



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA
COMERCIAL

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTELIGENCIA
DE NEGOCIOS DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (PYMES)”

Tutor:

Fernando Dávila Medina, M.B.A.

Autor:

Iván Eduardo Abril Camacho

Guayaquil, 2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)”

AUTOR/ES:

Iván Eduardo Abril Camacho

REVISORES:

Fernando Dávila Medina

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte
de Guayaquil

Grado obtenido:

Ingeniero Comercial

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2019

N. DE PAGS:

178

ÁREAS TEMÁTICAS:

EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACION

PALABRAS CLAVE:

EMPRENDIMIENTO, EVALUACIÓN FINANCIERA, INTELIGENCIA DE NEGOCIOS, , PLAN DE NEGOCIO

RESUMEN: El propósito de la investigación fue el diseño de un plan de negocios que demuestre la viabilidad económica y financiera de emprender con una empresa de servicios de inteligencia de negocios que impulse la competitividad y productividad de las empresas PYMES de Guayaquil. Se aplicaron los métodos de investigación: el descriptivo y de campo, con un enfoque investigativo mixto. Los instrumentos de recolección de información fue la encuesta que permitió conocer directamente de los interesados su percepción sobre la prestación de esta clase de servicio y de entrevistas a expertos que dieron sus puntos de

vistas sobre la idea de negocio. La población de estudio fue una muestra de empresas PYMES asentadas en Guayaquil. Se estructuró el plan de negocios con cada una de sus etapas, se procedió a su evaluación financiera con técnicas financieras Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) que demostraron que es conveniente la apertura de la empresa acorde con los supuestos que se plantean en el plan de negocios.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Iván Eduardo Abril Camacho	Teléfono: 0983322935	E-mail: ivan_gedeon@yahoo.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD Rafael Iturralde Solórzano, Decano de la Facultad de Administración Teléfono: 259 6500 Ext. 201 E-mail: Omar Machado, MBA.	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Urkund Analysis Result

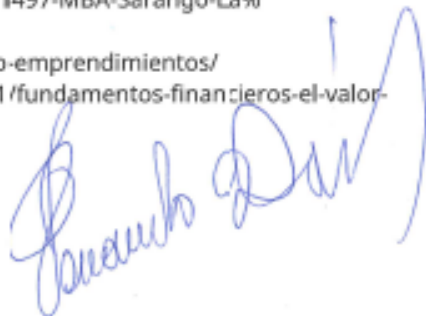
Analysed Document: Ivan Abril02.05.2019.docx (D51422941)
Submitted: 5/2/2019 4:31:00 PM
Submitted By: fdavilam@ulvr.edu.ec
Significance: 7 %

Sources included in the report:

2018 - S1 - MBA - F.VERGARA.pdf (D42700484)
Plan de negocios empresa de Catering V. Vincos (Final) 17.12.18.docx (D45895887)
1.30.2019 Correcciones finales 23.04.2019.docx (D51021277)
KASIRE FINAL.docx (D34868630)
https://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf
<https://www.gestiopolis.com/inteligencia-de-negocios/>
<https://todoestadistica.com/business-intelligence/inteligencia-de-negocios/empresas-inteligencia-de-negocios/>
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53226/PFC-3alucaMicle.pdf?sequence=1>
<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2438/1/Pe%C3%B1aLozanoFabianCamilo2015.pdf>
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112001/cf-mancilla_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/74469/LLOPIS%20-%20PLAN%20DE%20EMPRESA%20DEDICADA%20A%20LAS%20NUEVAS%20TECNOLOGIAS%20\(IMPRESORAS%203D\).pdf?sequence=2](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/74469/LLOPIS%20-%20PLAN%20DE%20EMPRESA%20DEDICADA%20A%20LAS%20NUEVAS%20TECNOLOGIAS%20(IMPRESORAS%203D).pdf?sequence=2)
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112196/Quintana%252C%20Sebasti%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143662/Plan-de-negocio-para-brindar-servicios-de-tecnolog%C3%ADa-de-la-informaci%C3%B3n-y-comunicaciones-para-la-industria.pdf?sequence=1>
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4186/1/T1497-MBA-Sarango-La%20inteligencia.pdf>
<https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
6389c1ab-5759-4d6d-8b51-dfb377e4534f
293637a3-89b4-4641-816e-2faaa6b91d5e

Instances where selected sources appear:

73



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado IVÁN EDUARDO ABRIL CAMACHO, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor:



Firma:

IVÁN EDUARDO ABRIL CAMACHO

C.I. 0917818890

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil..

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS DIRIGIDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)”, presentado por el estudiante **IVÁN EDUARDO ABRIL CAMACHO** como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:



FERNANDO DÁVILA MEDINA

C.I. 0906158829

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la investigación fue el diseño de un plan de negocios que demuestre la viabilidad económica y financiera de emprender con una empresa de servicios de inteligencia de negocios que impulse la competitividad y productividad de las empresas PYMES de Guayaquil. La inteligencia de negocios elimina muchas conjeturas que surgen dentro de una empresa. Además, identifica a los consumidores que más benefician a la rentabilidad y sirve para detectar las nuevas tendencias en el mercado.

Se aplicaron los métodos de investigación: el descriptivo y de campo, con un enfoque investigativo mixto. Los instrumentos de recolección de información fue la encuesta que permitió conocer directamente de los interesados su percepción sobre la prestación de esta clase de servicio y de entrevistas a expertos que dieron sus puntos de vistas sobre la idea de negocio. La población de estudio fue una muestra de empresas PYMES asentadas en Guayaquil. Se estructuró el plan de negocios con cada una de sus etapas, se procedió a su evaluación financiera con técnicas financieras Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) que demostraron que es conveniente la apertura de la empresa acorde con los supuestos que se plantean en el plan de negocios.

Palabras claves: Emprendimiento, Evaluación financiera, Inteligencia de negocios, Plan de negocio

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of the research was to design a business plan that demonstrates the economic and financial viability of undertaking a business intelligence services company that promotes the competitiveness and productivity of Guayaquil SMEs. Business intelligence eliminates many conjectures that arise within a company. In addition, it identifies the consumers that most benefit profitability and serves to detect new trends in the market.

The research methods were applied: descriptive and field methods, with a mixed investigative approach. The information collection instruments were the survey that allowed to know directly from the stakeholders their perception about the provision of this kind of service and interviews with experts who gave their views on the business idea. The study population was a sample of SME companies settled in Guayaquil. The business plan was structured with each of its stages, proceeding to its financial evaluation with financial techniques Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR) that showed that it is convenient to open the company according to the assumptions that are raised in the business plan.

Keywords: Entrepreneurship, Financial evaluation, Business intelligence, Business plan

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por guiarme en las decisiones que he tomado en mi vida y las cuales me han sido inculcadas mediante su palabra, en segundo lugar pero no menos importante a mi madre quien siempre ha velado por formarme con principios que han sido valiosos en cada etapa de mi vida y una perseverancia que a pesar del tiempo y dificultades no permitan rendirme en el camino de la vida.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Jehová Dios, a mi madre y a varias personas en mi entorno laboral y profesional.

A Jehová Dios, por ser el dador de mi vida y que me ha brindado la oportunidad de mostrar mi capacidad en varias etapas de mi vida y me ha dado la inteligencia para obtener este logro

A mi madre, por ser la persona que siempre ha estado a mi lado, que se sacrificó de forma económica, que me impulso y me motivo en forma mental para no dejarme vencer en mi carrera profesional.

A los jefes que he tenido durante mi carrera en mi actual trabajo, pues cada uno con diferentes cualidades han formado un profesional y me han impulsado a obtener mi título.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ...	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
EXECUTIVE SUMMARY	viii
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
Diseño de la investigación	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivo general.....	5
1.6. Objetivos Específicos	5
1.7. Justificación de la investigación	5
1.8. Delimitación del problema de investigación.....	6
1.9. Idea a defender:	6
CAPÍTULO II	7
Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes de investigación	7
2.2. Marco referencial histórico.....	8
2.3. Bases teóricas.....	15

2.3.1. Inteligencia de negocios: Definición	15
2.3.1.1. <i>Beneficios de la inteligencia de negocios.</i>	17
2.3.1.2. <i>Tipos de herramientas de la inteligencia de negocios.</i>	18
2.3.1.3. <i>Arquitectura de inteligencia de negocios.</i>	18
2.3.2. Plan de negocio: Definición.....	19
a. Resumen ejecutivo	20
b. Descripción del negocio.....	22
c. Análisis del mercado	23
d. Planeamiento estratégico.....	26
g. Análisis de empresa y el entorno	27
h. Estrategia de comercialización y ventas	27
i. Análisis del proceso productivo	28
j. Análisis económico - financiero	30
2.3.3. Evaluación financiera	33
2.3.4. Análisis FODA	34
2.3.5. Análisis PESTEL	34
2.3.6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	35
2.3.7. Cadena de valor.....	36
2.3.8. Matriz Ansoff.....	40
2.3.9. Pequeña y Mediana Empresa (PYMES): Definición.	41
2.4. Marco Conceptual	42
2.5. Marco Legal.....	44
CAPÍTULO III.....	51
Marco metodológico	51
3.1 Tipo de Investigación.....	51
3.2 Enfoque de la investigación	51
3.3 Técnicas de investigación.....	52
3.4 Población y muestra	53
3.5 Presentación de resultados.....	54
3.5.1 Resultados de la encuesta.....	54
3.5.2 Interpretación de los resultados	72
3.5.3 Entrevista a expertos	73
3.5.3.1 <i>Experto N° 1</i>	73

3.5.3.2 Experto N° 2.....	75
3.6 Análisis estratégico.....	78
3.6.1 Análisis PESTEL.....	78
3.6.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	80
3.6.2.1 Poder de negociación de los clientes.....	80
3.6.2.2 Rivalidad entre empresas.....	81
3.6.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	82
3.6.3. Matriz EFE.....	83
3.6.4. Matriz EFI.....	84
3.6.5 Análisis FODA.....	86
CAPÍTULO IV.....	89
Plan de negocios.....	89
4.1 Resumen ejecutivo.....	89
4.2 Estructura ideológica.....	89
4.2.1 Descripción del negocio.....	90
4.2.1.1 Datos generales de la empresa.....	90
4.3. Plan de marketing.....	93
4.3.1. De producto.....	94
4.3.2. De precio.....	94
4.3.3. De promoción.....	95
4.3.4. De publicidad.....	95
4.3.5. De plaza.....	96
4.3.6. Orientación hacia la gente.....	97
4.3.6.1. Estrategia de Servicio post-venta.....	97
4.4. Matriz Ansoff.....	98
4.5. Plan estratégico.....	100
4.5.1. Cadena de valor.....	100
4.5.2. Escala Estratégica.....	101
4.5.3. Matriz posicionamiento.....	102
4.6. Descripción del proceso de desarrollo de soluciones de inteligencia de negocios..	102
4.7. Mercado potencial.....	107
4.7.1. Mercado disponible.....	107
4.7.2. Mercado efectivo.....	108

4.8. Estructura organizativa.....	109
4.8.1. Estructura legal.....	109
4.8.2. Organización de la empresa.....	109
4.9. Roles en un proyecto de inteligencia de negocios	115
4.10. Plan Financiero	116
4.10.1. Inversión inicial.....	116
4.10.2. Depreciación de activos	120
4.10.2.1. <i>Amortización de activos diferidos.</i>	122
4.11. Financiamiento.....	122
4.12. Presupuesto de Sueldos y Salarios del personal de la empresa.....	125
4.13. Proyección de ingresos del negocio	127
4.14. Costos y gastos generales del proyecto.....	128
4.15. Estados financieros del proyecto	129
4.16. Evaluación financiera del proyecto	132
4.17. Análisis de sensibilidad	134
4.17.1 Escenario Pesimista	134
4.17.2 Escenario Optimista.....	138
4.18. Punto de equilibrio	143
CONCLUSIONES.....	144
RECOMENDACIONES.....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	147
ANEXOS	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco Referencial	13
Tabla 2. Plan de negocio	21
Tabla 3. Pasos básicos en la realización de un estudio de mercado	25
Tabla 4. Estrategia de comercialización y ventas	28
Tabla 5. Clasificación de tamaño de empresa	41
Tabla 6. Sectores económicos: Pequeñas y Medianas Empresas	42
Tabla 7. Conocimiento de inteligencia de negocios	54
Tabla 8. Almacenamiento de datos.....	56
Tabla 9. Toma decisiones en función de datos del negocio	57
Tabla 10. Califique el nivel de importancia de las técnicas de inteligencia de negocios.....	58
Tabla 11. Invertir en soluciones de inteligencia de negocios.....	61
Tabla 12. Áreas a analizar mediante una solución de inteligencia de negocios.....	62
Tabla 13. Características a considerar al contratar una empresa de inteligencia de negocios.....	65
Tabla 14. Costos de servicios de inteligencia de negocios	68
Tabla 15. Medios para ubicar una empresa de inteligencia de negocios	69
Tabla 16. Factor para contratar servicios externos	70
Tabla 17. Servicios prestados de inteligencia de negocios	71
Tabla 18. Análisis PESTEL.....	78
Tabla 19. Poder de negociación de los clientes.....	80
Tabla 20. Rivalidad entre empresas.....	81
Tabla 21. Poder de negociación de los proveedores.....	82
Tabla 22. Matriz EFE.....	83
Tabla 23. Matriz EFI.....	84
Tabla 24. Matriz FODA	86
Tabla 25. Matriz de ubicación del negocio	92
Tabla 26. Precios de los servicios de la empresa.....	95
Tabla 27. Matriz Ansoff.....	99
Tabla 28. Matriz de posicionamiento.....	102

Tabla 29. Mercado potencial	107
Tabla 30. Cálculo del Mercado disponible y efectivo a partir del mercado potencial	109
Tabla 31. Gerente General	110
Tabla 32. Secretaria	111
Tabla 33. Auxiliar de servicio	111
Tabla 34. Jefe de Servicios de Inteligencia de Negocios	112
Tabla 35. Consultor de Inteligencia de Negocios	113
Tabla 36. Analista de Sistemas	113
Tabla 37. Monto total de inversión	116
Tabla 38. Inversión en software y licencias informáticas	118
Tabla 39. Gastos pagados por anticipado	119
Tabla 40. Capital de trabajo	119
Tabla 41. Inversión total en el proyecto de negocios	120
Tabla 42. Depreciación de activos fijos	121
Tabla 43. Amortización de activos diferidos	122
Tabla 44. Estructura de financiamiento	122
Tabla 45. Tabla de amortización de crédito bancario	123
Tabla 46. Consolidado de pagos de crédito bancario	124
Tabla 47. Sueldos y salarios del personal de la empresa	125
Tabla 48. Proyección de sueldos y salarios para el personal administrativo para los próximos 5 años	126
Tabla 49. Proyección de sueldos y salarios para el personal de operaciones para los próximos 5 años	126
Tabla 50. Ingresos anuales por servicios	127
Tabla 51. Ingresos anuales proyectados para los próximos 5 años	128
Tabla 52. Costos y gastos generales del proyecto	128
Tabla 53. Estado de resultados proyectado	129
Tabla 54. Balance general proyectado	130
Tabla 55. Flujo de caja proyectado	131
Tabla 56. TMAR global del plan de negocio	133
Tabla 57. Evaluación financiera: Escenario normal	133
Tabla 58. Indicadores financieros	134

Tabla 59. Ingresos proyectados	135
Tabla 60. Ingresos para los próximos cinco años	136
Tabla 61. Estado de resultados para los próximos cinco años	136
Tabla 62. Flujo de caja para los próximos cinco años	137
Tabla 63. Evaluación financiera	138
Tabla 64. Ingresos proyectados	139
Tabla 65. Ingresos para los próximos cinco años	140
Tabla 66. Estado de resultados para los próximos cinco años	140
Tabla 67. Flujo de caja para los próximos cinco años	141
Tabla 68. Evaluación financiera	142
Tabla 69. Punto de equilibrio	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de herramientas	19
Figura 2. Arquitectura de Inteligencia de Negocios.	18
Figura 3. Foda.....	34
Figura 4. Análisis PESTEL	35
Figura 5. Modelo las 5 fuerzas de Porter.	36
Figura 6. Composición sector privado (número de empresas) por tamaño de empresa.	42
Figura 7. Conoce de inteligencia de negocios.....	55
Figura 8. Conoce de las ventajas de la inteligencia de negocios.	55
Figura 9. Conoce de empresas de inteligencia de negocios.	56
Figura 10. Cuenta con sistema de almacenamiento de datos.	57
Figura 11. Toma decisiones en función de datos de negocio.....	58
Figura 12. Conocer patrones de comportamiento de ventas.	59
Figura 13. Incrementar ventas.	59
Figura 14. Reducir gastos operacionales.....	60
Figura 15. Acelerar el tiempo de análisis.....	60
Figura 16. Poder establecer metas realistas.....	61
Figura 17. Invertiría por lograr beneficios de inteligencia de negocios.	62
Figura 18. Planificar producción.	63
Figura 19. Optimizar costos.	63
Figura 20. Analizar perfiles de clientes	64
Figura 21. Rentabilidad de productos categorizados.	64
Figura 22. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (a).....	65
Figura 23. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (b).	66
Figura 24. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (d).	66
Figura 25. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (e).....	67
Figura 26. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (c).....	67
Figura 27. Costo de servicios de inteligencia de negocios.....	68
Figura 28. Medios de publicidad.	69
Figura 29. Factor para contratar empresa.....	70
Figura 30. Servicios prestados de Inteligencia de Negocios.....	71
Figura 31. Logotipo de la empresa.	91

Figura 32. Edificio City Office Business	91
Figura 33. Ubicación de Edificio City Office Business.....	92
Figura 34. Plano de oficina	93
Figura 35. 4 P's del marketing mix.....	93
Figura 36. Soluciones de Inteligencia de Negocios Estratégica.....	94
Figura 37. Facebook Ads e Instagram Ads.	96
Figura 38. Redes informáticas.	96
Figura 39. Cadena de valor.....	100
Figura 40. Escala Estratégica.	101
Figura 41. Esquema de solución de inteligencia de negocios.	103
Figura 42. Reporte de inteligencia de negocios.....	104
Figura 42. Dashboards de inteligencia de negocios.....	105
Figura 44. Consultas Ad- hoc.	105
Figura 45. Análisis OLAP.....	106
Figura 46. Balance Scorecard.....	106
Figura 47. Organigrama de la empresa.	115

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas para encuesta	150
Anexo 2. Cuestionario de preguntas para entrevista a expertos.....	154
Anexo 3. Fotos de entrevista efectuada a expertos.....	155
Anexo 4. Requisitos, plazos, garantías para acceder a crédito bancario	156
Anexo 5. Cuadro comparativo de precios de servicios entre las empresas DATAPYMES y GRUPO NOVATECH de Guayaquil (Edificio City Office)	157
Anexo 6. Exoneración del Impuesto a la Renta para Nuevas Empresas Ecuador	158

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfocó en desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios de inteligencia de negocios para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La idea de negocio se direcciona en apoyar la productividad y competitividad de este segmento empresarial. Considerando que en la actualidad la inteligencia de negocios es accesible a las PYMES. Debido a que es una tecnología que, con el transcurrir del tiempo, ha logrado un alto grado de automatización inimaginable. Las PYMES pueden tener muchos beneficios de esta tecnología para sus negocios.

Incrementar los niveles de productividad contando con información oportuna es clave en la toma de decisiones. De hecho, una administración efectiva de información, logra que los directivos sean más eficientes en la conducción del negocio, donde la atención del gerente o propietario se enfoque en la gestión del modelo de negocios y no en generar la data para conocer donde están situados.

En el mercado guayaquileño existen empresas de servicios de inteligencia de negocios que atienden preferentemente a grandes empresas que cuentan con los debidos presupuestos para la obtención de información a través del procesamiento de los datos que genera su actividad empresarial. Por lo que, se hace necesario atender a este segmento empresarial que toma sus decisiones mayormente en base al conocimiento empírico del mercado.

Que las PYMES cuenten con el apoyo de soluciones de inteligencia de negocios es posible y no es necesario de que el empresario efectúe grandes inversiones económicas, debido a que puede contratar los servicios con la debida confidencialidad. Con el plan de negocios se demostrará que si es viable

financieramente emprender un negocio de este tipo de servicio a precios convenientes de los que ofrecen las grandes empresas ya existentes.

CAPÍTULO I

Diseño de la investigación

1.1. Tema

“Plan de negocios para la creación de una empresa proveedora de servicios de inteligencia de negocios dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)”

1.2. Planteamiento del problema

En los últimos años ha surgido un concepto denominado Inteligencia de Negocios. Bobadilla, Delgado y Tapia (2017) la definen como “La habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimientos de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios” (p.4).

Esta tecnología y conocimiento no es exclusiva de las grandes corporaciones, pues puede aplicarse a las pequeñas y medianas empresas, porque cuentan con volúmenes de datos a nivel interno y datos generados por sus clientes y proveedores, permitiéndoles aprovechar este nuevo campo de innovación.

Entre los obstáculos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas para incorporarse a la era de “Inteligencia de Negocios” son: el poco interés de los propietarios de las PYMES hacia las soluciones basadas en grandes cantidades de información que les permita establecer estrategias precisas; los propietarios deberían estar al día sobre lo qué ofrece, lo qué es y lo que implica el ambiente de inmensas cantidades de datos. Esto dificulta detectar los inconvenientes en los procesos internos y le restan efectividad en las diferentes áreas de la empresa.

En segundo lugar, los empresarios de las pymes consideran que son incapaces de generar suficiente información del negocio para extraer valor de la misma, pensamiento incorrecto, puesto que existen varias fuentes que una PYME puede emplear para generar información tales como los diferentes registros de información;

los emails, las redes sociales, la información de transacciones, entre otras. Situación que trae como consecuencia la pérdida de potenciales clientes al no poder detectar sus necesidades.

Otro de los obstáculos percibidos es la falta de inversión de capital para la adquisición de software y hardware y emplear de manera idónea los recursos vinculados en este tipo de tecnología. En caso de que este servicio pueda ser proveído por grandes empresas externas, estas las ofrecen con costo alto para una empresa de ese tamaño, llevándolos a recurrir a financiamiento externo, lo que afectará la rentabilidad de las empresas, causando la reducción de la capacidad de competitividad y de crecimiento frente a empresas del mismo mercado.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera la creación de una empresa proveedora de servicios de Inteligencia de Negocios contribuirá a desarrollar el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)?

1.4. Sistematización del Problema

¿Existe el conocimiento de los beneficios que proporciona el análisis de datos en el mercado de las PYMES?

¿Qué servicios de Inteligencia de Negocios podrían tener mayor repercusión en las empresas PYMES?

¿Cuáles serán las estrategias empresariales que encaminen un plan de negocio sustentable?

¿Será rentable financieramente invertir en esta idea de negocio?

1.5. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa proveedora de servicios de Inteligencia de Negocios dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

1.6. Objetivos Específicos

- Efectuar un estudio de mercado para establecer el nivel de conocimiento de las técnicas de análisis de datos en las empresas PYMES.
- Identificar los servicios con mayor demanda dentro de las empresas PYMES.
- Diseñar las estrategias a implementar con el fin que el plan de negocio sea sustentable
- Determinar la rentabilidad financiera del proyecto.

1.7. Justificación de la investigación

Esta investigación es necesaria porque determinará la factibilidad económica y financiera de una empresa proveedora de servicios de Inteligencia de Negocios; considerando que las empresas pertenecientes al segmento de las pequeñas y medianas necesitan acceder y analizar de forma veloz y ágil la información para proceder a la toma de decisiones de negocio en un nivel operacional, táctico y estratégico.

Este plan de negocio será útil a través de la aplicación de servicios de Inteligencia de Negocios pues se obtendrá información oportuna, convirtiéndola en conocimiento y luego en acción para que las decisiones tomadas sean las idóneas y en el tiempo ideal.

El investigador contribuye demostrando que la aplicación de técnicas financieras en el negocio, significará un valioso aporte para la comunidad universitaria y para

cualquier emprendedor o inversor que esté interesado en incursionar en la prestación de esta clase de servicios.

1.8. Delimitación del problema de investigación

- **Área:** Emprendimiento
- **Sector Económico:** Prestación de servicios profesionales
- **Unidades de estudio:** Pequeñas y medianas empresas
- **Temporal:** Año 2018
- **Geográfica:** Cantón Guayaquil
- **Espacial:** Parroquia Tarqui

1.9. Idea a defender:

El plan de negocios para la creación de una empresa proveedora de servicios de inteligencia de negocios ayudará al mejoramiento de los productos y servicios de la PYMES en la parroquia Tarqui del cantón Guayaquil.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de investigación

Un aporte fundamental para el crecimiento social y económico de un país lo constituyen las pequeñas y medianas empresas, que representan “el 26% del Producto Interno Bruto, reportan ingresos por \$25.962 millones y generan utilidades por \$1.366 millones” (Jurado, 2017). Por lo tanto, es necesario la implementación de estrategias que incrementen el desempeño de actividades con el propósito de reducir los costos operacionales de las pymes, de tal forma estas puedan contar con operaciones más eficientes, producir bienes o servicios de calidad e incrementar la productividad para llegar a ser más competitivos ante los mercados locales y extranjeros.

Una característica distintiva de la actividad empresarial actual es el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), que constituyen un factor principal para lograr la competitividad empresarial. Actualmente, se cuenta con varias opciones y herramientas que sirven para el control automatizado y administrativo. El diseño de estrategias enfocadas a la innovación y competitividad se logra con el apoyo de las Tecnologías de Información y Comunicación con lo que se fortalece la sostenibilidad de la organización.

Por lo tanto, se plantea como opción a estos problemas, ofrecer el servicio de Inteligencia de Negocios a las PYMES a través de una empresa de servicios externos que le gestione los volúmenes de datos sin tener que contratar a un equipo de expertos, el empresario pagaría exclusivamente por la capacidad de gestión que requiera.

Se desea conocer si la Inteligencia de Negocios nos permitirá diseñar estrategias para obtener en las empresas PYMES resultados como, por ejemplo:

Optimización de sus operaciones, identificar a clientes ideales, incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la satisfacción de los empleados. Con estos antecedentes se realizará esta investigación.

2.2. Marco referencial histórico

Según Micle, R (2015) en su trabajo final de carrera “Plan de Empresa para la puesta en marcha de una start up: Numerica Analytics” su objetivo era de evaluar la viabilidad y al mismo tiempo de determinar las estrategias y acciones encaminadas a aprovechar la oportunidad de negocio real que existe actualmente en el mercado. El autor concluyó que existía un creciente interés por las nuevas tecnologías de análisis de datos con el surgimiento de desarrollos de software libres los ayudaran a ser más competitivos en la sociedad actual.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, ya que muestra cómo ha ido desarrollándose esta tecnología dentro de las empresas de la ciudad de Valencia, y la importancia que está teniendo el análisis de datos como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

Peña, F & Carvajal, J (2015) realizó un modelo y plan de negocio para “Proveer productos y servicios basados en Big Data a empresas del sector farmacéutico” en la cual buscaba como objetivo diseñar un modelo y establecer el plan de negocio para un startup enfocada en proveer productos y servicios basados en Big Data a empresas del sector farmacéutico. Ambos autores concluyeron que a pesar de algunas barreras y riesgos, además de las estrategias de mitigación de riesgos y con el apoyo de organizaciones, a nivel de rentabilidad y de cumplirse la rentabilidad la empresa puede ser económicamente viable.

Este modelo y plan de negocio se relaciona con la investigación en curso, ya que propone un direccionamiento a la proveeduría de productos y servicios con base tecnológica de punta y su relación con estrategias y los procesos que se dan para una organización que desea incorporarse a la “era digital”.

Mancilla, P (2012), utilizó una metodología enfocada a la realización de un Plan de Negocio orientado a la implementación de una nueva empresa, el cual permitiría determinar la viabilidad financiera y técnica de la empresa que se desea emprender. Concluyeron que la evolución de la industria de Business Intelligence, se encuentra en etapa de crecimiento y la rivalidad entre la competencia es baja y debían esforzarse en implementar estrategias que les permitan competir por costo o por diferenciación de su servicio.

Esta investigación se relaciona con el estudio en curso, ya que propone un plan estratégico para que la empresa alcance sus objetivos, fundamentados en una estrategia de bajos costos y de diferenciación de los servicios de Inteligencia de Negocios.

En base a lo indicado por Llopis, J (2016) la razón principal del tema que se eligieron para la investigación del trabajo es por la importancia que están adquiriendo, y el potencial e impacto que se prevé que tenga en un futuro próximo las impresoras 3D en el campo de la producción. Concluyeron que es un negocio interesante a la hora de invertir, ya que puede cambiar la forma de hacer las cosas en el mundo empresarial.

Este proyecto de grado se relaciona con el estudio en curso, ya que propone un plan estratégico para que la empresa alcance sus objetivos, fundamentados en una estrategia de bajos costos y de diferenciación de los servicios de Inteligencia de Negocios.

Acosta, A (2016) elaboraron un “Plan de Negocios para la creación de una empresa desarrolladora de Software de Gestión de Información para pequeñas y medianas empresas” el fin era determinar la factibilidad económica y financiera. El autor concluyó que existe un entorno favorable para la creación de empresas de esta clase de servicios.

Este estudio de grado se relaciona con el plan de negocio en curso, ya que propone un plan de marketing de cómo mercadear estos servicios entre el segmento de las microempresas considerando que sus propietarios son escépticos en cuánto los beneficios que la tecnología puede aportar a sus negocios.

Quintana, S (2013) en el estudio que realizó de “Business Intelligence en las empresas chilenas”, tenía como fin dar a conocer el grado de uso de sistemas de Business Intelligence dentro de las empresas chilenas. Buscaba revelar el uso que se le da a los sistemas y su respectiva valoración por parte de los trabajadores, finalmente concluyo que existía conocimiento sobre en qué consiste las Business Intelligence, junto a ello quedo en evidencia que la frecuencia de uso es baja.

Este estudio se relaciona con el trabajo actual respecto al poco interés de los empresarios para operar con la Inteligencia de negocios y lo necesario que con el conocimiento que los empresarios lo puedan usar en la toma de decisiones.

Montanares, L (2016) determino en su “Plan de negocio para brindar servicios de tecnología de la información y comunicaciones (TIC) para la industria financiera” el objetivo era el desarrollar un plan estratégico y planes funcionales para la oferta de servicios profesionales en TIC. Concluyo que a pesar de una alta competitividad era posible competir en base a productos o servicios diferenciados.

Este plan se relaciona con este trabajo pues evidencia la gran necesidad de productos y servicios en el campo tecnológico y que debe realizarse estrategias enfocadas a un negocio diferenciado con otras tecnologías.

García, R & Bedoya, C (2011) en su “Plan de negocios para una empresa prestadora del servicio de plataforma Web a usuarios no expertos y/o no poseedores de sistemas informáticos para procesamiento de pedidos a domicilio” desarrollo en este proyecto el analizar o evaluar la implementación de una plataforma web para que los restaurantes pequeños y medianos puedan ofrecer sus productos vía web y para que las personas de las ciudades puedan acceder a un solo sitio donde encuentren todo tipo de comidas y donde puedan realizar los pedidos de forma rápida, segura y confiable vía internet. Al concluir el estudio se encontró que existía acogida por parte de los restaurantes de la ciudad quienes veían como una oportunidad el poder ofrecer sus productos por internet y ampliar así los canales de comercialización.

Este plan se relaciona con nuestro trabajo debido a que en varios negocios del sector Pymes están interesados en buscar maneras de ampliar sus canales de comercialización, pero desconocen cómo llegar a los clientes mayormente interesados.

Según Sarango, M (2014), en su trabajo tenía como objetivo general demostrar el beneficio que generaría la implementación de Inteligencias de Negocios en un proceso del área de ventas para una empresa de consumo masivo. El autor concluye que era esencial involucrar al capital humano, cultura corporativa y procesos de conocimiento. También menciono que los colaboradores al principio tenían rechazo, pero conforme comprobaron los beneficios mostraron interés y cooperación.

Este trabajo se relaciona con el proyecto actual debido a que evidencia la necesidad de involucrar al capital humano para obtener los resultados esperados.

Lozano, M (2011) buscaba en su tesis sobre la Inteligencia de Negocios como una alternativa para la toma de decisiones. El autor concluyo que para utilizar la inteligencia de negocios en la empresa se requirió la documentación de las acciones correctivas y preventivas, y el estudio realizado permitió desarrollar base teóricas sobre la inteligencia de negocios.

Este estudio se relaciona con este plan de negocios pues ve la necesidad de desarrollar la inteligencia de negocios en las PYMES para obtener mejores decisiones en lo referente a las mejoras de sus actividades.

Tabla 1.

Marco Referencial

Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
2015	Micle, R	Plan de Empresa para la puesta en marcha de una start up: Numerica Analytics	Universidad Politécnica de Valéncia	https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53226/PFC-RalucaMicle.pdf?sequence=1
2015	Peña, F & Carvajal, J	Modelo y plan de negocio para proveer productos y servicios basados en Big Data a empresas del sector farmaceutico	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2438/1/Pe%C3%B1aLozanoFabianCamilo2015.pdf
2012	Mancilla, P	Plan de negocio de una empresa de tecnologías de la información	Universidad de Chile	http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112001/cf-mancilla_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2016	Llopis, J	Empresa dedicada a las nuevas tecnologías (Impresoras 3D)	Universidad Politécnica de Valéncia	https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/74469/LLOPIS%20-%20PLAN%20DE%20EMPRESA%20DEDICADA%20A%20LAS%20NUEVAS%20TECNOLOGIAS%20%28IMPRESORAS%203D%29.pdf?sequence=2
2016	Acosta, A	Plan de Negocios para la creación de una empresa desarrolladora de Software de Gestión de Información para pequeñas y medianas empresas	Universidad de las Americas	http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5085/1/UDLA-EC-TIC-2016-05.pdf
2013	Quintana, S	Business Intelligence en las empresas chilenas	Universidad de Chile	http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112196/Quintana%2C%20Sebasti%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2016	Montanares, L	Plan de negocio para brindar servicios de tecnología de la información y comunicaciones para la industria financiera	Universidad de Chile	http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143662/Plan-de-negocio-para-brindar-servicios-de-tecnolog%C3%ADa-de-la-informaci%C3%B3n-y-comunicaciones-para-la-industria.pdf?sequence=1
2011	Garcia, R & Bedoya, C	Plan de negocios para una empresa prestadora del servicio de plataforma Web a usuarios no expertos y/o no poseedores de sistemas informáticos para procesamiento de pedidos a domicilio	Universidad de Medellin	http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8204/3/CD-0247.pdf

2014	Sarango, M	La inteligencia de negocios como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, aplicación a un caso de estudio	Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador	http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4186/1/T1497-MBA-Sarango-La%20inteligencia.pdf
2011	Lozano, M	Inteligencia de Negocios: Una opción ante la toma racional de decisiones responsables	Universidad Autónoma de Manizales	http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/606/1/TESIS%20W.pdf

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Inteligencia de negocios: Definición

El Data Warehouse Institute (2014), lo indica “Como la combinación de tecnología, herramientas y procesos que posibilitan la transformación de datos almacenados en información.” El conocimiento obtenido es direccionado a un plan o una estrategia comercial. Toda estrategia empresarial debe considerar la inteligencia de negocio, dado que permite la optimización del uso de los recursos, poder monitorear la realización de los objetivos empresariales y la capacidad de tomar idóneas decisiones que significarán mejores resultados.

El propósito de la inteligencia de negocio como estrategia comercial es incrementar la competitividad del negocio o el rendimiento de la empresa, por medio de la organización de sus datos históricos (operaciones diarias o transacciones), usualmente almacenadas en un Data Warehouse corporativo.

Petrovic (2013) la define como: “La técnica que integra los datos de toda la empresa en un solo almacén desde donde los usuarios pueden hacer cualquier tipo de consulta para extraer y analizar los datos existentes” (p.42). Por lo que la inteligencia de negocios consiste en la conservación de los datos para que los usuarios finales tengan acceso a ella y puedan tomar sus decisiones fundamentadas en el análisis de los mismos.

La inteligencia de negocios involucra:

Una serie de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permitan agrupar, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa de la compañía) en información estructurada, para su explotación directa (reporting, análisis

OLTP/OLAP, alertas.) o para sus análisis y conversión en conocimiento, proporcionando así soporte a la toma de decisiones (Howson, 2014, p26).

Entre las razones por las cuáles se deben considerar las técnicas de inteligencia de negocio están:

Las empresas cuentan con datos pero no con información: Toda empresa almacena los datos de clientes, fuerza laboral, áreas de trabajo, montos de compras y ventas, entre otras aplicaciones, sistemas financieros o base de datos. El que las empresas cuenten con base de datos no representa una gran ventaja sobre la competencia. Es necesario que la empresa ahonde el nivel de conocimiento de sus clientes, fuerza laboral, operaciones entre sí, contar con la capacidad de hallar patrones de comportamientos, monitorear, rastrear, entender, administrar y contestar aquellas interrogantes que posibiliten maximizar el rendimiento de la empresa.

Fragmentación: Las empresas cuentan con aplicaciones independientes a través de todos los departamentos pero no cuenta con una visión global de la empresa. Debido a la incapacidad de las herramientas de inteligencia de negocio de integrar fuentes de datos heterogéneas. Esta situación restringe la toma de decisiones importantes sin considerar todos los elementos que no se pueden prescindir a la mano. Esta fragmentación genera lo que se denomina diferentes versiones de la verdad. La administración requiere informes de los diferentes departamentos obteniendo varios resultados del mismo informe. La labor ya no es solamente contar con el informe sino argumentar de dónde y qué condiciones se consideraron para la redacción de este documento.

Manipulación manual: Las herramientas de inteligencia de negocios y/o reportes que no son la más confiables han servido mucho en el análisis de negocios e informes. Esto ha resultado en la exportación de datos a diferentes herramientas que

desembocan “En un proceso lento, costoso, duplicación de trabajo, poca confiabilidad en los informes, propenso a errores y sujetos a interpretación individual” (ORACLE COMPANY, 2016, p.1)

Poca agilidad: El rendimiento empresarial bajo es una consecuencia de no contar con información, la fragmentación y la manipulación manual. Por tanto, se requiere de una herramienta ágil que se acople a las necesidades del negocio.

2.3.1.1. Beneficios de la inteligencia de negocios.

Entre los beneficios que proporciona una solución de inteligencia de negocio están:

Manejo del crecimiento: Con qué agilidad los procesos de la empresa pueden enfrentar los cambios y las necesidades puntuales de la organización.

Control de costos: No tener un control adecuado de los costos de la empresa es una causa para que las empresas consideren adoptar una solución de inteligencia de negocios, para contar con la capacidad de valorar sus gastos y poder ver éstos a un nivel de detalle que identifique la línea de negocio, producto, centro de costo, etc.

Comprender mejor a los clientes: A partir de la información almacenada por las empresas, ésta debe ser transformada en conocimiento y este conocimiento enfocado a una gestión comercial que signifique algún tipo de ganancia para la organización.

Poder planificar

Ventas cruzadas, ventas incrementales, retención de clientes, anticipar nuevas oportunidades, medición de efectividad de campañas e identificar los patrones de compras y/o comportamiento de los clientes hacen de la inteligencia de negocios un elemento vital para lograr los objetivos de la empresa (ORACLE COMPANY, 2016, p.2).

Indicadores de gestión: Contar con indicadores de gestión como de: Monitoreo de los procesos críticos de negocio y las actividades empleando métricas que proporcionen una alerta sobre un problema potencial o alguna gestión que se deba efectuar. De Análisis del origen de los problemas estudiando la información de múltiples perspectivas en varios niveles de detalles. De Administración de recursos y procesos para dirigir la toma de decisiones, optimizar el desempeño.

2.3.1.2. Tipos de herramientas de la inteligencia de negocios.

Están las siguientes:

1. Herramientas para la gestión de datos

Posibilitan la depuración y estandarización de datos de procedencia diversa hasta su extracción, transformación y traslado a un determinado sistema (Caralt, 2014,p.36).

2. Las aplicaciones para descubrir nuevos datos

Permiten recopilar y evaluar nueva información (data mining o minería de datos), y aplicar sobre esa información nueva o sobre la ya disponible técnicas de análisis predictivo para realizar proyecciones de futuro (Caralt, 2014,p.36).

3. Herramientas de reporting

Una vez recopilada y tratada toda esa información preexistente o nueva, ayudan a las empresas a visualizarla de manera gráfica e intuitiva. También sirven para integrarla en cuadros de mando que midan si se cumplen o no determinados KPIs, o pueden incluso generar todo tipo de informes de reporting (Caralt, 2014,p.36).

Figura 1. *Tipos de Herramientas*

Elaborador por: Abril Camacho, I (2018)

2.3.1.3. Arquitectura de inteligencia de negocios.

Consta de diferentes fuentes de datos (cubos essbase, base de datos, Oracle, Sql Server, mainframe, archivos planos, archivos xml, hojas de Excel, etc.) que pueden emplearse en la extracción de los datos múltiples de fuentes simultáneamente.

Posteriormente, se efectúa el proceso de extracción, transformación y carga (ETL). Aquí se definen las fuentes heterogéneas que campos se van a emplear, si requieren algún tipo de modificación y/o transformación y donde se debe ubicar esos datos, como “mapping” se conoce este proceso. El repositorio de datos y la interfase de acceso al usuario, que permite la habilitación de los componentes, administrar consultas, monitoreo de procesos, cálculos, métricas. La interfase de acceso a usuarios permite interactuar con los datos, representando gráficamente los resultados de las consultas y los indicadores de gestión que fueron elaborados.



Figura 2. *Arquitectura de Inteligencia de Negocios*

Fuente: https://www.sinnexus.com/business_intelligence/arquitectura.aspx

2.3.2. Plan de negocio: Definición

Es un documento que delinea la empresa, la idea de negocio o el proyecto que un emprendedor que procura llevar a cabo y sus circunstancias. En este plan, el emprendedor refleja sus ideas de manera organizada y atrayente, debe reflejar su entusiasmo por hacer realidad su idea de negocio. Por medio del plan de negocio se deberá transmitir y captar potenciales inversionistas.

El desarrollo de un plan de negocio abarca dos objetivos concretos:

Permite al inversionista efectuar un exhaustivo estudio de mercado que le proporcione los datos necesarios para efectuar un preciso posicionamiento del proyecto y para establecer con certeza la viabilidad de implementarlo. Además, el plan de negocio llevará a cabo las medidas estratégicas necesarias en cada departamento funcional para alcanzar los objetivos que se han fijados en el plan. Una vez en marcha, el plan de negocio será una herramienta interna que posibilitará la evaluación de la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario vaticinado, y como una importantísima fuente de información para la realización de presupuestos e informes.

Su versión reducida (Resumen ejecutivo), sirve como una tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante futuros inversionistas, entidades bancarias, organismos estatales y no estatales y otros agentes cuando se requiera recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y financiamiento.

Para Fleitman (2014), señala “Qué es una herramienta fundamental y clave para el éxito en los negocios, que comprende un conjunto de actividades entrelazadas entre sí para su comienzo o expansión del negocio. Así como una guía que impulsa la creación o crecimiento empresarial” (p.148).

La viabilidad financiera y comercial de la idea de negocio se establece dentro de plan de negocio. Estos resultados que se presenten serán fundamentales en la toma de decisiones de los emprendedores e inversionistas.

a. Resumen ejecutivo

Es documento que se entrega a las personas interesadas en el emprendimiento como apéndice de un plan de negocios y que tiene por función resumir en forma breve y concisa en unas dos o menos páginas, el plan de negocio.

El emprendedor en un primer contacto con inversionistas hará la entrega de este documento. Nunca se debe entregar el plan de negocios directamente, por los siguientes motivos:

Se desconoce si el posible inversor le interesa o no la idea de negocio, y por tanto, no desea leer un documento que pueda exceder más de 100 páginas.

Se desconoce al futuro inversor (podría ser incluso un potencial competidor) y no se entregará el plan de negocio a cualquiera.

La forma más fácil y efectiva de efectuar un resumen ejecutivo es plantearlo en forma de FAQs (Frequently Asked Questions), es decir, bajo el formato de un cuestionario de preguntas que pueden plantearse nuestros potenciales inversionistas y que deben ser respondidas en tres líneas como máximo.

Tabla 2.

Plan de negocio

Plan de Negocio			
Resumen ejecutivo	Inquietudes que debe responder	Información de la empresa	Información sobre los emprendedores
	¿Qué dificultades se han identificado?	Razón social	Información personal de los emprendedores
	¿De qué se trata el proyecto?	Sector de negocio donde va a operar	Formación académica adquirida
	¿Cómo se generarán las utilidades?	Localización de la empresa	Experiencia profesional y/o laboral desarrollada.
	¿En qué tiempo se alcanza el punto de equilibrio?	Inicio de actividades	
	¿Cuáles serán los resultados económicos?	Forma jurídica de la compañía.	
	¿Qué equipo de personas lo efectuará?		
	¿Por qué se cree que será exitoso?		

Elaborador por: Abril Camacho, I (2018)

Una vez finalizado el Plan de Negocios, se puede conocer si es claro y efectivo por medio de las siguientes acciones:

Probar con personas no vinculadas con el negocio y sin experiencia.

Solicitar a estas personas una vez de haber leído pausadamente el resumen ejecutivo, le comenten sobre el proyecto y si éste les causó una muy buena impresión. Esto permitirá saber si los ha motivado como para que planteen preguntas sobre del detalle y no sobre generalidades básicas.

Pedir a éstas personas que de forma clara y concisa le manifiesten ¿Qué les agradó del escrito y que no les agradó?, ¿Si está clara la propuesta?, ¿Es interesante el texto?, ¿De qué forma se podría mejorar el documento?, ¿Se han identificado en qué áreas presentan dudas o escepticismo?, etc.

b. Descripción del negocio

En este punto se debe mencionar los siguientes aspectos:

Describir el entorno en que el nuevo negocio operará

El mercado objetivo y su potencial: Establecer cuál es el mercado meta, y tratar de cuantificarlo en la descripción del negocio. Qué clase de bienes o servicios se ofrecerá a los diferentes segmentos que integran el mercado meta. Se puede indicar la renta per cápita de esta población.

Definir al cliente objetivo

Se trata de acotar todo lo posible de los clientes en la descripción de tu negocio.

Detallar a los proveedores

Quiénes son. Por qué razones son estos y no otros. ¿Cómo se les cancela sus facturas?, ¿de contado, a plazo de 30, 60 días?, ¿en qué tiempo entregan los insumos solicitados?, ¿cómo se efectúan las órdenes de compra, vía internet o por programa informático de compras integrado con el proveedor?

Promover los productos y servicios que se ofrece

Hacer una breve descripción de los bienes y servicios que se ofrece, no se debe dar características técnicas en este punto. Dar una explicación sobre qué problema soluciona cada uno de ellos.

La tecnología o maquinarias que se emplea en el proceso productivo

Detallar brevemente los equipos y maquinarias que se requieren para la fabricación y conservación del producto.

Marketing y ventas

Describir los puntos de venta, cuál será la política de venta y de precio y de qué manera se dará a conocer el producto o servicio, si se va asignar recursos económicos para efectuar publicidad. Si se va a contar con una red de venta darla a conocer.

Distribución

¿Cuáles serán los canales de distribución del producto?, ¿Será en un punto de venta con ubicación específica?, ¿Por comercio electrónico?, ¿Se contratará una fuerza de ventas?, etc.

Gestión del proyecto

¿El proyecto se gestionará día a día o el propietario pondrá el dinero y otra persona trabajará en ese día a día? De ser así ¿cuál es el rol de cada uno de ellos?, ¿Ambos trabajarán en el proyecto o uno sólo trabaja y los demás son inversionistas?, ¿Cuál es el perfil profesional de los socios que gestionarán el proyecto?

En definitiva, se trata de hacer despuntar la idea de negocio, el concepto del negocio mismo, la actividad que se ejecutará para satisfacer las necesidades del mercado. Incluye de forma corta pero informativa los antecedentes, la naturaleza básica, el objetivo del negocio y el por qué éste será exitoso.

c. Análisis del mercado

La finalidad de este estudio es averiguar la respuesta del mercado ante un producto o servicio, con el propósito de plantear la estrategia de marketing más idónea. Comprende un análisis del mercado o entorno donde se ejecutará la idea de negocio, la demanda, la oferta, la mezcla de marketing o estrategia comercial, dentro

del cual se analizarán las variables de marketing mix: producto, precio, canales de distribución y la promoción o publicidad.

Los objetivos del estudio de mercado están los siguientes: (Sapag, 2013,p.11)

- Estudiar le mercado de proveedores de materias primas y demás recursos necesarios para el proceso productivo.
- Examinar el mercado competidor, es decir, todas las empresas que están dentro del sector económico o industria en la que se llevará a cabo la idea de negocio.
- Entender las características del medio externo o internacional que pueden influir en el desempeño del proyecto.
- Identificar los probables efectos que pueden tener los factores económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos, competitivos y político – legales del macroentorno, sobre las acciones que se van a implementar en el futuro.
- Caracterizar al cliente o consumidor potencial del producto o servicio a causa de una previa segmentación de mercado.
- Demarcar la zona geográfica que va atender el proyecto.
- Estimar el comportamiento futuro de la demanda y oferta de bienes y servicios del proyecto.
- Planear la estrategia de comercialización más idónea a la naturaleza del bien y servicio del proyecto y a las características del consumidor.
- Precisar las características generales del bien o servicio que se ofrecerá.
- Establecer la demanda de bienes y servicios provenientes de la empresa del proyecto que los consumidores estarían dispuestos a comprar.

- Valorar los precios a los cuales los consumidores estarían dispuestos a comprar el bien y los fabricantes a ofrecerlo.
- Especificar el canal de distribución más conveniente.
- Detallar la promoción y publicidad que se encargará de la comunicación del posicionamiento del producto o servicio a los clientes o consumidores.

Sapag (2013) establece cinco pasos básicos en la realización de un estudio de mercado:

Tabla 3.

Pasos básicos en la realización de un estudio de mercado

a) Definición del problema	b) Necesidades y fuentes de información	c) Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos
<p>Se debe tener conocimiento pleno de la situación y del asunto que se tratará. De no ser así el planteamiento de solución será incorrecto, con las que se tomará decisiones y se diseñaran estrategias incorrectas.</p> <p>Existirá siempre más de una alternativa de solución, donde cada una de éstas conducirá a una situación específica. “Por tanto, se debe decidir hacia donde se quiere llegar con el proyecto de negocio, el curso de acción a seguir y por supuesto, medir las posibles consecuencias de cada una de estas alternativas de solución” (Sapag, 2013,p.22).</p>	<p>Se cuenta con dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias, que consiste en investigación de campo a través de encuestas y otros, produciendo información relevante para el estudio en cuestión. Y las fuentes secundarias, en las que se recolecta toda la información existente sobre el tema, ya sea, de estadísticas gubernamentales, de tipo privada o internas de la misma compañía. Se hace necesario con toda la información existente en el mercado y con esa base decidir dónde efectuar la investigación.</p>	<p>Se necesitará un tratamiento distinto para ambos tipos de información: recopilación y tratamiento estadístico de los datos.</p>
d) Procesamiento y análisis de los datos		e) Informe
<p>La información recolectada es sometida a procesamiento y análisis estadístico. El propósito es, que la información recopilada sea convertida en información útil y confiable, que se pueda emplear como base y apoyo en la toma de decisiones.</p>		<p>Este debe ser veraz y oportuno, en el que se detallen los resultados y conclusiones logradas a partir de la información recopilada.</p>

Elaborador por: Abril Camacho, I (2018)

d. Planeamiento estratégico

Sobre este documento escrito se comparan los objetivos de una compañía con las necesidades del mercado. Pese a que un plan estratégico contiene elementos similares a un plan tradicional, el plan estratégico necesita de una planificación un paso más allá, dado que no solamente define los objetivos de la empresa, sino que los emplea para sacar utilidad de las oportunidades de negocios disponibles. Esto se consigue con un estudio cuidadoso de una industria de negocio en particular y sobre las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de las necesidades de la industria por la empresa.

El fin del plan estratégico es esbozar la ruta que se van a seguir para lograr las metas y establecer la forma en que esas decisiones se conviertan en acciones. Pero previamente, al establecimiento de esta ruta, se debe:

- Estudiar y definir las características de la compañía.
- Considerar los puntos fuertes y detectar las probables amenazas que puedan representar un problema.
- Reflexionar de cuáles son los objetivos de la empresa y mejoras que se deben efectuar para lograrlos.
- El plan estratégico debe contener los siguientes elementos:

e. Presentación

Se debe definir dónde se encuentra la empresa y a dónde se quiere llegar efectivamente. Es necesario que la empresa conozca de donde parte y qué metas quiere lograr para poder trazar la estrategia más idónea para conseguir sus fines.

f. Misión, valores y valores

Estos tres elementos son la razón de ser de la compañía. Por medio de ellos se establecen el propósito y la manera de hacer las cosas en la compañía.

Donde la misión describe el motivo por el que la empresa existe, cuál es su finalidad, su cometido concreto.

La visión define, de forma más concreta, qué metas quiere conseguir la empresa en un plazo determinado.

Los valores, por su parte, que principios sustentan la empresa y que serán el sustento de su actuación.

g. Análisis de empresa y el entorno

El análisis previo es fundamental en el diseño de estrategias que permitirán lograr los objetivos. Es necesario conocer la situación tanto de la compañía como del entorno en el que se localiza.

Por medio del análisis interno, las empresas deben investigar, de forma especial, en los procesos que se ejecutan. El fin de este estudio será la detección de los aspectos positivos de la compañía, para sacar el máximo beneficio, e identificar aquellos en los que se debería mejorar.

Las organizaciones a través del análisis externo conocen cómo los cambios tecnológicos, el mercado o la situación social, política o económica pueden afectar, tanto negativamente como positivamente, a la situación de la compañía.

Para efectuar el análisis interno se cuenta con diversos y efectivos métodos, entre los que sobresalen el análisis FODA, el diagrama de las 5 fuerzas de Porter o la matriz BCG, entre otras.

h. Estrategia de comercialización y ventas

Kothler (2013) indica que “Son acciones que se efectúan para lograr determinados objetivos de marketing” (p.31) como pueden ser el ingreso de un nuevo producto o aumentar la cartera de clientes de un negocio, etc.

En la determinación de las estrategias o acciones de marketing, no solamente se deben considerar la capacidad de la empresa, los objetivos y recursos, sino que es importantísimo como bien al público objetivo.

Se debe considerar también el análisis de la competencia, dado que puede permitir aprovechar sus debilidades o emplear aquellas estrategias que les dan resultados.

Las estrategias de marketing se agrupan en cuatro tipos y se lo definen tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 4.

Estrategia de comercialización y ventas

Estrategia de comercialización y ventas		
Estrategias	Producto	Precio
	Son las acciones que se implementarán a lo largo de un período de tiempo especificado en relación a dicho bien o servicio (Cruz, 2014, p.31).	Son los lineamientos a seguir por las empresas al momento de fijar el precio o tarifas de los productos o servicios que ofrecen (Serrano, 2014, p.43).
	Distribución	Comunicación
	Son todas aquellas acciones comerciales que efectúa la empresa para que el producto sea encontrado por el cliente en los puntos de venta (Kothler, 2013,p.33).	Es una serie de decisiones y acciones programadas por parte de la empresa para comunicar de una forma efectiva a un mercado de clientes, en base a unos intereses concretos (Lamb & Hair, 2013, p.42).

Elaborador por: Abril Camacho, I (2018)

i. Análisis del proceso productivo

Mamani, Guidi y Espinoza (2017) definen al proceso productivo como “Una herramienta metodológica que permite a cualquier tipo de empresa, generar información de tipo productivo, le ayuda a organizar y a tomar decisiones sobre su producción en respuesta a la demanda de mercado” (p.6). La información proporcionada por el plan productivo es referente a la disponibilidad de recursos, a

las acciones productivas y sus costos, al ser generada de forma participativa permitirá a la empresa saber sus limitaciones y ventajas productivas y delinear en base a ellas acciones inmediatas y de común acuerdo en respuesta a la demanda del mercado.

Entre los fines de contar con plan productivo están:

- Permite organizar el sistema productivo y hacerlo más eficiente para responder al mercado.
- Aportar con información productiva al Plan de Negocios (Mamani y Guidi, 2017, p.7).

Los elementos necesarios para establecer un proceso productivo son:

- Definir el flujo de operación del bien o servicio.
- Establecer los estándares de calidad.
- Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad (Weinberger, 2014,p.54).

Las etapas del proceso productivo dentro de una empresa son:

Diseño del proceso: A partir de una reunión del equipo de trabajo se efectúa una sesión de “lluvia de ideas” donde se define cómo se presentará y comercializará el producto o bien. Con todas las ideas ordenadas, se van elaborando los bocetos y diseños hasta que, finalmente, se logra y decide el definitivo, el que se ofertará en el mercado.

Producción: En esta fase se procede a la transformación de materias primas hasta conseguir el producto final o servicio final.

Distribución de productos: En esta fase se procede a la colocación del producto o servicio en el mercado. De varias formas puede hacerse la distribución de

los productos. La empresa seleccionará aquel que vaya más acorde a su filosofía y tipo de producto.

De tres clases pueden ser los procesos productivos:

Como proceso lineal y determina la producción de un bien o servicio específico, lo que incrementa los niveles de producción del mismo y por ende requiere que sus empleados alcancen niveles de eficiencia elevados. Se crea una administración, para que el proceso se mantenga, donde la misma alcanza la creación de un sistema de emergencia preventivo que disminuya el tiempo de reparación de los equipos o elementos involucrados.

El proceso intermitente el que efectúa la producción de cantidades o lotes en intervalos diferentes y que atenderá las demandas específicas de cada punto de distribución según necesite.

El proceso por proyecto, donde la producción se efectúa en sitios determinados para producir elementos con características únicas.

j. Análisis económico - financiero

Consiste en el empleo de una serie de técnicas aplicadas para el diagnóstico de la situación y perspectivas de la naciente compañía con el propósito de poder tomar decisiones idóneas en el momento preciso.

El éxito o fracaso financiero de la idea negocio será previsible a través del análisis económico – financiero, así también, indicará de cuáles son las dificultades que se puedan presentar al proyecto.

El plan debe cumplir tres requisitos:

- Lograr beneficios es el objetivo de la empresa.
- Para financiar la inversión inicial se debe tener capital por ese mismo monto como mínimo.

- Contar con la liquidez suficiente para afrontar el pago de las obligaciones de la empresa, es decir, tener una tesorería un saldo positivo.

El Análisis Económico – Financiero debe responder las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el monto que se necesita para poner en marcha la empresa?
- ¿De qué forma se van a cubrir los gastos operativos con los ingresos generados?
- ¿Cómo se pagarán los fondos prestados?
- ¿Será el negocio rentable?

El fin del último del Análisis Económico – Financiero es mostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Sus apartados son:

Necesidades financieras del proyecto: Presupuestar las necesidades de recursos financieros para iniciar las operaciones y funcionamiento de la empresa.

Identificación de fuentes de financiación: ¿Cuál será el porcentaje de aportación de recursos del emprendedor, de los inversionistas externos?

Proyecciones financieras: De ingresos de tesorería, de cuentas de resultados, de balances.

Análisis de la viabilidad del proyecto: Cuantificar la rentabilidad, analizar la solvencia

Son tres los informes financieros que se emplean para mostrar los rendimientos y la situación contable de una empresa desde el punto de vista económico y financiero.

El *Balance General* presenta contablemente los activos (lo que posee la empresa), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

Los activos comprenden los bienes e inversiones de la empresa. Estos se clasifican en:

Activos fijos: Inversiones efectuadas a largo/medio plazo en estructura permanente de la empresa.

Activo circulante: Inversiones realizadas a corto plazo necesarias para la actividad diaria del negocio.

Pasivo: comprenden las obligaciones de la empresa, es decir, las diversas fuentes de financiamiento de las inversiones reflejadas en el activo. Donde los recursos propios corresponden al capital aportado por los accionistas y el acumulado de las utilidades logradas por la empresa. Los recursos ajenos que pueden ser exigible a largo plazo/medio plazo o exigible a corto plazo. El pasivo fijo corresponde a los recursos propios y los recursos ajenos a largo/medio plazo y el exigible a corto plazo el pasivo circulante.

El *Estado de Resultado:* Presenta los ingresos logrados, los gastos en el momento en que se efectúan y como consecuencia, la utilidad o pérdida que ha provocado la empresa en dicho período de tiempo.

El *Flujo de Caja:* Presenta las variaciones de ingresos y salidas de efectivo, en un período determinado por la compañía. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un período determinado y, por tanto, constituye un indicador de la liquidez del negocio.

El *análisis de punto de equilibrio* determina la cantidad de ingresos que se requiere para lograr cubrir los gastos antes que pueda alcanzar una ganancia el negocio.

2.3.3. Evaluación financiera

Su finalidad es la determinar los niveles de rentabilidad de un proyecto para lo cual se procede a comparar los ingresos que genera el proyecto con los costos que se dan considerando el costo de oportunidad de los recursos económicos.

Las principales técnicas de evaluación financiera son:

Valor Actual Neto (VAN)

“Es una técnica de evaluación financiera que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto para determinar si esa inversión es financieramente rentable o no. Se lo denomina también como Valor Presente Neto (VPN)” (Block, 2014, p.38).

Los criterios de decisión del Valor Actual Netos son los siguientes:

$VAN < 0$ el proyecto no es rentable.

$VAN = 0$ el proyecto es rentable.

$VAN > 0$ el proyecto es rentable (Universidad ESAN, 2017).

La tasa que se utiliza para descontar los flujos de caja proyectados es la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

TMAR: $i + f + if$ (Baca, 2014, p .65) donde:

i: inflación

f: premio al riesgo de invertir

Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Es la tasa de rentabilidad que genera una inversión, tomando en cuenta el porcentaje de pérdida o ganancias que logrará dicho negocio para los montos invertidos” (Block, 2014,p.38).

Los criterios de decisión de la Tasa Interna de Retorno (TIR) son los siguientes:

$TIR < TMAR$ el proyecto no es rentable.

$TIR > TMAR$ el proyecto es rentable (Universidad ESAN, 2017).

2.3.4. Análisis FODA

“Es un análisis que se emplea en las empresas para evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su propósito es el estudio estratégico de la empresa en el mercado” (Fred, 2014, p.53).

En la figura 3 se presenta la matriz FODA.



Figura 3. *Foda.*

Fuente: Libro de Administración de Scot Snell

2.3.5. Análisis PESTEL

Parada (2014) lo define como “Una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una empresa por medio del análisis de una serie de factores externos” (p.65).

En la figura 4 se presenta la matriz PESTEL



Figura 4. *Análisis PESTEL*

Fuente: Libro de Administración de Scot Snell

2.3.6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Porter (2013) señala que:

Es un modelo de gestión empresarial que analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes por medio del análisis y la identificación. Esto permite a organización conocer a sus competidores que existen en el sector que opera. Así se puede efectuar un análisis con el fin de tomar las acciones pertinentes para hacer frente a la situación (p.65).

Rivalidad entre las empresas: Esta fuerza es una resultante de las otras cuatro fuerzas. Dado el nivel de rivalidad que exista entre los competidores, la rentabilidad que se logre en el sector será alta o baja.

Poder de negociación de los clientes: De existir poco clientes en un mercado, existe el riesgo de que éstos se encuentren bien organizados y se organicen para

ponerse de acuerdo en lo referente a precios que consideran que tienen que pagar. Esto se transforma en una amenaza para la organización.

Poder de negociación de los proveedores: Cuando los proveedores constituyen una amenaza debido a su gran poder de negociación.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Los mercados establecen determinadas barreras para evitar el ingreso de nuevos productos.

Amenaza de productos sustitutos: Cuando en los mercados existen productos muy semejantes entre sí representa una mínima rentabilidad para la mayoría de empresas del sector. En la figura 5 el modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Figura 5. Modelo las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

2.3.7. Cadena de valor

Es una manera de analizar la actividad empresarial por medio de la descomposición de una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades que generan valor. La empresa logra ventaja competitiva cuando desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de manera menos diferenciada o de menor costo que sus rivales. Por

tanto, la cadena de una empresa la conforman todas sus actividades que generan valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor se conforma de las siguientes partes:

Las actividades primarias de la cadena de valor conformadas por actividades de:

- Logística de entrada: recepción y almacenamiento
- Operaciones o producción: procesamiento y transformación
- Logística de salida: distribución
- Marketing y Ventas: canales y comunicación de ventas
- Servicio post-venta: relación directa con el cliente, tras la venta

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras (Consultora SINNAPS, 2019)

Se procede a detallar las actividades primarias de la empresa:

- 1. Logística Interna:** Al tratarse de una empresa de servicios, su logística se centra en cómo se presta el servicio de atención al cliente, los procesos internos de inteligencia de negocios.

Las fases de los procesos de inteligencia de negocios son:

FASE 1: Dirigir y Planear: Recolectar los requerimientos de información concreta de los clientes, así como entender sus diversas necesidades, para posteriormente generar en conjunto con ellos las preguntas que contribuirán en lograr sus objetivos.

FASE 2: Recolección de Información: Extracción desde las diferentes fuentes de información de la empresa, tanto internas como externas, los datos necesarios para encontrar las respuestas a las interrogantes planteadas en la fase 1.

FASE 3: Procesamiento de Datos: Se procede a integrar y cargar los datos en crudo en un formato utilizable para el análisis. Se puede efectuar a través de la creación de una nueva base de datos, agregando datos a una base de datos ya existente o bien consolidando la información.

FASE 4: Análisis y Producción: Se procede al tratamiento de los datos extraídos e integrados, empleando herramientas y técnicas propias de la tecnología inteligencia de negocios, para crear conocimiento. Con lo que se obtendrá las respuestas a las preguntas, mediante la creación de reportes, indicadores de rendimiento, cuadros de mando, gráficos estadísticos, etc.

FASE 5: Difusión: Finalmente, se les entregará al cliente que lo necesite las herramientas necesarias, que les permitirán explorar los datos de forma sencilla e intuitiva.

2. **Logística de salida:** Una solución de inteligencia de negocios genera los siguientes beneficios al cliente que la implemente:

Apoyo en la toma de decisiones: El procesamiento y análisis de los datos de la empresa permite la interpretación del contexto y la toma de decisiones sobre la gestión.

Insights: Lograr el cruce de datos de manera automática y fácil, lo que garantiza el acceso a indicadores antes no conocidos con claridad.

Fraccionamiento de informaciones del negocio: Al contar la empresa con indicadores, la compañía podrá interpretar el dato en varias otras dimensiones de análisis.

Mapeo de perfiles de cada sector: Tener a la mano perfiles de cada sector o de tener una previsibilidad sobre los acontecimientos.

Análisis predictivo: Prever ocurrencias, lo que puede direccionar nuevas inversiones futuras.

Descubrir causas: Detectar la fuente de problemas estructurales, pues es posible el rastreo de las causas de los problemas.

Confiabledad de datos: Los resultados de las soluciones de inteligencia de negocios permiten contar varias visiones de la empresa y la causa de sus problemas.

Optimización de los costos: Al integrar datos clínicos y financieros, que generalmente están en lugares distintos, es posible encontrar tendencias favorables o desfavorables. Una evaluación aislada, no percibe tantas variaciones, pero la solución de inteligencia de negocios lo percibe de manera general y de forma detallada, cuando necesario. Contar con un amplio panorama permite dejar la gestión más ágil y, consecuentemente, asegura la optimización de los costos, servicios y demandas.

Se procede a detallar las *actividades secundarias*:

3. Infraestructura de la organización

El departamento de operaciones es el área central de la empresa en donde se ejecutarán los proyectos de inteligencia de negocios.

El departamento de talento humano que se encarga de la planeación, coordinación, ejecución y prestación de orientaciones técnicas referente a la administración del talento humano, capacitación y entrenamiento, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, fundamentado en políticas de la empresa.

Contabilidad: De carácter externo se contratará a un Contador bajo la modalidad de servicios profesionales prestados.

2.3.8. Matriz Ansoff

Conocida también como matriz producto- mercado, sirve de gran apoyo en la implementación de estrategias empresariales y de marketing estratégico. Esta matriz permite establecer el direccionamiento estratégico de crecimiento de una empresa, por lo que debe ser empleada por aquellas empresas que tienen fijados objetivos de crecimiento.

“La Matriz de Ansoff vincula los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad” (Espinoza R. , 2019). A partir de lo cual se obtiene cuatro cuadrantes sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Espinoza R. , 2019).

2.3.9. Pequeña y Mediana Empresa (PYMES): Definición.

El Instituto de Estadísticas y Censos (2013) lo define “Como el sector empresarial conformado por pequeñas y medianas empresas que según “a su volumen de ventas, capital social, número de empleados, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (p.34).

El Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) clasifica a las empresas, según el volumen de ventas (V) y el número de personas ocupadas (P). La tabla 5 se presenta clasificación de tamaño de empresa.

Tabla 5.

Clasificación de tamaño de empresa

Grande:
• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
Mediana “B”:
• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
Mediana “A”
• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña:
• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa:
• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) (2014).

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

En la figura 6 se presenta la composición del sector privado (número de empresas) por tamaño de empresas en Ecuador.

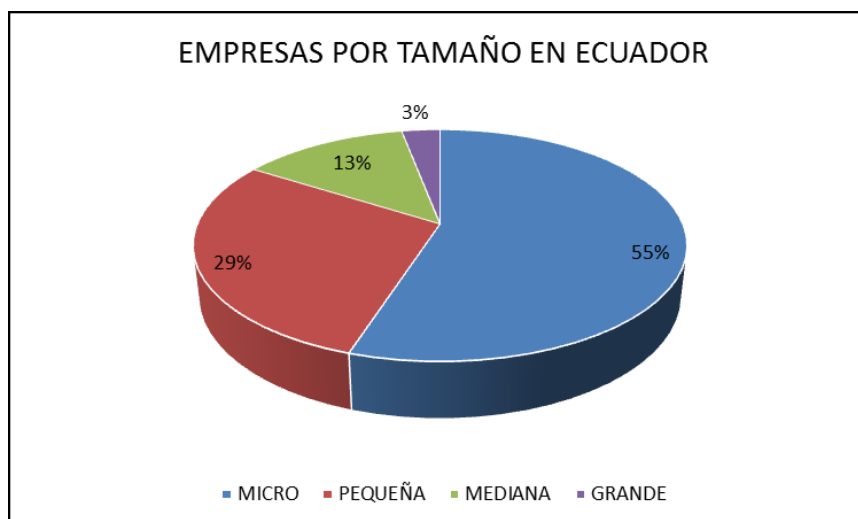


Figura 6. *Composición sector privado (número de empresas) por tamaño de empresa*

Fuente: Revista Ekos (2016).

En la tabla 6 se detallan los principales sectores económicos en los que se desempeñan las empresas pequeñas y medianas:

Tabla 6.

Sectores económicos: Pequeñas y Medianas Empresas

SECTORES ECONÓMICOS: EMPRESAS MEDIANAS	%
Comercio al por mayor y menor	39
Industria Manufacturera	14
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	11
Transporte y Almacenamiento	6
Construcción	6
SECTORES ECONÓMICOS: EMPRESAS PEQUEÑAS	
Comercio al por mayor y menor	29
Actividades Profesionales, Científicas o Técnicas	11
Industria Manufacturera	10
Transporte y Almacenamiento	9
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	7
Construcción	7

Fuente: Revista EKOS. Marzo 2016.

2.4. Marco Conceptual

Base de datos: Es una serie de datos informativos estructurados en un mismo contexto para su aplicación y uso.

Cubo de datos: Estructura de datos que sobrepasa las limitaciones de las bases de datos relacionales y genera un análisis rápido de datos.

ERP: Enterprise Resource Planning. Sistemas de Gestión de Información que integran y automatizan una variedad de prácticas de negocio vinculadas con los aspectos operativos o productivos de una organización.

Estudio de viabilidad: Se trata de recopilar, analizar y evaluar los diversos tipos de información con el fin de determinar si se debe establecer o no un negocio u empresa que conlleve riesgos económicos.

Inteligencia de negocio: Es una serie de tecnologías, métricas procesos y sistemas que una organización o empresa emplea para el control y gestión de su rendimiento empresarial.

Métrica: O denominados también KPIs, indicadores, valores, etc. Son los valores numéricos producidos en una o varias transacciones u operaciones de negocio. Ejemplo: Venta total, costos totales, pagos, etc. Contribuyen a responder a preguntas referentes a importes o cantidades.

Proceso: Es una secuencia de pasos organizado de manera lógica que se dirigen en alcanzar algún resultado específico.

Servicio: Comprende todas las percepciones que están presenta en la mente de un consumidor respecto a una marca.

Tecnología de la información: Son una serie de tecnologías desarrolladas para la gestión de información y su posterior envío de un sitio a otro. Comprenden un abanico de soluciones muy variado. Abarcan las tecnologías para reunir información y restablecerla posteriormente, enviar y recibir información de un sitio a otro, o el procesamiento de información para poder computar resultados y elaborar informes.

2.5. Marco Legal

Los pasos para constituir una empresa en Ecuador utilizando el sistema electrónico de la Superintendencia de Compañías son:

1. Creación de un usuario en portal de la Superintendencia de Compañías e ingresar en la sección de creación electrónica de empresas.
2. Reservación de un nombre para la empresa. Para seleccionar uno se debe ingresar al sistema. Una vez que se ha seleccionado y aprobado el nombre de la compañía, se puede proceder al trámite. Si ha sido rechazado el nombre, se debe seleccionar uno nuevo.
3. Constituir la empresa. Se debe llenar el formulario de constitución en el portal de la Superintendencia de Compañías y adjuntar los documentos solicitados.
4. Efectuar el pago correspondiente en el banco indicado, correspondiente al capital de constitución de la empresa fijado por la Superintendencia de Compañías.
5. Asignación de fecha y hora de firma de la escritura y nombramiento. A continuación, el sistema le asignará un notario que se encargará de validar la información subida en el formulario y los documentos. Si todo está correcto, el notario procederá a establecer fecha y hora para la firma de la escritura y nombramiento.
6. Registro Mercantil. Una vez firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente el record de la nueva empresa al Registro Mercantil donde se validarán algunos datos de la ciudad que corresponda.
7. Emisión de Registro Único de Contribuyentes. Una vez que el Registro Mercantil valida la razón social de la empresa, la Superintendencia de

Compañías creará un registro de expediente que se enviará al SRI y este procederá a la emisión inmediata del número de RUC correspondiente. A continuación, el sistema le notificará que el trámite de constitución ha finalizado. (Weisson, 2016, p. 101)

Requisitos para obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

A continuación los requisitos para obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Personas naturales

1. Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad, de ciudadanía o del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa.
2. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral.
3. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

Sociedades

1. Formulario 01A y 01B.
2. Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención.
3. Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.
4. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.

5. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Registro Patronal en el Sistema de Historia Patronal

A continuación los pasos para el registro patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

1. Ingresar a la página web www.iess.gob.ec (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
2. Ingresar los datos obligatorios que tienen asteriscos.
3. Digitar el número de RUC (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
4. Seleccionar el tipo de empleador (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
5. Posterior a su registro acudir a las oficinas de Historia Laboral del Centro de Atención Universal del IESS a solicitar, la clave de empleador con los siguientes documentos: (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)
6. Solicitud de entrega de clave (impresa de internet) (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
7. Copia del RUC (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
8. Copias de las cédulas de identidad a color del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
9. Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar su retiro (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).

10. Copia de pago de un servicio básico (agua, luz o teléfono) (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
11. Calificación artesanal si es artesano calificado (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).
12. Original de la cédula de ciudadanía (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).

Registro para afiliar empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

A continuación los pasos para afiliar a un empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

1. Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del patrono y del empleado.
2. Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
3. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono del patrono. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)

Pasos para obtener la tasa de habilitación en el Municipio de Guayaquil

1. Debe registrarse como usuario en la página web del Municipio de Guayaquil (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
2. Obtener la consulta de uso de suelo (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
3. Solicitud de la tasa de habilitación (Municipalidad de Guayaquil, 2018).

Previamente al ingreso de su solicitud debe verificar el cumplimiento de los siguientes requisitos básicos, los cuales serán validados o requeridos durante el ingreso de su solicitud:

1. Registrar el establecimiento en el Servicio de Rentas Internas (Municipalidad de Guayaquil, 2018).

2. Uso de Suelo No Negativo para la Actividad Económica (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
3. Contar con el Certificado Definitivo del año vigente del Benemérito Cuerpo de Bomberos (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
4. La Patente Municipal vigente (Municipalidad de Guayaquil, 2018).

En caso de no ser el propietario de la edificación donde realiza la actividad deberá contar con: Contrato de Arrendamiento o Carta de Cesión de Espacio con sus documentos habilitantes (cedula de identidad del arrendador y en caso de Persona Jurídica agregar el Nombramiento como Representante Legal).

1. Certificado de Trampa de Grasa de Interagua (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
2. Sólo para locales que vayan a ser destinados para restaurantes, fuentes de soda, bares, cafés, talleres, industrias, servicientros, lubricadoras, hoteles y establecimientos que tengan cocina (Municipalidad de Guayaquil, 2018)..
3. Se obtiene en las Agencias de Atención al Cliente de Interagua (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
4. Pago de Tasa de Turismo (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
5. Solo para locales en los que se realicen actividades turísticas (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
6. Se obtiene en la Dirección de Turismo en el Palacio Municipal (Municipalidad de Guayaquil, 2018).
7. Pago y obtención de la tasa de habilitación (Municipalidad de Guayaquil, 2018).

Requisitos únicos para la obtención de Registro de Patente Municipal

1. Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil por cada uno de los establecimientos que la persona natural o jurídica posea dentro del Cantón Guayaquil.
2. La última actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC). Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica solicitante. Sólo en el caso de inicio de actividades, las personas jurídicas deberán presentar la Escritura de Constitución correspondiente, así como el nombramiento del representante legal (vigente) y la cédula de ciudadanía y certificado de votación del mismo.
3. Las personas naturales deberán presentar copia de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación.
4. Declaración del Impuesto a la Renta y, a las personas no obligadas a declarar este impuesto, las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, del último ejercicio económico exigible. Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica.
5. Formulario "Solicitud para Registro de Patente Municipal" (No es necesario comprar la Tasa de Trámite Municipal para el pago de Patente, ya que este valor se recaudará con la liquidación de dicho impuesto).
6. Sólo en el caso de que la persona natural o jurídica ejerza el comercio en varios cantones, deberá presentar el desglose de ingresos por cantón firmado por un contador.

Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su fotocopia de cédula de ciudadanía y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio.
(Municipalidad de Guayaquil, 2018)

CAPÍTULO III

Marco metodológico

3.1 Tipo de Investigación

A continuación se detalla el tipo de investigación que se aplicó en la elaboración del plan de negocios propuesto.

Investigación descriptiva:

La investigación descriptiva:

Tuvo como propósito principal describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos. Esta metodología determinó la percepción del cliente de las características del producto, de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Pérez, 2014, p. 84).

Por tanto, se recopiló información teórica y estadística de varias fuentes informativas que permitió la descripción del comportamiento de ciertas variables económicas, empresariales, de costos, etc. Además de obtener información proveniente directamente del mercado al que se pretende satisfacer una necesidad de un servicio especializado. Siendo la encuesta la técnica de investigación que se aplicó.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue: mixto.

Yañez (2014) define al enfoque de la investigación “como la manera en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda

el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar”. El autor estableció los siguientes enfoques de investigación:

Cualitativo: A partir de ideas y opiniones sobre un determinado asunto, se inició el análisis no estadístico de los datos. Esta investigación fue de tipo cualitativo por cuánto se procedió al estudio, análisis e interpretación de la información proveniente de la entrevista.

Cuantitativo: Se fundamenta en el análisis de la información se basa en cantidades y/o dimensiones. El enfoque cuantitativo se aplicó en el procesamiento de información numérica proveniente de la encuesta que se procedió a tabular y presentarla en gráficos estadísticos, el presupuesto de las cantidades de dinero necesaria en la adquisición de activos fijos y diferidos, la proyección de costos, ingresos y ventas y la respectiva evaluación financiera para determinar la viabilidad del plan de negocio.

Mixto: Se combinó los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Lo que se aplicó en el desarrollo de este plan de negocio.

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Roberto y Fernández, Carlos, 2015,p.67)

3.3 Técnicas de investigación

Para Richard L. Sandhusen (2016), “las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo” (p.224).

Basado en lo anterior las técnicas de investigación utilizadas fueron:

La encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios y/o administradores de las empresas con el fin de tener una percepción sobre las posibilidades de éxito del negocio. Se empleó como instrumento el cuestionario de preguntas con respuestas de opción múltiple cuya información será fundamental para el desarrollo de la propuesta.

La entrevista, la misma que fue dirigida a expertos de la rama para determinar en base a su conocimiento y experiencia la factibilidad y viabilidad de este plan de negocio. El instrumento en la entrevista fue el Investigador.

“Es un encuentro de dos o más personas en las que una de ellas es consultado en lo referente a aspectos personales, laborales, sociales, etc” (Tamayo, 2015, p.65).

3.4 Población y muestra

La población de estudio fueron las empresas que pertenecen al segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la parroquia Tarqui del cantón Guayaquil. De acuerdo a información proporcionada por la Cámara de Pequeña y Mediana Empresa del Guayas (CAPIG) fueron

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + pqZ^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = 549 empresas PYMES

p = Probabilidad de éxito= 0,5

q = probabilidad de fracaso= 0,5

Z = Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e =0,05. El error muestral.

$$n = \frac{(549). (1,96)^2. (0,5). (0,5)}{(549 - 1). (0,05)^2 + (0,5). (0,5). (1,96)^2}$$

n = 226 empresas comerciales a encuestar

3.5 Presentación de resultados

3.5.1 Resultados de la encuesta

A continuación la tabulación de los resultados de la encuesta efectuada. Ver Anexo 1 cuestionario de preguntas.

1. Sobre empresas de Inteligencia de Negocios, califique del 1 al 5 señalando con una “X” su conocimiento donde, 1: No Conozco, 2: Casi nada, 3: Regular, 4: Un poco, 5: Si Conozco

Tabla 7.

Conocimiento de inteligencia de negocios

Características	1		2		3		4		5		TOTAL	
¿Sabe usted qué es inteligencia de negocios?	39	17,26%	55	24,34%	26	11,50%	67	29,65%	39	17,26%	226	100%
¿Conoce usted las ventajas que ofrece aplicar herramientas de inteligencia de negocios en el mundo empresarial?	48	21,24%	40	17,70%	32	14,16%	56	24,78%	50	22,12%	226	100%
¿Conoce usted empresas que presten servicios de inteligencia de negocios?	35	15,49%	54	23,89%	76	33,63%	35	15,49%	26	11,50%	226	100%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

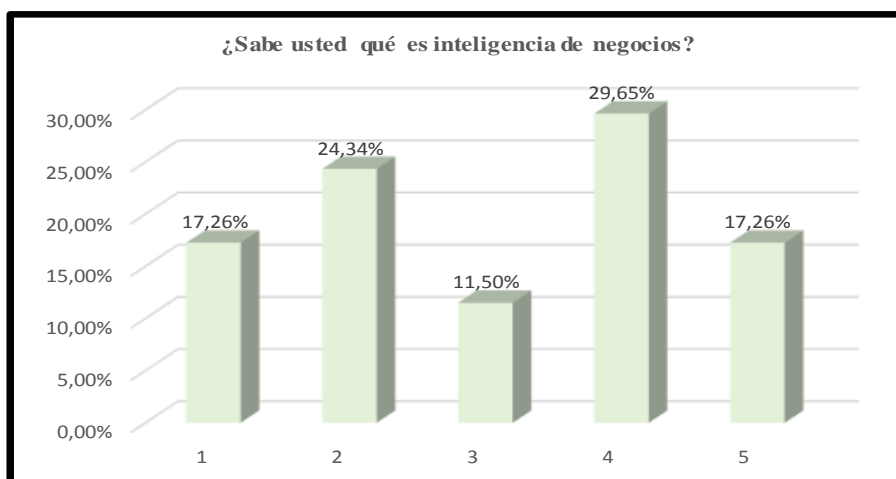


Figura 7. *Conoce de inteligencia de negocios*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 46,91% de los encuestados (un poco y sí conozco) contestó que sí conoce lo que es la inteligencia de negocios como herramienta de gestión de negocios.

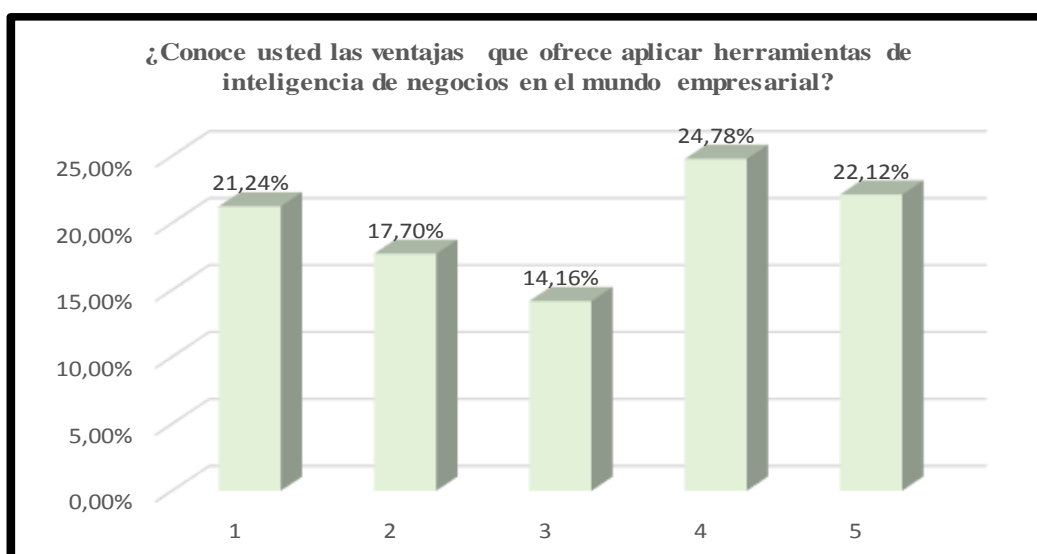


Figura 8. *Conoce de las ventajas de la inteligencia de negocios*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 46,90% de los encuestados (un poco y sí conozco) manifestó que tiene un conocimiento de las herramientas de inteligencia de negocios aplicadas al ámbito empresarial.

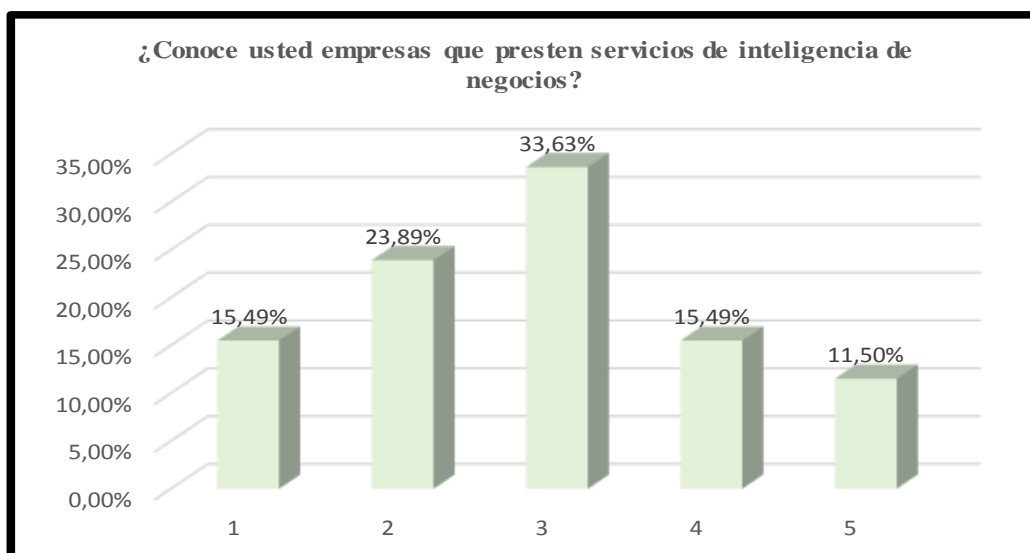


Figura 9. *Conoce de empresas de inteligencia de negocios*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 26,98% de los encuestados señaló que sí conocen y un poco de empresas de negocios asentada en la ciudad.

2. ¿Su negocio cuenta con algún sistema almacenamiento de datos?

Tabla 8.

Almacenamiento de datos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Sí	48	21,24%
No	178	78,76%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

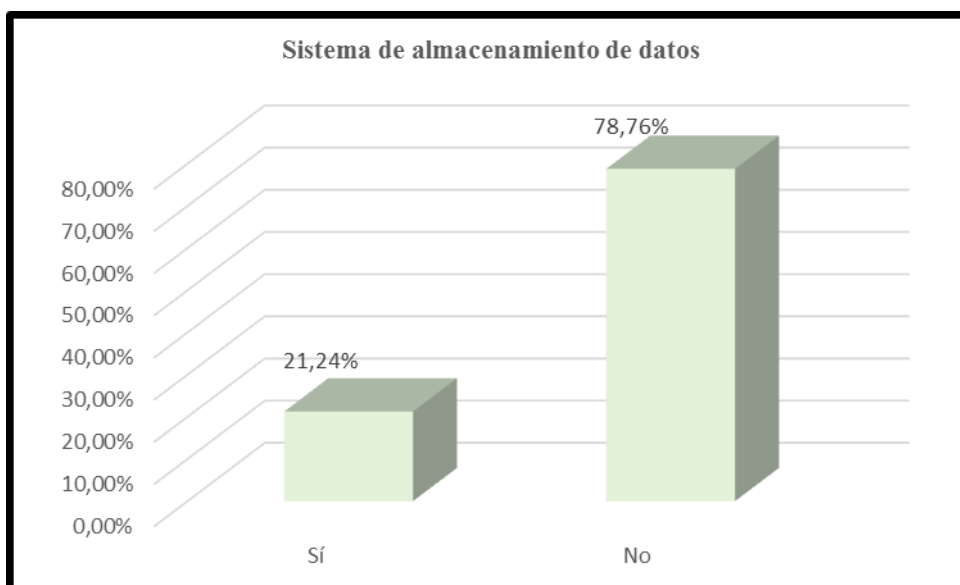


Figura 10. Cuenta con sistema de almacenamiento de datos.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

De acuerdo con los resultados de la encuesta un 78,76% de los encuestados no cuenta con un sistema informático de almacenamiento de datos que les permita contar con un conocimiento del negocio que les permita apoyar la toma de decisiones; mientras que un 21,24% de los encuestados sí cuentan, pero no con las ventajas que ofrece la tecnología de inteligencia de negocios.

3. ¿Considera usted importante en la toma de decisiones empresariales apoyarse en la información que proporcionan los datos del negocio?

Tabla 9.

Toma decisiones en función de datos del negocio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Nada importante	21	9,29%
Poco importante	23	10,18%
Importante	56	24,78%
Muy importante	42	18,58%
Extremadamente importante	84	37,17%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

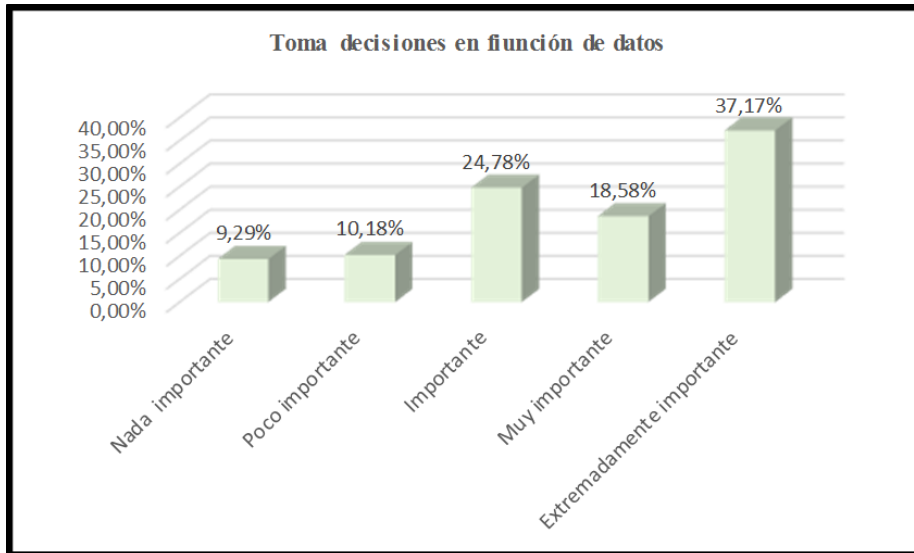


Figura 11. *Toma decisiones en función de datos de negocio*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 80,53% de los encuestados (considerando los que respondieron importante, muy importante y extremadamente importante) le dan importancia a la toma de decisiones, dado que para que una decisión sea efectiva se hace necesario contar con información precisa, clave y de calidad.

4. ¿De aplicar técnicas de inteligencia de negocios o en caso de haberlas aplicado, califique según su nivel de importancia ¿cuál de los siguientes beneficios desea alcanzar en su negocio? donde 1: nada importante, 2: Poco importante, 3: Importante, 4: Muy importante, 5: Extremadamente importante

Tabla 10.

Califique el nivel de importancia de las técnicas de inteligencia de negocios

Características	1		2		3		4		5		TOTAL	
Conocer patrones de comportamiento de clientes	10	4,42%	25	11,06%	88	38,94%	56	24,78%	47	20,80%	226	100%
Incrementar ventas	27	11,95%	32	14,16%	35	15,49%	76	33,63%	56	24,78%	226	100%
Reducir gastos operacionales	22	9,73%	40	17,70%	69	30,53%	56	24,78%	39	17,26%	226	100%
Acelerar el tiempo de análisis	17	7,52%	27	11,95%	56	24,78%	87	38,50%	39	17,26%	226	100%
Poder establecer metas realistas	23	10,18%	42	18,58%	79	34,96%	45	19,91%	37	16,37%	226	100%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

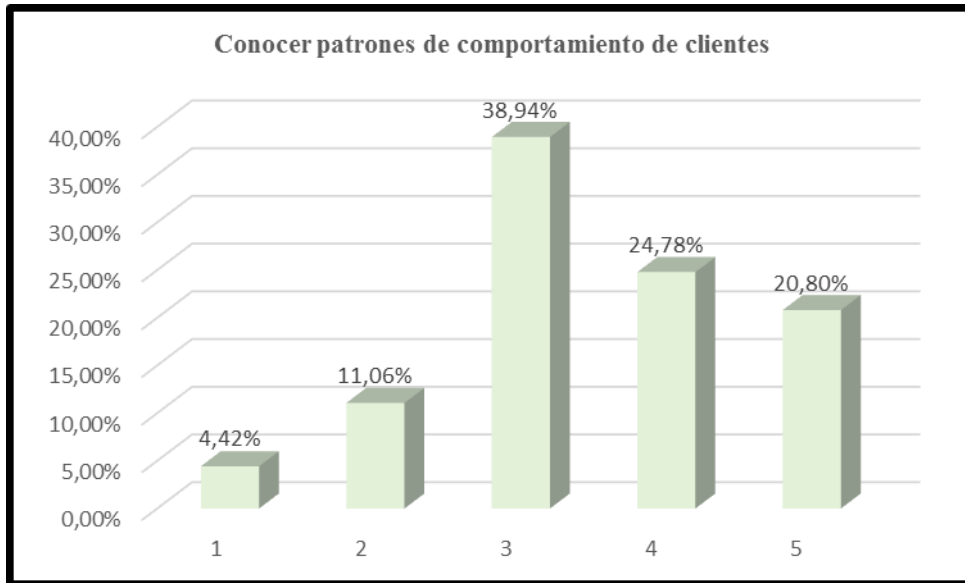


Figura 12. *Conocer patrones de comportamiento de ventas*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 45,58% de los encuestados (considera muy importante y extremadamente importante) el conocer patrones de comportamiento de sus clientes, el 38,94% de los encuestados manifestó que lo considera importante conocer de los clientes.

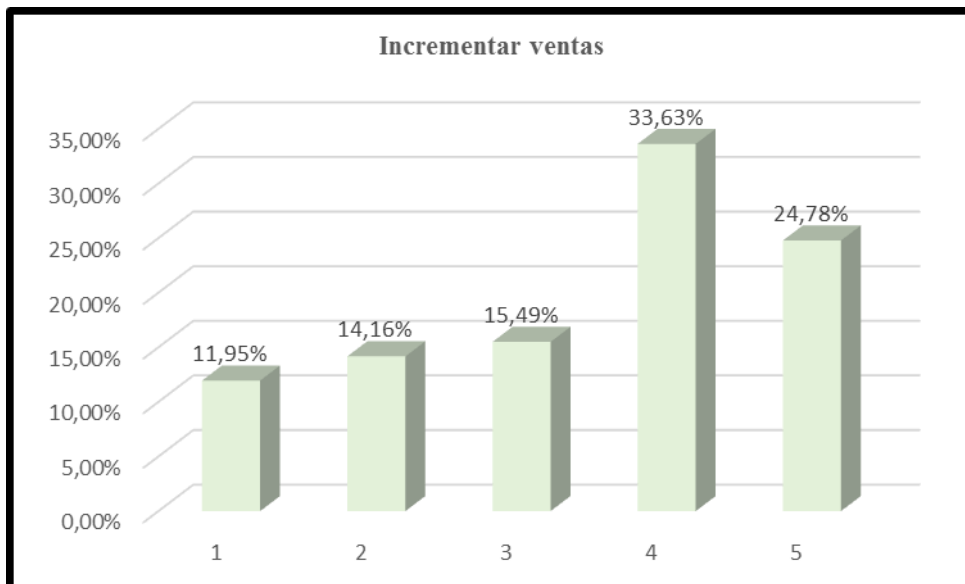


Figura 13. *Incrementar ventas*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 58,40% de los encuestados (considera muy importante y extremadamente importante) el aumentar las ventas entre sus clientes y un 15,49% de los encuestados consideró importante este aspecto de su clientela.

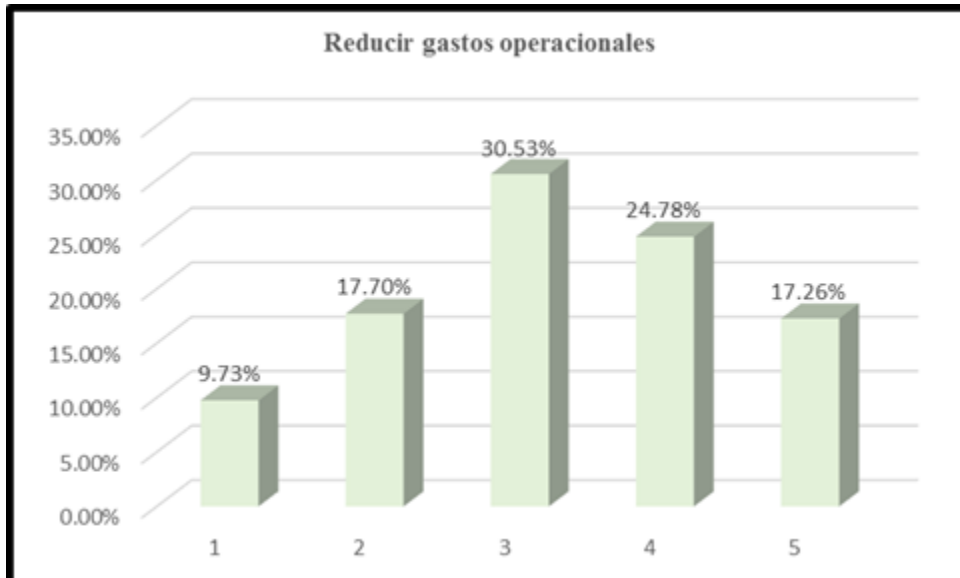


Figura 14. *Reducir gastos operacionales*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 42,04% de los encuestados (considera muy importante y extremadamente importante) el aumentar las ventas entre sus clientes, el 30,53% de los encuestados manifestó que lo considera importante conocer de los clientes.

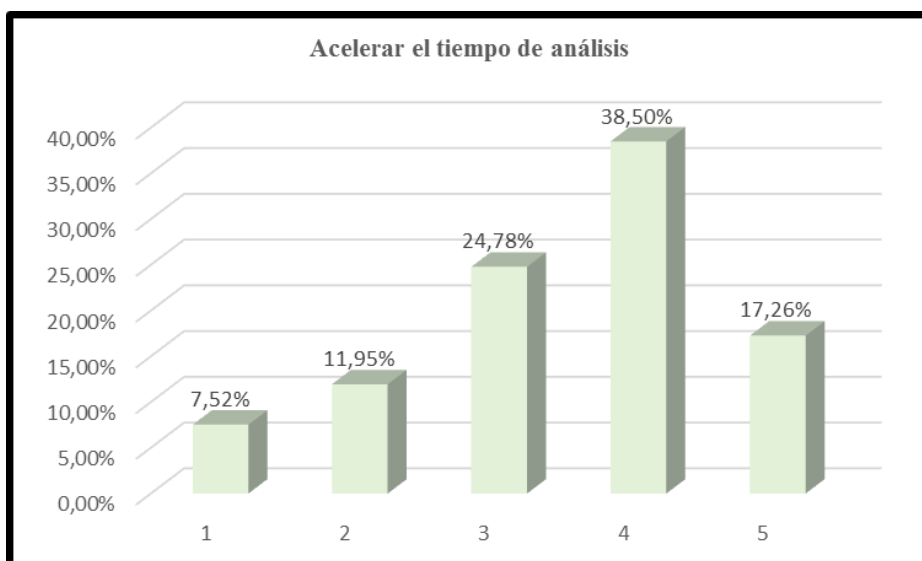


Figura 15. *Acelerar el tiempo de análisis*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 55,76 % de los encuestados (considera muy importante y extremadamente importante) el incrementar el tiempo de análisis de sus datos, el 24,78% de los encuestados manifestó que lo considera importante este aspecto.

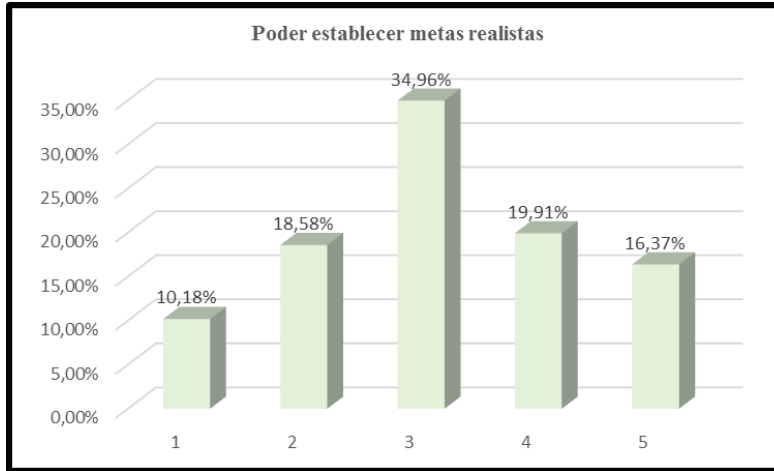


Figura 16. *Poder establecer metas realistas.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 36,28% de los encuestados (considera muy importante y extremadamente importante) el contar con información que le permita establecer metas realistas, el 34,96% de los encuestados manifestó que lo considera importante tener información que le permita planificar acertadamente.

5. Conociendo los beneficios que proporciona la inteligencia de negocios.

¿Estaría dispuesto a invertir en soluciones tecnológicas de inteligencia de negocio?

Tabla 11.

Invertir en soluciones de inteligencia de negocios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	11	4,87%
Parcialmente en desacuerdo	27	11,95%
Indiferente	23	10,18%
Parcialmente de acuerdo	89	39,38%
Totalmente de acuerdo	76	33,63%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

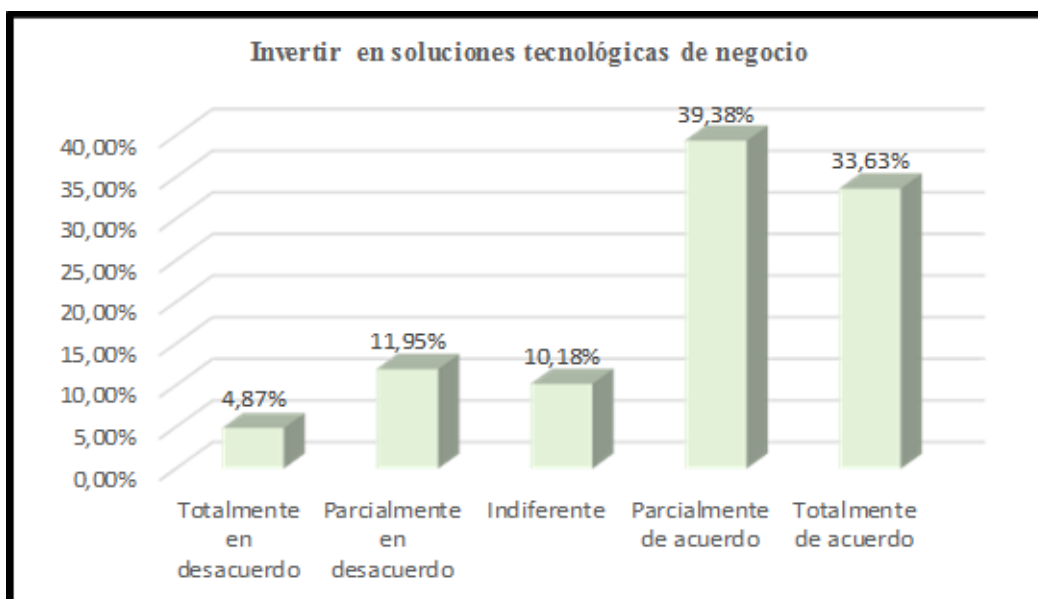


Figura 17. *Invertiría por lograr beneficios de inteligencia de negocios.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Según los resultados de la encuesta el 73,01% de los encuestados (parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo) invertiría por contar con servicios de inteligencia de negocios que les permita la detección de eventos significativos e identificar y el monitoreo de tendencias que les permita una rápida adaptación a los cambios del entorno de negocio.

6. ¿De entre las áreas de su negocio a analizar mediante una solución de inteligencia de negocio, califique del 1 al 5 donde 1: nada importante, 2: Poco importante, 3: Importante, 4: Muy importante, 5: Extremadamente importante

Tabla 12.

Áreas a analizar mediante una solución de inteligencia de negocios

Características	1		2		3		4		5		TOTAL	
Planificar la producción	17	7,52%	25	11,06%	78	34,51%	63	27,88%	43	19,03%	226	100%
Optimizar costos	26	11,50%	32	14,16%	68	30,09%	79	34,96%	21	9,29%	226	100%
Analizar perfiles de clientes	19	8,41%	52	23,01%	34	15,04%	89	39,38%	32	14,16%	226	100%
Rentabilidad de productos categorizados	19	8,41%	21	9,29%	35	15,49%	62	27,43%	89	39,38%	226	100%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

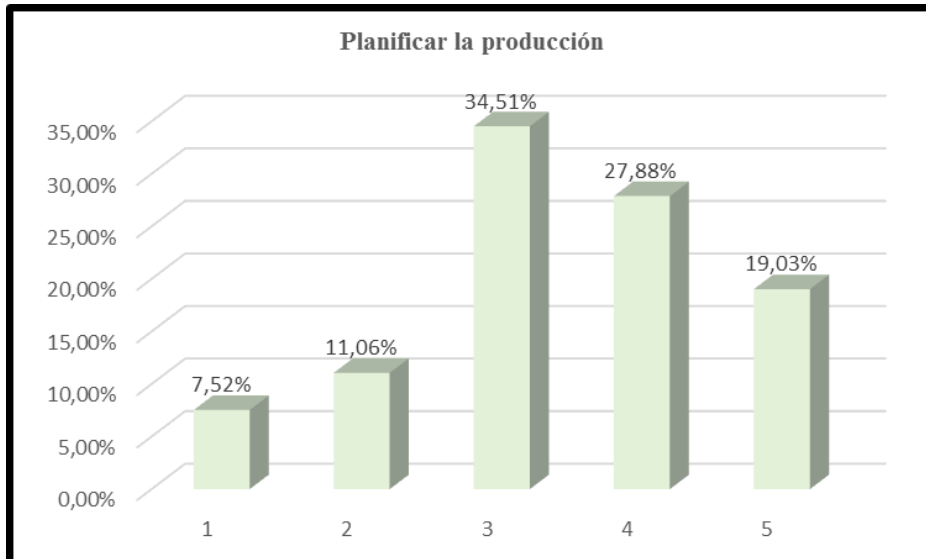


Figura 18. *Planificar producción*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 46,90% de los encuestados (muy importante y extremadamente importante) desea planificar la producción a partir de un procesamiento de datos por técnicas de inteligencia de negocios, el 34,51% de los encuestados considera importante el planificar la producción técnicamente.

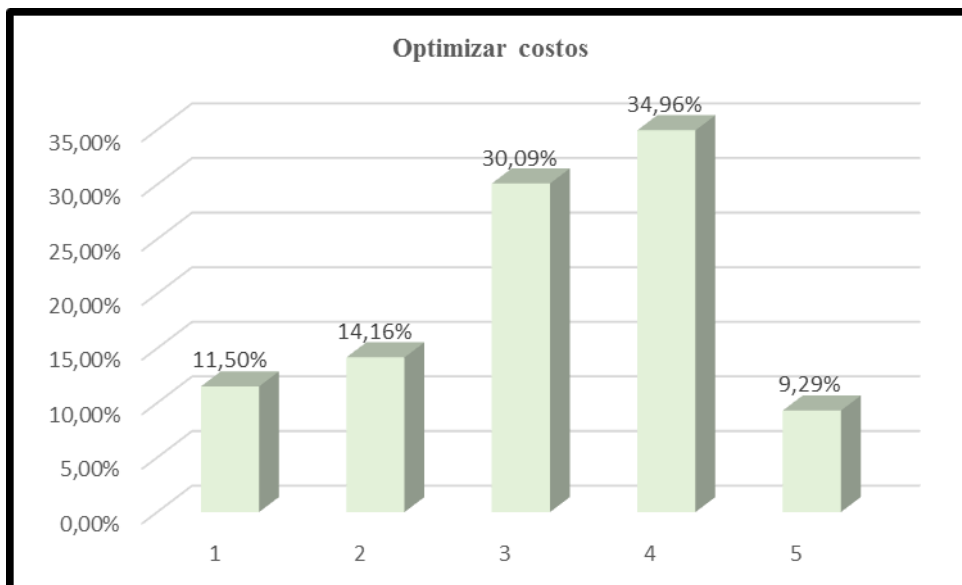


Figura 19. *Optimizar costos.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Basado en los resultados de la encuesta el 44,24% de los encuestados (muy importante y extremadamente importante) quiere optimizar sus costos, para el 30,09% de los encuestados es importante que las técnicas de inteligencia de negocios le permitan la optimización de costos.

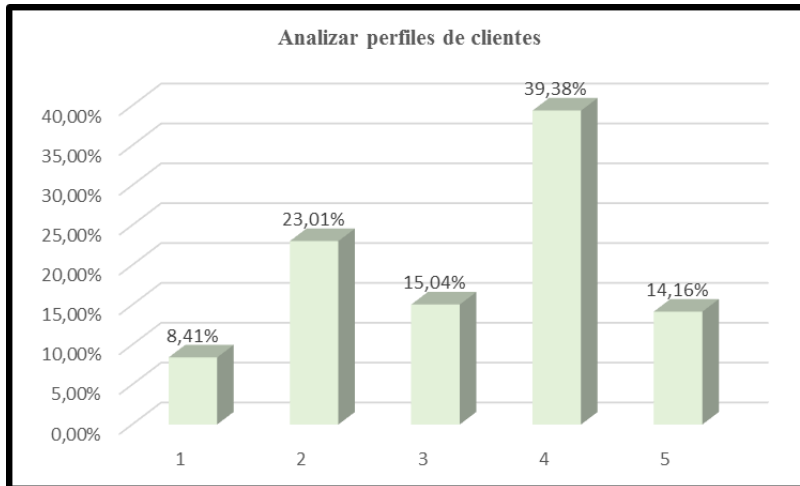


Figura 20. *Analizar perfiles de clientes*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 53,53% de los encuestados (considera muy importante y extremadamente importante) que las técnicas de inteligencia de negocios le permitan analizar el perfil de sus clientes y un 15,04% de los encuestados lo considera importante dentro de las actividades de su negocio.

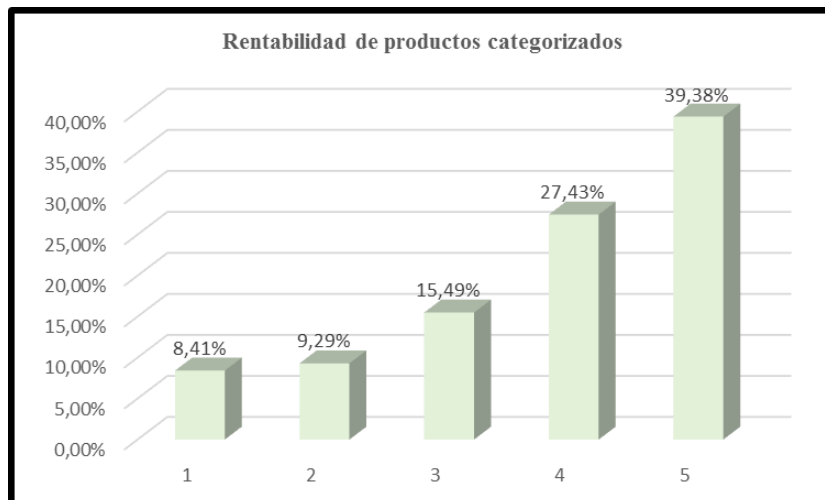


Figura 21. *Rentabilidad de productos categorizados.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El determinar la rentabilidad de productos categorizados es considerado muy importante y extremadamente importante para el 66,81% de los encuestados y un 15,49% de los encuestados la calificó como importante este aspecto.

7. ¿De entre las siguientes características, califique del 1 al 5 la más importante a tomar en cuenta al momento de contratar los servicios de una empresa de inteligencia de negocios? Donde 1: Nada importante, 2: Poco importante, 3: Importante, 4: Muy importante, 5: Extremadamente importante

Tabla 13.

Características a considerar al contratar una empresa de inteligencia de negocios

Características	1		2		3		4		5		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Económicamente accesible	87	9,73%	53	9,29%	43	19,03%	21	23,45%	22	38,50%	226	100%
Proporcionar indicadores fiables	14	6,19%	22	9,73%	67	29,65%	51	22,57%	72	31,86%	226	100%
Contribuya a la toma de decisiones	19	8,41%	25	11,06%	58	25,66%	76	33,63%	48	21,24%	226	100%
Dotar al negocio de múltiples base de datos estructuradas	31	13,72%	20	8,85%	39	17,26%	47	20,80%	89	39,38%	226	100%
Entrega de reportes inmediatos	38	16,81%	27	11,95%	51	22,57%	45	19,91%	65	28,76%	226	100%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

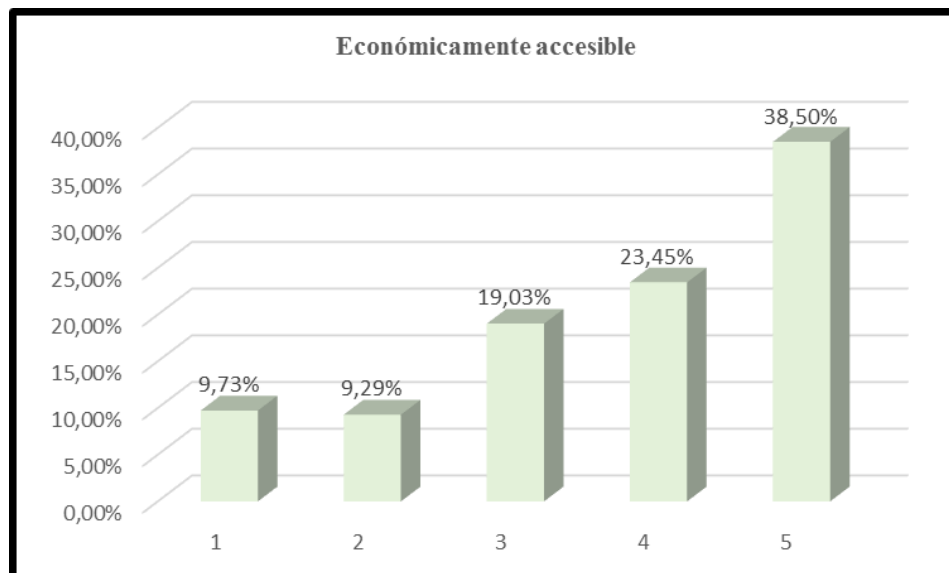


Figura 22. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (a).

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Para el factor económicamente rentable el 38,50% de los encuestados lo considera como extremadamente importante, el 23,45% de los encuestados como muy importante, un 19,03% de los encuestados como importante.

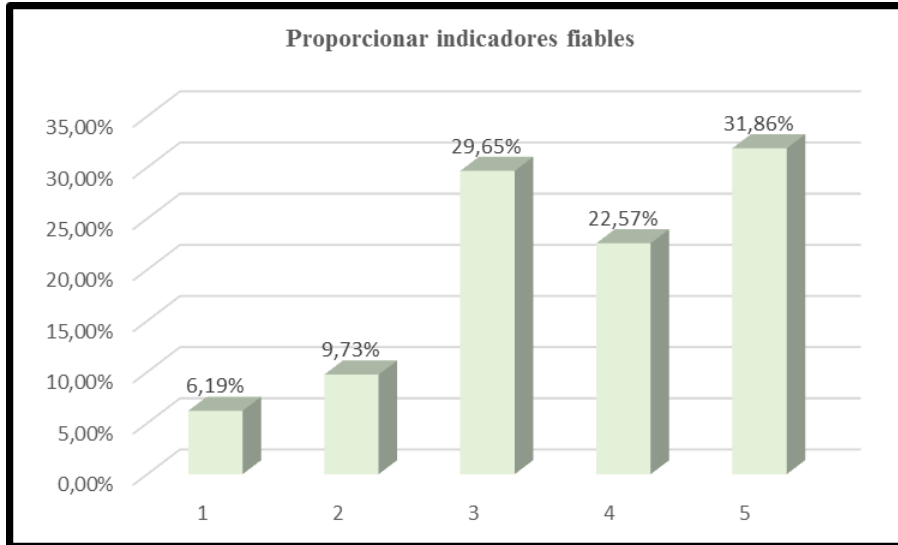


Figura 23. *Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (b).*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Para el factor proporcionar indicadores fiables el 31,86% de los encuestados lo considera como extremadamente importante, el 29,65% de los encuestados como importante, un 22,57% de los encuestados como muy importante.

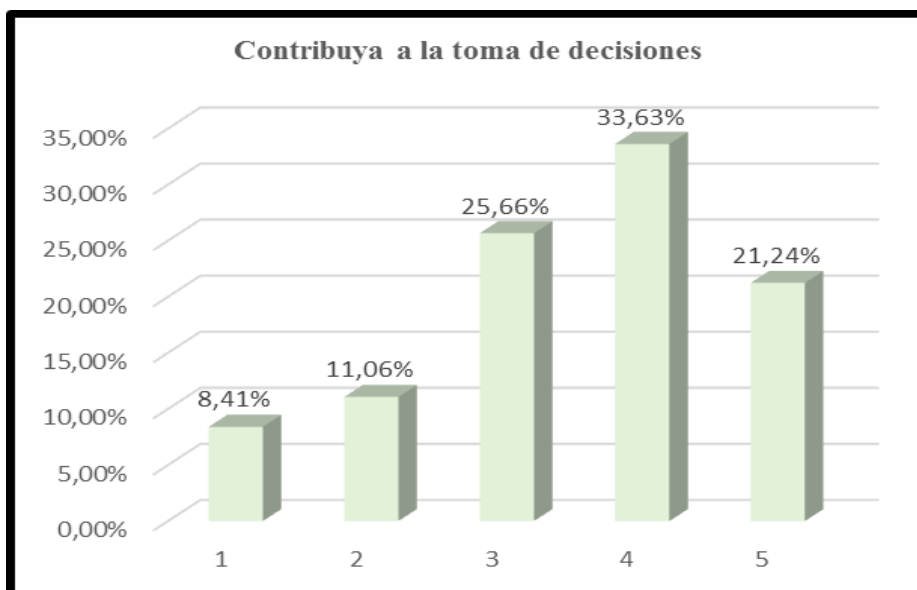


Figura 24. *Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (c).*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Para el factor proporcionar indicadores fiables el 33,63% de los encuestados lo considera como muy importante, el 25,66% de los encuestados como importante, un 21,24% de los encuestados como extremadamente importante.

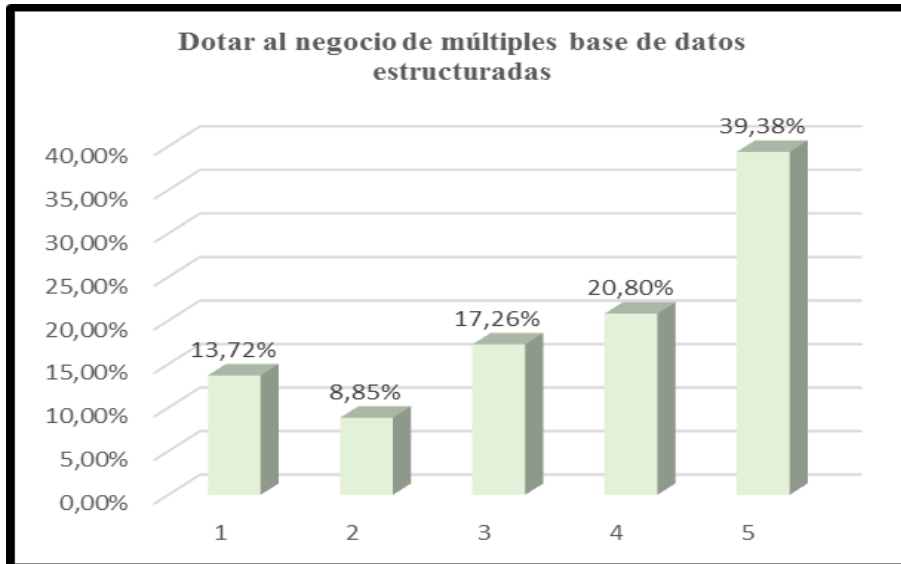


Figura 25. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (d).

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Para el factor proporcionar indicadores fiables el 39,38% de los encuestados lo considera como extremadamente importante, el 20,80% de los encuestados como muy importante, un 17,26% de los encuestados como importante.

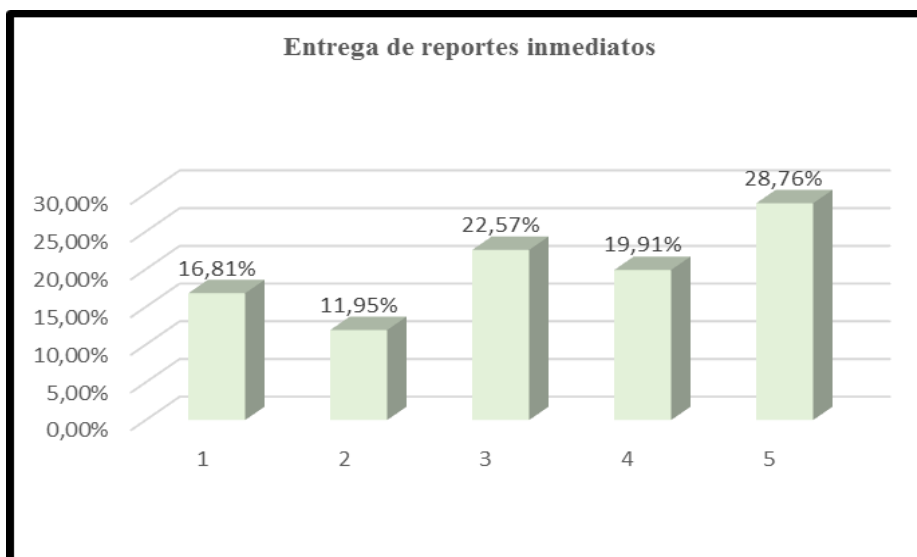


Figura 26. Factor al contratar empresa de inteligencia de negocios (e).

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Para el factor entrega de reportes inmediatos el 28,76% de los encuestados lo considera como extremadamente importante, el 22,57% de los encuestados como importante, un 19,91% de los encuestados como muy importante.

8. ¿Cuál es su percepción sobre los costos de los servicios de una empresa de inteligencia de negocios?

Tabla 14.

Costos de servicios de inteligencia de negocios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Barato	21	9,29%
Económico	56	24,78%
Costoso	89	39,38%
No sabe	60	26,55%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

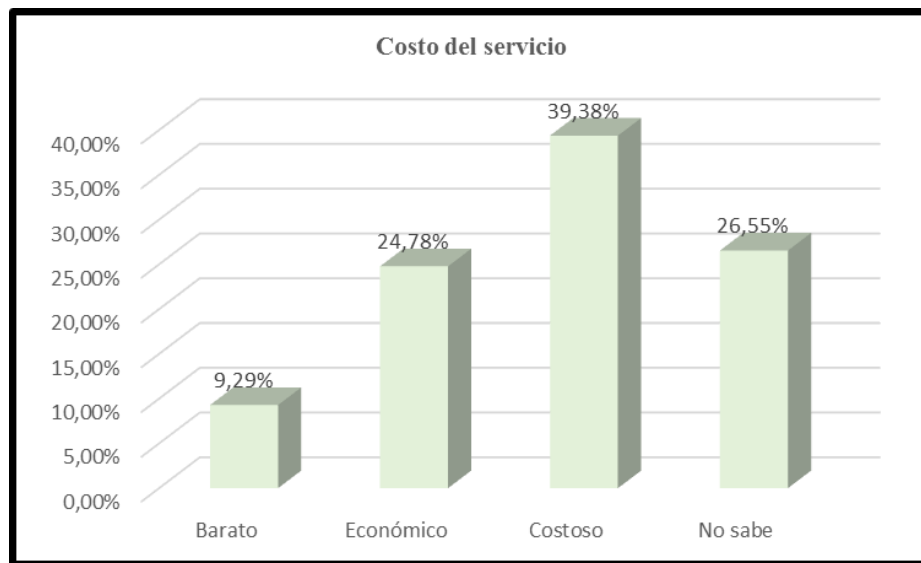


Figura 27. *Costo de servicios de inteligencia de negocios.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

La percepción que tiene un 39,38% de los encuestados sobre el costo de estos servicios de inteligencia de negocios es que son caro que se le haría complicado pagar; un 26,55% de los encuestados no tiene idea de cuánto podría costar contratar estos servicios; para el 24,78% de los encuestados su percepción es que son

económicos, es decir se estaría pagando un valor justo por el mismo, y un 9,29% de los encuestados los considera como baratos.

9. ¿A través de qué medio usted ubicaría una empresa de inteligencia de negocio para contratar?

Tabla 15.

Medios para ubicar una empresa de inteligencia de negocios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Web	67	29,65%
Redes sociales	98	43,36%
Envío de email por la empresa	32	14,16%
Referencias de un conocido	6	2,65%
Ferias o exposiciones de negocios	23	10,18%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

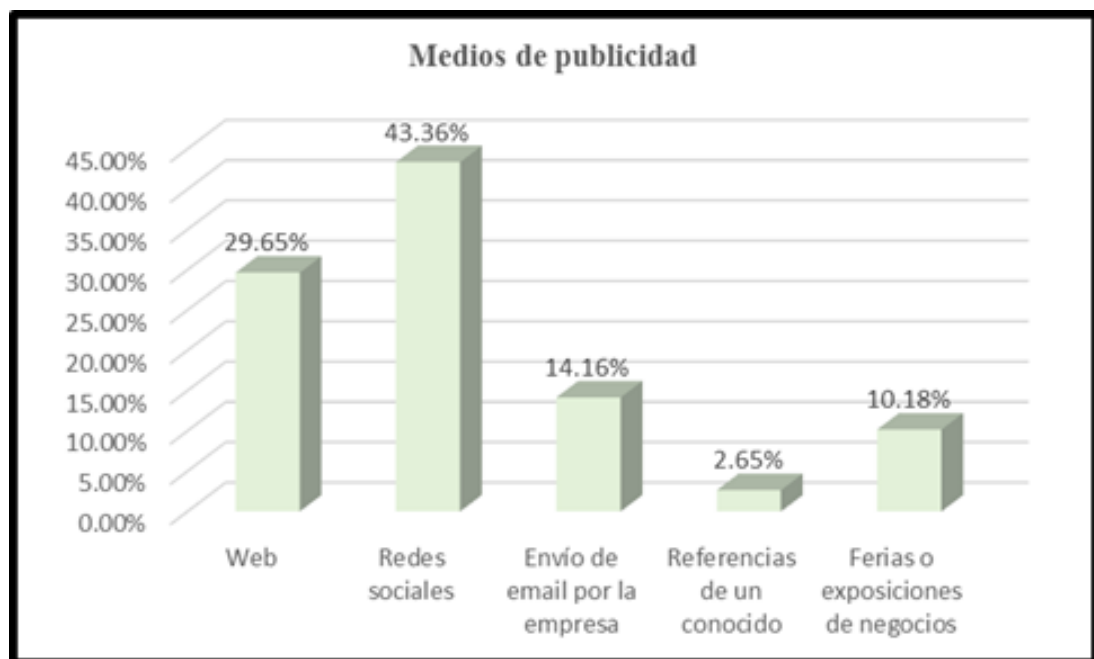


Figura 28. *Medios de publicidad.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

Se determinó a través de la encuesta los principales medios en los cuales se apoyará la estrategia de publicidad para posicionar la empresa en el mercado: para el 43,36% de los encuestados las redes sociales es la principal fuente de información

para contratar una empresa de cualquier tipo de servicios; la web en internet lo es para un 29,65% de los encuestados; el envío de email a potenciales clientes es una fuente de información para el 14,16% de los encuestados, la asistencia a ferias de negocios o empresariales donde se promocionen servicios lo es para el 10,18% de los encuestados ,y que sea referido por algún contacto o conocido para un 2,65% de los encuestados.

10. ¿Qué factor consideraría al momento de requerir contratar un servicio profesional externo?

Tabla 16.

Factor para contratar servicios externos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Precio	103	45,58%
Calidad	67	29,65%
Publicidad	41	18,14%
Necesidad	12	5,31%
Capacidad de respuesta	3	1,33%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

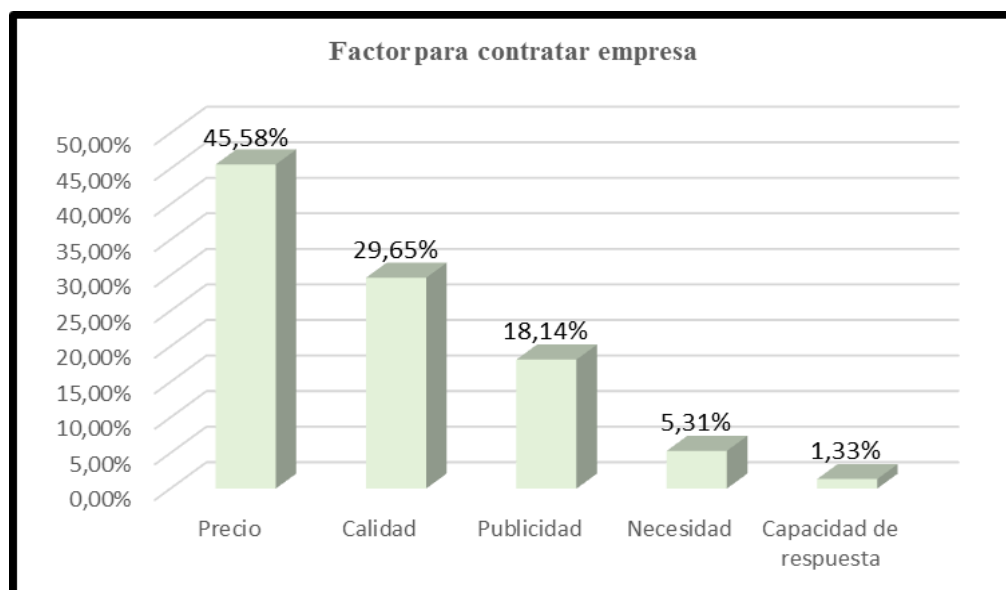


Figura 29. *Factor para contratar empresa.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

La variable precio por los servicios que contrate representa para el 45,58% de los encuestados un factor decisivo al momento de contratar una empresa; la calidad del servicio que reciba lo es para el 29,65% de los encuestados; la influencia que efectúen los medios de publicidad es influyente para el 18,14% de los encuestados; el 5.31% por necesidad de la empresa y el 1.33% por la capacidad de respuesta.

11. ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de inteligencia de negocios de su empresa por servicios prestados?

Tabla 17.

Servicios prestados de inteligencia de negocios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	25	11,06%
Parcialmente en desacuerdo	32	14,16%
Indiferente	19	8,41%
Parcialmente de acuerdo	66	29,20%
Totalmente de acuerdo	84	37,17%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

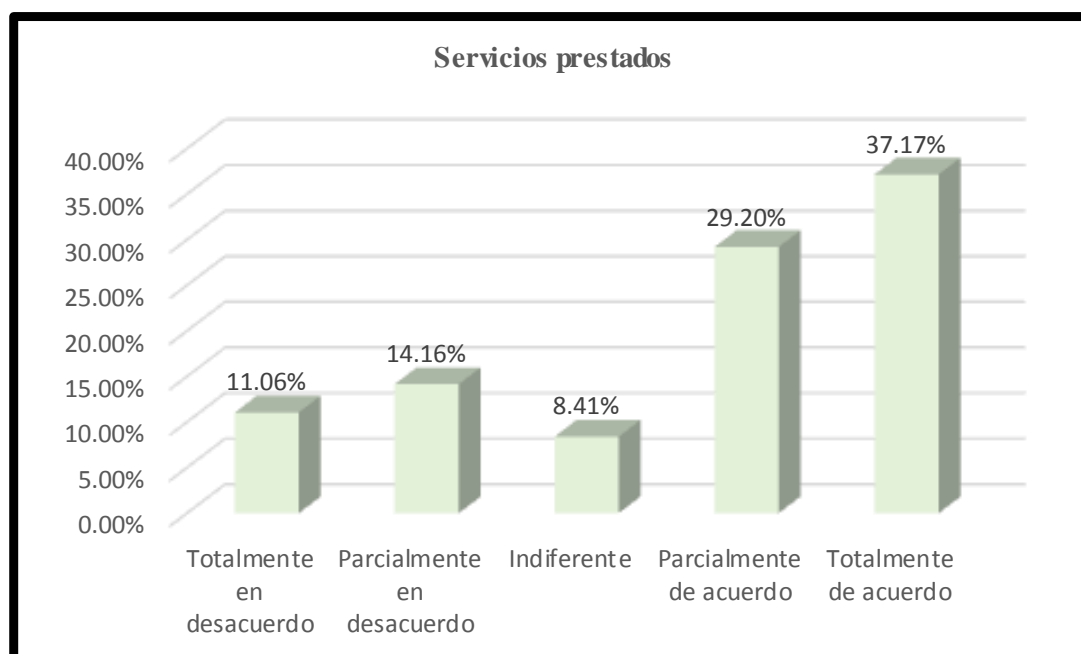


Figura 30. *Servicios Prestados de Inteligencia de negocios.*

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

El 66,37% de los encuestados (parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo) respondió que si estaba dispuesto a contratar la prestación de servicios de inteligencia de negocios por los beneficios que se logra como son la eficiencia en tiempo y costos, lo que representa un ahorro, con reducidos tiempos de implementación y administración, flexibilidad al momento de efectuar los constantes cambios a los modelos de datos.

3.5.2 Interpretación de los resultados

Una vez realizada la investigación podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- A pesar que existe el conocimiento de los que es la inteligencia de negocios para las empresas, solo un 26.98% tiene conocimiento de la existencia de empresas que brindan este servicio.
- Es de gran interés para el autor del plan de negocios que se está evaluando y analizando que exista un 78.76% de empresas de este sector que no cuentan con un tipo de almacenamientos de datos, pues también existe un 80.53% de nivel de importancia en apoyarse con la información que pueda aportar estos datos.
- En la 4° pregunta realizada a los encuestados se detectó que las principales características que desean beneficiarse del análisis de datos son: acelerar las ventas, incrementar el tiempo de análisis y conocer patrones de comportamiento de los clientes con el 58.40%, 55.76% y 45.58% respectivamente.
- Es de principal interés para el autor que el 73.01% está dispuesto a invertir.
- Como área principal de negocio en donde enfocar los esfuerzos es en la rentabilidad de sus productos categorizados con un 66.81%.

- Al analizar la pregunta 7, vale notar que de las características en la cuales es de mayor interés para este tipo de sector es que la empresa de servicios de inteligencia de negocio sea económicamente accesible con un porcentaje del 80.98% de importancia, la cual se confirma en la pregunta 8 pues el 39.38% considera que es costoso
- Vale notar que los medios electrónicos actualmente son los más accesibles para obtener información y por ello se demuestra que el principal medio por el cual podemos llegar a nuestros clientes es las redes sociales con un 43.36% y la página web con un 29.65%
- El principal factor para elegir el servicio en este sector se recalca en el precio con un 45.59% y como un segundo aspecto la calidad con un 29.65%
- Finalmente podemos determinar que la opción de contratar este tipo es del 66.33% lo cual demuestra que este plan de negocios es viable

3.5.3 Entrevista a expertos

Ver Anexo 2 cuestionario de preguntas.

3.5.3.1 Experto N° 1

Msc. Diana Cadme Valdez, Msc. Administración de empresas. Experiencia en Banco Pichincha desempeña el cargo de Coordinadora de negocios, aplica la inteligencia de negocios en las agencias y en el negocio del banco.

Considera usted que ¿existen las condiciones necesarias para crear una empresa de inteligencia de negocio dirigidas a empresas PYMES en Guayaquil?

Considero que sí existen las condiciones, habría que enfocarse a qué tipo de empresas van a dirigir estos servicios, dado que hay muchas empresas que son muy informales y que desconocen del mundo de la inteligencia de negocio, y que habría

más bien que efectuar un focus group donde se reúnan a ciertos empresarios del segmento PYMES a los que se les pueda explicar un poco más a detalle para qué sirve el tema de inteligencia de negocio y cómo les va ayudar en el desarrollo de su negocio. El que debe ser orientado por esta nueva empresa de servicios. Para lo que se debe establecer el nicho de mercado al que se le ofertará el servicio.

¿Existen razones por las que las PYMES no consideran como una herramienta a la inteligencia de negocio en la toma de decisiones empresariales?

Creo que es el desconocimiento de los beneficios de la inteligencia, dado que existe el tabú que la inteligencia de negocio es solamente para las grandes empresas, las cuales poseen un sistema CRM, las que manejan un procesamiento de datos, pero ya existen empresas que les pueden dar ese servicio a las PYMES. Otro factor es el costo del servicio que al final los propietarios de las PYMES lo consideran que no les proporcionado ganancias, afectando su estructura de costos, considerarlo más bien como un servicio de inteligencia de negocio que lo contraten 1 o 2 veces al año lo que dependerá de la empresa para la toma de decisiones de los directivos.

¿Cómo se beneficiarían las PYMES de una solución de inteligencia de negocio?

Tener más información a la mano, conocer el comportamiento del consumidor en el caso de una empresa de servicio o que oferte un producto, podría tomar ciertas decisiones en base de data, dado que no es lo mismo tomar decisiones empíricamente que tener data que pueda decir a que cliente se le debe vender un producto o cierto servicio o en qué mercado irá mejor al negocio o qué mercado está siendo desatendido, son muchas las variables que van a poder beneficiar a la empresa al momento de contratar una empresa que maneje inteligencia de negocio, y llegar a ser

competitivo, que tendría información valiosa para competir en el mercado, sin importar que sean pequeñas y medianas empresas.

En su opinión, el emprendedor que implemente este tipo de negocios ¿qué debe hacer o en donde debe poner sus esfuerzos para obtener el éxito?

Básicamente, primero enfocarse en el tipo de mercado que va a trabajar, segmentar a las empresas por las actividades económicas que realizan, porque un empresario que recién inicia tampoco puede manejar todas las variables del mercado, definir el grupo de empresas con las que quiere trabajar. Contar con una muestra que le permita demostrar las ventajas de aplicar inteligencia de negocio, pero complementar con asesoría para que el empresario sepa cómo aplicar este conocimiento, dado que la empresa de BI debe acompañar al empresario para que vea los beneficios. Lo fundamental es darle al empresario un servicio diferente a más de información debe ir acompañado de asesoría.

En base a su experiencia considera si ¿es rentable crear una empresa que ofrezca el servicio de inteligencia de negocios dirigidas a las PYMES?

No conozco de la rentabilidad, pero considero que existe un campo de acción dentro de las PYMES que no cuentan con este servicio de minería de datos, que aparte de la información que se paga debe ir junto a la asesoría donde se pueda ver la rentabilidad del servicio contratado.

3.5.3.2 Experto N° 2

MAE. Eco. Alberto Guerrero Navia, MAE. Administración de empresas. Experiencia en Cámara de Industrias de Guayaquil desempeña el cargo de Coordinador de servicio al afiliado, tiene 8 años de experiencia en el análisis en economía y tiene certificado en COGNOS.

Considera usted que ¿existen las condiciones necesarias para crear una empresa de inteligencia de negocio dirigidas a empresas PYMES en Guayaquil?

Sí, actualmente este tipo de negocio es viable, para poder ofrecer este tipo de servicio de información, porque actualmente hay mucha información en la web. El gran problema que tienen las empresas es qué no saben dónde encontrar la información y no poder hacer el análisis. Entonces, lamentablemente dentro de los temas de emprendimiento son manejados de forma empírica. Por tanto, considero existen las condiciones para que este tipo de servicio pueda ayudar a las PYMES. El tema cultural en lo referente investigación y desarrollo no lo ven como una inversión sino como un gasto. El entorno económico nada favorable que afecta a las PYMES en su liquidez les toca priorizar entre contar con un servicio de apoyo. Más bien, toca hacerles ver el costo/beneficio que va obtener una PYME al invertir en este tipo de servicio de información. El reto es que la empresa pueda hacer ver a los empresarios que en el mediano y largo plazo verá los rendimientos del servicio al invertir en inteligencia de negocio.

¿Existen razones por las que las PYMES no consideran como una herramienta a la inteligencia de negocio en la toma de decisiones empresariales?

El escaso conocimiento que los empresarios PYMES tienen sobre inteligencia de negocio es un factor, dado que hay mucha información sea buena o mala; hay que saber discernir la información. Este tipo de servicio se fundamenta en datos de fuentes oficiales.

¿Cómo se beneficiarían las PYMES de una solución de inteligencia de negocio?

Depende del tipo de sector, el beneficio es grande porque permite tener un crecimiento en ventas, en la parte administrativa de la empresa, el desarrollo de la

empresa, conocer nichos de mercados, saber qué hace la competencia, es decir la toma de decisiones de los administradores de PYMES será más asertiva fundamentada en datos, donde el cruce de variables es importante para una efectiva de decisiones. El tipo de información que se analice permitirá a PYMES conocer nuevos mercados de exportación, dado que existen PYMES poco conocidas en Ecuador, pero en otros mercados son exitosas. La inteligencia de negocio permitirá conocer los nichos de negocio que representen una oportunidad de negocio.

En su opinión, el emprendedor que implemente este tipo de negocios ¿qué debe hacer o en donde debe poner sus esfuerzos para obtener el éxito?

El éxito se fundamenta en conocer el mercado y conocer su grupo objetivo. Ecuador es un país con la mayor tasa de emprendimiento, pero éstos no pasan la barrera de los dos años, pero la gran mayoría de estos emprendimientos en un 95% son por necesidad, pero no son emprendimiento que cuenten con investigación que les permita sostenerse en el tiempo, carecen un análisis de le mercado y consumidor, conocer la competencia existente y la nueva, contar con u n plan de trabajo que le permita enfrentar estos obstáculos y ser sustentable en el tiempo. El cómo convencer a al empresario PYME que contrate este servicio, es hacerle ver que la información le permitirá poder avanzar con un plan de trabajo, en el país la mayoría de los empresarios no cuentan con un plan de trabajo. El empresario tiene que visualizar el beneficio de un análisis de información.

En base a su experiencia considera si ¿es rentable crear una empresa que ofrezca el servicio de inteligencia de negocios dirigidas a las PYMES?

Sí, puede ser rentable dependiendo de cómo puedes identificar las PYMES y cómo cambiar el servicio sea sustentable, ha existido este servicio pero algunos han fracaso otros se mantiene pero hay que saber mercadear este servicio de información.

Ver Anexo 3 fotos de entrevista a expertos.

3.6 Análisis estratégico

Se procedió al análisis del micro entorno con el propósito de identificar el impacto de los factores internos y externos de la empresa de servicios de inteligencia de negocios que se planea poner en funcionamiento, acorde con el plan de negocios que se diseñó, y la manera en que las fortalezas y oportunidades se pueden aprovechar para reducir el impacto de las debilidades y amenazas. De esta manera, se procedió a la selección de los aspectos más destacados según se pudo constatar en la investigación efectuada, tanto documental como de campo.

3.6.1 Análisis PESTEL

En la tabla 18 el análisis PESTEL.

Tabla 18.

Análisis PESTEL

FACTORES	TENDENCIAS	CAMBIOS EN RELACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS	EFECTOS PROBABLES	OPORTUNIDAD/AMENAZAS
POLÍTICO	El gobierno está impulsando leyes como la Ley de Fomento Productivo con el fin de impulsar la reactivación económica del país.	Empresas esperan un ambiente favorable del entorno económico que atraiga inversiones extranjeras y genere fuentes de empleo adecuado que impulsen el consumo de bienes y servicios de los consumidores.	Microempresas, pequeñas y medianas aprovechen de los incentivos para efectuar nuevas inversiones que impulsen la productividad y competitividad.	Oportunidad
ECONÓMICO	El panorama económico predice un crecimiento ligero y probablemente sostenible en Ecuador en el 2019, el país entra en un estancamiento económico como vaticinan analistas económicos.	Las PYMES al no contar con suficiente fortaleza financiera restringen sus inversiones, dado que ven reducidos sus ingresos que les impide invertir en sistemas tecnológicos que les permita ser más competitivas.	Reducción de la contratación de servicios externos de inteligencia de negocio.	Amenaza

SOCIAL	Las soluciones informáticas se han convertido en potentes herramientas para incrementar la competitividad de las empresas de cualquier tamaño. En Ecuador existen muchas PYMES que no logran estos beneficios debido a falta de una cultura empresarial y de innovación e incertidumbre ante los cambios en procesos que trae consigo la tecnología	Las PYMES ya no compiten de manera local ahora el mercado es globalizado. Por lo que necesitan aprovecharse de los indicadores de gestión, que son los encargados de revisar los datos procesados (históricos) para transformarlos en decisiones basadas en información clave.	Aceleración de procesos con herramientas de inteligencia de negocio, reducción de costos de almacenamiento de datos y mejoramiento de la productividad de un área particular.	Oportunidad
TECNOLÓGICO	Una Pyme que emplee la nube puede tener acceso a gran número de contenidos archivados en una plataforma y cualquier usuario autorizado podrá, de una forma rápida y muy sencilla, acceder a aplicaciones, contenidos, datos y otros desde su equipo. Antes era un servicio accesible solo para empresas grandes debido a su costo, pero ahora una Pyme puede hacer uso de esta plataforma, lo que le permitirá ahorrar costos en recursos e infraestructuras, optimizar al máximo el esfuerzo y el tiempo de su operación.	La evolución de la computación en todo ese tiempo ha sido rapidísima, nos ha dotado de dispositivos de todas formas, tamaños y colores, y nos ha llevado a una situación en la que mantener un archivo mínimamente importante en un dispositivo es, sencillamente, una temeridad. Se ha pasado de depender de nuestros ordenadores, con discos duros y componentes que pueden fallar, a poner nuestros archivos en proveedores de espacio y prestaciones en la nube, que se especializan en ofrecer un servicio infinitamente más fiable.	Disminución de la carga de administrar y operar aplicaciones, infraestructura y usuarios, al personal técnico de la misma. Implementar rápidamente nuevas estrategias de negocio a un costo bajo. Agilizar las operaciones y el servicio a los clientes. Eliminación de procesos repetitivos al automatizarlos, lo cual se apoya con la carga de trabajo de los usuarios. Contar con apoyo técnico y de seguridad por personal especializado.	Oportunidad
ECOLÓGICO	En el pasado tecnología y ecología eran figuras antagónicas, hoy en día son sostienen una estrecha relación, ya que el uso combinado de ambas, supone procesos constructivos más rápidos, eficientes, limpios y económicos, además de soluciones arquitectónicas más respetuosas con el medio ambiente natural, que incluso pueden ayudar a regenerarlo.	La tecnología actual, es capaz de hacernos ahorrar muchísimo papel por lo que es muy importante saber qué recursos podemos utilizar. Entre los cambios que produce la tecnología está: Cambiar a la facturación electrónica, Descargar manuales en PDF, escanear tus documentos, La nube: Un negocio sin papel significa tener una gran cantidad de archivos en PDF en tu ordenador, pero no todos tenemos sitio en él. Hoy en día es posible la utilización de “La nube” para hacerlos más accesibles. Dropbox o SkyDrive te permiten acceder a tus archivos desde múltiples dispositivos, desde casi cualquier lugar.	Una oficina sin papel con esto no sólo reducirás costos, sino que también se mostrará como una empresa ecológica. Al utilizar la tecnología puedes realizar tus facturaciones, contabilidad y gestiones con recursos humanos, todo de manera electrónica. Así, no sólo ahorras, sino que al dejar de acumular papel, optimizas los tiempos que ocupabas en localizar documentos, donde, posiblemente, mantenías a un operario encargado de esa labor.	Oportunidad

LEGAL	No existe un marco legal existente que regule la actividad de empresas que ofrezcan este tipo de servicio profesional.	Los usuarios de inteligencia de negocio buscarán empresas legalmente reconocidas y que cuenten con respaldo de empresas de programas informáticos con prestigio.	Se establecen garantías en lo referente al aprovisionamiento de programas y de los servicios de consultoría profesional.	Oportunidad
--------------	--	--	--	-------------

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

El análisis PESTEL permitió identificar cuáles factores representan oportunidades y amenazas dentro del sector. Este resultado tendrá que ser considerado como relevante al momento de efectuar la propuesta del proyecto.

3.6.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

3.6.2.1 Poder de negociación de los clientes.

En la tabla 19 el poder de negociación de los clientes.

Tabla 19.

Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
EMPRESA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	RAZÓN	IMPACTO
Industrial y comercial TCM	Provisión de materiales eléctricos (baja y alta tensión), construcciones y proyectos eléctricos generales, estudios de ingeniería eléctrica y asistencia técnica en general.	La administración necesita contar con reportes detallados de gastos, costos e ingresos de las diferentes líneas de negocios de la empresa así como razones financieras y análisis financieros de la compañía.	Alto
INTEROC	Venta de productos agrícolas, para la salud animal, químicos industriales, tratamiento y petróleo	Para el análisis de su cartera de clientes y su rentabilidad, análisis por línea de producto, por segmento, proyecciones y pronósticos de ventas.	Alto
CENIFERR	Construcción de alcantarillas en SMC redondas, cuadradas, sumideros	Poder hacer seguimiento de sus embarques y monitoreo de pedidos para establecer la causa de su pérdida.	Alto
Bandas y bandas	Venta de bandas de caucho, lisas, corrugadas, nervadas mallas de aceros, inox, tornillos, tela fibra de vidrio	Procesar datos para una mejor segmentación de potenciales clientes, análisis de tendencias y clientes para pronosticar presupuestos de ingresos.	Alto

Progrúas	Venta y mantenimiento de puentes, grúas, polipastos, teclas eléctricas, cables planos	Contar con reporte de productividad de los departamentos de la empresa	Alto
----------	---	--	------

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Esta fuerza no impacta en el sector de empresas que demanda servicios de inteligencia de negocio, dado que existe un gran número de empresas potenciales que requieren del servicio que se propone. La empresa que se formará deberá establecer estrategias de captación como pueden ser incrementar avisos publicitarios o aumentar la cartera de servicios.

3.6.2.2 Rivalidad entre empresas.

En la tabla 20 la rivalidad de las empresas.

Tabla 20.

Rivalidad entre empresas

RIVALIDAD COMPETITIVA DENTRO DE LA EMPRESA			
EMPRESA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO
FACTDISCOVER		Empresa formada por jóvenes profesionales del área informática. Se limitan al área de inteligencia de negocios y programación.	Alto
Consultores independientes		Profesionales que actúan bajo la modalidad de libre ejercicio de su profesión (profesionales informáticos y estadísticos) que ofrecen los servicios de consultoría y prestación de servicios de inteligencia de negocios bajo la modalidad de libre ejercicio profesional que se apoyan en el uso de software libre y desarrollo de aplicaciones informáticas.	Alto

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En el mercado de oferta de servicios de inteligencia de negocio predominan los consultores independientes, por lo que se pueden generar altos costos fijos, a causas

de las constantes guerras de precio, promociones y agresiva publicidad. Es necesario efectuar un análisis comparativo de las ventajas o estrategias competitivas con los otros competidores y, de esa forma se podrá conocer si se debe reformular o mejorar las estrategias.

3.6.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

En la tabla 21 se presenta el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 21.

Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
EMPRESA	ACTIVIDAD	RAZÓN	IMPACTO
IBM	Proveedor líder de soluciones informáticas de gestión del rendimiento corporativo, inteligencia de negocios y para la empresa.	Ventajas de sus aplicaciones informáticas que mejoran el rendimiento corporativo y directamente al permitir que todos los pasos claves en el ciclo de gestión, incluida la planificación y presupuestación, medición y monitoreo del desempeño, y presentación de informes y análisis.	Alto
SAS	Proveedor de analítica avanzada y predictiva.	Sus herramientas de inteligencia de negocios permiten que las decisiones a través de una acceso rápido y sencillo a los diversos informes y análisis. Informes de autoservicio y de interfaces familiares que se adaptan a las diferentes capacidades y necesidades de los clientes, que permite la generación de informes sobre sí mismo.	Alto
Information builder	Proveedor de software de inteligencia empresarial, integración de datos y calidad de datos.	Sus aplicaciones se centran en la creación y la experiencia del cliente y relaciones gratificantes por medio de la sofisticada integración de las personas, procesos y tecnologías.	Bajo
Microsoft	Proveedor de software de inteligencia de negocio que permite informar, analizar y supervisar los datos almacenados en toda la empresa.	Gran variedad de software de inteligencia de negocio que son adaptables a las pequeñas, medianas organizaciones y divisiones de grandes empresas.	Alto
Actuate	Proveedor de software y servicios de inteligencia empresarial.	Sus aplicaciones informáticas se enfocan en la gestión financiera, gestión de ventas, gestión de cuentas y auto servicio al cliente.	Medio

Oracle	Desarrolla e implementa aplicaciones para empresas cien por ciento activado por Internet a través de toda su línea de productos: base de datos, aplicaciones comerciales y herramientas de desarrollo de aplicaciones y soporte de decisiones. Oracle es el proveedor mundial de software para administración de información a lo largo de todo el mundo, muy por delante de la segunda de su segmento.	Sus productos conectan todos los niveles de la tecnología de la empresa para colaborar a los clientes en el acceso al conocimiento que necesitan para responder a las condiciones del mercado con agilidad y velocidad.	Alto
SAP	Empresa dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, tanto para empresas como para organizaciones y organismos públicos.	Plataforma informática de negocio con valiosos recursos de información, mejora la eficiencia de la cadena de suministro y construye relaciones con los clientes.	Alto
Qliktech	Produce software para inteligencia empresarial y visualización de datos	Sus aplicaciones ofrecen sofisticados análisis de memoria y soluciones de informes para los clientes empresariales y particulares.	Alto

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

De entre los proveedores más representativos en el mercado de servicios de inteligencia de negocio se ha determinado que seis son los más representativos con un impacto alto por su posicionamiento y calidad de productos informáticos, una tiene un impacto medio por su poco reconocimiento en el mercado y una bajo por su escasa presencia en el entorno de aplicaciones informática de inteligencia de negocio.

3.6.3. Matriz EFE

En la tabla 22 la matriz EFE del plan de negocio.

Tabla 22.

Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Grandes empresas de este servicio no consideran a PYMES como sus clientes potenciales.	4	0,15	0,60
Entorno empresarial obliga a empresas a contar con conocimiento a partir de sus datos para la toma de decisiones.	3	0,13	0,39

Un servicio que puede ser contratado por las empresas reduciendo costos a los propietarios.	2	0,15	0,30
Ofrecer nuevos servicios de análisis de datos para los negocios.	2	0,05	0,10
AMENAZAS			
Crisis económica del país limita a empresas contratar nuevos servicios.	4	0,15	0,60
Empresas grandes consideren ofertar sus servicios a empresas pymes.	3	0,10	0,30
Implementan su propio departamento o persona encargada de inteligencia de negocio las empresas.	2	0,15	0,30
No existe una valoración y apreciación del impacto que causan los datos de mala calidad en la rentabilidad del negocio.	1	0,12	0,12
TOTAL		1,00	2,71

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

El total ponderado de 2,71 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

3.6.4. Matriz EFI

En la tabla 23 la matriz EFI del plan de negocio.

Tabla 23.

Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal con la suficiente experiencia y experticia profesional.	4	0,07	0,28

Servicio tecnológico innovador de apoyo para la toma de decisiones de este segmento empresarial.	3	0,15	0,45
Negocio de una estructura de costos flexibles que se incrementará en relación a la cartera de clientes.	4	0,10	0,40
Paquetes de servicios a precios competitivos en relación a las grandes empresas competidoras de este servicio.	2	0,12	0,24
Una liviana estructura administrativa con procesos breves en tiempo y costos.	2	0,12	0,24
DEBILIDADES			
Desconocimiento de los potenciales clientes en lo referente a los beneficios de la inteligencia de negocios.	3	0,09	0,27
Lento crecimiento de la compañía debido a su reciente creación.	3	0,07	0,21
Débil posicionamiento en el mercado de los servicios de inteligencia de negocio.	3	0,10	0,30
No contar al inicio de operaciones con una cartera de clientes propia.	2	0,10	0,20
Ingresos insuficientes para ofrecer un plan de incentivos al personal.	1	0,08	0,08
TOTAL		1,00	2,67

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

El total ponderado de 2.67 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está encima de la media.

3.6.5 Análisis FODA

Tabla 24.

Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Personal con la suficiente experiencia y experticia profesional.	1 Desconocimiento de los potenciales clientes en lo referente a los beneficios de la inteligencia de negocios.
2	Oferta un servicio tecnológico innovador de apoyo para la toma de decisiones de las pymes.	2 Lento crecimiento de la compañía debido a su reciente creación.
3	Negocio con una estructura de costos flexibles que se incrementará en relación a la cartera de clientes.	3 Débil posicionamiento en el mercado de los servicios de inteligencia de negocio.
4	Paquetes de servicios a precios competitivos en relación a las grandes empresas competidoras de este servicio.	4 No contar al inicio de operaciones con una cartera de clientes propia.
5	Una liviana estructura administrativa con procesos breves en tiempo y costos.	5 Ingresos insuficientes para ofrecer un plan de incentivos al personal.
OPORTUNIDADES	F.O ESTRATEGIAS OFENSIVAS	D.O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
a Grandes empresas de este servicio no consideran a PYMES como sus clientes potenciales.	(a,2) Ofertar servicios de inteligencia de negocio al segmento de PYMES que representa una clientela potencial que también requieren el procesamiento de sus datos como lo hacen las grandes empresas.	(a,1) Formular un plan de marketing que permita posicionar los servicios de inteligencia de negocio en el mercado guayaquileño.

<p>b Entorno empresarial obliga a empresas a contar con conocimiento a partir de sus datos para la toma de decisiones.</p>	<p>(b,4) Promover la inteligencia de negocio como herramienta que apoyará el crecimiento empresarial con un menor riesgo, e impulsará la productividad y competitividad de las PYMES.</p>	<p>(b,3) Desarrollar las capacidades analíticas de las PYMES en lo que es la revisión de base de datos y en el propio análisis de la información.</p>
<p>c Empresarios PYMES consideren a la inteligencia como un aliado estratégico para mejorar su competitividad y productividad.</p>	<p>(c,3,1.) Dar a conocer a las PYMES que deben considerar a los servicios de inteligencia de negocio como fundamentales si quieren cumplir sus objetivos, a costos reducidos y con un personal que le ofrecerá las mejores alternativas según las características de la empresa.</p>	<p>(c,5) Estructurar paquetes de servicios atractivos en el mercado que permitan generar ingresos rápidos a la empresa y posicionarse en el segmento de PYMES.</p>
<p>d Un servicio que puede ser contratado por las empresas reduciendo costos a los propietarios.</p>	<p>(d,5) Concienciar a los empresarios PYMES que no deben hacer grandes inversiones para acceder a la inteligencia de negocios, que pueden aplicar a paquetes de servicios acordes a sus necesidades.</p>	<p>(d,4) Destacar este atributo como una ventaja para las PYMES que servirá para captar clientes.</p>
<p>e Ofrecer nuevos servicios de análisis de datos para los negocios.</p>	<p>(e,6) Optimizar los procesos de análisis de datos existentes con nuevas aplicaciones de inteligencia de negocio que procesen datos en tiempo breves y a costos bajos.</p>	<p>(e,2) Identificar los servicios más demandados por PYMES que sean rentables y atractivos</p>

<p>AMENAZAS</p>	<p>F.A. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</p>	<p>D.A. ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</p>
------------------------	--	--

<p>a Crisis económica del país limita a empresas contratar nuevos servicios.</p>	<p>(a,5) Mantener una estructura de costos acorde que no dificulte posteriormente la continuidad de la empresa.</p>	<p>(a,2) Presupuestar un capital de trabajo que permita sostener las operaciones de la empresa hasta contar con clientes fijos.</p>
---	---	---

<p>b La inteligencia de negocio sea un concepto no muy comprensible a los empresarios</p>	<p>(b,1) Capacitar al personal de la empresa que sepa vender adecuadamente los servicios de inteligencia de negocio.</p>	<p>(b,3) Posicionar un concepto práctico, sencillo y conveniente de lo que es realmente inteligencia de negocio.</p>
<p>c Empresas grandes consideren ofertar sus servicios a empresas pymes.</p>	<p>(c,4) Vender la oferta de servicios de la empresa adecuadamente a PYMES, considerando los puntos fuertes y débiles de las mismas.</p>	<p>(c,1) Aplicar todas las herramientas de marketing más convenientes que permitan el posicionamiento efectivo en el mercado.</p>
<p>d Implementan su propio departamento o persona encargada de inteligencia de negocio las empresas.</p>	<p>(d,3) Contratar este servicio representa más ventajas para las PYMES se garantiza la confidencialidad de datos.</p>	<p>(d,5) Definir un plan de carrera profesional que evite la deserción del personal de la empresa.</p>
<p>e. No existe una valoración y apreciación del impacto que causan los datos de mala calidad en la rentabilidad del negocio.</p>	<p>(e,2) Advertir que las empresas fracasarán en el momento en que trabajen con malos datos.</p>	<p>(e,4) Educar a los digitadores de información en lo referente a los principios de la calidad del dato.</p>

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

CAPÍTULO IV

Plan de negocios

4.1 Resumen ejecutivo

El propósito de la investigación fue el diseño de un plan de negocios que demuestre la viabilidad económica y financiera de emprender con una empresa de servicios de inteligencia de negocios que impulse la competitividad y productividad de las empresas PYMES de Guayaquil. La inteligencia de negocios elimina muchas conjeturas que surgen dentro de una empresa. Además, identifica a los consumidores que más benefician a la rentabilidad y sirve para detectar las nuevas tendencias en el mercado.

Se aplicaron los métodos de investigación: el descriptivo y de campo, con un enfoque investigativo mixto. Los instrumentos de recolección de información fue la encuesta que permitió conocer directamente de los interesados su percepción sobre la prestación de esta clase de servicio y de entrevistas a expertos que dieron sus puntos de vistas sobre la idea de negocio. La población de estudio fue una muestra de empresas PYMES asentadas en Guayaquil. Se estructuró el plan de negocios con cada una de sus etapas, se procedió a su evaluación financiera bajo los escenarios normal y optimista con técnicas financieras Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) que demostraron que es conveniente la apertura de la empresa acorde con los supuestos que se plantean en el plan de negocios. Mientras que en el escenario pesimista resultó inviable la idea de negocio.

4.2 Estructura ideológica

En los siguientes puntos se plasmaron los lineamientos generales de la propuesta de creación de la empresa de servicios, los cuales delinearán el camino para el

planteamiento de estrategias y tácticas que contribuyan al desarrollo y permanencia de esta empresa en el mediano plazo.

4.2.1 Descripción del negocio

Data Pymes se plantea como una empresa prestadora de servicio de inteligencia de negocios, con la finalidad de mejorar los procesos, incrementar la productividad y rentabilidad de nuestros clientes que contraten nuestros servicios. Enfocamos nuestros esfuerzos para transferir nuestra experiencia y conocimiento a su personal y el empoderamiento del mismo. Los procesos de implementación de soluciones tecnológicas integran metodologías reconocidas, e incorporamos plataformas para la administración e integración de datos y la visualización de información.

4.2.1.1 Datos generales de la empresa.

Razón social: Integibussines para PYMES

Nombre comercial: Data Pymes

Misión: Somos una empresa enfocada en la recolección de los datos sobre la clientela de un negocio, el análisis de los datos recolectados y la elaboración de estrategias para el incremento de sus ganancias y competitividad a través de la organización inteligente de sus datos históricos y de los datos en tiempo real, logrando en cada momento, la satisfacción de nuestra clientela.

Visión: Ser una empresa líder en nuestro nicho de mercado en la prestación de servicios de inteligencia de negocios, logrando el reconocimiento de nuestros clientes como aliados estratégicos que incremente la productividad y competitividad de sus negocios.

Logotipo de la empresa

La figura 31 representa el logotipo de la empresa.



Figura 31. *Logotipo de la empresa.*
Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Ubicación del negocio

Dirección: Edificio City Office Business - Av. Benjamín Carrión y Dr. Emilio Romero. La figura 32 presenta el edificio donde se localizará la empresa.

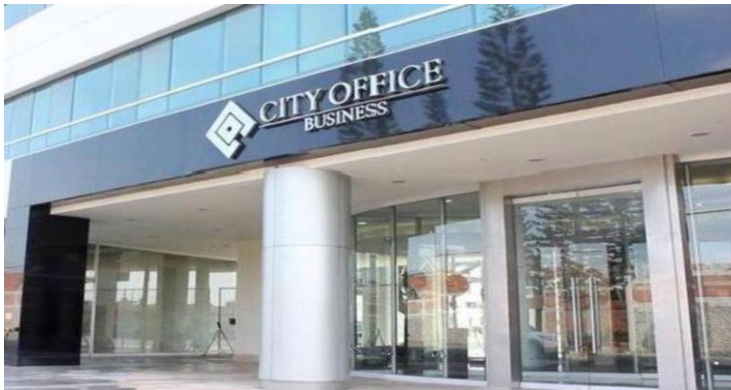


Figura 32. Edificio City Office Business
Fuente:https://www.google.com/search?q=Edificio+City+Office+Business&rlz=1C1GCEU_esEC821EC821&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjMm_W8rozjAhWrrFkKHYuSAFAQ_AUIECgB&biw=1517&bih=741#imgrc=3-YRY4jtB75A1M:

La figura 33 presenta la ubicación del negocio.



Figura 33. Ubicación de Edificio City Office Business.

Fuente: <https://www.google.com/maps/place/City+Office+-+Business,+Dr+Emilio+Romero+Men%C3%A9ndez,+Guayaquil+090509/@-2.1437371,-79.9125821,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x902d6d7a51066f33:0x141017bb41cacf11!8m2!3d-2.1437371!4d-79.9103934>

En la tabla la matriz de ubicación del negocio.

Tabla 25.

Matriz de ubicación del negocio

FACTOR		PESO					
1	Cercanía a clientes	0,35					
2	Beneficios adicionales del local	0,15					
3	Costos del establecimiento	0,15					
4	Actividades complementarias	0,10					
5	Ubicación estratégica	0,25					
		1,00					

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN			CALIFICACIÓN PONDERADA					
		NORTE	CENTRO	SUR	NORTE	CENTRO	SUR			
1	0,35	8	7	6	2,8	2,45	2,1			
2	0,15	7	5	6	1,05	0,75	0,9			
3	0,15	8	7	5	1,2	1,05	0,75			
4	0,10	6	4	4	0,6	0,4	0,4			
5	0,25	7	5	5	1,75	1,25	1,25			
		1,00			7,4			5,9		5,4

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Los resultados de la matriz de ubicación justifican la elección del local en el sector norte de Guayaquil.

La figura 34 presenta la distribución del espacio de local en lo referente a las áreas de la empresa.

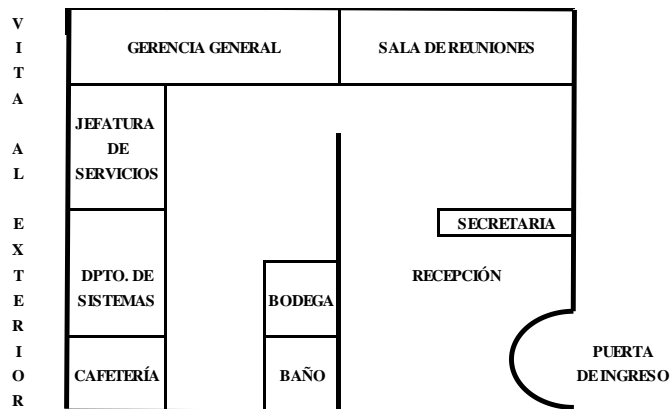


Figura 34. Plano de oficina

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.3. Plan de marketing

Se conforma un plan de marketing mix con las siguientes estrategias de marketing:

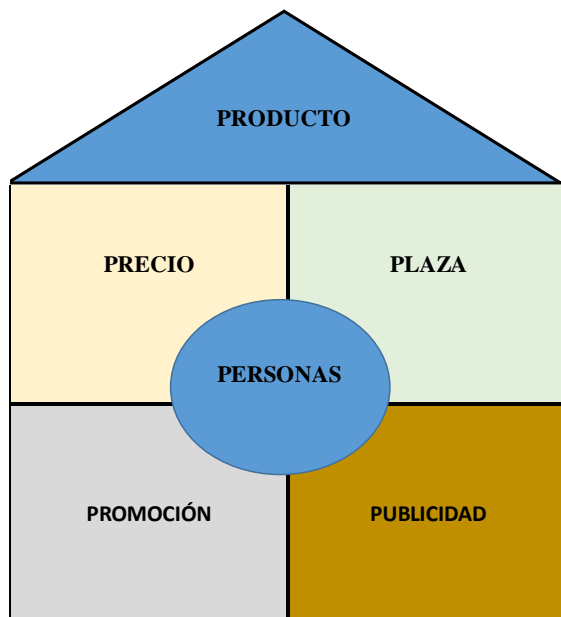


Figura 35. 4 P's del marketing mix.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

La figura 35 representa la mezcla de marketing mix.

4.3.1. De producto

- Diseñar paquetes de servicios de inteligencia de negocios de acuerdo a las necesidades y exigencias del cliente.
- Desarrollar el branding de la empresa para potenciar la marca del negocio.
- Destacar la calidad, experiencia y profesionalismo del personal que conforma la empresa.

En la figura 36 se presentan las diferentes soluciones de inteligencia de negocios que se ofertarán en paquetes de servicio.

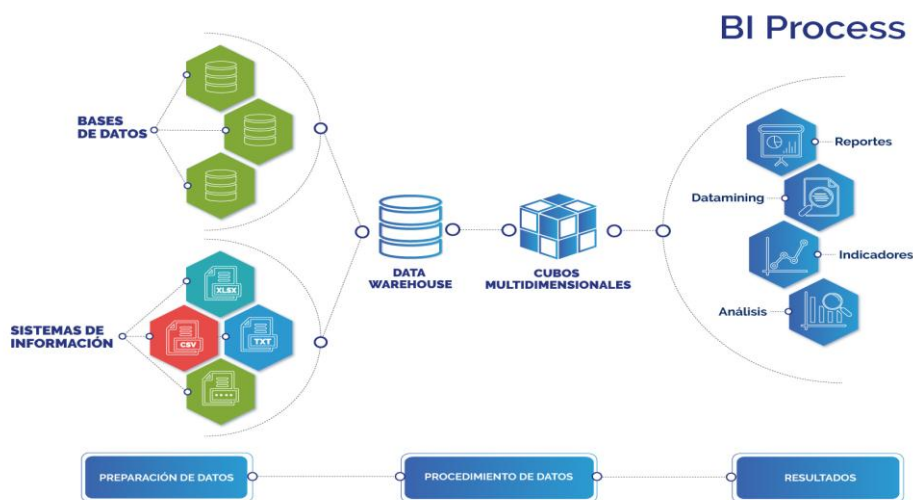


Figura 36. *Soluciones de Inteligencia de Negocios Estratégica.*

Fuente: <https://procibernetica.com/soluciones-de-inteligencia-de-negocios/>

4.3.2. De precio

- Ofrecer precios competitivos en el mercado.
- Monitorear los precios de las empresas que representan competencia.

En la 26 se indican los precios de los servicios de la empresa.

Tabla 26.

Precios de los servicios de la empresa

DESCRIPCIÓN	PRECIO DATA PYMES
1. Formación en inteligencia de negocios:	
Seminarios de inteligencia de negocios para directivos (de 2 a 5 personas)	\$ 400,00
Seminarios de Business Intelligence para técnicos (de 2 a 10 personas)	\$ 700,00
2. Cursos de formación en herramientas BI:	
Construcción de datawarehouse y datamarts	\$ 900,00
3. Implementación de sistemas de información ejecutiva	\$ 1.500,00
4. Implementación de sistemas de soporte a la decisión	\$ 1.800,00
5. Asesoría y consultoría de inteligencia de negocios	\$ 200,00
6. Implementación de cuadro mando integral	\$ 1.500,00

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.3.3. De promoción

- Ofrecer descuentos especiales a clientes que mantengan una relación comercial con la empresa.
- Premiar a clientes que efectúen un “marketing de boca en boca” con otros clientes.
- Ofrecer facilidades de pago y de contratación del servicio.

4.3.4. De publicidad

- Definir un plan de publicidad digital que comprenda campañas publicitarias en Facebook Ads e Instagram Ads.

- Crear el website de la empresa.

La figura 37 presenta la simbología de Facebook Ads e Instagram Ads.



Facebook Ads



Instagram Ads

Figura 37. *Facebook Ads e Instagram Ads.*

Fuente: <https://www.multiplicalia.com/facebook-ads-todo-lo-que-necesitas-saber/>

4.3.5. De plaza

- Dado que es un servicio tecnológico que se apoya en las redes de información se plantea ofrecerlo a nivel nacional.
- La contratación de los servicios es directa entre empresa y cliente.
- A mayor cantidad de clientes incrementar la capacidad tecnológica y operativa de la empresa.



Figura 38. *Redes informáticas.*

Fuente: www.redusers.com

4.3.6. Orientación hacia la gente

4.3.6.1. Estrategia de Servicio post-venta.

Establecer las siguientes estrategias de servicio post venta en la empresa:

➤ Colaborar de manera activa con el cliente

Mostrar siempre disposición de satisfacer las necesidades, inquietudes, dudas, etc. que el cliente pueda tener sobre las soluciones de inteligencia de negocios. Será primordial para la empresa canalizar todas las inquietudes con la persona más idónea, que pueda explicar de forma comprensible los beneficios de la inteligencia de negocio, responder sus consultas y considerar las sugerencias para que el cliente evalúe la calidad que ofrece la empresa.

➤ Responder con rapidez a las inquietudes del cliente

La empresa actuará con agilidad al momento de resolver a las inquietudes, dudas y quejas del cliente. Se le ofrecerá todas las garantías referentes al servicio al cliente.

➤ Comunicarnos en el idioma del cliente

Que nuestras explicaciones al cliente sean los más claras y concretas. Es decir, evitar tecnicismos, colocarnos en el lugar del cliente y hacerle ver que la empresa entiende sus necesidades.

➤ Usar un lenguaje positivo

En el trato al cliente no emplear un lenguaje negativo que demuestre incompetencia o carencia de profesionalismo. Ofrecer alternativas y otorgar el tiempo suficiente para que se considere bien atendido.

➤ Personalizar el trato al cliente

La empresa tendrá como política de atención al cliente, el darse a conocer personalmente, como puede ser el envío de emails personalizados, llamadas para saber cómo va con la aplicación de las soluciones de inteligencia de negocios.

➤ **Demostrar profesionalismo**

Esto implica en cumplir con lo que se promete al cliente y no ofrecer lo que no se pueda cumplir.

➤ **Vigilar el índice de satisfacción**

Estar pendientes de ofrecer un buen servicio. Asegurar la satisfacción y realizar un seguimiento para asegurar que el servicio dado logró los resultados esperados por el cliente.

➤ **Aplicar estándares de medición**

Implementar patrones que descarten las valoraciones subjetivas. Por lo que se debe adoptar en los procesos internos variables o indicadores de calidad y desempeño que sean susceptibles de ser medidos de manera objetiva.

➤ **Considerar al cliente como el centro de tu empresa**

Las decisiones del negocio deben considerar al cliente como el centro de las mismas. Adoptar servicios a sus requerimientos, en base a las sugerencias del cliente innovar los procesos internos. Mejorar la experiencia del cliente con nuevos servicios, prestaciones, etc.

4.4. Matriz Ansoff

En la tabla 27 representa la matriz Ansoff.

Tabla 27.

Matriz Ansoff

		ACTUALES	NUEVOS	
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO <ol style="list-style-type: none"> 1. Adoptar una estrategia de precios de penetración, es decir fijar precios menores en relación a la competencia. 2. Desarrollar alianzas estratégicas con grupos gremiales de pymes. 3. Mejorar los servicios de la empresa agregando un mayor beneficio a los mismos. 4. Aplicar estrategias de marketing digital por su gran alcance y bajo costo. 	DIVERSIFICACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar las líneas de negocios con la creación de propias aplicaciones tecnológicas. 2. Establecer paquetes de servicios a precios convenientes que si se los contrata de manera independiente. 3. Innovar con soluciones tecnológicas y empresariales al alcance de todos los sectores empresariales. 4. Exportar productos tecnológicos a mercados internacionales. 	
		DESARROLLO DEL MERCADO <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer canales de comunicación directa con la empresa. 2. Atender nuevos segmentos de empresas. 3. Expandir el servicio a nivel nacional, luego a nivel internacional. 4. Alianzas con empresas de inteligencias de negocios de fuera del país. 	DESARROLLO DEL SERVICIO <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertar nuevos servicios de análisis y procesamiento de datos. Ejemplo: big data, capacitación consultoría, etc. 2. Incrementar los departamentos de la empresa para la prestación de nuevos servicios. 3. Evaluar los servicios actuales si están acorde a la demanda actual del mercado. 4. Considerar las necesidades de análisis de datos del cliente. 	
	NUEVOS			

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.5. Plan estratégico

4.5.1. Cadena de valor

La figura 39 esquematiza la cadena de valor de la idea de negocio.

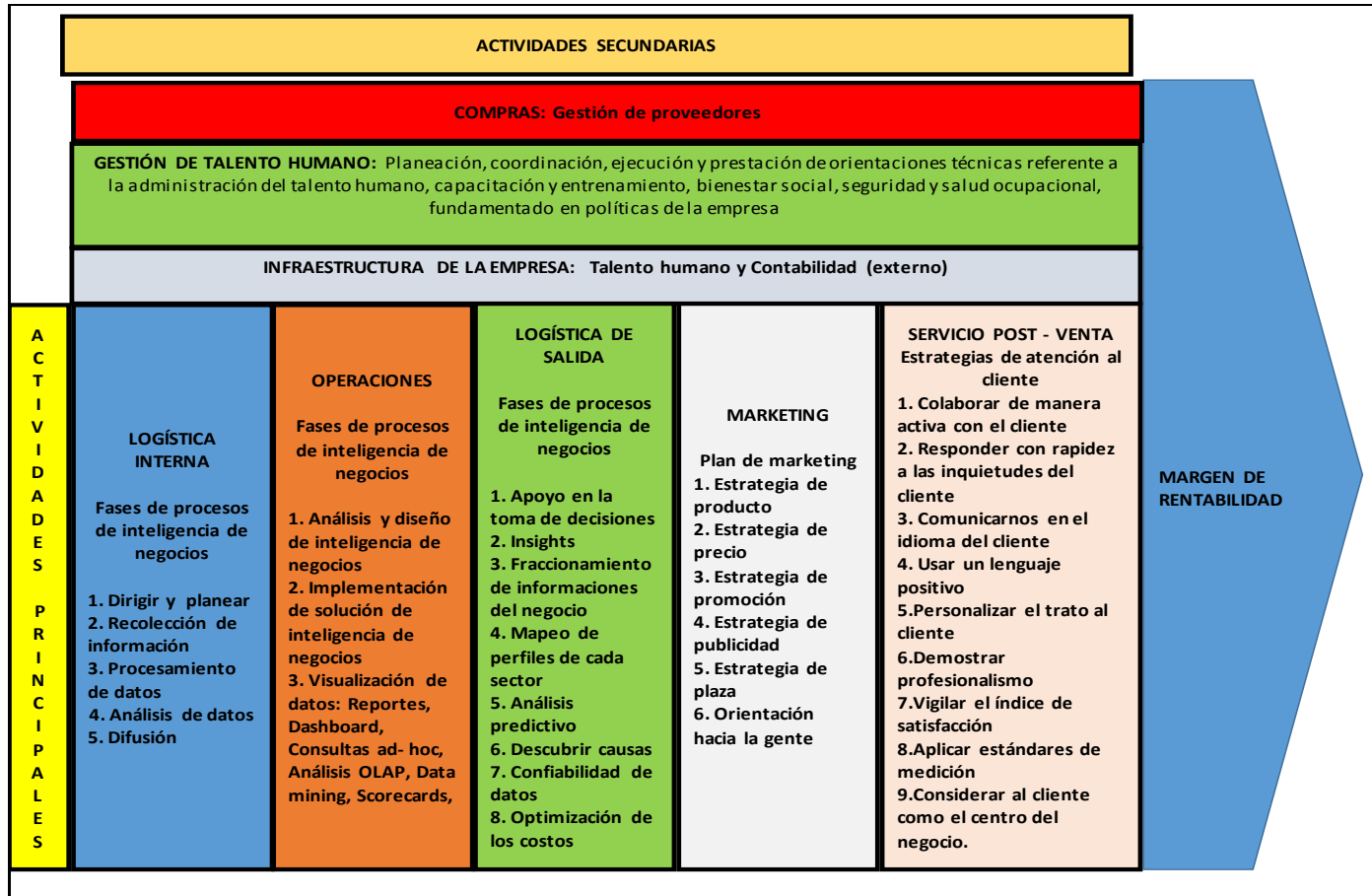


Figura 39. Cadena de valor.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.5.2. Escala Estratégica

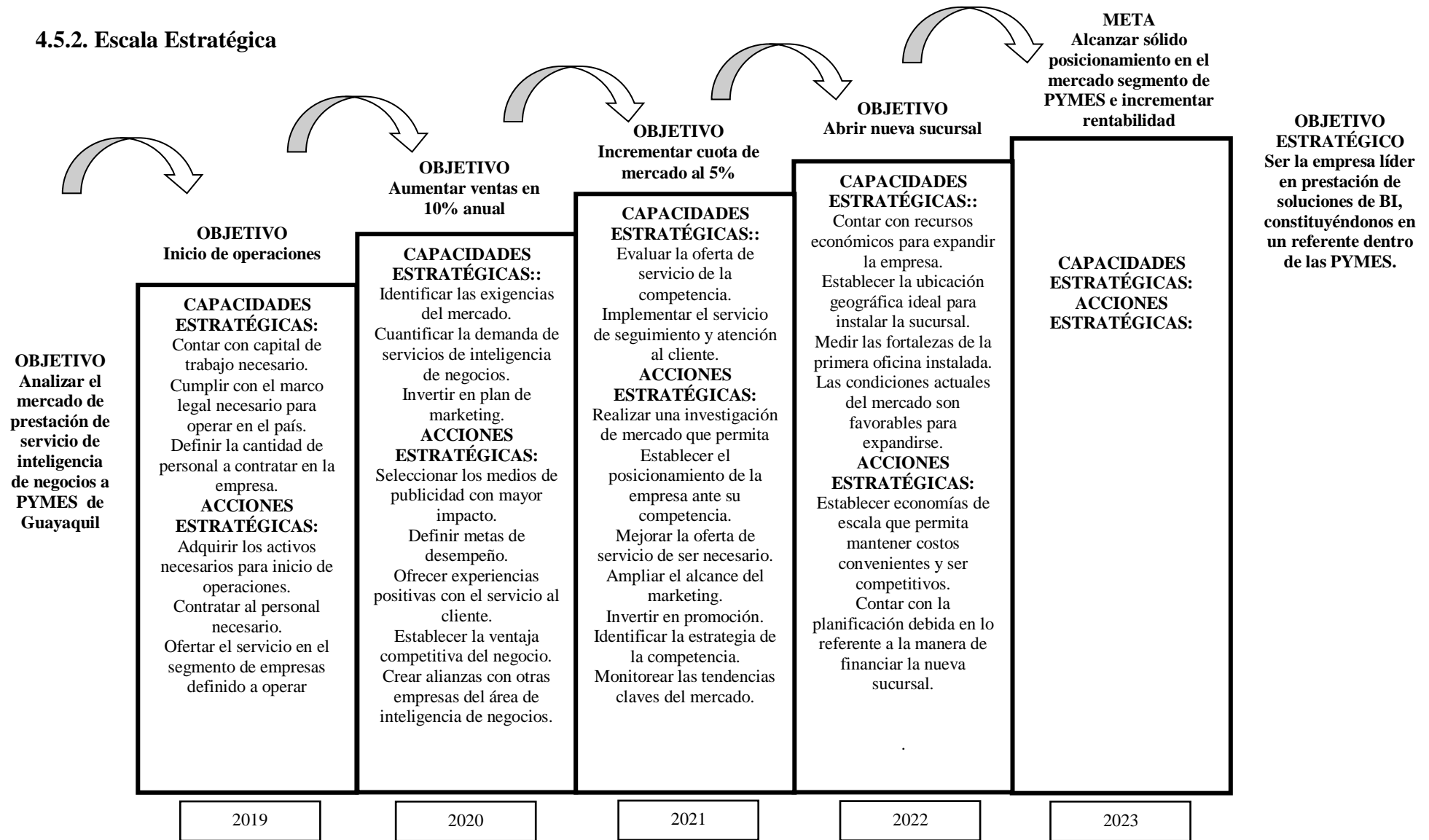


Figura 40. Escala Estratégica.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.5.3. Matriz posicionamiento

En la tabla 28 la matriz de posicionamiento.

Tabla 28.

Matriz de posicionamiento

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO	MÁS \$	IGUAL \$	MENOS \$
MÁS	Más por más: El cliente obtiene mayores beneficios a precios elevados.	Más por lo mismo: Mayores beneficios al mismo precio.	Más por menos: Más beneficios a un precio menor.
LO MISMO	Lo mismo por más: Iguales beneficios a un elevado precio.	Lo mismo por lo mismo: Iguales beneficios a un mismo precio.	Lo mismo por menos: Iguales beneficios a un precio menor.
IGUAL	Menos por más: Menores beneficios pero a un precio más elevado.	Menos por lo mismo: Menores beneficios al mismo precio.	Menos por menos: Menores beneficios a un precio bajo.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.6. Descripción del proceso de desarrollo de soluciones de inteligencia de negocios

Las operaciones de la empresa consistirá en el desarrollo de soluciones de inteligencia de negocios, basada en aplicaciones tecnológicas que aprovechen los datos generados por los programas de negocios, para apoyar el mejoramiento del control operacional de los negocios, su monitoreo de procesos, optimización de recursos claves y descubrir factores que puedan incidir en la consecución del logro de los objetivos corporativos.

Se describe las fases de la implementación de una solución de inteligencia de negocio en una empresa:

Fase de Análisis y Diseño de la solución de BI

- Planeación del proyecto
- Identificación de requerimientos de negocio y/o GAP análisis
- Diagnóstico de la calidad de los datos
- Diseño de la arquitectura tecnológica
- Diseño lógico del Data Warehouse / Datamarts
- Diseño de la aplicación de BI (Reportes, Análisis y Cuadros de mando)

Fase de Implementación de la solución de BI

- Selección de la plataforma tecnológica más conveniente
- Diseño & desarrollo del proceso de integración de datos (ETL)
- Desarrollo de la aplicación de BI con la plataforma tecnológica
- Puesta en producción (Deployment)
- Mantenimiento y crecimiento

La figura 41 presenta el esquema de una solución de inteligencia de negocios.



Figura 41. *Esquema de solución de inteligencia de negocios.*

Fuente: www.intenego.blogspot.com/2012/07/extraccion-transformacion-y-carga.html

Además de soluciones gerenciales basadas en tecnología de inteligencia de negocio para la visualización del análisis de los datos.

Reportes: De tipos dinámicos y escalables que pueden ser programados y distribuidos en una amplia variedad de información de carácter financiero, operacional y dashboards.

La figura 42 presenta el reporte obtenido de un proceso de inteligencia de negocios.



Figura 42. Reporte de inteligencia de negocios.

Fuente: www.buyto.es/...business-intelligence/generacion-de-reportes-y-cuadros-de-mando

Dashboards: Reporte fundamentado en métricas de desempeño de manera gráfica, los cuales se emplean para representar en tiempo real datos de las aplicaciones operacionales.

La figura 43 presenta el dashboard obtenido de una solución de inteligencia de negocios.

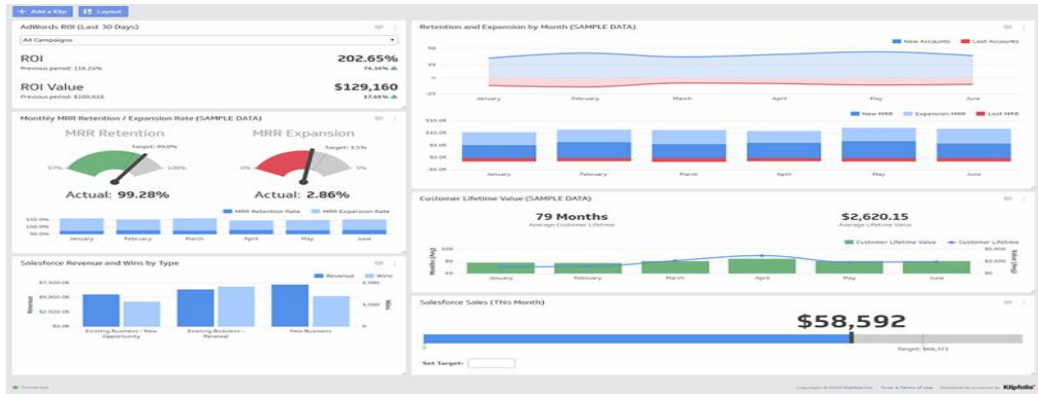


Figura 43. Dashboards de inteligencia de negocios.

Fuente: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-data-dashboard>

Consultas ad-hoc: Reporte de tipo “autoservicio” que permite al usuario responder ellos mismos sus preguntas de negocio.

La figura 44 presenta una consulta ad- hoc de una solución de inteligencia de negocios.

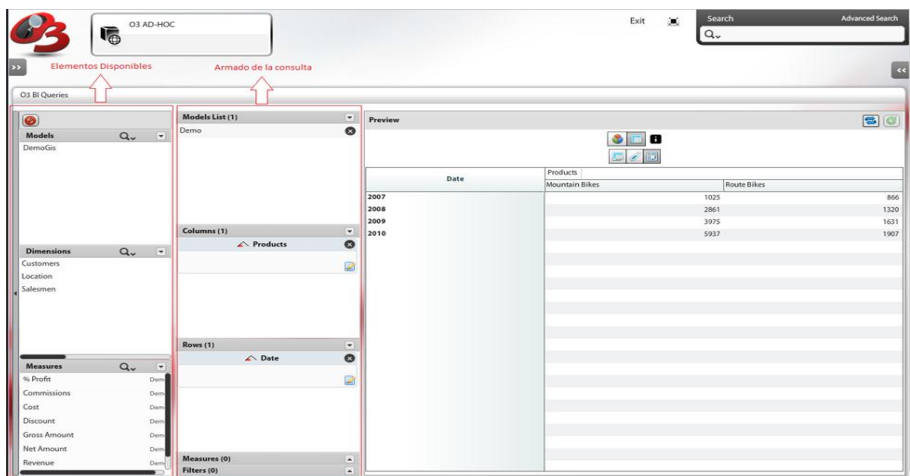


Figura 44. Consultas Ad- hoc.

Fuente: <https://www.ideasoft.biz/wiki/display/O3BI/Ad-Hoc+Consultas>

Análisis OLAP: Facilita el análisis de datos agregados a los usuarios por medio de consultas y cálculos extremadamente veloces.

La figura 45 presenta el análisis OLAP de una solución de inteligencia de negocios.

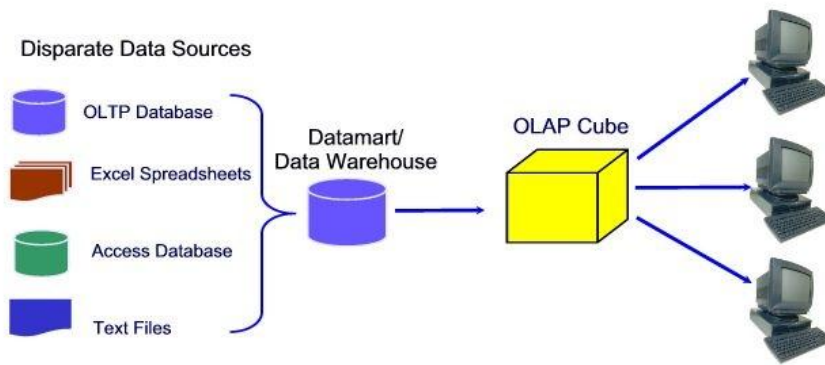


Figura 45. *Análisis OLAP.*

Fuente: <http://tmec18.blogspot.com/2016/11/procesamiento-y-analisis-en-linea-olap.html>

Análisis avanzado y data mining: Explorar datos sofisticados y modelamiento predictivo empleando técnicas estadísticas avanzadas.

Cuadros de mando (Balance Scorecards): Basado en métricas de negocio como las usadas en un dashboard y los aplica a un mapa estratégico para alinear los indicadores del desempeño corporativo con los objetivos estratégicos.

La figura 46 presenta el balance scorecard de una solución de inteligencia de negocios.

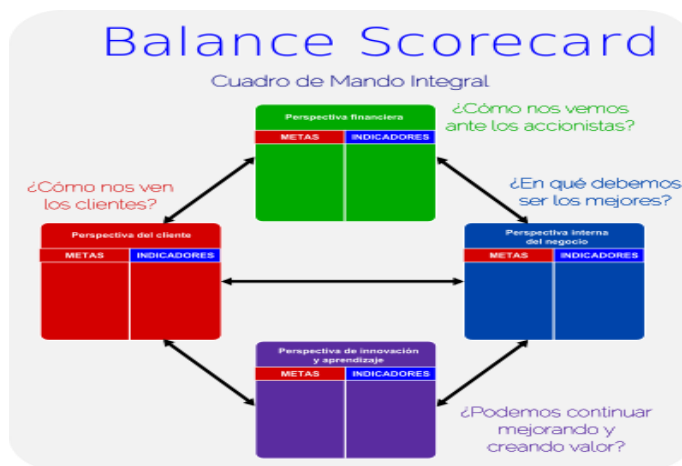


Figura 46. *Balance Scorecard.*

Fuente: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard>

4.7. Mercado potencial

A partir de los resultados de la encuesta y los datos referentes al número de empresas PYMES, se pudo establecer el mercado potencial, de forma inicial se consideró la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 29.

Mercado potencial

VARIABLE DE SEGEMENTACIÓN	DE CARACTERÍSTICAS	DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	DE RESULTADOS
Población de PYMES en la parroquia Tarqui				549
Tipo de empresa	Pequeña	37,15%	Cámara de la Pequeña Industria del Guayas	204
	Mediana	62,85%	Cámara de la Pequeña Industria del Guayas	345

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

El mercado potencial dentro de la parroquia Tarqui es de 549 empresas PYMES.

4.7.1. Mercado disponible

A continuación se establece el mercado disponible que está conformado por el conjunto de negocios que tienen la necesidad específica de comprar el servicio que ofrece el nuevo negocio. Lo que significa todas estas empresas comprarán el servicio que ofrecerá el nuevo negocio. De este total, una parte podría comprar al nuevo negocio y otro no, por diferentes razones.

Para determinar el mercado disponible se utilizó el cuestionario de encuesta, se consideró la pregunta n°3: ¿Considera usted importante en la toma de decisiones empresariales apoyarse en la información que proporcionan los datos del negocio? Para el cálculo del mercado disponible se empleó los resultados de los encuestados que respondieron importante, muy importante y extremadamente importante los cuales suman el 80,53% y se mostró anteriormente en la tabla 9.

Tabla 9. (Se muestra anteriormente en la página 57)

Toma decisiones en función de datos del negocio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Nada importante	21	9,29%
Poco importante	23	10,18%
Importante	56	24,78%
Muy importante	42	18,58%
Extremadamente importante	84	37,17%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

4.7.2. Mercado efectivo

Representado por el número de empresas que además de la necesidad específica, tiene la intención de comprar el servicio que ofrece el nuevo negocio. Para determinar el mercado disponible se utilizó el cuestionario de encuesta, se consideró la pregunta n°11: ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de inteligencia de negocios de su empresa por servicios prestados? Para el cálculo del mercado efectivo se empleó los resultados de los encuestados que respondieron parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo los cuales suman el 66,37% y se mostró anteriormente en la tabla 17.

Tabla 17. (Se muestra anteriormente en la página 71)

Servicios prestados de inteligencia de negocios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente en desacuerdo	25	11,06%
Parcialmente en desacuerdo	32	14,16%
Indiferente	19	8,41%
Parcialmente de acuerdo	66	29,20%
Totalmente de acuerdo	84	37,17%
TOTAL	226	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2018)

La tabla 30 resume los cálculos efectuados para establecer el mercado

Tabla 30.

Cálculo del Mercado disponible y efectivo a partir del mercado potencial

	A	B	
	Mercado potencial (empresas)	% de respuesta en base a encuesta – tabla 9	Mercado disponible = A1*B1
1	549	80.53%	442
	Mercado disponible	% de respuesta en base a encuesta – tabla 17	Mercado efectivo = A2*B2
2	442	66.37%	293
	Mercado efectivo	Supuesto del proyecto	Empresas a prestar servicio = A3*B3
3	293	45%	132

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Por lo que se considera para un cálculo realista, cuando el negocio este realmente operando es muy probable que para el primer año solamente se asuma el siguiente supuesto de prestación de servicios del 45%, por lo que se atenderá en el primer año a 132 empresas.

4.8. Estructura organizativa

4.8.1. Estructura legal

El tipo de empresa que adoptaran los socios será de una sociedad anónima donde el capital estará dividido en acciones negociables, compuesto por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

4.8.2. Organización de la empresa

La empresa se estructurará de una manera jerárquica donde cada uno de los dos socios liderará un área departamental específica y tendrá a su cargo actividades específicas.

El área administrativa estará conformada por las siguientes personas:

- Gerente General – desempeñada por el socio 1.

- Secretaria
- Auxiliar de servicios varios
- El área de operaciones estará conformada por las siguientes personas:
- Jefe de Servicio de Inteligencia de Negocios - desempeñada por el socio
2
- Consultor de Inteligencia de Negocios
- Analista de Sistemas

A continuación el perfil y funciones de cada uno de los integrantes de la empresa.

Tabla 31.

Gerente General

CARGO
Gerente General
ÁREA DE TRABAJO
Administrativa
PERFIL DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Titulado en Administración de Empresas 2. Alto desarrollo de habilidades interpersonales para establecer la coordinación de procesos y gestión de manera conjunta con los pares y equipos. 3. Liderazgo para gestionar cambio o modificaciones para lograr eficiencia de los procesos, manteniendo la armonía del entorno en cada uno de los procesos efectuados. 4. Buen nivel de comunicación y gestión asertiva para el análisis de los procesos en los tiempos adecuados con los recursos debidos, desde la fundamentación necesaria para exponer la visualización de las gestiones.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el representante legal y jurídico de la empresa ante terceros. 2. Diseñar y coordinar la definición de los planes estratégicos para la creación de valor económico para los accionistas de la empresa, dirigiendo su puesta en marcha, con el propósito de asegurar el crecimiento y adecuación a las necesidades del mercado a corto, mediano y largo plazo. 3. Manejar los asuntos financieros y administrativos de la empresa. 4. Supervisar el debido y oportuno cumplimiento de las funciones de la fuerza laboral analizando su eficiencia del desempeño en su puesto de trabajo.

5. Contratar al personal necesario acorde a las necesidades de los proyectos.
6. Establecer el calendario de actividades, talento humano y técnicos vinculados a soluciones de Inteligencia de Negocios para los clientes.
7. Concretar alianzas estratégicas con clientes potenciales con la finalidad de lograr una mayor cuota de mercado.
8. Elaborar, supervisar y aprobar los presupuestos a fin de maximizar la rentabilidad del negocio

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Tabla 32.

Secretaria

CARGO
Secretaria
ÁREA DE TRABAJO
Administrativa
REPORTA A:
Gerente General
PERFIL DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en Secretariado 2. Sin experiencia o pasantía estudiantil. 3. Buenas relaciones interpersonales 4. Trabajo en equipo.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se encarga de la organización, recepción, despacho y archivo del material y documentos que se generen en la gerencia general. 2. Organizar y manejar la agenda del gerente. 3. Receptar y procesar el flujo de llamadas telefónicas. 4. Dar apoyo a las tareas administrativas que lo requieran.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Tabla 33.

Auxiliar de servicio

CARGO
Auxiliar de servicio
ÁREA DE TRABAJO
Administrativa

REPORTA A:
Secretaria
PERFIL DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller 2. Experiencia en trabajo de oficina no indispensable, 3. Buenas relaciones interpersonales 4. Trabajo en equipo.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar limpieza a las instalaciones de la oficina. 2. Entregar la correspondencia que se genere. 3. Atender los requerimientos que le encarguen sus superiores. 4. Dar apoyo a las tareas administrativas que lo requieran.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Tabla 34.

Jefe de Servicios de Inteligencia de Negocios

CARGO
Jefe de Servicios de Inteligencia de Negocios
ÁREA DE TRABAJO
Operaciones
REPORTA A:
Gerente General
PERFIL DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Graduado en Ingeniería de sistemas o afines. 2. Maestría en Inteligencia de Negocios y/o Certificación Microsoft, ITILv3 y Project Management Institute. 3. Conocimientos de Estructura de Base de Datos y consulta en lenguaje SQL. 4. Experiencia en manejo de modelos transaccionales y dimensionales. 5. Conocer de metodologías de desarrollo de software (SCRUM). 6. Manejar lenguaje de programación R y uso de librerías. 7. Herramientas de simulación y modelamiento (i.e. R, SPSS Modeler, Statistics, KNIME) 8. Experiencia por lo menos 1 año en implementación de proyectos de inteligencia de negocios.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar oportunidades para la mejora de resultados de los clientes. 2. Dirigir al equipo de trabajo que se conforme para el proyecto e impulsar el desarrollo del talento. 3. Efectuar análisis cuantitativos de información para respaldar la toma de decisiones de los clientes. 4. Proponer servicios a los clientes y su evaluación técnica, operativa y económica, procediendo a la asignación de los consultores que la ejecutarán. 5. Coordinar con los clientes el desarrollo de actividades, con el propósito de asegurar su conformidad con el servicio recibido.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Tabla 35.

Consultor de Inteligencia de Negocios

CARGO
Consultor de Inteligencia de Negocios
ÁREA DE TRABAJO
Operaciones
REPORTA A:
Jefe de Servicios de Inteligencia de Negocios
PERFIL DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Graduado en Ingeniería de sistemas o afines. 2. Conocer de herramientas ETL y reporting. 3. Experiencia en implementación de proyectos de inteligencia de negocios. 4. Saber de soluciones ETL (SSIS Senior). 5. Diseñar y desarrollar dashboard con aplicación de una metodología. 6. Conocer de soluciones de reporting (Power BI Senior). 8. Conocer de programación (Power BI Embebed). 9. Tunning de bases de datos SQL Server (Indices, Particiones, In-Memory Tables, DMVs, etc).
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se encarga del diseño e implementación de las soluciones de inteligencia de negocios. 2. Efectuar las propuestas de eventuales soluciones de servicios a clientes y evaluar técnicamente y económicamente su implementación. 3. Coordinar con los clientes las actividades, con el fin de asegurar su conformidad con el servicio adecuado. 4. Diseñar y desarrollar dashboard con aplicación de una metodología. 5. Análisis funcional orientado a soluciones óptimas. 6. Diseño de Arquitectura Datawarehouse. 7. Modelo de datos Dimensional. 8. Desarrollo de ETL en Oracle Pl\Sql. 9. Creación de tableros en Microstrategy, Tableau y Power BI.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Tabla 36.

Analista de Sistemas

CARGO
Analista de Sistemas
ÁREA DE TRABAJO
Operaciones
REPORTA A:
Jefe de Servicios de Inteligencia de Negocios
PERFIL DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Graduado en análisis de sistemas con especialidad en diseño e implementación de soluciones de inteligencia de negocios en las diferentes plataformas de IB.

2. Desarrollar soluciones propias de inteligencia de negocios para la empresa.
3. Encargado de la investigación y desarrollo tecnológico de la empresa.
4. Conocimientos de programación en MS VISUAL STUDIO.NET 2014 o superior.
5. Capacitado en implementación de ETL, datawarehouse, análisis OLAP, reporting y cuadros de mando.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Diseño y desarrollo de soluciones de inteligencia de negocios para clientes a pedido del área.
2. Investigar y desarrollar soluciones de inteligencia de negocios propios de la empresa en coordinación con el consultor.
3. Efectuar las propuestas de servicios a clientes
4. Evaluar técnica y económicamente la propuesta para los clientes.
5. Coordinar con los clientes las actividades a efectuarse, con el propósito de asegurar su satisfacción con el servicio prestado.

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la figura 47 se presenta el organigrama de la empresa.

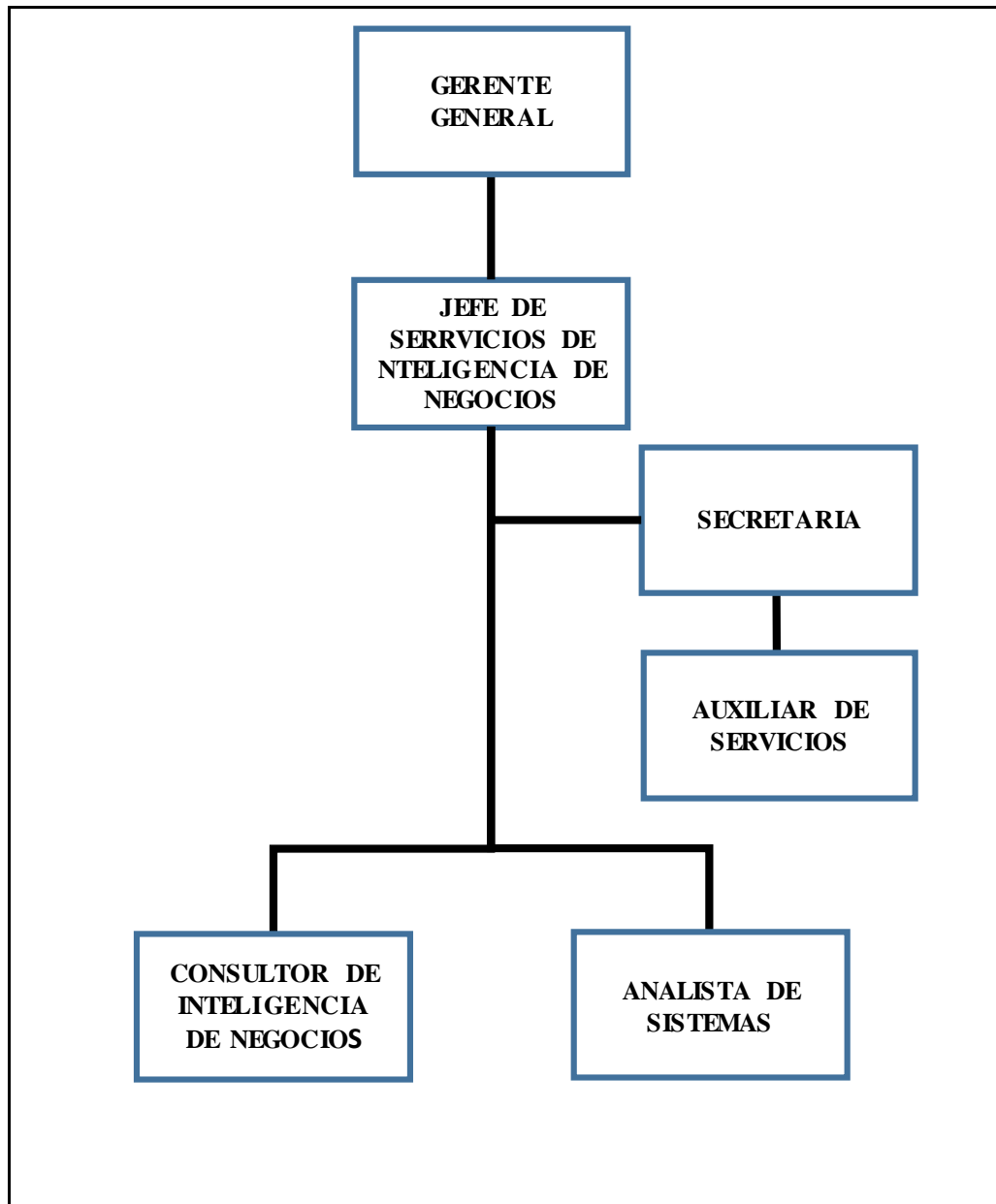


Figura 47. *Organigrama de la empresa.*
Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.9. Roles en un proyecto de inteligencia de negocios

En el desarrollo de un proyecto de inteligencia de negocios, se tendrá que organizar, por cada proyecto a realizar, un equipo de trabajo en donde cada profesional un rol específico, como se presenta a continuación:

a) **Director de Proyecto:** Jefe de Servicios BI o Consultor BI con experiencia en la ejecución de proyectos de inteligencia de negocios.

b) **Consultor Business Intelligence:** Consultor especializado en Tecnologías Business Intelligence.

c) **Desarrollador Business Intelligence:** Analista de Sistemas, especializado en el desarrollo de soluciones Business Intelligence.

d) **Data Base Administrator and Business Intelligence:** Ingeniero Administrador de Servidores de Bases de Datos, especializado en Tecnologías, Proyectos y Soluciones Business Intelligence.

e) **Consultor de Calidad:** Consultor o Jefe de Servicios Business Intelligence, quién no intervendrá en el proyecto, pero verificará y validará, que la solución entregada al cliente cumpla con las expectativas declaradas por éste y con las políticas de calidad de la empresa.

Se estima la duración de un proyecto base estándar de 2.5 meses.

4.10. Plan Financiero

4.10.1. Inversión inicial

Previo al planteamiento de la manera de financiar la puesta en marcha del negocio y las proyecciones de ingreso que se esperan lograr dentro de la empresa “DATAPYMES”, es importante desglosar los diferentes activos necesarios para operar. En la tabla 37 se desglosa el monto total de inversión en el negocio.

Tabla 37.

Monto total de inversión

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
ANTICIPOS			
Arriendos pagados por adelantado (meses)	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00

IVA 12%			\$ 120.00
TOTAL			\$ 1,120.00
EQUIPOS DE HARDWARE			
Laptop Portátil Imac Core 17 16 GB Ram 21 4k 1 Tb 2GB Video	4	\$ 2,560	\$ 10,240
Laptop Portátil HP Core 13 VI Generación 4 Gb 1TB Led 14 I5 i7	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Firewall 3 com Super Stack III	1	\$ 1,690.00	\$ 1,690.00
Switch 3 com 8 P	2	\$ 120.00	\$ 240.00
UPS	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Router	4	\$ 150.00	\$ 600.00
Impresora multifunción	1	\$ 130.00	\$ 130.00
SUBTOTAL			\$ 13,750.00
IVA 12%			\$ 1,650.00
TOTAL			\$ 15,400.00
INSTALACIONES ELÉCTRICAS			
Cableado estructurado	1	\$ 1,490.00	\$ 1,490.00
SUBTOTAL			\$ 1,490.00
IVA 12%			\$ 178.80
TOTAL			\$ 1,668.80
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio con sillas	5	\$ 150.00	\$ 750.00
Juego de muebles para sala de reuniones	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Sistema de aire acondicionado	1	\$ 900.00	\$ 900.00

Juego de mueble de sala de espera	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Archivador	2	\$ 120.00	\$ 240.00
Sistema de alarma	1	\$ 600.00	\$ 600.00
SUBTOTAL			\$ 3,490.00
IVA 12%			\$ 418.80
TOTAL			\$ 3,908.80
TOTAL DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS			\$ 22,097.60

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 38 se presenta la inversión en software y licencias informáticas.

Tabla 38.

Inversión en software y licencias informáticas

SOFTWARE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Licencia de Sistema operativo Windows 10 Server + 10 clientes	1	\$ 870,00	\$ 870,00
Licencia Microsoft SQL Server 2017 Enterprise	1	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
Licencia de SAS Business Intelligence	1	\$ 1.580,00	\$ 1.580,00
Licencia de IBM Cognos Analytics	1	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
Licencia de Software Proxy	1	\$ 135,00	\$ 135,00
SUBTOTAL			\$ 6.235,00
IVA 12%			\$ 748,20
TOTAL			\$ 6.983,20

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 39 se presenta la inversión en gastos pagados por anticipado.

Tabla 39.

Gastos pagados por anticipado

DESCRIPCION	VALOR UNITARIO
Constitución de Compañía	\$ 800,00
Registro en Cámara de Comercio	\$ 90,00
Permiso de funcionamiento en Cuerpo de Bomberos	\$ 60,00
Permiso de funcionamiento de Municipio de Guayaquil	\$ 70,00
Permiso de funcionamiento de Ministerio de Salud	\$ 35,00
TOTAL	\$ 1.055,00

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 40 se presenta la inversión en activos diferidos del negocio.

Tabla 40.

Capital de trabajo

DESCRIPCION	VALOR UNITARIO
Sueldos del personal	\$ 17,111.98
Acceso a internet	\$ 390.00
Publicidad digital (3 mes)	\$ 750.00
Útiles de oficina	\$ 210.00
Permiso de funcionamiento de Ministerio de Salud	\$ 35.00
Alquiler (3 meses)	\$ 1,500.00
Servicio básicos	\$ 1,050.00
Capacitación del personal	\$ 700.00
TOTAL	\$ 21,746.98

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

La tabla 41 presenta la inversión total en el proyecto de negocio agrupando los rubros de propiedad, planta y equipo, activos diferidos y capital necesario para iniciar operaciones la compañía.

Tabla 41.

Inversión total en el proyecto de negocios

DESCRIPCION	MONTO	%
Activos fijos	\$ 9.788,80	43,95%
Software y licencias informáticas	\$ 6.983,20	31,35%
Capital de trabajo	\$ 4.445,00	19,96%
Gastos pagados por anticipado	\$ 1.055,00	4,74%
TOTAL DE INVERSIÓN EN EL PROYECTO	\$ 22.272,00	100,00%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Se establece que el monto de inversión total será de \$22.272,00, que será financiado en un 60% (\$13.363,20) por los accionistas de la empresa y el 40% (\$ 8.908,00) restante por un crédito bancario. En el anexo 1 se presenta las condiciones para acceder a un crédito para emprendedores en BAN ECUADOR.

4.10.2. Depreciación de activos

El Servicio de Rentas Internas establece que la depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- I. Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- II. Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- III. Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

IV. Equipos de cómputo y software 33% anual (Servicio de Rentas Internas, 2017).

En la tabla 42 se presenta el cálculo de depreciación anual de los activos fijos por el método porcentual.

Tabla 42.

Depreciación de activos fijos

EQUIPOS DE HARDWARE	% DEPRECIACIÓN	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL
Laptop Portátil Imac Core 17 16 GB Ram 21 4k 1 Tb 2GB Video	33%	\$ 10.240	\$ 3.379
Laptop Portátil HP Core 13 VI Generación 4 Gb 1TB Led 14 I5 i7	33%	\$ 550,00	\$ 181,50
Firewall 3 com Super Stack III	33%	\$ 1.690,00	\$ 557,70
Switch 3 com 8 P	33%	\$ 240,00	\$ 79,20
UPS	33%	\$ 300,00	\$ 99,00
Router	33%	\$ 600,00	\$ 198,00
Impresora multifunción	33%	\$ 130,00	\$ 42,90
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio con sillas	10%	\$ 150,00	\$ 15,00
Juego de muebles para sala de reuniones	10%	\$ 400,00	\$ 40,00
Sistema de aire acondicionado	10%	\$ 900,00	\$ 90,00
Juego de mueble de sala de espera	10%	\$ 600,00	\$ 60,00
Archivador	10%	\$ 120,00	\$ 12,00
Sistema de alarma	10%	\$ 600,00	\$ 60,00
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL			\$ 4.814,50

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.10.2.1. Amortización de activos diferidos.

En la tabla 43 se presenta la depreciación de activos diferidos, se consideró el método lineal para la amortización de activos diferidos.

Tabla 43.

Amortización de activos diferidos

DESCRIPCIÓN	% AMORTIZACIÓN	VALOR	AMORTIZACIÓN ANUAL
Licencia de Sistema operativo Windows 10 Server + 10 clientes	33%	\$ 870,00	\$ 287,10
Licencia Microsoft SQL Server 2017 Enterprise	33%	\$ 1.350,00	\$ 445,50
Licencia de SAS Business Intelligence	33%	\$ 1.580,00	\$ 521,40
Licencia de IBM Cognos Analytics	33%	\$ 2.300,00	\$ 759,00
Licencia de Software Proxy	33%	\$ 135,00	\$ 44,55
TOTAL AMORTIZACIÓN DE SOFTWARE Y LICENCIAS INFORMÁTICAS			\$ 2.057,55
Gastos pagados por anticipados			\$ 211,00
TOTAL DE AMORTIZACIÓN ANUAL			\$ 2.268,55

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.11. Financiamiento

La tabla 44 presenta la estructura y condiciones del préstamo bancario. Ver Anexo 4 requisitos de crédito bancario.

Tabla 44.

Estructura de financiamiento

FINANCIAMIENTO	
MONTO A FINANCIAR	\$ 51,882.78
BANCO 60%	\$ 31,129.67
APORTE ACCIONISTA 40%	\$ 20,753.11
TASA INTERES	11.83%

PERIODO PAGO CAPITAL	MENSUAL
PERIODO PAGO INTERES	MENSUAL
DIVIDENDO	\$ 689.79
PLAZO	5 AÑOS

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 45 se presenta la tabla de amortización del crédito bancario acorde las condiciones establecidas.

Tabla 45.

Tabla de amortización de crédito bancario

CUOTA	INTERES	CAPITAL	DIVIDENDO	SALDO
0				\$ 31,129.67
1	\$ 306.89	\$ 382.90	\$ 689.79	\$ 30,746.76
2	\$ 303.11	\$ 386.68	\$ 689.79	\$ 30,360.08
3	\$ 299.30	\$ 390.49	\$ 689.79	\$ 29,969.59
4	\$ 295.45	\$ 394.34	\$ 689.79	\$ 29,575.25
5	\$ 291.56	\$ 398.23	\$ 689.79	\$ 29,177.02
6	\$ 287.64	\$ 402.15	\$ 689.79	\$ 28,774.87
7	\$ 283.67	\$ 406.12	\$ 689.79	\$ 28,368.75
8	\$ 279.67	\$ 410.12	\$ 689.79	\$ 27,958.63
9	\$ 275.63	\$ 414.17	\$ 689.79	\$ 27,544.46
10	\$ 271.54	\$ 418.25	\$ 689.79	\$ 27,126.21
11	\$ 267.42	\$ 422.37	\$ 689.79	\$ 26,703.84
12	\$ 263.26	\$ 426.54	\$ 689.79	\$ 26,277.31
13	\$ 259.05	\$ 430.74	\$ 689.79	\$ 25,846.57
14	\$ 254.80	\$ 434.99	\$ 689.79	\$ 25,411.58
15	\$ 250.52	\$ 439.28	\$ 689.79	\$ 24,972.30
16	\$ 246.19	\$ 443.61	\$ 689.79	\$ 24,528.70
17	\$ 241.81	\$ 447.98	\$ 689.79	\$ 24,080.72
18	\$ 237.40	\$ 452.40	\$ 689.79	\$ 23,628.33
19	\$ 232.94	\$ 456.86	\$ 689.79	\$ 23,171.47
20	\$ 228.43	\$ 461.36	\$ 689.79	\$ 22,710.11
21	\$ 223.88	\$ 465.91	\$ 689.79	\$ 22,244.20
22	\$ 219.29	\$ 470.50	\$ 689.79	\$ 21,773.70
23	\$ 214.65	\$ 475.14	\$ 689.79	\$ 21,298.57
24	\$ 209.97	\$ 479.82	\$ 689.79	\$ 20,818.74
25	\$ 205.24	\$ 484.55	\$ 689.79	\$ 20,334.19
26	\$ 200.46	\$ 489.33	\$ 689.79	\$ 19,844.86
27	\$ 195.64	\$ 494.15	\$ 689.79	\$ 19,350.71
28	\$ 190.77	\$ 499.03	\$ 689.79	\$ 18,851.68
29	\$ 185.85	\$ 503.94	\$ 689.79	\$ 18,347.74
30	\$ 180.88	\$ 508.91	\$ 689.79	\$ 17,838.82

31	\$ 175.86	\$ 513.93	\$ 689.79	\$ 17,324.89
32	\$ 170.79	\$ 519.00	\$ 689.79	\$ 16,805.90
33	\$ 165.68	\$ 524.11	\$ 689.79	\$ 16,281.78
34	\$ 160.51	\$ 529.28	\$ 689.79	\$ 15,752.50
35	\$ 155.29	\$ 534.50	\$ 689.79	\$ 15,218.01
36	\$ 150.02	\$ 539.77	\$ 689.79	\$ 14,678.24
37	\$ 144.70	\$ 545.09	\$ 689.79	\$ 14,133.15
38	\$ 139.33	\$ 550.46	\$ 689.79	\$ 13,582.69
39	\$ 133.90	\$ 555.89	\$ 689.79	\$ 13,026.80
40	\$ 128.42	\$ 561.37	\$ 689.79	\$ 12,465.43
41	\$ 122.89	\$ 566.90	\$ 689.79	\$ 11,898.53
42	\$ 117.30	\$ 572.49	\$ 689.79	\$ 11,326.04
43	\$ 111.66	\$ 578.14	\$ 689.79	\$ 10,747.90
44	\$ 105.96	\$ 583.83	\$ 689.79	\$ 10,164.07
45	\$ 100.20	\$ 589.59	\$ 689.79	\$ 9,574.48
46	\$ 94.39	\$ 595.40	\$ 689.79	\$ 8,979.08
47	\$ 88.52	\$ 601.27	\$ 689.79	\$ 8,377.80
48	\$ 82.59	\$ 607.20	\$ 689.79	\$ 7,770.60
49	\$ 76.61	\$ 613.19	\$ 689.79	\$ 7,157.42
50	\$ 70.56	\$ 619.23	\$ 689.79	\$ 6,538.19
51	\$ 64.46	\$ 625.34	\$ 689.79	\$ 5,912.85
52	\$ 58.29	\$ 631.50	\$ 689.79	\$ 5,281.35
53	\$ 52.07	\$ 637.73	\$ 689.79	\$ 4,643.63
54	\$ 45.78	\$ 644.01	\$ 689.79	\$ 3,999.61
55	\$ 39.43	\$ 650.36	\$ 689.79	\$ 3,349.25
56	\$ 33.02	\$ 656.77	\$ 689.79	\$ 2,692.48
57	\$ 26.54	\$ 663.25	\$ 689.79	\$ 2,029.23
58	\$ 20.00	\$ 669.79	\$ 689.79	\$ 1,359.45
59	\$ 13.40	\$ 676.39	\$ 689.79	\$ 683.06
60	6.73	683.06	689.79	0.00

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 46 se presenta un consolidado de los pagos efectuados en capital e interés durante los 5 años de pago del crédito bancario.

Tabla 46.

Consolidado de pagos de crédito bancario

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERES	\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89
CAPITAL	\$ 4,852.36	\$ 5,458.57	\$ 6,140.50	\$ 6,907.63	\$ 7,770.60
TOTAL	\$ 8,277.49	\$ 8,277.49	\$ 8,277.49	\$ 8,277.49	\$ 8,277.49

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.12. Presupuesto de Sueldos y Salarios del personal de la empresa

En la tabla 47 se presenta los sueldos y salarios del personal de la empresa para el primer año de operación.

Tabla 47.

Sueldos y salarios del personal de la empresa

NO.	CARGOS LABORALES	SUELDO	13ro	14to	VACACIONES	APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	TOTAL	TOTAL ANUAL
1	Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 26,50	\$ 41,67	\$ 121,50		\$ 1.273,00	\$ 15.276,00
2	Secretaria	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 26,50	\$ 16,42	\$ 47,87		\$ 517,62	\$ 6.211,45
3	Auxiliar de servicios	\$ 394,00	\$ 32,83	\$ 26,50	\$ 16,42	\$ 47,87		\$ 517,62	\$ 6.211,45
4	Jefe de Inteligencia de Negocios	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 26,50	\$ 37,50	\$ 109,35		\$ 1.148,35	\$ 13.780,20
5	Consultor de Inteligencia de Negocios	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 26,50	\$ 33,33	\$ 97,20		\$ 1.023,70	\$ 12.284,40
6	Analista de Sistemas	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 26,50	\$ 33,33	\$ 97,20		\$ 1.023,70	\$ 12.284,40
TOTAL								\$ 5.503,99	\$ 66.047,90

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En las tablas 48 y 49 se presenta el desembolso económico proyectado de sueldos del personal administrativo para los próximos cinco años, para estimar los valores a partir del año 2 se consideró un incremento porcentual anual del 3% para toda la nómina laboral.

Tabla 48.

Proyección de sueldos y salarios para el personal administrativo para los próximos 5 años

NO.	GASTOS DE SUELDOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gerente General	\$ 1.273,00	\$ 15.276,00	\$ 15.734,28	\$ 16.206,31	\$ 16.692,50	\$ 17.193,27
2	Secretaria	\$ 517,62	\$ 6.211,45	\$ 6.397,80	\$ 6.589,73	\$ 6.787,42	\$ 6.991,04
3	Auxiliar de servicios	\$ 517,62	\$ 6.211,45	\$ 6.397,80	\$ 6.589,73	\$ 6.787,42	\$ 6.991,04
TOTAL		\$ 2.308,24	\$ 27.698,90	\$ 28.529,87	\$ 29.385,77	\$ 30.267,34	\$ 31.175,36

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

Tabla 49.

Proyección de sueldos y salarios para el personal de operaciones para los próximos 5 años

NO.	GASTOS DE SUELDOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Jefe de Inteligencia de Negocios	\$ 1.148,35	\$ 13.780,20	\$ 14.193,61	\$ 14.619,41	\$ 15.058,00	\$ 15.509,74
2	Consultor de Inteligencia de Negocios	\$ 1.023,70	\$ 12.284,40	\$ 12.652,93	\$ 13.032,52	\$ 13.423,50	\$ 13.826,20
3	Analista de Sistemas	\$ 1.023,70	\$ 12.284,40	\$ 12.652,93	\$ 13.032,52	\$ 13.423,50	\$ 13.826,20
TOTAL		\$ 3.195,75	\$ 38.349,00	\$ 39.499,47	\$ 40.684,45	\$ 41.904,99	\$ 43.162,14

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.13. Proyección de ingresos del negocio

En la tabla 50 se calculó los ingresos proyectados del negocio para el primer año de operaciones. Se estimó el número de servicios prestados por año en base a la estimación del mercado efectivo calculado e información proporcionada por funcionarios del Grupo Novatech de cómo se comportaría la contratación de servicios para la nueva empresa.

Tabla 50.

Ingresos anuales por servicios

DESCRIPCIÓN	PRECIO DATA PYMES	NÚMERO DE SERVICIOS POR AÑO	INGRESOS POR AÑO
Seminarios de inteligencia de negocios para directivos (de 2 a 5 personas)	\$ 400,00	8	\$ 3.200,00
Seminarios de Business Intelligence para técnicos (de 2 a 10 personas)	\$ 700,00	7	\$ 4.900,00
Construcción de datawarehouse y datamarts	\$ 900,00	14	\$ 12.600,00
Implementación de sistemas de información ejecutiva	\$ 1.500,00	21	\$ 31.500,00
Implementación de sistemas de soporte a la decisión	\$ 1.800,00	25	\$ 45.000,00
Asesoría y consultoría de inteligencia de negocios	\$ 200,00	30	\$ 6.000,00
Implementación de cuadro mando integral	\$ 1.500,00	27	\$ 40.500,00
TOTAL DE INGRESOS		132	\$ 143.700,00

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En los servicios de implementación de sistemas de información ejecutiva, de soporte a la decisión y cuadro de mando integral, el precio comprende la evaluación previa, capacitación y asesoría técnica por seis meses. Ver Anexo 5 cuadro comparativo de los precios entre la nueva empresa y GRUPO NOVATEX.

En la tabla 51 se muestra la proyección de ingresos del negocio considerando un incremento porcentual del 20% anual sobre los ingresos totales del primer año.

Se asume que todos ingresos que recaude la empresa son al contado.

Tabla 51.

Ingresos anuales proyectados para los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MONTO	\$ 143.700,00	\$ 172.440,00	\$ 206.928,00	\$ 248.313,60	\$ 297.976,32

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.14. Costos y gastos generales del proyecto

En la tabla 52 se presentan los costos y gastos generales del negocio para los próximos cinco años. Los costos de soporte tecnológico representan el 30% de los ingresos totales.

Tabla 52.

Costos y gastos generales del proyecto

COSTOS OPERATIVOS					
COSTOS Y GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos personal administrativo (indirecta)	\$ 27,698.90	\$ 28,529.87	\$ 29,385.77	\$ 30,267.34	\$ 31,175.36
Sueldos personal operativo (directa)	\$ 38,349.00	\$ 39,499.47	\$ 40,684.45	\$ 41,904.99	\$ 43,162.14
Costos de soporte tecnológico	\$ 43,110.00	\$ 51,732.00	\$ 62,078.40	\$ 74,494.08	\$ 89,392.90
Servicios básicos	\$ 4,200.00	\$ 4,620.00	\$ 5,082.00	\$ 5,590.20	\$ 6,149.22
Internet	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
Suministros de oficina	\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 726.00	\$ 798.60	\$ 878.46

Publicidad digital	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Mantenimiento de equipos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Útiles de oficina	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Seguros de activos fijos	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Tasas e impuestos	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Contratación de contador externo	\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00
TOTAL GASTOS	\$ 123,547.90	\$ 134,851.34	\$ 147,998.62	\$ 163,342.41	\$ 181,304.99
Depreciación de activos fijos	\$ 4,814.50	\$ 4,814.50	\$ 4,814.50	\$ 4,814.50	\$ 4,814.50
Amortización de activos diferidos	\$ 2,268.55	\$ 2,268.55	\$ 2,268.55	\$ 2,268.55	\$ 2,268.55
Gastos financieros (intereses)	\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 10,508.18	\$ 9,901.98	\$ 9,220.04	\$ 8,452.91	\$ 7,589.94
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	\$ 134,056.09	\$ 144,753.32	\$ 157,218.66	\$ 171,795.32	\$ 188,894.93

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.15. Estados financieros del proyecto

En la tabla 53 se presenta el estado de resultado proyectado para los próximos cinco años.

Tabla 53.

Estado de resultados proyectado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por servicios	\$ 143,700.00	\$ 172,440.00	\$ 206,928.00	\$ 248,313.60	\$ 297,976.32
- Sueldos de personal operativo	\$ 38,349.00	\$ 39,499.47	\$ 40,684.45	\$ 41,904.99	\$ 43,162.14
- Sueldos de personal administrativo	\$ 27,698.90	\$ 28,529.87	\$ 29,385.77	\$ 30,267.34	\$ 31,175.36
- Costos de soporte tecnológico	\$ 43,110.00	\$ 51,732.00	\$ 62,078.40	\$ 74,494.08	\$ 89,392.90
= UTILIDAD BRUTA	\$ 34,542.10	\$ 52,678.66	\$ 74,779.38	\$ 101,647.19	\$ 134,245.93
- Servicios básicos	\$ 4,200.00	\$ 4,620.00	\$ 5,082.00	\$ 5,590.20	\$ 6,149.22
- Internet	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92

-	Suministros de oficina	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
-	Publicidad digital	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
-	Mantenimiento de equipos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
-	Seguros de activos fijos	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
-	Tasas e impuestos	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
-	Contratación de contador externo	\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00
=	UTILIDAD OPERATIVA	\$ 20,752.10	\$ 38,248.66	\$ 59,655.38	\$ 85,769.79	\$ 117,549.79
-	Depreciación y Amortización	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05
-	Gastos financieros	\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10,243.91	\$ 28,346.68	\$ 50,435.34	\$ 77,316.88	\$ 109,959.85
-	Part. Utilidades de empleados	\$ 1,536.59	\$ 4,252.00	\$ 7,565.30	\$ 11,597.53	\$ 16,493.98
-	Impuesto a la renta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
=	UTILIDAD NETA	\$ 8,707.33	\$ 24,094.68	\$ 42,870.04	\$ 65,719.35	\$ 93,465.87

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En el anexo 6 se presenta la exoneración del Impuesto a la Renta para nuevas empresas en Ecuador. En la tabla 54 se presenta el balance general proyectado al final del primer año de operaciones.

Tabla 54.

Balance general proyectado

DETALLE	AÑO 1
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 34,020.70
Cuentas por cobrar	\$ 15,321.70
Bancos	\$ 8,699.00
Anticipos a proveedores	\$ 10,000.00
ACTIVOS FIJOS	\$ 29,080.80
(-) DEP. ACUMULADA	-\$ 7,363.75
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 21,717.05
ACTIVOS DIFERIDOS O PREOPERATIVOS	\$ 0.00
(-) AMORTI. ACUMULADA	\$ 0.00
ACTIVOS DIFERIDOS NETOS	\$ 0.00

TOTAL ACTIVOS	\$ 55,737.75
TOTAL PASIVOS	\$ 26,277.31
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	\$ 20,753.11
UTILIDAD RETENIDA	\$ 0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 8,707.33
TOTAL PATRIMONIO	\$ 29,460.44
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 55,737.75

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 55 se presenta el flujo de caja proyectado para los próximos cinco años.

Tabla 55.

Flujo de caja proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por servicios		\$ 143,700.00	\$ 172,440.00	\$ 206,928.00	\$ 248,313.60	\$ 297,976.32
EGRESOS OPERACIONALES						
Sueldos personal administrativo (indirecta)		\$ 38,349.00	\$ 39,499.47	\$ 40,684.45	\$ 41,904.99	\$ 43,162.14
Sueldos personal operativo (directa)		\$ 27,698.90	\$ 28,529.87	\$ 29,385.77	\$ 30,267.34	\$ 31,175.36
Costos de soporte tecnológico		\$ 43,110.00	\$ 51,732.00	\$ 62,078.40	\$ 74,494.08	\$ 89,392.90
Servicios básicos		\$ 4,200.00	\$ 4,620.00	\$ 5,082.00	\$ 5,590.20	\$ 6,149.22
Internet		\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
Suministros de oficina		\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Publicidad digital		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Mantenimiento de equipos		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Seguros de activos fijos		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Tasas e impuestos		\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Contratación de contador externo		\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00

Depreciación y Amortización		\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05
FLUJO OPERATIVO		\$ 13,669.05	\$ 31,165.61	\$ 52,572.33	\$ 78,686.74	\$ 110,466.74
INGRESOS NO OPERATIVOS	-\$ 20,753.11	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inversión fija	(\$ 29,080.80)					
Inversión diferida	(\$ 1,055.00)					
Capital de trabajo	(\$ 21,746.98)					
Crédito bancario	\$ 31,129.67					
EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 8,277.49	\$ 9,814.08	\$ 12,529.49	\$ 15,842.79	\$ 19,875.02
Pago de capital de crédito		\$ 4,852.36	\$ 5,458.57	\$ 6,140.50	\$ 6,907.63	\$ 7,770.60
Impuesto a la renta		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Participación a trabajadores		\$ 0.00	\$ 1,536.59	\$ 4,252.00	\$ 7,565.30	\$ 11,597.53
Pago de intereses		\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89
FLUJO NO OPERATIVO	-\$ 20,753.11	-\$ 8,277.49	-\$ 9,814.08	-\$ 12,529.49	-\$ 15,842.79	-\$ 19,875.02
Capital de trabajo	-\$ 21,746.98					
Depreciación y Amortización		\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05
FLUJO NETO	-\$ 42,500.09	\$ 5,391.55	\$ 21,351.53	\$ 40,042.83	\$ 62,843.95	\$ 90,591.71

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.16. Evaluación financiera del proyecto

Se estableció una Tasa Mínima Atractiva de retorno global (TMAR) de 10,05%.

Para descontar los flujos de caja anuales.

TMAR: inflación (i.) + tasa de premio al riesgo (f) + i.f

Inflación (i): 1,15% (Programación Presupuestaria Cuatrianual 2019 – 2022)

Premio al riesgo (f): 6,20%

TMAR: $0,0115 + 0,0620 + (0,0115 \times 0,0620) = 7,42\%$

TMAR bancario: 11,83%

Se estima el TMAR global del plan de negocio:

Tabla 56.

TMAR global del plan de negocio

	% aportación	TMAR	PONDERACIÓN
Inversionista privado	40%	7,42%	0,0296
Banco	60%	11,83%	0,0709
TMAR GLOBAL DEL PLAN DE NEGOCIO			10,05%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 57 se presenta los resultados de la evaluación financiera del proyecto por medio de las técnicas del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 57.

Evaluación financiera: Escenario normal

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	-\$ 51,882.78	\$ 5,391.55	\$ 21,351.53	\$ 40,042.83	\$ 62,843.95	\$ 90,591.71
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	\$ 151,540.80	\$ 220,221.58				
INVERSION DE CAPITAL	-\$ 51,882.78					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 99,658.02					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	47.76%					
PERIODO DE RECUPERACION	AÑO 2					
TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE DESCUENTO (TMAR)	10.05%					

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 58 se presenta los respectivos índices financieros del negocio.

Tabla 58.

Indicadores financieros

De liquidez	DEFINICIÓN	AÑO 1
Indice de solvencia	Activo corriente/Pasivo corriente	\$ 1.29
De endeudamiento		
Deuda a patrimonio	Total de obligaciones/Patrimonio de accionistas	\$ 0.89
De endeudamiento	Pasivo total/Activo total	\$ 0.47
De autonomía	Patrimonio/Activo total	\$ 0.53
De estructura		
Independencia financiera	Fondos propios/Pasivo total	\$ 0.34
Rentabilidad		
Rentabilidad patrimonio	Utilidad neta/Patrimonio	29.56%
Rentabilidad capital pagado	Utilidad neta/Capital pagado	41.96%

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.17. Análisis de sensibilidad

4.17.1 Escenario Pesimista

Se consideró los siguientes supuestos: Un descenso en las cantidades de servicios prestados del 20% en cada uno de ellos los precios y los costos de soporte tecnológico se reducen en un 15% anual. En la tabla 59 se presenta los ingresos para

el primer año. A partir de este valor se proyectan el resto de años considerando un incremento del 20% anual.

Tabla 59.

Ingresos proyectados

DESCRIPCIÓN	PRECIO DATA PYMES	NÚMERO DE SERVICIOS POR AÑO	INGRESOS POR AÑO
Seminarios de inteligencia de negocios para directivos (de 2 a 5 personas)	\$ 340,00	6	\$ 2.176,00
Seminarios de Business Intelligence para técnicos (de 2 a 10 personas)	\$ 595,00	6	\$ 3.332,00
Construcción de datawarehouse y datamarts	\$ 765,00	11	\$ 8.568,00
Implementación de sistemas de información ejecutiva	\$ 1.275,00	17	\$ 21.420,00
Implementación de sistemas de soporte a la decisión	\$ 1.530,00	20	\$ 30.600,00
Asesoría y consultoría de inteligencia de negocios	\$ 170,00	24	\$ 4.080,00
Implementación de cuadro mando integral	\$ 1.275,00	22	\$ 27.540,00
TOTAL DE CLIENTES		106	\$ 97.716,00

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 60 se presenta los ingresos para los próximos cinco años.

Tabla 60.

Ingresos para los próximos cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MONTO	\$ 97.716,00	\$ 117.259,20	\$ 140.711,04	\$ 168.853,25	\$ 202.623,90

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 61 se presenta el estado de resultados para los próximos cinco años.

Tabla 61.

Estado de resultados para los próximos cinco años

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por servicios	\$ 97,716.00	\$ 117,259.20	\$ 140,711.04	\$ 168,853.25	\$ 202,623.90
Sueldos de personal operativo	\$ 38,349.00	\$ 39,499.47	\$ 40,684.45	\$ 41,904.99	\$ 43,162.14
Sueldos de personal administrativo	\$ 27,698.90	\$ 28,529.87	\$ 29,385.77	\$ 30,267.34	\$ 31,175.36
Costos de soporte tecnológico	\$ 36,643.50	\$ 43,972.20	\$ 52,766.64	\$ 63,319.97	\$ 75,983.96
UTILIDAD BRUTA	-\$ 4,975.40	\$ 5,257.66	\$ 17,874.18	\$ 33,360.95	\$ 52,302.44
Servicios básicos	\$ 4,200.00	\$ 4,620.00	\$ 5,082.00	\$ 5,590.20	\$ 6,149.22
Internet	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
Suministros de oficina	\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 726.00	\$ 798.60	\$ 878.46
Publicidad digital	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Útiles de oficina	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Mantenimiento de equipos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Seguros de activos fijos	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Tasas e impuestos	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Contratación de contador externo	\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00
UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 19,365.40	-\$ 9,832.34	\$ 2,024.18	\$ 16,684.95	\$ 34,727.84
Depreciación y Amortización	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05
Gastos financieros	\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 29,873.59	-\$ 19,734.32	-\$ 7,195.86	\$ 8,232.04	\$ 27,137.90

Part. Utilidades de empleados	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,234.81	\$ 4,070.69
Impuesto a la renta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
UTILIDAD NETA	-\$ 29,873.59	-\$ 19,734.32	-\$ 7,195.86	\$ 6,997.24	\$ 23,067.22

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 62 se presenta el flujo de caja para los próximos cinco años.

Tabla 62.

Flujo de caja para los próximos cinco años

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por servicios		\$ 97,716.00	\$ 117,259.20	\$ 140,711.04	\$ 168,853.25	\$ 202,623.90
EGRESOS OPERACIONALES						
Sueldos personal administrativo (indirecta)		\$ 38,349.00	\$ 39,499.47	\$ 40,684.45	\$ 41,904.99	\$ 43,162.14
Sueldos personal operativo (directa)		\$ 27,698.90	\$ 28,529.87	\$ 29,385.77	\$ 30,267.34	\$ 31,175.36
Costos de soporte tecnológico		\$ 36,643.50	\$ 43,972.20	\$ 52,766.64	\$ 63,319.97	\$ 75,983.96
Servicios básicos		\$ 4,200.00	\$ 4,620.00	\$ 5,082.00	\$ 5,590.20	\$ 6,149.22
Internet		\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
Suministros de oficina		\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 726.00	\$ 798.60	\$ 878.46
Publicidad digital		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Mantenimiento de equipos		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Seguros de activos fijos		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Tasas e impuestos		\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Contratación de contador externo		\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00
Depreciación y Amortización		\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05
FLUJO OPERATIVO		-\$ 25,608.45	-\$ 16,075.39	-\$ 4,218.87	\$ 10,441.90	\$ 28,484.79
INGRESOS NO OPERATIVOS	-\$ 20,753.11	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inversión fija	(\$ 29,080.80)					
Inversión diferida	(\$ 1,055.00)					

Capital de trabajo	(\$ 21,746.98)					
Crédito bancario	\$ 31,129.67					
EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 8,277.49	\$ 8,277.49	\$ 8,277.49	\$ 8,277.49	\$ 9,512.30
Pago de capital de crédito		\$ 4,852.36	\$ 5,458.57	\$ 6,140.50	\$ 6,907.63	\$ 7,770.60
Impuesto a la renta		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Participación a trabajadores		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,234.81
Pago de intereses		\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89
Capital de trabajo	-\$ 21,746.98					
Depreciación y Amortización		\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05
FLUJO NO OPERATIVO	-\$ 20,753.11	-\$ 8,277.49	-\$ 8,277.49	-\$ 8,277.49	-\$ 8,277.49	-\$ 9,512.30
FLUJO NETO	-\$ 42,500.09	-\$ 33,885.95	-\$ 24,352.88	-\$ 12,496.36	\$ 2,164.41	\$ 18,972.49

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 63 se presenta la evaluación financiera para los próximos cinco años.

Tabla 63.

Evaluación financiera

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	-\$	-\$	-\$			
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	51,882.78	33,885.95	24,352.88	-\$ 12,496.36	\$ 2,164.41	\$ 18,972.49
INVERSION DE CAPITAL	-\$	-\$				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	51,882.78	49,598.29				
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	-\$ 98,928.84					
PERIODO DE RECUPERACION	-38.05%					
TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE DESCUENTO (TMAR)	AÑO 2					
	10.05%					

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.17.2 Escenario Optimista

Se consideró los siguientes supuestos: Un incremento en las cantidades de servicios prestados del 20% en cada uno de ellos, los costos de soporte tecnológico

se incrementan en un 15% anual y los precios de los servicios en un 5% anual. A partir de este valor se proyectan el resto de años considerando un incremento del 20% anual.

Tabla 64.

Ingresos proyectados

DESCRIPCIÓN	PRECIO DATA PYMES	NÚMERO DE SERVICIOS POR AÑO	INGRESOS POR AÑO
Seminarios de inteligencia de negocios para directivos (de 2 a 5 personas)	\$ 420,00	10	\$ 4.032,00
Seminarios de Business Intelligence para técnicos (de 2 a 10 personas)	\$ 735,00	8	\$ 6.174,00
Construcción de datawarehouse y datamarts	\$ 945,00	17	\$ 15.876,00
Implementación de sistemas de información ejecutiva	\$ 1.575,00	25	\$ 39.690,00
Implementación de sistemas de soporte a la decisión	\$ 1.890,00	30	\$ 56.700,00
Asesoría y consultoría de inteligencia de negocios	\$ 210,00	36	\$ 7.560,00
Implementación de cuadro mando integral	\$ 1.575,00	32	\$ 51.030,00
TOTAL DE CLIENTES		158	\$ 181.062,00

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 65 se presenta los ingresos para los próximos cinco años.

Tabla 65.

Ingresos para los próximos cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MONTO	\$ 181.062,00	\$ 217.274,40	\$ 260.729,28	\$ 312.875,14	\$ 375.450,16

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 66 se presenta el estado de resultados para los próximos cinco años.

Tabla 66.

Estado de resultados para los próximos cinco años

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por servicios	\$ 181,062.00	\$ 217,274.40	\$ 260,729.28	\$ 312,875.14	\$ 375,450.16
- Sueldos de personal operativo	\$ 38,349.00	\$ 39,499.47	\$ 40,684.45	\$ 41,904.99	\$ 43,162.14
- Sueldos de personal administrativo	\$ 27,698.90	\$ 28,529.87	\$ 29,385.77	\$ 30,267.34	\$ 31,175.36
- Costos de soporte tecnológico	\$ 42,140.03	\$ 50,568.03	\$ 60,681.64	\$ 72,817.96	\$ 87,381.56
= UTILIDAD BRUTA	\$ 72,874.07	\$ 98,677.03	\$ 129,977.42	\$ 167,884.85	\$ 213,731.10
- Servicios básicos	\$ 4,200.00	\$ 4,620.00	\$ 5,082.00	\$ 5,590.20	\$ 6,149.22
- Internet	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
- Suministros de oficina	\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 726.00	\$ 798.60	\$ 878.46
- Publicidad digital	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
- Útiles de oficina	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
- Mantenimiento de equipos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
- Seguros de activos fijos	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
- Tasas e impuestos	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
- Contratación de contador externo	\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00
= UTILIDAD OPERATIVA	\$ 58,484.07	\$ 83,587.03	\$ 114,127.42	\$ 151,208.85	\$ 196,156.50
- Depreciación y Amortización	\$ 7,574.75	\$ 7,574.75	\$ 7,574.75	\$ 7,574.75	\$ 7,574.75
- Amortización	\$ 211.00	\$ 211.00	\$ 211.00	\$ 211.00	\$ 211.00
- Gastos financieros	\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89

=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 47,273.18	\$ 72,982.35	\$ 104,204.68	\$ 142,053.24	\$ 187,863.86
-	Part. Utilidades de empleados	\$ 7,090.98	\$ 10,947.35	\$ 15,630.70	\$ 21,307.99	\$ 28,179.58
-	Impuesto a la renta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
=	UTILIDAD NETA	\$ 40,182.21	\$ 62,035.00	\$ 88,573.98	\$ 120,745.26	\$ 159,684.29

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 67 se presenta el flujo de caja para los próximos cinco años.

Tabla 67.

Flujo de caja para los próximos cinco años

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por servicios		\$ 181,062.00	\$ 217,274.40	\$ 260,729.28	\$ 312,875.14	\$ 375,450.16
EGRESOS OPERACIONALES						
Sueldos personal administrativo (indirecta)		\$ 38,349.00	\$ 39,499.47	\$ 40,684.45	\$ 41,904.99	\$ 43,162.14
Sueldos personal operativo (directa)		\$ 27,698.90	\$ 28,529.87	\$ 29,385.77	\$ 30,267.34	\$ 31,175.36
Costos de soporte tecnológico		\$ 42,140.03	\$ 50,568.03	\$ 60,681.64	\$ 72,817.96	\$ 87,381.56
Servicios básicos		\$ 4,200.00	\$ 4,620.00	\$ 5,082.00	\$ 5,590.20	\$ 6,149.22
Internet		\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
Suministros de oficina		\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 726.00	\$ 798.60	\$ 878.46
Publicidad digital		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Mantenimiento de equipos		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Útiles de oficina		\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Seguros de activos fijos		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Tasas e impuestos		\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Contratación de contador externo		\$ 2,400.00	\$ 2,500.00	\$ 2,600.00	\$ 2,700.00	\$ 2,800.00
Depreciación		\$ 7,574.75	\$ 7,574.75	\$ 7,574.75	\$ 7,574.75	\$ 7,574.75
Amortización		\$ 211.00	\$ 211.00	\$ 211.00	\$ 211.00	\$ 211.00

FLUJO OPERATIVO		\$ 50,698.32	\$ 75,801.28	\$ 106,341.67	\$ 143,423.10	\$ 188,370.75
INGRESOS NO OPERATIVOS	-\$ 20,753.11	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inversión fija	(\$ 29,080.80)					
Inversión diferida	(\$ 1,055.00)					
Capital de trabajo	(\$ 21,746.98)					
Crédito bancario	\$ 31,129.67					
EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 8,277.49	\$ 15,368.47	\$ 19,224.84	\$ 23,908.19	\$ 29,585.48
Pago de capital de crédito		\$ 4,852.36	\$ 5,458.57	\$ 6,140.50	\$ 6,907.63	\$ 7,770.60
Impuesto a la renta		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Participación a trabajadores		\$ 0.00	\$ 7,090.98	\$ 10,947.35	\$ 15,630.70	\$ 21,307.99
Pago de intereses		\$ 3,425.13	\$ 2,818.93	\$ 2,136.99	\$ 1,369.86	\$ 506.89
Capital de trabajo	-\$ 21,746.98					
Depreciación y Amortización		\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05	\$ 7,083.05
FLUJO NO OPERATIVO	-\$ 20,753.11	-\$ 8,277.49	-\$ 15,368.47	-\$ 19,224.84	-\$ 23,908.19	-\$ 29,585.48
FLUJO NETO	-\$ 42,500.09	\$ 42,420.82	\$ 60,432.81	\$ 87,116.82	\$ 119,514.91	\$ 158,785.27

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

En la tabla 68 se presenta la evaluación financiera para los próximos cinco años.

Tabla 68.

Evaluación financiera

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-\$				\$	\$
FLUJO VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	51,882.78	\$ 42,420.82	\$ 60,432.81	\$ 87,116.82	119,514.91	158,785.27
INVERSION DE CAPITAL	-\$					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	51,882.78	\$				
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	112.62%					
PERIODO DE RECUPERACION	AÑO 2					
TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE DESCUENTO (TMAR)	10.05%					

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

4.18. Punto de equilibrio

En la tabla 69 se presenta el punto de equilibrio para cada uno de los servicios del negocio.

Tabla 69.

Punto de equilibrio

DESCRIPCIÓN	UNIDADES VENDIDAS POR AÑO	% DE PARTICIPACIÓN	PRECIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN UNITARIO	MARGEN PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO/UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO/USD
Seminarios de inteligencia de negocios para directivos (de 2 a 5 personas)	8	6,06%	\$ 400,00	\$ 180,00	\$ 220,00	\$ 13,33	2	\$ 914,84
Seminarios de Business Intelligence para técnicos (de 2 a 10 personas)	7	5,30%	\$ 700,00	\$ 315,00	\$ 385,00	\$ 20,42	2	\$ 1.400,85
Construcción de datawarehouse y datamarts	14	10,61%	\$ 900,00	\$ 405,00	\$ 495,00	\$ 52,50	4	\$ 3.602,18
Implementación de sistemas de información ejecutiva	21	15,91%	\$ 1.500,00	\$ 675,00	\$ 825,00	\$ 131,25	6	\$ 9.005,44
Implementación de sistemas de soporte a la decisión	25	18,94%	\$ 1.800,00	\$ 810,00	\$ 990,00	\$ 187,50	7	\$ 12.864,91
Asesoría y consultoría de inteligencia de negocios	30	22,73%	\$ 200,00	\$ 90,00	\$ 110,00	\$ 25,00	9	\$ 1.715,32
Implementación de cuadro mando integral	27	20,45%	\$ 1.500,00	\$ 675,00	\$ 825,00	\$ 168,75	8	\$ 11.578,42
TOTAL	132	100,00%				\$ 598,75		

Elaborado por: Abril Camacho, I (2019)

CONCLUSIONES

El estudio de mercado efectuado demostró que existe un alto interés de las empresas PYMES de contar con acceso de servicios tecnológicos de inteligencia de negocios, a precios convenientes y que no impliquen una gran inversión para ellos, es decir, que puedan ser contratados por empresas externas.

Los servicios de inteligencia de negocios que se darán corresponde a lo que está en demanda y que apoyarán a la conversión de datos en información que permita una mejor toma de decisiones de los empresarios. Los propietarios de los negocios consideran valioso el aporte de los servicios de inteligencia de negocio para sus negocios.

Para lograr un posicionamiento en el mercado la mejor alternativa es la que dan los medios digitales, definiendo una publicidad que tenga un gran alcance, bajo costo y que se relacione con el servicio tecnológico que la empresa ofrecerá.

Dentro de los precios de los servicios que se dan se considera como una ventaja de la empresa incluir otros servicios adicionales al cliente que se otorgarán dentro de un período definido de tiempo.

Los resultados de la evaluación financiera en un escenario normal por la aplicación de las técnicas de Valor Actual Neto que resultó positiva y Tasa Interna de Retorno que con un valor de 47,76% supera a la Tasa Interna de Retorno de 10,05% demuestran la viabilidad financiera de la idea de negocio. Estos indicadores financieros consideran el valor del dinero en el tiempo por lo que son valederos en la toma de decisión de invertir en la idea de negocio.

Bajo un escenario pesimista acorde con los supuestos planteados el Valor Actual Neto resultó negativo y la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) es mayor a la

Tasa Interna de Retorno, (10,05% > - 38,05%) por lo que resulta inviable financieramente la idea de negocio bajo los supuestos planteados.

En un escenario optimista bajo los supuestos definidos el Valor Actual Neto resultado positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno, (112,62% > 10,05%) por lo que resulta inviable financieramente la idea de negocio bajo los supuestos planteados.

Los indicadores financieros que no consideran el valor del dinero en el tiempo son favorables durante el primer año de operaciones, demostrando que bajo los supuestos que se planteó en el plan de negocios se contará con la suficiente liquidez que permita cumplir con las respectivas obligaciones financieras.

En conclusión el plan de negocios bajos los supuestos que se establecieron será financieramente viable la idea de emprender con una empresa de servicios de inteligencia de negocios, considerar que el plan de negocios es un documento estratégico y estático sobre las acciones que se seguirán para llevar a cabo el negocio.

RECOMENDACIONES

Aprovechar la oportunidad de negocios que se presenta en el mercado de las empresas PYMES al ofrecer un servicio basado en conocimiento y tecnología que impulsará el desarrollo empresarial de este segmento empresarial.

La empresa debe de innovar con servicios adicionales manteniendo una estructura de costos que les permita ser competitivos en el mercado, averiguando cuáles son las nuevas tendencias de la inteligencia de negocios aplicada a los negocios.

Los interesados en esta clase de emprendimientos tecnológicos deben prepararse para acceder a los créditos financieros que otorga el gobierno con el fin de impulsar la creación de empresas que creen fuentes de trabajo para personal calificado y no calificado.

Se deberá contratar personal idóneo para conformar un equipo interdisciplinario impulsar el fortalecimiento e incremento de estas iniciativas emprendedoras.

Estructurar los mecanismos necesarios para que la nueva empresa ofrezca sus servicios en el mercado internacional.

El sector de las PYMES es uno de los segmentos empresariales mayoritarios en el país y requiere el acceso a servicios que incremente su competitividad y productividad en el mercado nacional e internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baca, G. (2014). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.p.65.
- BANECUADOR. (Enero de 2018). *Crédito para emprendedores*. Recuperado de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiar/credito-emprendimientos/>
- Block, S. y. (2014). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: CECSA.p.38.
- Bolaños, E. (2012). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado de http://www.conductitlan.org.mx/04_Investigacion/Materiales/E_muestraMuestreo.pdf
- Caralt, J. C. (2014). *Introducción a la Inteligencia de Negocios*. Barcelona UOC.
- Cedeño, F. y. (2016). Plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios de inteligencia de negocios para las pequeñas y medianas empresas. Quito, Pichincha, Ecuador: UDLA.
- Instituto de Estadísticas y Censos . (2010). *Censo Nacional Económico de Ecuador*. Recuperado de www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico
- Instituto de Estadísticas y Censos. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2018). Registro Patronal. Recuperado de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>
- López, J. (Febrero de 2016). *La moda del Big Data: ¿En qué consiste en realidad?* Recuperado de <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5578707/02/14/La-moda-del-Big-Data-En-que-consiste-en-realidad.html>

- Oracle Company. (2016). *Inteligencia de Negocio*. Recuperado de www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf
- Ekos, Revista. (13 de Septiembre de 2016). *Ranking Pymes*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8091>
- ESAN, U. (ENERO de 2017). *Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Howson, C. (2014). *Business Intelligence estrategias para una implementación exitosa*. México: Mc Graw Hill.p.26.
- Institute Data Warehouse. (2014). *Inteligencia de Negocio*. Recuperado de www.datawarehouseinstitute.org
- Mamani, P., & Guidi, A. y. (2017). *Plan de Producción*. Cochabamba: PROINPA.pp.6-7.
- Mancilla, D. y. (2015). *Plan de Negocios de una empresa de Inteligencia de Negocios*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Municipalidad de Guayaquil (2018). *Patente Municipal*. Recuperado de www.guayaquil.gob.ec/cómo-obtengo-una-solicitud-para-registro-de-patente
- Nacipucha, E. (2013). *Plan de Negocios para la creación de una empresa en consultoría de inteligencia de negocios*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Parada, P. (2014). *Análisis PESTEL*. Madrid: CEO.p. 65
- Petrovic, D. (2013). *SQL Server*. México: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.p.65.

Privada, A. d. (2013). *My Pequeña Empresa Crece*. Lima: Proinversión.

Sapag, N. (2013). *Guía de Estudio de Mercado* . Santiago de Chile: Universidad de Chile.p.1.

Servicio de Rentas Internas (2018). Registro Único de Contribuyentes. Recuperado de [www. www.sri.gob.ec/web/guest/RUC](http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC)

Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad . (2016). *Guía para elaborar un Plan de Negocios*. México: Updce.

Vega, J. (2014). *Estudios de viabilidad de Iso negocios*. Recuperado de http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/Articulo Viabilidad.pdf

Weinberger, K. (2014). *Plan de Negocios*. Recuperado de [http://www.crecemype.pe/portal/ images/ stories/ files/ plan_negocios. pdf.](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf) p.54.

Weisson, I. (28 de Abril de 2016). *Cómo crear una empresa en Ecuador*. Recuperado de <http://blog.confianza.com.ec/blog/como-crear-una-empresa-en-ecuador>.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas para encuesta



Buenos días/tardes, soy un egresado de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” y me encuentro realizando una encuesta para establecer la viabilidad económica y financiera de emprender con una empresa de servicios de inteligencia de negocios. Le agradezco que nos puedan brindar un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

- 1. Sobre empresas de Inteligencia de Negocios, califique del 1 al 5 señalando con una “X” su conocimiento donde, 1: No Conozco, 2: Casi nada, 3: Regular, 4: Un poco, 5: Si Conozco**

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
¿Sabe usted qué es inteligencia de negocios?					
¿Conoce usted las ventajas que ofrece aplicar herramientas de inteligencia de negocios en el mundo empresarial?					
¿Conoce usted empresas que presten servicios de inteligencia de negocios?					

- 2. ¿Su negocio cuenta con algún sistema de almacenamiento de datos?**

- a. Si
- b. No

3. ¿Considera usted importante en la toma de decisiones empresariales apoyarse en la información que proporcionan los datos del negocio?

- a. Nada importante
- b. Poco importante
- c. Importante
- d. Muy Importante
- e. Extremadamente importante

4. ¿De aplicar técnicas de inteligencia de negocios o en caso de haberlas aplicado, califique según su nivel de importancia cuál de los siguientes beneficios desea alcanzar en su negocio? donde 1: nada importante, 2:Poco importante, 3: Importante, 4:Muy importante, 5: Extremadamente importante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Conocer patrones de comportamiento de clientes					
Incrementar ventas					
Reducir gastos operacionales					
Acelerar el tiempo de análisis					
Poder establecer metas realistas					

5. Conociendo los beneficios que proporciona la inteligencia de negocios. ¿Estaría dispuesto a invertir en soluciones tecnológicas de inteligencia de negocio?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Parcialmente en desacuerdo
- c. Indiferente
- d. Parcialmente de acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

6. ¿De entre la áreas de su negocio a analizar mediante una solución de inteligencia de negocio, califique del 1 al 5 donde 1: nada importante, 2:Poco importante, 3: Importante, 4:Muy importante, 5: Extremadamente importante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Planificar la producción					
Optimizar costos					
Analizar perfiles de clientes					
Rentabilidad de productos categorizados					

7. ¿De entre las siguientes características, califique del 1 al 5 la más importante a tomar en cuenta al momento de contratar los servicios de una empresa de inteligencia de negocios? Donde 1: Nada importante, 2:Poco importante, 3: Importante, 4:Muy importante , 5: Extremadamente importante

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Económicamente accesible					
Proporciones indicadores fiables					
Contribuya a la toma de decisiones					
Dote al negocio de múltiples base de datos					
Entrega de reportes inmediatos					

8. ¿Cuál es su percepción sobre los costos de los servicios de una empresa de inteligencia de negocios?

- a. Barato
- b. Económico
- c. Costoso
- d. No sabe

9. ¿A través de qué medio usted ubicaría una empresa de inteligencia de negocio para contratar?

- a. Web
- b. Redes sociales
- c. Envío de email por la empresa
- d. Referencias de un conocido
- e. Ferias o exposiciones de negocios

10. ¿Qué factor consideraría al momento de requerir contratar un servicio profesional externo?

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Publicidad
- d. Necesidad
- e. Capacidad de respuesta

11. ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de inteligencia de negocios de su empresa por servicios prestados?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Parcialmente en desacuerdo
- c. Indiferente
- d. Parcialmente de acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Cuestionario de preguntas para entrevista a expertos



Buenos días/tardes, soy un egresado de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” y me encuentro realizando una entrevista para establecer la viabilidad económica y financiera de emprender con una empresa de servicios de inteligencia de negocios. Le agradezco que nos puedan brindar un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. Considera usted que ¿existen las condiciones necesarias para crear una empresa de inteligencia de negocio dirigidas a empresas PYMES en Guayaquil?
2. ¿Existen razones por las que las PYMES no consideran como una herramienta a la inteligencia de negocio en la toma de decisiones empresariales?
3. ¿Cómo se beneficiarían las PYMES de una solución de inteligencia de negocio?
4. En su opinión, el emprendedor que implemente este tipo de negocios ¿qué debe hacer o en donde debe poner sus esfuerzos para obtener el éxito?
5. En base a su experiencia considera si ¿es rentable crear una empresa que ofrezca el servicio de inteligencia de negocios dirigidas a las PYMES?

Anexo 3. Fotos de entrevista efectuada a expertos



Msc. Diana Cadme Valdez, Msc. Administración de empresas. Experiencia en Banco Pichincha desempeña el cargo de Coordinadora de negocios



MAE. Eco. Alberto Guerrero Navia, MAE. Administración de empresas. Experiencia en Cámara de Industrias de Guayaquil

Anexo 4. Requisitos, plazos, garantías para acceder a crédito bancario

Requisitos

Presentación de la cédula de ciudadanía o identidad y del certificado de votación del solicitante, cónyuge o conviviente.

Presentación del RUC o RISE del solicitante.

Copia de la planilla de cualquier servicio básico con una antigüedad no mayor a tres meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito.

Copia de carta de impuesto predial, escritura de inmueble y/o certificado de gravámenes (si aplica).

Copia de matrícula de vehículo (si aplica).

Copia de escrituras, comodato, contrato o certificado de arrendamiento o documentos que justifiquen el uso del lugar de inversión.

Copia del contrato de compromiso de compra-venta del bien a adquirir

Beneficios

Montos desde \$500 a \$50.000

Frecuencia de pago personalizado de acuerdo al flujo de caja de cada proyecto.

Plazos

Hasta 60 meses

Garantías

BanEcuador apuesta por el desarrollo, por eso aceptará diversos tipos de garantías como: Hipotecas abiertas, prendas industriales, agrícolas o comerciales, garantía personal, certificados de inversión, garantía solidaria, entre otros (BAN Ecuador, 2019).

Anexo 5. Cuadro comparativo de precios de servicios entre las empresas DATAPYMES y GRUPO NOVATECH de Guayaquil (Edificio City Office)

DESCRIPCIÓN	PRECIO DATA PYMES	PRECIO GRUPO NOVATECH
1. Formación en inteligencia de negocios:		
Seminarios de inteligencia de negocios para directivos (de 2 a 5 personas)	\$ 400,00	\$ 800,00
Seminarios de Business Intelligence para técnicos (de 2 a 10 personas)	\$ 700,00	\$ 1.200,00
2. Cursos de formación en herramientas BI:		
Construcción de datawarehouse y datamarts	\$ 900,00	\$ 1.650,00
3. Implementación de sistemas de información ejecutiva	\$ 1.500,00	\$ 2.700,00
4. Implementación de sistemas de soporte a la decisión	\$ 1.800,00	\$ 2.600,00
5. Asesoría y consultoría de inteligencia de negocios	\$ 200,00	\$ 750,00
6. Implementación de cuadro mando integral	\$ 1.500,00	\$ 2.600,00

Anexo 6. Exoneración del Impuesto a la Renta para Nuevas Empresas Ecuador

A continuación presentamos la lista de los sectores beneficiados,

- a. Sector agrícola; producción de alimentos frescos, congelados e industrializados;
- b. Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados;
- c. Metalmecánica;
- d. Petroquímica y oleoquímica;
- e. Farmacéutica;
- f. Turismo, cinematografía y audiovisuales; y, eventos internacionales;
- g. Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa;
- h. Servicios Logísticos de comercio exterior;
- i. Biotecnología y Software aplicados;
- j. Exportación de servicios.-
- k. Desarrollo y servicios de software, producción y desarrollo de hardware tecnológico, infraestructura digital, seguridad informática, productos y contenido digital, y servicios en línea;
- l. Eficiencia energética.- Empresas de servicios de eficiencia energética;
- m. Industrias de materiales y tecnologías de construcción sustentables;
- n. El sector industrial, agroindustrial y agroasociativo (Fideslaw Abogados, 2018).