



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**Trabajo de fin de Carrera titulado:**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
ELABORACIÓN DE TABLEROS DE CONTROL Y KPI'S PARA TOMA DE  
DECISIONES VÍA ONLINE EN LA CIUDAD DE LAGO AGRIO. AÑO 2020**

Realizado por:

**Víctor Daniel Sánchez Ortega**

Director del Plan de Negocio:

**Carmen Amelia Coral Guerrero**

Requisitos para la obtención de título de:

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Quito, 2020**

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, VÍCTOR DANIEL SÁNCHEZ ORTEGA con cédula de identidad No. 1313379925, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Víctor Daniel Sánchez Ortega

C.I. 13133379925

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ELABORACIÓN DE TABLEROS DE CONTROL Y KPI’S PARA TOMA DE DECISIONES VÍA ONLINE EN LA CIUDAD DE LAGO AGRIO. AÑO 2020”

Realizado por:

VÍCTOR DANIEL SÁNCHEZ ORTEGA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ha sido dirigido por el docente:

CARMEN AMELIA CORAL GUERRERO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

XXXXXXXX XXXXXX XXXXX XXXXX

DIRECTOR

**DEDICATORIA**

Con mucho cariño y amor a mi hija Elena Sánchez y a mi madre Elena Ortega (+), por haber sido mi motor de inspiración y por estar conmigo de forma incondicional en todo momento. A mi familia, que siempre me ha brindado sus bendiciones y buenos deseos.

Y los compañeros de maestría que supieron transmitir el conocimiento adecuado para mi desarrollo tanto personal como profesional.

¡Gracias a ustedes!

Víctor

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos los docentes y autoridades de la Universidad Internacional SEK, quienes a través de su gestión han generado las oportunidades para el desarrollo profesional y personal de todos los que conformamos el estudiantado de la Maestría en Administración de Empresas.

Agradezco a mi directora de tesis, el MBA. Carmen Amelia Coral Guerrero, quien, con sus conocimientos y experiencia, han sido un aporte fundamental para la consecución de este trabajo de investigación.

A mis profesores que, con su preparación y profesionalismo han sabido brindar sus conocimientos y valiosos aportes.

A todos mis amigos y compañeros estudiantes, con quienes convivimos y compartimos grandes experiencias personales y profesionales.

## RESUMEN

Los retos que se han venido presentando en las compañías referente a la gestión de la información para la toma de decisiones se han convertido en más que una necesidad. Las empresas han tomado la decisión de buscar herramientas que les permita gestionar, optimizar y estandarizar sus procesos. A raíz de esta necesidad, proponemos la creación de una empresa de servicios de elaboración de tableros de control y KPI's que permitan identificar las oportunidades de mejora en las áreas críticas de la empresa y ejecutar las acciones que se requieran.

Áreas como la administrativa, financiera, servicio, comercial, son áreas que requieren un constante seguimiento y de igual manera, obtener información en tiempo real para la toma de decisiones. Las empresas están buscando alternativas para administrar su información, un dashboard y la estructuración de KPI's es una estrategia al alcance que trae beneficios a corto plazo.

**Palabras clave:** Dashboard, KPI's, gestión, toma de decisiones, administración

## ABSTRACT

The challenges that have been presented in companies regarding information management for decision making have become more than a requirement. Companies have decided to look for tools that allow them to manage, optimize, and standardize their processes. As a result of this need, we propose the creation of a company that provides services for the elaboration of dashboards and KPI's that allow the identifying of improvement opportunities in the critical areas of the company and the execution of the required actions.

Areas such as administrative, financial, service, commercial, are areas that require constant monitoring and in the same way, to obtain real-time information for decision making. Companies are looking for alternatives to manage their information, a dashboard and the structuring of KPIs is an accessible strategy that provides benefits in the short term.

**Keywords:** Dashboard, KPI's, management, decision making, administration

## Índice de Contenido

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	15
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	18
1.1. Macroentorno .....	18
<b>1.1.1. Político</b> .....	18
<b>1.1.2. Económico</b> .....	20
<b>1.1.3. Social</b> .....	26
<b>1.1.4. Tecnológico</b> .....	28
<b>1.1.5. Ambiental</b> .....	32
<b>1.1.6. Legal</b> .....	33
2.2. Microentorno .....	37
<b>2.2.1. Compradores – Poder negociador de los clientes</b> .....	37
<b>2.2.2. Poder de negociación de proveedores</b> .....	40
<b>2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes</b> .....	41
<b>2.2.4 Amenaza de productos sustitutos</b> .....	42
<b>2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes</b> .....	43
2. Lineamientos estratégicos .....	44
3.4 Modelo canvas.....	46



3.5	Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción.....	47
<b>4</b>	<b>Estudio de mercado.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.</b>	<b>Identificar el problema .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.</b>	<b>Fuentes de información.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>Primarias .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Secundarias.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.1.</b>	<b>Análisis cualitativo .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2.</b>	<b>Análisis cuantitativo.....</b>	<b>51</b>
4.4.	Ciclo de vida del producto .....	78
4.5.	Estimación de ventas.....	79
<b>4.6.</b>	<b>Plan de marketing .....</b>	<b>80</b>
<b>4.6.1.</b>	<b>Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix) .....</b>	<b>80</b>
4.6.2.	Estrategias generales de marketing .....	87
<b>5.</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>90</b>
<b>5.1</b>	<b>Plan de operaciones.....</b>	<b>90</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Decisiones estratégicas.....</b>	<b>90</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Decisiones tácticas.....</b>	<b>93</b>

5.2 Estructura administrativa.....	96
<b>6. Estudio financiero .....</b>	<b>101</b>
6.1 Análisis de Flujos de caja del proyecto .....	101
6.1.1 Flujo de caja inicial.....	101
6.2 Análisis de la tasa de descuento del proyecto .....	108
6.2.1 Tasa de descuento .....	108
6.2.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR.....	108
6.2.3 Estructura de financiamiento.....	110
6.3 Indicadores financieros .....	111
6.3.1 VAN.....	111
6.3.2 TIR .....	112
6.3.3 Período de recuperación de la inversión.....	113
6.3.4 Índice de rentabilidad.....	113
6.3.5 Evaluación financiera .....	114
<b>7. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>114</b>
7.1. Conclusiones .....	114
7.2. Recomendaciones.....	115
<b>8. Anexos .....</b>	<b>116</b>

ENCUESTA DE VIABILIDAD ..... 127

Bibliografía ..... 134

## Índice de Tablas

Tabla 1. Industrias de Especial Interés para la Planificación Pública .....	18
Tabla 2. Recaudación del impuesto al valor agregado periodo 2007 – 2016.....	23
Tabla 3. Previsiones de gasto IT a nivel mundial (billones de dólares) .....	27
Tabla 4. Implementación de la facturación electrónica.....	33
Tabla 5. Número de compañías en las provincias de Sucumbíos y Orellana.....	37
Tabla 6. Ingresos de las compañías en las provincias de Sucumbíos y Orellana.....	38
Tabla 7. Modelo CANVAS .....	44
Tabla 8. Matriz de objetivos, metas y líneas de acción generales empresariales. ....	45
Tabla 9. Ciclo de vida del servicio .....	76
Tabla 10. Estimación de ventas .....	78
Tabla 11. Comparación de reportes.....	80
Tabla 12. Servicio de inteligencia de negocios .....	81
Tabla 13. Carga horaria del servicio.....	81
Tabla 14. Servicio de inteligencia de negocios .....	89
Tabla 15. Inversión inicial.....	92
Tabla 16. Funciones y responsabilidades del personal. ....	96
Tabla 17. Capital de trabajo neto: .....	101
Tabla 18. Mercado objetivo: .....	102
Tabla 19. Proyección mensual de ventas: .....	103
Tabla 20. Inversión en activos no corrientes: .....	104

Tabla 21. Detalle de gastos generales: .....	104
Tabla 22. Proyección de gasto de nómina: .....	105
Tabla 23. Flujos de efectivo: .....	106
Tabla 24. Punto de equilibrio: .....	106
Tabla 25. Cálculo de la TMAR: .....	109
Tabla 26. Estructura de financiamiento: .....	110
Tabla 27. Cálculo del VAN: .....	111
Tabla 28. Cálculo del Coste Medio Ponderado de Capital: .....	112
Tabla 29. TIR: .....	113
Tabla 30. Cálculo de rentabilidad: .....	114

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Áreas de negocio con mayor importancia de Compañías que usan KPI's.....	53
Gráfico 2. Las compañías que usan KPI's ves canales en los que buscan servicios profesionales .....	54
Gráfico 3. Atributos esperados de un plan estratégico. ....	57
Gráfico 4. Información para la toma de decisiones vs tipo de servicio.....	59
Gráfico 5. Información para la toma de decisiones vs Forma del servicio. ....	60
Gráfico 6. Tableros de control para mejora de toma de decisiones.....	62
Gráfico 7. Atributos vs. Tipo de servicio. ....	63
Gráfico 8. Atributos de la consultoría de Inteligencia de Negocio. ....	66
Gráfico 9. Áreas de negocio con mayor importancia de compañías por tipo de servicio. ....	68
Gráfico 10. Áreas de mayor importancia para tomar decisión. ....	69
Gráfico 11. Servicio personalizado. ....	70
Gráfico 12. Información que incrementan los beneficios vs. canales de servicios profesionales.	73
Gráfico 13. Gráfico de precio (Van Westendorp) .....	74

### Índice de Tablas de correlaciones

Tabla 1. Correlación: 0.300948341533597 .....	53
Tabla 2. Correlación: 0.123900162058989 .....	54
Tabla 3. Correlación: 0.312147236790424 .....	55
Tabla 4. Correlación: 0.862316498502576 .....	56
Tabla 5. Correlación: 0.264947248211744 .....	56
Tabla 6. Correlación: 0.42813909573812 .....	57
Tabla 7. Correlación: 0.267615465052524 .....	58
Tabla 8. Correlación: 0.211353967975193 .....	59
Tabla 9. Correlación: 0.239997829316418 .....	60
Tabla 10. Correlación: 0.228468383365844 .....	61
Tabla 11. Correlación: 0.267615465052524 .....	62
Tabla 12. Correlación: 0.369191405908955 .....	63
Tabla 13. Correlación: 0.316239316239316 .....	64
Tabla 14. Correlación: 0.383412890558075 .....	64
Tabla 15. Correlación: 0.207420985885506 .....	65
Tabla 16. Correlación: 0.228468383365843 .....	66
Tabla 17. Correlación: 0.267615465052524 .....	67
Tabla 18. Correlación: 0.219732044288586 .....	67
Tabla 19. Correlación: 0.218964801396026 .....	69
Tabla 20. Correlación: 0.239780330821626 .....	70
Tabla 21. Correlación: 0.319459308435838 .....	71

Tabla 22. Correlación: 0.208170201538349 .....	71
Tabla 23. Correlación: 0.247972472063936 .....	72



## Índice de Figuras

Figura 1. Transición de la facturación electrónica. Pipeline 2014, 2015 y 2016 .....	20
Figura 2. Precio del barril de petróleo ecuatoriano 2001 – 2016 (en dólares) .....	21
Figura 3. Recaudación del impuesto al valor agregado periodo 2007 – 2016 .....	23
Figura 4. Evolución TEA Ecuador y países de la región .....	27
Figura 5. Porcentaje de la TEA en sectores de tecnología media o alta.....	28
Figura 6. Qué pasa en un minuto en Internet.....	30
Figura 7. Comprobantes electrónicos emitidos hasta el 03-mayo-2019.....	31
Figura 8. Distribución del Empleo en la Industria de Software. ....	39
Figura 9. Marca .....	82
Figura 10. Mapa de la ciudad de Lago Agrio.....	89
Figura 11. Distribución de oficina.....	91
Figura 12. Organigrama.....	96
Figura 13. Proceso de venta.....	99
Figura 14. Proceso de marketing digital.....	99
Figura 15. Punto de Equilibrio mensual .....	108

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ELABORACIÓN DE TABLEROS DE CONTROL Y KPI’S PARA TOMA DE DECISIONES VÍA ONLINE EN LA CIUDAD DE LAGO AGRIO. AÑO 2020”**

**DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Tanto en el ámbito mundial, regional, y local, la globalización, la economía mundial, los crecientes cambios dinámicos de las revoluciones industriales, abren paso a la era de la tecnología, estos constantes cambios, han hecho que nuevos modelos de negocios salgan a la luz.

Basado en las exigencias y modernización de los órganos de control como es el Servicio de Rentas Internas (2019), *Código Tributario* (Art.11) “La actuación de la Administración Tributaria se desarrollará con arreglo a los principios de simplificación, celeridad y eficiencia”. Todos los contribuyentes de forma paulatina y programada estarán obligados a emitir comprobantes electrónicos.

En comparación con los proveedores de inteligencia de negocios que ya existen, proponemos ofrecer un proceso de implementación de un sistema de elaboración de tableros de control y estructuración de KPI’s acordes con el objeto social de la empresa que solicite nuestros servicios. Este sistema le permitirá gestionar sus procesos identificando en tiempo real el estado del negocio. Los tableros de control, y a su vez los indicadores de gestión, serán una herramienta para elegir las mejores decisiones, al presentar información consistente, medible, y sobre todo confiable, se convertirá en una fuente muy importante para tomar acciones en caso que se requiera.

Esta propuesta se diferencia por prestar un servicio a pequeñas y medianas empresas, ya que sus datos e información son más accesibles gracias a la reglamentación de facturación electrónica que se irá integrado con un sistema contable actualizado a las nuevas exigencias de los organismos de control; exigiendo herramientas innovadoras y adaptables a la nueva transformación digital. Un ámbito digital es de suma importancia para asegurar su sobrevivencia en el tiempo, más aún en Nueva Loja conocida como Lago Agrio capital de Sucumbíos, con aproximadamente a 91.000 habitantes, y con ausencia de proveedores de aplicaciones web.

Con base a lo dicho en el párrafo anterior, emprendimientos sin su respectiva adaptación a mundo digital, asesoramiento y seguimiento en todas las distintas áreas de un negocio están en riesgo. De ahí la importancia de crear una empresa que ofrezca soporte en la implementación, dirigido a emprendedores, pequeñas y medianas empresas, utilizando sistemas y tecnología, pensando en digital, automatizando procesos, encaminado en obtener reducción de tiempos en el cumplimiento de sus objetivos.

Servicio que se prestará se basa en una combinación de varios modelos de negocio.

**Freemium** en el que se ofrecerá al público meta una consultoría gratuita demostrando los beneficios de utilizar un sistema de inteligencia de negocios en sus compañías; adicional se ofrecerá eventos de capacitación sobre los temas relacionados a la inteligencia de negocio y gestión.

**Crowdsourcing** el uso de plataformas virtuales, creando grupos en los que la gente compartirá información útil para nuestros aliados clave como son los Contadores, con lo cual utilizaremos los

contactos obtenidos con los contadores independientes y sus oficinas para llegar a nuestro público meta.

**Blumer** la combinación de ofrecer el servicio de implementar un sistema de inteligencia de negocios y ofrecer un tipo suscripción en el mantenimiento de sus tableros de control.

## 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1. Macroentorno

#### 1.1.1. Político

La política económica establece leyes para su aplicación y dirección de las formas de actuar de las empresas, el gobierno debe crear normas legales para el correcto funcionamiento del estado y las empresas deben estar atentas a los cambios políticos que transforman las leyes y afectan a la economía.

En Ecuador, estos cambios son constantes, el desarrollo de las normas públicas en el ámbito tributaria se va creando y mejorando paulatinamente, pero existe la voluntad de resolver una problemática notoria en el país como es la evasión de impuestos, para lo cual, se ve enfocada en la tecnología, comenzando con la digitalización de las declaraciones con soportes en documentos físicos, obteniendo con esto una gran base de datos para análisis y cruce de información. Mejorando su eficiencia y eficacia, bajo los lineamientos de normativa tributaria del órgano de control competente No. NAC-DGERCGC17-00000431 que rige la facturación electrónica en el Ecuador, inició la fase de pruebas en grupos económicos específicos para digitalizar los documentos soporte, como lo podemos observar en la **Tabla 4. Implementación de la facturación electrónica.**

La interrogante de mayor importancia en la creación de políticas públicas es saber si la política ha tenido los efectos esperados -efecto causal. En el caso de la factura electrónica, el administrador

tributario busca conocer si aquellos contribuyentes que son parte de la FE cumplen mejor como resultado de la política. Banco Interamericano de Desarrollo. (2018) (perez, 2012). *Facturación electrónica en Ecuador Evaluación de impacto en el cumplimiento tributario* (1ra ed. Pa.6). Quito: Ramírez, Oliva & Andino.

Ecuador en materia de política pública, inició un proceso de digitalización en sus transacciones comerciales, encabezado por el órgano de control tributario, no es de sorprenderse que posterior a toda su implementación, otras instituciones públicas dejen la burocracia a un lado y se encaminen a un país con procesos más eficientes.

Uno de los lineamientos que se han definido en la industria local del software, es la parametrización de un plan de desarrollo nacional estructurado por los entes gubernamentales y que uno de sus componentes y objetivos principales es la transformación de los procesos productivos del país. Este órgano del gobierno es SENPLADES, ellos han determinado que son cinco industrias estratégicas en las que se desarrollará este proyecto y se le dará prioridad en la ejecución de políticas públicas. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (ESPAE Graduate School of Management, 2017)

**Tabla 1. Industrias que se han convertido en un atractivo para la Planificación Pública**

<b>Estratégicas</b>		<b>Priorizadas</b>	
<b>1</b>	Refinería	<b>1</b>	Alimentos frescos y procesados
<b>2</b>	Astillero	<b>2</b>	Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
<b>3</b>	Petroquímica	<b>3</b>	Confecciones y calzado
<b>4</b>	Metalurgia	<b>4</b>	Energías renovables
<b>5</b>	Siderúrgica	<b>5</b>	Industria farmacéutica
		<b>6</b>	Metalmecánica
		<b>7</b>	Petroquímica
		<b>8</b>	Productos forestales de madera
		<b>9</b>	Servicios ambientales
		<b>10</b>	<b>Tecnología (incluyendo software, hardware y servicios informáticos)</b>
		<b>11</b>	Vehículos, automotores, carrocerías y partes
		<b>12</b>	Construcción
		<b>13</b>	Transporte y logística
		<b>14</b>	Turismo

**Fuente:** Elaboración propia del autor

Como podemos observar en la tabla 1, una de las industrias priorizadas para la planificación de las políticas públicas es la tecnología incluyendo al servicio informático, esto beneficia al futuro de la industria abriendo camino a que en un corto plazo exista prioridad para estas industrias, como pueden ser beneficios tributarios o preferencias en proyectos locales y así impulsar su desarrollo.

### **1.1.2. Económico**

Cada segmento se debe explorar, monitorear, pronosticar y evaluar, tanto nacional, como internacional, asociándonos a las economías que dependemos, como por ejemplo a la de Estados

Unidos, la afectación de su economía tendrá repercusiones hacia nuestro país, afectando nuestra estrategia económica.

Si bien es cierto que los principios de la contabilidad tales como la partida doble y el devengo no han cambiado desde sus inicios, la globalización hizo que la mayoría de los países estandaricen su normativa, llevándola a una adopción y adaptación mundial con base principalmente en el marco normativo contable internacional (NIIF).

Las transacciones contables en un mundo moderno comenzaron sus registros en grandes libros de papel, para pasar a usar sistemas informáticos contables teniendo como respaldo documentos físicos, facturas entre otros que respaldaban las transacciones con firmas manuales.

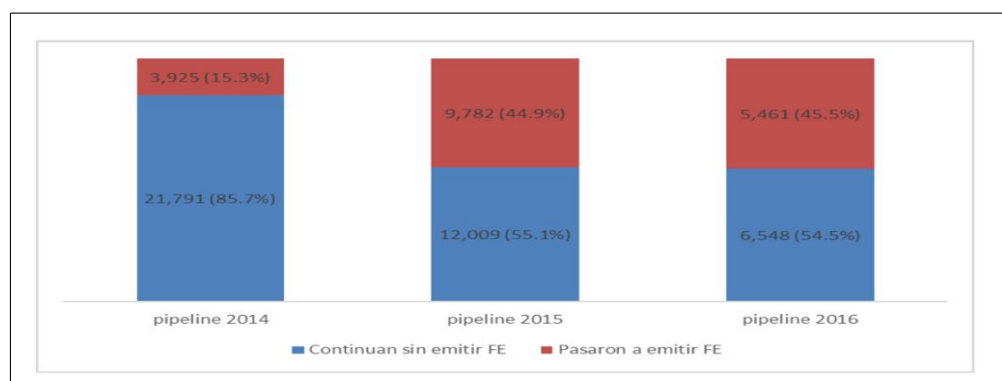
Durante el año 2013, el Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador, estructuró e hizo el lanzamiento del sistema de facturación electrónica como una de las más importantes estrategias del país para modernizar los procesos de administración tributaria con el objetivo de incrementar el recaudo y disminuir la evasión de impuestos, de igual manera, este proceso se estructuró para facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes. Para el año 2015, se recibe el primer bloque de ingresos masivos al sistema mostrando resultados significativos en materia de recaudo e impuestos, esto evidenció que el sistema de facturación electrónica en el país tiene grandes perspectivas para convertirse en un completo sistema de control. (Ramírez, Oliva y Andino, 2018)

De acuerdo con los datos estadísticos extraídos por parte del análisis de los efectos al cumplir con



el pago de impuestos, argumenta que el “Impuesto al Valor Agregado en aquellos contribuyentes con factura electrónica muestra una mejora sustancial (un 24% en promedio). Es decir, el IVA en aquellos contribuyentes con FE es un 24% mayor en promedio respecto a los que no” (Ramírez, Oliva y Andino, 2018)

**Figura 1. Transición de la facturación electrónica. Pipeline 2014, 2015 y 2016**



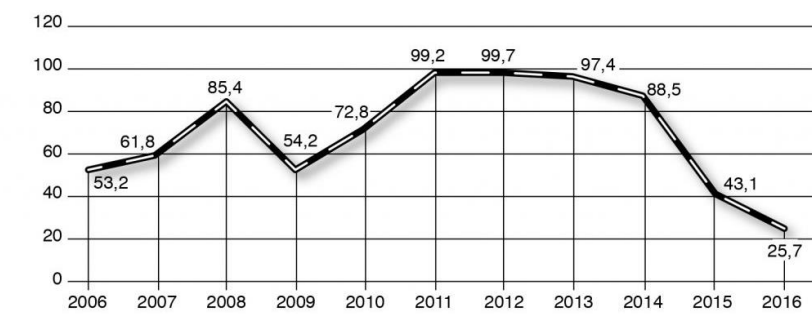
**Fuente y elaboración:** (Vargas Jiménez, 2019)

La Figura 1, demuestran el efecto de la factura electrónica trae en Ecuador una mejora en la recaudación, disminuyendo la evasión fiscal por los contribuyentes que la han implementado, haciendo que el proyecto de facturación electrónica a nivel nacional sea una realidad, ingresando paulatinamente otros grupos de contribuyentes en fechas futuras.

Esta medida trae grandes beneficios económicos directos e indirectos; por un lado, directamente se dinamiza la economía de la industria del software y la administración tributaria tiene una gran herramienta para ser más eficiente, mejorar la recaudación y evadir la defraudación tributaria y por otro lado, indirectamente a muchos contribuyentes disminuyendo una gran cantidad de costos asumidos.

La entrada en vigencia de la factura electrónica en el estado Ecuatoriano sin duda ha traído beneficios tributarios mejorando la recaudación de impuestos, esto en gran medida no se podrían observar en un gráfico de tendencias ya que en el 2015, que fue el inicio de la implementación de la facturación electrónica, se presentaba el inicio de la crisis económica a nivel global que afectó al Ecuador en gran medida por la baja del precio del petróleo. Lo podemos observar en las variaciones tanto del precio del petróleo como de la recaudación del 2014 al 2015:

**Figura 2. Precio del barril de petróleo ecuatoriano 2001 – 2016 (Cifras expresadas en dólares)**



**Fuente:** Sistema Nacional de Información, INEC. Elaboración Flacso

Los resultados de la figura 2 muestran la evolución del precio del barril de crudo ecuatoriano a partir de 2006 hasta el año 2016, en el cual se evidencia claramente un aumento al quinto año, sin embargo, en los últimos 2 años de este periodo, es claro que el precio del barril disminuyó a niveles muy inferiores comparados con el primer año, lo que nos demuestra que en un periodo de 10 años, el precio del barril disminuyó en más del 50%.

A finales de 2019, surgieron noticias en China sobre la aparición del COVID-19 (Coronavirus), un número limitado de casos había sido reportado ante el Organismo Mundial de la Salud (OMS). En meses iniciales del año 2020, el virus había empezado a propagarse con gran rapidez a nivel

mundial, situación que provocó que la OMS declare este brote como una pandemia mundial. En el Ecuador, con el fin de contener la propagación del virus, el Gobierno restringió desde el 16/03/2020 casi en su totalidad el derecho a la libre movilidad de las personas y por ende, una paralización de las actividades comerciales y diversos sectores económicos. Actualmente, muchas empresas no están en la capacidad para determinar el impacto del COVID-19 (Coronavirus) en su posición financiera futura y en el desarrollo de sus operaciones económicas, sin embargo, esta nueva normalidad apalancará al crecimiento de las operaciones virtuales.

**Tabla 2. Recaudación del impuesto al valor agregado periodo 2007 – 2016 (Cifras expresadas en millones de dólares)**

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	<b>3,004,551.50</b>	<b>3,470,518.64</b>	<b>3,431,010.32</b>	<b>4,174,880.12</b>	<b>4,958,071.16</b>	<b>5,498,239.87</b>	<b>6,186,299.0</b>	<b>6,547,616.81</b>	<b>6,500,435.84</b>	<b>5,704,146.76</b>
IVA de Operaciones Internas	1,518,385.7	1,762,418.5	2,106,140.3	2,506,451.0	3,073,356.4	3,454,608.4	4,096,119.7	4,512,571.4	4,778,257.9	4,374,850.3
IVA de Importaciones	1,486,165.8	1,708,100.2	1,324,870.0	1,668,429.1	1,884,714.7	2,043,631.5	2,090,179.3	2,035,045.4	1,722,178.0	1,329,296.5

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

Como lo muestra la tabla 2, el impuesto al valor agregado es una de las reglamentaciones impositivas más importantes establecidas por el gobierno ecuatoriano, que en el un periodo de 10 años ha evolucionado de manera consistente incrementando el recaudo en más del 100% durante los últimos 5 años comparado con el año inicial en el que se recaudó 3 millones de dólares en total.

**Figura 3. Recaudación del impuesto al valor agregado (IVA) periodo 2007 – 2016**



**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

Como lo muestra la figura 3, a pesar de presentarse una disminución en el cobro de tributos al valor agregado IVA, desde el año 2014 se evidencia un aumento considerable en la recaudación logrando llegar a un aumento de más del 100% al final del año 2015, lo que genera resultados positivos para la economía del país por medio de la recaudación de impuestos.

### **1.1.3. Social**

La diversidad en las costumbres, valores y actitudes de toda la población, obliga a las empresas a enfocarse en varios tipos socioculturales, por tal motivo, analizar estos nichos de acuerdo con su industria, permitirá identificar los cambios en los mercados, cambios de hábitos de consumo y lo que la sociedad establezca como apropiado.

La sociedad en general es resistente al cambio, sin embargo, después que se hace evidente la superación de los paradigmas, la sociedad comienza a generar un sentido de pertenencia en los procesos que antes eran desconocidos, asimismo, se muestra totalmente dispuesta a los cambios que se generen en la reglamentación, en los procesos o en los procedimientos que estaban acostumbrados a hacer. Según datos extraídos del Servicio de Rentas Internas (03.05.2019), “91.852 contribuyentes se acoplaron al sistema de facturación electrónica y 12.581 contribuyentes se encuentran en fase de implementación y pruebas del sistema” “Comprobantes electrónicos” <http://www.sri.gob.ec/web/guest/comprobantes-electronicos> (2018)

Una vez ha pasado un tiempo importante y casi todos los contribuyentes emiten comprobantes electrónicos, se observa el efecto positivo en las compras. Esto confirma que el riesgo indirecto

también está ejerciendo un efecto importante. En la medida que una empresa siente que ahora debe presentar mejor sus ventas, entonces su decisión racional es presentar también mejor sus compras para así usar más crédito tributario. Este efecto en cadena provoca que el nivel de formalización de la economía aumente, generando un efecto sistémico de control y cumplimiento mayor. (Ramírez, Oliva y Andino, 2018)

La sociedad ante el SRI en comparación a otros organismos de control, tiene un ferviente respeto hacia esta administración tributaria, por todas las facultades que se le otorga, en especial la coactiva.

El SRI ha establecido un Plan de Control y Lucha contra el Fraude Fiscal para el año 2018, en el cual una de sus acciones destacadas es innovar e implementar una plataforma para el análisis del comportamiento tributario con herramientas de prospectivas que se pueden obtener gracias a la big data e inteligencia de negocios. “Lucha contra el fraude” Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/plan-de-control-y-lucha-contra-el-fraude-fiscal> (2018)

Para poder analizar estos datos y tomar decisiones sobre ellos, la Administración Tributaria debe crear un sistema que recopile la big data de todas las transacciones comerciales, al momento de pasar de una cultura de entregar documentos físicos a documentos electrónicos, la big data obtenida será fundamental para utilizar business intelligence asociado a un sistema de minería de datos, enfocando al SRI a fortalecer la cultura tributaria, ser más eficientes en la recaudación y evitar la defraudación fiscal.

Con lo anterior, el panorama para realizar análisis de inteligencia de negocios en la micro y mediana empresa es más factible por disposición y usos de datos.

La sociedad hoy en día tiene una vida acelerada, y se apalanca de la tecnología para hacer sus vidas más sencillas, los sistemas y la facturación electrónica trae una necesidad de presentar la información de forma más eficiente a través de tableros de control.

#### **1.1.4. Tecnológico**

El segmento de la tecnología es el más dinámico, el conocer tecnologías nuevas y ser los primeros en su aplicación, puede otorgar una ventaja competitiva. La tecnología optimiza el tiempo, facilita las actividades operativas y nos aporta mayor comodidad en nuestras operaciones, tanto como personas y como en empresas. El mundo está en un proceso de cambio a la era digital, esta transformación amerita inversión en nuevas tecnologías y en especial en la industria del software.

El sector de la tecnología y desarrollo de software se desarrolla dentro de un marco de Tecnologías de Información (TI), este proceso utiliza las funcionalidades tecnológicas como el hardware, software y todo tipo de infraestructura para hacer uso de la información en todas sus dimensiones para analizar la información y cumplir los objetivos trazados en materia de toma de decisiones. La industria de la tecnología abarca un grupo de expertos que desarrollan, implementan, analizan y utilizan las tecnologías de la información de manera directa o indirecta. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (ESPAE Graduate School of Management, 2018)

Podemos observar en la siguiente tabla sobre la previsión de inversión en nuevas tecnologías, el

software empresarial crecerá el 8.4 % en el 2019 con una inversión de 421 mil millones de dólares.

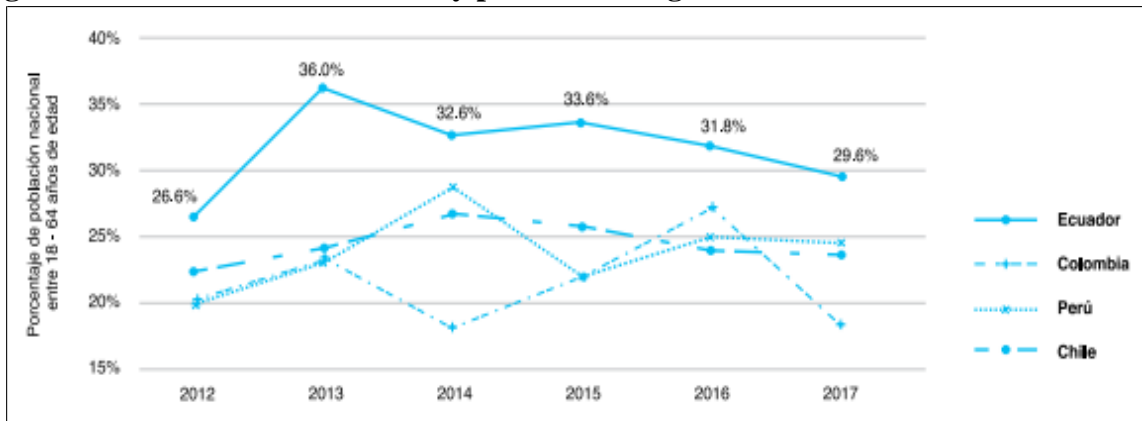
**Tabla 3. Previsiones de gasto IT a nivel mundial (cifras expresadas en billones de dólares)**

	2017		2018		2019	
	Gasto	Crecimiento %	Gasto	Crecimiento %	Gasto	Crecimiento %
<b>Sistema de centro de datos</b>	181	6,3	188	3,7	190	1,1
<b>Software para empresas</b>	352	8,8	391	11,1	424	8,4
<b>Dispositivos</b>	663	5,1	706	6,6	715	1,3
<b>IT Servicios</b>	933	4,4	1,003	7,4	1,048	4,6
<b>Servicios de Comunicación</b>	1,392	1,3	1,452	4,3	1,468	1,1
<b>IT EN GENERAL</b>	<b>3,521</b>	<b>3,8</b>	<b>3,740</b>	<b>6,2</b>	<b>3,845</b>	<b>2,8</b>

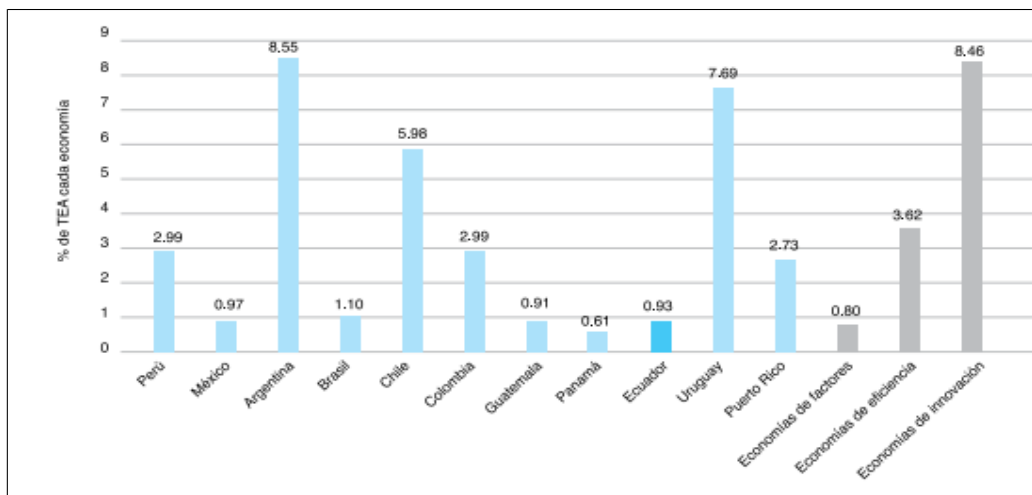
**Fuente y elaboración:** (Garter, 2018)

Ecuador es uno de los países con mayor tasa de creación y fracasos de emprendimientos con una de la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) más alta en los países cercanos como se muestra en la Figura 4; pero es un país con retrasos en aplicación de nuevas tecnologías, aplicando tecnologías con 5 años de antigüedad para sus emprendimientos, se muestra en la figura 5.



**Figura 4. Evolución TEA Ecuador y países de la región**

**Fuente:** Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017

**Figura 5. Porcentaje de la TEA en sectores de tecnología media o alta**

**Fuente:** Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017

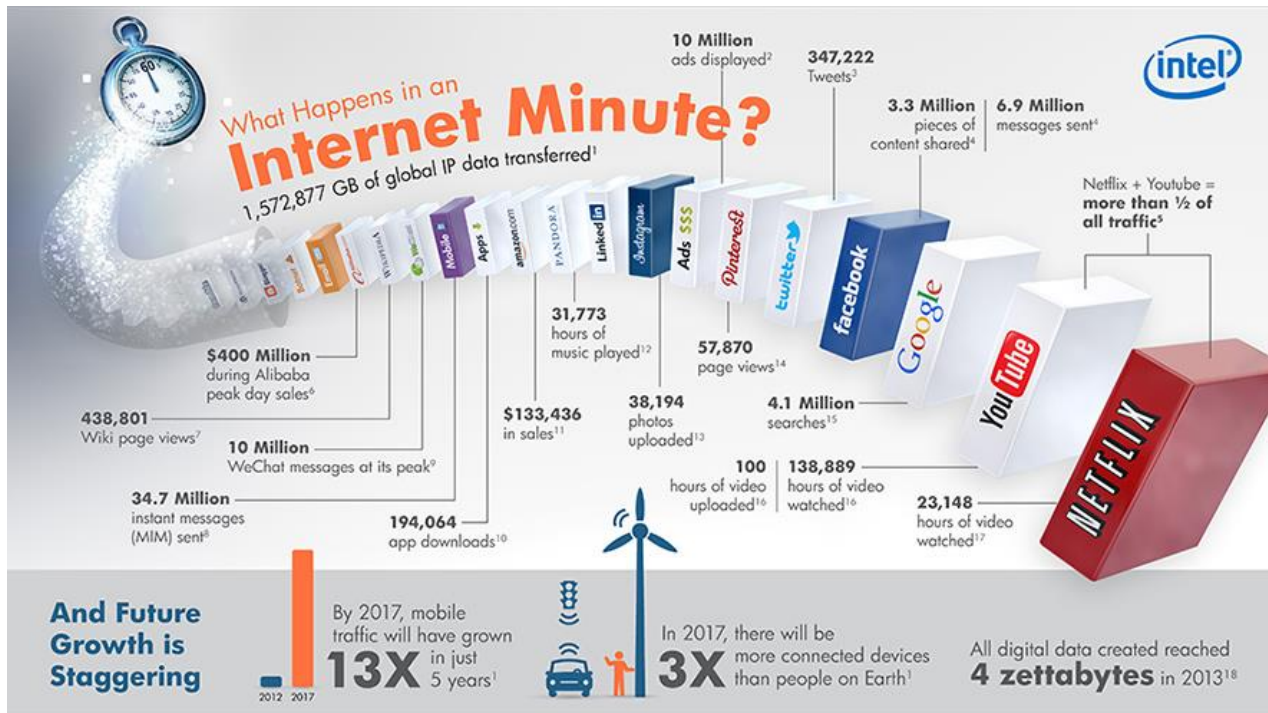
Con lo expuesto anteriormente en la figura 5, observamos en Ecuador una cultura emprendedora, que necesita una guía para ir a nuevas tecnologías, aplicaciones y sistemas que aporten a su eficiencia, permitiéndoles ser más competitivos en un mercado donde el peso de los grandes capitales afecta sus etapas iniciales; el emprendedor debería apalancarse en la tecnología y su conversión en digital, ganándole la carrera a negocios grandes que por su volumen les tomará más tiempo.

Con los resultados obtenidos en el año 2017, es evidente la tendencia en la que se identifica que durante los últimos 10 años no se han observado cambios significativos en materia de emprendimiento en el país. La TEA se mantiene alta aunque ha tenido un descenso en el año 2013, esta tendencia está conformada principalmente por emprendedores nacientes cuyos negocios no se han consolidado aún, incluso pueden estar en etapa de proyecto y evaluación del modelo de negocio. Aunque no está en los niveles que se espera, el nivel de emprendimiento en Ecuador sigue siendo uno de los más altos de América Latina, estos negocios se concentran en comercios pero con un limitado uso de la tecnología. Un gran porcentaje de los emprendedores son autoempleados. Es complejo identificar cuáles de estos emprendimientos están asociados al sector de la tecnología. Los negocios escalables o nacidos para exportar (born global) son limitados (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR ECUADOR, 2017, p.17)

Hoy en día, los nuevos negocios deben enfocarse a tener por lo mínimo una parte en digital, el uso de la información se hace cada vez más asequible, por tal motivo, apoyarse de profesionales en las áreas de la tecnología no es complicado.

El hecho que la mayoría de las empresas en Ecuador se encuentren bajo la modalidad de facturación electrónica, abre un abanico de posibilidades para nuevos negocios digitales y modelos de negocios tecnológicos, como es la big data, suscripciones, membresías, freemium/premium, publicidad insertada, autoedición, micro pagos (contenido fraccionado); nuevas formas de marketing como: Marketing de contenidos, influencers, networking, entre otros; todos estos datos tanto internos como externos pueden ser procesados para un proyecto de inteligencia de negocios, toda esta cantidad de datos la podemos apreciar en la figura 8.

Figura 6. ¿Qué pasa en un minuto en Internet?



Fuente: (Intel, 2013)

La evolución de la tecnología ha llevado a que cada día se incremente el uso del internet con diferentes objetivos, como lo muestra la figura 6, cada uno de los medios digitales tiene un alto porcentaje de usuarios por minuto con una tendencia a aumentar en los próximos años.

### 1.1.5. Ambiental

La creación de un negocio de aplicación de inteligencia de negocios con ayuda de aplicaciones web no tiene ningún factor nocivo contra el ambiente, sino todo lo contrario, parte a la digitalización de las operaciones y desapego a la utilización de papel, que tanto afecta a la naturaleza, según cifras tomadas de Servicio de Rentas Internas se han salvado 859,827 árboles al emitirse 6.614'051.797 comprobantes electrónicos como lo muestra la figura 7.

**Figura 7. Comprobantes electrónicos emitidos hasta el 03-mayo-2019**



**Fuente y elaboración: Comprobantes electrónicos** (<http://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica#estad%C3%ADsticas>, 2019)

Uno de los factores ambientales que hay que considerar en el desarrollo de esta actividad económica para resguardar la información de los clientes, es la utilización de servidores o Datacenter, requiriendo una temperatura ideal promedio de 18°C a 23°C. La ciudad de Iago Agrio se encuentra a 6 horas 270 kilómetros de la Capital Quito, con un clima lluvioso tropical de 28 °C en promedio, esta temperatura es controlable con la utilización de un cuarto frío. Adicional en el centro de la ciudad existe una cobertura de internet con fibra óptica permitiendo la adecuada conectividad para su desarrollo.

### **1.1.6. Legal**

En la actualidad, existe una normativa legal específicamente aplicable al servicio de inteligencia de negocios, adicional a esta, la normativa a ser aplicada es la misma a la de una empresa de servicios en general en sus diferentes gobiernos municipales o nacionales.

En Ecuador, el marco legal relevante para las actividades de software comprende:

- Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación (denominado Código Ingenios)
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos
- Ley de Propiedad Intelectual y demás normativa (de aplicación transitoria en lo que no se encuentre normado en el Código Ingenios, mientras se expiden los reglamentos respectivos)
- Reglamento y acuerdos ministeriales que regulan la situación laboral
- Decreto 1014 de abril 10 de 2008, que establece como política pública para las entidades de la administración pública central la utilización de software libre en sus sistemas y equipamientos informáticos. (ESPAE Graduate School of Management, 2017)

Para la realización de un plan estratégico con el ánimo de que el proyecto de facturación electrónica gane mercado, se debe asegurar la planeación de su implementación en los diferentes grupos en el Ecuador.

En la actualidad, existe una planificación para la implementación de la modalidad de facturación electrónica en el Ecuador según resolución del Servicio de Rentas internas No. NAC-DGERCGC17-00000431

**Tabla 4. Implementación de la facturación electrónica**

GRUPO	FECHA	GRUPOS
<b>NAC-DGERCGC17-00000430 / NAC-DGERCGC17-00000431</b> , inciso agregado a la Disposición Transitoria Única		
c)	01/01/2019	Personas naturales y sociedades con ingresos fiscales a los montos establecidos para determinar si pertenecen a medianas o pequeñas empresas, en el Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión, a excepción de las personas naturales y sociedades cuyo domicilio fiscal se encuentre en la Provincia de Galápagos y que no mantengan establecimientos en el Ecuador continental.
<b>NAC-DGERCGC18-00000191</b> reformada por la resolución No. <b>NAC-DGERCGC18-00000431</b>		
1	01/01/2019	a) Aquellas personas que realicen transacciones en compra de vehículos y otro medio de transporte nuevo
		b) Aquellas personas naturales o jurídicas que realicen actividades comerciales asociadas a la venta de combustibles derivados del petróleo
2	01/06/2019	a) Personas naturales o jurídicas que realizan actividades de importación y venta de sus productos importados
		b) Las personas naturales y las sociedades cuyos ingresos por ventas al Estado del ejercicio fiscal anterior sean iguales o superiores a USD. 100.000,00 (cien mil dólares de los Estados Unidos de América).
3	01/01/2020	Aquellas personas naturales que realicen ventas al por mayor y menor de productos derivados del gas y petróleo
4	01/06/2021	Las personas naturales y sociedades, no contempladas en los grupos anteriores, en transacciones con el Estado por montos iguales o superiores a USD. 1.000,00 dólares (mil dólares de los Estados Unidos de América), estas personas deberán emitir un comprobante electrónico de sus transacciones.
5	01/01/2022	Las personas naturales y las sociedades, a excepción de las sociedades acogidas al Régimen Simplificado establecido en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y de los sujetos domiciliados en la provincia de Galápagos que no

		mantengan establecimiento en el Ecuador continental, que tengan ingresos anuales entre USD. 200.000,01 (doscientos mil dólares y un centavo de los Estados Unidos de América) y USD. 300.000,00 (trescientos mil dólares de los Estados Unidos de América) en el ejercicio fiscal anterior.
6	01/01/2023	Aquellas personas naturales y sociedades exceptuando las que están acogidas al Régimen Simplificado determinado en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y de los sujetos domiciliados en la provincia de Galápagos que no mantengan establecimiento en el Ecuador continental, que tengan ingresos anuales entre USD. 100.000,01 (cien mil dólares y un centavo de los Estados Unidos de América) y USD. 200.000,00 (doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América) en el periodo inmediatamente anterior.
7	a partir de un (1) año contado desde la fecha de constitución	Las sociedades recientes con fines de lucro, exceptuando aquellas que están acogidas en el al Régimen Simplificado establecido en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y de los sujetos domiciliados en la provincia de Galápagos que no mantengan establecimiento en el Ecuador continental, que no están contempladas en los grupos anteriores, constituidas con posterioridad a la vigencia de la presente Resolución (1) y cuyos ingresos en el ejercicio fiscal en que se constituyeron sean superiores a los USD. 100.000,00 (cien mil dólares de los Estados Unidos de América).
	01/01/2024	<p>Aquellas personas naturales y jurídicas que tuvieron ingresos iguales o superiores a lo establecido en Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión, y donde su domicilio principal esté establecido en la Isla Galápagos.</p> <p>Aquellas sociedades que hayan sido constituidas con fines de lucro que se constituyeron posteriormente a la vigencia de la resolución y demás condiciones previstas en el artículo 2 de la presente Resolución, cuyo domicilio fiscal se encuentre en la Provincia de Galápagos y que no mantengan establecimientos en el Ecuador continental, estarán obligados a emitir facturas, comprobantes de retención, guías de remisión, notas de crédito y débito, a través de mensajes de datos y firmados electrónicamente, a partir del 1 de enero de 2024."</p>

**Fuente:** Resolución NAC-DGERCGC17-00000431, 2017

**Elaboración:** Propia del autor

Como lo muestra la tabla 4, el proceso de facturación electrónica requiere una implementación de un periodo mínimo de 7 años con unos parámetros establecidos, por tal razón, la gran mayoría de los contribuyentes, y en especial los pequeños y medianos, aún no han migrado a la facturación electrónica, por tal motivo, es posible que con una buena estrategia se pueda ganar mercado en esta implementación.

## **2.2. Microentorno**

### **2.2.1. Compradores – Poder negociador de los clientes**

De acuerdo con las siguientes cifras extraídas, observamos que el consumo de tecnología en Ecuador es significativo, y en mayor medida al crecimiento y expansión de la población.

En Ecuador la industria de software genera ventas del orden de los USD 500 millones (0.5% del PIB), con un crecimiento anual de 17% en los 7 años previos. La actividad más importante es servicios (53%) y las ventas al sector público representan 22% del total de la industria. (ESPAE Graduate School of Management, 2017)

Si bien es cierto que el Software es un activo intangible que puede romper fronteras locales e internacionales, existen barreras específicas en cada país a ser consideradas por los gigantes proveedores de tecnología como son las leyes, culturas, procesos entre otros; limitando de esta manera a las economías de gran escala.



Este proyecto escoge su nicho mercado con característica geográfica (ciudad de Lago Agrio), enfocado en pequeñas y medianas personas, naturales y jurídicas.

El poder negociador de los clientes es limitado, en una ciudad fronteriza del Oriente Ecuatoriano, no hemos podido identificar que exista un proveedor de inteligencia de negocios; este servicio es aún desconocido por los administradores de empresas, una gran cantidad de micro y mediana empresa son administradas por familias, los propios dueños o familiares que toman sus decisiones empresariales de forma empírica, sin basarse en información disponible en la empresa, y sin establecerse metas estratégicas, ni un proceso de monitoreo, gestión y control de los objetivos.

Una de las principales problemáticas es la sensibilidad del precio, por encontrarse en tiempos de crisis los clientes no desean calidad y no dan importancia a esta actividad. Sin embargo, se ha demostrado y ha sido totalmente evidente que los procesos de servicio se han convertido en el diferenciador en estos tiempos.

El target en el que nos enfocamos es de pequeñas y medianas empresas con proyecciones de crecimiento y expansión, empresarios dotados de valores éticos, inclinados en hacer negocios haciendo lo correcto, que quieran planificar estratégicamente su negocio, sin preocupaciones, que busquen un servicio eficiente, oportuno, planificado, obteniendo una experiencia agradable, apoyada de las tecnologías, sintiéndose seguros por nuestras referencias y posicionamiento en la web.

Un paquete de software consiste en una aplicación desarrollada cuyo objetivo es servir a un

conjunto de clientes. En este segmento, la competitividad es un factor importante que se define por la capacidad de desarrollo del equipo técnico y la versatilidad con la que se pueda usar el software. Asimismo, su comercialización debe ser simple para llegar a todos los clientes que estén interesados. Aunque algunos requieren elevadas inversiones para desarrollarse, las funcionalidades y la aplicación permite que crezca de manera sostenible y se pueda replicar rápidamente. (ESPAE Graduate School of Management, 2017)

El mercado de Lago Agrio y Francisco de Orellana que se encuentra a media una hora y media en vehículo y representa un mercado objetivo de 640 micro y medianas empresas según lo reportado en la web de la Superintendencia de Compañía, mostrado la tabla 5:

**Tabla 5. Número de empresas en las provincias de Sucumbíos y Orellana 2018**

Provincias	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Sucumbíos	251	96	16	3	366
Orellana	170	85	22	6	283
En unidades	421	181	38	9	649

**Fuente:** Ranking Empresarial, SCVS. Elaboración del Autor

**Tabla 6. Ingresos de las compañías en las provincias de Sucumbíos y Orellana 2018**

Provincias	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Sucumbíos	\$ 4.460.683	\$ 30.123.650	\$ 30.390.293	\$ 10.286.639	\$ 75.261.266
Orellana	\$ 3.358.533	\$ 25.279.349	\$ 48.589.408	\$ 97.878.594	\$ 175.105.884
En Dólares US\$	\$ 7.819.217	\$ 55.402.999	\$ 78.979.701	\$ 108.165.233	\$ 250.367.150

**Fuente:** Ranking Empresarial, SCVS. Elaboración el Autor

En la tabla 6 se evidencia los ingresos de las compañías en las provincias de Sucumbíos y Orellana en el año 2018, en el cual podemos observar una oportunidad importante en todas las empresas, especialmente en las pequeñas y mediana donde el servicio de facturación electrónica se está convirtiendo en una prioridad.

### **2.2.2. Poder de negociación de proveedores**

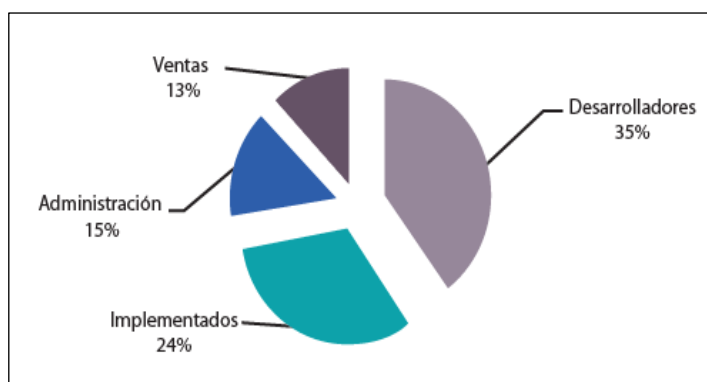
Este poder se lo considera intermedio, en el mercado no se puede encontrar con facilidad profesionales con habilidades de determinar, diseñar e interpretar el análisis de datos e información de la empresa y tomar decisiones, de existir un cambio, este se tornaría en un proceso de selección un poco arduo. Los proveedores necesarios para la elaboración de KPI's y dashboards, al ser un servicio, su principal recurso es el talento humano conocedor de algunas áreas como: estrategia, bases de datos y aplicaciones de análisis como Power BI, Tableau y otros.

En el mercado laboral ecuatoriano existen profesionales capacitados en las diferentes ramas necesarias para brindar servicios en la estructuración del proyecto, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías. “La fuerza laboral empleada en TI está compuesta por posiciones técnicas, como desarrolladores de software, ingenieros de redes, y especialistas de soporte que trabajan en un amplio rango de otras industrias” (ESPAE Graduate School of Management, 2017)

De acuerdo con la información más reciente, y en una encuesta del INEC; se identificó que el salario anual promedio de la industria correspondía a USD10,783 en 2011, mostrando una gran

diferencia respecto del salario promedio del sector de referencia de 177% (donde valores superiores a 100% corresponden a salarios medios que superan el salario medio del sector de referencia). Los datos que se obtuvieron del INEC; muestran que en el año 2015, para el sector TI llegaba a USD 1,097, con una tasa de crecimiento de 8% en los últimos siete años (ESPAE Graduate School of Management, 2017).

**Figura 8. Distribución del Empleo en la Industria de Software.**



**Fuente:** AESOFT

Como otros proveedores tecnológicos, necesitamos acceso a internet de alta velocidad existiendo en Ecuador varios proveedores como Netlife, Extreme, Electrocom, entre otros; obtener proveedores de herramientas de inteligencia de Negocios, proveedores de servicios en la nube como Google, Microsoft, entre otros.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Es considerada baja debido a que, para ofertar un servicio de inteligencia de negocios no se requiere una gran inversión, pero sí se requiere un gran conocimiento técnico abordado por el

estudio de muchas disciplinas y debe contar con licencias de softwares de inteligencia de negocios.

En los proyectos de inteligencia de negocios existen en menor medida un número de competidores dentro del mercado nacional, sin embargo, nuestro ingreso al mercado de forma oportuna ayudará a ganar un mercado significativo para posteriormente analizar otras estrategias que den un mayor valor agregado y no enfrentar tener que pelear por precio.

Los competidores entrantes en un futuro lejano son los proveedores de Quito que se encuentran a 6 horas de camino, por tal motivo el conocimiento del mercado interno y su oportuna implementación será necesaria para alcanzar una cuota significativa del mercado. Teniendo en cuenta que nuestros servicios son virtuales, la implementación del sistema, la estructuración de los tableros de control y los kpis se deben realizar con un primer acercamiento a las empresas, por lo que la cercanía y presencia para los procesos iniciales es vitales para desarrollar nuestros servicios.

#### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitos es considerada baja, considerando la velocidad en la que cambia la tecnología, esto de alguna manera se encuentra limitado a las decisiones de los administradores de empresas a implementar proyectos de inteligencia de negocios en su empresa. En el Ecuador estamos en el inicio de una transformación digital, por tal motivo, los términos de inteligencia de negocios aún no están muy fortalecidos ni desarrollados, aunque ya van saliendo a la luz.

“Los servicios asociados al sector de la informática pueden llegar a ser de alto o bajo valor

agregado, entre los requerimientos se encuentran los servicios de consultoría, desarrollo de software a la medida, servicios de atención al cliente, mantenimiento y cualquier tipo de entrenamiento” (ESPAE Graduate School of Management, 2017)

Los servicios de valor agregado son aquellos en los que se desarrollan software personalizados, contratos, consultorías especializadas acordes al sector. En este aspecto, la reputación de los proveedores es muy valorada, este segmento normalmente está dominado por grandes empresas multinacionales.

Los servicios que son de bajo valor agregado son los que demandan poca cantidad de conocimientos y se pueden realizar a mayor escala, aquí se desarrolla mantenimiento de software, generación de códigos lo cual facilita el desarrollo de las actividades establecidas, en este sentido, estas empresas están basadas en precio como diferenciador.

El proyecto toma como estrategia comenzar con un producto de bajo valor agregado para así expandirse a un mayor mercado con la finalidad de mejorar los paquetes a la medida de sus necesidades y con la ventaja de conocer las necesidades del cliente desde el interior, es más factible un cambio de bajo valor a un alto valor agregado.

### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

La competencia que se genera entre los proveedores del sector que hay en Ciudad de Lago Agrio no es totalmente significativa como se puede observar en la ciudad de Quito. Los proyectos

que se han desarrollado a gran escala son liderados por grandes proveedores y algunas veces por medianas empresas, por lo que el segmento que tenemos contemplado, no se verá afectado por la competencia.

El conocimiento del mercado local hará que no sea necesario realizar mayor inversión en infraestructura para así obtener un posicionamiento, sino que, con las influencias de las oficinas contables, contactos, referidos, el voz a voz, la publicidad orgánica, se llegará a un gran porcentaje de mercado objetivo. Asimismo, una de las estrategias es implementar acciones de creación de contenido de calidad para llevar a esas pequeñas y medianas empresas a que se familiaricen con los conceptos y los objetivos de la inteligencia de negocios.

La estrategia será ganar una cuota de mercado en un océano azul y mostrar un alto valor y experiencia en el servicio y poder diferenciarse para de esta manera, no tener que entrar a una guerra de precios, océano rojo, sino de calidad.

## **2. Lineamientos estratégicos**

### **2.1. Misión**

Somos una empresa dedicada a proveer servicios de elaboración de tableros de control y KPI's(producto) vía online para tomar de decisiones (autoconcepto), con herramientas de análisis de datos(tecnología) y trabajadores capacitados (empleados), para obtener información segura, oportuna y confiable (filosofía) dirigido a medianas empresas y microempresa(cliente) de Lago

Agrio(lugar) en el 2020 (tiempo).

## **2.2. Visión**

Para el 2024 queremos convertirnos en una empresa rentable y consolidada en el mercado de Lago Agrio, reconocidos por prestar servicios de elaboración de tableros de control y KPI's vía online ofreciendo calidad y eficiencia a nuestros clientes.

## **2.3. Principios y valores**

Nuestros valores definen nuestras creencias y guían nuestro comportamiento y decisiones.

Respeto: Considerando que todas las personas somos merecedores del mismo respeto y consideración indistintamente de su preparación y condiciones

Perseverancia: Ser constantes para el logro exitoso de cada proyecto, cumpliendo a cabalidad con nuestros compromisos ofrecidos.

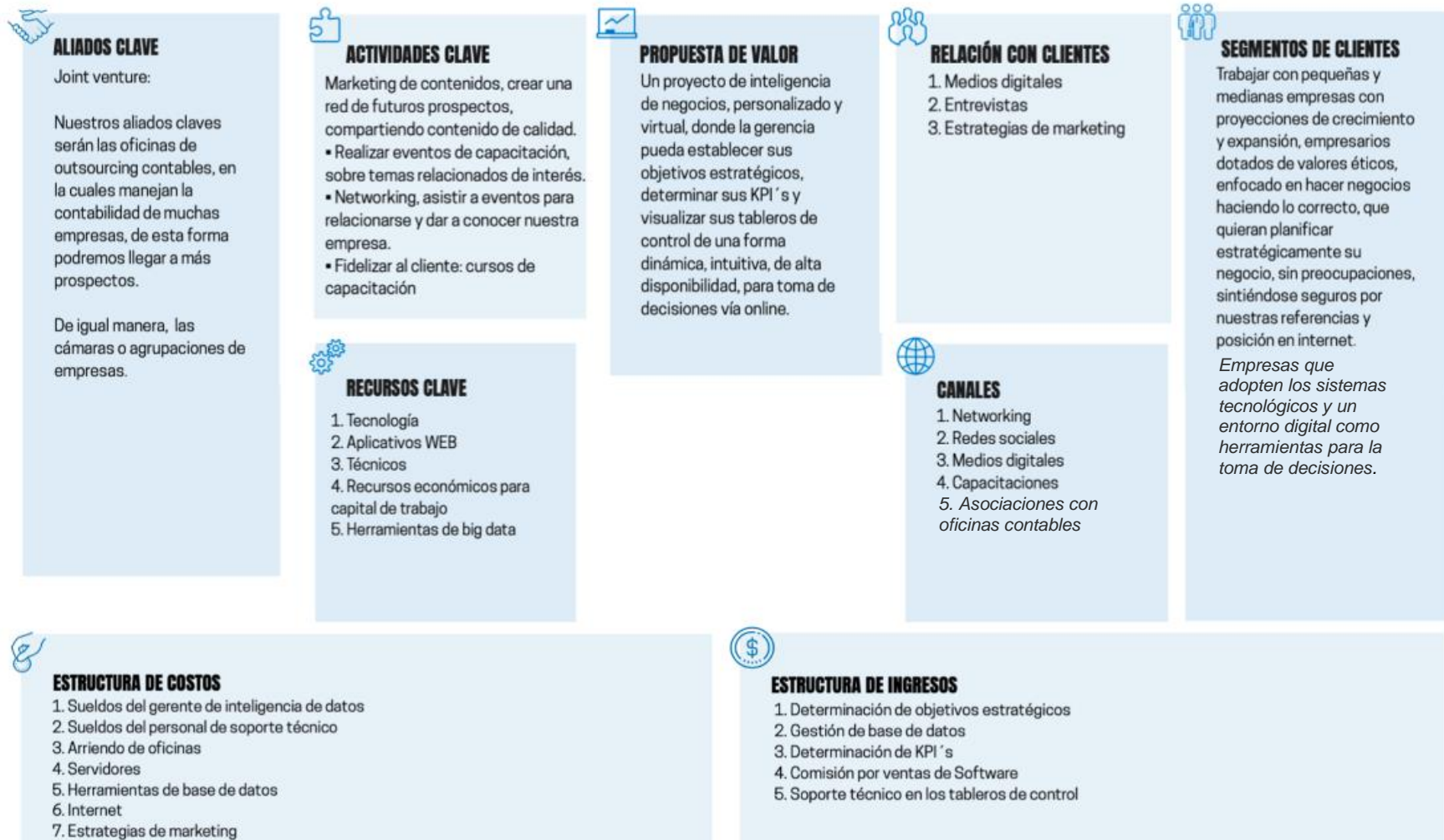
Calidad: ofrecer un servicio actualizado y en mejora continua con los avances de la tecnología.

Responsabilidad: hacer cumplir nuestra palabra y compromisos asumidos.



### 3.4 Modelo canvas

Tabla 7. Modelo CANVAS



### 3.5 Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción

**Tabla 8. Matriz de objetivos, metas y líneas de acción generales empresariales.**

Objetivo	Meta	Estrategia	Líneas de acción
Crear una presencia de marca en internet para atraer prospectos	Publicar un contenido de manera diaria y una capacitación de forma mensual.	Marketing de Contenido Crear una red Capacitaciones gratuitas	Realizar de forma semanal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un video sobre contenido relacionado.</li> <li>• Un meme, una palabra de superación, micro contenido</li> <li>• Relaciones con gremios que atraigan clientes futuros.</li> </ul>
Mejorar la productividad de los procesos	Automatizar un 50% de los procedimientos	Sistema de productividad GTD Definir procesos claves en cada área para llegar a sus metas individuales y grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir tareas y responsabilidades</li> <li>• Determinar un tablero de control que lleve al objetivo de la empresa supervisando con KPI's</li> </ul>
Fidelizar clientes	Retener el 90% de los clientes de forma constante	Recomendación voz a voz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener contacto de postventa con los clientes.</li> <li>• Dar un soporte técnico oportuno</li> </ul>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

## 4 Estudio de mercado

### 4.1. Identificar el problema

Con base en mi experiencia como auditor y contador, me he percatado que una de las deficiencias para que la gerencia pueda tomar sus decisiones, es la falta de información, por tal motivo, en muchas ocasiones, la gerencia toma decisiones empíricas y no basadas en información oportuna e íntegra, es conocido que los balances elaborados por el contador son para usuarios externos según la normativa contable (Normas internacionales de información financiera); ya que para tomar decisiones empresariales se pueden obtener datos internos sobre las operaciones de la empresa; esta información debe ser depurada, organizada y presentada de forma dinámica para llevar el seguimiento del cumplimiento de objetivos y que aporten valor para llegar a sus objetivos.

#### **4.1.1 Problema de la investigación**

¿Conocer el nivel de interés del sistema para toma de decisiones y logro de objetivos mediante dashboard y KPI's en la ciudad de Lago Agrio, 2022?

#### **4.1.2 Hipótesis**

Hipótesis Nula (Ho): El 20% de las compañías de Lago Agrio implementarían un sistema para el logro de sus objetivos.

Hipótesis Alternativas (H1): El 80% de las compañías de Lago Agrio implementarían un sistema para el logro de sus objetivos.

#### **4.1.3 Objetivo General**

Conocer el nivel de interés del sistema para toma de decisiones y logro de objetivos mediante,

mediante dashboard y KPI's

#### **4.1.4 Objetivos**

- Identificar el nivel de preparación de las pequeñas y medianas empresas para adoptar los cambios tecnológicos y reglamentarios en la coyuntura de la facturación electrónica, administración y utilización de los datos
- Establecer el nivel de aceptación de la micro y mediana empresa de un proceso que les permita tener tableros de control de forma simultánea para la toma de sus decisiones
- Determinar la efectividad de las campañas implementadas para promocionar nuestros servicios y tomar las acciones necesarias para incrementar la aceptación de estas estrategias de publicidad
- Establecer un rango de precios obtenidos a partir del análisis del nivel de aceptación de la micro y mediana empresa a las cuales presentemos nuestro proyecto.

## **4.2. Fuentes de información**

### **4.2.1. Primarias**

De acuerdo con información recabada se utilizó el método de observación directa, esto con base a la experiencia en auditorias de muchas empresas y como contador en outsourcing contable, se ha observado las carencias que los sistemas contables y el poco uso que le da la gerencia a la

información obtenida; esto para poder obtener información para analizar, se realizarán encuestas tanto a contadores como a gerentes, adicionalmente, se realizarán entrevistas a un número menor de involucrados, con el fin de conocer la perspectiva de las personas en el entorno de análisis y estudio. Con el resultado y obtención de la información requerida se tabulará y analizará obteniendo conclusiones.

#### **4.2.2. Secundarias**

Como soporte secundaria de nuestras fuentes de información, se investigarán en documentos científicos, otras tesis, normativas legales, pronunciamientos de los organismos de control, estudios sobre cosas relacionados.

### **4.3. Metodología**

#### **4.3.1. Análisis cualitativo**

Para nuestro análisis cualitativo, se realiza procedimientos de investigación con enfoque directo, utilizando la técnica de entrevista a expertos, se realizó entrevistas de profundidad a expertos sobre la industria, operaciones, proceso del servicio, consultamos cómo poder ingresar al mercado con este nuevo servicio, utilizando los datos para tomar de decisiones otorgada por los sistemas contables, utilidad y efectividad de la información, y nivel de confianza que otorga a la administración para la seleccionar su actuar.

Concluiremos con la presentación de los hallazgos obtenidos de los entrevistados y sus resultados;

Ver anexo **1. Ficha de entrevista.**

### **4.3.2. Análisis cuantitativo**

#### **4.3.2.1. Población**

Para un análisis cuantitativo de la problemática en estudio, consideraremos a las compañías ubicadas en Sucumbíos y Orellana, que según el Organismo de Control Societario constituidas hasta el 2018 en estas provincias ascienden a 649.

#### **4.3.2.2. Muestra**

Realizaremos nuestro muestreo utilizando la técnica de muestreo probabilístico, aleatorio simple, ya que es la técnica permite que cada participante de la población tenga la oportunidad igual y seleccionándolos de manera imparcial; el muestreo se lo obtiene con procedimientos aleatorios y los resultados de la muestra podrán extra ponerse.

En el muestreo se establecerá el 95% como nivel de confianza y un error tolerable de 5% como se muestra a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Significado de la fórmula:

Q = (5%) Porcentaje de probabilidad del fracaso

z = (1,96) Porcentaje de nivel de confianza

n = Tamaño de la población obtenida del universo

p = (0,50) Probabilidad de éxito / proporción esperada

D = (0,05) Precisión (error tolerable máximo)

*Reemplazamos la formula y obtenemos:*

$$N = 649 \times (1,96 \times 1,96) \times 0,50 \times 0,50 / (649 - 1) \times (0,05 \times 0,05) + (1,96 \times 1,96) \times 0,50 \times 0,50$$

$$N = 242$$

El tamaño de la muestra obtenida es de 242 el cual se encuentra en un rango típico para un estudio de prueba de mercado que se encuentra entre 300 a 500, con un tamaño mínimo de 200 (Malhotra, 2016)

#### **4.3.2.3. Elaboración de la encuesta**

La encuesta se la realizará tomando una muestra del universo de compañías en las provincias antes citadas. Elaboramos nuestro cuestionario ver **Anexo 2 – formulario de encuesta**, que fue realizado con Google Forms, (posteriormente al realizar nuestra encuesta por internet obteniendo previamente una base de contactos del mercado meta ya sea por WhatsApp y por correo electrónico), determinando las preguntas de acuerdo a las variables de las que necesitamos información, y las organizamos con un enfoque de forma de embudo, comenzar de preguntas generales a específicas, posteriormente, se realizó la codificación, escribir la información, limpieza de datos y reajustes estadísticos de la data, obtienen el libro de códigos ver **Anexo 3 – libro de**

**códigos.**

Las variables que será utilizada para la elaboración de las preguntas son las siguientes:

- Análisis de información
- Toma de decisiones del cliente
- Presupuestos para inversión en consultoría
- Disponibilidad de la información
- Vía online
- Crecimiento

El presente análisis cuantitativo nos dará a conocer la viabilidad y aceptación de los futuros clientes, al determinar sus argumentos, intereses y preferencias al momento de implementar un proyecto de inteligencia de negocios.

#### **4.3.2.4. Presentación y análisis de resultados de las encuestas**

Primero determinamos las **h<sub>0</sub>** Hipótesis nula y la **h<sub>1</sub>** Hipótesis alternativa; la **h<sub>0</sub>** es la que siempre se somete a prueba, esta se refiere al monto determinado del parámetro de la población, no a un estadístico de la muestra, con estas los resultados de la prueba estadística pueden ser dos: en **número uno** se acepta la **h<sub>1</sub>** y se rechaza la **h<sub>0</sub>** y en el **número dos** NO se rechaza la **h<sub>0</sub>** a partir de las pruebas.

El estadístico de prueba o técnica estadística mide cuanto se aproxima la muestra de la hipótesis nula, en nuestra investigación utilizaremos la **distribución Normal**, esta es simétrica en donde su



media, mediana y moda son idénticas.

El **error tipo I** que conduce a la negación de 1 **H<sub>0</sub>** que es correcta (a este error también se le llama **nivel de significancia**), por lo general se selecciona un error de 0.05.

Recopilamos los datos obteniendo **el estadístico** y determinar el **Valor p** (la probabilidad) relacionada con este estadístico de prueba, determinada con los cálculos de la data de la muestra con respecto a la **H<sub>0</sub>**.

Comparamos el grado de asociación con el estadístico, al grado de **significancia** determinado, de acuerdo con el valor base de nivel de significancia (**0.05**).

Tomamos la determinación estadística de desechar o no desechar la **H<sub>0</sub>**, esto quiere decir: si la probabilidad de asociación (**e.g.0.0336**), con el monto como resultado del estadístico (**e.g. 1.83**), es inferior al grado de significancia (0.05), entonces se desecha la **H<sub>0</sub>**, ver el **Anexo 3 – Matriz de correlaciones**.

Y por último se obtiene un análisis con el estadístico más usado, la correlación **producto-momento**, que concentra el peso y la tendencia de una relación lineal entre las dos variables métricas X y Y, y muestra el grado de relación entre una variable X y Y; por tal motivo escogimos las correlaciones entre -1 a +1, las cantidades que se apegan a +1 determinan correlación muy positiva y los -1 muy negativa, para poder realizar los gráficos y determinar si estas asociaciones de variables responde a la pregunta de investigación, obteniendo los resultados de la investigación cuantitativa.

#### **4.3.2.5. Hallazgos de las correlaciones**

¿Qué área de su negocio, es de mayor importancia analizar para tomar decisiones y llegar a sus objetivos?

¿La compañía donde trabaja determina el cumplimiento de sus objetivos mediante indicadores (KPI's)?

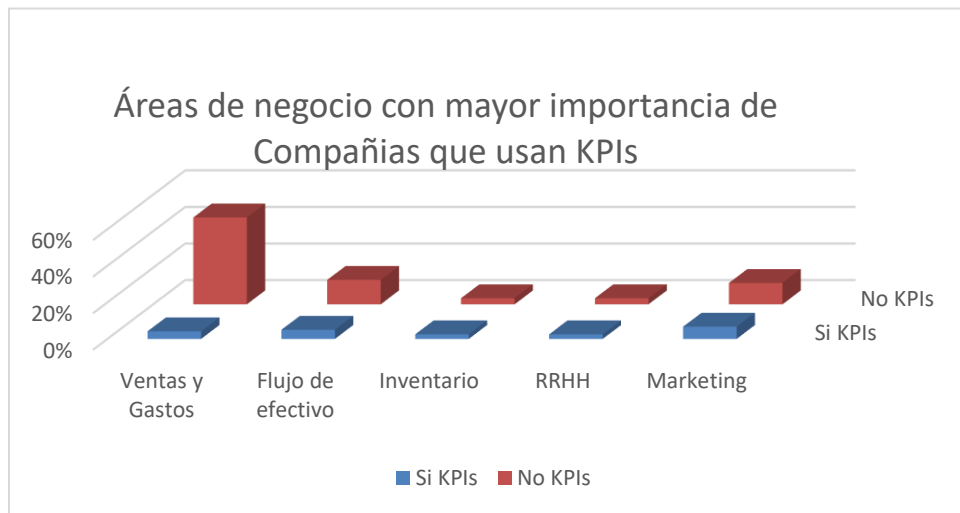
**Tabla 1. Correlación: 0.300948341533597**

<b>Variables</b>	<b>Si KPI's</b>	<b>No KPI's</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas y Gastos</b>	4%	<b>48%</b>	52%
<b>Flujo de efectivo</b>	5%	13%	18%
<b>Inventario</b>	3%	3%	6%
<b>RRHH</b>	3%	3%	6%
<b>Marketing</b>	7%	12%	18%
<b>Total</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 48% de los encuestados que no determina sus objetivos con KPI's considera que el área de mayor importancia para analizar y llegar a sus objetivos es Ventas y Gastos

**Gráfico 1. Áreas de negocio con mayor importancia de Compañías que usan KPI's**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza para contratar servicios profesionales?

¿La compañía donde trabaja determina el cumplimiento de sus objetivos mediante indicadores (KPI's)?

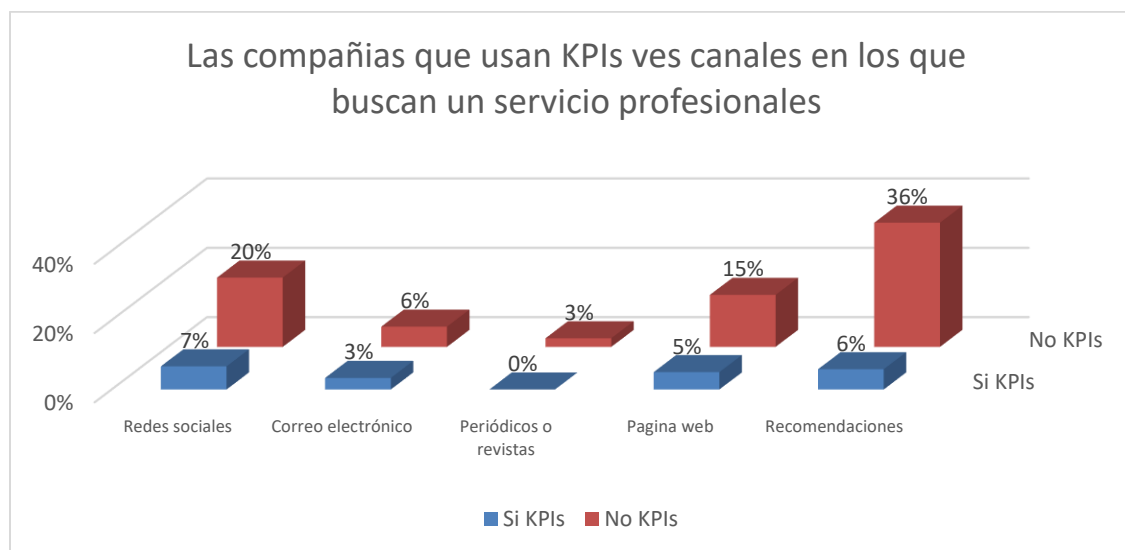
**Tabla 2. Correlación: 0.123900162058989**

Variables	Si KPI's	No KPI's	Total
Redes sociales	7%	20%	27%
Correo electrónico	3%	6%	9%
Periódicos o revistas	0%	3%	3%
Página web	5%	15%	20%
Recomendaciones	6%	36%	42%
<b>Total</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 36% de los encuestados que no determina sus objetivos con KPI's considera que el canal más utilizado para contratar servicios profesionales es Recomendaciones y el 20% menciona que es por Redes Sociales

**Gráfico 2. Las compañías que usan KPI's ves canales en los que buscan servicios profesionales**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias que se hable de Inteligencia de negocios?

¿La compañía donde trabaja determina el cumplimiento de sus objetivos mediante indicadores (KPI's)?

**Tabla 3. Correlación: 0.312147236790424**

Variables	Si KPI's	No KPI's	Total
1	18.33%	<b>79.17%</b>	97.50%
2	2.50%	0.00%	2.50%
<b>Total</b>	<b>20.83%</b>	<b>79.17%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 79% de los encuestados que no determina sus objetivos con KPI's, considera que les

gustaría asistir a una conferencia de Inteligencia de Negocios de forma gratuita.

¿Cree usted que un plan de estratégico le ayudaría a determinar: 1) Metas estratégicas; 2) determinar KPI's, 3) medir el cumplimiento de los objetivos; 4) tener rendiciones de cuenta; le ayudaría a llegar a sus objetivos?

¿Cree usted que la información para tomar decisiones podría mejorar, visualizándola en tableros de control?

**Tabla 4. Correlación: 0. 862316498502576**

<b>Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Total</b>
1	<b>97%</b>	1%	98%
2	0%	3%	3%
<b>Total</b>	<b>97%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 97% de los encuestados que cree que un plan estratégico le ayudaría a llegar a sus objetivos, consideran que la toma de decisiones podría mejorar visualizándolas en tableros de control.

¿Cree usted que un plan de estratégico le ayudaría a determinar: 1) Metas estratégicas; 2) determinar KPI's, 3) medir el cumplimiento de los objetivos; 4) tener rendiciones de cuenta; le ayudaría a llegar a sus objetivos?

¿De estos atributos, cuál es de mayor importancia?

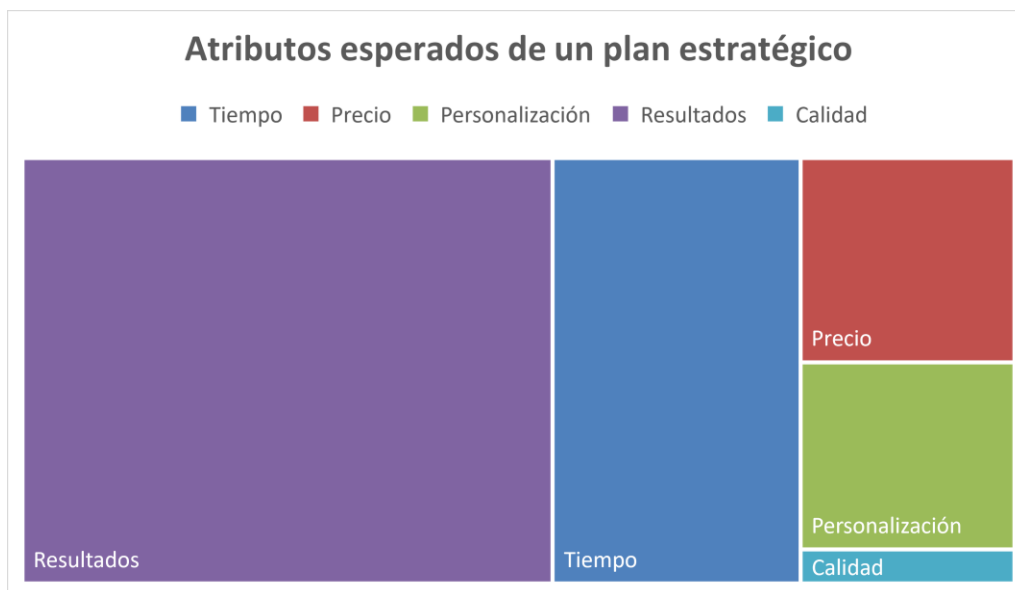
**Tabla 5. Correlación: 0. 264947248211744**

Variables	Si	No	Total
Tiempo	24%	3%	28%
Precio	10%	0%	10%
Personalización	9%	0%	9%
Resultados	<b>52%</b>	0%	52%
Calidad	2%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>97%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 52% de los encuestados que cree que un plan estratégico le ayudaría a llegar a sus objetivos, consideran que el atributo principal más importante son los Resultados.

**Gráfico 3. Atributos esperados de un plan estratégico.**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Cree usted que un plan de estratégico le ayudaría a determinar: 1) Metas estratégicas; 2) determinar KPI's, 3) medir el cumplimiento de los objetivos; 4) tener rendiciones de cuenta; le ayudaría a llegar a sus objetivos?

¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?

**Tabla 6. Correlación: 0.42813909573812**

Variables	Si	No	Total
Personalizado	87%	0%	84%
Predeterminados	13%	100%	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 87% de los encuestados que cree que un plan estratégico le ayuda a llegar a sus objetivos, se inclinan a un servicio personalizado.

¿Cree usted que un plan de estratégico le ayudaría a determinar: 1) Metas estratégicas; 2) determinar KPI's, 3) medir el cumplimiento de los objetivos; 4) tener rendiciones de cuenta; le ayudaría a llegar a sus objetivos?

¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias que se hable de Inteligencia de negocios?

**Tabla 7. Correlación: 0. 267615465052524**

Variables	Si	No	Total
1	95.00%	2.50%	97.50%

2	1.67%	0.83%	2.50%
<b>Total</b>	<b>96.67%</b>	<b>3.33%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 95% de los encuestados que cree que un plan estratégico le ayuda a llegar a sus objetivos, les gustaría asistir a una conferencia de inteligencia de negocios.

¿Qué información utiliza al momento de tomar decisiones?

¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?

**Tabla 8. Correlación: 0. 211353967975193**

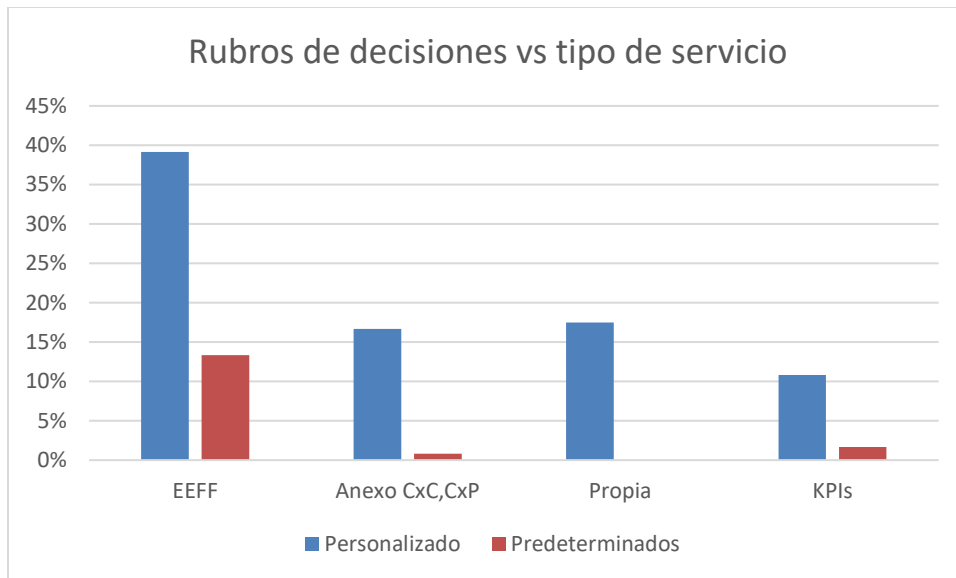
<b>Variables</b>	<b>EEFF</b>	<b>Anexo CxC,CxP</b>	<b>Propia</b>	<b>KPI's</b>	<b>Total</b>
Personalizado	<b>39%</b>	17%	18%	11%	84%
Predeterminados	13%	1%	0%	2%	16%
<b>Total</b>	<b>53%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 39% de los encuestados que prefieren un servicio personalizado utilizan los estados financieros para tomar decisiones y solo el 11% utiliza los KPI's.

**Gráfico 4. Rubros de decisiones vs tipo de servicio.**





**Fuente:** Elaboración del autor

¿Qué información utiliza al momento de tomar decisiones?

¿Le gustaría que estos servicios se presten de forma?:

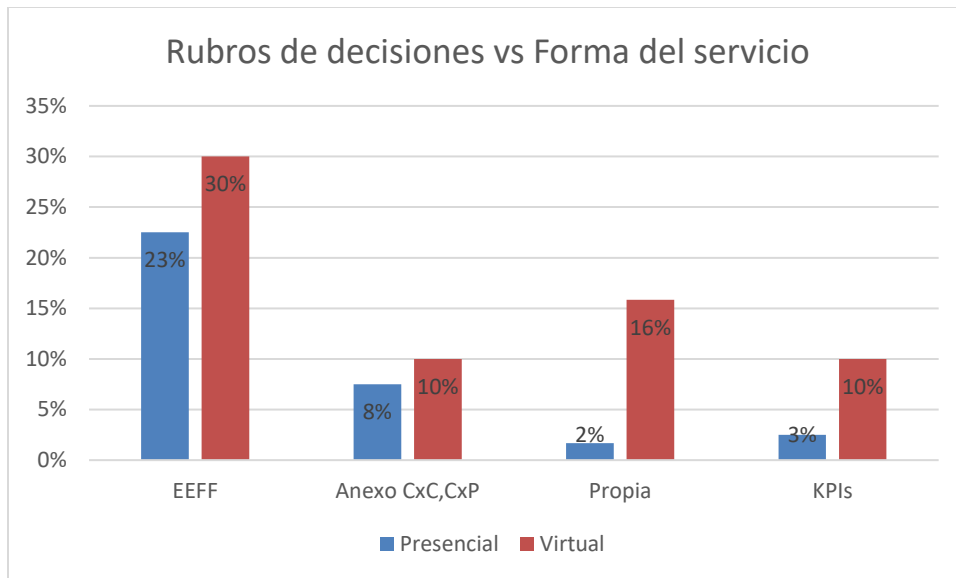
**Tabla 9. Correlación: 0.239997829316418**

Variables	EEFF	Anexo CxC,CxP	Propia	KPI's	Total
Presencial	23%	8%	2%	3%	34%
Virtual	<b>30%</b>	10%	16%	10%	66%
<b>Total general</b>	<b>53%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 30% de los encuestados que prefieren un servicio virtual utilizan los estados financieros para tomar decisiones y solo el 10% utiliza los KPI's

**Gráfico 5. Rubros de decisiones vs Forma del servicio.**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Cree usted que la información para tomar decisiones podría mejorar, visualizándola en tableros de control?

De estos atributos, cuál es de mayor importancia?

**Tabla 10. Correlación: 0.228468383365844**

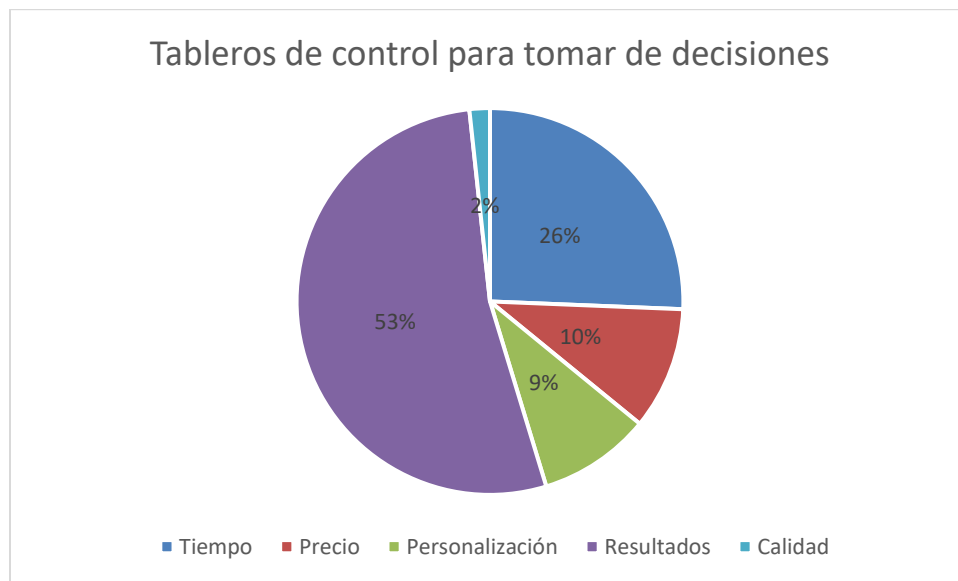
Variable	Si	No	Total
Tiempo	25%	3%	28%
Precio	10%	0%	10%
Personalización	9%	0%	9%
Resultados	<b>52%</b>	0%	52%
Calidad	2%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>98%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 52% de los encuestados creen que la información podría mejorar si se la visualiza en

un tablero de control y que los resultados es el atributo más importante.

**Gráfico 6. Tableros de control para tomar de decisiones**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Cree usted que la información para tomar decisiones podría mejorar, visualizándola en tableros de control?

¿Permitiría que se haga una demostración de cómo los datos pueden proporcionarle información valiosa para la toma de decisiones?

**Tabla 11. Correlación: 0.267615465052524**

Variable	Si	No	Total
1	95%	2%	97%
2	3%	1%	3%
<b>Total</b>	<b>98%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 95% de los encuestados creen que la información podría mejorar si se la visualiza en un tablero de control y están de acuerdo en recibir demostraciones de como la data proporcionan análisis visuales para una mejor elección en sus decisiones.

¿Cree usted que la información para tomar decisiones podría mejorar, visualizándola en tableros de control?

¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?

**Tabla 12. Correlación: 0.369191405908955**

Variable	Si	No	Total
Personalizado	84%	0%	84%
Predeterminados	13%	3%	16%
<b>Total</b>	<b>98%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 84% de los encuestados creen que la información podría mejorar si se la visualiza en un tablero de control y el servicio es personalizado.

¿Cree usted que la información para tomar decisiones podría mejorar, visualizándola en tableros de control?

¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias que se hable de Inteligencia de negocios?

**Tabla 13. Correlación: 0.316239316239316**

Variable	Si	No	Total
1	96%	2%	98%
2	2%	1%	3%
<b>Total</b>	<b>98%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 96% de los encuestados creen que la información podría mejorar si se la visualiza en un tablero de control, y estarían dispuestos a asistir a capacitaciones gratuitas.

Si estuviera en su presupuesto, ¿Implementaría "Inteligencia de negocios" en la compañía que trabaja?

¿Le gustaría tener disponible sus tableros de control desde la web? Para decidir sus estrategias sin importar en qué lugar se encuentre.

**Tabla 14. Correlación: 0.383412890558075**

Variables	1	2	Total
1	93%	2%	95%
2	3%	2%	5%
<b>Total</b>	<b>97%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 93% de los encuestados contrarían un sistema de negocios si estuviera en su presupuesto, y les gustaría tener a su disposición tableros de control desde la web para la toma de decisiones.

De estos atributos, cuál es de mayor importancia?

¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?

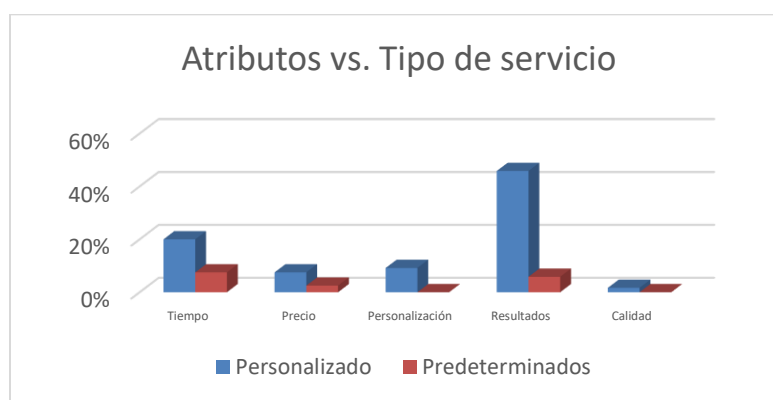
**Tabla 15. Correlación: 0.207420985885506.**

Variables	Tiempo	Precio	Personalización	Resultados	Calidad	Total
Personalizado	20%	8%	9%	<b>46%</b>	2%	84%
Predeterminados	8%	3%	0%	6%	0%	16%
<b>Total</b>	<b>28%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>52%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 46% de los encuestados que se inclinan a un servicio personalizado consideran que el atributo más importante son los resultados.

Gráfico 7. Atributos vs. Tipo de servicio.



**Fuente:** Elaboración del autor

De estos atributos, cuál es de mayor importancia?

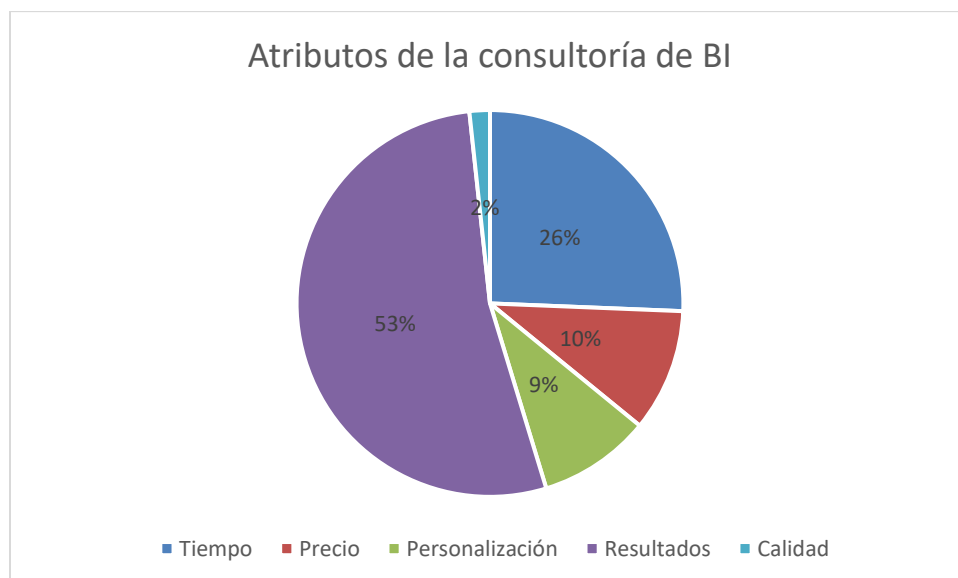
¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias que se hable de Inteligencia de negocios?

**Tabla 16. Correlación: 0.228468383365843**

Variables	Tiempo	Precio	Personalización	Resultados	Calidad	Total
1	25%	10%	9%	<b>52%</b>	2%	98%
2	3%	0%	0%	0%	0%	3%
<b>Total</b>	<b>28%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>52%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 52% de los encuestados que asistirían a una conferencia de inteligencia de negocio; consideran que los resultados es el atributo más importante.

**Gráfico 8. Atributos de la consultoría de Inteligencia de Negocio.**

**Fuente:** Elaboración del autor

¿Permitiría que se haga una demostración de cómo los datos pueden proporcionarle información valiosa para la toma de decisiones?

¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias donde se hable de Inteligencia de negocios?

**Tabla 17. Correlación: 0.267615465052524**

Variables	1	2	Total
1	95%	3%	98%
2	2%	1%	3%
<b>Total</b>	<b>97%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 95% de los encuestados que asistirían a una conferencia de inteligencia de negocio; permiten que le hagan una demostración de cómo la data puede proporcionar análisis significativos para decisiones más acertadas.

¿Qué área de su negocio, es de mayor importancia analizar para tomar decisiones y llegar a sus objetivos? ¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?

**Tabla 18. Correlación: 0.219732044288586**

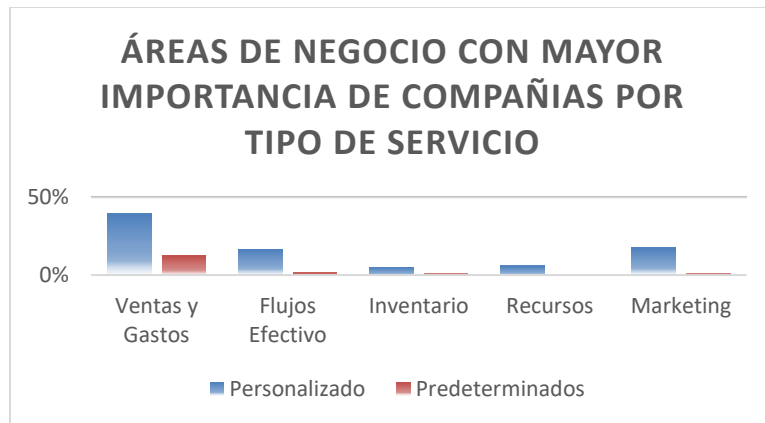
Variables	Ventas y Flujos Gastos Efectivo	Inventario	Recursos	Marketing	Total	
Personalizado	39%	17%	5%	6%	18%	84%
Predeterminados	13%	2%	1%	0%	1%	16%
<b>Total</b>	<b>52%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor



**Hallazgo:** El 39% de los encuestados que se inclinan a un servicio personalizado; consideran que el área de negocios que proporciona más información para tomar decisiones y llegar a los objetivos son las Ventas y Gastos.

**Gráfico 9. Áreas de negocio con mayor importancia de compañías por tipo de servicio.**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Qué área de su negocio, es de mayor importancia analizar para tomar decisiones y llegar a sus objetivos?

¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias donde se hable de Inteligencia de negocios?

**Tabla 19. Correlación: 0.218964801396026**

Variables	Ventas y Gastos	Flujos Efectivo	Inventario	Recursos	Marketing	Total
1	52%	18%	5%	6%	17%	98%
2	0%	0%	1%	0%	2%	3%
<b>Total</b>	<b>52%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 52% de los encuestados que asistirían a una conferencia gratuita; consideran que el área de negocios que proporciona más información para tomar decisiones y llegar a los objetivos son las Ventas y Gastos.

**Gráfico 10. Áreas de mayor importancia para tomar decisión.**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?

¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza para contratar servicios profesionales?

**Tabla 20. Correlación: 0.239780330821626**

Variables	Si	No	Total
Redes sociales	19%	8%	27%
Correo electrónico	6%	3%	9%
Periódicos o revistas	3%	0%	3%
Pagina web	20%	0%	20%
Recomendaciones	<b>37%</b>	5%	42%

<b>Total</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>
--------------	------------	------------	-------------

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 37% de los encuestados que prefieren un servicio personalizado utilizan las recomendaciones como medio de comunicación para encontrar servicios profesionales.

**Gráfico 11. Servicio personalizado.**



**Fuente:** Elaboración del autor

¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?

¿Le gustaría tener disponible sus tableros de control desde la web? Para decidir sus estrategias sin importar en qué lugar se encuentre.

**Tabla 21. Correlación: 0.319459308435838**

<b>Variables</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Personalizado	<b>83%</b>	13%	95%
Predeterminados	2%	3%	5%
<b>Total</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 83% de los encuestados que les gustaría un tablero de control desde la web prefieren un servicio personalizado.

¿Le gustaría tener disponible sus tableros de control desde la web? Para decidir sus estrategias sin importar en qué lugar se encuentre.

¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias que se hable de Inteligencia de negocios?

**Tabla 22. Correlación: 0.208170201538349**

Variables	1	2	Total
1	93%	4%	98%
2	2%	1%	3%
<b>Total</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 93% de los encuestados que asistirán a capacitaciones gratuitas, les gustaría tener a su disposición tableros de control desde la web para la toma de decisiones.

¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza para contratar servicios profesionales?

¿Con qué beneficio de los que a continuación se mencionan usted podrá incrementar sus ingresos?

**Tabla 23. Correlación: 0.247972472063936**

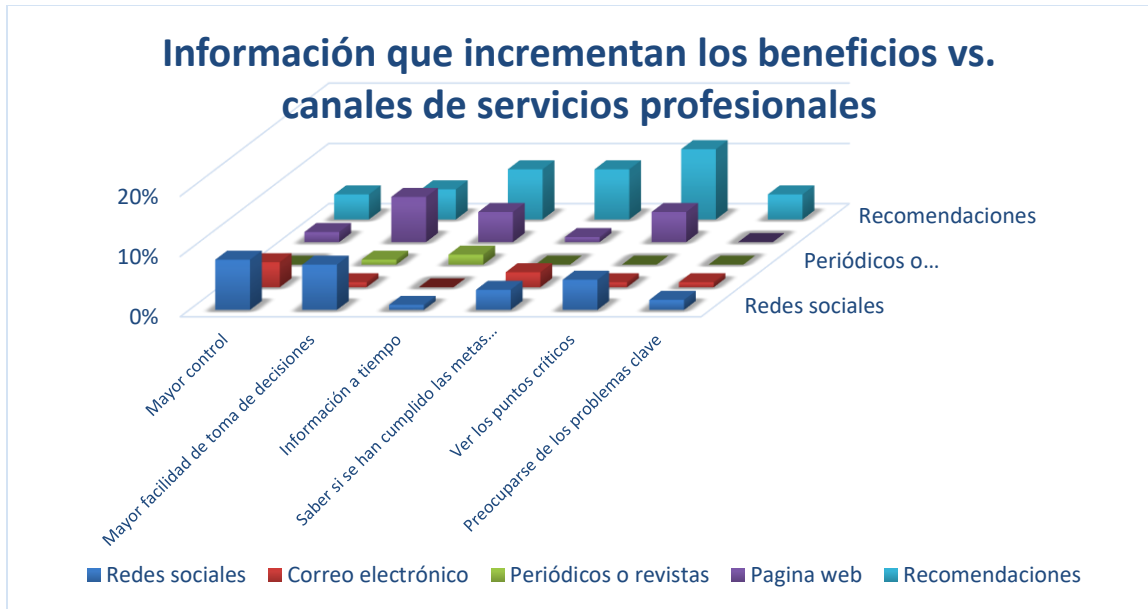
Variables	Redes sociales	Correo electrónico	Periódicos o revistas	Página a web	Recomendaciones	Total
Mayor control	8%	4%	0%	2%	4%	18%

Mayor facilidad de toma de decisiones	<b>8%</b>	1%	1%	<b>8%</b>	5%	22%
Información a tiempo	1%	0%	2%	5%	<b>8%</b>	16%
Identificar cumplimiento de metas	3%	3%	0%	1%	<b>8%</b>	15%
Ver los puntos críticos	5%	1%	0%	5%	<b>12%</b>	23%
Preocuparse de los problemas clave	2%	1%	0%	0%	4%	7%
<b>Total</b>	<b>27%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>20%</b>	<b>42%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo:** El 12% de los encuestados utilizan las recomendaciones como canal para contratar servicios profesionales, y consideran que el beneficio de saber los puntos críticos le ayudará a incrementar sus ingresos.

**Gráfico 12. Información que incrementan los beneficios vs. canales de servicios profesionales.**

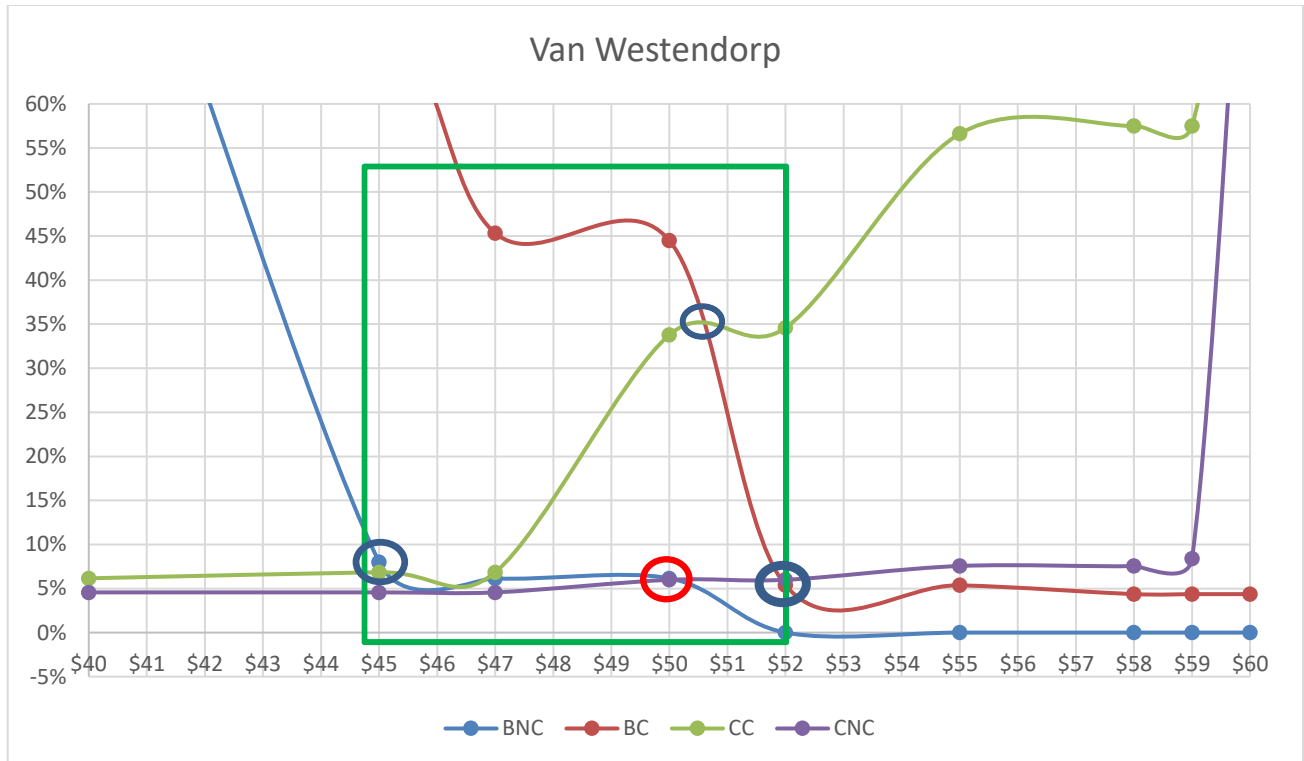


**Fuente:** Elaboración del autor

Para una consultoría de Inteligencia de negocios de 40 horas mínimo en su compañía ¿Que costo por hora de entre US\$ 40 a US\$ 60 consideraría:

- MUY BARATO para poner en duda la calidad y rechazarlo?
- Como BARATO y aun así lo contrataría?
- Como CARO y aun así lo contrataría?
- MUY CARO como para contratarlo?

**Gráfico 13. Gráfico de precio (Van Westendorp)**



**Fuente:** Elaboración del autor

**Hallazgo 1:** Podemos identificar el punto marginal barato, tiene un precio de hora de US\$ 45.00, corresponde al valor mínimo que van a querer pagar nuestros clientes sin considerarlo de baja calidad, no se recomienda establecer el precio de hora de consultoría a menos del punto marginal barato porque nuestros clientes lo percibirían de baja calidad.

**Hallazgo 2:** El precio promedio asciende a un precio de US\$ 50.00 que correspondería al precio promedio de los competidores en el mercado.

**Hallazgo 3:** El precio óptimo asciende a un precio de US\$ 51.00 este punto no es ni barato ni caro, por lo tanto, es el punto ideal para su uso, y el que recomienda este modelo.

#### **4.3.2.6. Resultados de investigación cuantitativa**

Los encuestados han expuesto que de existir presupuesto contrarían un sistema de inteligencia de negocios, utilizan mayormente los estados financieros para tomar decisiones, ya que en sus compañías donde trabajan no determina sus objetivos con KPI's y creen que un plan estratégico les ayudaría a llegar a sus objetivos, consideran que la toma de decisiones podría mejorar visualizándolas en tableros de control; y mejor aún si estos tableros de control se los puede realizar desde la web en cualquier lugar para la toma de decisiones oportunas.

Consideran que el atributo principal más importante del sistema es que esté orientado a resultados, que el área de mayor importancia para analizar y llegar a sus objetivos es Ventas y Gastos, se inclinan a un servicio personalizado y virtual.

Consideran que sus ingresos pueden incrementar si se enfocan en saber los puntos críticos, detectar el logro de las metas determinadas y tener la información a tiempo, si tienen el control y mayor facilidad de toma de decisiones.

Están de acuerdo en recibir demostraciones de cómo la data proporciona análisis significativos para tomar decisiones y estaría dispuesto a asistir a capacitaciones gratuitas.

La forma de contratar servicios profesionales principalmente es por recomendaciones, seguida de redes sociales y páginas web.



Se recomienda establecer un precio de costo por hora a un precio de US\$ 50.00; siendo flexible a un rango de precio desde US\$ 45.00 hasta US\$ 52.00

#### 4.4. Ciclo de vida del producto

El servicio de inteligencia de negocio se estructura de introducción, crecimiento, madurez y declive. El tiempo de permanencia en cada nivel dependerá de las decisiones tomadas, tanto para la introducción de productos y mejoras.

**Tabla 9. Ciclo de vida del servicio**

<b>Año 1</b>	<b>Introducción</b>	La introducción para proyectos de inteligencia de negocios va de la mano con la digitalización de las transacciones electrónicas, permitiendo así una base de datos para realizar los análisis necesarios para cumplir con los objetivos controlando sus avances con los KPI's.
<b>Año 2</b>	<b>Crecimiento</b>	La etapa de crecimiento será más beneficiosa en términos de rentabilidad, ya que las inversiones en la construcción de esquema de trabajo se habrán normalizado, encontrándonos con formas de trabajo ya sistematizadas haciéndonos más productivos, permitiendo un excedente para los socios, en esta etapa se debe plantear cambios encaminados a las nuevas tecnologías permitiendo la retención de clientes.
<b>Año 4</b>	<b>Madurez</b>	La madurez será una etapa en la cual ya la mayoría del mercado será distribuido (Océano Rojo), teniendo una

		competencia más fuerte, en el que implica mantener a los clientes ofreciendo propuestas de valor, evitando entrar en una guerra de precios. En esta etapa el portafolio debería reinventarse y entrar a nuevos nichos de mercado más específicos.
<b>Año 10</b>	<b>Declive</b>	Es una etapa donde productos sustitutos han ganado nuestro mercado, en el cual nuestro producto a perdido popularidad y valor, para lo cual deben ser retirados del mercado y ofertar a los clientes actuales productos con nueva tecnología; un nuevo producto como puede ser un sistema completo integrado a todas las áreas de una empresa, teniendo el declive de la facturación electrónica y el inicio de nuevo productos como un sistema estratégico integrado.

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

#### 4.5. Estimación de ventas

Pudiendo llegar al 10% (60) de las microempresas y pequeñas empresas sumando estas a 602 compañías según se muestra en la Tabla 4; en el periodo actual los honorarios establecidos en la Tabla 13 el cual consiste en una carga horaria de 40 horas a un costo de hora de US\$ 50.00 (Obtenidos en el punto 4.3.2.6. Resultados de investigación cualitativa), el precio promedio estimado de los honorarios es de US\$ 2000.00; por tal motivo utilizaremos el mismo precio para ser competitivo mediante la oferta de valor ofrecida, adicional consideraremos un crecimiento del 10% anual por la creación de nuevas empresas y expandirnos a ciudades cercanas como Tena y personas naturales y un incremento de los honorarios del 2% por la inflación e incremento de

salario básico:

**Tabla 10. Proyección de ingresos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
No. Compañías	60	66	73	80	88
Crecimiento 10%	-	6	7	7	8
PVP Honorarios	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.040,00	\$2.080,00	\$2.120,80
Incremento de Honorarios	-	\$40,00	\$40,00	\$40,80	\$41,60
<b>Total de Ventas</b>	<b>\$120.000</b>	<b>\$132.000</b>	<b>\$148.104</b>	<b>\$166.109</b>	<b>\$186.304</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

## 4.6. Plan de marketing

### 4.6.1. Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)

#### 4.6.1.1. Precio

El precio tiene como estrategia penetración en el mercado; existirá una combinación de precio a diferentes segmentos tales como compañías y personas naturales, el valor estimado de introducción en el mercado en un paquete empresarial será de US\$ 2,000.00, el cual irá incrementando en el transcurso de los años de acuerdo con su posicionamiento y características especiales de cada cliente. El paquete está estimado de costo de hora de US\$ 50.00, con un estimado de 40 horas para microempresas.

#### 4.6.1.2. Producto

La inteligencia de negocios se centra en información de importancia estratégica que tienen una alta frecuencia de información. Un proyecto de inteligencia de negocio ayuda a alinear los objetivos estratégicos que se esperan lograr a mediano o largo plazo, con resultados de corto plazo; para lo cual se necesita responder las siguientes preguntas

- ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos?
- ¿Cuáles son sus indicadores claves de rendimiento?
- ¿Cuáles son sus fuentes de base de datos (Data Warehouse)?
- ¿Cuál es la forma de tomar decisiones?

Un proyecto de inteligencia de negocios soporta información en los siguientes niveles:

1. **Alta gerencia:** Ven lo que está pasando mediante los tableros de control.
2. **Gerencias intermedias:** Pueden analizar los indicadores específicos, tablas, gráficos.
3. **Mandos medios:** Analizan los problemas específicos; tienen acceso a la información de forma inmediata a tiempo real.
4. **Operadores:** Reportes estándar.

Un proyecto de BI se diferencia de reportes estándares de la siguiente manera:

#### Tabla 11. Comparación de reportes

<b>Reporte básico:</b>	<b>Reporte con Inteligencia de negocios:</b>
Siniestros de los últimos 3 meses por asegurado	Siniestralidad de asegurados mayores de 25 años solamente en la ciudad de Quito con autos con una antigüedad menor a los 5 años con montos de siniestralidad superiores a 5000 dólares

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

Los beneficios de la inteligencia de negocios es proporcionar información estratégica que ayude a determinar como por ejemplo:

- ¿Cuáles son mis clientes más rentables?
- ¿Cuáles son mis productos más rentables?
- ¿Qué agencia es la más rentable?
- ¿Cómo reducir la tasa de fuga de clientes?
- ¿Qué producto tienden a venderse en conjunto?
- ¿Cómo hacer más eficiente el proceso de cobranzas?
- ¿Cuándo es el momento óptimo de realizar un mantenimiento preventivo a las máquinas de mi proceso productivo?

Nuestro servicio será orientado a resultados, y comenzará un análisis por defecto en las áreas de mayor importancia como son Ventas y Gastos, es servicio se inclinan a un proceso personalizado y virtual.

Se han estimado 5 fases del servicio de inteligencia de negocio las cuales tienen 3 etapas entre ellas, planificación, ejecución y conclusión, como sigue:

**Tabla 12. Servicio de inteligencia de negocios**

Servicio	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
<b>Planificación</b>	Levantamiento de objetivos estratégicos	Procesamiento de datos y fuentes de datos	Determinación de KPI's	Realización de Dashboard	Difusión y seguimiento de cumplimiento
<b>Ejecución</b>	Examen	Examen	Examen	Examen	Examen
<b>Conclusión</b>	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

Las horas estimadas por las fases en cada una de sus etapas, en la cual incluimos el costo por hora de consultoría dando como honorario estimado para un proyecto de inteligencia de negocios para microempresas de US\$ 2000, se detallan a continuación:

**Tabla 13. Carga horaria del servicio**

Horas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Total
Planificación	3	2	2	2	1	10
Ejecución	2	3	2	5	2	14
Conclusión	3	3	3	4	3	16
					Total de horas	<b>40</b>
					Costo por hora	<b>\$ 50,00</b>
					Honorario final	<b>\$2.000,00</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

### **Marca:**

El logo representación de nuestra marca la hemos escogido con base a la abstracción de barras de

tendencias y flecha de crecimiento, los colores representan por Rojo: Pasión, fuerza, poder y Plomo: confiable, maduro e inteligente.

**Figura 9. Marca**



**Fuente y elaboración:** Propia del autor

**Servicio postventa:**

Se define una estrategia de fidelización del cliente ofreciendo upsell en forma de capacitaciones, a bajo costo o sin ningún cobro inicial para atraer más prospectos interesados en el mejoramiento de sus estrategias y procesos.

**4.6.1.3. Plaza**

Se tomará una estrategia selectiva, la empresa comenzará con una oficina pequeña en la ciudad de Lago Agrio, priorizando el espacio para reuniones y una sala de reuniones; los canales de distribución se los ejecutará mediante capacitaciones gratuitas o a bajo costo, sobre temas

relacionados a estrategia e inteligencia de negocios, exponiéndose como conocedores y expertos del tema y generando posibles entrevistas.

#### **4.6.1.4. Comunicación**

Nuestra comunicación principal será mediante internet, correos electrónicos, se ejecutarán publicaciones masivas sobre el producto y sus bondades en redes sociales, principalmente Facebook, Instagram para posteriormente llevarlo a que visiten la página web, con una estrategia de marketing de contenido, mails (individuales o masivos) y vía telefónica.

Con el objetivo de concretar capacitaciones a un grupo de clientes meta, y a los clientes más representativos invitarlos a entrevistas en lugares agradable.

Posterior a estos llamados de atención la comunicación con nuestros clientes y proveedores iniciará con la estructura de nuestra página web, que será la primera impresión y en donde mostraremos nuestra cultura corporativa, servicios que brindamos, trayectoria y contactos.

Nuestra página web tendrá los siguientes atributos:

- **Claridad:** Claridad y enfoque en el texto del mensaje, hablar con el cliente, que la audiencia se identifique su estado de dolor en el punto **A** y pueda observar el punto **B** cuando ya no tenga ese dolor.?
- **Enfoque:** Presentar nuestro servicio insignia que es la estrategia de inteligencia de



negocios, y después otros servicios como pueden ser la capacitación. No añadir nada a la página si no añade al mensaje; no mostrar demasiadas cosas como en la principal página, Facebook, twitter, etc.

- **Única llamada de acción:** Que en todas las paginas los clientes encuentren una única llamada a la acción (correo electrónico, mensajes, WhatsApp). Hay que pedir que se suscriban a nuestra lista de correos, donde encontrarán tips que te ayudarán a ser más productivos en tus decisiones. Solo hay que pedir que se suscriban al correo y después se les puede pedir incrementalmente a que se suscriba a los otros canales.

Vender la única idea de inteligencia de negocio y después enlazar el sentido de un proyecto de inteligencia de negocio engloba muchas diferentes áreas, el beneficio de este proyecto y que deficiencias hemos encontrado en nuestro diagnóstico.

- **Primera vista:** Crear la página para una persona que entre por primera vez, dejar de hablar de nosotros y empezar a hablar de ellos, hay que considerar que las personas no entrarán a comprar, las personas entran escépticos, sin ánimos de comprar; tiene que sentirse identificados y se quedarán; las principales páginas son “inicio/home” y “nosotros/Acerca de”.
- **Pensar a largo plazo:** Tomaremos las decisiones basados en datos no por moda, debemos mostrar a la audiencia que estamos creciendo y que no somos perfectos
- **Páginas:** La paginas necesarias son las siguientes: Inicio (Hablar de Problema y la solución; características y beneficios asociados a resultados); Acerca de (Hablar de mí como empresa, porque me deben escoger, porque somos diferentes, que nos hace ser únicos); Productos o servicios (Listar los productos y servicios, no sus características sino sus resultados); Portafolio / Testimonio (Listados de clientes actuales y pasados que son

caso de éxito; testimonio de éxito, que la gente se identifique y que diga “yo quiero ser como esa persona”); Contacto y Blogs/Artículos.

#### **4.6.2. Estrategias generales de marketing**

##### Estrategias de precio

Se introducirá valor de venta correspondiente al valor de venta promedio de los competidores.

Se utilizará la pirámide de productos:

- Lo hacemos por ti (Producto insignia) = Inteligencia de Negocio
- Lo hacemos juntos = Capacitación
- Hazlo tú mismo = Marketing de Contenidos, TIPS.

Debemos hacer un mix de los 3, por ejemplo, si contratas el proyecto de inteligencia de negocio te regalamos un curso presencial, o si compras un curso virtual tienes una hora de consultoría gratis. Nuestra estrategia de precio se basa en apalancarnos a través de “combos” de servicios que nos permitirán atraer a nuestros clientes y que de esta manera conozcan la totalidad de nuestros servicios.

Se harán demostraciones gratuitas de sobre la utilización de los recursos utilizados para inteligencia de negocio, el precio del servicio será por un costo de hora por el desarrollo de cada proyecto de acuerdo con las necesidades de los clientes.

##### Estrategia de venta.

La estrategia de venta es una venta directa, realizada en entrevistas con los clientes potenciales, en el cual se utiliza el método SPIN utilizando preguntas de implicancia para el cierre de las ventas, Al inicio será crear un producto inicial básico y accesible en precios, para que puedan ir adaptándose a los nuevos procesos necesarios.

Este método fue desarrollado por el reconocido Neil Rackham y parte de establece una situación de dolor y carencia punto A cuando tiene el problema al punto B cuando ya no tiene el problema.

Cosiste en definir los pasos que debe transitar para pasar del punto A cuando tiene el problema al punto B cuando ya no tiene el problema; consiste en tres pasos:

Definir Camino: **A**: Preocupado por no llegar a los objetivos establecidos; **B** Tranquilidad de tener un rumbo establecido y controlado para el cumplimiento de sus objetivos.

Elaborar preguntas de implicancia y profundizar en un panorama negativo y mostraremos los resultados que podría obtener como son tener mayor seguridad en el cumplimiento de objetivos

### **Estrategia de promoción**

Utilizaremos Pull ya que las comunicaciones se realizan directamente al target o público objetivo de la marca, para esto se utilizarán Lead Magnet; las promociones se las realizará en redes sociales con una estrategia de marketing de contenido, en la cual se mostrarán casos de éxitos y satisfacción de otros clientes.

Por ejemplo, tenemos contemplado estructurar un calendario de publicación de contenido de valor donde ofrezcamos a nuestros clientes información sobre el sector en el que nos desempeñamos, temas relevantes a las necesidades de información en tiempo real a través de tableros de control, entre otros. Esta estrategia de contenidos nos permite ser referentes en los buscadores y a través de las llamadas de acción capturar la información de nuestros prospectos para establecer una estrategia comercial como segunda fase, como pueden ser mails masivos u estrategias de recompra pixel de facebook.

Las promociones serán ofreciendo paquetes en los cuales incluya de forma gratuita cross sell como e-books, horas de consultoría gratuitas, o capacitación en áreas requeridas.

## **Distribución**

### **Tenemos contempladas dos estrategias de distribución:**

- **Distribución selectiva:** Para nuestro objetivo que es llegar a empresas pequeñas y medianas, tenemos servicios estandarizados que permiten llevar el control de su información, tienen parametrizados los tableros de control y kpis que se ajustan a la medida, en este caso, a través de nuestras oficinas propias y las oficinas contables con las que estableceremos convenios, distribuiremos el sistema que es adaptable a cualquier tipo de empresa. Para este caso, se requiere un entrenamiento básico de cómo hacer la instalación del sistema y cómo vincularlo al repositorio de datos que la empresa que posee para realizar los análisis.
- **Distribución exclusiva:** Nuestro servicio se puede personalizar de acuerdo con las

necesidades de nuestros clientes, para esto, nuestro equipo de desarrolladores realiza los ajustes a nuestro servicio básico y se distribuye exclusivamente a la empresa que requirió la personalización, para esto, se requiere un entrenamiento más específico que se puede realizar en las instalaciones del cliente. .

## **5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

### **5.1 Plan de operaciones**

#### **5.1.1 Decisiones estratégicas**

##### **5.1.1.1 Selección y diseño del bien y/o servicio**

Un proyecto de inteligencia de negocios sirve para que las personas tomadoras de decisiones obtengan la forma más rápida de analizar la información y llegar a sus objetivos, de forma objetiva basada en el análisis de sus datos, observando en un tablero de control el cumplimiento de los KPI's establecidos.

##### **5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo**

El proceso y las fases para tomar la realización de los proyectos de inteligencia de negocio son los siguientes:

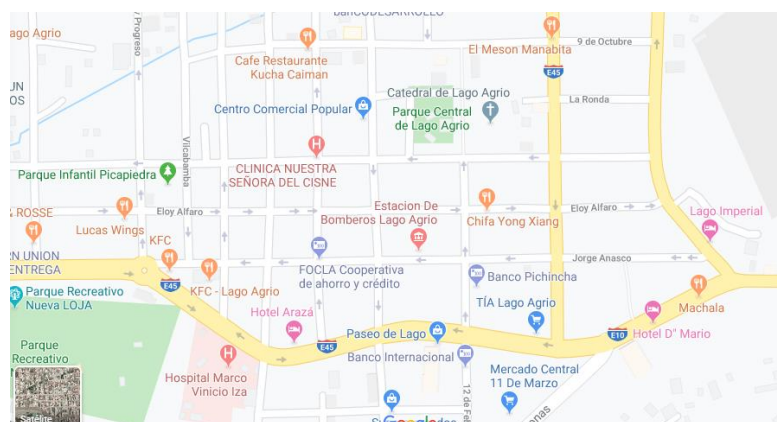
**Tabla 14. Servicio de inteligencia de negocios**

Servicio	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
<b>Planificación</b>	Levantamiento de objetivos estratégicos	Procesamiento de datos y fuentes de datos	Determinación de KPI's	Realización de Dashboard	Difusión y seguimiento de cumplimiento
<b>Ejecución</b>	Examen	Examen	Examen	Examen	Examen
<b>Conclusión</b>	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras	Planeación de estrategias para mejoras

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

### 5.1.1.3 Localización de instalaciones

Las oficinas estarán ubicadas en la Ciudad de Nueva Loja, centro de Lago Agrio, en el edificio Paseo de Lago:

**Figura 10. Mapa de la ciudad de Lago Agrio.**

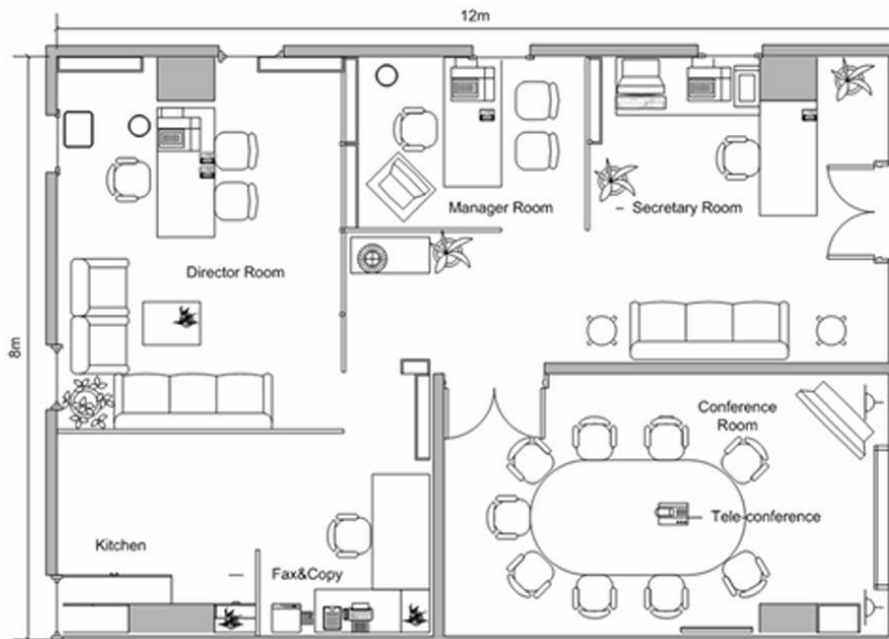
**Fuente y elaboración:** Google Maps

### 5.1.1.4 Distribución de planta

Al tratarse del servicio de inteligencia de negocio, las labores son más de campo y de oficina, por tal motivo, las instalaciones a requerirse son administrativas que constarán de una oficina que contará solo con lo necesario, evitando en incurrir en costos fijos. La oficina de trabajo estará distribuida de la siguiente manera:

- Sala de reuniones (15 metros cuadrados)
- Despacho del gerente (12 metros cuadrados)
- Área de operativa (8 metros cuadrados)
- Área recepción (8 metros cuadrados)
- Sanitarios (2 metros cuadrados)

**Figura 11. Distribución de oficina.**



**Fuente y elaboración:** Propia del autor

## 5.1.2 Decisiones tácticas

### 5.1.2.1 Gestión de inventarios

El inventario mínimo necesario para brindar el servicio se detalla a continuación:

**Tabla 15. Inversión inicial**

<b>Detalle</b>	<b>Tipo</b>	<b>Cant</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Subtotal</b>	<b>% IVA</b>	<b>IVA</b>	<b>Total</b>
Instalaciones	Instalaciones	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	12%	\$ 600,00	<b>\$ 5.600,00</b>
Mesas	Muebles y enseres	4	\$ 150,00	\$ 600,00	12%	\$ 72,00	<b>\$ 672,00</b>
Mesa de reuniones	Muebles y enseres	1	\$ 700,00	\$ 700,00	12%	\$ 84,00	<b>\$ 784,00</b>
Sillas	Muebles y enseres	17	\$ 75,00	\$ 1.275,00	12%	\$ 153,00	<b>\$ 1.428,00</b>
Computadoras	Equipo de oficina	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	12%	\$ 480,00	<b>\$ 4.480,00</b>
Muebles	Muebles y enseres	3	\$ 100,00	\$ 300,00	12%	\$ 36,00	<b>\$ 336,00</b>
Infocus	Equipo de oficina	1	\$ 700,00	\$ 700,00	12%	\$ 84,00	<b>\$ 784,00</b>
TV	Equipo de oficina	1	\$ 900,00	\$ 900,00	12%	\$ 108,00	<b>\$ 1.008,00</b>
Pizarras	Instalaciones	3	\$ 100,00	\$ 300,00	12%	\$ 36,00	<b>\$ 336,00</b>
Nevera	Maquinaria y equipo	1	\$ 800,00	\$ 800,00	12%	\$ 96,00	<b>\$ 896,00</b>
Microondas	Maquinaria y equipo	1	\$ 200,00	\$ 200,00	12%	\$ 24,00	<b>\$ 224,00</b>
Archivadores	Muebles y enseres	2	\$ 200,00	\$ 400,00	12%	\$ 48,00	<b>\$ 448,00</b>



Impresoras	Maquinaria y equipo	2	\$ 300,00	\$ 600,00	12%	\$ 72,00	<b>\$ 672,00</b>
Otros	Muebles y enseres	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	12%	\$ 120,00	<b>\$ 1.120,00</b>
<b>Total</b>							<b>\$ 18.788,00</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

### 5.1.2.2 Programación de operaciones

El servicio de consultoría según la estimación establecida en la Tabla 13 en el cual se determina la carga horaria a ser utilizada para un proyecto de inteligencia de negocios de una microempresa; esta carga horaria será distribuida en 4 semanas, esto se debe a los procesos de entrega de información que debe ser proporcionada por el cliente en los formatos establecidos por nuestra empresa.

#### **Fase 1 Levantamiento de objetivos estratégicos**

Realizamos un acercamiento para reconocer las posibles necesidades que tengan los clientes, se realiza una breve explicación del servicio de Inteligencia de Negocio, y se establece un diagnóstico preliminar. Aquí se realiza una primera propuesta de trabajo, a ser revisada y consensuada.

#### **Fase 2 Procesamiento de datos y fuentes de datos**

Realizamos un levantamiento de información sobre la fuente de datos y la generación de los mismos, como estos se integran, determinar si tienen un Data Warehousing y de que manera se puede establecer uno.

### **Fase 3 Determinación de KPI's**

Analizamos los indicadores de rendimientos claves que mantiene el cliente para llegar a sus objetivos diagnosticamos sus deficiencias y necesidades de control de cumplimiento de los objetivos individuales que ayudaran a llegar a los objetivos estratégicos,

### **Fase 4 Realización de Dashboard**

Determinamos los medios de visualización de los indicadores de rendimiento del cliente, diagnosticamos sus deficiencias y necesidades de información de los diferentes niveles como:

- Nivel operativo
- Nivel táctico
- Nivel estratégico

### **Fase 5 Difusión y seguimiento de cumplimiento**

Analizamos las formas de recibir la información, su eficacia y oportunidad en la toma de decisiones, diagnosticamos su actuar y no cercioramos que la información ayude a resolver las necesidades de información como pueden ser dependiendo de cada cliente las siguientes:

- ¿Quién son mis clientes más rentables?
- ¿Cómo reducir la tasa de fuga de clientes?
- ¿Qué producto tienden a venderse en conjunto?
- ¿Cómo reducir los problemas de morosidad?
- ¿Cómo hacer más eficiente el proceso de cobranzas?
- ¿Cuándo es el momento óptimo de realizar un mantenimiento preventivo a las máquinas de mi proceso productivo?

#### **5.1.2.3 Control de calidad**

Todos los proyectos de Inteligencia de negocio deberán contar con un filtro de calidad, revisión y

supervisión, realizado por la gerencia, la cual controla el producto final elaborado por el experto en análisis de datos.

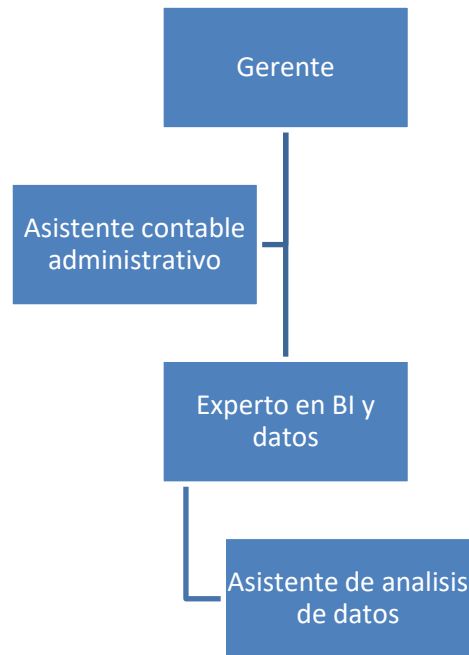
#### **5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria**

Las operaciones serán realizadas en la oficina, por tal motivo los mantenimientos a realizarse son mínimos y no significativos, si bien las herramientas de trabajo son principalmente computadoras, equipo y muebles de oficina, no tendrán necesidad de mantenimiento en los primeros años.

## **5.2 Estructura administrativa**


Para la prestación de servicios se establece la estructura organizacional que permitirá llevar a cabo la gestión de la empresa, las funciones del gerente a más de ser las de administración estratégica también se encargará de venta directa, las funciones del asistente administrativo que llevará las cuentas contables de la empresa y que necesariamente debe ser un bachiller contable, también se encargará de temas menores de marketing; las funciones del experto de datos son netamente operativas las cuales tendrán un último filtro de revisión de calidad por la gerencia.

### **Figura 12. Organigrama.**



**Fuente y elaboración:** Propia del autor

**Tabla 16. Funciones y responsabilidades del personal.**

Nivel	Experiencia	Funciones:
 Founding Partner	10 + años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociar con los prospectos los acuerdos del proyecto</li> <li>- Supervisar la calidad de los proyectos de inteligencia de negocio</li> <li>- Analizar y dar paso al proyecto de inteligencia de negocio</li> <li>- Comunicar al continuamente el progreso del proyecto</li> <li>- Capacitar a los miembros del equipo</li> <li>- Asistir a reuniones de presentación de inteligencia del negocio</li> <li>- Dictar capacitaciones sobre inteligencia de negocio.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de los procesos y políticas.</li> <li>- Presentar el producto final</li> </ul>

- Conseguir nuevos clientes
- Entre otras

### 5-10 años



- Planificar la ejecución del proyecto
- Determinar el cronograma de las tareas con los recursos disponibles
- Supervisar el cumplimiento de plan de trabajo
- Revisar y aprobar los procedimientos de inteligencia de negocio en cada una de las etapas
- Capacitar al personal asignado
- Comunicación con el cliente
- Elaboración del informe final

### 1-3 años



- i Realizar el trabajo de campo y operativo
- i Controlar el archivo
- i Manipular las herramientas de análisis y datos
- I Notificar puntos clave a ser analizados
- i Levanta los procesos y entendimiento del negocio
- i Tareas varias
- i Comunicación con el personal operativo del cliente

### 0 - 2 Años

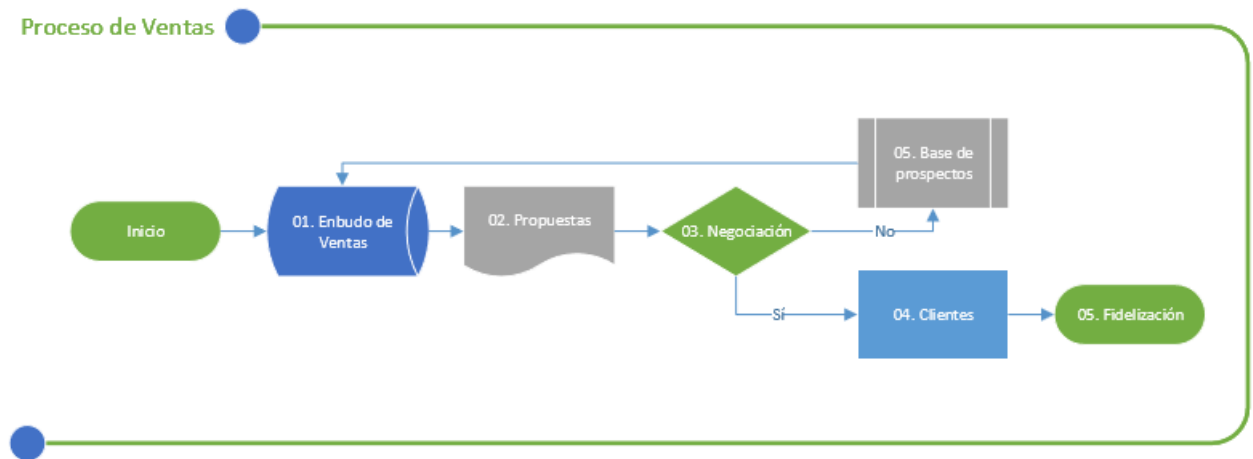


- i Atender las llamadas
- i Llevar la agenda del equipo

- i Realizar propuestas
- i Realizar los registros contables y declaraciones
- i Control de RRSS
- i Distribución de marketing de contenido
- i Entre otras

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

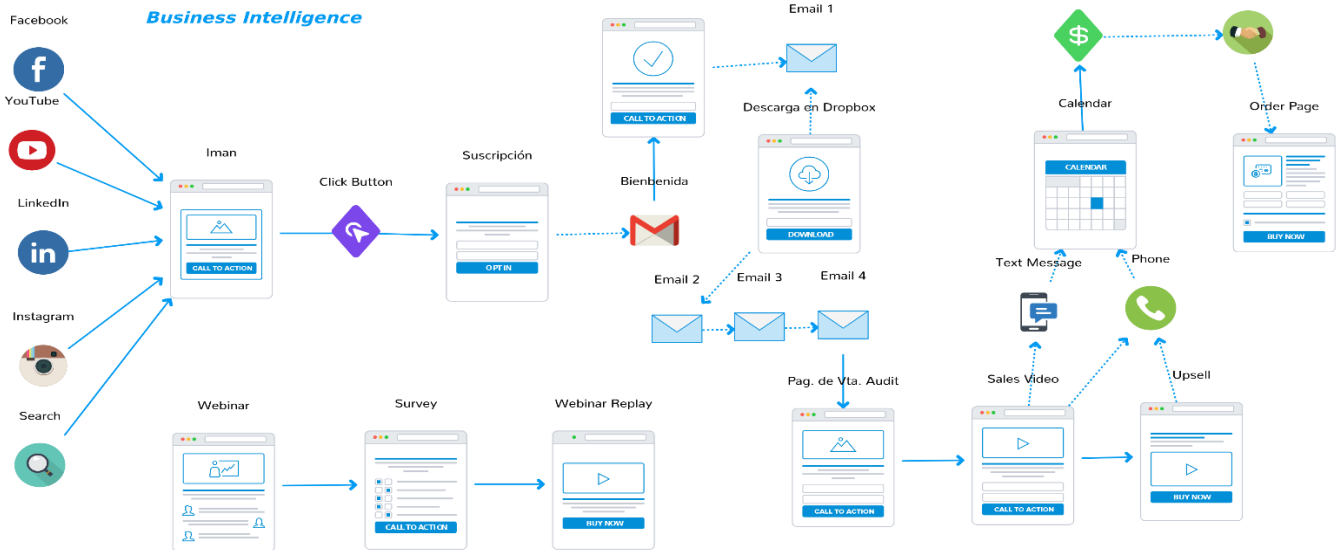
**Figura 13. Proceso de venta**



**Fuente y elaboración:** Propia del autor

**Figura 14. Proceso de marketing digital**

### Embudo de venta de marketing digital



**Fuente y elaboración:** Propia del autor

### 5.3 Análisis legal

Se constituirá una compañía de responsabilidad limitada para lo cual se necesita por lo mínimo 2 socios y como máximo 15 socios, el proceso de constituir la compañía es de forma online y se demora aproximadamente 1 mes, al término de este proceso se debe crear el Registro Único del Contribuyente RUC, y se genera la obligación de pagar la patente; posterior a esto se debe hacer los trámites en el municipio para los permisos y revisión del cuerpo de bombero.

## 6. Estudio financiero

### 6.1 Análisis de Flujos de caja del proyecto

#### 6.1.1 Flujo de caja inicial

##### 6.1.1.1 Inversión inicial activos

El capital de trabajo neto, corresponde a las rotaciones establecidas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar derivadas de las políticas de crédito y cobranza.

**Tabla 17. Capital de trabajo neto:**

CAPITAL DE TRABAJO NETO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
CAJA	VENTAS						
	<u>360</u>	2	774	852	937	1031	1.134
CUENTAS POR COBRAR	VENTAS						
	<u>360</u>	30	11.615	12.776	14.054	15.459	17.005
INVENTARIOS	COSTO VENTAS						
	<u>360</u>	0	-	-	-	-	-
PROVEEDORES	COSTO VENTAS						
	<u>360</u>	30	1.161	2.082	2.102	2.124	2.145
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>			<b>11.228</b>	<b>11.546</b>	<b>12.888</b>	<b>14.366</b>	<b>15.994</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO INCREMENTAL</b>			<b>11.228</b>	<b>319</b>	<b>1.342</b>	<b>1.478</b>	<b>1.628</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor



### 6.1.1.2 Fuentes de financiamiento

La fuente de financiación se la realizará con instituciones financieras locales, por un importe de US\$ 30,000.00 a 5 años plazo a una tasa nominal de interés anual del 19% capitalizable mensualmente.

### 6.1.2 Flujo de caja operativo

#### 6.1.2.1 Ingresos proyectados

Utilizan las ventas proyectadas en concordancia con el estudio de mercado, resumimos las unidades de horas en consultoría a ser introducidas en el mercado en relación de la frecuencia de compra y se determina el precio de venta establecido en el estudio de mercado:

**Tabla 18. Mercado objetivo:**

Mercado total	\$ 602	Compañías
Nicho	602	100,00%
Oferta en el mercado	-	0%
Demanda Insatisfecha	602	100%
Objetivo	60	10%

Se realizará a 1,15 compañías por semana.

Incremento mensual de ingresos	2,00%
Incremento mensual costos	1,00%
Costo de venta.	10%

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

Como se puede observar del mercado de compañías se tendrá como objetivo prestar los servicios a un 10% del universo, que equivale a 60 compañías al año.

**Tabla 19. Proyección mensual de ventas:**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CANTIDAD	208	212	216	221	225	229	234	239	244	248	253	258	<b>2.788</b>
PVP unitario	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	

TOTAL DE													
INGRESOS	10.392	10.600	10.812	11.028	11.249	11.474	11.703	11.937	12.176	12.419	12.668	12.921	139.378

COSTO DE													
VENTAS	1.039	1.060	1.081	1.103	1.125	1.147	1.170	1.194	1.218	1.242	1.267	1.292	13.938

Costo de Vta.

Variable	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

### 6.1.2.2 Egresos proyectados

Con base al estudio de mercado se determina los costos de la operación, agregando los costos variables, fijos y gastos, con relación a la proyección de ingresos.

**Tabla 20. Inversión en activos no corrientes:**

Detalle	Tipo	Cantidad	Precio unitario	Valor total	Años de depreciación	de Depreciación
Instalaciones	Instalaciones	1	\$ 5.000,00	<b>\$ 5.600,00</b>	5	1000
Escritorios	Muebles y enseres	4	\$ 150,00	<b>\$ 672,00</b>	5	120
Mesa de reuniones	Muebles y enseres	1	\$ 700,00	<b>\$ 784,00</b>	5	140

Sillas	Muebles y enseres	17	\$ 75,00	<b>\$ 1.428,00</b>	5	255
Computadoras	Equipo de oficina	4	\$ 1.000,00	<b>\$ 4.480,00</b>	5	800
Muebles	Muebles y enseres	3	\$ 100,00	<b>\$ 336,00</b>	5	60
Infocus	Equipo de oficina	1	\$ 700,00	<b>\$ 784,00</b>	5	140
TV	Equipo de oficina	1	\$ 900,00	<b>\$ 1.008,00</b>	5	180
Pizarras	Instalaciones	3	\$ 100,00	<b>\$ 336,00</b>	5	60
Nevera	Maquinaria y equipo	1	\$ 800,00	<b>\$ 896,00</b>	5	160
Microondas	Maquinaria y equipo	1	\$ 200,00	<b>\$ 224,00</b>	5	40
Archivadores	Muebles y enseres	2	\$ 200,00	<b>\$ 448,00</b>	5	80
Impresoras	Maquinaria y equipo	2	\$ 300,00	<b>\$ 672,00</b>	5	120
Otros	Muebles y enseres	1	\$ 1.000,00	<b>\$ 1.120,00</b>	5	200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 18.788,00</b>		<b>\$ 3.355,00</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

**Tabla 21. Detalle de gastos generales:**

<b>Naturaleza</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción del gasto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Gasto Administrativo	Servicios básicos	Agua	\$ 20,00	\$ 240,00
Gasto Administrativo	Servicios básicos	Energía eléctrica	\$ 40,00	\$ 480,00
Gasto Administrativo	Servicios básicos	Internet	\$ 50,00	\$ 600,00
Gasto Administrativo	Mantenimiento	Correctivo	\$ 50,00	\$ 600,00
Gasto Administrativo	Mantenimiento	Preventivo	\$ 25,00	\$ 300,00
Gasto Administrativo	Útiles de aseo y limpieza	Varios	\$ 30,00	\$ 360,00
Gasto Administrativo	Uniformes	Ternos	\$ 600,00	\$ 600,00
Gasto Administrativo	Uniformes	Otros	\$ 60,00	\$ 60,00
Gasto de venta	Publicidad	Reuniones	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Gasto de venta	Publicidad	Redes sociales	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Gasto de venta	Publicidad	Capacitaciones	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Gasto Administrativo	Otros	Impuestos	\$ 100,00	\$ 100,00
Gasto Administrativo	Arriendos	Oficina	\$ 250,00	\$ 3.000,00

<b>Total de gastos varios anuales</b>	<b>\$1.625,00</b>	<b>\$11.140,00</b>
---------------------------------------	-------------------	--------------------

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

**Tabla 22. Proyección de gasto de nómina:**

Estimación de Nomina		400,00	BENEFICIOS SOCIALES					
#	Cargo	Cant	Sueldo mensual	12,15% Aporte patronal	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Total
1	Gerente	1	1.500,00	182,25	125,00	33,33	62,50	<b>1.903,08</b>
2	Asistente administrativo, contable	1	400,00	48,60	33,33	33,33	16,67	<b>531,93</b>
3	Experto en análisis de datos	1	1.200,00	145,80	100,00	33,33	50,00	<b>1.529,13</b>
4	Asistente en análisis de datos	1	400,00	48,60	33,33	33,33	16,67	<b>531,93</b>
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>		<b>425,25</b>	<b>291,67</b>	<b>133,33</b>	<b>145,83</b>	<b>4.496,08</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

### 6.1.2.3 Flujo de caja proyectado

Obtenemos los flujos futuros de efectivo proyectados traídos a valor presente:

**Tabla 23. Flujos de efectivo:**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
PRESTACIÓN DE SERVICIOS		139.378,44	153.316,28	168.647,91	185.512,70	204.063,97
(-) COSTOS		24.732,80	24.980,13	25.229,93	25.482,23	25.737,05
<b>= MARGEN BRUTO</b>		<b>114.645,64</b>	<b>128.336,15</b>	<b>143.417,98</b>	<b>160.030,47</b>	<b>178.326,92</b>
(-) GASTO DE ADMINISTRACIÓN		6.340,00	6.340,00	6.340,00	6.340,00	6.340,00
(-) AMORTIZACIÓN		3.355,00	3.355,00	3.355,00	3.355,00	3.355,00
(-) NOMINA		29.220,20	29.220,20	29.220,20	29.220,20	29.220,20

( - ) GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
( - ) INTERÉS BANCARIO	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40
<b>= UTILIDAD ANTES PART. TRAB.</b>	<b>67.592,04</b>	<b>81.282,55</b>	<b>96.364,38</b>	<b>112.976,87</b>	<b>131.273,32</b>
Participación 15%	23.657,21	28.448,89	33.727,53	39.541,90	45.945,66
<b>ÚTIL. ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>43.934,82</b>	<b>52.833,66</b>	<b>62.636,85</b>	<b>73.434,97</b>	<b>85.327,66</b>
Impuesto a las ganancias	15.377,19	18.491,78	21.922,90	25.702,24	29.864,68
<b>=UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>28.557,64</b>	<b>34.341,88</b>	<b>40.713,95</b>	<b>47.732,73</b>	<b>55.462,98</b>
<b>Flujo de efectivo proyectado</b>					
<b>= UTILIDAD ANTES PART. TRAB</b>	<b>67.592,04</b>	<b>81.282,55</b>	<b>96.364,38</b>	<b>112.976,87</b>	<b>131.273,32</b>
Pago Participación 15%	-23.657,21	-28.448,89	-33.727,53	-39.541,90	-45.945,66
Pago de Impuesto a las ganancias	-15.377,19	-18.491,78	-21.922,90	-25.702,24	-29.864,68
(+)Amortización	3.355,00	3.355,00	3.355,00	3.355,00	3.355,00
<b>Total Flujo de efectivo proyectado</b>	<b>31.912,64</b>	<b>37.696,88</b>	<b>44.068,95</b>	<b>51.087,73</b>	<b>58.817,98</b>
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>					
Activos	-18.788,00				
Cargos Diferidos	-21.058,25				
CTN INICIAL	-11.227,71	-318,73	-1.341,99	-1.478,07	-1.627,77
Recuperación CTN					0,00
<b>Total Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-51.073,96</b>	<b>-318,73</b>	<b>-1.341,99</b>	<b>-1.478,07</b>	<b>0,00</b>
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-51.073,96</b>	<b>31.593,91</b>	<b>36.354,88</b>	<b>42.590,88</b>	<b>49.459,96</b>
					<b>58.817,98</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

Para el flujo de caja proyectado, se considera como incremento de ingresos un 10%, como política de incremento de ingreso, esto va de la mano con el crecimiento de la industria y la consecución de nuevos mercados, como podemos observar en la **Tabla 3. Previsiones de gasto IT a nivel mundial (cifras expresadas en billones de dólares)**, el crecimiento del 2018 es del 11.1% y del 2019 8.4%, estas cifras se mantendrán por la necesidad constante de conectividad por la nueva normalidad producto de la Pandemia COVID 19.

En el incremento de los costos se considera un 1%, a razón de la inflación y el incremento del salario básico unificado.

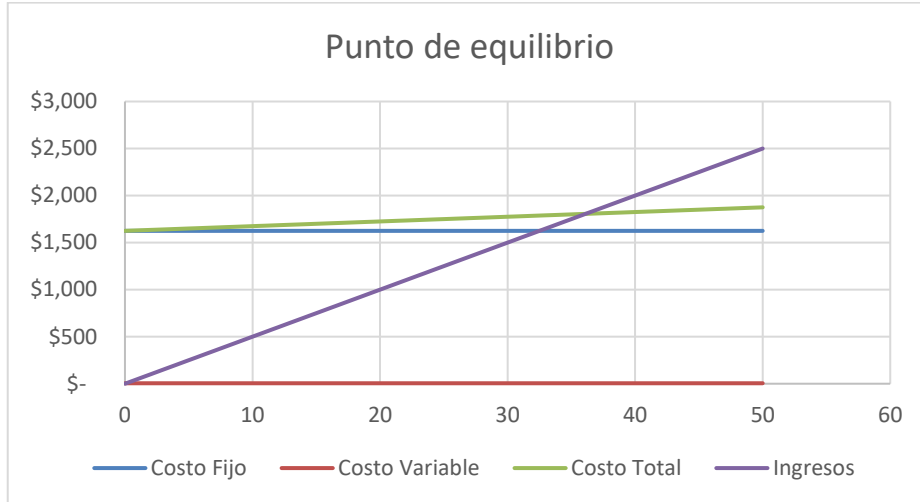
#### 6.1.2.4 Punto de equilibrio

Como podemos observar con la facturación de 36 horas podemos llegar al punto de equilibrio; considerando que nuestro objetivo de venta mensual es de 208 horas, estimaríamos obtener una utilidad estimada de US\$ 7,728.

**Tabla 24. Punto de equilibrio:**

<b>Costo fijo mensuales:</b>	\$	1.625	
<b>Costo variables por unidad:</b>	\$	5	
<b>Precio de venta x Uni</b>	\$	50	
<b>Cantidad de Equilibrio</b>	\$	36	<b><u>Horas</u></b>
<b>Ingreso de Equilibrio</b>	\$	1.806	
<hr/>			
<b>Estado de Resultados</b>	<b>Punto de Objetivo</b>		
	<b>Equilibrio: mensual:</b>		
<hr/>			
Cantidad	\$	36	\$ 208
Ingresos	\$	1.806	\$ 10.392
Costos	\$	1.625	\$ 1.625
Gastos	\$	181	\$ 1.039
<hr/>			
<b>Utilidad</b>	\$	-	\$ <b>7.728</b>
<hr/>			

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

**Figura 15. Punto de Equilibrio mensual:**

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

## 6.2 Análisis de la tasa de descuento del proyecto

### 6.2.1 Tasa de descuento

El costo de oportunidad esperada por los accionistas es del 25%, con un costo financiero del 10,46% y una inflación del 0.84%, se obtuvo una TMAR de 20%.

### 6.2.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

Calculamos la TMAR partiendo de lo expuesto en el tema anterior, se procede a calcular de forma ponderada al existir inflación.

**Tabla 25. Cálculo de la TMAR:**

Tasa de interés de los prestamos (Kd)	10,46%
Costo de oportunidad para los socios (Ks)	25,00%
Inflación anual acumulada	0,84%
Inversión Total = VALOR DE LA EMPRESA	\$ 51.073,96
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	58,74%
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	41,26%

$$TMAR=i+f+if$$

<b>TMAR ACCIONISTA</b>	<b>Ks</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>Prima</b>
	10,46%	0,84%	0,09%
<b>TMAR PONDERADA ACCIONISTA (1)</b>	<b>11,39%</b>	<b>41,26%</b>	<b>4,70%</b>
<b>TMAR DEUDA</b>	<b>Kd</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>Prima</b>
	25,00%	0,84%	0,21%
<b>TMAR PONDERADA DEUDA (2)</b>	<b>26,05%</b>	<b>58,74%</b>	<b>15,30%</b>

<b>TMAR PONDERADA (1) + (2)</b>		<b>20,00%</b>
<b>WACC</b>	0,00054576 0,069880731	<b>17,05%</b>

**Fuente y elaboración:** Propia del autor



### 6.2.3 Estructura de financiamiento.

Se financiará el 58.74% con instituciones financieras y el 41.26% será financiado por capital propio de los 3 inversionistas.

**Tabla 26. Estructura de financiamiento:**

<b>Inversión detallada</b>	<b>Aplicación de recursos</b>	
<b>Activos no corriente</b>		
Propiedad planta y equipo	\$ 18.788	
Otros	\$ 0	
<b>Total activos no corriente</b>	<b>\$ 18.788</b>	
<b>inversión corriente</b>		
Gastos nomina 6 meses	\$ 13.488	
Gastos varios 6 meses	\$ 5.570	
Gasto elaboración del proyecto y permisos	\$ 2.000	
<b>Total activos nominales</b>	<b>\$ 21.058</b>	
Capital de trabajo	\$ 11.228	
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$ 11.228</b>	
Total inversiones	\$ 51.074	%
Capital para financiar	\$ 30.000	58,74%
Capital propio	\$ 21.074	41,26%
Numero de inversionistas	3	
Inversión inicial por socio/accionista		7.025

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

## 6.3 Indicadores financieros

### 6.3.1 VAN

$$VAN = \sum VA - INVERSIÓN INICIAL$$

Para determinar el valor actual neto de US\$ 82,136 hemos utilizado el WACC, que se calculó de la siguiente manera.

**Tabla 27. Cálculo del VAN:**

Tasas a analizar	VAN
WACC	17%
VAN	\$ 82.136

	Años	1	2	3	4	5	
Valor presente	\$	-51.074	\$ 26.992	\$ 26.536	\$ 26.559	\$ 26.350	\$ 26.772
VAN	\$	82.136					

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

**Tabla 28. Cálculo del Weighted Average Cost of Capital / Coste Medio Ponderado de**

**Capital:**

Financiamiento	% total	Valores	Tasa %	Peso	WACC
Accionistas	41,26%	21.074	10%	41,3%	4,13%
Bancos	58,74%	30.000	22%	58,7%	12,92%
Fin.Espontáneo	0,00%	-			17,05%

	100,00%	51.074			
				Riesgo	0,00%
				Tasa Corte	17,05%
					0,00%
$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$					
Donde:					
<b>WACC:</b> Promedio Ponderado del Costo de Capital;					
<b>Ke:</b> Costo de oportunidad;					
<b>CAA:</b> Capital aportado por los accionistas;					
<b>D:</b> Deuda financiera contraída;					
<b>Kd:</b> Costo de la deuda financiera;					
<b>T:</b> Tasa de Impuestos.					
La diferencia $1 - T$ se conoce como «escudo fiscal» o, en inglés, <i>tax shield</i> .					
<b>WACC=</b> {Ke[CAA/(CAA+D)]} + {Kd[D/(CAA+D)](1-T)}					
<b>WACC=</b> {12%[200.000/(200.000+42.096)]} + {8%[42.096/(200.000+42.096)](1-7,95%)}					
<b>WACC=</b> 12%(82,6%) + 8%(17,4%) + 7,95%					
<b>WACC=</b>					
	100,00%	51.074			17,05%

**Fuente y elaboración:** Propia del autor

### 6.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR del proyecto es 68,28% siendo favorable ya que es mayor a la esperada por los inversionistas y también que la TMAR y el WACC; esto quiere decir que podría obtener mayor retorno de lo esperado.

Tabla 29. Cálculo de la TIR:

Tipos de rendimientos	%	
<i>WACC: Coste Medio Ponderado de Capital</i>	17,05%	
<i>TMAR: Tasa mínima aceptable de rendimiento</i>	20,00%	
<i>TIR: Tasa interna de retorno</i>	<b>68,28%</b>	
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>1,46</b>	<b>AÑOS</b>

Fuente y elaboración: Propia del autor

### 6.3.3 Período de recuperación de la inversión

Como se visualiza en el punto anterior, los años de retorno de la inversión inicial es de 1.46 años.

### 6.3.4 Índice de rentabilidad

Como podemos observar la rentabilidad de este proyecto a 5 años es del 261%.

**Formula:  $\text{ÍNDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\sum VA}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$**

Tabla 30. Cálculo de rentabilidad:

Años	1	2	3	4	5	
Flujos futuros	\$ 133.210	\$ 26.992	\$ 26.536	\$ 26.559	\$ 26.350	\$ 26.772
Inversión inicial	\$ 51.074					
Rentabilidad	<b>261%</b>					

Fuente y elaboración: Propia del autor

### **6.3.5 Evaluación financiera**

Con base a los resultados encontrados la inversión o no en el plan de negocio.

De acuerdo a los resultados obtenidos la TIR, el VAN, tiempo de recuperación y la rentabilidad que se basan en nuestras estimaciones es viable invertir en el proyecto.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones**

- El plan de negocio propuesto ha cumplido los objetivos específicos planteados para para la creación de una empresa de servicio de elaboración de tableros de control y KPI's para toma de decisiones vía online en la ciudad de Lago Agrio.
- El levantamiento de información ha permitido identificar un promedio de 649 microempresas ubicadas en las provincias de Sucumbíos y Orellana, a quienes va dirigido la propuesta de servicio de Inteligencia de Negocios.
- Las encuestas realizadas a los 242 microempresas (definidos de acuerdo con el número de la muestra óptima), permitió conocer el interés de implementar un proyecto de inteligencia de negocios para el mayor logro de sus objetivos.
- Los resultados obtenidos del presente estudio financiero evidencian la factibilidad de constituir una empresa de inteligencia de negocios dirigida a microempresarios, considerando una tasa interna de retorno del 68.28% en comparación a la TMAR que es del 20%.

## 7.2. Recomendaciones

La nueva era digital y la nueva normalidad está abriendo paso al uso de los datos de forma inteligente para beneficios de los negocios, El business intelligence en los próximos años va a ser un foco de atención para los administradores y dueños de negocios de pequeña y mediana empresa, que quieran ser más competitivos, por tal motivo, el tomar ventaja e iniciativa de esta tendencia hará que este modelo de negocio sea muy rentable.

La evolución y uso de la tecnología, ha permitido que el volumen de información aumente de manera exponencial en todo el mundo, por tal razón, el uso de los datos obtenidos en la interacción con los tableros de control y los kpi's, permitirá a las empresas tomar acciones inmediatas y ser más acertados al tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Con los servicios que ofrecemos, se podrán estructurar procesos de monitoreo y evolución de las cifras, lo que permitirá llevar un control de los cambios que ha sufrido la compañía y cuáles fueron sus efectos en un periodo determinado. El acceso a esta información, de igual manera es de mucha ayuda para tomar decisiones más acertadas en un periodo de tiempo menor al ya establecido.

La adopción de la facturación electrónica es una primera parte en la evolución tecnológica de las empresas, por lo que optar por sistemas de tableros de control y kip's es una alternativa para complementar la transformación tecnológica de las empresas.

## 8. Anexos

### Anexo 1. Ficha de entrevista

<b>FICHA ENTREVISTA</b>	FECHA DE EMISIÓN:

FECHA: 21/11/2019

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: Víctor Sánchez

#### I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: José Alvarado

INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA Bi Solutions S.A.

CARGO QUE OCUPA Gerente de Análisis de negocios

AÑOS EN EL CARGO 8

OBJETIVO GENERAL	Conocer el nivel de interés del sistema para toma de decisiones y logro de objetivos mediante, mediante dashboard y KPI's
<b>III. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS</b>	
¿Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma?	8 años de experiencia de inteligencia de negocio, es gerente general, se utiliza un sin número de herramientas de preparación de datos, de base de datos y herramientas de inteligencia de negocios como: Tableau; Power BI; Cli beau, que son de suscripción y a simple vista son caras para un usuario final pero el potencial es alto. Ha estado en proyectos con clientes grandes en sus industrias como de retail, salud, automotriz, y entidades del sector público.

<p>¿Diría usted que una empresa dedicada al “producto/servicio” es un negocio con una buena rentabilidad?</p>	<p>La rentabilidad hace años era mejor que la de hoy porque hace 5 años las empresas no conocían sobre inteligencia de negocios; hoy en día se habla de inteligencia avanzada, big data, inteligencia artificial, las empresas lo ven ahora como una inversión, hay mayor competencia, pero sigue siendo rentable y este radica en la prestación del servicio, en el know how más que en la venta de una herramienta.</p>
<p>¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handytec</li> <li>• Nows</li> <li>• CLI souft</li> <li>• Empresas que distribuye Power BI</li> </ul>
<p>¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?</p>	<p>Es la del talento humano, porque se debe demostrar conocimiento y capacidad para emprender algo, los primeros tiempos son duros porque uno tiene que cubrir todo el tema de los gastos fijos; muchas de las veces el mundo de la consultoría es diferente porque no se tiene ingresos fijos, ya que los proyectos son variables.</p> <p>Cuando uno inicia lo primero es darse a conocer, llegar a las empresas y decir tengo el conocimiento técnico, y si te preguntan a donde has implementado (y no has implementado en ningún lado), allí van a ver el pero. Por tal razón uno tiene que estar insistiendo para que ese 1er cliente; te pongo el caso de nosotros cuando entramos al mercado, los primeros meses los accionistas tuvieron que invertir, para en primer lugar gastos fijos cómo arriendo, asistente y secretaria, teléfono, internet, luz, agua, se puede dejar de cobrar sueldo sin problema pero si se va a contratar empleados se debe garantizar el sueldo del empleado, es una de las razones principales que hay que saber cuidar al empleado; por ejemplo nuestro caso como empresa en los 7 años que van como empresa nunca se ha atrasado el sueldo para los empleados.</p> <p>El primer año es duro porque todo es inversión, pero luego vienen retribución, pero sobre todo la base de su talento humano y las ganas que tenga de emprender, ya que</p>



	no es lo mismo como empleado tener un ingreso fijo a pasar a ser empleador y no tenerlos.
¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?	<p>Se recomienda ingresar a esta industria, en Ecuador aún falta mucho, hay empresas que aún siguen usando el Excel, antes decían “mientras tenga la información en el Excel es suficiente” pero en las empresas se van dando cuenta de esta necesidad, por ejemplo hemos entrado a proyectos a hacer la analítica predictiva, analítica avanzada que con hacer un proyecto que por ejemplo cuesta \$100K y con este proyecto podrá haber ahorrado al cliente \$2MM eso ya está sobre pagado y las empresas comienzan a darse cuenta y el mercado empieza a crecer; ahora ya hablamos de BIG Data, no sólo de Data estructurada sino también Data no estructurada como en Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn; muchas empresas se quedan con lo que pasó ayer, cómo vendí, hoy en día ya no están preocupadas por el pasado, hoy en día se quiere saber qué va a pasar mañana.</p> <p>Cuando ya las empresas han implementado inteligencia de negocios saben la información histórica qué ha pasado, cuáles son sus mejores vendedores, cómo se ha comportado el mercado, cuál es su mejor zona, cuál es su mejor producto, BI sirve para determinar este tipo de análisis.</p>
¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?	Creo que en el Ecuador estamos cambiando ese chip de cultura analítica y si recomendaría ingresar este mercado.
¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?	Si habría factibilidad, los empresarios están adaptando es bueno que para esto suceda, ellos consigan un sponsor que le guste tomar decisiones, que solicite reportes y él va a ser el que impulsa ese cambio en una empresa y mucho mejor si es gerente o presidente.
¿Qué tipo de equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta bases de datos</li> </ul>

<p>deberíamos usar para brindar el servicio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas preparación de datos</li> <li>• base de datos transaccionales y analíticas</li> <li>• base de datos estructuradas y no estructurada</li> </ul> <p>Base de datos Transaccionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oracol</li> <li>• shicol</li> <li>• Machicol</li> <li>• Posles</li> </ul> <p>Base de datos No Transaccionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exasorne</li> <li>• shicual</li> <li>• teradata</li> <li>• hadu</li> </ul> <p>Se debería hacer suscripciones a todas estas herramientas, se recomienda que sea para inteligencia de negocios <b>tableau</b> y para preparación de datos tenemos <b>pentagón</b> (gratis), salió también tiene su herramienta de preparación de datos que se llama <b>tableau pre</b>, existen herramientas mucho más sofisticadas para hacer analítica predictiva customización de mapas como <b>ALTERIX</b> y <b>NAIN</b>; con todo ese grupo de herramientas se cumple el ciclo: extrae información, procesa información, se almacena información y luego se mostrar los resultados con tableau.</p>
<p>¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?</p>	<p>No necesariamente a clientes grandes, también nos inclinamos a dar servicios a medianas empresas, ya que las pequeñas y medianas empresas más se enfocan en herramientas empíricas como el Excel; pero en la actualidad las empresas medianas hay gente joven que le encanta el análisis y utilizaran la inteligencia de negocios.</p>
<p>¿Cuál cree usted que debería</p>	<p>La forma de llegar es directamente; usando publicidad, marketing, generando</p>

<p>ser la forma de distribución?</p>	<p>oportunidades, buscando a las empresas, llamándolas, contactándose con los departamentos ya que la inteligencia de negocios se puede hacer en cualquier área, las herramientas antiguas generación sólo se atacaba a la parte de TI, hoy en día ya no es necesario a toda la empresa, los proyectos se pueden empezar por el departamento comercial, el departamento financiero, recursos humanos, pero siempre acompañado por la parte de TI.</p> <p>La distribución es marketing, visitando clientes mostrando productos y de esa manera se empezaría a distribuir, si fuera un producto solo de inteligencia de negocios se lo podría distribuir masivamente en un sector que lo pueda adquirir.</p>
<p>¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?</p>	<p>Es muy importante hacer una toma de requerimiento y estar abierto a la necesidad del cliente identificar a dónde está su objetivo de análisis, no se puede llegar a una empresa con un producto; desde mi punto de vista y experiencia cada vez que se va a una empresa tienen una diferente cultura de la información, el objetivo es el mismo, pero de dónde se obtiene información es diferente.</p> <p>Uno de los grandes errores es no involucrar al gerente en el proyecto, solo ver en los estados financieros que exista un incremento del 1% en sus ventas no es suficiente información para que un gerente tome decisiones.</p>
<p>¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?</p>	<p>Todos, no hay un mercado que no necesiten análisis de inteligencia de negocios, desde el punto de vista mecánico.</p>
<p>¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?</p>	<p>Corresponde a los normales de una empresa</p>
<p>¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de</p>	<p>Corresponde a las regulaciones normales, sin especificaciones</p>

implementación del modelo de negocio?	
¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?	Los precios de venta van a depender de la magnitud del proyecto depende del tipo de cliente, cuando se inicia un emprendimiento para darse a conocer se debe iniciar con costos mínimos, dependerá del tiempo de proyecto; se podrá cobrar por hora de consultor o si el cliente requiere un asistente a tiempo completo dependerá del nivel del asistente. Los costos de hora en consultoría varían de US\$ 45-70.
¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?	Se debe tener conocimiento ya que es clave comenzar, cada empresa es un mundo diferente no hay una misma receta aplicable para cualquier empresa, pero si modelos básicos que se podrían recomendar, las Industrias que más se pueden beneficiar son las de retail, el direccionamiento va a depender de que necesite el cliente, esto podría afectar a departamentos en específico o toda la organización.

<b>FICHA ENTREVISTA</b>	FECHA DE EMISIÓN:

FECHA: 21/11/2019

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: Víctor Sánchez

### I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Santiago Carrasco

INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA Colegio de Administradores de Pichincha

CARGO QUE OCUPA Expresidente

AÑOS EN EL CARGO 10

OBJETIVO GENERAL	Conocer el nivel de interés del sistema para toma de decisiones y logro de objetivos mediante, mediante dashboard y KPI's
<b>III. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS</b>	
¿Un sistema de inteligencia de negocios ofrece una herramienta de reporte acoplada a sus necesidades de forma amigable y de fácil uso?	10 años de experiencias en la empresa consultora, desde nuestro punto de vista si bien es cierto nuestro campo de acción es el marketing siempre toda aplicación web será bienvenida siempre y cuando tenga el sustento, tenga el argumento respaldo, e investigación de por medio, para qué justifique, si es sí o no, puede ser la mejor idea del mundo pero si el mercado no me válida no me sirve de nada, entonces la idea es buena desde mi óptica pero siempre y cuando haya de por medio un justificativo que diga el mercado si lo va a aceptar.
¿Cómo podría lidiar con los competidores?	Yo considero que a nivel de las empresas grandes ellos se casan con un proveedor por ejemplo Banco Pichincha con TATA, pero en las empresas medianas yo creo que es un segmento interesante porque tienen la necesidad y no hay quienes busquen, y

	<p>adicional pagan bien, no te pagan los 100K pero si pagan bien, porque la gente recién se está despertando por ejemplo hoy es hora de una maestría de inteligencia de negocios, lo que en este momento en el país se está dando es formar a los expertos que no hay muchos, por tal motivo ahora es el momento para formarse en esta actividad.</p>
<p>¿Cómo lidió con estos competidores?</p>	<p>El que pega primero pega dos veces, por eso es importante entrar primero y que los demás te imiten porque siempre vas a estar en esta ventaja, ahora si entras en un mercado muy competitivo, puedes investigar o pedirles cotizaciones, buscar algún tipo de relación que te permita pedir cotizaciones de ellos para ver que están ofreciendo y tu poder igualar o mejorar, tienes que hacer una investigación a tu competidor para ver cómo están haciendo ellos para que tú puedas hacer lo mismo y mejor.</p>
<p>¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?</p>	<p>Hoy en este mundo, estamos en un problema de sobre información, las empresas tienen acceso a mucha información ya sea por página web correos electrónicos redes sociales entonces, se necesita un medio de inteligencia de negocios que me permita filtrar la información organizar la información, distribuirla de manera correcta y en el momento oportuno, para mí es un momento muy oportuno ahora porque las empresas recién se están dando cuenta, las grandes ya lo hicieron pero ojo yo creo mucho en las pymes.</p> <p>Recomiendo entrar a la industria siempre cuando nosotros nos adaptemos al cliente y no el cliente a nosotros, nuestro sistema tiene que ser un sistema versátil que se adapte a lo que quiere el cliente ya que cada empresa ya estemos en la misma industria tiene necesidades diferentes y ópticas diferentes, por tal motivo hay que personalizarlo de acuerdo a su requerimiento, Si el cliente quiere evaluar rentabilidad versus rendimiento que le permita tener ese análisis.</p>
<p>¿Cree usted que existe</p>	<p>Se tiene hacer una especie de sondeo o censo para analizar cuántas empresas hay en qué actividad se encuentran y qué grado de conocimiento tiene, porque la necesidad</p>

<p>factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?</p>	<p>la tienen pero te aseguro que ni saben que tiene esa necesidad, entender si efectivamente se puede llegar con una oferta que les cambie la vida.</p>
<p>¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?</p>	<p>La clave está en que te abran las puertas, yo he aprendido con el tiempo que tocar de puerta en puerta ya no es negocio, se tiene que buscar una asociación, un gremio, algo que permita hablar de la inteligencia de negocios, trabajar la cámara de comercio de Lago Agrio ellos se encargan de traer a los 20 hoteles que tiene el Lago Agrio y se les da una charla de dos horas para poder explicarle ya que es gente incrédula un poco empírica que se acostumbró hacer plata a su manera y piensa qué así va a ser siempre, y que tú de buenas a primeras le quieras hablar de Inteligencia de Negocios quizás ni te abran las puertas hay que ver la manera de entrar por atrás, por eso hablamos de pensamiento lateral, por eso buscar un sitio donde coman gratis, coman rico, que reciban una charla con respaldo y aval de un gremio.</p>
<p>¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?</p>	<p>La clave para comenzar es ser un tipo startup, obviamente la parte técnica que es quién del soporte al sistema, se necesita un equipo de venta talvez inicialmente freelance, por el tamaño de la ciudad y por el tipo de negocio dependería del número de empresas que hayan, se puede tener tres vendedores para que se pueda zonificar, y da igual quizás en lo posterior al arranque Debes tener tu equipo de soporte con una mezcla de ventas y soporte quién cree el sistema quién lo capacita.</p>
<p>¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para ofertar el servicio?</p>	<p>La clave está en ir les enganchando, la mayor parte ni saben que es inteligencia de negocios ni saben lo que es un KPI, ni saben lo que es un dashboard; buscar un anzuelo una charla una capacitación para tenerles allí, solicitar una cita para realizar un diagnóstico, evaluar cómo está su empresa, y después de una semana visitarle, decirle la solución está aquí y esta es mi oferta.</p>
<p>¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?</p>	<p>La gestión comercial debe ser personalizada al decidor, es un negocio directo, si es una empresa pequeña lo más seguro es que sea el dueño.</p>

<p>¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?</p>	<p>Despertando el interés, vendiendo casos de éxitos, dando charlas de cómo está ahora el mundo, el gran beneficio que va a tener el empresario, él te va a decir yo quiero ganar más dinero, por tal motivo vendamos que: con mayor control, mayor facilidad de toma de decisiones, al tener la información a tiempo; sabiendo dónde están las cosas a tiempo real, va a poder preocuparse por los problemas claves, dar solución ver los puntos críticos y al final va a ganar más dinero; que la inversión que va hacer contigo retornará fácilmente, háblele de rentabilidad; no le hablé ni de costos ni de gastos, de rentabilidad</p>
<p>¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte ilimitado;</li> <li>• servicios en línea para inquietudes;</li> <li>• opciones de capacitación</li> </ul> <p>Con el tiempo se podrían ampliar nuevas opciones, hay temas que tanto las leyes como las tendencias, que en su momento llegaran a obligar a que incorpores, debe ser un sistema flexible para que se vaya adaptando a los cambios.</p>
<p>¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?</p>	<p>Trabajar las pequeñas y medianas empresas; hay que identificar quién es el decisor y quién es el usuario, porque la persona que va a usar es el que va a influir con el que decide.</p>
<p>¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing directo</li> <li>• Para un mecanismo de mailing, evaluando el nivel de respuesta para que genera el interés</li> <li>• Si hay clientes empresarios grandes en su ciudad, invitarlos indirectamente y decirles vea Luchito le conozco quiero invitarle un desayuno en un buen hotel, usted y yo, y vamos a conversar.</li> <li>• A los demás se hace algo masivo donde vayan 20 o 30 personas y reciben su charla comen rico aunque sea por reciprocidad te van a atender, te van a recibir en su oficina y dirán “A usted es del de la charla” y estando allí lo demás corre en la habilidad de la venta.</li> </ul>



<p>¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio de BI?</p>	<p>Si se va a vender dar formas de pago, si es arriendo puede ser mensual, se puede usar una suscripción, o cobrar por el número de horas.</p> <p>Se debería analizar en otras ciudades como Quito que costo de hora, cuando hay seguridad del negocio, el diagnostico podría ser gratis.</p>
<p>¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?</p>	<p>Cómo venderle la idea que ya no puede tomar decisiones empíricas, sabemos que 20 años ha vendido de la misma manera y no le ha ido mal, hay que venderle con la premisa de la rentabilidad, no de cuánto le va a costar, decirle cuando usted maneje de esta manera, le genere estos tipos de reportes oportunos y usted tenga bajo control su negocio ya no va a vender 1000 va a vender 1500 al vender 1500, va a cubrir la inversión, iba a ganar el 200%.</p>

## Anexo 2. Encuesta

### ENCUESTA DE VIABILIDAD

El objetivo de esta encuesta tiene el propósito de obtener información de campo sobre las necesidades y experiencias de los contadores y gerentes al tomar sus decisiones y cumplimiento de objetivos mediante KPI's y tableros de control. Con el objetivo de validar la viabilidad que tendría nuestro plan de negocio, al entender lo que necesita de los consumidores de esta información es necesaria para plantear los correctivos necesarios y disminuir el riesgo que la inversión a realizar.

#### Preguntas

- ¿La compañía donde trabaja determina el cumplimiento de sus objetivos mediante indicadores (KPI's)?  
Si No
- ¿Mide el avance de su plan estratégico evaluando los Indicadores claves de rendimiento (KPI) en un documento de reporte?  
Si No
- ¿Cree usted que un plan de estratégico le ayudaría a determinar: 1) Metas estratégicas; 2) determinar KPI's, 3) medir el cumplimiento de los objetivos; 4) tener rendiciones de cuenta; le ayudaría a llegar a sus objetivos?

Si No

- ¿Qué información utiliza al momento de tomar decisiones?
  - Estados Financieros actuales
  - Anexos de los estados financieros como: Saldos de cuentas por cobrar, Saldos de cuentas por pagar
  - Información recopilada y realizada por usted
  - KPI: Indicadores claves de rendimiento
  
- ¿Cree usted que la información para tomar decisiones podría mejorar, visualizándola en tableros de control?

Si No

- Si estuviera en su presupuesto ¿Implementaría "Inteligencia de negocios" en la compañía que trabaja?

Si No

- De estos atributos, cuál es de mayor importancia?
  - Tiempo
  - Precio
  - Calidad
  - Resultados
  - Personalización

- ¿Permitiría que se haga una demostración de cómo sus datos pueden proporcionarle información valiosa para la toma de decisiones?

Si    No

- ¿Qué área de su negocio, necesita analizar datos para tomar decisiones y llegar a sus objetivos?
  - Ventas y Gastos
  - Efectivo: Cuentas por cobrar y pagar
  - Inventario: Stock, Producción
  - Recursos Humanos
  - Marketing: Logística, Posicionamiento, Cuota de mercado
- ¿Por qué tipo de servicio se inclinaría?
  - Un servicio genérico que establezcan tipos de análisis
  - Un servicio personalizado de acuerdo con la necesidad
- ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza para contratar servicios profesionales?
  - Redes sociales
  - Correo electrónico
  - Periódicos o revistas
  - Página web
  - Recomendaciones

- Le gustaría que estos servicios se presten de forma:
  - Presencial, organizando reuniones físicas con las personas involucradas
  - De forma remota, con la facilidad de utilizar la tecnología
  
- ¿Le gustaría tener disponible sus tableros de control desde la web? Para que tome sus decisiones sin importar en que lugar se encuentre  
Si      No
  
- ¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias que se hable de Inteligencia de negocios?  
Si      No
  
- ¿Qué beneficios que a continuación se mencionan usted podrá incrementar sus ingresos?  
Mayor control  
Mayor facilidad de toma de decisiones  
Información a tiempo  
Saber si se han cumplido las metas establecidas  
Ver los puntos críticos  
Preocuparse de los problemas clave
  
- Para una consultoría de Inteligencia de negocios de 40 horas mínimo en su compañía ¿Que costo por hora de entre US\$ 40 a US\$ 60 consideraría como:

MUY BARATO que le hará dudar de su calidad y no contratarlo?

como BARATO y aun así lo contrataría?

como CARO y aun así lo contrataría?

MUY CARO como para contratarlo?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### Anexo 3 – Libro de Códigos

#	Codigo	1	2	3	4	5	6
Q1	¿La compañía donde trabaja determina el cumplimiento de sus objetivos mediante indicadores (KPIs)?	Si	No				
Q2	¿Cree usted que un plan de estratégico le ayudaría a determinar: 1) Metas estratégicas; 2) determinar KPIs, 3) medir el cumplimiento de los objetivos; 4) tener rendiciones de cuenta; le ayudaría a llegar a sus objetivos?	Si	No				
Q3	¿Qué información utiliza al momento de tomar decisiones?	Estados Financieros actuales	Anexos de los estados financieros como: Saldos de cuentas por cobrar, Saldos de cuentas por pagar	Información recopilada y realizada por usted	KPI: Indicadores claves de rendimiento		
Q4	¿Cree usted que la información para tomar decisiones podría mejorar, visualizándola en tableros de control?	Si	No				
Q5	Si estuviera en su presupuesto ¿Implementaría "Inteligencia de negocios" en la compañía que trabaja?	Si	No				
Q6	De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted?	Tiempo	Precio	Personalización	Resultados	Calidad	
Q7	¿Permitiría que se haga una demostración de cómo los datos pueden proporcionarle información valiosa para la toma de decisiones?	Si	No				
Q8	¿Qué área de su negocio, es de mayor importancia analizar para tomar decisiones y llegar a sus objetivos?	Ventas y Gastos	Efectivo: Cuentas por cobrar y pagar	Inventario: Stock, Producción	Recursos Humanos	Marketing: Logística, Posicionamiento, Cuota de mercado	
Q9	¿Por qué tipo de servicio se inclinaria?	Un servicio personalizado de acuerdo a la necesidad	Un servicio genérico que establezcan tipos de análisis predeterminados				
Q10	¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza para contratar servicios profesionales?	Redes sociales	Correo electrónico	Periódicos o revistas	Página web	Recomendaciones	
Q11	Le gustaría que estos servicios se presten de forma:	Presencial, organizando reuniones físicas con las personas involucradas	De forma remota, con la facilidad de utilizar la tecnología				
Q12	¿Le gustaría tener disponible sus tableros de control desde la web? Para decidir sus estrategias sin importar en qué lugar se encuentre.	Si	No				
Q13	¿Le gustaría asistir de forma gratuita a conferencias que se hable de Inteligencia de negocios?	Si	No				
Q14	¿Con qué beneficio de los que a continuación se mencionan usted podrá incrementar sus ingresos?	Mayor control	Mayor facilidad de toma de decisiones	Información a tiempo	Saber si se han cumplido las metas establecidas	Ver los puntos críticos	Preocuparse de los problemas clave

## Anexo 4 – Matriz de Correlación

#	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
# Preguntas	<i>¿La compañía ¿Cree usted ¿Qué inform ¿Cree usted Si estuviera De los sigue ¿Permitiría q ¿Qué área de ¿Por qué tip ¿Qué medio Le gustaría q ¿Le gustaría ¿Le gustaría ¿Con qué bene</i>													
Q1 ¿La compañía	1													
Q2 ¿Cree usted	0.0191	1												
Q3 ¿Qué inform	0.1223	0.1106	1											
Q4 ¿Cree usted	0.0493	0.8623	0.1321	1										
Q5 Si estuviera	0.0953	0.0345	0.1021	0.0297	1									
Q6 De los sigue	0.0385	0.2649	0.0470	0.2285	0.1255	1								
Q7 ¿Permitiría q	0.1334	0.2241	0.0170	0.2676	0.0345	0.1255	1							
Q8 ¿Qué área de	0.3009	0.0548	0.0959	0.0558	0.1444	0.0101	0.0050	1						
Q9 ¿Por qué tip	0.1101	0.4281	0.2114	0.3692	0.0805	0.2074	0.0466	0.2197	1					
Q10 ¿Qué medio	0.1239	0.0449	0.0908	0.0245	0.1199	0.0996	0.0174	0.1402	0.2398	1				
Q11 Le gustaría q	0.0234	0.1338	0.2400	0.1154	0.0620	0.0013	0.1599	0.0174	0.0726	0.1274	1			
Q12 ¿Le gustaría	0.0235	0.1704	0.1192	0.2082	0.3834	0.1550	0.1704	0.1046	0.3195	0.0780	0.1572	1		
Q13 ¿Le gustaría	0.3121	0.2676	0.0343	0.3162	0.0297	0.2285	0.2676	0.2190	0.0768	0.0245	0.1097	0.2082	1	
Q14 ¿Con qué be	0.0952	0.0542	0.0650	0.0217	0.0329	0.0846	0.0252	0.1396	0.1160	0.2480	0.0783	0.0646	0.1787	1



## **Bibliografía**

Ramírez, Oliva & Andino (2018) Banco Interamericano de Desarrollo. *Facturación electrónica en Ecuador Evaluación de impacto en el cumplimiento tributario* (1ra ed. Pa.4)

Ramírez, Oliva & Andino (2018) Banco Interamericano de Desarrollo. *Facturación electrónica en Ecuador Evaluación de impacto en el cumplimiento tributario* (1ra ed. Pa.6)

Ramírez, Oliva & Andino (2018) Banco Interamericano de Desarrollo. *Facturación electrónica en Ecuador Evaluación de impacto en el cumplimiento tributario* (1ra ed. Pa.11)

Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación (denominado Código Ingenios)

Decreto 1014 de abril 10 de 2008, que establece como política pública para las entidades de la administración pública central la utilización de software libre en sus sistemas y equipamientos informáticos. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software (1ra ed. Pa.21). Quito

Facturación electrónica en el Ecuador según resolución del Servicio de Rentas internas No. NAC-DGERCGC17-00000431 (2017)

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador, 2017, p.17

Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. Ley No. 2002-67.

Ecuador

Ley de Propiedad Intelectual y demás normativa (de aplicación transitoria en lo que no se encuentre normado en el Código Ingenios, mientras se expiden los reglamentos respectivos)

“Lucha contra el fraude” (2018) Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/plan-de-control-y-lucha-contra-el-fraude-fiscal>

Naresh Malhotra. Pearson Educación (2016). Investigación de mercado Conceptos esenciales (1ra ed. Pa.276).

Servicio de Rentas Internas (03.05.2019), “91.852 contribuyentes ya están en facturación electrónica y 12.581 contribuyentes se encuentran en fase de pruebas” “Comprobantes electrónicos” (2018) Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/comprobantes-electronicos>.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software* (1ra ed. Pa.1). Quito

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software* (1ra ed. Pa.7). Quito

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software* (1ra ed. Pag.8). Quito

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software* (1ra ed. Pa.9). Quito

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software* (1ra ed. Pa.15). Quito

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software* (1ra ed. Pa.16). Quito

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica Para la Toma de Decisiones Industria de Software* (1ra ed. Pa.26). Quito