



ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA EL SERVICIO DE
OUTSOURCING DE ANÁLISIS DE DATOS, ASESORIA FINANCIERA Y
COMERCIAL PARA PYMES DE ESTRATO III y IV**

Profesor

Jessenia Verdezoto Camacho

Autores

Diego Felipe Noboa Guerrón

Alexandra Natalia Estrella Andrade

2024

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos

1. Descripción del negocio.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Revisión de la Literatura.....	4
1.3 Propuesta de Valor.....	6
1.4 Modelo de Negocio.....	9
1.5 Conclusiones del capítulo.....	13
2. Análisis del mercado.....	14
2.1 Investigación del mercado.....	14
2.2 Mercado objetivo.....	16
3. Análisis de la industria.....	19
3.1 Análisis PESTEL.....	19
3.2 Análisis PORTER.....	25
4. Plan de la Empresa.....	27
4.1 Plan de Marketing.....	27
4.1.1 Producto o servicio.....	27
4.1.2 Estrategias de precios.....	33
4.1.3 Estrategias de promoción y comunicación.....	34
4.2 Conclusiones del capítulo.....	37
5. Plan de Operaciones.....	37
5.1 Ubicación.....	37
5.2 Detalle de instalaciones.....	38
5.3 Gestión táctica de operaciones estrategia genérica.....	38
5.4 Descripción del proceso – diagrama de flujo.....	41
5.5 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	42
5.6 Plan de producción.....	46
5.7 Detalle de estructura para operaciones.....	46
5.8 Conclusiones del capítulo.....	49
6. Aspectos Legales.....	49
6.1 Filosofía empresarial.....	49
6.1.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	49
6.1.2 Misión y Visión.....	50
6.1.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.	50
6.1.4 Estructura organizacional.....	50
6.2 Información Legal.....	53
6.2.1 Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital	

social. Socios, participantes. Requisitos de apertura.....	53
6.2.2 Legislación vigente.....	53
6.3 Conclusiones del capítulo.....	54
7. Plan Financiero.....	54
7.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	55
7.2 Proyección de ventas mensual del primer año.....	55
7.3 Cuantificación de costos.....	57
7.4 Estados Financieros.....	59
7.4.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	59
7.4.2 Flujo de caja.....	60
7.4.3 Estado de situación financiera.....	61
7.5 Análisis de relaciones financieras.....	62
7.5.1 Valor Actual Neto (VAN).....	62
7.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	62
7.5.3 Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	62
7.6 Indicadores financieros de la industria.....	62
7.7 Conclusiones del capítulo.....	64
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	65
9. Bibliografía.....	66

10. Índice Figuras y Tablas

Figura 1 Modelo de Negocio.....	10
Figura 2 Fluctuación económica ecuatoriana 2019-202.....	14
Figura 3 Respuesta encuesta a PYMES 1.....	18
Figura 4 Respuesta encuesta a PYMES 2.....	19
Figura 5 Portafolio de Indicadores.....	29
Figura 6 Estrategia de Precios.....	35
Figura 7 Beneficios planteados en un servicio basado en la diferenciación.....	40
Figura 8 Diagrama de flujo del proceso de implementación.....	41
Figura 9 Diagrama de flujo del proceso de mantenimiento.....	41
Figura 10 Estructura organizacional.....	51

Tabla 1 Segmentación PYMES.....	28
Tabla 2 Presupuesto de actividades de promoción.....	37
Tabla 3 Nómina de personal.....	42
Tabla 4 Materiales de trabajo.....	42
Tabla 5 Proyección de ventas a 5 años.....	43
Tabla 6 Paquete Pro.....	44
Tabla 7 Paquete Plus.....	44
Tabla 8 Paquete Top.....	45
Tabla 9 Plan de implementación y mantenimiento.....	46
Tabla 10 Supuestos para plan financiero.....	55
Tabla 11 Proyección total de empresas.....	56
Tabla 12 Sueldo estimado colaboradores.....	57
Tabla 13 Rubros adicionales- costos fijos.....	58
Tabla 14 Inversión: propiedad, planta y equipo.....	58
Tabla 15 Estado de pérdidas y ganancias.....	60
Tabla 16 Flujo de caja.....	60
Tabla 17 Estado de situación financiera.....	61
Tabla 18 Indicadores financieros de la industria.....	64

Resumen

La presente investigación presenta un plan de negocios para una empresa de outsourcing encaminada a PYMES de estratos III y IV en los cantones de Quito y Rumiñahui, Ecuador.

El objetivo principal de este estudio es exponer la viabilidad de este negocio mediante la utilización de diferentes indicadores financieros y estrategias. Se busca ofrecer soporte a las PYMES mediante una herramienta de análisis de datos y asesorías, con el objetivo de facilitar y mejorar la calidad de la toma de decisiones informadas y de esta manera fomentar su crecimiento y competitividad en el mercado.

La metodología incluyó la recopilación de datos de fuentes confiables del Estado ecuatoriano, así como encuestas a PYMES de estratos III y IV en Quito y Guayaquil. Los resultados conseguidos muestran viabilidad financiera del proyecto.

Esta investigación contribuye valor al área de estudio al exponer cómo el análisis de datos puede beneficiar a las empresas, incluso aquellas limitadas por presupuesto.

Además, la implementación de análisis de datos en las PYMES tendría un impacto positivo en la economía, al mejorar la eficiencia operativa, favoreciendo al crecimiento económico sostenible del país.

Esta investigación entrega un aporte que busca apoyar a la transformación y desarrollo de las PYMES en Ecuador, mediante el uso estratégico de servicios de outsourcing y análisis de datos.

Abstract

This research presents a business plan for an outsourcing company aimed at SMEs of strata III and IV in the cantons of Quito and Rumiñahui, Ecuador.

The main objective of this study is to expose the viability of this business through the use of different financial indicators and strategies. The aim is to offer support to SMEs through a data analysis and consultancy tool, with the aim of facilitating and improving the quality of informed decision-making and in this way promoting their growth and competitiveness in the market.

The methodology included the collection of data from reliable sources of the Ecuadorian State, as well as surveys of SMEs of strata III and IV in Quito and Guayaquil. The results achieved show the financial viability of the project.

This research contributes value to the area of study by exposing how data analytics can benefit businesses, even those limited by budget.

Furthermore, the implementation of data analysis in SMEs would have a positive impact on the economy, by improving operational efficiency, favoring the country's sustainable economic growth.

This research provides a contribution that seeks to support the transformation and development of SMEs in Ecuador, through the strategic use of outsourcing services and data analysis.

Key Words

Outsourcing, PIME, decision-making, análisis de datos.

1. Descripción del negocio

1.1. Planteamiento del problema

La siguiente investigación basará su análisis alrededor del concepto de pequeñas y medianas empresas, las que serán llamadas de ahora en adelante “Pymes”. El concepto de Pymes es variable alrededor del mundo; sin embargo, de manera general, una Pyme podrá ser entendida como “una entidad organizativa que se identifica por poseer un número relativamente bajo de trabajadores, unas actividades comerciales limitadas, y un ingreso económico no superior a las grandes empresas” (Chavez, 2023).

En Ecuador éstas son conocidas como empresas familiares o gestionadas por emprendedores que se diferencian por su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y nivel de producción (Avalos, 2020). Estas pequeñas y medianas empresas tienen una importancia a nivel global, ya que constituyen la inicial incursión de emprendedores y al mismo tiempo son el sustento económico de innumerables familias. Según datos de la ONU, aproximadamente el 90 % de las empresas en todo el mundo pertenecen a esta categoría, empleando a más del 60 % de la población activa y contribuyendo con la generación del 50 % del Producto Interno Bruto (PIB) global (Naciones Unidas, 2023).

El rol que desempeñan las Pymes en el mercado ecuatoriano es fundamental porque son fuente clave de generación de empleo y por ende de crecimiento económico. A pesar de que una de sus mayores ventajas es la adaptabilidad a los requerimientos del mercado y las necesidades de los clientes, las Pymes presentan importantes restricciones en cuanto a la

disponibilidad de recursos, la administración del negocio, muchas veces empírica, acceso limitado a financiamiento y tecnología, entre otras (Peña & Vega, 2017). Todo esto dando como resultado que los negocios sean menos competitivos y que no puedan expandirse, además de presentar “asimetrías de información y barreras que le impiden competir en igualdad de condiciones con grandes empresas”(Peña & Vega, 2017, pág. 33).

Por su naturaleza estas microempresas desarrollan estrategias de manera informal o intuitiva, por lo que, por lo general no cuentan con un sistema de reporte de sus indicadores de gestiones, tales como resultados de rentabilidad, datos financieros, comerciales y logísticos. Tomando en consideración dicha naturaleza empírica, regularmente el volumen de facturación es reducido, por lo que cuentan con recursos limitados que no les permite invertir a un sistema de reporte, personal y tecnología para analizar datos.

Dentro de los objetivos de administración de las pymes no se plantean pasar más allá de los análisis netamente descriptivos. Actualmente las pequeñas empresas no usan una herramienta de análisis de datos para sus indicadores de gestión, por lo que se busca que las pymes implementen análisis predictivos y prescriptivos, respondiendo a las preguntas: *¿Qué podría suceder en la organización?* y *¿Qué se debe hacer en la organización?*

El propósito del análisis predictivo radica en detectar posibles riesgos y evaluar estrategias para reducir su impacto, identificar oportunidades y maximizar su potencial, y emplear la información recopilada para perfeccionar la eficiencia operativa.

(SafetyCulture, 2022)

El análisis prescriptivo puede ser ventajoso para una empresa al asistirle en: tomar decisiones informadas basadas en datos anticipados y en tiempo real; comprender la

probabilidad de distintos resultados y cómo las decisiones afectan dichos resultados, y utilizar esta información para planificar acciones y estrategias; optimizar la utilización de recursos y mejorar la eficiencia. (Alteryx, 2023)

El desafío de este proyecto es diseñar un modelo de servicio outsourcing de análisis de datos para la toma de decisiones informadas para las pymes de segmento III y IV, a través de un servicio diferenciado. Al desarrollar un servicio personalizado de transformación de datos, para pymes, este segmento podrá visualizar el rendimiento de sus indicadores de gestión, para la toma de decisiones informadas con foco en un crecimiento rentable.

En base a lo planteado establecemos los siguientes objetivos para este proyecto:

Objetivo General:

Diseñar un servicio de outsourcing de análisis de datos para la toma de decisiones informadas para las pymes de III y IV Segmento a través de un servicio diferenciado, personalizado, especializado, en el tercer trimestre del 2024 en los cantones Quito y Rumiñahui.

Objetivos Específicos:

- Captar 22 pymes del segmento III y IV en Quito y Rumiñahui durante el segundo semestre del 2024.
- Crear una relación de socios estratégicos de al menos el 75% de nuestra cartera de clientes de las pymes de segmento III y IV, durante el primer año.
- Optimizar la capacidad de tiempo en el proceso de implementación y puesta en marcha de al menos la tercera parte en los procesos internos en el primer año.

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% controlando los ingresos y costos en el mediano plazo.

1.2. Revisión de la literatura

Para la siguiente revisión bibliográfica, se ha tomado en consideración al trabajo de cinco autores que han desarrollado su análisis en torno a la problemática planteada.

Grace Karina Hidalgo Chávez en el 2021, desarrolla un estudio denominado “Diseño del modelo de negocio de una empresa consultora que ofrece servicios de asesoría administrativa y Financiera para pymes”. Este trabajo tuvo como principales objetivos incrementar las ventas de la consultora en un 60%, logrando capturar el 1% de las pequeñas empresas del sector comercial y de manufactura de la provincia de pichincha automatizando al menos dos procesos internos. Se utilizó un método Cualitativo empleado bajo el instrumento de entrevistas, con el que se llega a concluir que del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, la TIR tiene un valor de 73.25%, mientras que el WACC es del 8.62% y al ser menor que la TIR podemos evidenciar que el proyecto es altamente rentable.

Por otro lado, Patricia Alejandra Centeno Pilaguano en 2023, desarrolla un estudio denominado “Plan de negocio para la empresa asesora en la compra de equipos tecnológicos para las pymes “Deepsolutions C.A.”. Dicho estudio tuvo como principal objetivo elaborar un plan de negocios mediante una investigación de mercado a través de un método cuantitativo. Con foco a evaluar la factibilidad de brindar este servicio, implementó encuestas a 30761 empresas que afirmaron necesitar asesoría tecnológica. A largo plazo se buscó conseguir el 28% participación del mercado Ecuador, manteniendo al menos el 8% de rentabilidad. Se llega a concluir que de acuerdo al análisis realizado del

Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, la TIR tiene un valor de 38%, mientras que el WACC es del 18.86 % al ser menor que la TIR podemos evidenciar que el proyecto es factible.

A su vez, Yirina Frías Acosta en el 2020, desarrolla un estudio denominado “Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría en el área de atención al cliente para las empresas Pymes en el sector de retail en la ciudad de Quito”. Dicho trabajo tuvo como principal objetivo diseñar un plan de negocio analizando el entorno y la industria. Esto con el fin desarrollar una estructura organizacional, planificación estratégica, plan de negocios y de marketing con foco en posicionar el negocio. Bajo un modelo cualitativo de encuestas a 1130 empresas y entrevistas a expertos, se llega a concluir que de acuerdo al análisis realizado del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, la TIR tiene un valor de 45.80%, siendo un VAR de \$82.460,63 se puede evidenciar que el proyecto es rentable.

Por otro lado, Ever Jair Carpio Inga en el 2020, desarrolla un “Plan de negocios para la creación de la empresa de asesoría: business intelligence y business analytics, enfocada a pymes del comercio exterior en la ciudad de Guayaquil”. El principal objetivo de este trabajo fue determinar si las pymes contratarían servicios de asesoría para realizar actividades de comercio exterior. Para corroborar esta idea, se mantuvo una investigación de mercado cuantitativa aplicando una encuesta a 118 empresas. Después de analizar el proyecto se denota es rentable y viable financieramente ya que genera flujos de caja positivos a lo largo de los 5 años.

Finalmente, Janet Carolina Suárez Peña en el 2021, desarrolla un estudio denominado “El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la

optimización de recursos”, teniendo como principal objetivo el análisis de la incidencia en el servicio de outsourcing. Esto con la intención de conocer e identificar los principales conceptos, definiendo las características que este servicio debe tener mediante un modelo de análisis cuantitativo y cualitativo. Se aplicó una encuesta a 15954 pymes de Guayaquil, con el fin de desarrollar una propuesta de servicio clara con una estrategia comercial que logre optimizar los recursos de las pymes. Se logra identificar que el outsourcing tiene una incidencia en la optimización de recursos de las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta que éstas, al enfocarse en la estrategia principal del negocio, les permite realizar sus actividades de manera más eficiente tomando en consideración que los servicios subcontratados dejan de representar una carga.

1.3. Propuesta de valor

En un mundo cada vez más competitivo, “el análisis empresarial de datos es fundamental para el funcionamiento y éxito de una empresa en la actualidad. La importancia del análisis de datos en empresas radica en su capacidad para proporcionar información valiosa y basada en evidencias. Esta información ayuda a las empresas en la toma de decisiones informadas, así como a mejorar la eficiencia operativa y la productividad. También permite la identificación de oportunidades y tendencias que de otra manera podrían pasar desapercibidas” (SAP, 2023). En definitiva, el análisis de datos es esencial para cualquier empresa, independientemente de su tamaño, más aún, si desea contar con un verdadero valor agregado respecto de su competencia. Sin embargo, se entiende que para el sector que se desea enfocar dicho servicio, la falta de recursos, la misma complejidad tecnológica y hasta el desconocimiento del tema, son factores determinantes para no dar un paso a este cambio de modelo de negocio basado en datos.

Evidentemente el factor principal y el más determinante que impide avanzar con el modelo de negocio que se propone es justamente la falta de recursos para la contratación del personal adecuado y capacitado. De este primer factor, nace un segundo importante, el tiempo. Al muchas veces contar con una nómina justa, el enfoque en lo inmediato de las gestiones diarias de sus operaciones se vuelve prioridad, sin dar paso a la implementación de diferentes modelos de visualización del negocio.

De esta manera y entendiendo dicha problemática, la empresa creada se compromete a entregar una propuesta personalizada, mediante recursos y servicios adaptados a sus necesidades con el fin de que nuestros clientes logren tomar el control de su operación diaria y lograr un crecimiento sostenible. La composición entre una aplicación que permita visualizar los indicadores estratégicos del negocio, el análisis de datos por expertos en el área y la asesoría financiera y de comercialización genera una oferta única y diferente que en el mercado de hoy que no existe. Todo esto mediante dos servicios fundamentales:

1. Tableros de control dinámicos: los tableros de control se construyen en base a las necesidades y objetivos del cliente. Se mostrarán las visualizaciones con los indicadores clave más relevantes para el negocio.

Estos tableros contarán con actualizaciones diarias, es decir, la información se podrá consumir en tiempo real. De tal manera que, el cliente logrará estar informado sobre el desempeño de su empresa y logrará tomar decisiones en base a datos actuales.

2. Asesoría financiera y comercial: mediante la colaboración se busca desarrollar estrategias personalizadas a la realidad de cada cliente. En base a los diferentes análisis y propuestas de mejoras continuas, se busca optimizar los recursos

disponibles en la empresa, siempre con miras en reducir costos de no calidad, aumento de la rentabilidad, y crecimiento sostenible del negocio; sin dejar de lado la calidad y el enfoque en incrementar la cartera de clientes y fidelizar a los existentes.

Estas asesorías se manejan de acuerdo con el plan que los clientes deseen adquirir.

La idea de trabajar con los clientes, parte de la naturaleza de no solamente proporcionar un producto o un servicio, sino de establecer una conexión como socios estratégicos y trabajar en estrecha colaboración. La esencia es colaborar activamente, compartir el conocimiento y los recursos con el fin de encontrar un beneficio mutuo.

¿Cuáles son los beneficios clave para los clientes?

- Ahorro de recursos: al contar con asesoría personalizada y gente dedicada a la transformación de la data, el cliente logrará ahorrar tiempo y gastos de contratación de personal adicional.
- Toma de decisiones informadas: las PYMES lograrán tomar decisiones basadas en datos. Permitirá ser estratégico al momento de tomar decisiones, identificando oportunidades de optimización de recursos, crecimiento y adaptación en el mercado.
- Maximizar utilidades: mediante la información plasmada en los tableros de manera diaria junto con la asesoría de expertos, fácilmente se podrán identificar ineficiencias en procesos y la cadena de suministro. Esto abre la puerta a transformar el negocio en un modelo de mejora continua.
- Enfoque en los clientes: al recopilar y transformar los datos relacionados a los clientes, se lograría trabajar en estrategias enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes. Esto generaría una mayor fidelización de nuestra cartera de clientes y lograría impulsar el crecimiento sostenible de la empresa.

1.4. Modelo de negocio

El outsourcing será entendido como un “sistema de contratación en el que una empresa recurre a otra para que ésta realice tareas especializadas” en donde “se transfiere la realización de ciertos procesos complementarios a compañías que son expertas” con el objetivo de obtener mejores resultados (Licari, 2023). Por lo tanto, una empresa de outsourcing estará enfocada en brindar, desde afuera, servicios especializados bajo el principio de colaboración, en donde se busque convertirse en socios estratégicos de sus clientes, de tal manera que estos puedan ganar competitividad y productividad.

Los objetivos de este modelo son:

- Reducción de costos operativos. El principal propósito del outsourcing consiste en servir como una alternativa a la contratación directa de personal, aliviando la carga fiscal, salarial y financiera asociada a la expansión de la fuerza laboral.
- Mejora de la calidad de productos y servicios. En ocasiones, las empresas no pueden acceder a la maquinaria o tecnología avanzada necesaria para producir sus productos. El outsourcing les permite aprovechar las instalaciones y recursos de terceros para mantener los estándares de calidad.
- Mitigación de riesgos. Dado que a menudo las compañías carecen de personal especializado en diversas áreas, corren el riesgo de llevar a cabo tareas de manera inapropiada. Al subcontratar a una empresa, cuentan con expertos en cada campo que garantizan una ejecución efectiva y reducen los riesgos asociados.
- Creación de redes de colaboración. De esta manera, las empresas no operan de manera aislada. En cambio, establecen una comunidad de trabajo que facilita la entrada en

nuevos mercados, la colaboración con otras empresas y la diferenciación en el mercado competitivo.

- Delegación de responsabilidades. Al externalizar tareas a empresas especializadas, las organizaciones pueden distanciarse de aquellas labores que consumirían mucho tiempo o que no dominan. Esto les permite concentrarse en potenciar sus habilidades, aprovechar sus recursos, empleados y experiencia.

Figura 1: Modelo de Negocio

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con cliente	Segmento de Clientes
.Clientes /Empresa transaccionales .Empleados .Proveedores	.Análisis de datos para toma de decisiones informadas .Ser socios estratégicos .Optimización de recursos	.Analizar los datos mediante el uso de herramientas como power bi, con foco en desarrollar información predictiva y prescriptiva .Mayor eficiencia .Accesos a habilidades especializadas .Identificar áreas de mejora	.Entender como funciona el negocio a nivel de todas sus zonas de gestión .Comunicación continua .Confianza con el cliente .Asesoría constante .Enfoque en el negocio .Flexibilidad y escalabilidad	.Pymes de segmento III y IV de los cantones Quito y Rumiñahui
	Recursos Claves		Canales	
	.ERPs .Datos .Transacciones .Licencias .Clientes internos		.Canal Directo - Atención directa con el clientes	
Estructura de costos			Fuentes de Ingreso	
.Costo de recursos humano .Capacitación .Licencias software			.Apelamos a la necesidad de tomar decisiones informadas . 3 niveles de ingresos: implementación mantenimiento y asesoría .Ingresos mensuales	

Fuente: Autores

Socios Estratégicos:

Los socios claves para el caso de estudio en cuestión serán las empresas transaccionales que busquen un servicio de análisis de datos para medir sus indicadores de gestión. Además, se considerará también a los empleados que son encargados de conducir hacia adelante sus procesos productivos y administrativos, y por último, los proveedores quienes son los que abastecen de bienes y servicios determinados.

Actividades Claves:

La propuesta de valor del presente trabajo, gira en torno a desarrollar plataformas de visualización de datos que les permita a los clientes tomar decisiones informadas con el fin de optimizar sus recursos.

Recursos Claves:

Los recursos claves que se toman en cuenta para este tipo de proyectos son los ERPs o planificación de recursos empresariales (ERP), que es un software que contribuye al funcionamiento integral de una empresa, respaldando la automatización de procesos en áreas como finanzas, recursos humanos, manufactura, gestión de la cadena de suministro, servicios, adquisiciones y otros aspectos operativos. (SAP, 2023)

Por otro lado, es fundamental considerar como recursos, los datos y transacciones de los clientes a través de la herramienta de análisis digital Microsoft Power BI que es una aplicación destinada a la inteligencia empresarial y el análisis de datos, que permite a cualquier empresa visualizar, comparar y examinar información proveniente de diversas fuentes.

Propuesta de valor

Analizar los datos mediante el uso de herramientas de análisis digital como Microsoft Power BI con foco en desarrollar información predictiva y prescriptiva generando en nuestros clientes mayor eficiencia, accesos a habilidades especializadas y a la identificación de áreas de mejora.

Relación con el cliente

Entender cómo funciona el negocio a nivel de todas sus zonas de gestión. Esto a través de una comunicación continua con el cliente, brindándoles una asesoría constante con enfoque en el negocio mediante un modelo de flexibilidad y escalabilidad, de tal manera que se genere confianza.

Canales

Un canal de comercialización representa el conjunto de etapas esenciales para que un producto o servicio llegue a su cliente final. Esta secuencia puede involucrar pocos o varios pasos e intermediarios, abarcando tanto el ámbito presencial como el virtual e incluyendo distribuidores, fabricantes, minoristas y agentes. Dependiendo del número de actores involucrados, este canal de comercialización puede clasificarse como directo o indirecto. (Muñoz, 2023)

El canal de distribución que se manejará es directo, dado que se llegará sin intermediarios al cliente final.

Segmento de clientes

Este proyecto está dirigido a las pymes de segmentos III y IV de los cantones Quito y Rumiñahui.

Estructura de costos

Se plantea el costo del recurso humano como fundamental, la capacitación y actualización, no solo de las tendencias de automatización, sino también de las actividades económicas de los clientes y también las licencias software para el uso de la herramienta de análisis de datos.

Fuentes de ingreso

Se apelará a la necesidad de tomar decisiones informadas de las empresas. La intención es generar esta necesidad logrando tener aceptación de los clientes bajo 3 niveles de ingreso: la implementación, el mantenimiento y la asesoría.

1.5. Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo, se ha analizado el desafío clave al que las pequeñas y medianas empresas se enfrenta en el Ecuador: la falta de recursos para convertirse en empresas que basan sus decisiones y estrategias en el análisis de datos. Frente a esto se ha propuesto una solución que aborda dicha problemática de manera integral.

Además, se ha realizado la revisión de literatura donde se logró establecer un marco teórico con la finalidad de comprender los desafíos del mercado. Esta problemática del mercado objetivo se ha respaldado en hallazgos de fuentes secundarias, brindando una base sólida a la propuesta de valor de la empresa.

Entender la problemática de los clientes, ha permitido construir una propuesta de valor que se centra en transformar la información en decisiones para las PYMES de estratos III y IV de los cantones Quito y Rumiñahui. Además, se ha resaltado intención de establecernos como socios estratégicos y trabajar en estrecha colaboración a largo plazo, mediante la asesoría financiera y comercial generando así una oferta única.

En base al análisis de la herramienta del modelo de negocio canvas, se ha logrado identificar los diferentes actores y componentes clave de la empresa. Se ha delineado los socios estratégicos, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, entender la

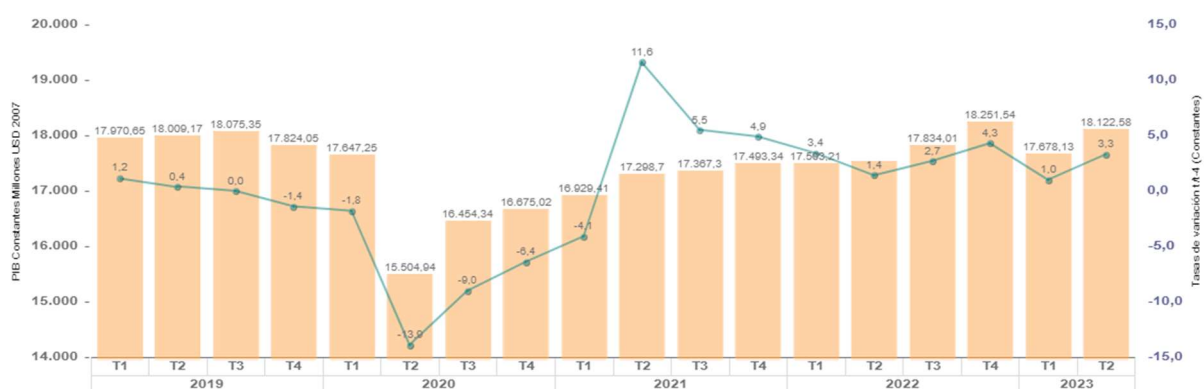
relación con el cliente, definir el canal de distribución, segmentación de los clientes, conocer la estructura de costos y las fuentes de ingresos.

2. Análisis del mercado

2.1. Investigación de mercado

Para poder llegar al mercado preciso en cuestión, es importante tomar en consideración cómo ha ido fluctuando la economía ecuatoriana en los últimos años. Según datos del Banco Central del Ecuador, se experimentó un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), al cierre del segundo trimestre del 2023. Respecto al mismo período de 2.022, se registró un aumento del 3.3%. Por otro lado, frente al primer trimestre del 2.023, nuevamente este indicador mantuvo una tasa creciente del 2.5%, en ambos casos a precios constantes.

Figura 2: Fluctuación económica ecuatoriana 2019-2023



Fuente: Banco Central del Ecuador

Según datos plasmados por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, en su boletín de cifras del sector productivo de febrero 2023, se espera que la economía de Ecuador al finalizar 2.023 haya crecido un 3% en base a las

proyecciones del FMI, Banco Mundial y el Banco Central del Ecuador. Por su parte, para el 2024, nuevamente se mantienen las expectativas de crecimiento de un 2.8% según el FMI y el Banco Mundial (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023). Es decir, este indicador sugiere que la economía ecuatoriana está experimentando un crecimiento estable, por ende, un ambiente propicio para desarrollar un negocio.

Para el año 2022, en Ecuador se registraron un total de 863.681 empresas, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), publicados en el Registro Estadístico de Empresas (REEM), anteriormente denominado como Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE). Dicha cifra responde a un crecimiento respecto al año anterior de 1,5%, es decir, de 13.800 empresas. (INEC, 2022)

Tomando en consideración estos datos y para comprender de mejor manera el mercado objetivo para el presente proyecto, se empleó una encuesta a diferentes empresas del sector comercio, ubicadas en los cantones de Quito y Rumiñahui. Estos datos proporcionaron información que no solamente permiten comprender la situación actual de las PYMES de estratos III y IV respecto a la propuesta de valor presentada, sino que también permiten abordar diferentes soluciones estratégicas en la creación de la empresa planteada.

A continuación, mediante el análisis de la encuesta, se identificaron claramente las necesidades y desafíos que este tipo de empresas tienen respecto a la temática sobre el análisis de datos.

Por ejemplo, en una de las preguntas planteadas de la siguiente manera: ¿Usted maneja una herramienta o proceso de análisis de datos sobre los indicadores de gestión de

su empresa?, el 47% de las empresas encuestadas señalaron que no manejan una herramienta de análisis de datos. Sin embargo, del porcentaje que contestó que sí realizan análisis de datos, el 44% se encuentra insatisfecho con las herramientas que utiliza para hacerlo. Además de este mismo grupo, empresas que sí manejan herramientas para analizar datos, el 29% lo realiza de manera semanal, el 33% actualiza sus datos de manera mensual y el 6% de manera anual. Por consiguiente, la diferencia recae en hacerlo de manera diaria.

Por otro lado, un dato relevante que se logró captar de las empresas que no manejan procesos o herramientas de análisis de datos, es que, un 59% sí estuvieran dispuestos a recibir un servicio de asesoría adicional de expertos financiero y de gestión comercial. Esto con el fin de aprovechar al máximo los datos en los tableros de control creados y de esta manera mejorar sus resultados. Respecto a si los encuestados han mantenido alguna experiencia con empresas de servicios de análisis de datos o similares y qué calificación pondrían entre uno y cinco (siendo uno la nota muy mala y cinco muy buena), el 61% calificó su experiencia de regular a muy mala.

2.2.Mercado objetivo

El alcance de este proyecto se centrará en proporcionar servicios a empresas del sector comercio. Esto debido a que dicho sector compone el 36.9% del total de ventas netas de la economía ecuatoriana, considerándose el más grande, según el boletín publicado en febrero del 2023, por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. En este mismo informe, se menciona que el sector comercio, en el año 2021 ha logrado un crecimiento respecto al año anterior de 19.7%, mientras que para el 2022, alcanzó nuevamente un crecimiento de dos dígitos respecto al año 2021 con 11,6%. (Ministerio de

Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023) . Evidenciando así, que es un sector bastante dinámico y con bastantes oportunidades.

Tomando en consideración de manera específica el sector Pymes, Wilson Araque Vicerrector y Director del Observatorio de las Pymes Universidad Simón Bolívar - Sede Ecuador en la revista Ekos, comentaba al respecto del uso de la tecnología que "otro tema que también surge como un desafío es la digitalización. "Antes de la pandemia venía a paso lento y ahora se ha fortalecido. Actualmente hay desarrollo de aplicaciones para comunicarse con los clientes y proveedores. El siguiente paso será ajustar los procesos de seguimiento. "Hay herramientas como la IA, que para obtener los mejores resultados requiere de una persona que apueste por ella". Es decir que el componente humano es crucial. (Araque, 2023)

Complementando esto según Microsoft el: "93% de las Pymes ecuatorianas considera que el proceso de transformación digital impacta positivamente en su negocio. La adquisición/adopción de tecnologías (44%), la adquisición/capacitación de talento en habilidades tecnológicas (43%) y la optimización del uso de datos para la inteligencia del negocio (35%) han sido los temas más relevantes en el proceso de transformación digital de las Pymes" (Duchamp, 2023).

Evidentemente se puede deducir que la digitalización y la transformación de modelos de negocio basados en datos son clave hoy en día y las PYMES en Ecuador han logrado reconocer la importancia de esto. Sin duda, en estos últimos años los procesos de digitalizar los negocios y utilizar los recursos más valiosos con que las empresas cuentan (datos) se han vuelto tendencia y lo comentado tanto por Wilson Arque y Microsoft respaldan esta hipótesis.

Por lo tanto, de manera más específica, el presente proyecto busca enfocarse en PYMES clasificadas segmento III y IV, mismas que se caracterizan por mantener un volumen de facturación entre un millón de dólares y cinco millones de dólares. Estas empresas están ubicadas en la provincia de Pichincha, con un enfoque en los cantones de Quito y Rumiñahui. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en estos dos cantones para estos dos segmentos, existe una totalidad de 1.982 empresas.

Según la encuesta aplicada a varias empresas de estos dos cantones, el 59% estaría dispuesta a adquirir el servicio de digitalización y análisis de datos a través de tableros. Esto arrojaría un total de 1.169 empresas, de las 1982 empresas del sector comercial correspondiente a las PYMES del estrato III y IV para los cantones de Quito y Rumiñahui.

Figura 3: Respuesta encuesta a PYMES 1

9. ¿Estaría de acuerdo en recibir un servicio o asesoría adicional de expertos financieros y de gestión comercial, con el fin de aprovechar al máximo los datos plasmados en los tableros de control?



Fuente: Autores

A su vez, de estas empresas que estarían dispuestas a recibir el servicio, el 60% mencionó que no manejan una herramienta o proceso de análisis de datos sobre los indicadores de gestión, por lo tanto, se reduciría el mercado objetivo a 702 empresas. Finalmente, durante el primer año de implementación del negocio, se esperaría lograr llegar al 3% de esta población, es decir a 21 empresas.

Figura 4: Respuesta encuesta a PYMES 2

5. ¿En su empresa, usted maneja una herramienta para analizar los datos e indicadores de gestión?



9. ¿Estaría de acuerdo en recibir un servicio o asesoría adicional de expertos financieros y de gestión comercial, con el fin de aprovechar al máximo los datos plasmados en los tableros de control?



Fuente: Autores

3. Análisis de la industria

En el proceso de valoración para el ingreso de una nueva empresa en un mercado específico, es crucial realizar un análisis de la industria. Este análisis facilita una comprensión de los factores internos y externos que podrían impactar el desempeño de la empresa.

En este contexto, se llevarán a cabo dos enfoques: el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El análisis PESTEL, brinda una visión del entorno macroeconómico que puede afectar la industria. Por otro lado, el modelo de las cinco fuerzas de Porter destaca los factores competitivos que influyen en la industria.

3.1. Análisis PESTEL

Político

Ecuador durante los últimos años ha experimentado cambios constantes en sus mandantes, lo que ha conducido a modificaciones en sus políticas. Como es de esperare, esta dinámica, desencadena un panorama de incertidumbre repercutiendo directamente en la confianza de los mercados financieros. No obstante, se espera que esta situación mejore

durante los siguientes meses, dado que el gobierno de turno que acaba de posicionarse representa un proyecto de centro derecha.

Mediante su proyecto de reactivación económica, se espera que las empresas a través de políticas centradas en la libertad y facilidades tributarias, puedan ser un eje fundamental en la aceleración económica y generación de fuentes de empleo.

Definitivamente se espera que la estabilidad política en Ecuador llegue con este nuevo gobierno, permitiendo así, que las empresas puedan planificar a largo plazo de tal manera que operativamente sean cada vez más sostenibles.

Económico

Las políticas económicas en su entorno cuentan con un impacto directo en las empresas, estos influyen en varios ejes, tanto desde el punto de vista de la demanda como el de la oferta. Para identificar si un país experimenta un crecimiento económico sostenible se debe analizar algunos indicadores económicos.

Según información del Banco Central del Ecuador en su último informe publicado referente a Cuentas Nacionales Trimestrales en Setiembre del 2023, indica que “en relación con el segundo trimestre de 2022, el PIB creció en 3.3%, debido al comportamiento positivo del Gasto de Consumo Final del Gobierno en 6.4%, del Gasto de Consumo Final de Hogares en 4.3% y de la FBKF en 3.8%”. (Banco Central del Ecuador, 2023)

Esto demuestra que el Ecuador está experimentando una expansión económica, lo cual, permitiría que nuevas empresas puedan ingresar al mercado. Adicionalmente, referente al mayor volumen de gasto tanto del gobierno como de los hogares, denota que

existe un aumento en la demanda de bienes y servicios y que el este mayor nivel de consumo permite generar nuevas oportunidades en diferentes sectores económicos.

Otro de los indicadores importantes es la tasa de empleo y niveles de desempleo. Este indicador muestra si es realmente un crecimiento sostenible el que Ecuador ha mostrado en los últimos períodos. Si el país muestra una expansión económica debe verse reflejado en las plazas de empleo que está generando de manera constante.

El INEC a través de su último informe, sobre indicadores laborales, elaborado el primer trimestre de 2023 indica que la tasa de desempleo disminuyó de 5% a 3.8%, siendo esta una diferencia significativa. De igual manera podemos apreciar en dicho informe que el subempleo disminuyó en términos absolutos 207.043 plazas, mientras que el empleo adecuado aumentó en 194.222 plazas. Estas tendencias positivas, indican que la población cuenta con más ingresos lo cual contribuye al aumento en el consumo e inversión. (INEC, 2023)

Respecto a la caja fiscal, autoridades han comentado que existe un déficit fiscal de 5 mil millones de dólares, este monto, equivale al 5% del PIB del Ecuador. Sin duda, esto genera un panorama relativamente complejo y hace ruido en los mercados financieros internacionales. A esto sumamos la inestabilidad política de los últimos meses, se convierte en fórmula perfecta para que el riesgo país crezca y hoy ronde los 2 mil puntos, según informe del Banco Central del Ecuador. Estos últimos indicadores, muestran que, para el actual gobierno, es una necesidad urgente tomar decisiones para que este panorama sombrío en el ámbito internacional se torne urgente en positivo, con el fin de que podamos acceder a los mercados internacionales en una postura favorable y para que el país se vuelva más atractivo a los inversionistas.

Social y Cultural

Dentro del análisis social y cultural, es esencial tener claro que Ecuador se caracteriza por ser sumamente diverso en etnias y culturas. Esta diversidad demográfica enriquece indudablemente la identidad nacional, teniendo un impacto en las preferencias, valores y demandas de las empresas al momento de tomar una decisión.

En este contexto es importante recordar que las PYMES son empresas que cuentan con recursos limitados y se enfocan en sus funciones básicas, donde evidentemente las deben priorizar para que el funcionamiento del negocio fluya de manera correcta.

Es evidente que existe un punto importante a trabajar en canales para poder llegar a nuestros clientes. De igual manera al lograr llegar, resulta fundamental educar que en general la sociedad entienda la importancia del manejo de datos, no solamente para lograr un crecimiento sostenible, sino, para el manejo eficiente de los recursos.

Según el medio DATTA, “las empresas deberán apoyarse en plataformas de Business Analytics para incorporar, almacenar, procesar y transformar grandes cantidades de datos internos y externos, relacionados o no con las operaciones de una empresa, su sector de la economía, o con las experiencias de sus clientes, proporcionando nuevos modelos de análisis o analítica. Las empresas que no lo hagan, en poco tiempo quedarán en la «era del darwinismo digital»”. (DATTA, 2021)

Es así como las empresas que no logren adoptar o migrar sus negocios a un modelo de negocio basado en datos muy probablemente queden obsoletas o rezagadas. De cierta manera es muy probable que las empresas que hoy se ven renuentes a migrar sus negocios a estos modelos, tarde o temprano terminen haciéndolo, con el fin de mantenerse relevantes y eficientes en un entorno empresarial que constantemente evoluciona.

Tecnológico

El entorno tecnológico a nivel mundial ofrece una variedad de oportunidades para lograr migrar una empresa convencional a un modelo de empresa enfocada en datos. Ecuador no es la excepción, según Forbes Ecuador “La revolución de Big Data se instituye como una de las tendencias tecnológicas de nuestro tiempo. Los grandes volúmenes de información están reconfigurando la manera en que los negocios se desenvuelven y cómo las personas interactúan con la tecnología.” (FORBES, 2023)

Con el acuñamiento de la expresión Industria 4.0, que fue mencionada por primera vez en Alemania en el año 2011, se representa la cuarta revolución industrial, donde destacan así la convergencia de tecnologías avanzadas para transformar los procesos. La idea de la industria 4.0 es integrar tecnologías digitales como la analítica de datos, manejo de datos en la nube, automatización de procesos, etc., buscando mejorar el desempeño de las empresas.

En este contexto, las empresas que no aprovechen este tipo de tecnologías pueden verse gravemente afectadas y tener grandes desafíos para competir. Es claro, que las industrias están evolucionando rápidamente y la capacidad para adaptarse al entorno es necesaria, más aún como vemos en un mundo cada vez más globalizado.

Ecológico

La digitalización y en el ámbito empresarial puede contar con efectos realmente positivos para el medio ambiente. La transición hacia modelos de negocio digitales permite disminuir la generación de residuos físicos. Así como, implementar procesos digitales que reduzcan el uso de energías innecesariamente, adoptando un modelo de optimización de recursos.

Un modelo de negocio basado en datos no solamente permite reducir el uso de costos indirectos, también puede tener una repercusión positiva en la gestión eficiente de la cadena de suministro, es decir, en sus costos directos. El análisis de datos permite una planificación de todos los recursos, por ejemplo: optimización de rutas, inventarios, etc. Sin duda, el migrar a este tipo de negocios permite crear prácticas más sostenibles reduciendo las emisiones asociadas con procesos tradicionales que generan desperdicios.

El hecho de ser una empresa que se enfoca en la responsabilidad social y sostenibilidad no solo logra reducir indudablemente costos en su operación, también logra una buena reputación a nivel de mercado. Tal como primicias lo comenta “los consumidores son altamente conscientes de la sostenibilidad y basan sus decisiones de compra en ella. Esto puede resultar en una mayor fidelidad del cliente, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en las ventas y la rentabilidad.” (PRIMICIAS, 2023)

Legal

Este último aspecto es crucial y de especial atención sobre las regulaciones sobre el manejo de información y datos. En Ecuador se cuenta con regulaciones específicas sobre la protección de datos. Para garantizar esto se ha creado la Ley Orgánica de protección de Datos Personales (LOPD). Esto denota que es imprescindible adoptar medidas sólidas de seguridad, lo que implica una necesidad de una fuerte inversión para la puesta en marcha de la empresa.

Por otro lado, contamos con el cumplimiento de las leyes para constituir una empresa y las laborales de contratación. Este es un punto importante para tratar, ya que, según el Banco Mundial, en su apartado de Doing Business, donde se mide las regulaciones para hacer negocios de los países, Ecuador ocupa en el ranking mundial el puesto 129 (Banco

Mundial, 2023). Esto evidencia que existe en Ecuador un nivel burocracia que puede convertirse en una barrera de entrada.

3.2. Análisis PORTER

Poder de negociación de los clientes (Moderado Bajo)

Actualmente en el Ecuador no existe una oferta robusta de empresas que ofrecen servicios de análisis de datos. Las empresas que se encuentran presentes, se especialización en un solo nicho como: análisis de demanda, finanzas, marketing, etc. Esto otorga un poder limitado al consumidor para negociar los términos contractuales. Sin embargo, a nivel de las PYMES, el desconocimiento sobre el análisis de datos y sus beneficios no aporta a ver relevante contratar un servicio así. Es por ello que, al no ser considerados servicios tan relevantes los consumidores logran contar con una capacidad de negociación.

Poder de negociación de los proveedores (Moderado Alto)

La oferta de servicios de datos junto con asesoría financiera y comercial para PYMES no podría ser cubierta por las empresas que actualmente se encuentran en la industria. El hecho de que la oferta propuesta, cuenta con alta especialización en la industria de las finanzas y comercio otorga un alto valor de diferenciación. De igual manera que para la oferta analizada, sería complejo entrar en el nicho que las empresas que se encuentran actualmente establecidas.

Rivalidad ente competidores existentes

Durante los últimos años, las grandes empresas ya establecidas en el país cada vez más han dado importancia en basar sus decisiones mediante el uso de análisis de datos, convirtiendo a los datos en un activo intangible. Esto, sin duda alguna, llama la atención de

las personas, creando una tendencia hacia la alta demanda de profesionales especializados en ciencia de datos. Forbes Centroamérica comenta:

“El crecimiento acelerado que ha experimentado el sector de la tecnología en los últimos años ha incrementado la demanda de profesionales con conocimiento en áreas como la ciberseguridad, la inteligencia artificial y el big data. En América Latina el big data es uno de los perfiles con mayor salida laboral en el campo de las tecnologías de la información (IT). Tanta es su importancia, que el Foro Económico Mundial ubica el análisis de datos como una de las carretas que crecerá más y a mayor velocidad en el mundo, así como una de las habilidades más demandadas por las compañías.” (Forbes Centroamérica, 2023)

Por lo tanto, seguramente en pocos años existirán varias empresas queriendo entrar en la industria.

Amenaza de productos sustitutos (Moderado)

En el contexto ecuatoriano, referente a los productos que pueden reemplazar o sustituir a las herramientas de análisis de datos junto con servicios de asesorías personalizadas por expertos financieros y comerciales, es limitada. Sin embargo, es importante que exista una constante adaptación a las nuevas tecnologías para el éxito continuo de la empresa, ya que hoy las herramientas disponibles están constantemente cambiando y mejorando a un ritmo muy acelerado.

Amenaza de nuevos entrantes (Bajo)

Es importante tomar en cuenta que la llamada industria 4.0 está en tendencia, más aún en regiones como Estados Unidos o Europa. Si bien, la diferencia de capital y montos

de inversión y desarrollo en estas zonas permite manejar una mejor infraestructura que facilita el adoptar nuevas y mejores tecnologías. Estas debido a la globalización y rápida difusión de información a través de internet, puedes llegar a Latinoamérica más rápido que en el pasado.

Es desafiante mencionar que existen barreras de entrada para esta industria, dado que los datos no solamente permiten mejorar la calidad de margen de las empresas, sino que también, mediante la implementación de mejoras en los procesos, permite destinar los recursos de manera eficiente y disminuir desperdicios. Esto, además, genera muchas veces genera incentivos fiscales por parte de los gobiernos.

4. Plan de la Empresa

4.1. Plan de Marketing

4.1.1. Producto o servicio:

Este proyecto busca desarrollar un modelo de negocio que brinde un servicio integral de análisis de datos personalizado y especializado para pymes de segmento III y IV, focalizados en el sector comercio en Quito y Rumiñahui.

Según la cámara de comercio de Quito en el artículo 3 de la decisión 702 se establecen parámetros para segmentar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) según su nivel de facturación y personas integradas en su nómina. Se denominan de segmento III y IV según las siguientes especificaciones:

Tabla 1: Segmentación PYMES

Variable	Segmento III	Segmento IV
Personal en nómina	50 - 99	100 - 199
Valor bruto en ventas anuales en dólares	1.000.001 – 2.000.000	2000.001 – 5.000.000

Fuente: Cámara de Comercio Quito

La manera de diferenciar el servicio planteado de los demás se da a través de la integración de tecnologías emergentes y acceso a una plataforma educativa exclusiva, que busque brindar información actualizada para la toma de decisiones financieras y comerciales.

Dentro del servicio la intención principal es entender cómo funcionan los negocios a nivel de todas sus zonas de gestión, conectando y transformando bases de datos en dashboards expuestos en tableros dinámicos con el fin de tomar decisiones en base a indicadores de gestión, rendimiento, comerciales, financieros y logísticos. Tras entender el funcionamiento del negocio, en una segunda fase de trabajo conjunto, se plantea ofrecer un servicio de asesoría constante con enfoque en el crecimiento integral del mismo.

- Portafolio de productos:

Figura 5: Portafolio de Indicadores



Fuente: Autores

- Despliegue de indicadores

“Un indicador es un medio o instrumento basado es un conjunto de datos que permite evaluar de manera objetiva el desarrollo del sistema de gestión” (AEC, 2019) de una actividad en específico. Además, sirven para evaluar si los objetivos estratégicos se están cumpliendo, así como también direccionan a la mejor toma de decisiones por la consolidación de datos reales. Cuando se habla de indicadores destacan entre los más importantes indicadores de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia, y de gestión y es en base a ellos que se plantea el proyecto para definir el portafolio de indicadores a ofertar.

- Indicadores de rendimiento: Se plantea hacer un análisis de cómo se está manejando la empresa de manera general tomando en cuenta la gestión que se viene haciendo.
- ✓ Presupuestos: dentro de los indicadores de rendimiento relacionados con la gestión presupuestaria, se abordan aspectos que evalúan la eficiencia, efectividad y control

financiero, proporcionando una visión detallada del desempeño en la administración de recursos financieros.

- ✓ Backlog: validar cómo se están manejando los recursos de la compañía en cuanto a proyectos pendientes de ejecución o cualquier otra tarea relacionada con el manejo de recursos.
- ✓ Ventas: este indicador despliega el desempeño de las ventas en el tiempo de existencia de la compañía, aquí lo ideal es validar cómo se ha venido desempeñando la empresa con el fin de poder plantear objetivos.
- ✓ Margen: el objetivo del despliegue de este indicador es proporcionar información crucial sobre la capacidad de una empresa para generar beneficios después de cubrir los costos asociados con la producción y operación. Este análisis es esencial para comprender la rentabilidad de los productos o servicios ofrecidos, identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa y tomar decisiones estratégicas para optimizar la estructura de costos y maximizar los beneficios.
- ✓ Utilidad: en este indicador se busca desplegar la capacidad de una empresa para generar beneficios y utilidades a partir de sus operaciones, para este análisis se incluyen medidas clave como la utilidad bruta, la utilidad operativa y la utilidad neta.
- Indicadores de Gestión: En este paquete de indicadores se busca determinar cómo está la gestión de la empresa en cuanto a ventas, es decir ingresos.
 - ✓ Presupuesto de ventas: el presupuesto de venta es una herramienta fundamental que establece las proyecciones y metas relacionadas con los ingresos provenientes de las actividades de venta de productos o servicios. En el caso particular del presente

proyecto, especialmente el área de productos centrados en las pymes de segmentos III y IV del sector del comercio.

- ✓ Número de clientes: la cartera de clientes es la base para plantearse objetivos de crecimiento, poder identificar cuánto es su venta y cuánto puede llegar a ser su proyección. Con este análisis se puede plantear también las estrategias de comunicación o promoción para conseguir mayor número de clientes potenciales con el fin de convertirlos en actuales.
- ✓ Cobertura de clientes: Cuando se trata de los clientes, es necesario analizar dentro de ellos la cobertura de cada uno. En una empresa comercial, es vital saber cuál es la cobertura o alcance del portafolio de productos.
- Indicadores Comerciales: el segmento de clientes del proyecto son las empresas comerciales. En base a ellas, es necesario analizar de manera general su gestión. Para ello se incluyen los siguientes indicadores comerciales que buscan entrar al detalle de la gestión específicamente comercial.
 - ✓ Crecimiento en ventas: se busca es el análisis entre períodos comparables de ventas y entender cuál es la naturaleza común de las ventas de la empresa.
 - ✓ Pareto: determinar el Pareto ayuda a focalizar los esfuerzos de inversión y foco ya que se logra identificar cuáles son los clientes, portafolio, etc. Que genera el 80% de la venta.
 - ✓ Evolución de canales: en una empresa de comercio, suelen existir varios canales de distribución de venta indirecta, como mayoristas y distribuidores, pero también de venta directa como tiendas propias. El objetivo de analizar este indicador es identificar el desempeño de cada canal con el fin de establecer metas claras y poderlas medir en el tiempo.

- ✓ Performance: en el campo comercial analizar el performance o rendimiento de desempeño es clave para el crecimiento de la empresa, ya que se pueden plantear metas por vendedor, categorías de productos, tiendas de distribución etc.
- Indicadores Financieros
 - ✓ Ingresos: se pretende analizar todos los ingresos que mantiene la empresa de manera recurrente, como los generados por ventas.
 - ✓ Beneficios: en este indicador es esencial analizar la diferencia entre los ingresos de la empresa y sus gastos, en función de poder llegar a planificar los beneficios de ésta.
 - ✓ Flujo de caja neto: En este indicador se pretende analizar el flujo de caja neto que se calcula como la diferencia entre todas las entradas de efectivo (representadas por un flujo de caja positivo) y las salidas de efectivo (indicadas por un flujo de caja negativo).
 - ✓ Punto de equilibrio: Es vital que la empresa sepa manejar su punto de equilibrio ya que hace referencia a los ingresos mínimos que se deben generar para soportar la operación y poder cubrir todos los costos de la empresa, de igual manera ayuda a plantear sus niveles mínimos de producción.
 - ✓ Capital de trabajo: se conoce que la fórmula de capital de trabajo es: $\text{Capital de trabajo} = \text{Caja} + \text{Inventario} + \text{Cuentas por cobrar} - \text{Cuentas por pagar}$, es aquí donde se busca tener el panorama claro para la correcta toma de decisiones a nivel de gestión de la empresa.
- Indicadores logísticos: Los indicadores de rendimiento medibles implementados en la gestión logística posibilitan la evaluación del rendimiento y los resultados en cada fase operativa ejecutada en la cadena de trabajo.

- ✓ **Abastecimiento:** dentro de estos indicadores se plantean la calidad de los pedidos entregados, el desempeño de las entregas y el nivel de cumplimiento de los proveedores para generar un correcto abastecimiento a la cadena de producción.
- ✓ **Inventarios:** este indicador es clave para el éxito de toda empresa. Entender cómo funciona el inventario, qué producto genera mayor rotación, fechas cortas, lotes defectuosos, y demás.
- ✓ **Almacenamiento:** en la operatividad de una empresa comercial, es indispensable manejar información actualizada del almacenamiento de los productos ya que es donde se pueden estar generando valores extras. Se busca generar información como costo por metro cuadrado o incluso sobre almacenamiento de producto.
- ✓ **Transporte:** tomando en cuenta que nuestro segmento de mercado son Pymes de segmento III y IV con una facturación no mayor a 5 millones, el transporte en la mayoría de los casos es un indicador que no se analiza sino más bien se lo hace de manera empírica. Se busca validar la rentabilidad que ésta genera a la empresa.

4.1.2. Estrategias de precios:

Para este proyecto se determinan tres estrategias macro de precios, por número de indicadores analizados, en cuanto a las diferentes etapas de trabajo con los clientes, como herramienta de penetración se plantea mantener un precio “freemium”, término que viene de las voces inglesas «free», gratis, y «premium» (Pursell, 2023). La estrategia aquí es que el segmento de clientes pruebe el servicio, en este precio no se le cobra la primera fase de asesoría.

Una vez que el cliente objetivo identifique la importancia del manejo de información mediante la asesoría y la calidad de información para la toma de decisiones, la

idea es ofrecer paquetes que incluyan desarrollo de Indicadores de todas las áreas estratégicas de la empresa.

Figura 6: Estrategia de precios

Plan free	Plan Pro	Plan Plus	Plan Top
Free	\$3000	\$4000	\$5000
Asesoría	Indicadores de rendimiento Indicadores Comerciales <i>Indicadores Financieros</i> <i>Indicadores de Gestión</i> <i>Indicadores Logísticos</i>	Indicadores de rendimiento Indicadores Comerciales Indicadores Financieros <i>Indicadores de Gestión</i> <i>Indicadores Logísticos</i>	Indicadores de rendimiento Indicadores Comerciales Indicadores Financieros Indicadores de Gestión Indicadores Logísticos

Fuente: Autores

4.1.3. Estrategias de Promoción y Comunicación:

La Promoción, como componente fundamental del marketing, se propone alcanzar objetivos específicos, entre ellos informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos o servicios ofrecidos por la empresa u organización. Su intención es influir en las actitudes y comportamientos del público, abarcando un conjunto de herramientas que incluyen publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal. En conjunto, estas herramientas buscan construir una conexión efectiva con la audiencia, comunicar mensajes clave y fomentar la preferencia y lealtad.

Según Kotler y Armstrong, en su libro, “Fundamentos del marketing”, “los canales de distribución son el conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial” (Kotler & Gary, 2013, pg.294).

Tomando en cuenta que los servicios son considerados productos, destacan por sus características únicas y requisitos específicos en términos de distribución. La razón principal radica en que los servicios son intangibles, inseparables, variables y manejan un

tiempo de caducidad definido como el tiempo de servicio o contrato; además de que se originan a través de la interacción directa con los clientes. Por esta razón se toma en cuenta dentro de las estrategias de promoción ya que es la manera en la que se va a dar a conocer el producto. (Kotler & Gary, 2013, pg.208.)

Cuando se plantean estrategias enfocadas en el marketing de servicio, es necesario entender la importancia del cliente interno, dado que son ellos los que tienen que dominar el producto que se vende además de la relación con el cliente externo para lograr fidelizarlo (Kotler & Gary, 2013).

La distribución se vuelve directa y selectiva ya que la empresa es la única responsable de su comercialización sin intermediarios de por medio. Tomando en cuenta que se oferta un servicio los canales seleccionados son: página web, callcenter, redes sociales empresariales como LinkedIn, eventos y ferias comerciales (Zendesk, 2023). Al ser selectiva se busca identificar de manera precisa los canales de distribución que se utilizarán para llegar al mercado objetivo, indagando cuáles se adaptan de mejor manera a las necesidades y objetivos, teniendo un mayor control sobre cómo se promociona y vende el servicio (Magnet Marketing, 2023).

Se plantean 6 estrategias claras con el objetivo de fidelizar a los clientes actuales y conseguir la relación comercial con clientes potenciales.

Generación de contenido valioso

En base al análisis de indicadores, se plantea brindar un acompañamiento guiado a la toma de decisiones para mejorar los resultados de gestión.

Presencia en Redes Sociales y Página Web.

La participación en redes sociales como LinkedIn, citando la importancia del análisis de información en las pequeñas y medianas empresas para mejorar sus ingresos, manejo de inventarios y estrategias comerciales.

Eventos virtuales y webinars

Organización de eventos de capacitación integral donde se traten temas de cómo mejorar los ingresos de las compañías con el correcto análisis de información, destacando la experiencia de la empresa, invitando a expertos en la industria como ponentes.

Ofertas y promociones

Introducir promociones para nuevos clientes o proyectos específicos, como descuentos en servicios de análisis de datos por tiempo limitado.

Participación en conferencias y ferias

Trabajar de la mano con empresas aliadas en la industria, participar de conferencias gratuitas en universidades en temas de emprendimiento, economía y análisis de información.

Testimonios y casos de éxito

Para este servicio es importante el “boca a boca” que dicen los clientes, como nos ven, como ha sido su experiencia con el servicio.

Presupuesto de las actividades de promoción

El presupuesto anual de marketing está alineado a las ventas, se destina el 2% sobre el nivel de ventas, lo que para el primer año representa \$6.200 dividido en 12 meses con valores parciales de \$516. Adicionalmente, el tema de capacitaciones tiene otro valor asignado siendo el 1.5% sobre el nivel de ventas, lo que para el primer año representa \$5.000 dividido en trimestres con un valor parcial de \$1.250.

Se definen porcentajes sobre este valor de la siguiente manera

Tabla 2: Presupuesto de actividades de promoción

Actividades	Presupuesto de marketing	Presupuesto de Capacitaciones
Presencia en Redes Sociales y pág. web	50%	
Eventos virtuales y webinars		50%
Ofertas y promociones	40%	
Participación en conferencias y ferias		20%
Testimonios y casos de éxito	10%	30%

Fuente: Autores

4.2 Conclusiones del capítulo

El plan de marketing propuesto abarca estrategias para promover el servicio de outsourcing para el análisis de datos y presentación de indicadores de las pequeñas y medianas empresas de segmento III y IV, denominadas de esta manera por su nivel de facturación y número de empleados. Dichas estrategias buscan también atraer clientes y fortalecer la presencia en el mercado objetivo en diferentes áreas y ser competitivos. Se plantea trabajo en cuanto a la promoción del servicio, la combinación de estrategias en redes sociales empresariales, eventos virtuales, conferencias gratuitas, ofertas, estrategia de precios con asesoría gratis como parte del servicio, etc. Adicionalmente se espera contar con testimonios que ayuden a crear una presencia sólida, confiable y atractiva en el mercado de pymes del sector comercio en Quito y Rumiñahui.

5. Plan de Operaciones

5.1 Ubicación

La compañía estará ubicada en la zona norte de la ciudad de Quito, sector que se caracteriza por ser el centro financiero y económico de la ciudad, siendo sede de varias empresas nacionales y multinacionales. Es decir, se espera que cuente con una localización estratégica; de esta manera, la compañía podrá estar rodeada de un ambiente de negocios

favorable, permitiendo la colaboración con varias empresas que pueden convertirse en clientes potenciales.

Adicionalmente la infraestructura y conectividad de esta zona, facilita la logística y las comunicaciones, permitiendo ser más eficiente en las diferentes operaciones.

5.2 Detalle de instalaciones

Las instalaciones contarán con espacios y áreas colaborativas, incorporarán sectores abiertos y salas de reuniones. Se contará con lugares para reuniones privadas donde se discutirán temas confidenciales o con clientes. En ambos casos, los ambientes estarán equipados con tecnología de última generación y conexiones de redes confiables

Además, se espera contar con espacios cómodos y ergonómicos para fomentar la productividad y el bienestar de los colaboradores. Se buscará un ambiente laboral equilibrado, por lo que existirán lugares de descanso, incorporando mobiliario cómodo como sofás y sillones.

5.3 Gestión táctica de operaciones estrategia genérica

La estrategia de operaciones debe ser planteada a largo plazo con enfoque en lograr que la empresa cada vez sea más competitiva, dentro de las estrategias principales encontramos tres básicas con las cuales la empresa se puede alinear con el fin de cumplir los objetivos.

- Ser líderes en costos, mantener las características del líder o de la competencia a un menor costo, validar que su cadena de valor este enfocada siempre en costos.
- Ofertar productos diferenciados, netamente ofrecer productos o servicios 100% diferenciados sea por el servicio o por su naturaleza, aquí podemos interpretar variables importantes como la calidad

- Seleccionar un segmento de clientes. Enfocarse solo en ellos ofreciendo un servicio en base a sus necesidades exclusivas. (Caja, 2019)

Para el proyecto se plantea manejar una estrategia de diferenciación ya que se busca brindar un servicio de manejo y visualización de indicadores de la gestión, rendimiento, logísticos, financieros y comerciales de la empresa de datos, pero con un valor agregado importante. La asesoría especializada en el negocio sería este baluarte, tomando en consideración que el segmento está enfocado en pequeñas y medianas empresas que facturan entre 1.000.000 y 5.000.000 dedicadas netamente al comercio. El acompañamiento estará encaminado en mejorar los resultados a nivel de ventas, manejo de recursos, capacidades de producción, buscando el crecimiento constante del cliente.

Actividades de diferenciación

- Charlas de capacitación sobre la mejora de procesos internos de la compañía.
- Trabajar mediante la asesoría en planes comerciales con la fuerza de ventas, validando los indicadores analizados con foco en incrementar las ventas de la empresa. Implementar disciplina operativa en el equipo comercial, a través del análisis de indicadores con el objetivo de encontrar falencias y optimizar el tiempo en calle, logrando conseguir más clientes y por lo tanto mayor ventas.
- Plantear mediante la asesoría financiera las soluciones del manejo de recursos con foco en la rentabilidad del negocio, mediante mesas de trabajo mensuales con el cliente.
- Mediante la asesoría comercial y financiera ser parte de la mesa directiva para la toma de decisiones. El objetivo es presentar a ésta el rendimiento de la empresa en

base a los indicadores planteados con el fin de transparentar los resultados y tomar decisiones conjuntas.

- Cuidar al cliente interno. Se considera al personal como pieza fundamental para el cumplimiento de esta estrategia, buscamos gente que ame su trabajo, por lo que se plantea tener sueldos acordes a la media del mercado y gente especializada en su línea de función.

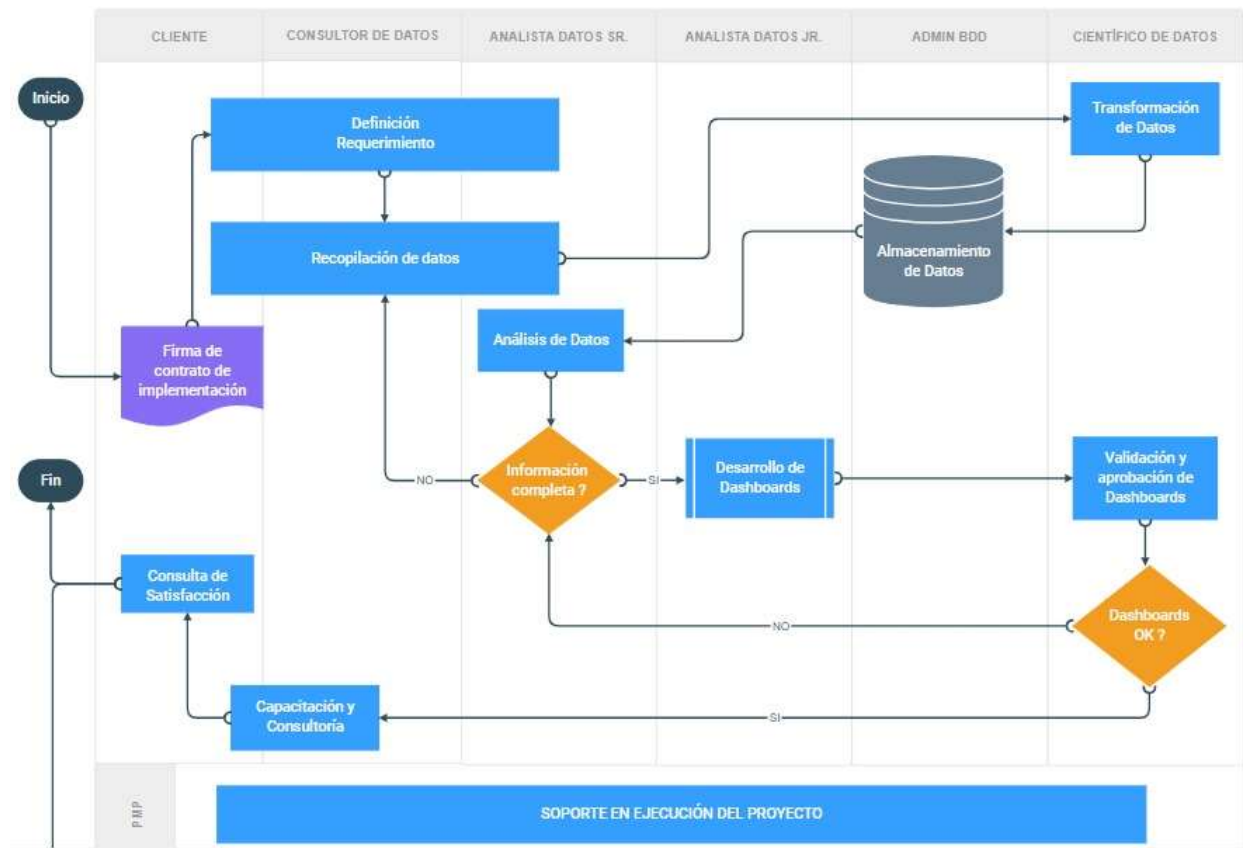
Figura 7: Beneficios planteados en un servicio basado en la diferenciación



Fuente: Autores

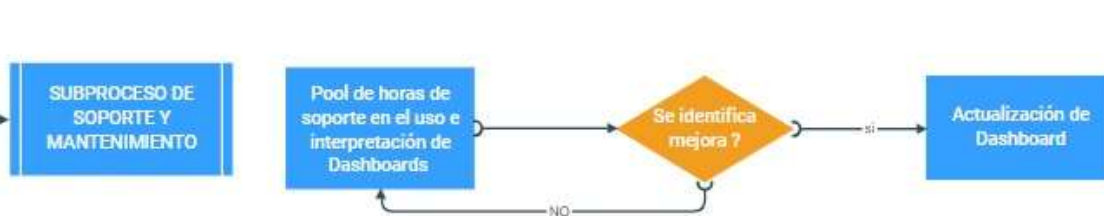
5.4 Descripción del proceso – diagrama de flujo

Figura 8: Diagrama de flujo del proceso de implementación



Fuente: Autores

Figura 9: Diagrama de flujo del proceso de mantenimiento



Fuente: Autores

5.5 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

El primer año se hace una estimación de 11 personas dentro de nómina.

Tabla 3: Nómina de personal

Personas	Profesión	Cantidad
Analista Datos Sr	Estadístico / Financiero	1
Analista Datos Jn	estadístico / Financiero	2
Administrador de base de datos	Ingeniero de Sistemas	1
Científico de datos	Matemático	1
PMP	Administrador Comercial	1
Soporte administrativo	Administrador Comercial	1
Vendedor	Ingeniería Comercial	1
Gerente de Operaciones	Economista- MBA	1
Gerente Comercial	Ingeniero Mkt - MBA	1
Gerente General	Administración de empresas MBA	1
	TOTAL	11

Fuente: Autores

La estimación a 5 años es incrementar el número de personas hasta llegar a 16 esto entendiendo la carga de clientes y el crecimiento que se plantea.

Tabla 4: Materiales e insumos de trabajo

Detalle	CANTIDAD
Muebles y enseres	
Escritorios	11
Sillas	11
Archivador aéreo	11
Mesa de reuniones para 12 personas	1
Pizarra de tiza de liquida	1
Maquinaria y equipo	
Cafetera	1
Dispensador de agua	1
Equipo informático y sistemas	

Impresora multifunción	2
Pantallas de escritorio	10
Laptop core i7 Dell	5
Laptop core i7 Dell	6

Fuente: Autores

Proyección de ventas a 5 años

En 5 años se busca tener una cobertura de 60 empresas sobre la totalidad del mercado objetivo, tomando en cuenta que el segmento son las pequeñas y medianas empresas del cantón Quito y Rumiñahui del segmento III y IV que se dediquen al comercio.

Tabla 5: Proyección de ventas a 5 años

UNIVERSO	Cantidad
QUITO	1936
RUMIÑAHUI	48
TOTAL	1984
Objetivo	60
Cobertura	3%

Fuente: Autores

Paquete Pro:

Este paquete incluye los indicadores de rendimiento y financieros, tomando en consideración que estos análisis son básicos para las empresas más pequeñas. El 50% de los clientes se focalizan en este paquete ya que es el que se implementará masivamente y el nivel de asesoría será de menor tiempo, dejando tiempo para las empresas que generen mayores ingresos.

Tabla 6: Paquete Pro

PESO DE PORTAFOLIO			50%
Objetivo	Clientes	Año	# Clientes
3,0%	22	2024	11
5,00%	36	2025	18
6,00%	44	2026	22
7,00%	52	2027	26
8,00%	60	2028	30

Fuente: Autores

Paquete Plus:

Este paquete incluye los indicadores de rendimiento, financieros y comerciales. El 40% de los clientes pertenecen a este segmento y se busca asesorar al menos a más de la mitad de las empresas en temas comerciales, manejo de equipo de fuerza de ventas, indicadores de gestión como efectividad de visita, efectividad de compra, número de clientes visitados, ventas por sku, performance marcario por zona y vendedor. Con este paquete vamos al siguiente nivel que es buscar incrementar las ventas de las empresas.

Tabla 7: Paquete Plus

PESO DE PORTAFOLIO			40%
Objetivo	Clientes	Año	# Clientes
3,0%	22	2024	9

5,00%	36	2025	14
6,00%	44	2026	18
7,00%	52	2027	21
8,00%	60	2028	24

Fuente: Autores

Paquete Top:

Se busca que el 10% de los clientes manejen un plan top ya que aquí se desarrollan todos los tableros de indicadores. Por lo general las empresas que contraten este tipo de automatización son las más grandes que facturan casi los 5.000.000 que se tiene como el tope para el rango de las medianas y pequeñas empresas. Se tendrá menos del 10% de clientes en este segmento. Sin embargo, éste es vital para mantener la estrategia de diferenciación ya que el nivel de asesoría se acerca a un manejo completo la empresa, brindando información a tiempo real para la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 8: Paquete Top

PESO DE PORTAFOLIO			10%
Objetivo	Clientes	Año	# Clientes
3,0%	22	2024	2
5,00%	36	2025	4
6,00%	44	2026	4
7,00%	52	2027	5
8,00%	60	2028	6

Fuente: Autores

5.6 Plan de producción

Capacidad instalada

La empresa busca ofrecer dos planes dentro de sus servicios, la implementación y el mantenimiento. En base a la nómina la capacidad instalada del servicio es la siguiente, tomando en cuenta el tiempo que se ocupa de cada persona con cada cliente.

Tabla 9: Plan de implementación y mantenimiento

IMPLEMENTACIÓN

Personas	Profesión	Cantidad
Analista Datos Sr	Estadístico / Financiero	0,2
Analista Datos Jn	Estadístico / Financiero	0,5
Administrador de base de datos	Ingeniero de Sistemas	0,2
Científico de datos	Matemático	0,5

MANTENIMIENTO

Personas	Profesión	Cantidad
Analista Datos Sr	Estadístico / Financiero	0,1
Analista Datos Jn	Estadístico / Financiero	0,1
Administrador de base de datos	Ingeniero de Sistemas	0,1
Científico de datos	Matemático	0,1

Fuente: Autores

5.7 Detalle de estructura para operaciones

Dentro de la estructura de costos de manera directa para mantener la operación se destacan:

- Licencias de POWER BI

Dentro de las licencias de POWER BI se toman en cuenta a 12 personas con licencias para poder visualizar la información. Esta herramienta permite unificar diversas

fuentes de datos no relacionadas entre sí en información cohesiva, interactiva y sobre todo visualmente atractiva, para la toma de decisiones.

- Licencias de Microsoft 365

Las licencias de Microsoft 365 mejoran la productividad del equipo ya que contiene un portafolio completo de aplicaciones mismas que ayudan a mejorar la presentación de informes y manejo de información. Se elige comprar licencias ya que se necesita manejar las aplicaciones con todos los permisos activos. A continuación, se explica rápidamente el uso de cada programa:

- ✓ **Microsoft Word:** Procesador de texto para la creación y edición de documentos.
- ✓ **Microsoft Excel:** Hoja de cálculo que permite realizar análisis con el fin de mostrar resultados de manera clara.
- ✓ **Microsoft PowerPoint:** Se usará esta aplicación para crear presentaciones visuales y dinámicas
- ✓ **Microsoft Outlook:** Es la base de comunicación ya que es el correo de la empresa y además ayuda a tener un calendario ordenado con el cliente interno y externo.
- ✓ **Microsoft Teams:** Es la plataforma que se utilizará para mantener reuniones virtuales, esta aplicación esta sincronizada con el calendario de Microsoft Outlook.
- ✓ **Microsoft OneDrive:** Esta aplicación permitirá tener espacio en la nube y mantener archivos trabajados en tiempo real con todo el equipo.

- Sistema contable

El sistema contable es vital para registrar los movimientos y transacciones de la empresa, recopilar toda la información financiera y brindar una visualización rápida y eficiente de su situación económica.

Los sistemas contables deben ser confiables, útiles y fiables, destacando entre las ventajas de contar con uno que ayudan a gestionar los ingresos y gastos, al tener controladas las pérdidas y ganancias gestionando mejor los recursos. (Deusto Formación, 2023)

- Servicio en Nube AZURE SQL

Este es un servicio en la Nube que permite ser administrada al 100% por el usuario, en cuanto a la implementación y administración a nivel de escalar bases de datos en ella sin necesidad de preocuparse por la infraestructura. Se entiende a la infraestructura como el conjunto de elementos tecnológicos que integran un proyecto y soportan las operaciones de una organización o sustentan una operación.

Dentro de los costos indirectos se explican cómo más importantes para la operación:

- Personal

El recurso humano es la pieza clave para una empresa de servicios ya que al no tener un producto físico de ellos depende el nivel de calidad del servicio brindado al cliente externo.

- Gastos de Marketing

La inversión en marketing va ligado al nivel de facturación; no se trata solo de la promoción, sino también de la creación de marca, generación de valor en el servicio, procesos de comunicación, identificación de los miembros de la compañía, entre otros. Esta inversión ayuda a que la organización camine a los objetivos que se han planteado en cuanto a ventas.

- Capacitaciones

Cuando se plantea una estrategia de diferenciación en un servicio el cliente interno es el oro de la compañía es por esto que se esboza un presupuesto para capacitación fuera del presupuesto asignado a marketing. Entendiendo a la capacitación como el proceso en el que se forma, entrena, enseña y guía a una persona en un tema o proceso determinado.

5.8 Conclusiones del capítulo

Dentro del plan de operaciones se detalla la ubicación estratégica, instalaciones, estrategia competitiva de operaciones, la estructura del personal, además del número estimado de trabajadores en los próximos 5 años. Se explica también capacidad instalada mediante el tiempo que utiliza un recurso en atender o crear un cliente. Además, dentro de la estructura de costos se explica los factores más importantes para la operación del servicio con el fin de garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo de la empresa en los próximos años.

6 Aspectos Legales

6.1 Filosofía Empresarial

6.1.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

La empresa se cimenta en la prestación de servicios de análisis de datos y asesoría financiera para PYMES del sector comercio en los cantones de Quito y Rumiñahui, Ecuador. Su filosofía se centra en la personalización, diferenciación y especialización para proporcionar soluciones a medida. El estilo corporativo se caracteriza por la innovación constante, la adaptabilidad a las necesidades cambiantes del mercado y un enfoque centrado en el cliente.

6.1.2 Misión y visión.

Misión: Brindar a las PYMES del sector comercio en Quito y Rumiñahui servicios de análisis de datos y asesoría financiera altamente especializados, promoviendo la toma de decisiones informadas para el crecimiento sostenible.

Visión: Ser el socio estratégico preferido de las PYMES, proporcionando soluciones de análisis de datos líderes en el mercado y asesoramiento financiero y comercial de calidad.

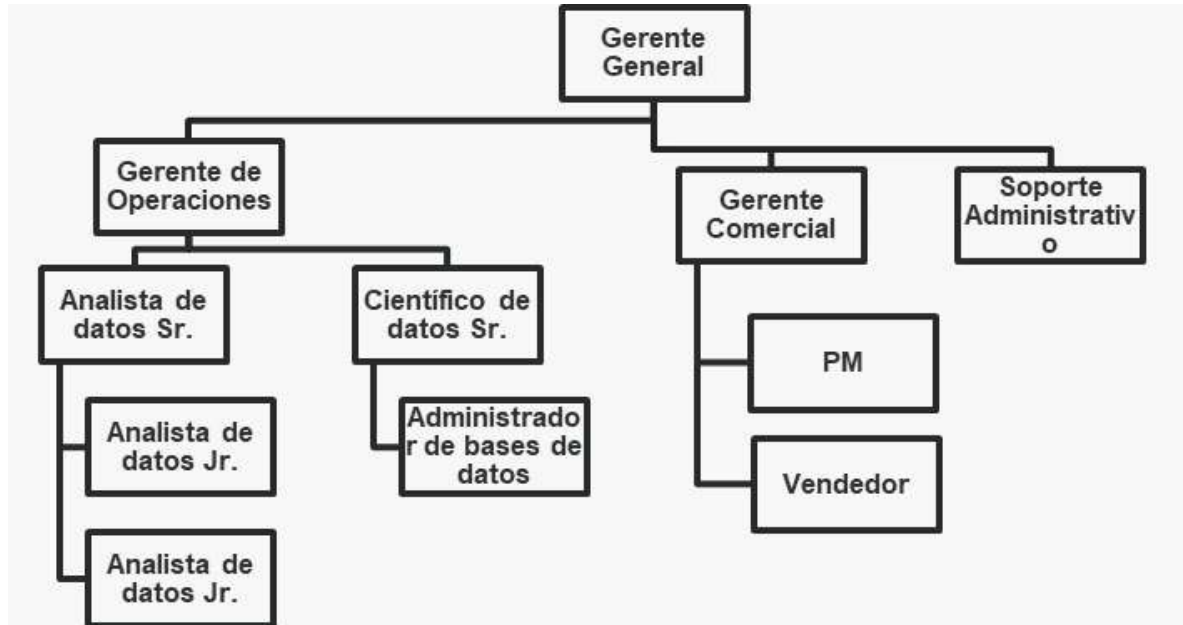
6.1.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

El presente proyecto busca capturar el 3% del mercado objetivo identificado en el análisis de la industria. Esto se traduce a un total de 21 empresas como meta durante su primer año de funcionamiento. Posteriormente durante los siguientes cinco años, el proyecto busca cubrir un 7.8% del mercado identificado, es decir, un total de 55 empresas.

6.1.4 Estructura Organizacional:

Se ha propuesto la siguiente estructura organizacional para iniciar el funcionamiento del presente proyecto:

Figura 10: Estructura organizacional



Fuente: Autores

- Gerente de Operaciones: se considera que la presencia de un gerente de operaciones es fundamental para el inicio de la operación. Con dicho rol, se busca garantizar que los procesos sean eficientes, así como supervisar y coordinar las actividades diarias de los departamentos a su cargo.
- Gerente Comercial: esta gerencia buscará desarrollar estrategias comerciales, así como gestionar las relaciones con los clientes. Es clave esta gerencia para impulsar las ventas e identificar constantemente oportunidades de mercado.
- Analista de datos Senior: el presente rol, tiene como objetivo analizar los datos. Su responsabilidad principal es desarrollar soluciones avanzadas e interpretar los resultados obtenidos, mediante la construcción de tableros.
- Analista de datos Junior: esta posición buscará dar soporte al analista de datos senior.

- Científico de datos Senior: mediante diferentes técnicas para la armonización de los datos, se espera que el científico de datos trabaje en la calidad de la información para su posterior análisis.
- Administrador de bases de datos: el objetivo fundamental de este rol es gestionar y optimizar las bases de datos. De esta manera se espera que los datos se encuentren disponibles y su calidad sea óptima con el fin de que la misma pueda ser utilizada eficientemente. Adicionalmente, se espera que el presente rol asegure la integridad de la información.
- Project Management: Esta posición es crucial para que el proyecto logre ponerse en marcha. Esta posición buscará coordinar con el equipo de analistas y científicos de datos que el proyecto de desarrolle según los tiempos establecidos, cumpliendo así con los estándares de calidad correspondientes.
- Contabilidad: el contador manejará todo lo referente a la contabilidad de la empresa, asegurando que la empresa cumpla con las diferentes obligaciones según las leyes vigentes.

6.2 INFORMACIÓN LEGAL

6.2.1 Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes. Requisitos de apertura

La empresa será constituida con una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), “es un tipo de compañía mercantil regulada por la Superintendencia de Compañías la cual puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas mediante un trámite simplificado para fomentar la formalización y desarrollo de empresas” (UHY Assurance & Services, 2021). Reflejando un estado legal actual sólido.

Los gastos de constitución se estimaron en US 1.200. En este monto se incluyen: registros legales, notaría y otros trámites, asegurando la conformidad con los requisitos legales.

La política de distribución de utilidades sigue las regulaciones especificadas en el instructivo para el pago de la participación de utilidades, redactado por el Ministerio del Trabajo y se alinea con los objetivos financieros.

El capital social y los socios se detallan en los registros legales, y se cumplen los requisitos de apertura según la normativa local.

6.2.2 Legislación vigente

Se espera constituir a la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) en Ecuador debido a que se encuentran ventajas que aportan valor. La reducción de los costos administrativos asociados es considerable, esto debido a que sus procesos para la constitución se pueden realizar mediante vía electrónica ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Adicionalmente es un proceso simplificado, por ejemplo, con la inscripción en el registro de las sociedades del ente regulador y con los documentos privados que son permitidos para crear la sociedad es suficiente para que la empresa puede iniciar sus operaciones.

6.3 Conclusiones del capítulo

Podemos ver que existe una sólida base para la constitución de la empresa. Tomar la decisión de constituir el proyecto como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), se basa en la simplificación de procesos, especialmente destaca el hecho de poder realizar los trámites en línea.

La información legal, desde los gastos para la creación de la Sociedad hasta la legislación vigente analizada, garantizan que se espera cumplir con todos los requisitos necesarios para contar una base jurídica sólida para el desarrollo sostenible del proyecto.

7. Plan Financiero

El presente capítulo fundamentará la visión del proyecto diseñado desde la perspectiva financiera, exponiendo la viabilidad y sostenibilidad de este. A lo largo del mismo, se detallarán los diferentes supuestos esenciales que delimitarán las diferentes proyecciones financieras. Los Estados Financieros proyectados, en conjunto con el análisis financiero y comparativos con la industria, servirán como radiografía para un correcto análisis y toma de decisiones.

7.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

Para el desarrollo del plan financiero, se han considerado variables vigentes a la fecha, mismas que han sido tomadas de fuentes oficiales como: el Banco Central del Ecuador, Bloomberg y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.

Cada uno de los supuestos financieros impactan directamente en las diferentes proyecciones de la empresa y se consideran con el fin de fundamentar los cálculos. Entre los supuestos se encuentran: riesgo país, inflación del Ecuador para el año 2024, riesgo de la industria, tasa libre de riesgo, rendimiento de mercado y crecimiento de la industria.

Tabla 10: Supuestos para plan financiero

Detalle	Valores
Riesgo país	18,79%
Inflación de Ecuador 2024	9,86%
Riesgo de la industria Beta	1,29
Tasa libre de riesgo	4,07%
Rendimiento de mercado RM	10,14%
Crecimiento de la industria	1,65%

Fuente: Autores

7.2 Proyección de ventas mensual del primer año

Para la presente investigación, la proyección de ventas del primer año se ha fundamentado en el método de ingresos lineales. Esto quiere decir que, se esperaría una entrada escalonada de clientes durante el período analizado, es decir, una extensión de cinco años. Para determinar el volumen de ventas, se han tomado como base los datos propuestos y detallados en el capítulo dos de la presente investigación, correspondiente al análisis del mercado, donde se proponía alcanzar un 3% del total del mercado objetivo.

Respecto a la oferta de servicios, se proponía tres paquetes, detallados en plan de marketing, específicamente diferenciados con el fin de adaptarse a las necesidades de los clientes. Según los resultados del análisis de mercado, se cuenta con las siguientes estimaciones: 50% de empresas objetivo optará por un paquete PRO, el 40% elegiría el paquete PLUS y finalmente un 10% un plan más completo, es decir, un paquete TOP. A continuación, se detallan las cantidades de captación de clientes e ingresos de la empresa por mes. Esperando lograr un total de 22 empresas durante el primer año y un nivel de ingresos de USD 275.500.

Adicionalmente se detalla la proyección del total de empresas captadas, total de empresas en contrato y el total de ingresos para los siguientes cinco años. Para el cálculo se ha tomado en cuenta un porcentaje de crecimiento de la industria de 1.65% respecto al total del mercado objetivo.

Como objetivos del proyecto se espera lograr captar para el segundo año un 5% del mercado objetivo y entre el tercer y quinto año una captación del 1% cada año. Es decir, para el quinto año, la empresa espera lograr un 8% de participación de mercado con un nivel de ventas de USD 1.142.940.

Tabla 11: Proyección total de empresas

PORTAFOLIO	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
PRO	11	18	22	26	30
PLUS	9	14	18	21	24
TOP	2	4	4	5	6
Total	22	36	44	52	60

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas	\$ 275.500	\$ 596.904	\$ 812.656	\$ 977.903	\$ 1.142.940

Fuente: Autores

7.3 Cuantificación de los costos

Se ha tomado en cuenta la totalidad de costos tanto directos como indirectos, de una manera exhaustiva. Es importante reconocer que al ser una empresa enfocada 100% al servicio, el componente del costo de mayor volumen corresponde al del capital humano.

Dicho enfoque resalta la noción de que no solamente la partida corresponde a un gasto, sino, a una inversión. Es así como para los cinco años de análisis, dicho monto corresponde al 52% del total de costos en los cinco años analizados.

Para el cálculo del componente sueldos y salarios, se ha tomado en cuenta los factores vigentes en la ley a la presente fecha como son: decimotercer sueldo, decimocuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva y aporte patronal.

El proyecto espera iniciar con 11 colaboradores y durante los cinco años subsiguientes, incorporar cinco colaboradores adicionales. Llegando a conformar un equipo de 16 personas.

Tabla 12: Sueldo estimado colaboradores

NOMINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	\$269.164,90	\$330.656,05	\$390.713,61	\$454.920,77	\$521.079,60

Fuente: Autores

Por otro lado, en las siguientes tablas se detallan tanto los rubros adicionales que forman parte de los costos fijos y sus montos en dólares para los cinco años pronosticados. Se debe mencionar que, para el pronóstico interanual, se ha tomado en cuenta la tasa de inflación publicada por el Banco Central del Ecuador, enfocada en el sector de servicios.

Para el presupuesto de gastos variables, se han tomado en cuenta porcentajes sobre el volumen de ventas de la siguiente manera: comisiones de ventas con un porcentaje del 1%, presupuesto para marketing para el primer año de 5% y un 1.5% para la capacitación de colaboradores.

Tabla 13: Rubros adicionales- costos fijos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) Costos variables	\$ 20.387	\$ 65.063	\$ 112.959	\$ 135.929	\$ 158.869
(-) Costos fijos	\$ 321.077	\$ 388.473	\$ 455.400	\$ 527.345	\$ 602.141
(-) Depreciaciones	\$ 8.435	\$ 8.435	\$ 8.435	\$ 2.435	\$ 2.435

Fuente: Autores

Finalmente, es importante tomar en cuenta para los cálculos la inversión en propiedad, planta y equipo. A continuación, el detalle por cuentas y montos.

Tabla 14: Inversión: propiedad, planta y equipo

Detalle	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Muebles y enseres			
Escritorios	11	\$ 300	\$ 3.300
Sillas	11	\$ 250	\$ 2.750
Archivador aéreo	11	\$ 150	\$ 1.650
Mesa de reuniones para 12 personas	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Pizarra de tiza de liquida	1	\$ 150	\$ 150
Maquinaria y equipo			
Cafetera	1	\$ 750	\$ 750
Dispensador de agua	1	\$ 250	\$ 250
Equipo informático y sistemas			
Impresora multifunción	2	\$ 1.000	\$ 2.000
Pantallas de escritorio	10	\$ 450	\$ 4.500
Laptop core i7 Dell	5	\$ 2.100	\$ 10.500
Laptop core i7 Dell	6	\$ 1.250	\$ 7.500
Total			\$ 35.850,00

Fuente: Autores

7.4 Estados Financieros

7.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

En el presente Estado Financiero, contamos con una visión detallada de los ingresos generados por las ventas, los costos y gastos en lo que incurre una empresa. Dicho estado, proporciona una imagen de la rentabilidad de forma anual. Para el presente caso de estudio, se proporcionan los datos proyectados para los cinco años a partir de su constitución. La proyección revela que, durante el primer año, se cuenta con una utilidad neta desfavorable, llegando a obtener una calidad de margen de -31%. Esta pérdida inicial es intrínseca ya que refleja la inversión inicial y los costos incurridos con el establecimiento de la empresa.

Sin embargo, tal como se observa en los siguientes años el panorama mejora llegando a obtener resultados favorables en valores absolutos a partir del segundo año hasta llegar al quinto año. Esto se debe a la tendencia positiva en ventas, efecto de la captación escalonada de clientes durante los siguientes años. Además, producto de la optimización en la eficiencia operativa. Esto permite obtener una utilidad neta promedio durante los cinco años de 9%.

Tabla 15: Estado de pérdidas y ganancias

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas	\$ 275.500	\$ 596.904	\$ 812.656	\$ 977.903	\$ 1.142.940
(-) Costos variables	\$ 20.387	\$ 65.063	\$ 112.959	\$ 135.929	\$ 158.869
(-) Costos fijos	\$ 321.077	\$ 388.473	\$ 455.400	\$ 527.345	\$ 602.141
(-) Depreciaciones	\$ 8.435	\$ 8.435	\$ 8.435	\$ 2.435	\$ 2.435
UTILIDA ANTES DE INTERES	\$ -74.399	\$ 134.934	\$ 235.862	\$ 312.195	\$ 379.495
INTERES	\$ 10.162	\$ 8.533	\$ 6.724	\$ 4.714	\$ 2.481
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -84.561	\$ 126.400	\$ 229.138	\$ 307.481	\$ 377.014
15% Trabajadores	\$ -	\$ 18.960	\$ 34.371	\$ 46.122	\$ 56.552
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -84.561	\$ 107.440	\$ 194.768	\$ 261.359	\$ 320.462
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 23.637	\$ 42.849	\$ 57.499	\$ 70.502
UTILIDAD NETA	\$ -84.561	\$ 83.803	\$ 151.919	\$ 203.860	\$ 249.960

Fuente: Autores

7.4.2 Flujo de caja

El Flujo de Caja muestra las entradas y salidas de dinero real de la empresa en un punto de tiempo específico. Es decir, en este caso, se debe excluir las depreciaciones para obtener el flujo operacional. Posteriormente se plasma los montos de activos adquiridos por la empresa al inicio de su constitución y se descuenta la variación de Capital de Trabajo.

El presente estado financiero logra dar una mirada sobre la liquidez de la empresa durante los cinco años proyectados. En este caso para el primer año y segundo año se puede apreciar que, cuentan con un flujo acumulado entre el año cero y el segundo año de USD - 100.592. Esto responde a los gastos de implementación y a los costos asociados de establecimiento del negocio.

Sin embargo, aunque este primer enfoque es desfavorable, las diferentes estrategias propuestas permiten obtener una proyección positiva para los siguientes años de trabajo.

Tabla 16: Flujo de caja

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta		\$ -84.560,95	\$ 83.803,47	\$ 151.918,79	\$ 203.859,90	\$ 249.960,49
(+) Depreciaciones		\$ 8.435,00	\$ 8.435,00	\$ 8.435,00	\$ 2.435,00	\$ 2.435,00
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ -76.125,95	\$ 92.238,47	\$ 160.353,79	\$ 206.294,90	\$ 252.395,49
Propiedad, planta y equipo	\$ -35.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE INVERSION	\$ -35.850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ -65.963,90	\$ -90.813,09	\$ 75.922,52	\$ 142.228,39	\$ 186.159,40	\$ 230.026,97
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -65.963,90	\$ -90.813,09	\$ 75.922,52	\$ 142.228,39	\$ 186.159,40	\$ 230.026,97
FLUJO DE CAJA	\$ -101.813,90	\$ -166.939,04	\$ 168.160,99	\$ 302.582,18	\$ 392.454,30	\$ 482.422,46
FLUJOS ACUMULADOS	\$ -101.813,90	\$ -268.752,94	\$ -100.591,94	\$ 201.990,24	\$ 594.444,54	\$ 1.076.867,00

Fuente: Autores

7.4.3 Estado de Situación Financiera

El Balance General o Estado de Situación Financiera, permite obtener una fotografía de la empresa sobre su robustez financiera, permitiendo contar con claridad si la empresa puede asumir riesgos y cumplir con sus compromisos al corto plazo. Se ven partidas importantes como la de efectivo y sus equivalentes que se mantienen siempre con una buena relación respecto a las obligaciones, sugiriendo un manejo y gestión eficientes de los recursos de la empresa.

Por su parte los pasivos corrientes, es decir todas las obligaciones de la empresa, se miran bastante estables, adicional es importante tomar en cuenta que el nivel de endeudamiento es bajo. Esto sugiere de igual manera que existe una salud financiera estable.

Tabla 17: Estado de situación financiera

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos corrientes	\$ 65.964	\$ 455	\$ 136.678	\$ 332.697	\$ 556.006	\$ 820.518
Efectivo y sus equivalentes	\$ 65.964	\$ 455	\$ 136.678	\$ 332.697	\$ 556.006	\$ 820.518
Activos no corrientes	\$ 35.850	\$ 27.415	\$ 18.980	\$ 10.545	\$ 8.110	\$ 5.675
Propiedad, planta y equipo	\$ 35.850	\$ 35.850	\$ 35.850	\$ 35.850	\$ 35.850	\$ 35.850
(-) Depreciación acumulada		\$ 8.435	\$ 16.870	\$ 25.305	\$ 27.740	\$ 30.175
TOTAL ACTIVOS	\$ 101.814	\$ 27.870	\$ 155.658	\$ 343.242	\$ 564.116	\$ 826.193
Pasivos corrientes	\$ -	\$ 25.305	\$ 85.605	\$ 139.396	\$ 176.545	\$ 211.030
Cuentas por pagar		\$ 25.305	\$ 43.008	\$ 62.176	\$ 72.923	\$ 83.976
Participación trabajadores		\$ -	\$ 18.960	\$ 34.371	\$ 46.122	\$ 56.552
Impuesto a la renta por pagar		\$ -	\$ 23.637	\$ 42.849	\$ 57.499	\$ 70.502
Pasivos a largo plazo	\$ 91.633	\$ 76.945	\$ 60.629	\$ 42.504	\$ 22.369	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 91.633	\$ 76.945	\$ 60.629	\$ 42.504	\$ 22.369	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 91.633	\$ 102.250	\$ 146.234	\$ 181.900	\$ 198.913	\$ 211.030
Capital social	\$ 10.181	\$ 10.181	\$ 10.181	\$ 10.181	\$ 10.181	\$ 10.181
Utilidades retenidas		\$ -84.561	\$ -757	\$ 151.161	\$ 355.021	\$ 604.982
TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.181	\$ -74.380	\$ 9.424	\$ 161.343	\$ 365.203	\$ 615.163
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	\$ 101.814	\$ 27.870	\$ 155.658	\$ 343.242	\$ 564.116	\$ 826.193

Fuente: Autores

7.5 Análisis de relaciones financieras

7.5.1 Valor Actual Neto (VAN)

El presente proyecto arrojó un Valor Actual Neto (VAN) de USD 698.015, es decir que, al ser dicho indicador de análisis financiero por arriba de cero, se considera que el proyecto agrega valor y es viable.

7.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

En este caso la Tasa Interna de Retorno del proyecto es de 70%, superior al coste medio ponderado de capital o por sus siglas en inglés WACC, con un valor de 9.43%. Si se estima una rentabilidad mayor al valor del WACC se puede realizar la inversión, de lo contrario el negocio no será rentable ya que la utilidad obtenida no será suficiente para pagar el costo del capital.

7.5.3 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Para este proyecto de investigación se espera recuperar la inversión en el segundo año, ya que se ha obtenido un resultado de 3.5.

7.6 Indicadores financieros de la industria

- Liquidez

El presente indicador muestra la capacidad que tiene la compañía para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El valor proyectado para esta empresa es de 1.6 para el primer año y de 4.1 para el quinto año, esto nos muestra la empresa cuenta con capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, observamos que estamos nos encontramos por abajo de nuestra industria que cuenta con un valor de 5.9.

- Endeudamiento total

El endeudamiento total refleja la proporción del total de pasivos respecto a los activos totales. Al quinto año vemos que contamos con un 24%, lo que indica una menor dependencia de financiación externa.

La presente investigación muestra una mejor ratio, por debajo del de la industria que se sitúa en 35%.

- Patrimonio total

Este indicador mide el porcentaje de activos financiados por capital propio en lugar de ser financiada por terceros. La proyección al quinto año de este indicador se sitúa en un 76%, frente a un 65% de la industria. Esto nos indica que la empresa cuenta con una sólida posición financiera respecto a un capital propio.

- Margen neto

El margen neto mide la utilidad respecto a las ventas para esta investigación. Un margen más alto demuestra la eficiencia en la operatividad y manejo de costos.

Se ha proyectado un margen neto promedio para los cinco años proyectados de 9%, superando así, el margen neto de nuestra competencia directa con un porcentaje de -4%. Es evidente que existe un mayor control de costos de la presente investigación.

- Retorno de la inversión

El retorno de la inversión nos indica que tan eficiente es una inversión respecto a las ganancias netas. Para el quinto año se proyecta un 31%, es decir, por arriba del 4.5% con el que cuenta la industria. Por lo tanto, existe una mayor capacidad en la generación de ganancia respecto a la inversión.

- Retorno sobre el patrimonio

Este indicador nos muestra la rentabilidad que la empresa genera respecto al capital. En este caso la empresa para el quinto año proyectado espera contar con un 76% contrastando con la información disponible de la industria que se sitúa en un -6.9%. Eso sugiere que este proyecto espera generar beneficios en relación con el capital de los accionistas.

Tabla 18: Indicadores financieros de la industria

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDICES DE LA INDUSTRIA
Liquidez	-0,1	1,6	2,5	3,3	4,1	6,0
Capital de trabajo	\$ -24.849	\$ 51.073	\$ 193.302	\$ 379.461	\$ 609.488	
Endeudamiento total	407%	94%	52%	34%	24%	35%
Patrimonio total	-307%	6%	48%	66%	76%	65%
Margen operacional	-31%	21%	28%	31%	33%	64%
Margen neto	-31%	14%	19%	21%	22%	-4%
ROI	-349%	56%	45%	37%	31%	5%
ROE	114%	889%	94%	56%	41%	-7%

Fuente: Autores

7.7 Conclusiones del capítulo

El presente capítulo revela un punto de vista positivo y sólido para la empresa, esto en base a las diferentes proyecciones financieras propuestas y sus análisis respectivos. Estos puntos analizados muestran una gestión operativa eficiente respecto a sus recursos, permitiendo así, reflejar una liquidez, capital y una rentabilidad saludable.

El plan financiero ha demostrado mediante supuestos claros y transparentes basados en un estudio de mercado exhaustivo, que las proyecciones de ventas y costos permiten una viabilidad del proyecto. Plasmar los diferentes estados financieros, permiten obtener una visión clara de los próximos cinco años, destacando con ellos sostenibilidad y un crecimiento saludable esperado.

La gestión prudente del endeudamiento también es clave, ya que ofrece una flexibilidad financiera importante y disminuye la exposición a riesgos financieros. Esto permite aumentar el patrimonio considerablemente y aumentar el capital propio.

El proyecto demuestra que cuenta con una excelente posibilidad de posicionarse en el mercado y lograr afrontar los diferentes desafíos de este. Es importante resaltar la necesidad de adaptarse y monitorear constantemente el entorno para lograr ajustar a tiempo sus estrategias.

8. Conclusiones y Recomendaciones

▪ Conclusiones

- ✓ Se logró cumplir con la captación de 22 empresas durante el primer año de implementación- fundamentado en el método de ingresos lineales- lo que quiere decir que, se esperó una entrada escalonada de clientes durante el período analizado. Es importante mencionar que el presupuesto y las estrategias implementadas fueron un eje fundamental para dicho suceso.
- ✓ El proyecto logró con éxito el objetivo de aumentar su rentabilidad en un 5%, controlando los ingresos y costos en el tiempo proyectado. Finalmente, durante los cinco años de análisis, se obtuvo una utilidad neta promedio de 9%. Esta rentabilidad demuestra el proyecto es viable y el potencial que tiene el negocio.
- ✓ La estrategia de diferenciación propuesta en el plan de operaciones direcciona a que el proyecto logre transformar al 75% de clientes durante el primer año. El servicio personalizado es la clave de esta propuesta.
- ✓ La puesta en marcha de un servicio requiere del empleo de metodologías específicas y ágiles por lo que, dentro de la propuesta del proceso de producción descrita, la

presencia de un PM certificado hace que dichos procesos ayuden a optimizar el tiempo de trabajo en cada proyecto.

- **Recomendaciones**

- ✓ Se sugiere no descuidar la relación con los clientes, aspirando ser aliados y consultores, de tal manera que se pueda seguir ampliando la cartera de clientes.
- ✓ Se aspira trabajar siempre bajo metodologías ágiles con énfasis en la optimización de procesos internos, para garantizar una mejora continua en la implementación de los servicios.
- ✓ Se recomienda controlar de forma eficiente los ingresos y gastos de la empresa buscando nuevas estrategias que ayuden a incrementar la rentabilidad.
- ✓ Se debería explorar la posibilidad de expandir el servicio a otros cantones o ciudades con el objetivo de seguir creciendo y posicionarse en el mercado.

8. Bibliografía

- AEC. (2019). *Indicadores*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Alteryx. (2023). *¿Qué es el análisis prescriptivo?* Obtenido de Glossary Term: <https://www.alteryx.com/es/glossary/prescriptive-analytics>
- Araque, W. (8 de Marzo de 2023). *¿Qué pasa con las Pymes en Ecuador?* Obtenido de Ekos Bussiness Culture : <https://ekosnegocios.com/articulo/que-pasa-con-las-pymes-en-ecuador>
- Avalos, G. (2020). PYMES EN EL ECUADOR. *PLUSVALORES CASA DE VALORES SA*.
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2023). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. Obtenido de Resultados del Segundo Trimestre 2023: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM124.pdf>

- Banco Mundial. (2023). *Doing Business*. Obtenido de Ecuador:
<https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- Caja, Á. (2019). *Manual de Estrategia de Operaciones*. Barcelona: Marge Books.
- Chavez, J. (2023). *¿Qué es una Pyme? Concepto, ejemplos y características*. Obtenido de CEUPE Magazine: <https://www.ceupe.com/blog/pyme.html>
- DATTA. (10 de Septiembre de 2021). *Analytics y BigData, antes una tendencia hoy una realidad*. Obtenido de MBA MARKET BUSINESS ANALYTICS:
<https://www.datta.com.ec/noticias/tecnologia/analytics-y-bigdata-antes-una-tendencia-hoy-una-realidad>
- Deusto Formación. (2023). *¿Qué es un sistema contable y para qué sirve?* Obtenido de CURSO SUPERIOR DE CONTABILIDAD FINANCIERA:
<https://www.deustoformacion.com/cursos/contabilidad-finanzas/curso-contabilidad-financiera/que-es>
- Duchamp, S. (21 de Marzo de 2023). *93% de las Pymes ecuatorianas considera que el proceso de transformación digital impacta positivamente en su negocio*. Obtenido de Microsoft News: <https://news.microsoft.com/es-xl/93-de-las-pymes-ecuatorianas-considera-que-transformacion-digital-impacta-positivamente-su-negocio/>
- FORBES. (21 de Septiembre de 2023). *Big data: El futuro está aquí*. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/brandvoice/trailblazer-rendimiento-espacio-potencia-estilo-vehiculo-n44971>
- Forbes Centroamérica. (9 de Octubre de 2023). *Expertos en big data, los más solicitados en Latinoamérica: estudio*. Obtenido de Tecnología:
<https://forbescentroamerica.com/2023/10/09/expertos-en-big-data-los-mas-solicitados-en-latinoamerica-estudio>
- INEC. (2022). *Registro Estadístico de Empresas (REEM)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (Enero de 2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU*. Obtenido de Indicadores Laborales: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf
- Kotler, P., & Gary, A. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Licari, S. (1 de Agosto de 2023). *Qué es el outsourcing, para qué sirve y ejemplos*. Obtenido de Hubspot. Marketing: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-outsourcing>

- Magneto Marketing. (27 de Enero de 2023). *3 estrategias de canales de distribución*. Obtenido de Marketing Digital: <https://blog.magneto.mx/marketing-digital/estrategias-de-canales-de-distribucion/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (Febrero de 2023). *Boletín de cifras del Sector Productivo*. Obtenido de Informe Mensual Febrero 2023: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/Boletin-Cifras-ProductivasFEB2023.pdf>
- Muñoz, A. (11 de Julio de 2023). *Canales de distribución: cómo asegurar el éxito de tus productos*. Obtenido de Sales Layer: <https://blog.saleslayer.com/es/canales-de-distribucion-como-asegurar-el-exito-de-tus-productos>
- Naciones Unidas. (27 de Junio de 2023). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas*. Obtenido de Días Internacionales: <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Peña, M., & Vega, N. (2017). ESTRUCTURA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. *Sur Academi*, 30-34.
- PRIMICIAS. (3 de Octubre de 2023). *Responsabilidad Social*. Obtenido de El futuro empresarial es sostenible, ¡pero inicia hoy!: https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/cambio/responsabilidad-social/el-futuro-empresarial-es-sostenible/
- Pursell, S. (10 de Febrero de 2023). *16 estrategias de fijación de precios (con ejemplos)*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>
- SafetyCulture. (28 de Abril de 2022). *Análisis predictivo*. Obtenido de Temas Seguridad: <https://safetyculture.com/es/temas/analisis-predictivo/>
- SAP. (2023). *¿Qué es ERP?* Obtenido de SAP TechEd: <https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html>
- SAP. (2 de Agosto de 2023). *La importancia del análisis de datos en una empresa*. Obtenido de SAP España Centro de Noticias: <https://news.sap.com/spain/2023/08/la-importancia-del-analisis-de-datos-en-una-empresa/#:~:text=La%20importancia%20del%20an%C3%A1lisis%20de%20datos%20en%20empresas%20radica%20en,eficiencia%20operativa%20y%20la%20productividad.>
- UHY Assurance & Services. (1 de Junio de 2021). *SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (S.A.S.) UNA NUEVA ALTERNATIVA PARA LOS EMPRENDEDORES*. Obtenido de UHY Assurance & Services CIA LTDA: <https://www.uhyecuador.ec/es/sas-emprendedores/#:~:text=La%20Sociedad%20por%20Acciones%20Simplificadas,formalizaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20de%20empresas.>

Zendesk. (26 de Septiembre de 2023). *3 estrategias de canales de distribución que necesitas conocer*. Obtenido de Consejos y Técnicas de Venta:
<https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-de-canales-de-distribucion-cuales-son-y-como-elegir/>