



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

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

**Iván Eduardo Abril Camacho**

Egresado de la carrera de Administración de Empresas de la  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil,  
Facultad de Administración  
Analista financiero  
Reybanpac  
Ivan\_gedeon@yahoo.com

**Tutor: Fernando Dávila Medina, M.B.A.**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Iván Eduardo Abril Camacho y Fernando Dávila Medina (2019): "Plan de negocios para la creación de una empresa proveedora de servicios de inteligencia de negocios dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/plan-negocios-pymes.html>

### **Resumen**

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

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

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

### **Abstract**

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

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

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

*Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:*

Abril Camacho Iván (2019): "Plan de negocios para la creación de una empresa proveedora de servicios de inteligencia de negocios dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

## **1. Introducción.**

La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar **información privilegiada para responder a los problemas de negocio**: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de costes, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etc..

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

Bajo este contexto, el problema central se formuló como la deficiencia que tiene en sus procedimientos de gestión de compras, el cual se generó a causa de:

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

En segundo lugar, los empresarios de las pymes consideran que son incapaces de generar suficiente información del negocio para extraer valor de la misma, pensamiento incorrecto, puesto que existen varias fuentes que una PYME puede emplear para generar información tales como los diferentes registros de información; los emails, las redes sociales, la información de transacciones, entre otras. Situación que trae como consecuencia la pérdida de potenciales clientes al no poder detectar sus necesidades.

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

La falta de la prestación de servicios de inteligencia de negocios en el segmento de PYMES hace que estas no cuenten con un alto grado de productividad y sean competitivas y sustenten mejor la toma de decisiones en base a los datos que genera el negocio. El presente emprendimiento se direcciona en crear una empresa que ofrezca esta clase de servicio aprovechando las condiciones de demanda insatisfecha existente en el mercado.

## **2. Plan de negocio**

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

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

Permite al inversionista efectuar un exhaustivo estudio de mercado que le proporcione los datos necesarios para efectuar un preciso posicionamiento del proyecto y para establecer con certeza la viabilidad de implementarlo. Además, el plan de negocio llevará a cabo las medidas

estratégicas necesarias en cada departamento funcional para alcanzar los objetivos que se han fijados en el plan. Una vez en marcha, el plan de negocio será una herramienta interna que posibilitará la evaluación de la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario vaticinado, y como una importantísima fuente de información para la realización de presupuestos e informes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Metodología**

#### **3.1 Tipo de investigación.**

Para la elaboración del plan de negocios, el autor recurrió al empleo del siguiente tipo de investigación:

La investigación descriptiva:

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

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

#### **3.2 Enfoque de la investigación.**

El enfoque de la investigación fue: mixto.

Yañez (2014) define al enfoque de la investigación “como la manera en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar”. El autor estableció los siguientes enfoques de investigación:

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

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

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

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

### **3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.**

Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

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

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

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

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

Los instrumentos de investigación utilizados fueron el cuestionario de preguntas para ambas técnicas de investigación.

#### **3.4.2 Análisis de las encuestas**

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

A pesar que existe el conocimiento de los que es la inteligencia de negocios para las empresas, solo un 26.98% tiene conocimiento de la existencia de empresas que brindan este servicio.

Es de gran interés para el autor del plan de negocios que se está evaluando y analizando que exista un 78.76% de empresas de este sector que no cuentan con un tipo de almacenamientos de datos, pues también existe un 80.53% de nivel de importancia en apoyarse con la información que pueda aportar estos datos.

En la 4° pregunta realizada a los encuestados se detectó que las principales características que desean beneficiarse del análisis de datos son: acelerar las ventas, incrementar el tiempo de análisis y conocer patrones de comportamiento de los clientes con el 58.40%, 55.76% y 45.58% respectivamente.

Es de principal interés para el autor que el 73.01% está dispuesto a invertir.

Como área principal de negocio en donde enfocar los esfuerzos es en la rentabilidad de sus productos categorizados con un 66.81%.

Una de las características en la cuales es de mayor interés para este tipo de sector es que la empresa de servicios de inteligencia de negocio sea económicamente accesible con un porcentaje del 80.98% de importancia, la cual se con el 39.38% considera que es costoso

Vale notar que los medios electrónicos actualmente son los más accesibles para obtener información y por ello se demuestra que el principal medio por el cual podemos llegar a nuestros es las redes sociales con un 43.36% y la página web con un 29.65%

El principal factor para elegir el servicio en este sector se recalca en el precio con un 45.59% y como un segundo aspecto la calidad con un 29.65%

Finalmente podemos determinar que la opción de tercerizar este tipo es del 66.33% lo cual demuestra que este plan de negocios es viable.

### **3.4.2.3 Interpretación de las entrevistas**

De acuerdo a las entrevistas los expertos del área indicaron que:

En Guayaquil el segmento de las PYMES si presta las condiciones óptimas para que se emprenda con la idea de negocio.

El desconocimiento de los propietarios por los beneficios de la tecnología hace que vean como un tabú el empleo de soluciones de inteligencia de negocios.

Los beneficios de la inteligencia de negocios son mayores a que si no se implementa la misma e la empresa.

El emprendedor debe considerar muchos factores al iniciar su negocio de este tipo, saber mercaderarlo a su público y manejar una adecuada estructura de costos que le permita ser competitivo.

#### **4. Propuesta**

Conformar un plan de negocios con todas sus fases que demuestre la viabilidad financiera de esta idea de negocio de servicios tecnológicos.

##### **Objetivo**

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

##### **Desarrollo de la propuesta**

Se explica la planeación estratégica que debe seguir la empresa. La fase técnica de los servicios de inteligencia de negocios que se ofrecerán. La determinación económica en lo referente a los activos tangibles e intangibles y capital de trabajo necesaria para iniciar operaciones. La evaluación financiera que demostró si es rentable financieramente la idea de negocio. Se determinó el perfil y funciones del personal administrativo y de operaciones de la compañía.

##### **Presupuesto de la propuesta**

La inversión en la idea de negocio se estructura de la siguiente manera:

<b>DESCRIPCION</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
Propiedad, planta y equipo	\$ 16.772,00	75,31%
Capital de trabajo	\$ 4.445,00	19,96%
Activos diferidos	\$ 1.055,00	4,74%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN EN EL PROYECTO</b>	<b>\$ 22.272,00</b>	<b>100,00%</b>

La empresa ofrecerá los siguientes servicios con los siguientes precios:

---

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO DATA PYMES</b>
Seminarios de inteligencia de negocios para directivos ( de 2 a 5 personas)	\$ 400,00
Seminarios de Business Intelligence para técnicos (de 2 a 10 personas)	\$ 700,00
Construcción de datawarehouse y datamarts	\$ 900,00
Implementación de sistemas de información ejecutiva	\$ 1.500,00
Implementación de sistemas de soporte a la decisión	\$ 1.800,00
Asesoría y consultoría de inteligencia de negocios	\$ 200,00
Implementación de cuadro mando integral	\$ 1.500,00

---

### **Evaluación financiera**

Se estableció una Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) Para descontar los flujos de caja anuales.

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

**Inflación (i):** 1,15%

**Premio al riesgo (f):** 6,20%

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

**TMAR bancario:** 11,83%

Se estima el TMAR global del plan de negocio:

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

Se evaluaron los flujos de caja proyectados para cinco años.

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	-\$ 22.272,00	\$ 8.071,97	\$ 22.854,01	\$ 40.949,71	\$ 63.035,86	\$ 89.925,41
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	\$ 155.615,51	\$ 224.836,96				
INVERSION DE CAPITAL	-\$ 22.272,00					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	<b>\$ 133.343,51</b>					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	<b>97,89%</b>					
PERIODO DE RECUPERACION	AÑO 2					
TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE DESCUENTO (TMAR)	<b>10,05%</b>					

## CONCLUSIONES

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

Los servicios de inteligencia de negocios que se darán corresponde a lo que está en demanda y que apoyarán a la conversión de datos en información que permita una mejor toma de decisiones de los empresarios

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

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

Los resultados de la evaluación financiera por la aplicación de las técnicas de Valor Actual Neto que resultó positiva y Tasa Interna de Retorno que con un valor de 97,89% supera a la Tasa

Interna de Retorno de 10,05% demuestran la viabilidad financiera de la idea de negocio. Estos indicadores financieros consideran el valor del dinero en el tiempo por lo que son valederos en la toma de decisión de invertir en la idea de negocio.

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

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

## **RECOMENDACIONES**

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

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

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

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

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

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

## **Bibliografía**

- Hernández, Roberto y Fernández, Carlos,( 2015). Metodología de Investigación: Prentice, ,p.67
- Instituto de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico de Ecuador*. Recuperado de [www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico)
- Lozano, M. Inteligencia de Negocios: Una opción ante la toma racional de decisiones responsables. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/606/1/TESIS%20W.pdf>
- Mancilla, P. Plan de negocio de una empresa de tecnologías de la información. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112001/cf-mancilla\\_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112001/cf-mancilla_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peña, F & Carvajal, J. Modelo y plan de negocio para proveer productos y servicios basados en Big Data a empresas del sector farmacéutico. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2438/1/Pe%C3%B1aLozanoFabianCamilo2015.pdf>
- Pérez, M (2014). Metodología de Investigación. México: Azteca, p. 84
- Sandhusen, R. (2016). *Mercadotecnia*. México: Continental.
- Tamayo, M. (2015). *El proceso de la investigación*. México: Limusa.
- Yañez, C. (2014) . Metodología de la Investigación. Buenos Aires: El Trigal, p.56