

Un estudio Total Economic  
Impact™ de Forrester

Encargado por  
Microsoft

Directora del proyecto:  
Liz Witherspoon

Colaboradora en el  
proyecto:  
Adrienne Breslin

Octubre de 2015

# Total Economic Impact™ de Microsoft Office 365

para pequeñas y medianas empresas

FORRESTER®

## Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Divulgación de información.....	8
Marco y metodología TEI.....	9
Análisis .....	10
Análisis financiero.....	36
Microsoft Office 365: Características generales.....	37
Apéndice A: Descripción de la organización combinada .....	38
Apéndice B: Características generales de Total Economic Impact™ .....	39
Apéndice C: Forrester y la era de los clientes .....	40
Apéndice D: Glosario.....	41
Apéndice E: Notas al pie .....	42

### INFORMACIÓN ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting ofrece asesoría independiente y objetiva basada en investigaciones para ayudar a los líderes a triunfar en sus empresas. Los servicios que ofrece Forrester Consulting abarcan desde cortas sesiones de definición de estrategia hasta proyectos personalizados y, además, le ponen en contacto directo con analistas de investigación que aplican sus conocimientos expertos a los desafíos empresariales específicos de su empresa. Para obtener más información, visite [www.forrester.com/consulting](http://www.forrester.com/consulting).

---

© 2015, Forrester Research, Inc. Reservados todos los derechos. Queda estrictamente prohibida la reproducción no autorizada. La información se basa en los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan los criterios en el momento de publicación y están sujetas a cambio. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas son propiedad de sus respectivas empresas. Para obtener más información, vaya a [www.forrester.com](http://www.forrester.com).

---



## Resumen ejecutivo

Microsoft encargó a Forrester Consulting que realizara un estudio Total Economic Impact™ (TEI) y analizara el retorno de la inversión (ROI) potencial que pueden obtener las empresas al implementar Office 365. El objeto de este estudio consiste en proporcionar a los lectores de pequeñas y medianas empresas (con entre uno y 250 usuarios) un marco con el que evaluar el posible impacto financiero de Office 365 en sus organizaciones.

Para entender mejor los beneficios, costes y riesgos asociados a una implementación de Office 365, Forrester entrevistó a cuatro clientes existentes con varios años de experiencia en el uso de Office 365 y llevó a cabo una encuesta en línea a 204 organizaciones que también utilizan esta solución. Office 365 es la versión de software como servicio (SaaS) de los productos empresariales de Microsoft, tales como Office Professional Plus, Exchange, Skype for Business, SharePoint, Yammer y OneDrive.

Antes de Office 365, los clientes tenían diversas herramientas internas de correo electrónico y de productividad combinadas con soluciones web puntuales de colaboración e intercambio de archivos. Sin embargo, debido al rápido crecimiento experimentado por sus empresas, habían llegado al límite de su capacidad de prestación de soporte y mantenimiento de estas herramientas. Esta situación provocaba frustración entre los empleados a causa de la lentitud de las conexiones y las limitaciones para trabajar de forma productiva fuera de la oficina. Los fundadores de las empresas debían duplicar su labor, obligados a dedicar tiempo a solucionar problemas técnicos en lugar de centrarse en tareas estratégicas. Estas limitaciones provocaban problemas cada vez mayores, tales como el uso por parte de los empleados de servicios de consumo para compartir archivos y mensajes instantáneos, o la ausencia de una imagen “legítima” y coherente ante el cliente basada en un conjunto de herramientas uniforme. Con Office 365, los clientes pueden ampliar su negocio con facilidad, aumentar la productividad y la colaboración entre sus empleados móviles, así como evitar costes de infraestructura y tiempo de inactividad. Según el vicepresidente de una empresa de paisajismo: “Faltaba motivación porque nuestra solución tecnológica anterior estaba bajo mínimos; los empleados acumulaban mucha frustración porque no podían realizar bien su trabajo. Estaba seguro de que iba a perder personal por ello; los clientes estaban desesperados. El problema era la tecnología y estaba afectando al negocio”.

### OFFICE 365 REDUCE EL COSTE TOTAL DE PROPIEDAD Y MEJORA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES MÓVILES Y DE TI

Nuestras entrevistas con cuatro clientes, las respuestas a la encuesta de 204 pequeñas y medianas empresas (pymes) que han implementado Office 365 y los posteriores análisis financieros desvelaron que una organización combinada con 90 empleados y 35 licencias de usuario percibió los beneficios del ROI ajustado al riesgo que se muestran en la figura 1.<sup>1</sup> Consulte el apéndice A para leer una descripción de la organización combinada.

**Microsoft Office 365 ofrece un alivio inmediato ante las cada vez mayores complicaciones tecnológicas que deben afrontar las pequeñas y medianas empresas, a la vez que mejora la productividad y satisfacción de su personal móvil y reduce los costes de tecnología.**

**Las ventajas principales de Office 365 incluyen:**

- **Aumento de la productividad de los trabajadores móviles, por un total de 76.000 USD en tres años.**
- **Ahorro superior a 40.000 USD en actualizaciones de hardware y costes de software evitados.**
- **Reducción del 19 % de los costes de servicios y software de terceros.**

FIGURA 1

Resumen financiero donde se indican los resultados a tres años ajustados al riesgo

## Resumen de beneficios

Mediante entrevistas, encuestas y agregación de datos, Forrester ha llegado a la conclusión de que Office 365 ejerce el siguiente impacto financiero en una organización de entre uno y 250 usuarios:



**ROI:**  
**154 %**



**Amortización:**  
**5,1 meses**



**VAN:**  
**103.651 USD**

Y lo que es más importante, el estudio TEI considera los beneficios y costes relacionados en cinco áreas:

### Valor actual neto ANÁLISIS A TRES AÑOS

**Beneficios:**  
**170.816 USD**

**Costes:**  
**67.164 USD**



**Tecnología**



**89.789 USD**

Ahorro en hardware, software y mano de obra de TI



**Movilidad**



**76.098 USD**

En eficiencia de los trabajadores gracias al acceso en todo momento



**Control y conformidad**



**4.929 USD**

En reducción de costes de conformidad



**Inteligencia empresarial**

**17 %**

Reducción del tiempo de decisión desde la implementación de Office 365



**Colaboración social empresarial**

**9.000 USD**

Reducción media de cargos de conferencias web y llamadas de larga distancia gracias a Office 365

Fuente: Forrester Research, Inc.

FIGURA 2

Microsoft Office 365 Pilares en que se sustentan los beneficios



# Office 365

## Pilares en que se sustentan los beneficios



### Tecnología

Incluye el ahorro en hardware y software, así como la reducción de los esfuerzos de TI. Abarca asimismo las mejoras del tiempo de actividad, las prestaciones de recuperación ante desastres y la seguridad de TI.



### Movilidad

Considera cómo el hecho de disponer de acceso a la información y las aplicaciones en todo momento y lugar mejora la eficiencia de los trabajadores, lo que, a su vez, acorta el tiempo de comercialización.



### Control y conformidad

Se fija en la reducción de los costes y esfuerzos del conformidad al uso de estándares del sector y prácticas recomendadas integrados.



### Inteligencia empresarial

Estudia oportunidades de tomar mejores decisiones gracias a un acceso más oportuno a los datos en diversos repositorios. La reducción del tiempo de toma de decisiones puede aumentar la productividad de los empleados.



### Comunicación en tiempo real

Evalúa cómo han contribuido Skype for Business y otras funciones integradas en Office 365 a mejorar la colaboración, simplificar los procesos empresariales y aumentar la productividad.

Fuente: Forrester Research, Inc.

› **Ventajas cuantificadas.** La organización combinada obtuvo los siguientes beneficios ajustados al riesgo, que reflejan los que obtuvieron las empresas entrevistadas:

- **Tecnología:**

- **Mejora de la continuidad empresarial y reducción de horas facturables perdidas por valor de 15.000 USD anuales.** La organización combinada trabaja en proyectos cuyo alcance se delimita y factura conforme a una tarifa de proyecto por hora. La organización consta, en parte, de profesionales consultores que trabajan en las dependencias del cliente y cuyas horas facturables se pierden cuando la actividad empresarial se detiene. Con Office 365, la organización puede comprobar los ingresos que se habrían perdido porque la actividad no se interrumpe a causa de los problemas habituales de infraestructura back-end y redes. En palabras de uno de los fundadores de una empresa de servicios de consultoría: “Cuando utilizábamos una solución basada en servidor, si se venía abajo, no funcionaba nada. En cambio, ahora, la falta de actividad no tiene nada que ver con Office 365 ni con el hardware. El único tiempo de inactividad sucede cuando hay problemas en la conexión a Internet y, en ese caso, podemos utilizar el teléfono para conectarnos a la red”.

- **Gastos evitados por valor de 18.000 USD en actualizaciones de hardware, tales como servidores y portátiles.** Los clientes afirman que Microsoft Office 365 les ayuda a instaurar una política de uso de dispositivos propios (BYOD) que permite reducir la cantidad de portátiles que se renuevan al año. Esto se debe en parte al hecho de que algunos empleados utilizan su propio hardware y, por otro lado, a que Office 365 funciona también con los portátiles más antiguos, puesto que las herramientas de productividad se encuentran en la nube y no es preciso que sean compatibles con el equipo en que se ejecutan. También los clientes podrían evitar la necesidad de actualizar su servidor de oficina al cambiar a una solución en la nube. Como explica el director de TI de una pequeña empresa dedicada a la energía: “Los empleados traen sus propios dispositivos, que eligen según sus preferencias particulares que pueden ser muy marcadas. Tenemos una mezcla de equipos Mac y PC; estos últimos, no son todos de la misma marca. Además, hay usuarios de Apple, iPhone y Android. No me preocupa, porque Microsoft tiene buena reputación de asegurarse de que todo funcione correctamente”.
- **Eliminación de 8.100 USD en costes anuales de servicios y software de terceros.** La mayoría de las pequeñas y medianas empresas han ido adquiriendo una variopinta mezcla de software de terceros, tanto interno como web, a la que se suman diversos acuerdos de licencia de proveedores de soluciones puntuales. Con Office 365, pueden combinar todas estas licencias en una sola y disponer de una mayor cantidad de funcionalidades que antes, a la vez que ahorran en los costes. Así lo plantea uno de los fundadores de una firma de consultoría: “Teníamos una cuenta de uso compartido de archivos empresarial que utilizábamos para guardar documentos que otros usuarios podían recuperar desde otra ubicación. Algunas personas también tenían cuentas de uso compartido de archivos de consumo. Ahora, con SharePoint y OneDrive, no necesitamos ninguna de estas herramientas”.
- **Reducción del esfuerzo de soporte de TI del 19 %.** Normalmente, las responsabilidades de soporte de TI de las pymes suelen recaer en un fundador con buena disposición para los temas técnicos o en un único empleado de TI. En ambos casos, sus funciones laborales abarcan muchas áreas de la empresa, no se limitan tan solo a prestar servicios de soporte y mantenimiento del conjunto de aplicaciones de productividad. Office 365, en cambio, es un producto en la nube y la mayoría de las pymes optan por subcontratar su implementación y gestión. De este modo, es posible reducir el esfuerzo de soporte de TI.
- **Movilidad:**
  - **Aumento de la productividad de los trabajadores móviles, con un ahorro de 45 horas por trabajador móvil medio.** Cada uno de ellos ahorró en torno a 15 minutos al día en tiempo de abrir archivos, compartirlos y sincronizarlos fuera de la oficina. Esto afectó especialmente a los profesionales de ventas y consultoría que tienen que elaborar propuestas para sus clientes. En palabras del propietario de una pequeña firma de consultoría: “El aumento de la productividad es, en mi opinión, la mayor ventaja de Office 365. Ha permitido que todos seamos más productivos y, si cualquier elemento de hardware falla, solo hay que trasladarse, ya sea a la mesa de al lado, a otro despacho... o a la cafetería”.
  - **Nueva definición de “mesa de oficina”: cualquier lugar del mundo donde sirvan café o haya cobertura de telefonía móvil.** Varios clientes se han referido a la posibilidad de seguir siendo productivos fuera de la oficina, ya sea en una ubicación remota, en las instalaciones del cliente o en cualquier otro lugar. Al poder obtener acceso a Office 365 desde seis dispositivos distintos, mantienen la productividad independientemente de dónde se encuentren físicamente. Además, el “indicador de presencia” les sigue allá donde vayan, de tal forma que siempre están conectados y localizables por sus compañeros y clientes mientras se desplazan. Un director de TI lo corrobora: “Nos gusta que la mensajería unificada de Skype for Business esté vinculada a Outlook y ofrezca el indicador de presencia. En este momento, mientras hablo con usted, mi indicador de presencia dice que estoy ocupado y no puedo atender a nadie más. O, si alguien me quiere enviar un mensaje instantáneo o electrónico, o pasarse a verme, sabe que ahora mismo estoy en una reunión. Esto ocurre cada vez que hablo por teléfono: mi estado de presencia se actualiza automáticamente”.

- **Control y conformidad:**

- **Reducción de los costes de seguridad, riesgos y conformidad de 4.929 USD en tres años.** Los clientes de pymes suelen iniciar su andadura sin grandes necesidades ni preocupaciones respecto a la protección de datos o al cumplimiento de determinadas políticas. Sin embargo, a medida que crecen, las carencias de seguridad pueden socavar rápidamente su desarrollo satisfactorio. Valoran la seguridad y fiabilidad de la marca Microsoft, que les permite evitar varios miles de dólares al año en costes de infracciones de seguridad y conformidad. Como manifiesta un socio de Microsoft: “Las pymes buscan almacenamiento de datos y documentos para agilizar su actividad empresarial [y] ser más productivas y eficientes. Y no lo quieren en un servidor local, sino que se realicen copias de seguridad externas y se sometan a la vigilancia de Microsoft. Desean un nuevo diseño de red y adoptar la nube porque les aporta continuidad del negocio y la posibilidad de colaborar en el trabajo”.

- **Inteligencia empresarial:**

- **Reducción del tiempo dedicado a la toma de decisiones en un 17 %.** Se ha debido principalmente al uso de SharePoint por parte de los clientes para almacenar, gestionar y actualizar documentos esenciales de la organización en un lugar fiable, centralizado y con los permisos adecuados. Esto incluye documentación de RR. HH., informes de análisis de pérdidas y ganancias, hojas de cálculo de gestión de inventarios y materiales oficiales de tipo comercial y contractual. Uno de los fundadores de una pequeña empresa de venta minorista comenta el uso de SharePoint para la gestión de inventarios: “Utilizamos SharePoint para almacenar, controlar y gestionar nuestras hojas de Excel de inventario cada semana. Cuando los responsables entran a trabajar los domingos, lo primero que hacen es abrir SharePoint”. Uno de los encuestados, cliente también de Office 365, añade: “El tiempo de elaboración de presupuestos y precios para nuestros clientes se ha acortado considerablemente. Además, si alguna variable cambia, podemos ofrecer al cliente un cálculo más preciso”.

- **Comunicación en tiempo real:**

- **Colaboración mejorada con segregación de la información confidencial.** Los clientes citaron la plataforma de comunicación integrada de Office 365 (que incluye voz, mensajería instantánea y vídeo) como una mejora fundamental para su colaboración y cultura. Un cliente lo explica de este modo: “Las reuniones virtuales y el intercambio sin problemas ayudan a las personas a mantenerse al día, tanto si han asistido a una reunión como si no”. Otro, comenta: “Los datos, las reuniones, el correo electrónico y el chat están en el mismo lugar, lo que, literalmente, acerca a los miembros del grupo”. Además, SharePoint permite el uso compartido de archivos, control de versiones y actualizaciones automáticas, pero con permisos de control de acceso que permiten a los propietarios de las empresas segregar la información de forma eficiente. Esto resulta de especial utilidad cuando se trabaja en estrecha colaboración con clientes y consultores externos, algo que hacen muchas pymes. Como indica un director de TI: “Tenemos socios de consultoría que venden nuestros productos. Como no deseamos que, necesariamente, tengan toda la información, la segregamos en silos. Esto es posible con la infraestructura de SharePoint”.

› **Costes.** La organización combinada incurrió en los siguientes costes ajustados al riesgo:

- **Tarifas de licencias de software por valor de 12,50 USD por cada licencia Business Premium.** Se trata de tarifas que se pagan a Microsoft o al socio con periodicidad mensual por el acceso a Office 365.
- **Costes de gestión continua de la nube de alrededor de 10.000 USD al año.** Se trata de tarifas que se pagan a Microsoft o al socio con periodicidad anual por la prestación de soporte continuo del entorno de Microsoft Office 365 en la nube.
- **Costes de mano de obra de implementación de alrededor de 17.000 USD iniciales.** Incluyen los costes internos de configuración de licencias, formación de empleados y planificación del despliegue del entorno de SharePoint con el socio de Microsoft.

- **Costes de configuración iniciales de unos 9.000 USD.** Estos costes incluyen la tarifa única de consultoría abonada al socio de Microsoft por la configuración de SharePoint, la migración de datos de correo electrónico y archivos, así como un servidor interno para sincronizar los inicios de sesión a la nube.

## Divulgación de información

El lector debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- › Microsoft encargó este estudio y Forrester Consulting lo llevó a cabo. No se ha concebido para usarlo como análisis de la competencia.
- › Forrester no realiza ninguna afirmación sobre el posible retorno de la inversión que otras organizaciones puedan obtener. Forrester recomienda encarecidamente que los lectores utilicen sus propias estimaciones en el marco establecido en el informe para determinar la adecuación de una inversión en Microsoft Office 365.
- › Microsoft ha revisado la información y ha enviado sus comentarios a Forrester, si bien Forrester mantiene el control editorial del estudio y sus conclusiones; asimismo, no acepta modificaciones en el estudio que contradigan sus propias conclusiones o que afecten al significado del estudio.
- › Microsoft facilitó el nombre de los clientes para las entrevistas, pero no participó en ellas.



## Marco y metodología TEI

### INTRODUCCIÓN

A partir de la información recopilada en las entrevistas, Forrester ha creado un marco de trabajo Total Economic Impact (TEI) para aquellas organizaciones que se planteen implementar Microsoft Office 365. El objetivo del marco es determinar los costes, los beneficios, la flexibilidad y los factores de riesgo que afectan a la decisión de invertir, con el fin de ayudar a las organizaciones a averiguar cómo sacar partido de ventajas específicas, reducir costes y mejorar los objetivos empresariales generales a la hora de ganar, gestionar y conservar clientes.

### METODOLOGÍA

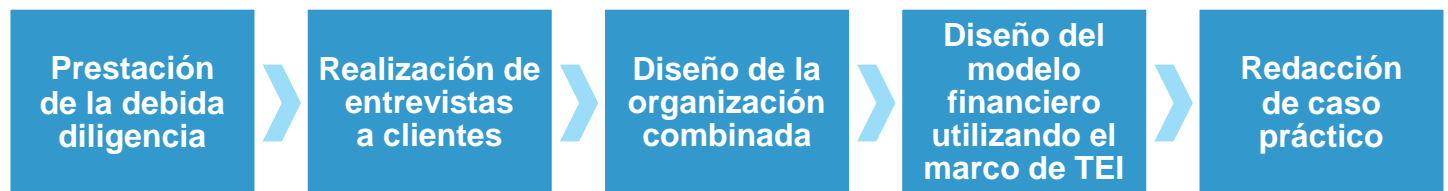
Forrester ha utilizado una metodología de varias etapas para evaluar el impacto que Microsoft Office 365 puede tener en una organización (consulte la figura 2). Nos referimos concretamente a los siguientes puntos:

- › Hemos realizado entrevistas al personal de marketing, ventas, socios y consultoría de Microsoft, así como a analistas de Forrester, con objeto de recopilar datos relacionados con Office 365 y el mercado de esta solución.
- › Hemos realizado entrevistas a cuatro organizaciones que actualmente utilizan Microsoft Office 365 para obtener datos relacionados con los costes, los beneficios y los riesgos.
- › Hemos realizado una encuesta en línea a 204 organizaciones que actualmente utilizan Microsoft Office 365 y tienen entre una y 250 licencias, para obtener datos relacionados con los costes, los beneficios y los riesgos.
- › Hemos diseñado una organización combinada basada en las características de las organizaciones entrevistadas (consulte el apéndice A). Hemos desarrollado un modelo financiero representativo de las entrevistas utilizando la metodología TEI. El modelo financiero se ha desarrollado con los datos de costes y beneficios obtenidos en las entrevistas, y según su aplicación a la organización combinada.
- › Hemos ajustado el modelo financiero al riesgo a partir de los problemas y preocupaciones que las organizaciones manifestaron durante las entrevistas. Dicho ajuste es un proceso fundamental de la metodología TEI. A pesar de que las organizaciones entrevistadas proporcionaron estimaciones de costes y beneficios, algunas categorías incluían una amplia gama de respuestas o estaban sometidas a una serie de factores externos que podrían haber influido en los resultados. Por ese motivo, algunos costes y beneficios totales se han ajustado al riesgo y se detallan en cada una de las secciones pertinentes.

Forrester ha utilizado cuatro elementos fundamentales de TEI en el diseño del servicio de Microsoft Office 365: beneficios, costes, flexibilidad y riesgos.

Las empresas cuentan con análisis cada vez más detallados sobre el retorno de la inversión que ofrecen sus inversiones en TI y la metodología TEI de Forrester permite proporcionar una imagen completa del impacto económico total de sus decisiones de compra. Consulte el apéndice B para obtener información adicional sobre la metodología TEI.

**FIGURA 3**  
Metodología TEI



Fuente: Forrester Research, Inc.

## Análisis

### ORGANIZACIÓN COMBINADA

Para este estudio, Forrester encuestó a 204 clientes de Microsoft y llevó a cabo un total de cuatro entrevistas con representantes de las siguientes compañías, todas ellas clientes de Microsoft con sede en EE. UU.:

- › Una empresa minorista de alimentación y bebidas con sede en el sur de California que tiene tres establecimientos comerciales. La empresa cuenta con 90 empleados en total y 12 licencias de Office 365. Utilizan estas licencias principalmente los empleados de las oficinas corporativas y los responsables de las tiendas. Antes de utilizar Office 365, la organización tenía dificultades para realizar un adecuado control de las versiones de los documentos importantes, proporcionar niveles de acceso correctos a la información confidencial de la empresa y conseguir una herramienta de productividad que resultara familiar y fácil de utilizar a los empleados y socios.
- › Una empresa de energía con sede en Illinois, que cuenta con 20 empleados y 15 licencias de Office 365 para sus trabajadores del conocimiento y consultores. También dispone de cinco consultores externos con una licencia limitada que les proporciona una dirección de correo electrónico corporativa. Esta organización deseaba encontrar una solución que no ocupase espacio interno y estuviera exclusivamente basada en la nube. Además, debía reducir el tiempo y el dinero dedicados a la infraestructura de telefonía y las herramientas de productividad.
- › Una empresa de servicios de paisajismo con dos oficinas y 100 empleados, con sede en Oregón. La empresa cuenta con 31 licencias de Office 365. El 80 % de ellas las utilizan los directivos y las correspondientes al 20 % restante son de acceso limitado, para empleados de producción que solamente necesitan direcciones de correo electrónico corporativas. Esta organización quería aumentar la productividad y motivación de los empleados sustituyendo una solución interna obsoleta por una opción basada en la nube.
- › La mayor consultora naval y consignataria de buques independiente de Asia, con 35 licencias de Office 365 para todos los empleados de la organización. Deseaba la fiabilidad, seguridad y protección de recuperación ante desastres que un conjunto de aplicaciones hospedado por Microsoft podía proporcionar. También valoró la posibilidad de trabajar simultáneamente en los documentos, porque todos sus empleados son profesionales comerciales y consultores, muchos de los cuales trabajan in situ por todo el mundo.

---

*“Antes de implementar Office 365, teníamos una variopinta mezcla de programas y software. Faltaba motivación porque nuestra solución tecnológica anterior estaba bajo mínimos; los empleados acumulaban mucha frustración porque no podían realizar bien su trabajo. Estaba seguro de que iba a perder personal por ello; los clientes estaban desesperados. El problema era la tecnología y estaba afectando al negocio”.*

~ Vicepresidente de una empresa de servicios de paisajismo

---

Basándose en las entrevistas, Forrester construyó un marco de trabajo TEI, una organización combinada y un análisis del retorno de la inversión asociado que ilustra las áreas financieramente afectadas. La organización combinada que Forrester sintetizó a partir de estos resultados representa una organización con las siguientes características:

- › Se trata de una pequeña empresa privada de servicios con dos oficinas.
- › Cuenta con unos 80 empleados; 35 de ellos representan a los trabajadores de las oficinas corporativas y los miembros del equipo directivo que tienen licencias de Office 365. Cinco de estas licencias son de acceso limitado (por lo que son más económicas) y proporcionan una dirección de correo electrónico corporativa a los consultores y socios.
- › Los empleados de esta organización viajan con frecuencia por motivos profesionales, tanto entre las dos oficinas (que se encuentran a unas 2 horas de viaje) como a las dependencias de sus clientes (que están repartidos por todo el mundo).
- › La empresa tiene recursos limitados dedicados a TI; a menudo, el propietario debía prestar personalmente apoyo a los empleados para solucionar los problemas.

Tras intentar a duras penas satisfacer las necesidades de una oficina en desarrollo con su mezcla de servidores internos de correo electrónico y de archivos, a lo que se habían incorporado herramientas de terceros de colaboración y uso compartido de archivos en la nube, la organización combinada decidió consolidar todo ello con un único proveedor: Microsoft. Y eligió a un socio de Microsoft para que le ayudara a implementar Office 365:

- › La primera fase de la implementación consistió en trabajar con un socio de Microsoft para establecer el alcance y analizar las necesidades del proyecto de la organización. Por ejemplo, se debatió sobre cuántos datos y archivos era preciso transferir, el uso de SharePoint para la gestión de documentos y los permisos de los usuarios de Office 365.
- › La fase siguiente se centró en adquirir y configurar licencias para sus 36 usuarios.
- › La tercera fase se dedicó a la migración de datos de los sistemas existentes de almacenamiento de archivos y correo electrónico a OneDrive, SharePoint y Exchange Online.
- › La cuarta fase fue la de “puesta en servicio”, con la formación y el soporte técnico pertinentes. La organización combinada decidió utilizar ambos sistemas en paralelo durante una semana antes de cambiar definitivamente a Office 365.
- › Por último, el propietario dedicó en torno a tres meses más a trabajar con el socio para definir los requisitos y el diseño de SharePoint con el fin de maximizar su uso. Dado que este esfuerzo requería rediseñar los procesos, era importante que el propietario dedicase el tiempo y los recursos precisos a esta tarea para lograr el máximo impacto.

---

*“Estamos desarrollando la empresa basándonos en una estrategia basada en la nube que no ocupa espacio. Todo está en la nube. No tenemos servidores de correo electrónico ni de dominio, ni tampoco ninguna infraestructura, aparte de los equipos que permiten gestionar las redes de área local y Wi-Fi, y una conexión de alta velocidad a Internet. Puesto que esta es nuestra estrategia básica, seleccionamos Office 365”.*

---

~ Director de TI de una empresa de energía

---

## INFORMACIÓN DESTACADA DE LAS ENTREVISTAS

La decisión de implementar Office 365 fue la culminación de lo que la mayoría de las pymes experimentan en algún momento: las dificultades del desarrollo.

### Situación

La organización combinada comenzó siendo un pequeño negocio privado con dos cofundadores. Durante los primeros años de existencia, no tuvo que preocuparse de invertir en una solución de productividad sólida; una antigua versión de Microsoft Office y un teléfono móvil eran todo lo que hacía falta para sacar adelante el trabajo. Por fortuna, la organización se fue desarrollando y, con ello, aumentaron la carga de clientes, el volumen de proyectos y la plantilla. Dado que uno de los cofundadores había realizado labores de soporte de redes y técnico en la universidad, decidió configurar un servidor para que los empleados obtuviesen acceso a los archivos y al correo electrónico. Durante el primer año más o menos fue suficiente, pero luego el funcionamiento del servidor empezó a ralentizarse y los empleados no conseguían abrir los documentos rápidamente cuando estaban fuera de la oficina. Tampoco les resultaba fácil compartir documentos ni realizar modificaciones o actualizaciones, pues antes debían conectarse a la red privada virtual (algo que les molestaba sobremanera); esperar varios minutos para abrir los archivos; descargarlos; y volver a cargarlos después con los cambios (si es que se acordaban de hacerlo). La colaboración con otros miembros del equipo resultaba perjudicada, ya que intentaban organizar conferencias telefónicas o reunirse en persona varias veces a la semana. Al encontrarse las dos oficinas a una hora de distancia entre sí, el tiempo de desplazamiento para las reuniones representaba un desgaste continuo de los limitados recursos económicos y de tiempo de los directivos.

- › Los fundadores de la empresa decidieron adoptar un enfoque basado en la nube para reducir sus costes operativos, disminuir las necesidades de soporte de una infraestructura obsoleta, combinar varias soluciones puntuales en un único proveedor y no tener que preocuparse de ningún problema de TI más grave que la velocidad de la conexión a Internet. Aun así, sabían que los empleados podrían utilizar las redes Wi-Fi, el anclaje a la red de telefonía móvil y otras opciones de movilidad en caso de interrupción del servicio de Internet.
- › Deseaban “legitimar” la empresa mediante herramientas de productividad robustas con una interfaz y herramienta que ya conocen y en la que confían. Además, sabían que sus socios y clientes conocerían también estas herramientas y entenderían fácilmente su interfaz, lo que no sucedía cuando utilizaban herramientas de consumo. En lugar de invertir tiempo y dinero en mantener a todos los empleados al día respecto al software más reciente, querían recibir las actualizaciones a través de la nube.
- › Los fundadores se dieron cuenta de que sus empleados (muchos de ellos expertos en ventas, consultoría e implementación) necesitaban una solución de productividad móvil que pudieran llevarse consigo y les ayudase a mantenerse centrados y productivos aunque se encontraran viajando por todo el mundo. Algo especialmente deseable de la solución Office 365 era el hecho de integrar herramientas de comunicación (correo electrónico, mensajería instantánea, voz y vídeo) con un indicador de “presencia” o estado del usuario (ocupado, fuera de la oficina o disponible). La perfecta interconexión entre estas áreas fue un importante factor a la hora de seleccionar Microsoft Office 365.
- › La flexibilidad de un acuerdo de licencia basado en la nube también resultaba atractiva a los propietarios de la pequeña empresa, que prefieren evitar los elevados costes de capital (como la compra masiva de licencias) y, en lugar de ello, abonar costes de suscripción mensuales en función de los usuarios. De este modo, la organización puede añadir o quitar usuarios cada mes. La posibilidad de hacer extensivo el valor de estas licencias fuera de las limitaciones de un único ordenador también se consideró una enorme ventaja. Office 365 permite al usuario añadir el software en hasta seis dispositivos y darlos de alta o de baja cuando lo desee.
- › Ante el ritmo sostenido de crecimiento de las dos oficinas de la empresa, la contratación y la incorporación de nuevos empleados se había convertido en un proceso empresarial fundamental que requería cada vez más recursos. Office 365 permitió mitigar este esfuerzo en gran medida gracias a Skype for Business, que el fundador utilizó para entrevistar a los candidatos mediante una videoconferencia, en lugar de abonarles los gastos de desplazamiento. Una vez contratados, los empleados podían disponer de acceso inmediato a todos los archivos, el correo electrónico y el historial de documentos pertinentes para ellos.

- › Cuando la empresa estaba empezando, los fundadores y sus empleados podían colaborar sentándose alrededor de una mesa y hablando de las decisiones empresariales importantes. Con una plantilla en desarrollo dividida entre dos oficinas, necesitan un medio que les permita mantener ese espíritu de colaboración sin dedicar demasiado tiempo a desplazamientos. Las herramientas de colaboración mejoradas (tales como Skype for Business, SharePoint o OneDrive) se consideran de gran utilidad para acercar a los empleados a pesar de la distancia física.

#### Solución

La organización combinada eligió Office 365 porque podía aliviar de inmediato sus problemas de desarrollo, al permitirle ampliar el negocio y aportar a la plantilla herramientas de productividad de alta calidad sin tener que añadir infraestructura, recursos de TI ni licencias de diversos proveedores, y todo ello con un coste total de propiedad reducido.

#### Resultados

Gracias a la entrevista, se reveló lo siguiente:

- › **La productividad de los empleados, en especial del personal móvil, mejoró drásticamente.** La ventaja más significativa experimentada por los empleados de la organización fue la capacidad de agilizar la realización de sus tareas cotidianas, como el acceso a documentos o su carga. En concreto, esto agilizó el ciclo de ventas y la realización de los proyectos de consultoría. Asimismo, el tiempo de inactividad que había sufrido (unas dos horas por trimestre) ya no privaba a la organización de sus horas facturables. Antes, los empleados no podían trabajar mientras el sistema estaba inactivo; ahora, pueden cambiarse a otra mesa, conectar el smartphone a la red o trasladarse a una cafetería cercana con Wi-Fi y mantener la productividad en todo momento.
- › **La organización combinada experimentó de inmediato una reducción de los costes y la erradicación de los costes de hardware y soporte de tecnología.** El cofundador de la organización dedicaba demasiadas horas (en ocasiones, hasta 10 horas por semana) a gestionar problemas técnicos, de formación y de incorporación. Se trataba de un tiempo estratégico y valioso que es preferible destinar a desarrollar la empresa, así como a pasarlo con los clientes y con el equipo directivo. Gracias a la implementación de Office 365, este cofundador pudo evitar la renovación del servidor interno, consolidar todas las licencias de herramientas de productividad en una y dedicar menos tiempo en conjunto a asuntos de tecnología. Uno de los fundadores de una empresa de alimentación y bebidas afirma: “Office 365 aporta tanto valor añadido que me interesó desde el primer momento. Tiene tantas prestaciones más que otras soluciones de la competencia que no era posible establecer una comparación. Había llegado al límite y tenía que iniciar este proceso”.
- › **Office 365 es una solución completa y conocida que permite obtener acceso a todo con un solo inicio de sesión.** La ubicuidad de Microsoft Office y el hecho de que resultara tan familiar facilitaron la elección (evidente, por otra parte) de Office 365 en la organización. Aunque tenían experiencia con herramientas de consumo para uso compartido de archivos y colaboración, era preciso iniciar sesión varias veces y sus interfaces de usuario eran distintas. Además, el cofundador descubrió que, en ocasiones, se abrían o modificaban documentos confidenciales por error debido a la ausencia de permisos y de flujos de trabajo de este tipo de herramientas. Según el fundador de una pequeña empresa de alimentación y bebidas: “Probamos las herramientas de otros proveedores y su flujo de trabajo resultaba muy limitado; además, el sistema de archivos era distinto y había que realizar exportaciones. Lo cierto es que no proporcionaba las funcionalidades ni la familiaridad que buscábamos. El personal conoce Word y Excel”.

---

*“La movilidad era uno de nuestros principales objetivos cuando comenzamos a usar Office 365. La posibilidad de obtener acceso a diferentes programas desde el ordenador de la oficina o de casa, el teléfono o el iPad permite olvidarse de los problemas cuando de lo que se trata es de sacar adelante el trabajo”.*

~ Cofundador de un proveedor de servicios de paisajismo

---

- › **La organización tenía acceso continuo a las mejoras y actualizaciones más recientes.** El alivio inmediato de la transición a la nube fue consecuencia de cambiar a Office 365 para las herramientas existentes, tales como el conjunto de aplicaciones de Office. Sin embargo, al cofundador le interesaba la oportunidad de obtener actualizaciones continuas del software, ya que la solución se proporciona según un modelo de SaaS. Además, las herramientas adicionales de productividad y colaboración que se incluyen en la licencia (Yammer, Delve y Sway) ofrecen funcionalidades que el fundador ya ha previsto utilizar en el futuro a medida que su organización se amplía. Como explica el cofundador de una pyme: “Hay algunas personas que usan Delve y considero que va a resultar ventajoso en toda la empresa. Me gusta el hecho de que Microsoft esté continuamente introduciendo mejoras en Office 365”.
- › **La colaboración y motivación de los empleados mejoraron drásticamente.** Los empleados de la organización combinada habían alcanzado niveles de frustración que amenazaban su productividad y fidelidad hacia la empresa. Los más jóvenes habían adoptado numerosas herramientas y aplicaciones de consumo distintas, lo que también afectaba adversamente a la productividad. Además de comunicarse con los compañeros de trabajo, utilizaban las herramientas sociales para enviar mensajes instantáneos o interrelacionarse con sus amistades, y la empresa no disponía de medios para controlarlo. Tras la implementación de Office 365, los empleados de menor edad quedaron satisfechos con los elementos sociales de las herramientas, a los trabajadores móviles les entusiasmaron las prestaciones de uso compartido de archivos y colaboración, y a fundadores recibieron el impulso de una plantilla estimulada por herramientas de productividad que les resultaban familiares pero superaban con creces las expectativas de todos. Como confirma el cofundador de una empresa de servicios de paisajismo: “Office 365 ayuda a motivar al equipo. El hecho de poder vernos y escucharnos con Skype for Business no es algo que pueda valorarse en términos económicos, pero mejora la motivación”. Otro señala la legitimidad que aporta a la empresa: “Legítima la empresa. Ahora, hemos adquirido prestigio. Los empleados sienten más orgullo de pertenecer a una organización que consideran más importante que antes”.

## BENEFICIOS

La organización combinada obtuvo numerosos beneficios cuantificados en este caso práctico que se corresponden con los pilares en que se sustentan los beneficios de Microsoft:

- › Tecnología
- › Movilidad
- › Control y conformidad
- › Inteligencia empresarial
- › Red social empresarial

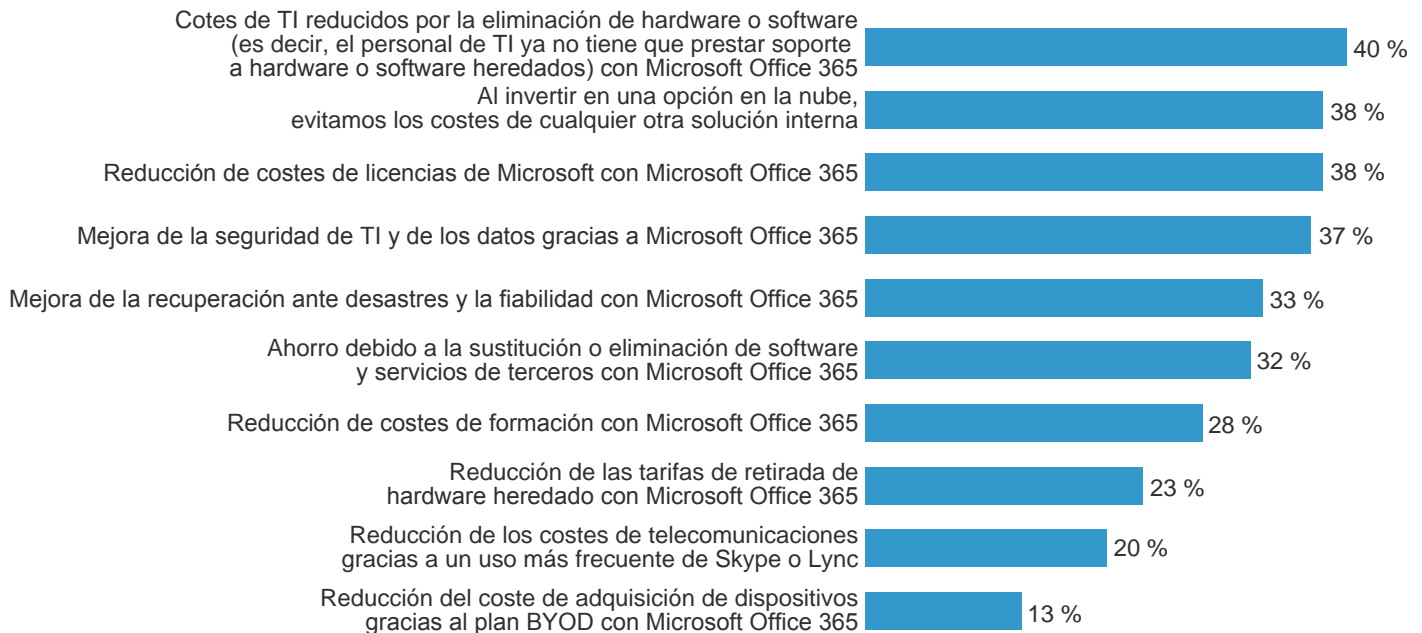
Para cada uno de estos pilares, las empresas entrevistadas y los participantes en la encuesta en línea citaron numerosos beneficios. En cada área, Forrester cuantificó los beneficios que afectaban más a las pequeñas y medianas empresas y los incluyó en el componente de análisis de ROI de este estudio. Los beneficios no cuantificables o cuya importancia para las pymes es reducida se han excluido del análisis de ROI, aunque se describen en cada área y se presentan los resultados pertinentes de la encuesta en línea.

## Tecnología

El pilar de la tecnología incluye numerosos beneficios relacionados con la infraestructura y las operaciones de TI. Además, subraya el hecho de que una mejora en la fiabilidad tecnológica inherente a la solución Microsoft Office 365 basada en la nube evita las interrupciones de las operaciones empresariales que privan a las pequeñas empresas de actividades vitales de generación de ingresos. En la figura 4 se muestran las áreas en que los participantes en la encuesta en línea esperaban realizar beneficios sustentados en el pilar de la tecnología.

**FIGURA 4**  
**Beneficios de tecnología**

**“¿En cuáles de las siguientes áreas se ha beneficiado su empresa o espera beneficiarse debido a la inversión en Microsoft Office 365?”** (Seleccione las que correspondan)



Base: 204 organizaciones norteamericanas y británicas que utilizan actualmente productos de Office 365

Fuente: Forrester Research



### Mejora de la continuidad del negocio

La organización combinada indicó que una de las ventajas principales de la implementación de Office 365 era la fiabilidad y continuidad para los trabajadores vitales, en especial para los profesionales generadores de ingresos de ventas y consultoría. Antes de utilizar Office 365, la organización combinada tenía un lento servidor interno al que llamaban en broma “la estufa de la esquina”. Uno de los aseos de la organización hacía las veces de sala de servidores. Cuando la empresa sufría algún problema de red, Internet o software, el negocio se detenía por completo. Uno de los propietarios mencionó que la nueva generación de trabajadores móviles quedaba totalmente paralizada al perder el acceso al correo electrónico y los archivos. Si bien en el pasado un empleado habría recurrido al teléfono y al papel y al lápiz para continuar trabajando, los profesionales jóvenes actuales suelen utilizar el smartphone para entretenerse mientras esperan a que se solucione el problema de red. Explicó lo siguiente: “Cobramos igual que los abogados, por hora. Así pues, si tenemos 20 empleados y están inactivos durante 2 horas, resulta fácil calcular las consecuencias”. En cambio, la solución de Microsoft presenta ventajas significativas para mantener la empresa en marcha. Un director de TI lo confirma: “Office 365 presenta un grado de redundancia enorme; ni siquiera tengo que prever un modo de trasladarlo todo a una ubicación de recuperación en caso de desastre. Ese lugar puede ser la cafetería más próxima”.

Las dos horas aproximadamente que la organización sufría interrupciones del servicio de red al mes le costaban alrededor de 16.000 USD al año en oportunidades de ingresos perdidas de los profesionales de ventas y consultoría. Además, la organización dependía en gran medida de los entregables y los mensajes de correo electrónico anteriores para crear los nuevos, por lo que la falta de fiabilidad en términos de velocidad para abrir estos archivos y mensajes guardados suponía un lastre para su productividad. En consecuencia, la organización combinada no era capaz de superar una interrupción del servicio de red sin perder ingresos directos. En una organización pequeña, cada hora y cada dólar son importantes, puesto que su colchón financiero es menos sólido que en empresas más grandes. Con un promedio de 2 horas de tiempo de inactividad de la red por trimestre y 20 empleados generadores de ingresos facturables que ganan 200 USD por hora para la empresa, el beneficio total resultante de la continuidad del negocio en tres años fue de 39.790 USD, lo que ronda los 1.989 USD por usuario.

Las organizaciones entrevistadas presentaban variaciones en materia de sensibilidad de su ubicación a las interrupciones del servicio de red y de Internet, de nivel de preparación en lo tocante a copias de seguridad y recuperación, y la tasa de generación de ingresos o facturación por horas de sus empleados. Para compensarlo, este beneficio se ajustó al riesgo y se redujo un 5 %. El beneficio ajustado al riesgo total resultante de la mejora de la continuidad del negocio durante el período de tres años fue de 37.800 USD (valor actual), lo que ronda los 1.890 USD por usuario. Consulte la sección sobre riesgos para obtener más detalles.

**TABLA 1**  
**Mejora de la continuidad del negocio**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
A1	Horas de inactividad al trimestre — antes de Office 365	B1*4		2	2	2
A2	Coste facturable por hora			200 USD	200 USD	200 USD
A3	Número de empleados facturables			20	20	20
A4	Porcentaje de beneficios obtenido			50 %	50 %	50 %
At	Mejora de la continuidad del negocio	A1*A2*A3*A4	0 USD	16.000 USD	16.000 USD	16.000 USD
	Ajuste al riesgo	↓ 5 %				
Atr	<b>Mejora de la continuidad del negocio (ajustada al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>15.200 USD</b>	<b>15.200 USD</b>	<b>15.200 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.





### Actualizaciones de hardware evitadas

La organización combinada indicó que una de las ventajas principales de la implementación de Office 365 era la posibilidad de evitar la actualización del servidor de archivos y correo electrónico, ya que la oferta en la nube de Microsoft sustituiría esta infraestructura. En su lugar, podía utilizar inicios de sesión de sincronización de servidores para la nube, que resultan menos caros, y dejar que la solución de Microsoft se encargara de todo lo demás. Fue una decisión oportuna y vital, puesto que varios clientes describían la situación de sus servidores como “bajo mínimos” y necesitados de una renovación completa. De hecho, la necesidad de actualizar el servidor solía provocar la decisión de buscar una solución alternativa en la nube. Además, varios de los empleados de la empresa estaban esperando portátiles nuevos en el marco de un ciclo de renovación. Sin embargo, varios de ellos no podían utilizar los dispositivos personales para abrir los archivos y el correo electrónico corporativos porque su hardware no era compatible con el de la empresa. En consecuencia, la compañía debía asumir en torno a 18.000 USD en costes de hardware, en comparación con las tarifas de licencia de Office 365 que le ofrecían servicios de infraestructura, software y soporte en varios dispositivos tanto personales como empresariales. Tras el cambio a Office 365, el alivio para la empresa fue inmediato, en parte porque desapareció la tensión causada por el servidor que apenas se mantenía a flote y cada día era más lento y proclive a sufrir bloqueos. Además, la organización pudo evitar la adquisición de unos cinco portátiles para empleados existentes y nuevos, que ahora podían obtener acceso a Office 365 desde sus ordenadores personales o desde dispositivos que ya había en la empresa. Muchos empleados lo consideraron una ventaja, puesto que preferían su marca e interfaz de dispositivo. La empresa pudo permitir el uso de estos dispositivos sin tener que preocuparse de actualizarlos con cada cambio del sistema operativo. El beneficio ajustado al riesgo total aproximado generado por las actualizaciones de hardware evitadas durante el período de tres años fue de 22.000 USD (valor actual neto).

Dado que el tipo de hardware que se precisa para satisfacer las necesidades de cada empresa entrevistada varía, este beneficio se ajustó al riesgo mediante una reducción del 10 %. No todas las organizaciones implementan una política de BYOD para los empleados y es posible que continúen invirtiendo en actualizar el hardware siguiendo un ciclo de renovación periódico. El beneficio ajustado al riesgo total generado por las actualizaciones de hardware evitadas fue de 20.624 USD (valor actual).

**TABLA 2**  
**Actualizaciones de hardware evitadas**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
B1	Coste medio de la actualización de servidores; hardware			10.000 USD		
B2	Coste de configuración de servidores; externalizado a un socio			5.000 USD		
B3	Coste medio de la actualización de portátiles			1.000 USD	1.000 USD	1.000 USD
B4	Número de renovaciones de portátiles al año	Basándose en el supuesto de un ciclo de renovación de tres años		5	3	3
Bt	Actualizaciones de hardware evitadas	B1+B2+B3	0 USD	20.000 USD	3.000 USD	3.000 USD
	Ajuste al riesgo	↓ 10 %				
<b>Btr</b>	<b>Actualizaciones de hardware evitadas (ajustadas al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>18.000 USD</b>	<b>2.700 USD</b>	<b>2.700 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.



### Software y servicios de terceros eliminados

Al igual que otras pequeñas empresas, la organización combinada sobrevivió el primer año a base de reunir soluciones puntuales de conferencias web o sincronización y uso compartido de archivos, por ejemplo, que le permitieran salir adelante y cumplir sus requisitos de colaboración. No obstante, estas soluciones suponían un coste para la organización y, en su mayoría, carecían de las medidas de seguridad y los permisos de archivos apropiados para proteger la información confidencial de la empresa. Además, el servicio de conferencias web no estaba integrado con las herramientas de uso compartido de archivos y colaboración del mismo modo que Skype for Business y SharePoint. A menudo, los empleados utilizaban estas herramientas para fines personales y profesionales. Esto menoscababa su productividad, puesto que se dedicaban a enviar mensajes instantáneos a amigos ajenos a la organización. Esta, por su parte, gastaba mucho dinero en tarifas de itinerancia para apoyar a sus trabajadores móviles en todo el mundo. Con Office 365, la organización combinada pudo reducir los costes de las soluciones de llamadas a larga distancia, itinerancia y teleconferencia, pues los usuarios mantienen más reuniones programadas y específicas. Además, redujo el gasto global gracias a la consolidación de las licencias de proveedores terceros en una única solución totalmente hospedada por Microsoft. Estos gastos de software y servicios de terceros ascendían a un total aproximado de 9.000 USD al año y se pudieron reducir rápidamente con la implementación de Office 365. El beneficio aproximado total generado por la eliminación de los servicios y el software de terceros durante el período de tres años fue de 22.382 USD (valor actual neto).

No todas las organizaciones pueden rescindir sus contratos con proveedores terceros de software y servicios de forma rápida o sencilla. Para compensarlo, el beneficio se ajustó al riesgo mediante una reducción del 10 %. El beneficio aproximado total ajustado al riesgo generado por la eliminación de los servicios y el software de terceros durante el período de tres años fue de 20.144 USD (valor actual).

**TABLA 3**  
**Software y servicios de terceros eliminados**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
C1	Coste anual de las soluciones eliminadas de conferencias web y de uso compartido y sincronización de archivos			3.000 USD	3.000 USD	3.000 USD
C2	Cargos telefónicos de llamadas a larga distancia eliminados			6.000 USD	6.000 USD	6.000 USD
Ct	Software y servicios de terceros eliminados	C1+C2+C3	0 USD	9.000 USD	9.000 USD	9.000 USD
	Ajuste al riesgo	↓ 10 %				
<b>Ctr</b>	<b>Software y servicios de terceros eliminados (ajustados al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>8.100 USD</b>	<b>8.100 USD</b>	<b>8.100 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.



### Reducción del esfuerzo de soporte de TI

En la primera etapa de la andadura de la organización combinada, uno de los cofundadores desempeñaba una función doble de director de operaciones y responsable de soporte de TI. En otras organizaciones entrevistadas, se recurría a socios para realizar esta labor, pero con un coste significativo para la empresa. El cofundador, o el socio proveedor, dedicaba más de 500 horas al año a tareas de soporte del entorno de tecnología. Este tiempo incluía el mantenimiento y la actualización de la tecnología, la solución de los problemas de los empleados relacionados con ella y la formación de nuevos empleados en el uso de las tecnologías. La organización combinada indicó que un beneficio clave de la implementación de Office 365 fue la reducción del 19 % del número medio de horas dedicadas a prestar soporte relacionado con el conjunto de tecnologías de la empresa. Se trata de algo aplicable tanto cuando es el fundador quien realiza la labor como cuando esta recae en un socio proveedor. En ambos casos, el tiempo dedicado a estos problemas costaba a la empresa dinero en términos de productividad. Además, desviaba al propietario de la empresa de otras labores más importantes, tales como establecer la estrategia empresarial, vender nuevos acuerdos o mejorar los productos. El cofundador de la organización combinada calcula que su empresa ahorra 4.500 USD al año en soporte de TI. Por otro lado, al haberse reducido esta carga de trabajo, tanto él como el socio proveedor disponen de más tiempo que dedicar a prestar servicios de mayor valor añadido a la empresa. En los dos casos la solución resulta más rentable. El beneficio total aproximado generado por la reducción del esfuerzo de soporte de TI durante el período de tres años fue de 11.813 USD (valor actual neto).

Todas las pequeñas y medianas empresas organizan de manera diferente la prestación de soporte para su infraestructura de tecnología; en algunos casos hay un profesional de TI dedicado a ello y, en otros, se trata simplemente de un empleado que desempeña varias funciones. En otras organizaciones, el contrato del socio puede cubrir también todo el soporte, con independencia del número de incidentes. Para compensar estas variaciones, el beneficio se ajustó al riesgo mediante una reducción del 5 %. El beneficio ajustado al riesgo total generado por la reducción del esfuerzo de soporte de TI fue de 11.222 USD.

**TABLA 4**  
**Reducción del esfuerzo de soporte de TI**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
D1	Número medio de horas dedicadas a soporte antes de implementar Office 365			500	500	500
D2	Número medio de horas dedicadas a soporte después de implementar Office 365	Los encuestados registraron una reducción del 19 %		405	405	405
D3	Coste medio por hora del personal de soporte (interno o externalizado)	100.000 USD/(250 días laborables*8 horas al día)		50,00 USD	50,00 USD	50,00 USD
Dt	Reducción del esfuerzo de soporte de TI	(D1-D2)*D3	0 USD	4.750 USD	4.750 USD	4.750 USD
	Ajuste al riesgo	↓ 5 %				
<b>Dtr</b>	<b>Reducción del esfuerzo de soporte de TI (ajustado al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>4.513 USD</b>	<b>4.513 USD</b>	<b>4.513 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.

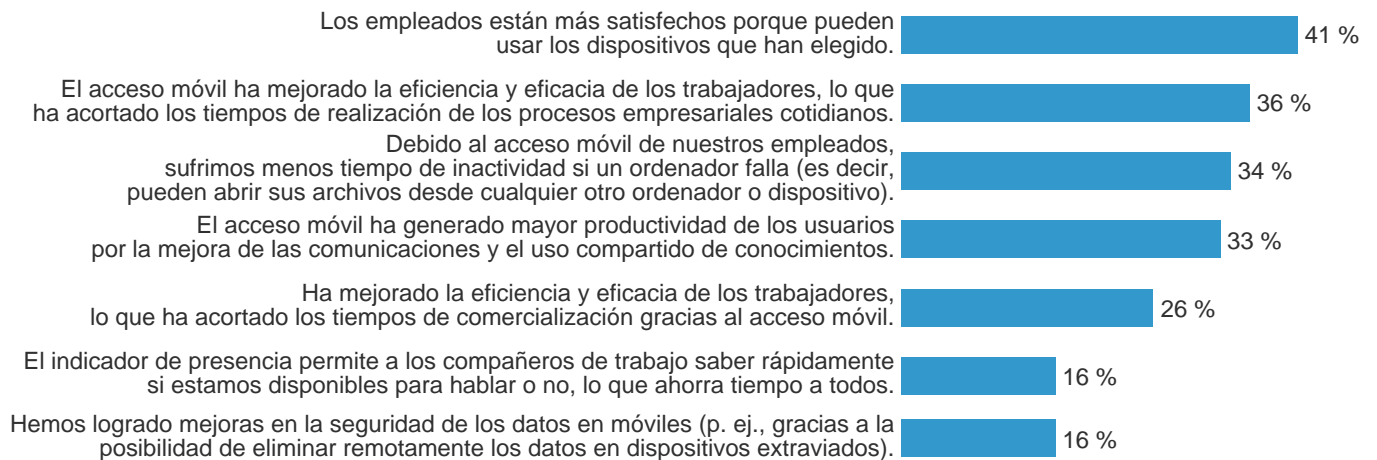
## Movilidad

Office 365 proporciona ventajas significativas a los trabajadores móviles porque les brinda acceso a la información y los compañeros de trabajo prácticamente desde cualquier lugar. En la figura 5 se muestran las opciones de movilidad de Office 365 que, según los clientes, les aportaban mayores ventajas.

**FIGURA 5**

### Las opciones de movilidad aportan numerosas ventajas a la organización

**“¿Con cuáles de las afirmaciones siguientes está de acuerdo en lo que se refiere a las opciones de movilidad disponibles con Microsoft Office 365?”** (Seleccione las que correspondan)



Base: 204 organizaciones norteamericanas y británicas que utilizan actualmente productos de Office 365

Fuente: Forrester Research, Inc.



#### Aumento de la productividad de los trabajadores móviles

La organización combinada indicó que un beneficio clave de la implementación de Office 365 fue el aumento de la productividad del personal móvil. Antes de implementar Office 365, los empleados que se desplazaban a las instalaciones de un cliente, de una oficina a otra o mientras realizaban ventas sobre el terreno debían conectarse a la red privada virtual de su empresa y esperar a que el lentísimo servidor de archivos obtuviese acceso a los documentos esenciales para realizar su labor de venta y consultoría. Para complicar más la situación, a esto había que añadir que muchos de estos documentos eran de colaboración, como las propuestas comerciales, las hojas de cálculo de inventarios o los entregables de consultoría. El retraso en el acceso, la descarga, la modificación y la carga de archivos les provocaba horas de productividad perdidas. Los directivos dedicaban buena parte de su tiempo a desplazarse de una oficina a otra, porque preferían celebrar reuniones presenciales en ausencia de una herramienta de colaboración y comunicaciones eficaz. Los trabajadores móviles se encontraban lastrados por los dispositivos que tenían, porque el hardware estaba obsoleto y no siempre disponían de las actualizaciones más recientes precisas para utilizar las herramientas de productividad. Sus dispositivos personales, tales como smartphones y tabletas, no les servían excepto con aplicaciones de consumo descargadas que no eran herramientas autorizadas y utilizadas en toda la empresa. En consecuencia, la organización combinada perdía productividad y la calidad de los entregables se resentía, porque los empleados no utilizaban las versiones más actualizadas. Por añadidura, los clientes se quejaban de los retrasos en la recepción de propuestas y proyectos, lo que posiblemente deterioraba la imagen de marca de la empresa y su oportunidad de continuar haciendo negocios con ellos.

Tras la implementación de Office 365, la organización combinada evitó a su personal móvil más de 45 horas al año de pérdidas de productividad, lo que les permite recuperar alrededor de 15 minutos cada día mientras viajan. Esto se basa en dos motivos: 1) el diseño de Office 365 basado en la nube, que les permite abrir sus documentos en un explorador web; y 2) la posibilidad de habilitar seis dispositivos por usuario con el acceso móvil a las herramientas y aplicaciones de productividad. Otra ventaja indirecta obtenida, según los clientes entrevistados, fue la mejora de los entregables finales, porque los trabajadores móviles podían obtener acceso a los documentos oficiales aprobados más recientes y demás materiales, así como colaborar en ellos, a través de SharePoint. Por su parte, los directivos de la empresa ganaron 2 horas de productividad semanales gracias a la posibilidad de sustituir los trayectos entre las dos oficinas por conferencias web con Skype for Business. Citaron prestaciones como el uso compartido de documentos en tiempo real, la mensajería instantánea y las conferencias web para explicar por qué ahora conseguían a través de Office 365 los mismos objetivos que antes exigían reuniones físicas. En un ejemplo, uno de los fundadores de la empresa describió cómo mantenían los empleados la productividad fuera de la oficina: “Cuando están de viaje, los empleados programan una reunión y utilizan Skype for Business para trabajar en presentaciones de PowerPoint con los que están en la oficina. Pueden ver los documentos de los que hablan y, además, hablar con vídeo. Ha resultado sumamente útil”. En consecuencia, con unos 20 trabajadores móviles y cinco directivos que pueden conservar su productividad cuando están fuera de la oficina, la organización combinada ahorró 45 trayectos al año y 45 minutos al día a sus trabajadores móviles. Si tenemos en cuenta que los profesionales de venta y dirección tienen un salario aproximado de 50 USD por hora, el beneficio total generado por el aumento de la productividad de los trabajadores móviles durante el período de tres años fue de 89.527 USD, lo que ronda los 2.500 USD por usuario.

Las organizaciones entrevistadas pertenecían a muy diversos sectores con distintos tipos de trabajadores móviles, tanto profesionales de servicios como manuales. Puesto que sus salarios por hora pueden variar en función de la ubicación de la empresa y del tipo de servicios que presta, este beneficio se ajustó al riesgo y se redujo en un 15 %. El beneficio ajustado al riesgo total resultante del aumento de la productividad de los trabajadores móviles durante el período de tres años fue de 76.098 USD (valor actual), lo que ronda los 2.170 USD por usuario. Consulte la sección sobre riesgos para obtener más detalles.

TABLA 5

Aumento de la productividad de los trabajadores móviles

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
E1	Número de directivos que se desplazan cada semana para celebrar reuniones de equipo	5		5	5	5
E2	Horas de productividad perdidas debidas a desplazamientos	2		2	2	2
E3	Número de trayectos evitados al año gracias a Skype for Business	1 trayecto semanal * 45 semanas laborales		45	45	45
E4	Salario medio por hora de directivo	100.000 USD/(250 días laborables*8 horas al día)		50 USD	50 USD	50 USD
E5	Costes de desplazamiento evitados al año			22.500 USD	22.500 USD	22.500 USD
E6	Número de trabajadores móviles			20	20	20
E7	Número de días fuera de la oficina	4 días*45 semanas		180	180	180
E8	Horas ahorradas por usuario cada día al abrir los documentos y compartirlos cuando están fuera de la oficina			0,25	0,25	0,25
E9	Horas ahorradas por usuario cada año al abrir los documentos y compartirlos	E7*E8		45	45	45
E10	Media del salario por hora de ventas o consultoría	110.000 USD/(250 días laborables*8 horas al día)		55 USD	55 USD	55 USD
E11	Potencial de productividad perdido	E6*E9*E10		49.500 USD	49.500 USD	49.500 USD
E12	Porcentaje de beneficios obtenido	50 %		50 %	50 %	50 %
Et	Aumento de la productividad de los trabajadores móviles	(E5+E11)*E12	0 USD	36.000 USD	36.000 USD	36.000 USD
	Ajuste al riesgo	↓ 15 %				
Etr	<b>Aumento de la productividad de los trabajadores móviles (ajustado al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>30.600 USD</b>	<b>30.600 USD</b>	<b>30.600 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.

### Control y conformidad

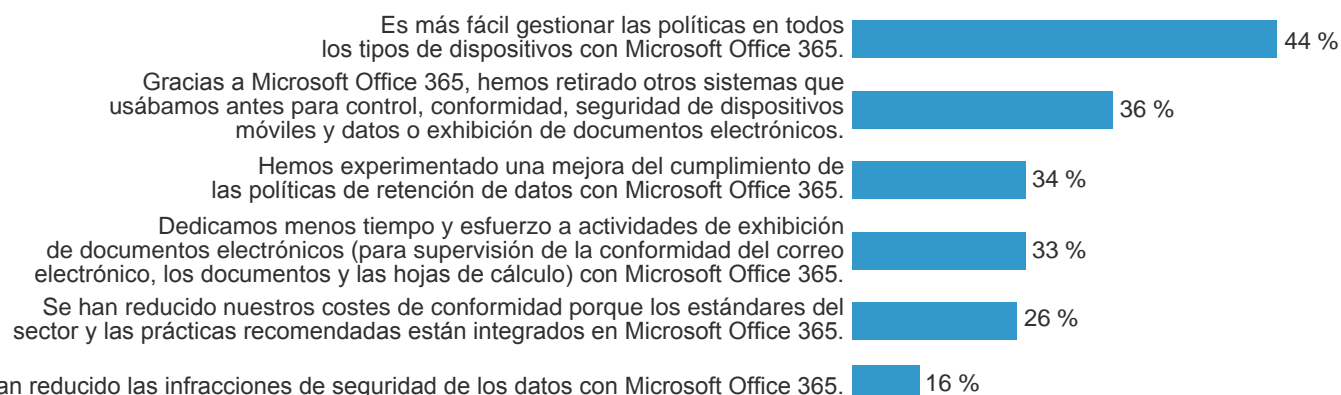
En el área de control y conformidad se incluyen el cumplimiento normativo, la exhibición de documentos electrónicos, las auditorías, la gestión de políticas y otras actividades semejantes. En la figura 6 se muestran las principales ventajas de conformidad y seguridad que las organizaciones han experimentado gracias al uso de Office 365.

**FIGURA 6**

#### Ventajas de conformidad y seguridad experimentadas con Office 365

**“Fíjese en las siguientes afirmaciones sobre control y conformidad. ¿Cuáles de estas ventajas ha experimentado su organización gracias a su inversión en Microsoft Office 365?”**

(Seleccione las que correspondan)



Base: 204 organizaciones norteamericanas y británicas que utilizan actualmente productos de Office 365

Fuente: Forrester Research, Inc.



#### Reducción de los costes de seguridad, riesgos y conformidad

Aunque no es el área que mayor impacto financiero representa para una pyme, la reducción de los costes (y preocupaciones) de seguridad, riesgos y conformidad gracias a Office 365 ha supuesto una importante ventaja para la organización combinada. Estas ventajas adquirirán más valor a medida que se desarrolle la empresa. Los clientes afirman que la facilidad para gestionar las políticas en todo tipo de dispositivos con Office 365 representa la ventaja que más repercusión tiene en el área de control y conformidad. También indican que el tiempo dedicado a tareas de exhibición de documentos electrónicos se ha reducido en promedio en un 15 %. Los principales factores de los beneficios financieros han sido una reducción del 18 % de los costes de conformidad tras la implementación de Office 365 y la disminución del número de infracciones de la seguridad de los datos. Antes de utilizar Office 365, la organización sufría unas 15 infracciones de este tipo al año. Después, ha descendido a tan solo una al año, lo que representa 1.400 USD de ahorro anuales. Si a ello se le suma un ahorro aproximado de 500 USD en costes de conformidad, el ahorro obtenido por la organización combinada con la implementación de Office 365 en tres años ronda los 5.000 USD. El beneficio aproximado total generado por la reducción de los costes de seguridad, riesgos y conformidad durante el período de tres años fue de 4.929 USD (valor actual).

**TABLA 6**  
**Reducción de los costes de seguridad, riesgos y conformidad**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
F1	Costes de conformidad antes de implementar Office 365			3.094 USD	3.094 USD	3.094 USD
F2	Costes de conformidad después de implementar Office 365	Reducción en un 18 % Fuente: Participantes en la encuesta sobre Office 365		2.537,08 USD	2.537,08 USD	2.537,08 USD
F3	Coste medio de las infracciones de la seguridad de los datos antes de implementar Office 365	15 infracciones		1.825 USD	1.825 USD	1.825 USD
F4	Coste medio de las infracciones de la seguridad de los datos después de implementar Office 365	1 infracción		400 USD	400 USD	400 USD
Ft	Reducción de los costes de seguridad, riesgos y conformidad	$(F1-F2)+(F3-F4)$	0 USD	1.981,92 USD	1.981,92 USD	1.981,92 USD
	Ajuste al riesgo	0 %				
<b>Ftr</b>	<b>Reducción de los costes de seguridad, riesgos y conformidad (ajustada al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>1.982 USD</b>	<b>1.982 USD</b>	<b>1.982 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.

#### Inteligencia empresarial

La importancia de la inteligencia empresarial y el valor de los datos en una organización han aumentado durante los últimos años. Las empresas de todos los tamaños han comprobado que el acceso a la información histórica y actual, sometida a un control de versiones adecuado y debidamente sincronizada, puede dar lugar a decisiones más acertadas. Las pequeñas y medianas empresas pueden sacar especial provecho de ella, puesto que sus transacciones de inventario y ventas presentan un volumen lo bastante bajo para que un mínimo cambio represente una enorme diferencia en su rendimiento empresarial global. Se preguntó a las empresas encuestadas qué ventajas relacionadas con la inteligencia empresarial habían obtenido y los resultados se resumen en la figura 7. Además, los encuestados afirmaron que, en promedio, Office 365 les ha permitido reducir el tiempo de decisión en un 17 %.

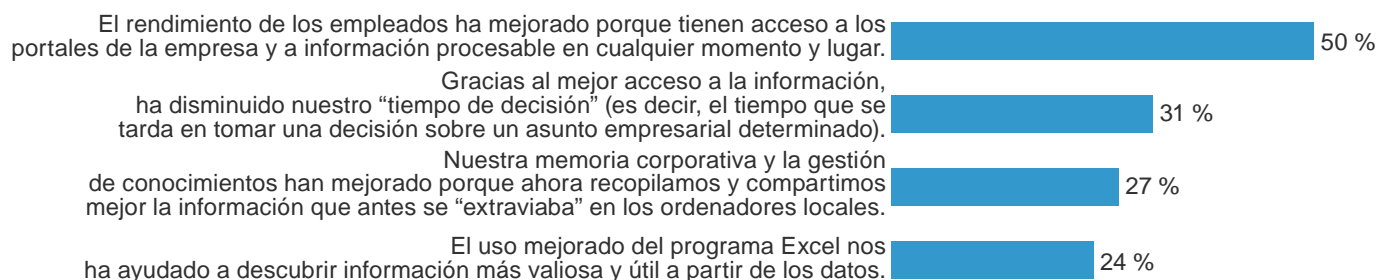


FIGURA 7

## Ventajas de la inteligencia empresarial

**“Fíjese en las siguientes afirmaciones sobre inteligencia empresarial. ¿Cuáles de estas ventajas ha experimentado su organización gracias a su inversión en Microsoft Office 365?”**

(Seleccione las que correspondan)



Base: 204 organizaciones norteamericanas y británicas que utilizan actualmente productos de Office 365

Fuente: Forrester Research, Inc.

Las empresas entrevistadas explican que la consolidación de los repositorios de datos y la posibilidad de encontrar la información histórica y actual con mayor celeridad han dado lugar a ventajas demostrables. Nuestros interlocutores lo plantean de este modo:

- › “Almacenamos las hojas de Excel de inventario en SharePoint. Así es como controlamos el inventario de los pedidos que realizamos y el consumo semanal. Los responsables comparan la información histórica y calculan lo que hay que pedir para la semana actual. A continuación, los empleados del almacén reciben la notificación de que se ha añadido un archivo, entran en la aplicación y obtienen la información necesaria para crear las facturas”.
- › “El tiempo que se tarda en recuperar la información para usarla en la toma de decisiones ha disminuido. Esto mejora y agiliza la comunicación entre nuestros empleados”.
- › “Para los altos directivos, disponemos de una sección para ejecutivos en SharePoint donde conservamos los documentos jurídicos, contratos, información del coste de los productos vendidos, las recetas confidenciales de los productos que tenemos a la venta y la información sobre investigación y desarrollo continuos de nuevos productos”.
- › “Cuando surge un problema, los usuarios pueden reaccionar rápidamente porque disponen de acceso permanente a los datos y pueden responder de manera inmediata y eficiente desde cualquier dispositivo”.

#### Red social empresarial

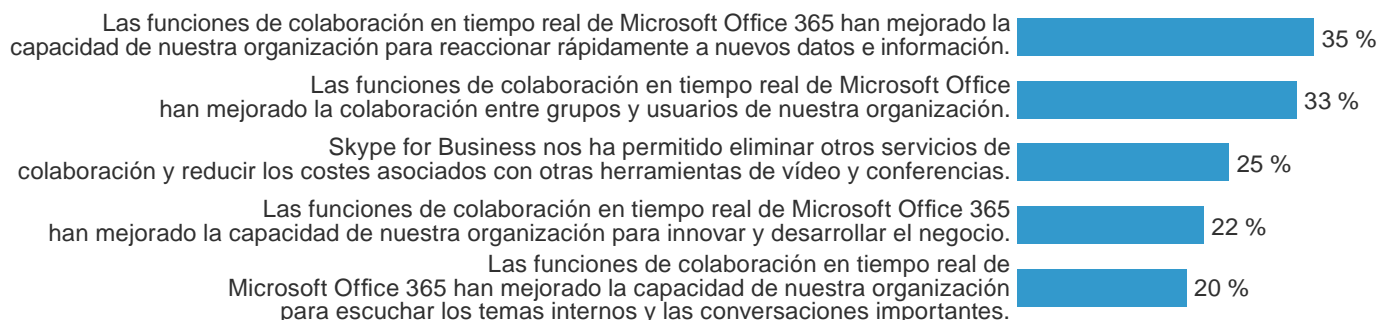
Durante su proceso de crecimiento, las pequeñas y medianas empresas comienzan a perder la colaboración directa de la que gozaban al principio. Por ello, a medida que la empresa se expande para abarcar varias ubicaciones y el personal de ventas deja de estar circunscrito a una única región, para poder atender a clientes situados a docenas o miles de kilómetros de distancia, las herramientas de colaboración adquieren una importancia crucial. Uno de los principales componentes de Office 365 se centra en permitir las interacciones sociales para mejorar el intercambio de conocimientos, la colaboración y la productividad desde cualquier dispositivo. En la figura 8 se muestran las ventajas que los encuestados obtuvieron a través de los diversos componentes sociales de Office 365 que se incluyen en la solución.

**FIGURA 8**

Las posibilidades de resultados de las redes sociales empresariales mejoran la colaboración

**“¿Con cuáles de las afirmaciones siguientes está de acuerdo en lo que se refiere a las opciones de redes sociales y colaboración empresariales disponibles con Microsoft Office 365?”**

(Seleccione las que correspondan)



Base: 204 organizaciones norteamericanas y británicas que utilizan actualmente productos de Office 365

Fuente: Forrester Research, Inc.

Las organizaciones entrevistadas coinciden respecto a las numerosas maneras en que las funciones sociales y de colaboración de Office 365 mejoran el lugar de trabajo y el rendimiento empresarial. Por ejemplo, una de ellas estaba compuesta por profesionales de ventas y consultoría que crean presupuestos comerciales o entregables de consultoría mientras se encontraban visitando a clientes. Estos clientes se encuentran dispersos por todo el mundo, al igual que los consultores. Sin embargo, todos ellos pueden obtener acceso a SharePoint y Lync cuando están de viaje para abrir los documentos y trabajar en colaboración. Esta cooperación estimula la creatividad, la velocidad y la exactitud en que se basan los documentos, ya sean propuestas comerciales, entregables de consultoría o diseños de nuevos productos.

Una importante ventaja de las funciones de colaboración en tiempo real de Office es cómo pueden usarlas los empleados para innovar y desarrollar el negocio. A continuación se destacan algunos aspectos citados por los encuestados respecto a las distintas maneras en que esta innovación surge de forma rápida y colaborativa:

- › “Tenemos un sitio de SharePoint ordenado alfabéticamente por clientes. Todos entendemos dónde hay que guardar cada cosa y cargamos documentos e información. Me resulta sencillísimo compartir un documento en una carpeta con una fuente externa. Y si lo actualizamos, se ve. Es verdaderamente muy eficaz”.
- › “Los usuarios pueden anotar sus ideas en cualquier dispositivo y compartirlas con sus compañeros de trabajo en todo momento”.
- › “Tenemos personal de diseño en África y directivos en EE. UU. que pueden trabajar juntos en tiempo real para agilizar la innovación”.
- › “Respondemos más rápidamente a los nuevos proyectos y podemos compartir los datos nuevos antes entre los miembros del equipo. Nos aporta más eficiencia en todos los sentidos”.

Las organizaciones entrevistadas también mencionaron las mejoras en la motivación de los empleados y la cultura empresarial como consecuencia de la inversión en Office 365:

- › “Tenemos empleados en varios países. Por ello, la colaboración en Skype suele ser la única forma de integración oral que los empleados mantienen entre sí”.
- › “La colaboración mutua ayuda a unificar a los asociados y clientes”.
- › “Los datos, las reuniones, el correo electrónico y el chat están en el mismo lugar, [lo que] acerca a los miembros del grupo”.

- › “Antes de tener Office 365, faltaba motivación porque nuestra solución tecnológica estaba bajo mínimos. Ahora, el hecho de poder vernos y escucharnos... no es algo que pueda valorarse en términos económicos, pero mejora la motivación”.

### Beneficios totales

La tabla 7 muestra el total de los beneficios en las seis áreas mencionadas anteriormente, así como los valores actuales (VA), con un descuento del 10 %. Durante tres años, la organización combinada prevé unos beneficios totales ajustados al riesgo con un VA de más de 170.000 USD, es decir, 4.857 USD por usuario.

**TABLA 7**

Beneficios totales (ajustados al riesgo)

Ref.	Beneficio	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año	Total	Valor actual
Atr	Aumento de la productividad de los trabajadores móviles	0 USD	30.600 USD	30.600 USD	30.600 USD	91.800 USD	76.098 USD
Btr	Mejora de la continuidad del negocio	0 USD	15.200 USD	15.200 USD	15.200 USD	45.600 USD	37.800 USD
Ctr	Actualizaciones de hardware evitadas	0 USD	18.000 USD	2.700 USD	2.700 USD	23.400 USD	20.624 USD
Dtr	Software y servicios de terceros eliminados	0 USD	8.100 USD	8.100 USD	8.100 USD	24.300 USD	20.144 USD
Etr	Reducción del esfuerzo de soporte de TI	0 USD	4.513 USD	4.513 USD	4.513 USD	13.538 USD	11.222 USD
Ftr	Reducción de los costes de seguridad, riesgos y conformidad	0 USD	1.982 USD	1.982 USD	1.982 USD	5.946 USD	4.929 USD
	<b>Beneficios totales (ajustados al riesgo)</b>	<b>0 USD</b>	<b>78.394 USD</b>	<b>63.094 USD</b>	<b>63.094 USD</b>	<b>204.583 USD</b>	<b>170.816 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.

## COSTES

La organización combinada asumió una serie de costes asociados a la solución Office 365:

- › Tarifas de licencias de software.
- › Costes de gestión y mantenimiento continuos de la nube.
- › Esfuerzo de implementación interno.
- › Costes de configuración iniciales.

Representan la combinación de costes internos y externos soportados por la organización en concepto de planificación inicial, implementación y mantenimiento continuo asociados a la solución.



### Tarifas de licencias de software

Las tarifas de las licencias de software de Office 365 se pagan al socio o directamente a Microsoft con periodicidad mensual. Existen distintos tipos de licencias para pequeñas y medianas empresas que varían en cuanto a los precios y el acceso a las funciones. La organización combinada decidió implementar la edición Business Premium para el equipo directivo y los profesionales de ventas y consultoría, con un coste de 12,50 USD por usuario al mes. La organización deseaba proporcionar a estos empleados móviles generadores de ingresos el máximo acceso a las herramientas de productividad de Microsoft, lo que incluye el conjunto de aplicaciones de Office completo más reciente, los servicios de colaboración integrados y las funciones de conformidad. Además, la organización cuenta con un número reducido de contratistas y socios externos que requieren acceso a algunas funciones determinadas, sobre todo al correo electrónico. Para ellos, el cofundador decidió adquirir cinco licencias Business Essential que suponen un coste periódico de 5 USD al mes. El cofundador espera que la empresa se desarrolle en los tres próximos años, por lo que se añadirán más licencias el segundo y tercer año. La organización combinada ha soportado las tarifas de licencias de software correspondientes al conjunto de aplicaciones de Office, que ofrece la posibilidad de instalarlo en cinco dispositivos por usuario, correo electrónico y calendarios, conferencias en línea y mensajería instantánea, almacenamiento y uso compartido de archivos, sitios de grupo, herramientas de colaboración y una aplicación digital para contar historias. Todas estas prestaciones están disponibles a través de la red de fiable y segura de Microsoft, con acceso a herramientas de soporte y administración que reducen el tiempo que han de dedicar los empleados internos. Las tarifas de licencia ascendieron a un valor actual neto de 14.382 USD en tres años.

**TABLA 8**  
**Tarifas de licencias de software**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
G1	Número de usuarios de Office 365 Business Premium			30	35	40
G2	Coste mensual de las licencias de Office 365 Business Premium			12,50 USD	12,50 USD	12,50 USD
G3	Número de usuarios de Office 365 Business Essentials			5	10	15
G4	Coste mensual de las licencias de Office 365 Business Essentials			5 USD	5 USD	5 USD
Gt	Tarifas de licencias de software	$(G1*G2)+(G3*G4)*12$	0 USD	4.800 USD	5.850 USD	6.900 USD
	Ajuste al riesgo	0 %				
<b>Gtr</b>	<b>Tarifas de licencias de software (ajustadas al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>4.800 USD</b>	<b>5.850 USD</b>	<b>6.900 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.



### Costes anuales de gestión de la nube internos o subcontratados

La mayoría de las pymes deciden trabajar con un socio de Microsoft que se encargue de implementar sus licencias de Microsoft Office 365 y prestarles soporte para ellas. Esto suele suceder especialmente cuando no disponen de recursos de TI que dedicar a las labores continuas de mantenimiento, gestión y formación relativas a la tecnología. Sin embargo, en algunas cuentan con un recurso de TI que puede dedicar la mitad de su carga de trabajo a prestar soporte para la implementación. Si bien esta carga de trabajo se reduce al cambiar de una solución interna a Office 365, sigue siendo preciso un soporte continuo. Esto puede incluir formación continua, servicios profesionales o asegurarse de que el resto de la tecnología interna (o que proporciona un tercero) se integre con la solución Office 365. Cada año, la organización combinada incurre en una tarifa anual de gestión de la nube que ronda los 10.000 USD y que se abona a un socio de Microsoft o bien a un miembro de la plantilla que asume estas responsabilidades.

Los clientes registraron varios costes contractuales relacionados con el socio proveedor. En algunas organizaciones, optaron por destinar a un recurso de TI existente interno para ocuparse de todas las tareas de gestión de Microsoft Office. Por ello, este coste puede variar en función de la organización. Para compensarlo, este coste se ajustó al riesgo y se incrementó un 5 %. El coste del mantenimiento anual ajustado al riesgo durante los tres años fue de 26.112 USD (valor actual). Consulte la sección sobre riesgos para obtener más detalles.

**TABLA 9**  
**Costes anuales de gestión de la nube**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
H1	Costes de gestión continua			10.000 USD	10.000 USD	10.000 USD
Ht	Costes anuales de gestión de la nube internos o subcontratados			10.000 USD	10.000 USD	10.000 USD
	Ajuste al riesgo	↑ 5 %				
Htr	<b>Costes anuales de gestión de la nube internos o subcontratados (ajustados al riesgo)</b>		<b>0 USD</b>	<b>10.500 USD</b>	<b>10.500 USD</b>	<b>10.500 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.



### Esfuerzo de implementación interno

Para poner Office 365 en servicio, el cofundador de la organización combinada tuvo que dedicar tiempo internamente para planificar el proyecto, determinar el plan de migración de datos, implementar la tecnología y formar a los usuarios finales. Si bien compartió parcialmente su responsabilidad con un socio de Microsoft, tuvo que dedicar las horas de planificación necesarias para que la implementación de la tecnología fuese satisfactoria. Gran parte de la planificación de esta implementación se centró en el diseño y uso de SharePoint. Sin embargo, también se invirtió tiempo en establecer los procesos empresariales clave y proporcionar al socio una hoja de ruta para los sitios de grupo y el uso compartido de archivos. La organización combinada tuvo que hacer frente a una tarifa inicial de 17.220 USD al implementar Office 365.

Algunas organizaciones pueden requerir esfuerzos de migración de datos más complejos al implementar este conjunto de aplicaciones. También sus procesos empresariales pueden revestir mayor complejidad y exigir más planificación al efectuar el cambio a esta solución. Para compensarlo, este coste se ajustó al riesgo y se incrementó un 5 %. El coste ajustado al riesgo del esfuerzo de implementación interno durante los tres años fue de 17.220 USD. Consulte la sección sobre riesgos para obtener más detalles.

**TABLA 10**  
**Esfuerzo de implementación interno**

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
I1	Tiempo y esfuerzo internos de planificación (de SharePoint, principalmente)		5.000 USD			
I2	Tiempo y esfuerzo internos de implementación de la solución		3.300 USD			
I3	Formación de usuarios finales		2.200 USD			
I4	Tiempo y esfuerzo internos para la migración de datos		5.900 USD			
It	Esfuerzo de implementación interno	I1+I2+I3+I4	16.400 USD	- USD	- USD	- USD
	Ajuste al riesgo	↑ 5 %				
Itr	<b>Esfuerzo de implementación interno (ajustado al riesgo)</b>		<b>17.220 USD</b>	<b>0 USD</b>	<b>0 USD</b>	<b>0 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.



### Costes de configuración iniciales

La organización combinada soportó costes de configuración que incluyen costes de hardware y proyectos de consultoría abonados directamente a un socio de Microsoft. Dado que para configurar SharePoint requería realizar consultas sobre la estructura del sitio de grupo y la política de gestión de archivos, el cofundador de la organización combinada decidió encargar al socio un proyecto específico (aparte del contrato anual normal) cuyo coste ascendió a unos 5.000 USD para que ayudara a la organización a diseñar y configurar SharePoint. Además, la organización combinada precisaba asistencia para migrar los datos, pues no contaba con habilidades internas para ello. Así pues, pagó otros 3.000 USD al socio para que le ayudase con la migración de los datos. Por último, el socio recomendó a la organización combinada la compra de un servidor ligero que se pudiera usar internamente para sincronizar los inicios de sesión en la nube. La organización combinada realizó un pago inicial de 9.000 USD en concepto de la planificación de la estructura de SharePoint, la migración de datos y la adquisición de un servidor para sincronizar los inicios de sesión en la nube.

Los distintos clientes encargaron diversos proyectos a la organización del socio; algunos tuvieron más de un proyecto secundario en marcha durante el año contractual. Para compensar esta diversidad de proyectos cuya ejecución puede encargarse a proveedores externos durante el primer año aproximadamente de la implementación de Office 365, este coste se ajustó al riesgo con un incremento del 5 %. El coste ajustado al riesgo de la configuración inicial en el primer año fue de 9.450 USD. Consulte la sección sobre riesgos para obtener más detalles.

**TABLA 11**  
Costes de configuración iniciales

Ref.	Variable	Cálculo	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año
J1	Tarifa de consultoría abonada al socio por la configuración de SharePoint		5.000 USD			
J2	Migración de datos		3.000 USD			
J3	Servidor para sincronización de inicios de sesión en la nube		1.000 USD			
Jt	Costes de configuración iniciales	J1+J2+J3	9.000 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	Ajuste al riesgo	↑ 5 %				
<b>Jtr</b>	<b>Costes de configuración iniciales (ajustados al riesgo)</b>		<b>9.450 USD</b>	<b>0 USD</b>	<b>0 USD</b>	<b>0 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.

### Costes totales

La tabla 12 muestra el total de todos los costes, así como los valores actuales asociados, con un descuento del 10 %. Durante tres años, la organización combinada prevé unos costes totales con un valor actual neto ligeramente superior a 67.164 USD, o 1.679 USD por usuario.

**TABLA 12**  
Costes totales (ajustados al riesgo)

Ref.	Beneficio	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año	Total	Valor actual
Gtr	Tarifas de licencias de software	0 USD	4.800 USD	5.850 USD	6.900 USD	17.550 USD	14.382 USD
Htr	Costes anuales de gestión de la nube internos o subcontratados	0 USD	10.500 USD	10.500 USD	10.500 USD	31.500 USD	26.112 USD
Itr	Esfuerzo de implementación interno	17.220 USD	0 USD	0 USD	0 USD	17.220 USD	17.220 USD
Jtr	Costes de configuración iniciales	9.450 USD	0 USD	0 USD	0 USD	9.450 USD	9.450 USD
	<b>Costes totales (ajustados al riesgo)</b>	<b>26.670 USD</b>	<b>15.300 USD</b>	<b>16.350 USD</b>	<b>17.400 USD</b>	<b>75.720 USD</b>	<b>67.164 USD</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.



## FLEXIBILIDAD

La flexibilidad, tal y como se define en TEI, representa una inversión en capacidad adicional o en funcionalidades que se pueden convertir en beneficios comerciales para inversiones adicionales futuras. Esto otorga a una organización el “derecho” o la capacidad de participar en iniciativas futuras, pero no la obligación de hacerlo. Existen múltiples escenarios en los que un cliente puede elegir implementar Office 365 y, posteriormente, obtener usos y oportunidades comerciales adicionales. También se puede cuantificar la flexibilidad cuando se evalúa como parte de un proyecto específico (se describe con mayor detalle en el apéndice B).

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas que implementan Office 365 utilizan al principio tan solo una pequeña parte de la funcionalidad disponible. Su primer objetivo es efectuar el cambio a una infraestructura en la nube y aliviar sus problemas de desarrollo inmediatos. Sin embargo, con el paso del tiempo, pretenden sacar el máximo partido de la oferta completa del conjunto de aplicaciones. Esperan crecer y saben que con este crecimiento necesitarán más herramientas de colaboración y funciones.

**TABLA 13**  
**Componentes y flexibilidad de la solución Office 365**

Componente de Office 365	Momento en que se añade	Opciones de flexibilidad
SharePoint Online	Fase dos (1 <sup>er</sup> año)	Las pymes que dedican tiempo e invierten en planificar SharePoint correctamente sacan provecho más adelante de la mejora de sus procesos empresariales. Varios clientes citan SharePoint como factor esencial favorecedor de las mejoras de productividad que han experimentado. Además, el acceso, la seguridad y el control de versiones protegen su valiosa propiedad intelectual pero permiten que los empleados la utilicen al colaborar.
Skype for Business/Enterprise Voice	Fase dos (1 <sup>er</sup> año)	Las pymes que deciden adoptar una solución de VoIP mediante Enterprise Voice (sujeto a una tarifa de licencia actualizada) pueden reemplazar los equipos tradicionales de centralita (PBX) privados y reducir aún más su gasto en infraestructura. Algunos clientes han registrado un ahorro adicional de 27.000 USD derivado de esta reducción de los gastos de hardware. Además, obtienen funciones como contestación, reenvío, transferencia, desvío, liberación, puesta en espera y estacionamiento de llamadas.
Yammer	Fase tres (3 <sup>er</sup> año)	Aunque Skype for Business satisface casi todas las necesidades de colaboración durante los primeros años, en el tercero de ellos la mayoría de pymes prevén un crecimiento superior a las 30 licencias (o más) iniciales, debido al aumento de la plantilla y del negocio. Esta ampliación de la plantilla y del número de ubicaciones de oficinas incrementa la necesidad de contar con las robustas herramientas robustas de colaboración y redes sociales que Yammer admite.
OneDrive	Primera fase (período inicial)	Los clientes de pymes valoran el terabyte de almacenamiento que OneDrive les proporciona. Esperan utilizarlo de manera más sistemática y constructiva a medida que evolucionan sus necesidades empresariales. Esto no solo les permite ahorrar en costes de licencias de terceros proveedores de servicios de uso compartido y sincronización de archivos, sino también les brinda una estructura ampliable para poder satisfacer sus necesidades sin ningún coste adicional.
Delve	Fase tres (3 <sup>er</sup> año)	Los clientes de pymes esperan utilizar las herramientas de inteligencia empresarial integradas para mejorar la información que pueden obtener a partir de sus datos. Refieren una reducción del 17 % del tiempo de decisión gracias a Office 365 y están convencidos de que también mejorarán la productividad de los empleados, así como la calidad de las decisiones y de la propia información.

Fuente: Forrester Research, Inc.

## RIESGOS

Forrester define dos tipos de riesgos asociados a este análisis: el “riesgo de implementación” y el “riesgo de impacto”. El riesgo de implementación es el riesgo de que una inversión propuesta en Office 365 pueda desviarse de los requisitos originales o esperados, lo que derivaría en costes superiores a los previstos. El “riesgo de impacto” se refiere al riesgo de que Office 365 no se adecue a las necesidades comerciales o tecnológicas de una organización, lo que derivaría en una reducción de los beneficios totales previstos. Cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será el abanico de resultados posibles de las estimaciones de costes y beneficios.

**TABLA 14**  
**Ajustes al riesgo de los costes y beneficios**

Beneficios	Ajuste
Aumento de la productividad de los trabajadores móviles	↓ 15 %
Mejora de la continuidad del negocio	↓ 5 %
Actualizaciones de hardware evitadas	↓ 10 %
Software y servicios de terceros eliminados	↓ 10 %
Reducción del esfuerzo de soporte de TI	↓ 5 %
Costes	Ajuste
Costes anuales de gestión de la nube internos o subcontratados	↑ 5 %
Esfuerzo de implementación interno	↑ 5 %
Costes de configuración iniciales	↑ 5 %

Fuente: Forrester Research, Inc.

La representación cuantitativa del riesgo de implementación y del riesgo de impacto mediante el ajuste directo de los resultados de las estimaciones financieras proporciona unos resultados más significativos y exactos, así como una proyección más precisa del retorno de la inversión. En general, los riesgos afectan a los costes aumentando las estimaciones originales y a los beneficios reduciendo las estimaciones originales. Las cifras ajustadas al riesgo se deben tomar como expectativas “realistas”, ya que representan los valores esperados teniendo en cuenta el riesgo.

A continuación se incluyen los riesgos de impacto que afectan a los beneficios como parte del análisis:

- › Las organizaciones entrevistadas pertenecían a muy diversos sectores con distintos tipos de trabajadores móviles, tanto profesionales de servicios como manuales. Puesto que sus salarios por hora pueden variar en función de la ubicación de la empresa y del tipo de servicios que presta, este beneficio se ajustó al riesgo y se redujo en un 15 %.
- › Las organizaciones entrevistadas presentaban variaciones en materia de sensibilidad de su ubicación a las interrupciones del servicio de red y de Internet, de nivel de preparación en lo tocante a copias de seguridad y recuperación, y la tasa de generación de ingresos o facturación por horas de sus empleados. Para compensarlo, el beneficio aportado por la mejora de la continuidad del negocio se ajustó al riesgo y se redujo un 5 %.

- › Dado que el tipo de hardware que se precisa para satisfacer las necesidades de cada empresa entrevistada varía, el beneficio relativo a las actualizaciones de hardware evitadas se ajustó al riesgo mediante una reducción del 10 %. No todas las organizaciones deciden permitir que los empleados utilicen sus propios dispositivos en el trabajo; además, es posible que estas organizaciones continúen invirtiendo en mantener el hardware actualizado siguiendo un ciclo de renovación periódico.
- › No todas las organizaciones pueden rescindir sus contratos con proveedores terceros de software y servicios de forma rápida o sencilla. Así pues, para compensarlo, el beneficio relativo a la eliminación de software y servicios de terceros se ajustó al riesgo mediante una reducción del 10 %.
- › Todas las pequeñas y medianas empresas organizan de manera diferente la prestación de soporte para su infraestructura de tecnología; en algunos casos hay un profesional de TI dedicado a ello y, en otros, se trata simplemente de un empleado que desempeña varias funciones. En otras organizaciones, el contrato del socio puede cubrir también todo el soporte, con independencia del número de incidentes. Para compensar estas variaciones, el beneficio de reducción del esfuerzo de soporte de TI se ajustó al riesgo y se redujo en un 5 %.

Los siguientes riesgos de implementación que afectan a los costes se identifican como parte de este análisis:

- › Los clientes registraron varios costes contractuales relacionados con el socio proveedor. En algunas organizaciones, optaron por destinar a un recurso de TI existente interno para ocuparse de todas las tareas de gestión de Microsoft Office. Por ello, este coste puede variar en función de la organización. Para compensarlo, los costes anuales de gestión de la nube por parte de las organizaciones internas o de un socio se ajustaron al riesgo con un incremento del 5 %.
- › Algunas organizaciones pueden requerir esfuerzos de migración de datos más complejos al implementar este conjunto de aplicaciones. También sus procesos empresariales pueden revestir mayor complejidad y exigir más planificación al efectuar el cambio a esta solución. Para compensarlo, el coste del esfuerzo de implementación interno se ajustó al riesgo y se incrementó un 5 %.
- › Los distintos clientes encargaron diversos proyectos a la organización del socio; algunos tuvieron más de un proyecto secundario en marcha durante el año contractual. Para compensar esta diversidad de proyectos cuya ejecución puede encargarse a proveedores externos durante el primer año aproximadamente de la implementación de Office 365, el coste de configuración inicial se ajustó al riesgo con un aumento del 5 %.

En la tabla 14 se muestran los valores utilizados para ajustar los costes y estimaciones de beneficios a los riesgos e incertidumbres para la organización combinada. Se recomienda a los lectores de este estudio que apliquen sus propios valores de riesgo en función de su propio grado de confianza en los cálculos de costes y beneficios.

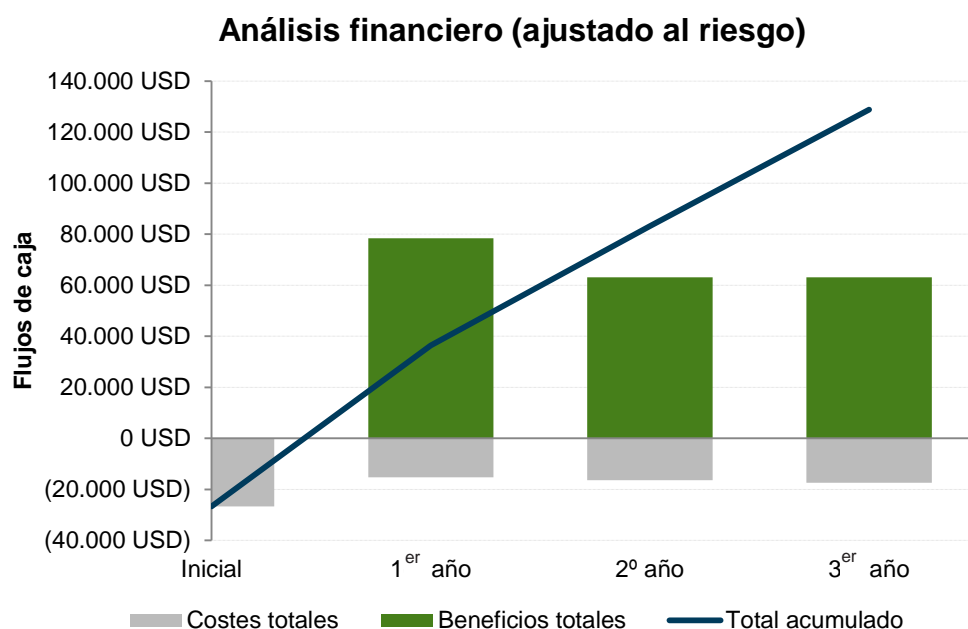
## Análisis financiero

Los resultados financieros calculados en las secciones de costes y beneficios se pueden utilizar para determinar el retorno de la inversión (ROI), el valor actual neto (VAN) y el período de amortización de la inversión que ha realizado la organización combinada en Office 365.

La tabla 9 siguiente muestra los valores de retorno de inversión, de valor actual neto y de período de amortización ajustados al riesgo. Estos valores vienen determinados por la aplicación de los valores de ajuste al riesgo de la tabla 14 de la sección Riesgos a los resultados no ajustados en cada sección de costes y beneficios correspondiente.

**FIGURA 9**

**Gráfico del flujo de caja (ajustado al riesgo)**



Fuente: Forrester Research, Inc.

**TABLA 16**

**Flujo de caja (ajustado al riesgo)**

	Inicial	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año	Total	Valor actual
Costes	(26.670 USD)	(15.300 USD)	(16.350 USD)	(17.400 USD)	(75.720 USD)	(67.164 USD)
Beneficios	0 USD	78.394 USD	63.094 USD	63.094 USD	204.583 USD	170.816 USD
Beneficios netos	<b>(26.670 USD)</b>	<b>63.094 USD</b>	<b>46.744 USD</b>	<b>45.694 USD</b>	<b>128.863 USD</b>	<b>103.651 USD</b>
ROI						<b>154 %</b>
Período de amortización						<b>5,1 meses</b>

Fuente: Forrester Research, Inc.

## Microsoft Office 365: Características generales

La siguiente información ha sido proporcionada por Microsoft. Forrester no ha validado ninguna afirmación y no avala ni a Microsoft ni sus ofertas.

Office 365 es el mismo Office que ya conoce y utiliza cada día... y mucho más. Porque Office 365 es tecnología en la nube y esto le permite obtener sus aplicaciones y archivos desde prácticamente cualquier ubicación, ya sea un PC, un Mac o un dispositivo móvil, y siempre están actualizados. Lo mismo sucede con las actualizaciones de las funciones: se obtienen automáticamente. El correo electrónico y los calendarios compartidos de categoría empresarial facilitan la sincronización y evitan los fallos de comunicación. Y, además, como se pueden abrir en cualquier lugar, facilitan la sincronización y puntualidad entre las personas.

Sus funciones ofrecen, entre otras, las ventajas específicas siguientes:

- › **Conferencias en línea para que nadie se pierda.** Con las conferencias en línea, las distancias dejan de ser un problema. Si tiene que coordinar a varias personas, solo tiene que organizar una reunión en línea con funciones como tomar notas o compartir pantallas.
- › **Amplíe su alcance con un uso compartido de archivos más simple y seguro.** Office 365 hace que el uso compartido de archivos con compañeros de trabajo, clientes y socios resulte más sencillo y seguro. Podrán colaborar en los mismos documentos, que siempre se mantienen actualizados y están accesibles casi en todas partes.
- › **Desarrolle su presencia en línea sin las tarifas de hospedaje.** Promocione su empresa de manera más eficiente con un sitio web público que resulta fácil de configurar y actualizar. Podrá hacerlo usted mismo con las herramientas en línea y sin ningún tipo de tarifa de hospedaje.
- › **Disfrutará de una experiencia uniforme que le resulta familiar incluso cuando esté de viaje.** Las aplicaciones móviles de Office 365 le permiten ver y editar sus archivos de Word, Excel y PowerPoint y en otros formatos en su dispositivo móvil. Además, cuando regrese a su despacho, allí estarán, con su contenido y formato intactos.
- › **Cree documentos en cualquier explorador.** Con las aplicaciones táctiles de Office Online, puede crear, editar y compartir archivos de Office desde cualquier explorador. Incluso puede compartir los documentos y trabajar en ellos al mismo tiempo que otros usuarios sin tener problemas de versiones más tarde.
- › **Seguridad, conformidad y privacidad de confianza.** ¿Seguridad, conformidad y privacidad en la nube? Efectivamente. Porque Microsoft realiza continuamente mejoras en Office 365 para ganarse y conservar su confianza.

## Apéndice A: Descripción de la organización combinada

Para este estudio de TEI, Forrester ha creado una organización combinada para ilustrar los costes y beneficios cuantificables de la implementación de Office 365. La empresa combinada pretende representar a una pequeña empresa de servicios con 80 empleados y dos oficinas y se basa en las características de los clientes entrevistados.

La empresa combinada cuenta con unos 30 profesionales de gestión, ventas, consultoría y oficinas corporativas que tienen licencias de Office 365. Además, tiene consultores externos para quienes ha adquirido licencias reducidas que proporcionan una dirección de correo electrónico corporativo y acceso a las funciones básicas, tales como Office Online, calendarios, OneDrive, SharePoint y Skype for Business.

Con la compra de Office 365, la empresa combinada ha fijado los siguientes objetivos:

- › Sustituir las soluciones puntuales basadas en la Web y las herramientas internas de correo electrónico y productividad con una opción completa basada en la nube.
- › Ampliar inmediatamente el negocio y aliviar las dificultades que los empleados móviles experimentan para obtener acceso a los lentos servidores de correo electrónico y archivos.
- › Obtener acceso a las mismas ventajas y funcionalidades de productividad que las grandes empresas en varios dispositivos con un inicio de sesión único.
- › Disfrutar de la seguridad, recuperación ante desastres y reputación de la marca Microsoft para proteger la propiedad intelectual de la empresa.
- › Facilitar la incorporación de empleados y el desarrollo empresarial.
- › Obtener acceso inmediato a las nuevas funciones del conjunto de herramientas mediante las actualizaciones web.
- › Mejorar la colaboración y productividad en el seno de la organización y con los clientes externos sin aumentar los desplazamientos.
- › Disfrutar de flexibilidad de precios respecto a los usuarios que se incorporan o se marchan cada mes. Reducir la inversión de capital para estos usuarios.
- › Mejorar el sistema de gestión y uso compartido de documentos mediante un control de versiones correcto y los permisos de acceso adecuados.
- › Utilizar un formato de correo electrónico, calendarios y documentos que resulte familiar a los empleados, socios y clientes.
- › Respalda la movilidad de la plantilla y permitir a los empleados trabajar desde su hogar (o desde una cafetería) cuando lo necesiten; obtener acceso a las aplicaciones móviles en seis dispositivos.
- › Legitimar la empresa con la eliminación de las soluciones de consumo puntuales y la presentación de una imagen unificada ante el cliente.
- › Aumentar la capacidad de respuesta y la competitividad de los profesionales de ventas y consultoría durante las negociaciones.
- › Dejar tiempo libre a los directivos de las pequeñas empresas para centrarse en las iniciativas estratégicas.

A efectos del análisis, Forrester ha supuesto que la organización combinada tiene su sede en EE. UU., con dos oficinas que se encuentran a 2 horas una de otra. Los clientes de la organización están dispersos por todos los Estados Unidos y distintos lugares del mundo. La organización combinada solo necesita licencias para una parte de los 80 empleados: aquellos que generan de ingresos (profesionales de ventas y consultoría) o que forman parte del equipo directivo o de las oficinas corporativas. Además, ha supuesto que la organización no dispone de un profesional de TI en plantilla dedicado a tiempo completo a la ejecución de la tecnología. En vez de eso, la persona encargada de la implementación es uno de los cofundadores responsable de las operaciones.

## Apéndice B: Características generales de Total Economic Impact™

Total Economic Impact es una metodología desarrollada por Forrester Research que mejora los procesos de toma de decisiones de las empresas y ayuda a los proveedores a comunicar la propuesta de valor de sus productos y servicios a los clientes. La metodología TEI ayuda a las empresas a demostrar y justificar el valor tangible de las iniciativas de TI ante los altos directivos y las partes interesadas clave, y contribuye a que estos perciban dicho valor. TEI ayuda a los proveedores de tecnología a obtener, atender y retener a los clientes.

La metodología TEI utiliza cuatro componentes para evaluar el valor de una inversión: beneficios, costes, flexibilidad y riesgos.

### BENEFICIOS

Los beneficios representan el valor que el producto o proyecto propuesto ofrece a la organización del usuario (unidades de negocio o de TI). Con frecuencia, los ejercicios de justificación del producto o proyecto se centran únicamente en costes de TI y reducción de costes, y dejan a un lado el efecto que la tecnología puede tener en toda la organización. La metodología TEI y el modelo económico resultante evalúan por igual los beneficios y los costes, y permiten realizar un examen completo del efecto de la tecnología en la organización. Para calcular las estimaciones de beneficios es necesario un diálogo claro con la organización del usuario con el fin de comprender el valor concreto que se crea. Además, Forrester también requiere que exista una relación clara entre la medida tomada y la justificación de las estimaciones de beneficios una vez completado el proyecto. De esta forma se garantiza que los cálculos de beneficios reviertan directamente en el resultado final.

### COSTES

Los costes representan la inversión necesaria para capturar el valor o los beneficios del proyecto propuesto. El departamento de TI o las unidades comerciales pueden incurrir en costes laborales, de subcontratas o materiales. Los costes incluyen todas las inversiones y gastos necesarios para proporcionar el valor propuesto. Además, la categoría de costes de TEI incluye todos los costes incrementales del entorno existente de los costes continuados asociados a esta solución. Todos los costes deben estar relacionados con los beneficios que se crean.

### FLEXIBILIDAD

En la metodología TEI, los beneficios directos representan una parte del valor de la inversión. Mientras que los beneficios directos suelen ser la manera principal de justificar un proyecto, Forrester cree que las organizaciones deben poder medir el valor estratégico de una inversión. La flexibilidad representa el valor que se puede obtener de algunas inversiones futuras adicionales además la inversión inicial ya realizada. Por ejemplo, la inversión en una actualización (que afecte a la totalidad de la empresa) de un conjunto de aplicaciones de productividad puede aumentar la estandarización (para mejorar la eficiencia) y reducir los costes de licencia. Sin embargo, una función de colaboración integrada puede traducirse en un aumento de la productividad si se activa. La colaboración solo se puede utilizar con una inversión adicional en formación en algún momento futuro. No obstante, la posibilidad de obtener ese beneficio tiene un valor actual que se puede calcular. El componente de flexibilidad de TEI obtiene dicho valor.

### RIESGOS

Los riesgos miden la incertidumbre de las estimaciones de los beneficios y los costes de la inversión. La incertidumbre se mide de dos formas: 1) la posibilidad de que los cálculos de costes y beneficios cumplan las proyecciones originales; y 2) la posibilidad de que dichos cálculos se midan y se controlen en el tiempo. Los factores de riesgo de TEI se basan en una función de densidad de probabilidad conocida como “distribución triangular” para los valores introducidos. Como mínimo se calculan tres valores para estimar el factor de riesgo relacionado con cada coste y beneficio.

## Apéndice C: Forrester y la era de los clientes

Los clientes versados en tecnología saben ahora más que usted sobre sus propios productos, servicios, precios y reputación. Sus competidores pueden copiar o socavar sus movimientos en el campo de la competencia. El único modo de ganar, gestionar y retener clientes es centrarse obsesivamente en ellos.

Una empresa centrada obsesivamente en el cliente dirige su estrategia, su energía y su presupuesto hacia procesos que mejoren el conocimiento de un compromiso con los clientes y les confiere prioridad sobre el mantenimiento de las barreras competitivas tradicionales.

### Los directores de marketing y de TI deben trabajar juntos para crear esta transformación en toda la empresa.



Forrester tiene un plan estratégico dividido en cuatro partes para la era de los clientes, que incluye los siguientes requisitos para ayudar a establecer nuevas ventajas competitivas:



Transformar la experiencia del cliente para lograr una ventaja competitiva sostenible.



Acelerar su empresa digital con nuevas estrategias tecnológicas que fomenten su crecimiento.



Adoptar el cambio de mentalidad que supone la movilidad, en el momento en que lo deseen.



Transformar (big) data en conocimiento empresarial a través de analíticas innovadoras.



## Apéndice D: Glosario

**Período de amortización:** el umbral de rentabilidad de una inversión. Se trata del momento en que los beneficios netos (beneficios menos costes) equivalen a la inversión o coste iniciales.

**Porcentaje de descuento:** el porcentaje utilizado en el análisis del flujo de caja que tiene en cuenta el valor temporal del dinero. Las empresas fijan su propio porcentaje de descuento en función de su entorno comercial y de inversiones. Forrester estima un porcentaje de descuento anual del 10 % en este análisis. Las organizaciones suelen utilizar porcentajes de entre el 8 % y el 16 %, en función de su entorno actual. Se recomienda que los lectores consulten con sus respectivas organizaciones para determinar el porcentaje de descuento más adecuado en su entorno.

**Retorno de la inversión (ROI):** la medición del rendimiento esperado de un proyecto en términos de porcentaje. El retorno de la inversión se calcula dividiendo los beneficios netos (beneficios menos costes) entre los costes.

**Valor actual (VA):** el valor actual o real de estimaciones de costes y beneficios (descuento efectuado) a un tipo de interés (el porcentaje de descuento). El valor actual de los costes y beneficios se incorporan al VAN total de los flujos de caja.

**Valor actual neto (VAN):** el valor actual o real de flujos de caja netos futuros (descuento efectuado) según un tipo de interés (el porcentaje de descuento). Normalmente, un VAN positivo indica que la inversión se debe realizar, salvo que existan otros proyectos con un VAN positivo mayor.

### COMENTARIO SOBRE LAS TABLAS DE FLUJO DE CAJA

A continuación, se incluye un comentario sobre las tablas de flujo de caja utilizadas en este estudio (consulte la tabla de ejemplo siguiente). La columna de inversión inicial contiene los costes incurridos en el “momento 0” o al comienzo del primer año. Estos costes no se descuentan. El resto de flujos de caja desde el primer año hasta el tercero se descuentan según el porcentaje de descuento al final del año. El valor actual (VA) se calcula para cada estimación de coste y de beneficio totales. Los cálculos de VAN no se realizan hasta que las tablas de resumen equivalen a la suma de la inversión inicial y los flujos de caja descontados cada año.

Las sumas y cálculos de valor actual de las tablas de beneficios totales, costes totales y flujo de caja podrían no coincidir de forma exacta, pues existe la posibilidad de que se aplique el redondeo.

#### TABLA (EJEMPLO)

##### Tabla de ejemplo

Ref.	Variable	Cálculo	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año

Fuente: Forrester Research, Inc.

## Apéndice E: Notas al pie

<sup>1</sup> Forrester realiza un ajuste de riesgos en las estadísticas del resumen financiero para tener en cuenta la incertidumbre potencial de las estimaciones de costes y beneficios. Consulte la sección sobre riesgos para obtener más información.