar toda la inversión que ha tenido que acometer para realizar el proyecto.

El segundo método representa la tasa de interés o rentabilidad que genera el proyecto, esa tasa es también la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto.

A continuación, se muestran los resultados arrojados, utilizando como herramienta de cálculo las formulas VAN y TIR de Microsoft Excel para los escenarios planteados:

Tabla 10. VAN y TIR

	<b>ESCENARIO NORMAL</b>	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>
Inversión	-\$ 1.611.181,00	-\$ 1.611.181,00	-\$ 1.611.181,00
f1	-\$ 4.005.406,20	-\$ 5.436.406,20	-\$ 2.574.406,20
f2	\$ 766.888,22	-\$ 3.435.406,20	\$ 3.629.374,22
f3	\$ 9.265.964,54	\$ 2.705.798,84	\$ 15.826.130,24
f4	\$ 24.766.396,13	\$ 11.954.646,65	\$ 37.578.145,61
%	45%	45%	45%
VAN	\$ 3.195.329,14	<b>\$ -2.346.538,24</b>	\$ 8.297.716,95
TIR =	85%	13%	147%

Entonces, para el escenario normal la tasa de retorno del proyecto es del 85% en razón a los bajos costos de producción, la amplitud del mercado y viabilidad del proyecto. El valor presente del proyecto es positivo alcanzando una cifra de \$ 3.195.329,14.

## 4 CONCLUSIONES

Ante una idea de inversión dentro de una organización, es necesario comenzar con la evaluación del proyecto, para poder hallar las distintas alternativas de colocación de fondos y los resultados que se obtendrían de las mismas. Esta tarea es primordial, sobre todo con la inestabilidad económica de nuestro país, lo que requiere profundizar al máximo los estudios a fin de pronosticar con el mayor grado de previsibilidad el futuro de los negocios. Todo esto para poder perpetuarse, prosperar en el mercado y asignar de manera eficaz los recursos con los que se cuenta.

Tomando como base las consideraciones técnicas, organizativas, comerciales y económicas el presente plan de negocio se erige como una empresa de tecnologías de la información que presenta argumentos para considerarla rentable.

Por otra parte, el análisis de la viabilidad comercial el plan de negocio apuesta al marketing digital, con fuerte presencia en las redes sociales.

Respecto de análisis financiero, los indicadores económicos del escenario normal son positivos, demostrando la tasa de retorno del proyecto del 85% en razón a los bajos costos de producción, la amplitud del mercado y viabilidad del proyecto. El valor presente del proyecto es positivo alcanzando una cifra de \$ 3.195.329,14.

Asimismo, las variaciones en el comportamiento de cada escenario responden fundamentalmente a factores externos como el económico, en donde variables como los niveles de desempleo, inflación o incremento de salarios, entre otros, tienen un alto impacto en el acceso a servicios informáticos. Con esto podemos afirmar que al tener un valor actual neto positivo el proyecto permite recuperar la inversión según las reglas de decisiones de los indicadores de rentabilidad.

Cabe destacar que, si bien los resultados del proyecto muestran que es rentable, no significa que garanticen rentabilidad a lo largo del tiempo teniendo en cuenta poca previsibilidad y gran turbulencia económica que el mundo está atravesando debido a la crisis sanitaria actual – una circunstancia que puede representar tanto una amenaza como una gran oportunidad para la exitosa implementación de nuevos negocios en el rubro del teletrabajo que seguramente ha venido para quedarse.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Albrieu, R. (2020). *Oportunidades y límites del teletrabajo en Argentina*. Recuperado el 15 de 03 de 2021, de <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2020/04/Albrieu-abril-2020-Oportunidades-y-limites-del-teletrabajo-en-Argentina...-3.pdf>
- Burbules, N. C. (2001). *Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información*. Recuperado el 12 de 06 de 2017, de [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/3/EEDU\\_Burbules-Callister\\_Unidad\\_3.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/3/EEDU_Burbules-Callister_Unidad_3.pdf)
- Català, J. M. (2019). *Los influencers y el marketing digital, una convivencia necesaria*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de <http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero11/dossier/jmcatala.htm>
- Chase, R., Jabob, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. Recuperado el 20 de 02 de 2021, de [https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi\\_blog/r/Administracion\\_de\\_Operaciones\\_-\\_Completo.pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf)
- Davis, F. (2003). *Conceptos de formulación estratégica*. Mexico: Pearson Educación .
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hitt, M. B. (2006). *Administración* (novena edición ed.). Pearson Educación. Obtenido de [https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter\\_redacted.pdf](https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted.pdf)
- Jones, C. (2018). *La interacción entre los factores culturales y las actividades de marketing de las empresas multinacionales con un enfoque en Guinness*. Recuperado el 10 de 07 de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/23951/1/TFG%20-%20Jones%2C%20Colm..pdf>
- Kádeková, Z. &. (2018). *Influencer Marketing as a modern phenomenon creating a new frontier for virtual opportunities*. *Communication Toda*. Recuperado el 10 de 01

de 2021, de <https://www.communicationtoday.sk/download/22018/06.-KADEKOVA-HOLIENCINOVA-%25E2%2580%2593-CT-2-2018.pdf>

Koontz, H., & O'Donnell, C. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Los Angeles: 14° Edición. Mc Graw Hill .

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (P. EDUCACIÓN, Ed.) Recuperado el 12 de 10 de 2017, de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)

Lenguita, P., Duhalde, S., & Villanueva, M. M. (s.f.). *Las formas de control laboral en tiempos de la teledisponibilidad. Análisis sobre la organización del teletrabajo a domicilio en Argentina*. Recuperado el 20 de 02 de 2021, de <https://www.aset.org.ar/congresos/7/12016.pdf>

Levit, T. (1964). *La miopía del marketing*. Recuperado el 20 de 02 de 2021, de <http://www.estudiantes.com.uy/docs/miopía.pdf>

Ley 25248. (2000). Contrato de Leasing. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 20 de 08 de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar>

Llano García, A. (2018). *Marketing de influencias, la nueva era del consumo*. Recuperado el 06 de 01 de 2021, de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/79363/MARKETING%20DE%20INFLUENCIAS,%20LA%20NUEVA%20ERA%20DEL%20CONSUMO.pdf?sequence=1>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercado* (quinta edición ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Martins da Roch, C. T. (2018). *Telework: conceptualization and issues for analysis*. Recuperado el 11 de 05 de 2021, de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100152&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100152&script=sci_arttext&tlng=en)

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. Moreno. Argentina: Rel.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 edición ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 18 de 07 de 2018, de

[https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Scheinson, D., & Saroka, R. (2000). *La huella digital*. (F. OSDE, Editor) Recuperado el 02 de 11 de 2017, de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/huella.pdf>

**Anexo I:**  
*Whitepaper*  
sobre Teletrabajo  
por SearchInform

# SEARCHINFORM

RISK AND COMPLIANCE MANAGEMENT

## ¿Cómo evaluar productividad de los empleados que trabajan desde casa?



# TELETRABAJO EN LA NUEVA NORMALIDAD

Trabajar desde casa es parte de la estrategia para que las empresas y empleados puedan mantenerse en el mercado. Las condiciones de teletrabajo serán determinantes para las compañías en el futuro. Se puede considerar trabajo remoto o teletrabajo a toda actividad realizada fuera de la oficina, que en tiempos normales se ejecutaba dentro de las empresas. Algunas compañías enviaron a sus empleados a trabajar en sus casas y en muchas llegaron a un acuerdo entre empleador y trabajador para la prestación de servicios fuera de la empresa.

## ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DEL TRABAJO REMOTO?

- **Tener un horario flexible:** en aquellos casos que las tareas lo permitan,
- **Tiempo:** para ir a la oficina hay que vestirse adecuadamente, viajar, luego comer fuera, las pausas para el café o para fumar, a lo largo del día suman mucho tiempo. Trabajar remotamente elimina todas esas pérdidas,
- **Nuevas oportunidades:** para las empresas, reducir costos fijos, alquilar mantenimiento y orientar esos gastos en una infraestructura adecuada y prácticas para desarrollar nuevos servicios a clientes también de manera remota,
- **Mayor productividad:** existen estadísticas donde destacan que más del 77% de los profesionales se sienten más productivos cuando trabajan de forma remota y un 30% dice que tienden a producir más en menos tiempo cuando trabajan desde casa. Concluyen que se debe a menos distracciones y a un mayor grado de autonomía y control sobre su rutina diaria,
- **Ahorro de dinero:** viajar toma tiempo y cuesta dinero; tiempo personal y dinero que se puede utilizar para otro fin.



## ¿QUÉ DEBEMOS CONSIDERAR PARA QUE EL TELETRABAJO SEA EFICIENTE?

No todo son beneficios. Implementar el trabajo remoto en medio de una pandemia global implica que los trabajadores y empleadores deban considerar una serie de desafíos a superar. Factores como las relaciones interpersonales del trabajador que desarrolla para su actividad, el ambiente de trabajo en el hogar, la capacitación en el uso de herramientas digitales o la posibilidad de contar con un espacio seguro de trabajo en su casa.



## Algunos de los desafíos a tener en cuenta para aplicar el teletrabajo, a partir de la experiencia de los especialistas:

- Contar con empleados “digitales”: con habilidades tecnológicas generales (diseño web, gestión de redes sociales, etc.). “Las empresas esperan que los empleados manejen todo tipo de herramientas digitales. Incluso para puestos de nivel inicial y más aún para empleados remotos”, plantea Forbes.
- Desconectarse del trabajo: es fácil para los trabajadores remotos a tiempo completo convertirse en adictos al trabajo, especialmente cuando las tareas son numerosas y los plazos se cierran. Muchos encuentran la solución estableciendo un horario de trabajo razonable, pero flexible para la mayoría de sus días. Ello depende de la organización de rutinas que el trabajador pueda construir.
- Interacción: comunicarse con “los otros” vía Zoom, no es lo mismo que un encuentro cara a cara. La oficina es un espacio de contención para los empleados.
- Salud física y mental: muchos teletrabajadores se quejan de nuevos o mayores problemas, dolores de cabeza, de espalda y cuello, dificultad para dormir, entre otros.
- Ciberseguridad en el hogar: grandes empresas han sido víctimas de ataques de ciberseguridad y violaciones masivas de datos. No todas las corporaciones están preparadas para un buen control de las políticas de seguridad para los empleados remotos y para las Pymes esta práctica está prácticamente descuidada. Otra encuesta destaca que el 38% de los trabajadores remotos de Pymes, no cuentan con soporte tecnológico cuando trabajan desde la casa.
- Contar con una organización adecuada para el trabajo desde casa es importante para minimizar el malestar, incluyendo el mobiliario adecuado y un monitor externo de mayor tamaño que se pueda ajustar ergonómicamente a la altura natural de los ojos. El tiempo para la pausa también es importante, dado que en la oficina están incorporados al día laboral, como dijimos estirarse, levantarse para buscar un café, salir a almorzar, etc. se presentan a ritmos diferentes cuando se trabaja de forma remota.



## ¿QUÉ MITOS SON DESMENTIDOS?

- Dedicación de los colaboradores: un estudio de Adecco señala que el 42% de los trabajadores le dedica más horas al trabajo desde su casa que en la oficina, mientras que un 40% cumple exactamente las mismas horas como si estuviera en su lugar de trabajo y sólo el 18% admite trabajar menos horas desde su hogar. Además, 6 de cada 10 encuestados afirman que trabajan más relajados desde su vivienda que yendo a la oficina.
- Oficina vs. Hogar: muchos pensaban que compartir el espacio físico era necesario para una buena comunicación. Según la encuesta el 60% de los colaboradores afirma estar conectado con su equipo mientras que apenas el 2% dice que no consigue una relación fluida a la distancia.

Por eso, en esta modalidad, es vital brindar continuidad y fluidez a la información necesaria para que los equipos puedan trabajar de modo organizado, al tiempo que ofrece contención a los colaboradores y de manera segura para las organizaciones.

Todo indica que el home office llegó para quedarse. Entonces, en este libro les mostraremos cómo se puede controlar la productividad en la oficina remota y revelaremos capacidades poco conocidas de sistemas de Prevención de Fraudes y fugas de información.





## OPCIONES DE MONITOREO

En el mercado encontramos métodos de control gratuitos, pero suelen ser ineficaces ya que incluyen la recolección de reportes diarios en el formato 'tarea – tiempo dedicado a la tarea' y llamadas durante el día. Un método un poco más complejo implica la participación del administrador de sistemas.

Para supervisar trabajo de los empleados en sus computadoras puede establecer una conexión RDP oculta a los escritorios de los ordenadores. La opción no es la más conveniente desde el punto de vista técnico, porque es imposible controlar varios empleados desde un PC y tener una imagen completa del día.

Los programas específicos para el monitoreo de las actividades laborales y el control horario ofrecen más posibilidades. Por ejemplo, [TimeInformer](#) supervisa las acciones de los empleados en sus PCs, registra las horas de llegada y salida, analiza la actividad en los sitios y las aplicaciones.

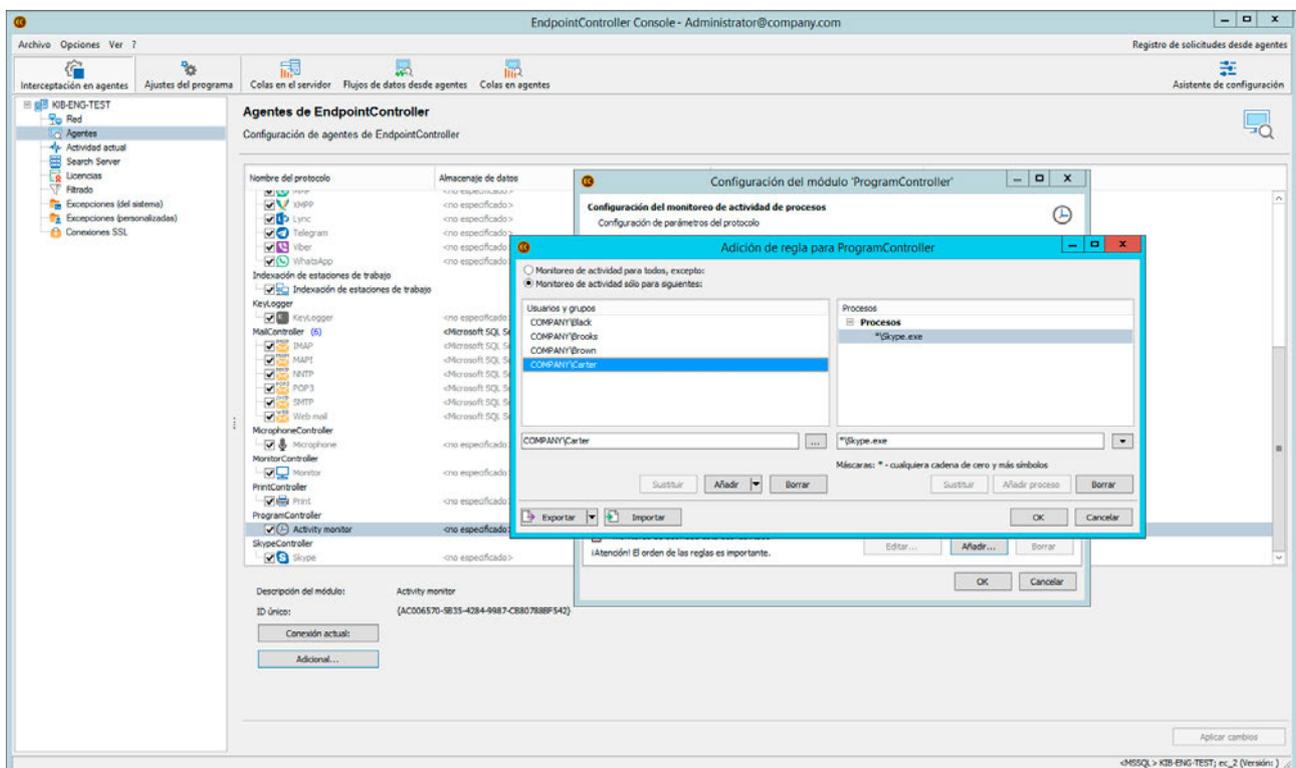
El programa convierte la información recopilada en reportes, de los cuales se puede entender quién ha trabajado con diligencia y quién se ha pasado medio día en YouTube o en las redes sociales.

Un sistema DLP típico no está preparado para evaluar la productividad del personal o preservar la seguridad de trabajo remoto. Es necesario contar con un DLP moderno con capacidades ampliadas. Ya que este es el método más completo, veamos cómo lo hace a modo de ejemplo el módulo ProgramController de [SearchInform Risk Monitor](#) – herramienta que además de facilitar el monitoreo de los usuarios también protege a la compañía contra las pérdidas de datos confidenciales, fraude corporativo y otros incidentes de seguridad que implica el factor humano.





**Determine los empleados que Ud. desea monitorear.** Tal vez quiera excluir de esta lista a los empleados que rara vez trabajan en la computadora (por ejemplo, mensajeros, conductores). Estos ajustes se configuran en la consola de EndpointController.



Pasemos a las tareas específicas y analicemos los instrumentos y reportes principales tomando como ejemplos los casos reales de la práctica de clientes de SearchInform.



# OBSERVACIÓN DEL HORARIO DE TRABAJO

**Caso.** Unos empleados trabajando desde casa estaban enviando reportes al gerente al final de la jornada laboral. La empresa había instalado el módulo ProgramController de [SearchInform Risk Monitor](#), y el departamento de seguridad pronto detectó una inconsistencia. Los empleados sólo estaban presentes en la reunión de trabajo de la mañana, y si nadie tenía preguntas adicionales o tareas urgentes, después de la reunión apagaban sus computadoras.

En AnalyticConsole, podemos establecer un calendario laboral para el control adecuado de horas de trabajo. Para cada día de la semana, seleccionamos las horas de trabajo, la hora de almuerzo y fines de semana (sábado, domingo, feriados). Los ajustes pueden configurarse para todo el año o sólo para el período de trabajo remoto.

The screenshot shows the 'Ajustes' (Settings) page in the SearchInform Risk Monitor application. The 'ProgramController' module is selected in the sidebar. The main content area displays the 'ProgramController' configuration window, which includes a calendar for November 2020 and a table for setting work hours and breaks for each day of the week. A dialog box titled 'Especifique intervalo de tiempo' (Specify time interval) is open, showing a time range from 09:00:00 AM to 06:00:00 PM. The interface also includes a 'Guardar' (Save) button and a 'Cancelar' (Cancel) button at the bottom.



Se puede monitorear salidas tempranas con la ayuda del reporte **Salidas tempranas**, que se genera para todos los usuarios o tan solo para seleccionados. El programa puede enviar el reporte a su correo electrónico cada mañana. Así se puede definir un horario más estricto y determinar rápidamente quién sale temprano.

También se puede usar el reporte **Llegadas tardías** para evaluar la jornada laboral. El reporte se ajusta de forma similar. Y para analizar tanto las salidas tempranas como llegadas tardías, utilizamos el reporte **Información detallada por usuario**. Muestra la imagen completa de las salidas y llegadas de los empleados, así como el tiempo de actividad/inactividad en la computadora durante el período seleccionado. Este reporte puede ser útil a final de mes para determinar, por ejemplo, cuántas horas el empleado ha trabajado de más e incluir la paga de las horas extras en su salario. También para estos objetivos sirven los reportes **Planilla de asistencia** y **Planilla horaria**.





## CONTROL DE EMPLEADOS DESHONESTOS

**Caso.** Según el mensajero corporativo mostraba que un empleado se encontraba activo en línea durante toda la jornada laboral, sin embargo, ProgramController detectó que la computadora del usuario durante mucho tiempo no tuvo actividad. El servicio de seguridad informó a su supervisor sobre la situación, y el supervisor llamó a su subordinado y resultó que el empleado estaba haciendo tareas domésticas y dejaba el portátil corporativo encendido.

Para obtener reportes más precisos, en los ajustes configuramos el intervalo de horas de trabajo y actividad umbral. Por ejemplo, el intervalo permitido del tiempo de llegada/salida es de 10 minutos, y la duración de la sesión activa en la computadora es al menos siete horas. Entonces el programa no considerará como infractor a aquel empleado quien encienda su portátil a las 9:01 o lo deje sin usar durante dos horas en total durante el día. Tendrá menos resultados falsos positivos y no perderá incidentes realmente importantes.

El reporte **Período de inactividad** ayudará a identificar a aquellos empleados que se dispersan o no se acostumbran a la nueva modalidad de trabajo remoto. El reporte se genera en la base de tres parámetros claves – intervalo de tiempo de trabajo, tiempo de almuerzo y pausas permitidas entre los procesos (por ejemplo, 10 minutos). El programa considera la sesión como inactiva si el mouse o teclado está inactivo durante dos minutos o más.





Además, se puede identificar a los usuarios que se toman descansos frecuentes en la pestaña **Búsqueda** por la fuente de datos **UserActivity**. Esos descansos se muestran como espacios blancos en el gráfico de actividad de procesos y sitios. Los espacios blancos frecuentes pueden indicar un problema con la manera que organiza el día el empleado y permite corregir desvíos.

**Búsqueda - Consola analítica::Administrator@company.com::DC: localhost**

Grupos: <No seleccionado>

Fecha de intercepción:  Tiempo relativo  Período  No especificado

Usuario

Búsqueda por frase

Búsqueda por combinación de frases

Búsqueda por contenido similar

Búsqueda por diccionario

Búsqueda por número de teléfono

Búsqueda por formulario

Comunes: Combinar usando:  OR

Nombre de computadora

Dominio

Dirección IP

Dirección MAC

Mostrar todo...

UserActivity: Combinar usando:  OR

Nombre de proceso

URL

Duración

Título

Buscar en resultados Eliminar Buscar

Documento(s) mostrado: 540 (540) Tiempo de selección: 3 seg

Filtro por tipos: Todos resultados Vista de tabla Exportación de la lista Búsqueda por contenido similar Ir a los módulos

Drag a column header here to group by that column

Núm.	Fecha/Tiempo	Computadora	Usuario	Fecha de fin	Duración
1	2/28/2018 9:25:00...	Holmes.company.com	Alex Holmes (Holmes@com...	2/28/2018 6:15:00...	05:51:00
2	2/28/2018 9:20:00...	Richards.company.com	Rebecca Richards (Richards...	2/28/2018 5:50:00...	04:53:00
3	2/28/2018 9:15:00...	Webber.company.com	Jessica Webber (Webber@...	2/28/2018 6:00:00...	04:44:00
4	2/28/2018 9:08:00...	Ridley.company.com	Ronald Ridley (Ridley@compa...	2/28/2018 6:15:00...	05:08:00
5	2/28/2018 9:07:00...	Smith.company.com	Harry Smith (Smith@compa...	2/28/2018 6:15:00...	05:24:00
6	2/28/2018 9:05:00...	Turner.company.com	Christopher Turner (Turner...	2/28/2018 5:51:00...	04:47:00
7	2/28/2018 9:05:00...	Grey.company.com	Jason Grey (Grey@compa...	2/28/2018 5:53:00...	04:54:00
8	2/28/2018 8:58:00...	Carter.company.com	Martha Carter (Carter@co...	2/28/2018 5:55:00...	06:22:00
9	2/28/2018 8:58:00...	Mayer.company.com	Stanley Mayer (Mayer@co...	2/28/2018 6:00:00...	06:03:00
10	2/28/2018 8:54:00...	Stewart.company.com	Tom Stewart (Stewart@co...	2/28/2018 5:55:00...	05:47:00
11	2/28/2018 8:50:00...	Jones.company.com	Mathew Jones (Jones@com...	2/28/2018 6:01:00...	06:08:00
12	2/28/2018 8:50:00...	Murphy.company.com	Daniel Murphy (Murphy@co...	2/28/2018 5:40:00...	04:51:00
13	2/28/2018 8:50:00...	Hall.company.com	Nancy Hall (Hall@company...	2/28/2018 5:55:00...	05:06:00

Página: 1 / 1

Procesos (núm.: 11, tiempo total: 3:57:00 AM)

Inicio	Fin	Duración	Proceso	Ruta completa	Título	Producto
09:05:00	09:20:00	00:15:00	outlook.exe	c:\program files (x86)\microsoft office\of Outlook	Outlook	Microsoft Off
09:35:00	09:56:00	00:21:00	skype.exe	c:\program files (x86)\skype\phone\skyp Skype	Skype™ 7.40	Skype™ 7.40
10:10:00	10:30:00	00:20:00	foxitreader.exe	c:\program files (x86)\foxit software\fox The Dark Tower	Foxit Reader	Foxit Reader
10:55:00	11:50:00	00:55:00	excel.exe	c:\program files (x86)\microsoft office\of Microsoft Excel - Book1	Microsoft Excel	Microsoft Off
11:50:00	12:10:00	00:20:00	x-lite.exe	c:\program files (x86)\counterpath\x-lite X-Lite	X-Lite	X-Lite
14:05:00	14:35:00	00:30:00	winword.exe	c:\program files (x86)\microsoft office\of Doc1 - Microsoft Word	Microsoft Word	Microsoft Off
14:50:00	15:30:00	00:40:00	foxitreader.exe	c:\program files (x86)\foxit software\fox The Dark Tower	Foxit Reader	Foxit Reader
16:00:00	16:10:00	00:10:00	outlook.exe	c:\program files (x86)\microsoft office\of Outlook	Outlook	Microsoft Off
16:45:00	16:55:00	00:10:00	skype.exe	c:\program files (x86)\skype\phone\skyp Skype	Skype™ 7.40	Skype™ 7.40

Sitios (núm.: 2, tiempo total: 12:50:00 AM)

Inicio	Fin	Duración	URL
12:10:00	12:50:00	00:40:00	netflix.com
16:30:00	16:40:00	00:10:00	netflix.com





# MONITOREO DE NAVEGACIÓN EN INTERNET

**Caso.** Un empleado trabajando desde casa no cumplía con los plazos establecidos para entregar su trabajo. El análisis de la productividad con ProgramController demostró que el empleado miraba series de TV por su navegador durante la gran parte del horario laboral. El módulo MonitorController permitió además, al servicio de seguridad recopilar pruebas contundentes de las causas del incumplimiento con la ayuda de capturas de pantalla.

Por defecto, ProgramController clasifica los recursos web en diferentes grupos: derecho y justicia, sitios oficiales de gobierno, portales de anuncios, páginas de juegos, etc. Se puede añadir sus recursos corporativos, como un portal interno y CRM. Todos los sitios no reconocidos se encontrarán bajo el título de **Otros sitios**.

Reportes - Consola analítica:Administrator@company.com:DC: localhost

## Ajustes

- Marcas
- Ajustes de Monitor
  - Ajustes de Monitor
  - Opciones de LiveView
  - Opciones de LiveCam
  - Ajustes de exportación
- Ajustes de Micrófono
  - Ajustes de Micrófono
  - Opciones de LiveSound
- Ajustes de vista
  - Ajustes de Skype
  - Ajustes de IM
  - Ajustes de email
  - Nativo
  - PasswordController
- Ajustes de reportes
  - Interfaz
  - Ajustes de la lista de reportes
  - Ajustes de visualización de gráficos
  - Reglas de productividad
  - Productividad
  - Grupos de procesos/sitios web
  - ProgramController
  - Notificaciones
- Ajustes de File Audit
  - Ajustes generales
  - Configuración de criterios
- Configuraciones de cuarentena
  - Configuración general de cuarentena
  - Notificaciones
  - Acceso permitido
  - Biblioteca de consultas

### Grupos de procesos/sitios web

Proceso	Software	Color	Está...	Inicio último	Acti...
✓ Otros programas (7)					
✓ Otros sitios (13)					
✓ Abortos (0)					
✓ Asiones (79)					
✓ Alcohol y tabaco (21)					
✓ Almacenamientos web pe...					
✓ Alojamiento web (33)					
✓ Anonimizadores (Proxy) (...)					
✓ Anuncios web (75)					
✓ Archivos y discos (14)					
✓ Armas (24)					
✓ Biquini y ropa íntima (11)					
✓ Búsqueda de imágenes y ...					
✓ Caza y pesca (23)					
✓ Coches (688)					
✓ Compras (1560)					
✓ Computadoras e Internet...					
✓ Comunicaciones en Inter...					
✓ Consultas de búsqueda (0)					
✓ Contabilidad (3)					
✓ Contenido dinámico (0)					
✓ Contenido para niños (25)					
✓ Contenidos para adultos ...					
✓ Control remoto (22)					
✓ Correo electrónico web (...)					
✓ Cultos y ocultismo (70)					
✓ Cultura y artes (699)					
✓ De oficina (35)					
✓ Deportes (190)					
✓ Desnudez (2)					
✓ Dominios aparcados (51)					
✓ Drogas (0)					
✓ Economía doméstica y jar...					
✓ Economía y negocios (6191)					
✓ Email (3)					

Información sobre grupo

Icono:

Grupo: Alcohol y tabaco

Color:  

Máscara:

Guardar Crear Borrar





Para cada categoría de sitios, establecemos el factor de productividad y configuramos reglas para los grupos de usuarios. Es conveniente utilizar valores predeterminados: productivo (=1)<sup>1</sup>, neutral (=0,5)<sup>2</sup>, no productivo (=0)<sup>3</sup>, pero es posible personalizarlos. En los ajustes de reglas hay que tener en cuenta el tipo de actividad del empleado. Por ejemplo, un especialista en comunicaciones pasa muchas horas en las redes sociales, y es productivo si gestiona una página de la empresa en Facebook y el video blog corporativo en YouTube. Otra cosa es si un encargado de compras visita y permanece en estos sitios.

Para ver los sitios visitados durante el día, se puede usar la pestaña **Búsqueda** en AnalyticConsole. El programa visualiza los resultados en forma de tablas que muestran los sitios y la duración de la visita. Para refinar sus opciones de búsqueda, utilizamos filtros y condiciones de búsqueda. Esto ayudará, por ejemplo, a identificar los empleados que frecuentemente visitaban los sitios del grupo **Entretenimiento** durante la primera semana de trabajo remoto.

- 
- 1 Procesos marcados como productivos, están relacionados directamente a la especialidad de la persona o las necesidades del proceso productivo.*
  - 2 Procesos marcados como neutral, poco o muy poco relacionados directamente con la especialidad de la persona o las necesidades del proceso productivo, pero que pueden ser útiles y utilizados como auxiliares.*
  - 3 Procesos marcados como improductivos, no relacionados con la especialidad de la persona o las necesidades del proceso productivo, por ejemplo, sitios de entretenimiento*



Búsqueda - Consola analítica:Administrator@company.com:DC: localhost

Búsqueda 1

Grupos: <Ninguno seleccionado>

Fecha de intercepción:  Tiempo relativo  Período  No especificado

Comunes: Combinar usando:  OR

ProgramController: Combinar usando:  OR

Documento(s) mostrado: 1000 (3135) Tiempo de selección: 3 seg

#	Núm.	Tipo	Fecha/Tiempo	Computadora	Usuario	Proceso/URL	Duración	Producto
633			2/23/2018	Morris.company.com	Emma Morris (Morris@comp...	thomson.co.uk	00:30:00	Firefox
634			2/23/2018	Perry.company.com	Jack Perry (Perry@compar...	foxitreader.exe	01:15:00	Foxit Rea...
635			2/23/2018	Perry.company.com	Jack Perry (Perry@compar...	outlook.exe	00:30:00	Microsoft ...
636			2/23/2018	Perry.company.com	Jack Perry (Perry@compar...	skype.exe	00:40:00	Skype
637			2/23/2018	Perry.company.com	Jack Perry (Perry@compar...	winword.exe	02:10:00	Microsoft ...
638			2/23/2018	Perry.company.com	Jack Perry (Perry@compar...	x-lite.exe	01:05:00	X-Lite
639			2/22/2018	Hall.company.com	Nancy Hall (Hall@company...	foxitreader.exe	01:00:00	Foxit Rea...
640			2/22/2018	Hall.company.com	Nancy Hall (Hall@company...	nbc.com	00:30:00	Firefox
641			2/22/2018	Hall.company.com	Nancy Hall (Hall@company...	outlook.exe	01:00:00	Microsoft ...
642			2/22/2018	Hall.company.com	Nancy Hall (Hall@company...	photoshop.exe	01:50:00	Adobe Ph...
643			2/22/2018	Hall.company.com	Nancy Hall (Hall@company...	skype.exe	00:34:00	Skype
644			2/22/2018	Hall.company.com	Nancy Hall (Hall@company...	x-lite.exe	01:45:00	X-Lite
645			2/22/2018	Mitchell.company.com	Scott Mitchell (Mitchell@...	foxitreader.exe	01:40:00	Foxit Rea...

Procesos (núm.: 4, tiempo total: 1:50:00 AM)

#	Inicio	Fin	Duración	Proceso	Ruta completa	Título	Producto	Nombre de producto/Nombre original	Descripción
1	11:50:00	12:20:00	00:30:00	photoshop.exe	c:\program files (x86)\adobe\adobe pho\ Adobe Photoshop CS6 -	Adobe Photoshop C	Adobe Photoshop C	Photoshop.exe	Adobe Photoshop
2	12:25:00	12:35:00	00:10:00	photoshop.exe	c:\program files (x86)\adobe\adobe pho\ Adobe Photoshop CS6 -	Adobe Photoshop C	Adobe Photoshop C	Photoshop.exe	Adobe Photoshop
3	16:10:00	16:40:00	00:30:00	photoshop.exe	c:\program files (x86)\adobe\adobe pho\ Adobe Photoshop CS6 -	Adobe Photoshop C	Adobe Photoshop C	Photoshop.exe	Adobe Photoshop
4	17:30:00	18:10:00	00:40:00	photoshop.exe	c:\program files (x86)\adobe\adobe pho\ Adobe Photoshop CS6 -	Adobe Photoshop C	Adobe Photoshop C	Photoshop.exe	Adobe Photoshop

También se puede seguir la actividad de los empleados en línea en la pestaña **Actividad actual** donde se puede ver el número de usuarios activos, inactivos, tardíos y ausentes en ese momento.

Actividad actual - Consola analítica:Administrator@company.com:DC: localhost

KIB-ENG-TEST.company.com: De: 09:00 a 18:00 | 02/14/2018 | Buscar en nombre de usu: Dominio: company.com

Actividad en línea de usuarios

Lista de empleados

#	ID	Activo	Nombre de usuario c	Computadora	Dominio	Inicio de tra	Actividad últ	Duración total	Mensaje últ	Activo	No activo	% de tiempo act	Proceso	IP	Título de ventana
11			Harry Smith	Smith.company.com	company.com	08:50:00	18:15:00	09:25:00	18:15:00	05:41:00	03:44:00	69 %	foxitreader.exe		Harry Potter and the S
12			Henry Brooks	Brooks.company.com	company.com	08:50:00	17:50:00	09:00:00	17:50:00	05:06:00	03:54:00	56 %	winword.exe		Doc1 - Microsoft Word
13			Jack Perry	Perry.company.com	company.com	08:50:00	18:10:00	09:20:00	18:10:00	04:56:00	04:24:00	53 %	winword.exe		Doc1 - Microsoft Word
14			Jason Grey	Grey.company.com	company.com	08:45:00	17:56:00	09:11:00	17:56:00	05:17:00	03:54:00	57 %	indeed.com		Indeed resume Search
15			Jessica Webber	Webber.company.com	company.com	08:55:00	18:00:00	09:05:00	18:00:00	05:04:00	04:01:00	55 %	freshbooks.com		FreshBooks - Mozilla Fir
16			John Pierce	Pierce.company.com	company.com	08:50:00	18:15:00	09:25:00	18:15:00	06:23:00	03:02:00	67 %	tv.bt.com		John Wick to Bill and Te
17			Martha Carter	Carter.company.com	company.com	09:08:00	17:50:00	08:47:00	17:50:00	06:12:00	02:35:00	70 %	nbc.com		Good Girls - NBC.com
18			Mary Tallor	Tallor.company.com	company.com	08:50:00	17:50:00	09:00:00	17:50:00	04:51:00	04:09:00	53 %	winword.exe		Doc1 - Microsoft Word
19			Mathew Jones	Jones.company.com	company.com	08:50:00	18:01:00	09:11:00	18:01:00	06:08:00	03:03:00	66 %	facebook.com		Company
20			Nancy Hall	Hall.company.com	company.com	08:50:00	17:55:00	09:05:00	17:55:00	05:06:00	03:59:00	56 %	photoshop.exe		Adobe Photoshop CS6
21			Paul Young	Young.company.com	company.com	08:45:00	18:15:00	09:30:00	18:15:00	06:16:00	03:14:00	65 %	games.co.uk		Marine Mahjong - Free
22			Rebecca Richards	Richards.company.com	company.com	09:20:00	17:50:00	08:30:00	17:50:00	04:53:00	03:37:00	57 %	cc.com		I Got Your Boobs - Ido
23			Ronald Ridley	Ridley.company.com	company.com	09:11:00	18:15:00	09:04:00	18:15:00	05:05:00	03:59:00	56 %	excel.exe		Microsoft Excel - Book1
24			Samantha Fox	Fox.company.com	company.com	09:14:00	17:55:00	08:41:00	17:55:00	05:51:00	02:50:00	67 %	nbc.com		Good Girls - NBC.com
25			Scott Mitchell	Mitchell.company.com	company.com	08:50:00	17:55:00	09:05:00	17:55:00	05:06:00	03:59:00	56 %	foxitreader.exe		Doc1

Actividad de usuario

0:00 1:00 2:00 3:00 4:00 5:00 6:00 7:00 8:00 9:00 10:00 11:00 12:00 13:00 14:00 15:00 16:00 17:00 18:00 19:00 20:00 21:00 22:00 23:00

08:50

17:55 17:45 18:00 18:00 18:01 17:55 17:45 18:00 18:00 18:01 17:55 17:45 18:00 18:00 18:01 17:55 17:45 18:00 18:00 18:01 17:55 17:45 18:00 18:00 18:01

08:45 09:10 09:05 09:20 08:50 08:45 09:10 09:05 09:20 08:50 08:45 09:10 09:05 09:20 08:50 09:13 09:10 09:12 09:20 08:50

— Tiempo de llegada (TOA) — Tiempo de salida (TOD) - - - Hora establecida de llegada - - - Hora establecida de salida

Seleccionado: 27

Activo: 0 de 27

No activo: 27

Tardío: 9

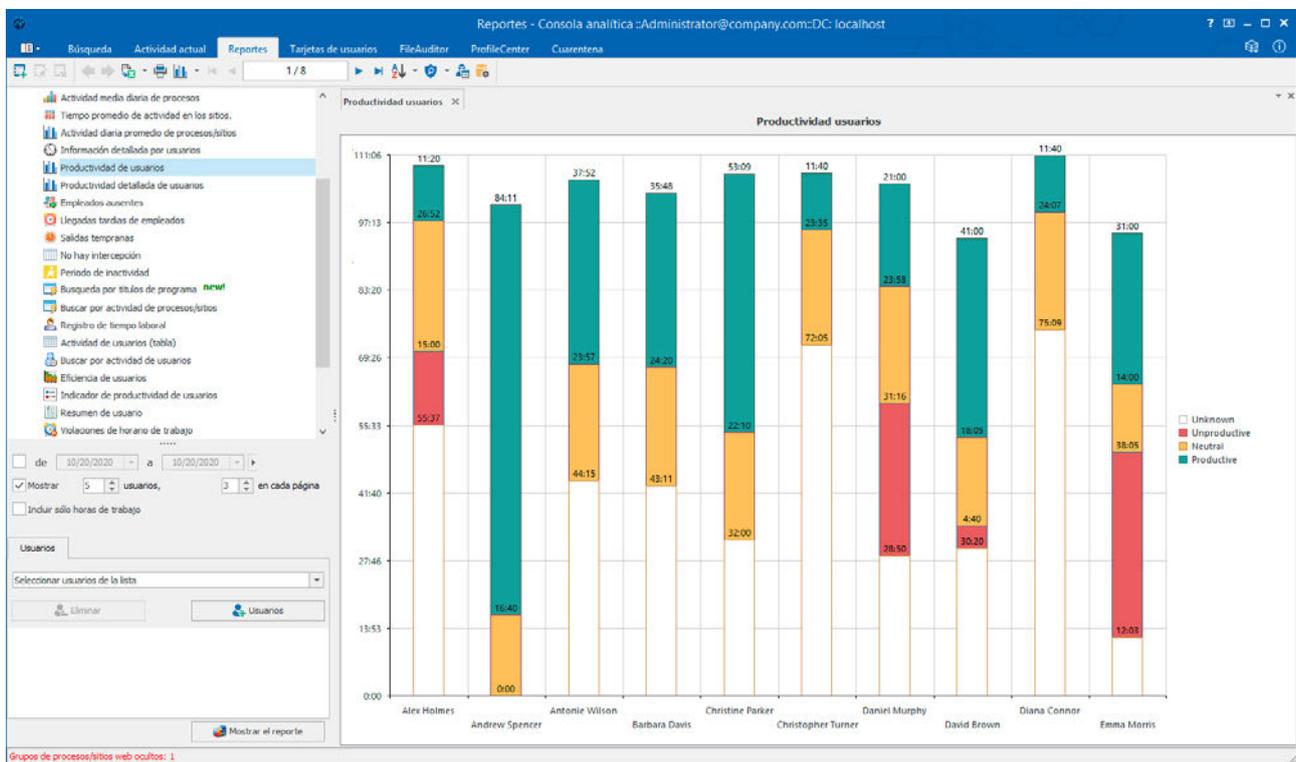
Ausente: 0

11/10/2020 16:37 Fecha de actualización: 11/10/2020 4:37:05 PM

Es aún más conveniente analizar los reportes. Por defecto, los datos se actualizan cada tres horas, pero una buena práctica es revisarlos a la mañana siguiente. Así, se tendrá una imagen más completa del día anterior.



El reporte **Productividad de usuarios** ayudará a analizar y evaluar la productividad del usuario. Se genera de acuerdo con las reglas de productividad preestablecidas (productivo, no productivo, neutral).



El reporte **Actividad total de sitios** muestra los grupos de recursos web visitados más frecuentemente por todos los empleados y el tiempo que les dedican. Los resultados pueden ser detallados, por ejemplo, para ver todos los empleados que visitaron los sitios de la categoría **Anuncios**.





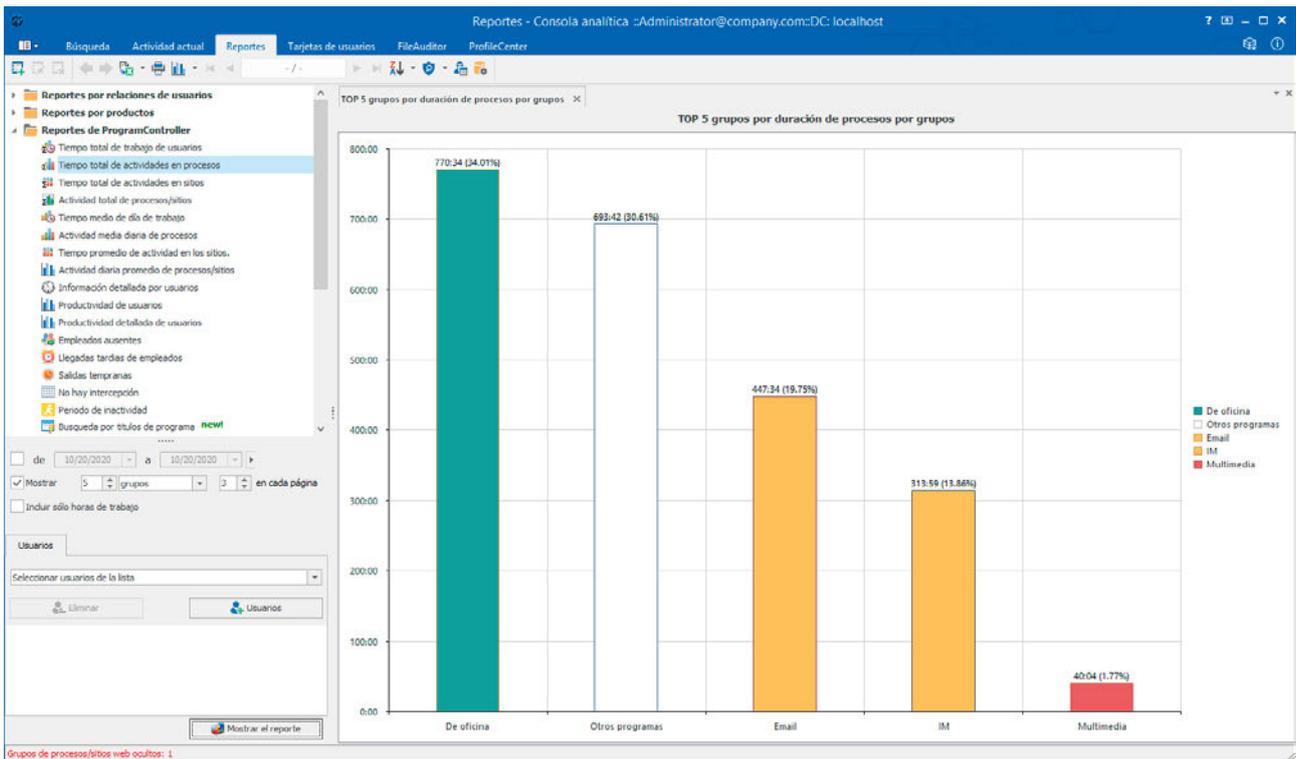
## ACTIVIDADES SOSPECHOSAS DURANTE EL TRABAJO

**Caso.** El departamento de seguridad ha notado que en la computadora del gerente de compras el proceso Photoshop.exe está constantemente activo, aunque sus funciones laborales no implicaban el uso de una aplicación gráfica. Después de analizar las capturas de pantalla tomadas por **MonitorController**, los expertos de seguridad descubrieron que el gerente estaba falsificando ofertas de precios: estaba cambiando datos en los documentos de otros proveedores para favorecer a los suyos.

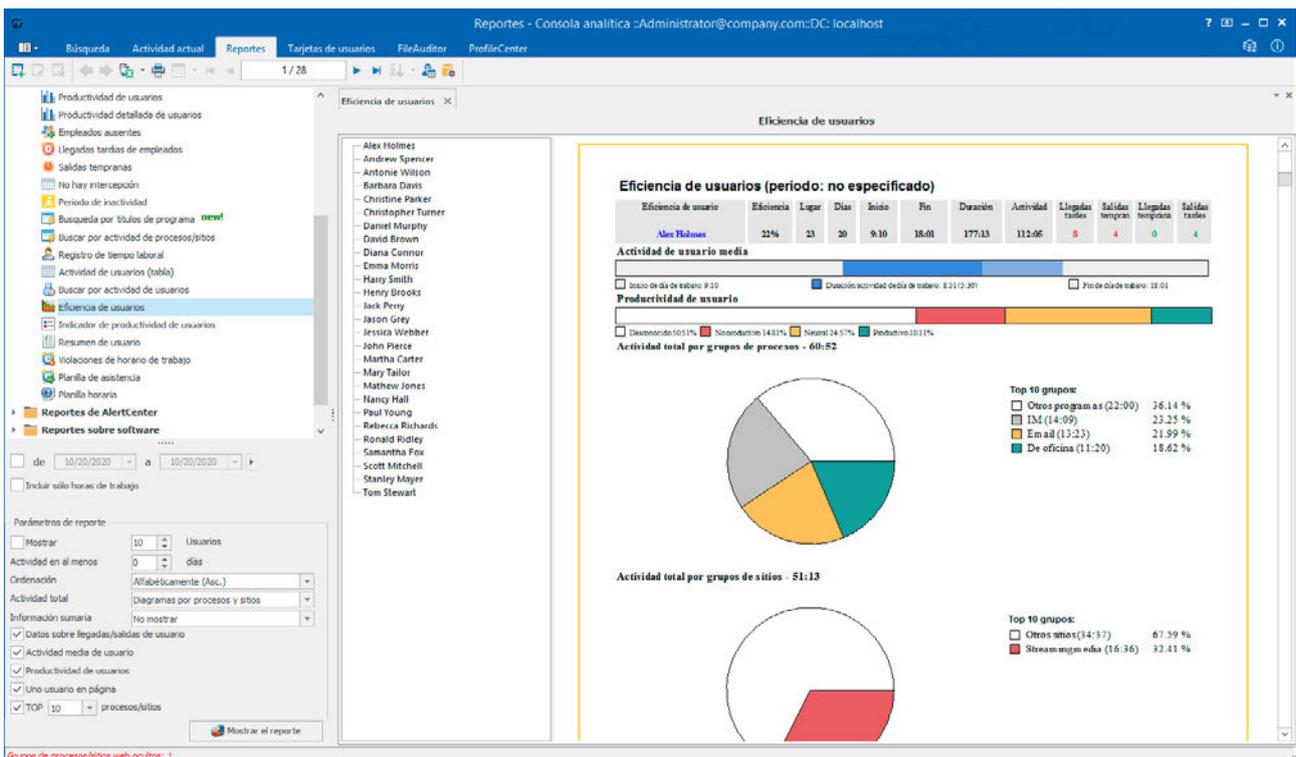
El mecanismo es el mismo que con los sitios. Seleccionamos los procesos requeridos de la lista, si es necesario, agregamos los programas corporativos y establecemos las reglas de productividad para grupos de empleados.

El reporte **Tiempo total de actividad** de procesos es el más adecuado para el análisis en este caso. En el diagrama, se muestran como barras los procesos por los diferentes grupos y duración de su actividad. La información puede ser filtrada por usuarios.





También la actividad de procesos (y sitios web) puede ser visualizada en el reporte **Eficiencia de usuarios**. Este reporte contiene los datos de los empleados específicos para el período seleccionado en los gráficos circulares – se puede ver que procesos utiliza con mayor frecuencia, su escala de productividad, la cantidad de llegadas tardías y salidas tempranas, comienzo y final del día.

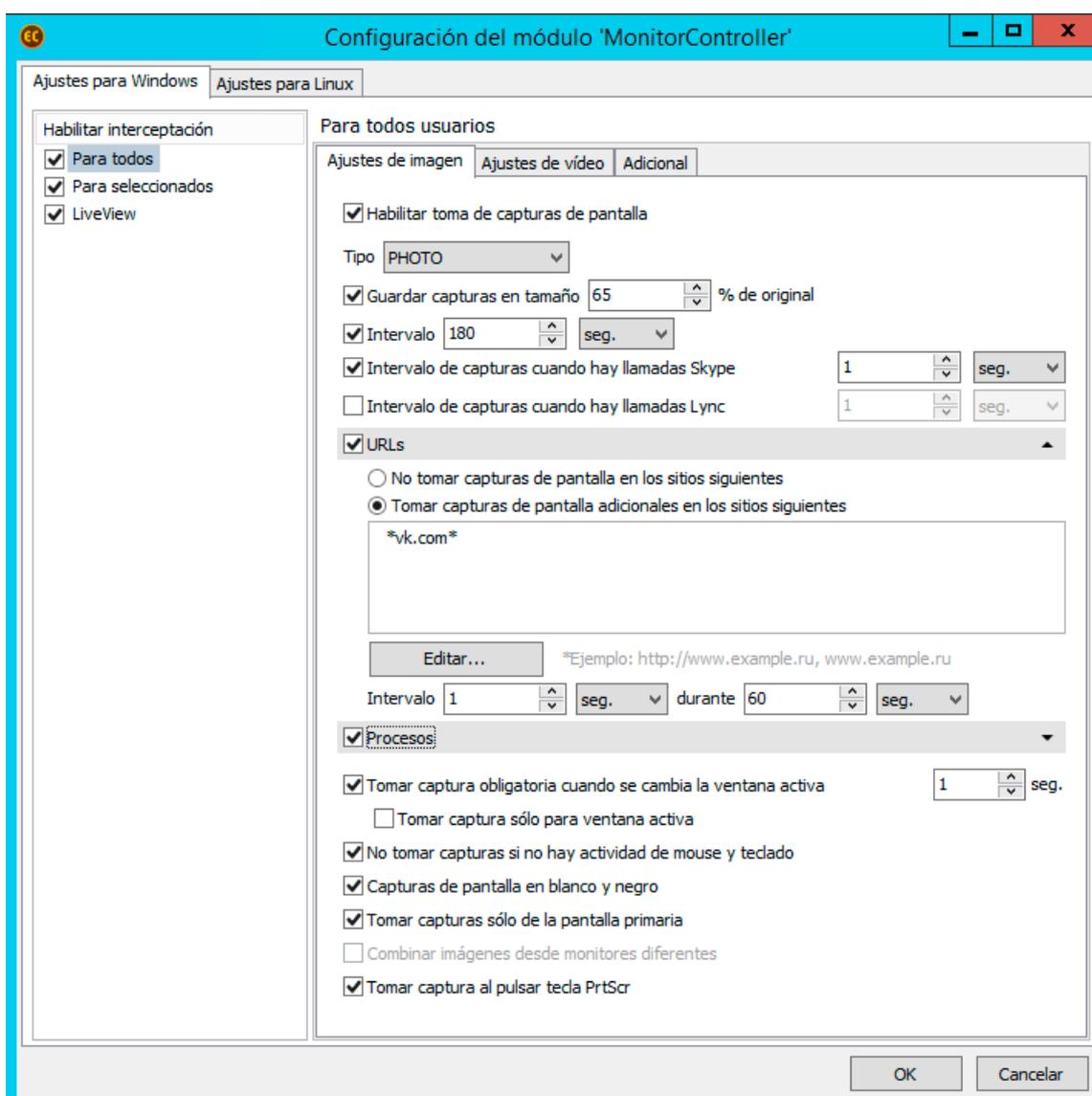


# RECOLECCIÓN DE EVIDENCIAS CON MONITORCONTROLLER

Adicionalmente a los reportes entregados por **ProgramController** estos se pueden complementar con las evidencias visuales que entrega el **Módulo MonitorController**.

Es posible recolectar la evidencia en formato imagen o en formato video.

Previamente en la **EndpointConsole** hay que configurar el módulo **MonitorController**.



Una vez realizados los ajustes, podremos visualizar en la **AnalyticConsole** la actividad sospechosa del o de los usuarios en el monitor en tiempo real, activando LiveView o como registro de evidencia con la captura de pantalla del monitor.

Búsqueda - Consola analítica (1.33.0.13):Administrator@company.com:DC:localhost

Búsqueda 1

Filtro por tipo: Todos resultados

Num.	Fecha/Tiempo	External Computadora	Usuario	De IP	MAC	Tamaño	Proceso/URL	Número de Razón
1	8/26/2019 1:37:31...	computer	fleserv@computer	192.168.50.138	00:0C:29:5A:9A:76	38.4 KB	explorer.exe	1
2	8/26/2019 1:37:28...	computer	fleserv@computer	192.168.50.138	00:0C:29:5A:9A:76	37.9 KB	explorer.exe	1
3	8/23/2019 4:05:08...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1
4	8/23/2019 4:03:49...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	84.2 KB	explorer.exe	1
5	8/23/2019 4:03:43...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1
6	8/23/2019 4:02:39...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1
7	8/23/2019 4:00:54...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	183 KB	explorer.exe	1
8	8/23/2019 3:58:53...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	160 KB	explorer.exe	1
9	8/23/2019 3:57:48...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	83.3 KB	explorer.exe	1
10	8/23/2019 3:57:28...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1

Documento mostrado: 134 (134)

Tempo de selección: 1 seg

O visualizarlo como una película.

Búsqueda - Consola analítica (1.33.0.13):Administrator@company.com:DC:localhost

Búsqueda 1

Filtro por tipo: Todos resultados

Num.	Fecha/Tiempo	External Computadora	Usuario	De IP	MAC	Tamaño	Proceso/URL	Número de Razón
1	8/26/2019 1:37:31...	computer	fleserv@computer	192.168.50.138	00:0C:29:5A:9A:76	38.4 KB	explorer.exe	1
2	8/26/2019 1:37:28...	computer	fleserv@computer	192.168.50.138	00:0C:29:5A:9A:76	37.9 KB	explorer.exe	1
3	8/23/2019 4:05:08...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1
4	8/23/2019 4:03:49...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	84.2 KB	explorer.exe	1
5	8/23/2019 4:03:43...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1
6	8/23/2019 4:02:39...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1
7	8/23/2019 4:00:54...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	183 KB	explorer.exe	1
8	8/23/2019 3:58:53...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	160 KB	explorer.exe	1
9	8/23/2019 3:57:48...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	83.3 KB	explorer.exe	1
10	8/23/2019 3:57:28...	computer	fleserv@computer	192.168.50.132	00:0C:29:5A:9A:76	179 KB	explorer.exe	1

Documento mostrado: 134 (134)

Tempo de selección: 1 seg

Ver video

8/23/2019 4:05:43 AM fleserv@ computer 225 of 244 (2) [px]

www.es.searchinform.com

+54 911 5158 8557

+54 911 2168 3366

r.martinez@searchinform.com

a.chigirev@searchinform.com

**SEARCHINFORM**  
RISK AND COMPLIANCE MANAGEMENT

## QUIENES SOMOS

SearchInform es el desarrollador líder del software para la gestión de riesgos y compliance. Nuestra tecnología protege contra el fraude corporativo y pérdidas financieras, fortalece la gestión de riesgos internos y el control del factor humano.



 [linkedin.com/company/searchinform](https://www.linkedin.com/company/searchinform)

 [facebook.com/SearchInformInternational](https://www.facebook.com/SearchInformInternational)

 [twitter.com/Searchinforml](https://twitter.com/Searchinforml)