



*Maestría en*

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención de título  
de Magíster en Administración de Empresas con mención  
en Innovación**

**AUTOR:** Lcdo. CPA Francisco Xavier  
Chávez Bravo.

**TUTOR:** Mgstr. Lunix Efrén Ortiz  
Guamancela

Innovación en el modelo de negocio de una firma contable a través del  
despliegue de un ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS  
y Suscripción.

Innovación en el modelo de negocio de una firma contable a través del despliegue de un ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y Suscripción.

Por

Francisco Xavier Chávez Bravo

Diciembre 2021

Aprobado:

Lunix, E., Ortiz, G., Tutor

María, B., Castillo, Q., Presidente del Tribunal

Esteban, J., Arias, M., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 8, diciembre, 2021  
Lunix, E., Ortiz, G.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 8, diciembre, 2021  
Esteban, J., Arias, M.

\_\_\_\_\_ 8, diciembre, 2021

María, B., Castillo, Q.  
Presidenta del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Francisco Xavier Chávez Bravo, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Innovación en el modelo de negocio de una firma contable a través del despliegue de un ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y Suscripción** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Francisco Xavier Chávez Bravo

Correo electrónico: xavochavez@gmail.com

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Francisco Xavier Chávez Bravo, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Innovación en el modelo de negocio de una firma contable a través del despliegue de un ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y Suscripción, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Diciembre de 2021



---

Francisco Xavier Chávez Bravo

Correo electrónico: xavochavez@gmail.com

## **Dedicatoria**

A la memoria de mi madre María del Carmen.

A mi esposa Patricia y a mi hija Alanis, por todo el amor que me brindan y por ser el motor que impulsa mi vida.

## **Agradecimiento**

A mi esposa Patricia, por siempre creer en mí y apoyarme incondicionalmente en cada decisión y en cada proyecto que he emprendido a lo largo de todos nuestros años juntos.

## **Resumen Ejecutivo**

La innovación se ha convertido en una de las necesidades más imperiosas de los últimos tiempos debido a la rapidez con la que cambian los mercados, la volatilidad y la incertidumbre se han convertido en características permanentes de nuestro entorno por lo que aquellas empresas que no innoven están destinadas al fracaso y a su desaparición, de aquí nace la importancia de adquirir conocimientos y destrezas que nos permitan la adaptación oportuna a este entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), es por esto que el aprendizaje y aplicación de metodologías de investigación e innovación se incrementa ya que estas permitirán a los emprendedores generar sostenibilidad de sus innovaciones en el mediano y largo plazo, permitiendo un continuo pivoteo de sus estrategias, lo que les posibilitará adaptarse a las condiciones de su entorno sin cambiar la visión de sus emprendimientos.

El mercado de los servicios contables en Ecuador es altamente competitivo ya que en su entorno existen varios tipos de oferentes, TRUSTED-ALLIES CIA. LTDA. se constituyó con el objetivo de expandir la capacidad generadora de ingresos de sus socios que son profesionales en el área de la contabilidad, auditoría y en el área de las tecnologías de la información y en segundo lugar para poder brindar un servicio de calidad basado en la amplia experiencia de su recurso humano en el mercado empresarial.

El altísimo grado de competencia en este mercado ha posicionado a la compañía en un océano rojo en donde cada vez es más complejo establecer relaciones beneficiosas con nuevos clientes y ha hecho necesario que la empresa elabore estrategias de diferenciación con respecto a su competencia, por ello y en busca de prestar una extensa gama de servicios empresariales necesarios en un entorno globalizado, manteniendo un enfoque orientado a proporcionar el respaldo necesario

para posibilitar el crecimiento constante tanto de las organizaciones con las que coopera, así como de los profesionales con los que se presta el servicio, la administración de la compañía ha visto la necesidad de generar innovación en el modelo de negocio a través de la implementación de tecnologías que permitan la inclusión del modelo ERP-SAAS y el modelo de redes sociales como parte integral de la prestación de sus servicios permitiendo de esta manera el paso a un nuevo océano azul de posibilidades de generación de relaciones con nuevos clientes.

El contar con herramientas informáticas que faciliten la interacción con sus Stakeholders y que a su vez cubran necesidades operativas propias del tipo de servicio que se presta, generarán impacto directo en la reducción de sus costos operativos y la mejora sustancial en los servicios prestados, así como en la percepción de estos por parte de sus clientes y otros interesados, a su vez logrando diferenciación con sus competidores.



## **Abstract**

Innovation has become one of the most pressing needs in recent times due to the speed with which markets change, volatility and uncertainty have become permanent characteristics of our environment, so those companies that do not innovate are destined to fail and its disappear, hence it arises the importance of acquiring knowledge and skills that allow us to timely adaptation to this VUCA environment (volatile, uncertain, complex and ambiguous), this is why the learning and application of research and innovation methodologies increases since these will allow entrepreneurs to generate sustainability of their innovations in the medium and long term, allowing continuous pivoting of their strategies, which will allow them to adapt to the conditions of their environment without changing the vision of their entrepreneurship.

The accounting services market in Ecuador is highly competitive since in its environment there are companies that provide accounting, auditing, and other business services, but there are also independent professionals who offer the same type of service to both companies and individuals. There are a large number of professionals in the accounting area who choose to work in a dependency relationship, establishing a long-term relationship with their employers but limiting their professional growth and their income-generating capacity, which is why TRUSTED-ALLIES CIA. LTDA. was established in the first place with the objective of expanding the income-generating capacity of its partners who are professionals in the area of accounting, auditing and in the area of information technology and secondly to be able to provide a quality service based on the extensive experience of its human resources in the business market.

The very high level of competition in this market has positioned the company in a red ocean where it is increasingly complex to establish beneficial relationships with new clients and has made it necessary for the company to develop differentiation

strategies with respect to its competition. seeking to provide a wide range of business services necessary in a globalized environment, maintaining an approach aimed at providing the necessary support to enable the constant growth of both the organizations with which it cooperates, as well as the professionals with whom the service is provided, the company's management has seen the need to generate innovation in the business model through the implementation of technologies that allow the inclusion of the ERP-SAAS model and the social networks model as an integral part of the provision of its services, allowing in this way the passage to a new blue ocean of relational generation possibilities with new customers.

Having computer tools that facilitate interaction with its Stakeholders and that in turn cover operational needs of the type of service provided, will generate direct impact on reducing operating costs and a substantial improvement in the services provided, as well as in the perception of these by its clients and other interested parties, in turn achieving differentiation with its competitors.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xviii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xix</b>
<b>Capítulo1: Introducción y Propósito Innovador. ....</b>	<b>1</b>
Objetivos.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos. ....	3
Motivación de la idea de Negocio. ....	4
Problema raíz. ....	6
Subproblemas .....	7
Análisis de oportunidades y futuras experiencias. ....	7
Los Stakeholders.....	8
Pensamiento divergente, lateral disruptivo y convergente hacia el mundo	
VUCA.....	8
Diagnóstico del nivel de escalabilidad en el horizonte de innovación. ....	9
El Concepto del Modelo del Negocio (Modelo Lean Canvas 1).....	10
Segmentos de clientes.....	13
Propuesta de valor.....	13
Relación con el cliente.....	13
Canales.....	14
Flujos de ingresos .....	14
Recursos clave .....	15
Actividades clave.....	15
Socios clave .....	15
Estructuras de costos.....	15

Definición y diseño del prototipo base.....	16
Propuesta de Valor.....	16
Factor Diferenciador.....	16
Resumen historia.....	20
<b>Capítulo 2: Marco Teórico.....</b>	<b>22</b>
Cultura de innovación.....	22
Tipos de innovación.....	23
Innovación de producto.....	23
Innovación de proceso.....	24
Innovación comercial.....	24
Innovación organizativa.....	24
Intangibles valorados.....	25
Imagen empresarial.....	25
Misión.....	26
Visión.....	26
Objetivos.....	26
Valores empresariales.....	27
Logo y slogan empresarial.....	27
Horizontes de la innovación (incremental, adyacente, disruptiva).....	27
Horizonte 1 (H1). Innovación incremental.....	28
Horizonte 2 (H2). Innovación adyacente.....	28
Horizonte 3 (H3). Innovación disruptiva.....	28
Metodología Design Thinking.....	28
Comprender.....	29
Observar.....	29

Definir.....	29
Idear.....	30
Prototipar.....	30
Testar.....	30
Implementar.....	30
Metodología Lean Startup.....	31
Crear.....	31
Medir.....	31
Aprender.....	31
Brainstorming.....	32
Scamper.....	32
Storytelling.....	33
Árbol de realidad.....	33
Diagrama Ishikawa agile.....	33
Constelación de atributos.....	34
Metodología Jobs to be done.....	34
Innovation Funnel.....	34
Modelo Canvas.....	35
Empathy map.....	36
Prototipo.....	37
Bocetos y diagramas.....	37
Interfaces de papel.....	37
Guiones gráficos.....	37
Prototipos de lego.....	37
Juegos de rol.....	38

Modelos físicos.....	38
Prototipos del mago de Oz.....	38
Metodología Agile-Scrum.....	38
Preparación del proyecto o Sprint 0. ....	39
Construcción del equipo. ....	39
Reunión inicial con los miembros del equipo.....	39
El desarrollo del Sprint .....	39
Reunión de Retrospectiva (Sprint Retrospective Meeting) .....	40
Cierre .....	40
Metodología Growth Hacking.....	40
Adaptar el producto al mercado.....	40
Encontrar el Growth Hack adecuado.....	40
Hacerte viral.....	41
Fidelizar y optimizar.....	41
<b>Capítulo 3: Inmersión de Metodologías y herramientas aplicadas.....</b>	<b>41</b>
Metodología Lean Startup .....	41
Crear .....	42
Medir.....	42
Aprender. ....	42
Innovación por SCAMPER .....	43
Sustituye .....	43
Combina.....	43
Adapta.....	43
Modifica.....	44
Propone .....	44

Elimina.....	44
Reordena .....	44
Innovación por ronda de ideación .....	44
Ideas locas.....	45
Apuestas ganadoras .....	45
Desperdicio de tiempo .....	45
Tácticas simples.....	45
Prototipo avanzado del PMV/SMV.....	45
Value Canvas 2 del modelo de negocio y del prototipo avanzado del PMV/SMV. ....	46
Nota. El inversionista espera por lo menos un 15.44% de rendimiento sobre su inversión .....	51
Empathy map del modelo Value Canvas 2 y del prototipo avanzado.....	51
Jobs To Be Done del modelo Value Canvas 2 y del prototipo avanzado.....	53
Jobs To Be Done perfil: Empresarios y emprendedores. ....	54
Jobs To Be Done perfil: Profesionales de servicios empresariales. ....	55
Jobs To Be Done perfil: Experto en Innovación. ....	56
Matriz Operacional.....	57
Diseño y construcción del Blueprint Service. ....	58
Línea de Interacción. ....	58
Línea de Visibilidad.....	58
Línea de Interacción Interna. ....	58
Diseño y construcción del modelo Eisenhower.....	60
Diseño y construcción del modelo Kanban. ....	62
Visualizar el flujo de trabajo.....	62
Limitar el trabajo en curso. ....	62

Gestión del flujo. ....	62
Dejar claras las reglas del proceso. ....	62
Mejora en equipo. ....	62
Funnel Tecnología base aplicada en la Cadena de Valor. ....	64
Estrategia comunicacional entidades (producto-servicio-proceso). ....	66
Perfiles de Buyer Persona. ....	66
Encuesta. ....	70
Valoración por simuladores de los modelos de negocios. ....	76
E-mail marketing, ....	79
Engagement en redes sociales perfiladas. ....	79
Resumen del modelo de gestación. ....	81
<b>Capítulo 4: Gestión de la Innovación. ....</b>	<b>87</b>
Desarrollo sostenible. ....	87
Objetivo 4. Educación de calidad. ....	88
Objetivo 5. Igualdad de género. ....	88
Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico. ....	88
Objetivo 9. Industria, innovación e infraestructura. ....	89
Objetivo 10. Reducción de las desigualdades. ....	89
ISO 56002 Gestión de la Innovación. ....	89
Estrategia de traslado de modelo (ventaja competitiva y valor agregado). ....	90
Sprints - Cronograma / responsables / estimación de presupuestos. ....	96
Determinación del capital semilla. ....	99
Future Canvas 3. ....	99
Elevator Pitch. ....	102
Resumen historia. ....	102



<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>105</b>
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	105
<b>Referencias .....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice A: Matriz Estrategia Comunicacional (Piezas Comunicacionales) .....</b>	<b>112</b>
<b>Apéndice B: Product &amp; Sprint Backlog - Agile – Scrum.....</b>	<b>113</b>

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Proyección de Ingresos</i> .....	48
<b>Tabla 2</b> <i>Proyección de Gastos</i> .....	48
<b>Tabla 3</b> <i>Flujo de Caja</i> .....	49
<b>Tabla 4</b> <i>Estado de Resultados Proyectado</i> .....	50
<b>Tabla 5</b> <i>Financiamiento del Proyecto</i> .....	50
<b>Tabla 6</b> <i>Capital social aportado por socios</i> .....	51
<b>Tabla 7</b> <i>Cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)</i> .....	51
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz de operatividad l+D+l</i> .....	57
<b>Tabla 9</b> <i>Financiamiento del proyecto con tasa TMAR</i> .....	99

## Lista de Figuras

Figura 1. Estructura de empresas según su tamaño.....	5
Figura 2. Estructura de empresas por sector económico. ....	5
Figura 3. Árbol de realidad.....	6
Figura 4. Diagrama de Ishikawa.....	6
Figura 5. Horizontes de innovación.....	10
Figura 6. Business Model Lean Canvas 1. ....	12
Figura 7. Prototipo.....	16
Figura 8. Interacción de herramientas con el modelo de negocio. ....	17
Figura 9. Herramientas tecnológicas incluidas en el modelo de negocio.....	18
Figura 10. Beneficios de la interacción dentro del modelo de negocio.....	19
Figura 11. Imagen Empresarial. ....	25
Figura 12. Logo y eslogan empresarial. ....	27
Figura 13. Transición Design Thinking a Lean Startup. ....	42
Figura 14. Innovación por SCAMPER.....	43
Figura 15. Innovación por ronda de ideación.....	44
Figura 16. Prototipo Avanzado del PMV / SMV. ....	45
Figura 17. Business Model Value Canvas 2 del Modelo de negocio y del prototipo avanzado.....	47
Figura 18. Empathy map del modelo Value Canvas 2 y del prototipo avanzado. ....	52
Figura 19. Jobs To Be Done perfil: Empresarios y emprendedores.....	54
Figura 20. Jobs To Be Done perfil: Profesionales de servicios empresariales.....	55
Figura 21. Jobs To Be Done perfil: Experto en Innovación.....	56
Figura 22. Blueprint para nuevo modelo de negocio basado en tecnologías integradas en ecosistema convergente.....	59

Figura 23. Matriz de prioridades de Eisenhower.....	61
Figura 24. Tablero Kanban para nuevo modelo de negocio basado en tecnologías integradas en ecosistema convergente.....	63
Figura 25. Funnel Tecnología base aplicada en la cadena de valor. ....	65
Figura 26. Perfil de buyer persona “Contador”. ....	67
Figura 27. Perfil de buyer persona “Empresario”. ....	68
Figura 28. Perfil de buyer persona “Emprendedor”. ....	69
Figura 29. Herramienta seleccionada: Encuestas de Google Forms. ....	70
Figura 30. Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 1/5).....	70
Figura 31. Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 2/5).....	71
Figura 32. Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 3/5).....	72
Figura 33. Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 4/5).....	73
Figura 34. Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 5/5).....	74
Figura 35. Empresas por sector económico y tamaño ubicadas en el cantón Quito de la provincia de Pichincha. ....	75
Figura 36. Tamaño de la muestra. ....	75
Figura 37. Valoración por simuladores de los modelos de negocios. ....	76
Figura 38. Landing Page.....	77
Figura 39. Video Prueba de humo “Trusted Network para Contadores”. ....	78
Figura 40. Video Prueba de humo “Trusted Network para Empresarios”. ....	78
Figura 41. Video Prueba de humo “Trusted Network para Emprendedores”. ....	79
Figura 42. Engagement redes sociales perfiladas.....	80
Figura 43. Red social Trusted-Network. ....	80
Figura 44. Relación con perfiles según percepción del cliente potencial.....	81
Figura 45. Clasificación de negocios según percepción del cliente potencial. ....	82

Figura 46. Encuestados dispuestos a probar solución. ....	82
Figura 47. Uso de aplicaciones bajo modelo SaaS. ....	83
Figura 48. Intención de participación en red social independiente. ....	83
Figura 49. Uso de plataformas de E-learning. ....	84
Figura 50. Intención de uso de plataforma Cloud. ....	84
Figura 51. Intención de suscripción a Trusted-Network. ....	85
Figura 52. Preferencias en periodicidad de pago. ....	85
Figura 53. Preferencias en rangos de precio. ....	86
Figura 54. Representación del marco del sistema de gestión de la innovación. ....	90
Figura 55. Perfiles de buyer persona. ....	91
Figura 56. Eje Comunicacional. ....	92
Figura 57. Fases del proceso de compra (Embudo de conversión). ....	92
Figura 58. Fragmento de Matriz estratégica Comunicacional. ....	92
Figura 59. Esquema Product & Sprint Backlog - Agile - Scrum. ....	98
Figura 60. Business Model Future Canvas. ....	101

## **Capítulo1: Introducción y Propósito Innovador.**

El mercado de los servicios contables en Ecuador es altamente competitivo ya que en su entorno existen empresas prestadoras de servicios de contabilidad, auditoría y otros servicios empresariales, pero también se encuentran los profesionales independientes que ofrecen el mismo tipo de servicio tanto a empresas como a particulares. Existe gran cantidad de profesionales en el área contable que optan por trabajar en relación de dependencia, estableciendo una relación a largo plazo con sus empleadores, pero limitando su crecimiento profesional y su capacidad generadora de ingresos, es por ello que TRUSTED-ALLIES CIA. LTDA. se constituyó en primer lugar con el objetivo de expandir la capacidad generadora de ingresos de sus socios que son profesionales en el área de la contabilidad, auditoría y en el área de las tecnologías de la información y en segundo lugar para poder brindar un servicio de calidad basado en la amplia experiencia de su recurso humano en el mercado empresarial.

El altísimo grado de competencia en este mercado ha posicionado a la compañía en un océano rojo en donde cada vez es más complejo establecer relaciones beneficiosas con nuevos clientes y ha hecho necesario que la empresa elabore estrategias de diferenciación con respecto a su competencia, por ello y en busca de prestar una extensa gama de servicios empresariales necesarios en un entorno globalizado, manteniendo un enfoque orientado a proporcionar el respaldo necesario para posibilitar el crecimiento constante tanto de las organizaciones con las que coopera, así como de los profesionales con los que se presta el servicio, la administración de la compañía ha visto la necesidad de generar innovación en el modelo de negocio a través de la implementación de tecnologías que permitan la inclusión del modelo ERP-SAAS y el modelo de redes sociales como parte integral de

la prestación de sus servicios permitiendo de esta manera el paso a un nuevo océano azul de posibilidades de generación de relaciones con nuevos clientes.

El modelo de negocio planteado considera la implementación de tecnologías ya existentes integradas en un ecosistema convergente que permita integrar los beneficios de cada uno de sus componentes que son:

- Plataforma Web de Red Social Opensource,
- Plataforma Web de E-LEARNING Basada en Moodle,
- Plataforma de sistema ERP desplegable en Cloud o local
- Plataforma de sistema TPV desplegable en Cloud o local
- Plataforma de sistema para PYME y MICRO PYME desplegable en Cloud o local
- Componente de Business Intelligence integrable con sistema ERP

La plataforma de red social es un componente fundamental del modelo de negocio ya que permitirá la integración del ecosistema con las partes interesadas.

### **Objetivos.**

El planteamiento de objetivos es fundamental a la hora de construir un proyecto con una propuesta innovadora, basados en esta necesidad se han determinado los objetivos general y específicos.

Objetivo general.

Generación de nuevos mercados para a empresa.

#### ***¿Por qué?***

Creemos firmemente que un flujo de comunicación constante entre profesionales y emprendedores puede generar relaciones beneficiosas que permitan impulsar y reactivar las actividades económicas en el Ecuador y a su vez elevar el nivel profesional de aquellos que prestan servicios empresariales.

### *¿Cómo?*

Apoyándonos en la implementación de tecnologías ya existentes e integradas en un ecosistema convergente, buscamos la automatización de procesos operativos que no aportan a la generación de valor, de forma que se pueda enfocar los esfuerzos en el crecimiento continuo de las partes involucradas.

### *¿Qué?*

Con este objetivo ofertamos un modelo de negocio innovador que permite integrar los beneficios de cada componente tecnológico dentro del ecosistema propuesto.

la automatización de procesos operativos generará nuevas necesidades en los clientes y en consecuencia se generarán nuevos mercados para la prestación de servicios de asesoría profesional lo que permitirá el crecimiento exponencial de las partes involucradas.

Objetivos específicos.

Determinar la factibilidad del modelo de negocio planteado a través de la implementación de los componentes tecnológicos RRSS, Moodle, ERP, TPV y el desarrollo del ecosistema convergente que permitan la inclusión del modelo Software As A Service (SAAS) y modelo de suscripción a la plataforma como fuente generadora de ingresos permitiendo la integración del ecosistema por medio de la plataforma de redes sociales la cual interconecta a todos los stakeholders en un solo espacio en donde la interacción y aportes sea calificada por los miembros de la comunidad y premiada con licencias de uso del ERP y otros sistemas, cursos y generación de relaciones profesionales con clientes potenciales en base a sus perfiles y necesidades, manteniendo

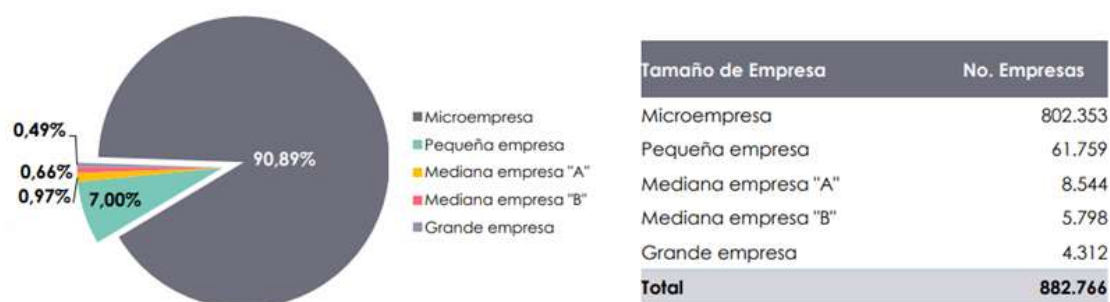


un enfoque orientado a posibilitar el crecimiento constante de clientes y de profesionales que se adhieran a la plataforma.

Implementación de estrategias de diferenciación con respecto a la competencia generando una mejora sustancial en los servicios prestados, así como en la percepción de estos por parte de los clientes y otros interesados, para lograr diferenciación con los competidores y poder mejorar los precios ofertados.

### **Motivación de la idea de Negocio.**

Según la publicación del Directorio de Empresas y Establecimientos 2019 (INEC, 2020) el 90.89% de las empresas en el Ecuador según su tamaño son microempresas, así también dicho informe muestra que el 44.55% de empresas se dedican al sector económico de servicios, muchas de las empresas incluidas en estos segmentos hacen uso de servicios empresariales como la contabilidad apoyándose en profesionales independientes que en muchos casos carecen de infraestructura tecnológica para prestar sus servicios a los clientes potenciales, la introducción de este nuevo modelo de negocio, y su ecosistema tecnológico resuelve esta carencia y genera una oportunidad empresarial que permitirá atender nuevas necesidades de un mercado no explotado por la competencia y la generación de nuevos nichos de negocio para la prestación de servicios de asesoría profesional por parte de la empresa y de los miembros de la comunidad.



*Figura 1.* Estructura de empresas según su tamaño.  
Tomado de "Directorio de Empresas y Establecimientos 2019". por INEC, 2020  
(<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>)



*Figura 2.* Estructura de empresas por sector económico.  
Tomado de "Directorio de Empresas y Establecimientos 2019". por INEC, 2020  
(<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>)

Considerando esta realidad en el mercado ecuatoriano, se ha aplicado varias metodologías ágiles como el Brainstorming, Árbol de Realidad y Diagrama de Ishikawa para determinar el problema raíz, sus subproblemas, y sus posibles soluciones.



Figura 3. Árbol de realidad.  
 Adaptado de: “Formato de taller práctico-Investigación Avanzada I” por C. Dávila, 2020  
 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=58156>)

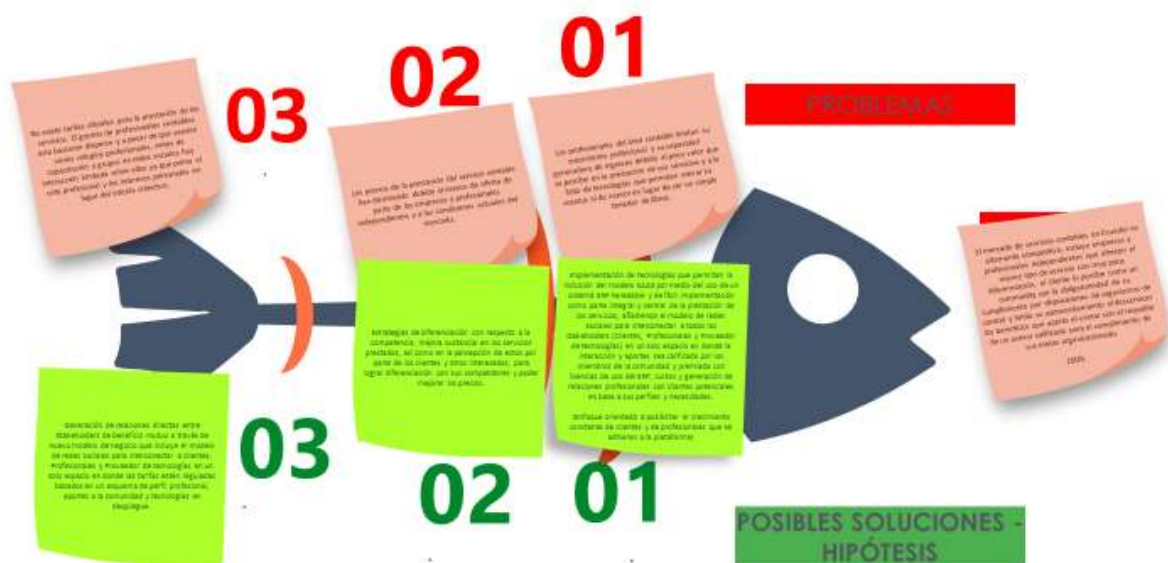


Figura 4. Diagrama de Ishikawa.  
 Adaptado de: “Formato de taller práctico-Investigación Avanzada I” por C. Dávila, 2020  
 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=58156>)

Problema raíz.

El mercado de servicios contables en Ecuador es altamente competitivo, incluye empresas y profesionales independientes que ofrecen el mismo tipo de servicio con

muy poca diferenciación, el cliente lo percibe como un commodity por la obligatoriedad de su cumplimiento por disposiciones de organismos de control y limita su aprovechamiento al desconocer los beneficios que aporta el contar con el respaldo de un asesor calificado para el cumplimiento de sus metas organizacionales.

#### Subproblemas

Los profesionales del área contable limitan su crecimiento profesional y su capacidad generadora de ingresos debido al poco valor que se percibe en la prestación de sus servicios y a la falta de tecnologías que permitan elevar su estatus al de asesor en lugar de ser un simple tenedor de libros.

Los precios de la prestación del servicio contable han disminuido debido al exceso de oferta de parte de las empresas y profesionales independientes y a las condiciones actuales del mercado.

No existe tarifas oficiales para la prestación de los servicios. El gremio de profesionales contables está bastante disperso y a pesar de que existen varios colegios profesionales, entes de capacitación y grupos en redes sociales hay interacción limitada entre ellos ya que prima el celo profesional y los intereses personales en lugar del interés colectivo.

#### **Análisis de oportunidades y futuras experiencias.**

El contar con herramientas informáticas que faciliten la interacción con sus Stakeholders y que a su vez cubran necesidades operativas propias del tipo de servicio que se presta, generarán impacto directo en la reducción de sus costos operativos y la mejora sustancial en los servicios prestados, así como en la percepción de estos por parte de sus clientes y otros interesados, a su vez logrando diferenciación con sus competidores y permitiendo el paso a un nuevo océano azul de posibilidades de generación de relaciones con nuevos clientes

La generación de relaciones directas entre Stakeholders por medio de redes sociales propias brindará beneficios mutuos a las partes y contribuirá a la creación de un nuevo modelo de negocio interconectando a Clientes, Profesionales y Proveedor de tecnologías en un solo espacio en donde las tarifas estén reguladas.

#### Los Stakeholders

Clientes emprendedores, usuarios finales de la infraestructura tecnológica, interactúan con los profesionales (Contadores), por medio de la red social en busca de obtener servicios de calidad y capacitaciones ofertadas por el ecosistema.

Clientes profesionales (Contadores), usuarios de la infraestructura tecnológica como herramienta para la prestación de sus servicios, interactúan con los clientes emprendedores y otros profesionales por medio de la red social en busca de afianzar relaciones comerciales y obtener retroalimentación profesional y capacitaciones ofertadas por el ecosistema.

La empresa participa dentro del ecosistema como proveedor de tecnologías, proveedor de servicios profesionales, proveedor de servicios de capacitación y administradora y generadora de contenidos técnicos para la red.

Pensamiento divergente, lateral disruptivo y convergente hacia el mundo VUCA.

Es necesario que en Ecuador se genere la inserción de la cultura de innovación desde las edades más tempranas, de tal forma en que se cambie la mentalidad de nuestra sociedad que tradicionalmente ha criticado el fracaso y ha generado una población mayoritariamente temerosa de generar nuevas ideas o emprender nuevos proyectos por miedo a la crítica y el rechazo.

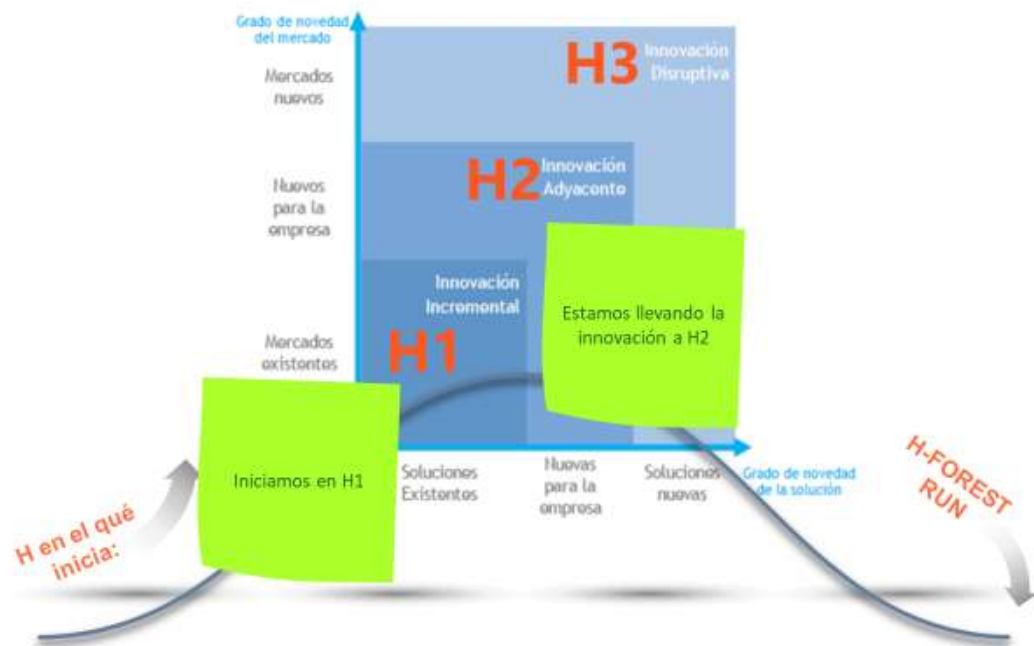
El cambio de perspectivas y el uso del pensamiento lateral disruptivo permiten la generación de soluciones a un problema, descartando esquemas de pensamiento obsoletos que no sintonizan con la innovación, es aquí donde el pensamiento divergente

nos permite la generación e intercambio de ideas utilizando metodologías como el brainstorming que posteriormente deberán ser clasificadas y analizadas con el pensamiento convergente para poder determinar y seleccionar las mejores.

La importancia de adquirir conocimientos y destrezas que nos permitan la adaptación oportuna a un mundo globalizado, caracterizado por un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), permitirá el incremento del número de emprendedores con capacidades de innovación y el sostenimiento de sus proyectos en el mediano y largo plazo.

Diagnóstico del nivel de escalabilidad en el horizonte de innovación.

TRUSTED-ALLIES CIA. LTDA. desde su constitución ha prestado sus servicios a empresas comerciales, manufactureras y de servicios situadas en mercados existentes dentro del territorio ecuatoriano, dichos mercados sientan la base de los horizontes innovación (H1), la compañía aspira llegar a nuevos mercados (H2) por medio de la innovación incremental y adyacente generada por el despliegue de tecnologías que permitan la interacción directa de los stakeholders, esto generará un nuevo modelo de negocio adoptando la inclusión del modelo ERP-SAAS y de suscripción dentro de este.



*Figura 5. Horizontes de innovación.*

Adaptado de: “*Formato de taller práctico-Investigación Avanzada I*” por C. Dávila, 2020

(<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=58156>)

### **El Concepto del Modelo del Negocio (Modelo Lean Canvas 1)**

Según Serrano, M., & Blázquez, P. (2015) los pasos ideales para la aplicación de la metodología Design Thinking son: “comprender, observar, definir, idear, prototipar, testar, implementar y aprender”, los mismos que pueden realizarse de forma simultánea o en un proceso iterativo donde se puede volver a sus fases anteriores para corregir y aplicar mejoras de forma dinámica.

Dentro de esta metodología al haber llegado al paso de ideación surgen varias herramientas que nos permiten aterrizar estas a algo más tangible, para ello contamos con el Modelo Lean Canvas de Ash Maurya que según lo describe Serrano, M., & Blázquez, P. (2015) es un modelo diseñado para emprendedores que como primer requisito se enfoca en entender el problema para luego enfocarse en la creación del producto, es justamente este punto donde radica la importancia de la interconexión

entre la idea, el entendimiento del problema por medio del Modelo Lean Canvas y el inicio de la etapa del prototipado para obtener un producto mínimo viable.

El desarrollo de nuestro modelo de negocio es de suma importancia ya que nos permitirá entender sus componentes y la interacción entre ellos.





Figura 6. Business Model Lean Canvas 1.

Adaptado de: "Formato de taller práctico-Investigación Avanzada I" por C. Dávila, 2020 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=58156>)

### Segmentos de clientes

Personas o empresas que realicen actividades comerciales en Ecuador capaces de obligarse contractualmente, con los siguientes perfiles:

- Profesionales Contables, y otros profesionales que brinden servicios empresariales.
- Empresarios y emprendedores.

### Propuesta de valor

El nuevo modelo de negocio y su ecosistema, integran los beneficios de cada componente tecnológico en donde la red social propia permite la generación de relaciones directas de beneficio mutuo entre los Stakeholders y el modelo Software As A Service (SAAS) alivia los problemas de infraestructura tecnológica de las partes interesadas, permitiendo que estos componentes sean base para la prestación del servicio y la automatización de procesos operativos que no agregan valor, ayudando a los interesados a centrar sus esfuerzos en generar beneficios para el cliente emprendedor así como permitiendo elevar el estatus del profesional (contador) al nivel de asesor, el componente de E-learning, sus cursos y la actualización constante de temas profesionales y empresariales, así como la entrega de licenciamientos gratuitos de algunos de los componentes tecnológicos como premio por las interacciones y aportes a la comunidad (red social), permiten a los miembros del ecosistema obtener beneficios inclusive desde la fase de adopción del servicio por medio de la suscripción gratuita a la red social (TRY & BUY) hasta la suscripción a niveles superiores con beneficios escalables según el nivel contratado.

### Relación con el cliente

La interacción constante de los miembros del ecosistema por medio del componente de Red Social propia crea una comunidad en donde cada participación

puede ser calificada por otros usuarios de la red, de esta manera, se permite el fortalecimiento de los perfiles de los usuarios los cuales se validarán de forma que los clientes potenciales tengan la certeza de establecer relaciones de trabajo con profesionales certificados y la valoración de estos aportes por parte de la comunidad contribuirá positivamente a la generación de confianza en el ecosistema.

Los usuarios con mejores valoraciones a sus aportes a la comunidad serán premiados con licencias de software para microemprendimientos, capacitaciones técnicas en la plataforma de E-learning, incremento en su nivel de suscripción, así como con generación de interconexiones con clientes potenciales suscritos en el ecosistema de manera gratuita.

#### Canales

- Correo Electrónico,
- Grupos en redes sociales,
- Página Web,
- Publicidad Web,
- Red social Propia.

#### Flujos de ingresos

- Suscripción a plataforma por niveles,
- Pago por prestación de Servicios Contables basados en ERP-SAAS,
- Pago por consultoría profesional,
- Pago por Licenciamiento ERP-SAAS en base al número de usuarios recurrentes,
- Pago por implementación personalizada de ERP,
- Pago por Licenciamiento de ERP en servidores propios del cliente,
- Pago por capacitaciones no incluidas en nivel.

### Recursos clave

- Recurso humano,
- Sistema ERP, Pymes, Micro pymes
- Plataforma Red social,
- Página web,
- Presupuesto financiero

### Actividades clave

- Gestión de Red social,
- Servicios Contables,
- Consultoría profesional,
- Capacitaciones a la red,
- Implementación de Servidores Cloud para despliegue de Red social,
- Implementación de Servidores Cloud para despliegue de sistemas ERP, Pymes y Micro pymes.

### Socios clave

- Proveedor de servicios de alojamiento web para despliegue de servidores y bases de datos,
- Licenciamiento de Software,
- Proveedor de servicios de telecomunicaciones,
- Recurso humano.

### Estructuras de costos

- Infraestructura tecnológica,
- Alojamiento web para despliegue de servidores y bases de datos,
- Licenciamiento de Software,
- Proveedor de servicios de telecomunicaciones,

- Arrendamiento,
- Publicidad,
- Recurso humano,
- Servicios básicos,
- Impuestos.

### **Definición y diseño del prototipo base.**

#### Propuesta de Valor

El despliegue de tecnologías que permitan la interacción de los Stakeholders en el modelo de Redes Sociales generará un nuevo modelo de negocio que permita la innovación adyacente a nuevos mercados para la compañía (H2) adoptando la inclusión del modelo ERP-SAAS y de suscripción.

#### Factor Diferenciador

Generación de nuevo modelo de negocio basado en el despliegue de tecnologías que permiten la interrelación de los interesados dentro de una misma red y automatiza ciertos procesos que no agregan valor a la prestación del servicio, centrando los esfuerzos en elevar el estatus del profesional al nivel de asesor.



*Figura 7. Prototipo.*

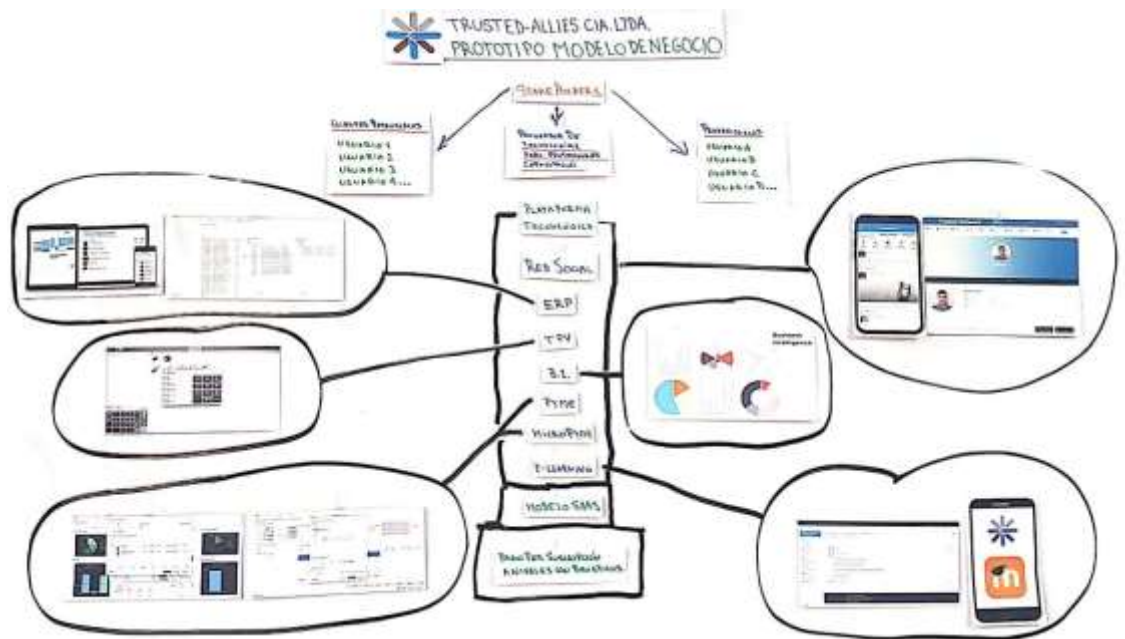


Figura 8. Interacción de herramientas con el modelo de negocio.

El modelo de negocio planteado considera la implementación de tecnologías ya existentes integradas en un ecosistema convergente que permita integrar los beneficios de cada uno de sus componentes que son:

- Plataforma Web de Red Social Opensource,
- Plataforma Web de E-LEARNING Basada en Moodle,
- Plataforma de sistema ERP desplegable en Cloud o local
- Plataforma de sistema TPV desplegable en Cloud o local
- Plataforma de sistema para PYME y MICRO PYME desplegable en Cloud o local
- Componente de Business Intelligence integrable con sistema ERP

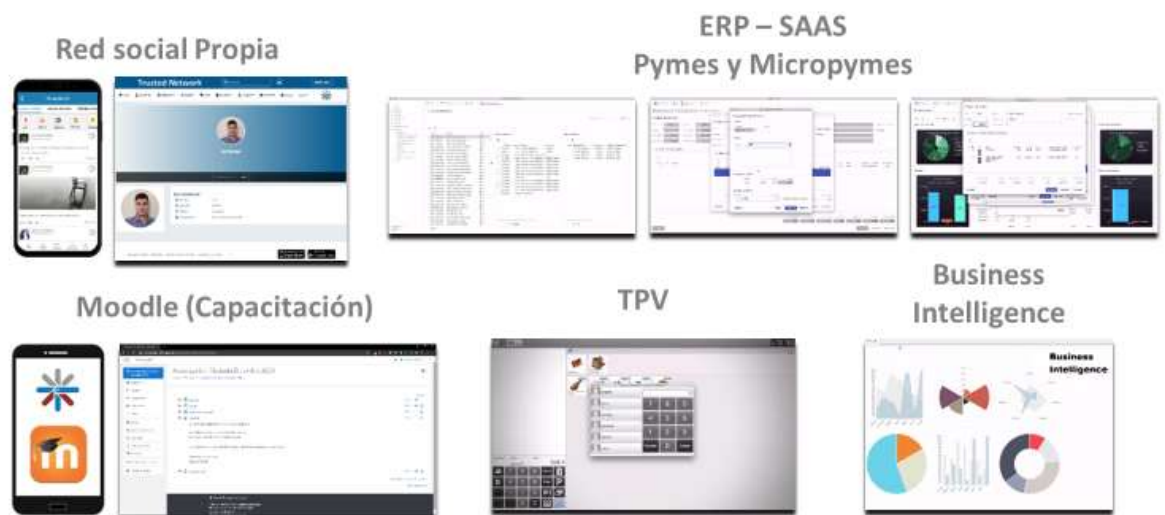
Considerando el alcance extenso de la implementación de todos los componentes de la plataforma tecnológica de forma concreta los módulos que se desarrollarán como parte del Prototipo Mínimo Viable (MVP) serán los siguientes:

- Plataforma Web de Red Social Opensource,
- Plataforma Web de E-LEARNING Basada en Moodle,

- Plataforma de sistema ERP
- Plataforma de sistema para PYME
- Plataforma de sistema para MICRO PYME

Para cada componente descrito se prevé la implementación funcional de la herramienta basada en su estándar sin modificación ni personalización del código fuente.

La plataforma de red social es un componente fundamental del modelo de negocio ya que permitirá la integración del ecosistema con las partes interesadas, la interacción entre los miembros de la red permitirá que estos realicen consultas, respondan consultas y efectúen otro tipo aportes a la red, dichos aportes serán valorados por los miembros de la comunidad y aquellos usuarios con las mejores valoraciones serán premiados con suscripciones gratuitas a niveles superiores de la plataforma, licencias gratuitas de software incluido en la plataforma tecnológica, cursos de capacitación y material profesional incluidos en la plataforma de e-learning,



*Figura 9.* Herramientas tecnológicas incluidas en el modelo de negocio.



Uno de los beneficios de los niveles de suscripción pagados es que la plataforma enlazará a profesionales con clientes potenciales en base a su perfil profesional y ubicación.

Aquellos usuarios que sean suscriptores de la plataforma en niveles en los que se incluyan beneficios como el licenciamiento de software sólo será necesario que tanto el cliente que requiere de servicios empresariales, así como el profesional que desea prestar el servicio sean suscriptores del mismo nivel que requiere el uso determinado componente para que puedan acceder a la plataforma en servidores cloud, en caso de requerir más usuarios recurrentes en el componente tecnológico, se puede escalar a niveles superiores por suscripción o contratar esos servicios de forma independiente.

Existe la posibilidad de suministrar cualquiera de los componentes tecnológicos bajo licenciamiento en servidores propios de los clientes.

la empresa generará material profesional sobre temas legales, normativos y metodológicos en la plataforma de forma constante para mantener el contacto con los usuarios de la red.

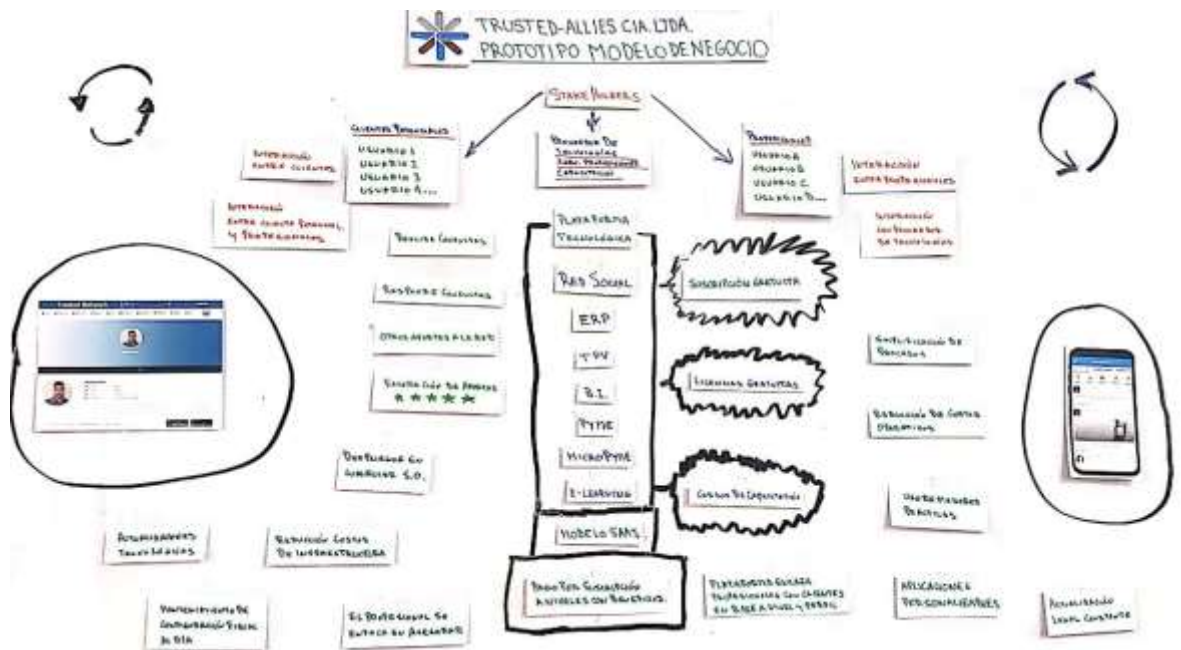


Figura 10. Beneficios de la interacción dentro del modelo de negocio.



Otros beneficios de suscribirse a la plataforma se detallan a continuación:

- Desplieguen cualquier sistema operativo,
- Actualizaciones tecnológicas recurrentes,
- Reducción de costos de infraestructura tecnológica,
- Mantenimiento de configuración fiscal al día,
- El profesional se puede enfocar en convertirse en un asesor y no solamente en un tenedor de libros,
- Los procesos se simplifican apoyados en la automatización tecnológica y el uso de mejores prácticas,
- Reducción de costos operativos tanto para el prestador del servicio como para el consumidor de este,
- Todas las aplicaciones pueden ser personalizables en función de las necesidades de los clientes.

El modelo negocio genera beneficios para todas las partes, contribuye a mejorar la percepción de los profesionales prestadores de servicios y los convierte en asesores en lugar de solo operativos, los empresarios y emprendedores se ven beneficiados con una plataforma tecnológica para el despliegue de cualquier tipo de negocio y la posibilidad de interconectar con profesionales con un perfil validado por la comunidad a precios razonables regulados por la plataforma.

### **Resumen historia.**

Actualmente el mercado de los servicios contables y empresariales está saturado, el gran número de oferentes y la baja apreciación que los clientes han dado a este tipo de servicios ha posicionado a la compañía en un océano rojo en donde cada vez es más complejo establecer relaciones beneficiosas con nuevos clientes, por ello la empresa elabora estrategias de diferenciación con respecto a su competencia.

La creación de un nuevo modelo de negocio a través de la implementación de tecnologías que permitan la inclusión del modelo ERP-SAAS y el modelo de redes sociales como parte integral de la prestación de sus servicios permitirá a la empresa el paso a un nuevo océano azul de posibilidades de generación de relaciones con nuevos clientes.

El contar con herramientas informáticas que faciliten la interacción con sus Stakeholders y que a su vez cubran necesidades operativas propias del tipo de servicio que se presta, generarán impacto directo en la reducción de sus costos operativos y la mejora sustancial en los servicios prestados, así como en la percepción de estos por parte de sus clientes y otros interesados, a su vez logrando diferenciación con sus competidores.

La interacción permanente de los stakeholders dentro de una comunidad orientada al desarrollo profesional y al crecimiento empresarial permite ampliar las posibilidades de generación de beneficios para todas las partes por lo que se plantea que cualquier profesional que preste servicios empresariales se puede sumar a la red y hacer uso de la plataforma para la prestación y automatización de sus servicios centrandos sus esfuerzos en elevar su estatus al de asesor.

## **Capítulo 2: Marco Teórico.**

La cultura de innovación permite la creación de un entorno en donde el emprendimiento y la toma de riesgos es valorado por la sociedad independientemente de los resultados obtenidos, como lo menciona Oppenheimer (2014), el fracaso es muchas veces la antesala del éxito, es en este entorno en donde el emprendedor debe conocer el horizonte de innovación en el que se encuentra y a que horizonte aspira a llegar, entendiendo las soluciones y mercados existentes se podrá generar innovaciones adyacentes o disruptivas ampliándose a nuevos mercados existentes o creando mercados totalmente nuevos.

El conocimiento de los tipos de innovación y metodologías apropiadas como el Design Thinking, la aplicación del Modelo Canvas, Lean Canvas y herramientas de brainstorming como Scamper y varias formas de prototipar, permitirán al emprendedor la creación de soluciones y prototipos que puedan ser testeados en el mercado de manera ágil y eficiente permitiendo un continuo pivoteo de sus estrategias, lo que les posibilitará adaptarse a las condiciones de su entorno sin cambiar la visión de sus emprendimientos.

### **Cultura de innovación.**

Según lo menciona Oppenheimer (2014), cultura de innovación “es un clima que produzca un entusiasmo colectivo por la creatividad, y glorifique a los innovadores productivos”, pero, ¿cuál es el alcance que debe tener esa cultura de innovación?, ¿es suficiente con que la cultura se construya en un entorno cerrado como el empresarial?, o acaso, ¿es necesario que la cultura de innovación llegue a impregnar todos los entornos de nuestra sociedad? lo cierto es que, en Ecuador de forma tradicional, no se promueven los entornos innovadores, ¡aunque si los hay!, existen muchas personas y empresas que practican la innovación como parte de su día a día, procurando

reinventarse constantemente en un mercado altamente competitivo y limitado. Los estímulos gubernamentales para construir una cultura de innovación a nivel nacional no han sido suficientes, pero ¿acaso es necesario este tipo de estímulos para que existan personas innovadoras?, Oppenheimer (2014), piensa que la mayoría de grandes innovaciones no son producto de ningún plan gubernamental, sino de una cultura de emprendimiento en dónde las personas toman riesgos y la sociedad valora sus acciones independientemente de sus resultados.

Una clave fundamental para crear una cultura de la innovación es instalar en la sociedad la idea de que el fracaso es muchas veces la antesala del éxito (Oppenheimer, 2014), aquí cabe preguntarnos ¿cuántas veces estamos dispuestos a fracasar antes de encontrar el éxito?, para ello existen metodologías que pueden permitir a un innovador experimentar a un bajo costo y pivotear estrategias hasta conseguir el éxito de su idea innovadora, parte de la cultura de innovación es eliminar ese miedo intrínseco al fracaso que congela al ser humano y lo deja impávido mientras otros más avezados sacan adelante sus ideas innovadoras en busca de cristalizar el tan ansiado éxito.

### **Tipos de innovación.**

Según el Manual de Oslo (2005) hay cuatro tipos de innovación las mismas que pueden ser de bienes o servicios y se encuentran divididas en dos categorías una tecnológica que a su vez se subdivide en innovación de producto y en innovación de proceso y la otra no tecnológica que está subdividida en innovaciones comerciales e innovaciones organizativas.

#### **Innovación de producto.**

En este tipo de innovación se consideran bienes o servicios que hayan mejorado en sus posibles usos, así como en sus características presentando cambios ergonómicos de características funcionales o de especificaciones técnicas, es importante que para el

desarrollo esos bienes o servicios se hayan implementado la combinación de nuevas técnicas y conocimientos existentes en el mercado de forma que éstos se diferencien significativamente a otros bienes o servicios anteriormente existentes.

Innovación de proceso.

La implementación de innovaciones de proceso abarca la mejora de técnicas o procesos en software o equipos utilizados para producir otro tipo de bienes o servicios, así como también la implementación de nuevos métodos de abastecimiento de insumos de logística, de distribución y localización de inventarios u otro tipo de procesos auxiliares, siempre que estos sean significativamente mejorados con relación a procedimientos y técnicas existentes con anterioridad.

Innovación comercial.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, el posicionamiento de nuevos productos, la apertura de nuevos mercados para el incremento de ventas, se generan innovaciones comerciales basadas en la creación de nuevos métodos de comercialización o cambios de presentación con mejoras en el diseño de productos, inclusive promociones que no hayan sido utilizados anteriormente por las empresas que no representen cambios en sus funcionalidades, sino más bien en su imagen distintiva para atraer nuevos segmentos del mercado.

Innovación organizativa.

Todo proceso organizativo tanto interno como externo es susceptible de innovación, usualmente con el objeto y mejorar los resultados de una empresa u organización tanto pública como privada, estas prácticas de negocio deben ser resultado de decisiones estratégicas de la administración que implican la aplicación de nuevos procedimientos, prácticas, rutinas o métodos para el cumplimiento del trabajo,

distribución de responsabilidades, u otras operaciones de índole organizativa de manera más eficiente.

### **Intangibles valorados.**

Existen varios intangibles en una empresa que dan forma a su entorno y determinan la apreciación de esta en el mercado, intangibles como la marca, la imagen, sus valores empresariales e inclusive el ¡know how! que potencia la calidad de la prestación de sus servicios son fundamentales al establecer un modelo de negocio.

Imagen empresarial



*Figura 11. Imagen Empresarial.*

TRUSTED-ALLIES CIA. LTDA. es una empresa conformada por profesionales multidisciplinarios especializados en la prestación de servicios relacionados con la Contabilidad, Auditoría, Administración y Tecnologías de la Información, que han unido esfuerzos para prestar un servicio diferente, eficaz, orientado a cumplir con una extensa gama de servicios empresariales necesarios en un entorno globalizado,

proporcionando el respaldo necesario para posibilitar el crecimiento constante de las organizaciones con las que coopera.

A través de la contabilidad especializada que está presente en todas las actividades de las organizaciones, desarrollamos un entorno de trabajo eficiente y automatizado a través del uso de la tecnología, lo que permite controlar adecuadamente cada uno de los recursos disponibles de nuestras organizaciones aliadas.

Nuestra Empresa está registrada por la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y Registro Mercantil por lo que somos una empresa legalmente constituida en el Ecuador.

#### Misión

Generar soluciones empresariales de alto nivel que nos permitan constituirnos en el principal aliado de nuestros clientes generando confianza a través de la prestación de servicios integrales de calidad, oportunos, eficaces e innovadores.

#### Visión

Posicionar la firma como uno de los referentes en Ecuador en la prestación de servicios empresariales de calidad, apoyados en la capacitación y desarrollo constante de nuestro talento humano.

#### Objetivos

- Superar las expectativas de nuestros clientes en la prestación de nuestros servicios siempre generando satisfacción y convirtiéndonos en sus aliados permanentes.
- Innovar constantemente en la búsqueda de brindar servicios de calidad siempre apoyados en la tecnología y metodologías de trabajo actualizadas y eficientes.

- Generar un crecimiento continuo de la Firma a través de la capacitación constante de nuestro talento humano, posibilitando el crecimiento individual tanto como el grupal.

#### Valores empresariales

- Calidad y Disciplina en la prestación de todos nuestros servicios y procesos.
- Integridad, Honestidad y Profesionalismo de los miembros de nuestro equipo de trabajo.
- Pasión y Entusiasmo por servir a nuestros clientes y generar resultados.
- Innovación constante a través de la capacitación de nuestro recurso humano.
- Confidencialidad en el manejo de la información de nuestros clientes.
- Confianza generada a través del cumplimiento y el trabajo en equipo.

#### Logo y slogan empresarial



*Figura 12.* Logo y eslogan empresarial.

#### **Horizontes de la innovación (incremental, adyacente, disruptiva).**

El modelo de los tres horizontes desarrollado por McKinsey & Company (2018) puede usarse para establecer una estrategia de crecimiento, coloca a la empresa en una escala de tres niveles en dónde cada horizonte se puede asociar con el grado de novedad del mercado y de la innovación.



### Horizonte 1 (H1). Innovación incremental

Este horizonte corresponde a las soluciones y mercados existentes en donde se desenvuelve la empresa con su negocio principal en la actualidad. En este horizonte de innovación se recomienda mejorar el desempeño de la empresa con los productos y en los mercados existentes y se debe utilizar esto como base para escalar al siguiente horizonte de innovación.

### Horizonte 2 (H2). Innovación adyacente

En este horizonte se encuentran métodos y soluciones nuevos para la empresa que pueden generar el crecimiento de esta o generación de nuevas empresas emergentes. Para el caso de las empresas existentes es importante apoyarse en las fortalezas de estas. Para impulsar su crecimiento mientras que los nuevos emprendimientos probablemente generarían ganancias en el futuro, pero necesitarían de mayor inversión para impulsar su crecimiento.

### Horizonte 3 (H3). Innovación disruptiva

En este horizonte de innovación se presentan mercados y soluciones completamente nuevos e inexplorados para la empresa que son completamente disruptivos y que generan nuevas dinámicas para el entorno, todas estas innovaciones pueden generar un crecimiento rentable a largo plazo. Aquí se generan nuevas empresas y startups que tienen el objetivo de crecer rápidamente y generar mayores niveles de ganancia y permanencia en el tiempo.

### **Metodología Design Thinking.**

El Design Thinking es una metodología que nos introduce al pensamiento de diseño para resolver problemas, desarrollar servicios, productos, procesos o estrategias empresariales, reduciendo riesgos e incrementando las posibilidades de éxito basándose en la observación y en el entendimiento de las necesidades humanas para crear y probar

prototipos útiles de soluciones técnicamente viables, apoyándose en varias disciplinas como el marketing, la ingeniería, la sociología y la psicología entre otras.

Según Serrano, M., & Blázquez, P. (2015) los pasos ideales para la aplicación de la metodología Design Thinking son: “comprender, observar, definir, idear, prototipar, testar, implementar y aprender”, los mismos que pueden realizarse de forma simultánea o en un proceso iterativo donde se puede volver a sus fases anteriores para corregir y aplicar mejoras de forma dinámica.

Comprender.

En esta fase es imprescindible comprender a profundidad las necesidades de las personas a quienes va dirigida la innovación, estableciendo un equipo multidisciplinario que pueda aportar soluciones desde diferentes perspectivas. Es importante que los miembros de equipo sean personas de diferentes departamentos de la empresa y que también intervengan los directivos, mandos medios e inclusive personas de fuera de la empresa de forma que los aportes brindados den una óptica global del problema y de la solución.

Observar.

El objetivo de la observación es empatizar con el usuario para poder conocer sus verdaderas necesidades con el fin de entender cómo piensa y cómo siente, para eso además de observarlo, tenemos que juntarnos e interactuar con el usuario y experimentar lo que él experimenta, se recomienda realizar entrevistas y utilizar la herramienta mapa de empatía que nos permite recolectar la información a manera de resumen y de una forma gráfica.

Definir.

En esta etapa debemos considerar todas las posibles soluciones que se hayan planteado para el problema, tratando de visualizar su efecto en el futuro aclarando,

centrando las ideas y reflexionando en el problema que se intenta resolver, es de suma importancia que el objetivo y el usuario de este estén claramente definidos y que podamos comunicar el proyecto de forma eficiente con herramientas como el storytelling o los mapas conceptuales entre otros.

Idear.

En esta fase se puede generar varias soluciones para nuestro proyecto, pero es importante mantener clara la idea del problema sin adelantar juicios, adicionalmente es necesario utilizar herramientas gráficas como fotos, diagramas o bocetos que permitan aclarar conceptos; el brainstorming puede contribuir a generar muchas ideas que no se podrían individualmente de tal forma que todas ellas puedan ser aprovechadas para construir soluciones más complejas basadas en el aporte de todos los miembros del equipo.

Prototipar.

Esta fase se centra en la construcción de un producto o servicio de forma rápida, no es necesario que el prototipo se realice con materiales definitivos se puede empezar realizando maquetas, bocetos u otro tipo de modelos de forma barata, de forma que podamos probarlo y experimentar, en el caso de que fallemos, lo haremos a un costo bajo y esto nos permitirá ir mejorando el prototipo en cada nueva iteración.

Testar.

Esta es la fase en la que se prueba el prototipo introduciendo cambios sobre algo tangible hasta mejorarlo y llegar a su diseño definitivo.

Implementar.

En la última fase es necesario desplegar la solución generada, y determinar el resultado de todo el proceso de Design Thinking estableciendo si se cumplieron las metas planteadas o no.

## Metodología Lean Startup

En el libro “El método Lean Startup”, Ries y Julián (2012) nos presentan su "circuito de feedback Crear-Medir-Aprender" los que se constituyen como los pasos para la aplicación de la metodología Lean Startup, podemos comprender mejor este proceso iterativo analizando cada una de sus tres fases:

Partiendo de la concepción inicial de una idea generada en el proceso de Design Thinking avanzamos a la primera fase del método Lean Startup

Crear

Llamas y Fernández (2018) denominan a esta fase del circuito como “Construir”, esta es la parte en donde transformamos nuestras ideas en un producto mínimo viable (PMV) a partir del cual podremos obtener un feedback de los clientes y generar aprendizaje en las siguientes fases.

Medir.

Una vez que hemos presentado nuestro producto mínimo viable (PMV) a los clientes es necesario medir su aceptación o respuesta al producto o servicio planteado, de esta forma generaremos datos que serán usados en la siguiente fase.

Aprender.

Con los datos obtenidos en la fase de medición podemos analizar el estado y el nivel de aceptación de nuestro producto mínimo viable (PMV) de tal forma que podemos tomar decisiones al respecto de seguir con el plan actual o si es necesario pivotar hacia una nueva estrategia para corregir desviaciones no esperadas.

Con cada iteración de este circuito nos permitiremos entender de mejor manera las expectativas y necesidades de los clientes y nos permitirá adaptar nuestras estrategias para permitir el crecimiento de nuestra empresa.

**Brainstorming.**

El brainstorming o tormenta de ideas es una herramienta ampliamente utilizada para estimular la creatividad en equipos de trabajo, según lo mencionado por Serrano & Blázquez (2015), es una manera de generar una gran cantidad de ideas que no seríamos capaces de hacer de forma individual, con la intención de aprovechar el pensamiento colectivo del grupo, escuchar, y sobre la base de otras ideas construir nuevas.

**Scamper.**

La herramienta SCAMPER es una técnica de brainstorming basada en un conjunto de ideas orientadas a la resolución de un problema o encontrar una oportunidad permitiéndonos convertir una idea en algo nuevo y diferenciado (Serrat, 2017).

Según Serrat (2017), el proceso de resolución de problemas presenta los siguientes hitos más comunes:

- Defina (o aclare) el problema;
- Analiza las causas;
- Generar ideas (identificar alternativas);
- Sopesar ideas (evaluar alternativas);
- Tome una decisión (seleccione una alternativa);
- Determine los próximos pasos para implementar la solución;
- Evalúe si el problema se resolvió o no" (p. 311-314).

La herramienta presenta varias preguntas dirigidas a modificar o realizar una adición a algo ya existente, es justamente de las iniciales de estas preguntas de dónde nace el nombre de la técnica, Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar, Reorganizar.

**Storytelling.**

Una de las herramientas aplicadas por la metodología Design Thinking es el storytelling que según lo mencionan Serrano & Blázquez (2015), es un método narrativo que permite comunicar problemas y posibles soluciones de forma atractiva y convincente para provocar interés en los involucrados.

**Árbol de realidad.**

Según Hernández & Garnica (2015), un árbol de problema desarrolla ideas creativas generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias de un problema; en la Teoría de restricciones (TOC) se presenta la metodología del árbol de realidad con pesos en la cual se desarrolla un modelo que parte de la determinación del problema raíz y posteriormente de sus subproblemas asignando un peso a cada uno, de forma que todos los problemas alcancen un peso del 100% en la suma total de sus pesos individuales. Luego de este paso se debe determinar las posibles soluciones para cada subproblema asignando un peso a cada solución, de forma que alcancen un peso del 100% en la suma total de sus soluciones individuales.

**Diagrama Ishikawa agile.**

Kaoru Ishikawa desarrolló el diagrama de causa y efecto conocido también con el nombre de diagrama de espina de pescado en la década del '60, esta herramienta permite identificar las causas que generan un determinado problema de tal forma que sea posible enfocar las acciones hacia los problemas que tienen mayor peso dentro del esquema elaborado, de forma que se pueda obtener mejores resultados al evitar los problemas antes de que ocurran. Ishikawa (1990), indicaba en su libro “¿Qué es el control total de calidad?”, que, aunque los factores causales son muchos, los que tendrán un impacto importante sobre los efectos no son muchos, si seguimos el

principio establecido por Pareto solo hay que normalizar dos o tres de los factores causales más importantes y controlarlos.

### **Constelación de atributos.**

Costa (2010), desarrolla esta metodología de visualización de atributos basado en la publicación de Moles de 1967, en esta se muestra una descripción gráfica de los atributos vinculados a una organización en base de los cuales se construye el modelo de constelación desde el cual se realizarán los análisis y diagnósticos de estos atributos con respecto a la percepción del público objetivo.

### **Metodología Jobs to be done.**

Según Ulwick (2020), la metodología Jobs to be done está compuesta por un grupo de principios que permiten que la innovación sea más predecible al centrarse en el trabajo por hacer del cliente. La comprensión de que la gente compra productos y servicios para hacer un "trabajo" nos obliga a su vez a entender lo que implica ese "trabajo" de forma detallada acercándonos al cliente y escuchando sus necesidades desde su punto de vista, para ello es necesario cuantificar sus necesidades, Segmentar los diferentes grupos de clientes en base a sus necesidades y realizar mediciones que permitan validar ideas y conceptos antes de su desarrollo, de esta forma se posibilita a las empresas a crear y comercializar soluciones que triunfarán en el mercado.

### **Innovation Funnel.**

Clark & Wheelwright (1993), desarrollaron el modelo del Development Funnel, este representa el proceso por el cual las empresas conciben gran cantidad de ideas y las van refinando hasta convertirlas en algo tangible que pueda alcanzar el mercado, expresándolo de forma gráfica, muchas ideas ingresan por el embudo en su lado más ancho pero muy pocas saldrán por su lado más angosto, en la opinión de Chopra

(2016), “las empresas cuyo embudo no se vuelve más estrecho desperdician muchos recursos en innovación. un embudo demasiado apretado es igualmente malo”.

### **Modelo Canvas.**

El modelo canvas fue inicialmente introducido por Alexander Osterwalder y muestra una metodología de representación y estructuración visual de los recursos, puntos fuertes y debilidades de una organización para llevar a cabo su estrategia empresarial, haciendo uso del pensamiento de diseño durante el proceso, de forma que se pueda comprender al usuario e idear nuevos modelos de negocios facilitando la creación de prototipos para testear evaluar el mercado, (Serrano & Blázquez, 2015).

según lo descrito por Serrano & Blázquez (2015), el modelo canvas esta segmentado en cuatro áreas que son: “¿Quién?”, “¿Qué?”, “¿Cómo?”, “¿Cuánto?” y en nueve bloques que son:

1. Segmentos de clientes
2. propuesta de valor
3. relación con el cliente
4. canales
5. flujos de ingresos
6. recursos clave
7. actividades clave
8. socios clave
9. estructuras de costos

Existen variantes del modelo canvas como el modelo Lean Canvas de Ash Maurya según lo describe Serrano, M., & Blázquez, P. (2015) la principal diferencia entre estos es que el lean canvas es un modelo diseñado principalmente para emprendedores que como primer requisito se enfoca en entender el problema para



luego enfocarse en la creación del producto, analiza el producto y el mercado y sus nueve bloques tienen algunos cambios con relación al canvas de Osterwalder, y son los siguientes:

1. Segmentos de clientes
2. propuesta de valor
3. ventaja especial / diferencial
4. canales
5. flujos de ingresos
6. métricas clave
7. solución
8. problema
9. estructuras de costos

Sea cual fuere el modelo de canvas que se utilice es seguro que aportará al entendimiento del modelo de negocio y del mercado en donde ópera la organización.

### **Empathy map.**

Con el objeto de entender las necesidades desde el punto de vista de nuestro cliente objetivo y en base a ese entendimiento, generar las mejores opciones para nuestro modelo de negocio, asegurándonos que este se ajuste a los requerimientos del cliente y que funcione eficientemente, se aplica el mapa de empatía, que según lo descrito por Serrano & Blázquez (2015), es una herramienta que se divide en seis secciones en donde se presentan las primeras cuatro en la parte superior y en donde se realiza un análisis desde la perspectiva del cliente respondiendo las preguntas, ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué ve?, ¿Qué dice y hace? y ¿Qué oye? mientras que en las dos secciones inferiores se analiza el modelo de negocio, planteando por un lado los

“Esfuerzos”, que corresponden a problemas y molestias del público objetivo y los “Resultados” que son beneficios obtenidos por los mismos.

### **Prototipo.**

Según Friis & Yu Siang (2020), Existe un sinnúmero de formas para construir prototipos, lo importante es centrar la atención en cuatro componentes clave para la creación de estos que son: “personas”, “objetos”, “ubicación” e “interacciones”, además es valioso simular el entorno en qué se utilizará el prototipo; a continuación, se presenta las formas más comunes para la creación de prototipos.

#### **Bocetos y diagramas.**

una de las formas más sencillas realizar prototipos que demanda de poco esfuerzo es utilizar la habilidad en el dibujo para mostrar ideas con bocetos simples de tal forma que se pueda mostrar de forma ágil para su discusión y mejora.

#### **Interfaces de papel.**

Se puede usar el dibujo para construir la imagen de productos o aplicaciones digitales, y construir interfaces completas recortando y pegando partes que permitan el entendimiento y mejora del prototipo en las primeras etapas.

#### **Guiones gráficos.**

esta es una técnica que se puede utilizar para contar historias a través de la visión de la experiencia de usuario hay que procurar imaginar la experiencia completa para luego poderla plasmar en dibujos o bocetos.

#### **Prototipos de lego.**

es fácil utilizar la imaginación para crear prototipos con legos, esto permite desmontarlos modificarlos de manera fácil cambiando su forma y diseño hasta obtener un prototipo funcional.

Juegos de rol.

Se puede construir prototipos que permitan analizar la experiencia emocional de los usuarios por medio de los juegos de rol, creando accesorios, simulaciones de audio, asignando al participante un rol y coreografiando ciertas obras de teatro con el fin reproducir la experiencia emocional de usar una solución sea ésta producto o servicio.

Modelos físicos.

Se puede construir maquetas con diferentes materiales como papel, cartón espuma flex o cualquier otro material que permita tangibilizar un boceto en un plano físico de tal forma que se pueda hacer pruebas con usuarios y generar discusiones sobre la mejora del prototipo.

Prototipos del mago de Oz.

Este tipo de prototipos se genera simulando la interacción entre un ser humano y un software, teniendo a una persona por detrás que responde las interacciones que debería realizar el software y simulando la ejecución de este, es decir se hace creer al usuario que está teniendo interacción con un software pero es otro humano quien responde a las interacciones requeridas, este tipo de prototipo sirve para analizar la viabilidad de la creación de ciertas funcionalidades o sistemas sin tener que construirlas o programarlas.

### **Metodología Agile-Scrum.**

La metodología Agile-Scrum, nos permitirá validar nuestras hipótesis y mejorar el proyecto y cada uno de sus componentes con cada una de las iteraciones de los sprints propios de la metodología al conectar la idea con herramientas como el Modelo Future Model Canvas y metodologías ágiles podremos tangibilizar los resultados que nos permitan tomar decisiones oportunas y orientar los esfuerzos a construir un modelo

de negocio con una propuesta de valor y ventajas competitivas mucho más sólidas y con proyección al futuro.

Los pasos ideales para ejecutar la metodología Agile-Scrum según lo describe Trigas (2012) son:

Preparación del proyecto o Sprint 0.

En este paso será importante realizar las siguientes tareas:

- Definir el proyecto
- Definir “terminado”
- Definición del Backlog inicial
- Definición de los entregables

Construcción del equipo.

Reunión inicial con los miembros del equipo.

En este paso se debe tratar los siguientes puntos:

- Dimensionamiento del proyecto
- Revisiones del backlog
- Organización del equipo y horario para establecer reuniones de control

El desarrollo del Sprint

Cada sprint se ejecuta de forma iterativa, en este paso se desarrollará las reuniones del Sprint con el objetivo de obtener incrementos en el proyecto, cada Sprint consta de tres reuniones:

- Reunión de Planificación (Sprint Planning Meeting)
- Reunión Diaria (Sprint Daily Meeting)
- Reunión Revisión del Sprint (Sprint Review Meeting)

### Reunión de Retrospectiva (Sprint Retrospective Meeting)

El objetivo de este paso es analizar y debatir con el equipo el sprint recientemente finalizado para determinar cambios o mejoras para que el próximo sprint sea más productivo.

### Cierre

El objetivo de este paso es realizar las actividades típicas del fin del proyecto.

### **Metodología Growth Hacking**

La metodología Growth Hacking nos permitirá proyectarnos a nuestro Future Canvas por medio de estrategias de inbound marketing y su enfoque a largo plazo nos permitirá el crecimiento constante y el desarrollo de productos disruptivos enfocados en las necesidades de nuestro mercado objetivo, de esta manera estableceremos relaciones a largo plazo con el cliente, fidelizándolo y convirtiéndolo en embajador de nuestra marca o producto, de esta forma podemos alcanzar el desarrollo del Modelo Disruptive Model Canvas que nos permitirá seguir escalando a un nuevo horizonte de innovación.

Los pasos ideales de la metodología son:

#### Adaptar el producto al mercado

El PMF (Product Market Fit) es desarrollar productos que se adapten a las necesidades de la gente para lo cual se debe interactuar con las personas del segmento objetivo para conocer sus gustos e intereses.

#### Encontrar el Growth Hack adecuado

Como lo menciona Holiday (2013), es necesario definir una estrategia que capte la atención de los clientes potenciales, pero de forma efectiva, única y barata enfocándonos solo en la gente adecuada es decir en nuestro buyer persona.

### Hacerte viral

Se debe conseguir que valga la pena difundir nuestro mensaje, según Holiday (2013) “la viralidad es uno de los factores clave en el sistema de trabajo de los Growth Hacker”, y nos recuerda también que “La viralidad no aparece automáticamente al llevar a cabo una acción concreta. Para que un producto sea viral , debe merecer la pena compartirlo y, sobre todo, debemos facilitar y animar a nuestro público a difundirlo”.

### Fidelizar y optimizar

Se debe emplear tácticas y herramientas que nos permitan fidelizar a los clientes potenciales convirtiendo sus visitas en leads que posteriormente se conviertan en clientes fidelizados maximizando el ROI (Retorno de la inversión).

## **Capítulo 3: Inmersión de Metodologías y herramientas aplicadas.**

Para llevar a cabo la investigación, iniciamos utilizando la metodología Design Thinking y a partir de la información obtenida en esta etapa se realizó una transición a la metodología Lean Startup.

### **Metodología Lean Startup**

Partiendo de la concepción inicial de una idea generada en el proceso de Design Thinking avanzamos con el desarrollo de las fases Crear-Medir-Aprender presentadas por Ries y Julián (2012) en la metodología Lean Startup, en donde con cada iteración de este circuito nos permitiremos entender de mejor manera las expectativas y necesidades de los clientes y nos permitirá adaptar nuestras estrategias para permitir el crecimiento de nuestra empresa.

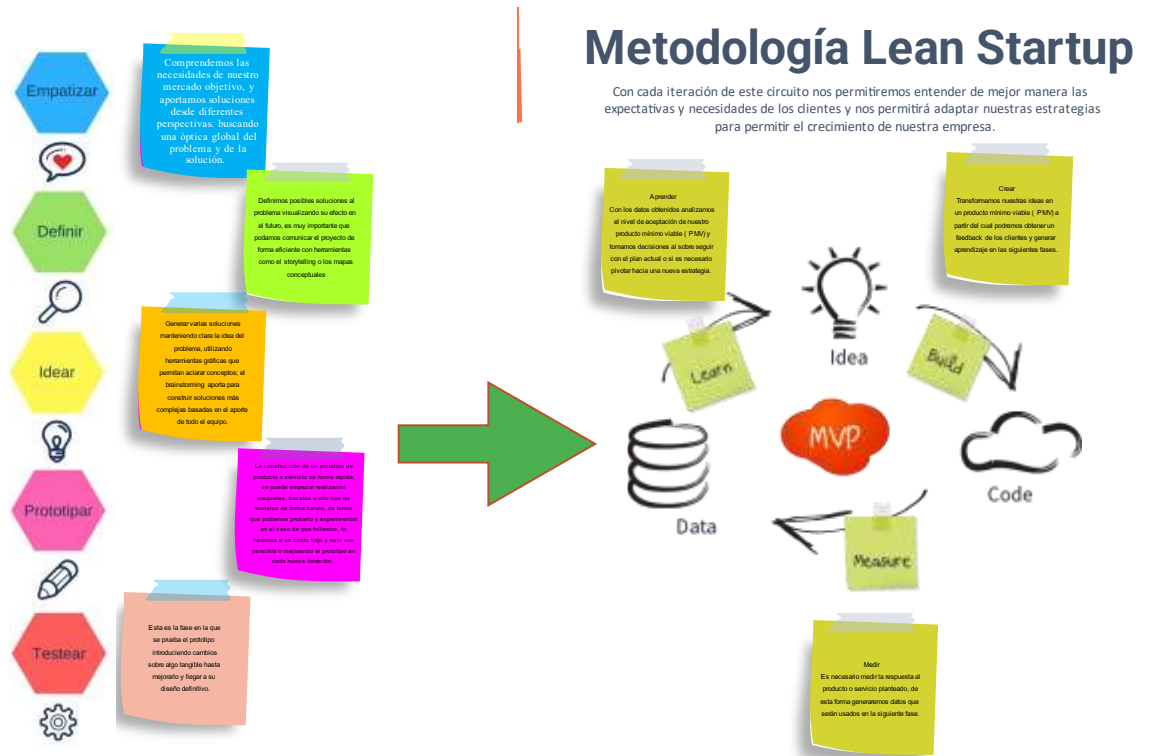


Figura 13. Transición Design Thinking a Lean Startup.

Adaptado de: “Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II” por C. Dávila, 2021

(<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

### Crear

Transformamos nuestras ideas en un producto mínimo viable (PMV) a partir del cual podremos obtener un feedback de los clientes y generar aprendizaje en las siguientes fases.

### Medir.

Es necesario medir la respuesta al producto o servicio planteado, de esta forma generaremos datos que serán usados en la siguiente fase.

### Aprender.

Con los datos obtenidos analizamos el nivel de aceptación de nuestro producto mínimo viable (PMV) y tomamos decisiones al sobre seguir con el plan actual o si es necesario pivotar hacia una nueva estrategia.

## Innovación por SCAMPER

El uso de la herramienta SCAMPER nos permite realizar un brainstorming para obtener un conjunto de ideas orientadas a encontrar oportunidades al diferenciar la idea generando innovación en el proceso.

### Innovación por SCAMPER



Figura 14. Innovación por SCAMPER.

Adaptado de: "Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II" por C. Dávila, 2021

(<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

#### Sustituye

El segmento Ecuador y se enfoca en pichincha, y se centra exclusivamente en profesionales de la contabilidad.

#### Combina

Herramientas tecnológicas existentes y genera un ecosistema tecnológico.

#### Adapta

Herramientas opensource para permitir su uso transversal dentro del ecosistema.



Modifica

La esencia de la prestación del servicio de contabilidad y se centra en entregar herramientas que permitan la automatización de procesos carentes de valor.

Propone

Un cambio de modelo de negocio radical.

Elimina

La dependencia de un gran staff operativo para la prestación del servicio.

Reordena

La perspectiva del cliente centrando la orientación del servicio en un tema de consultoría más que en un proceso operativo sin valor agregado.

### **Innovación por ronda de ideación**

La innovación por ronda de ideación nos permite generar ideas de mayor o menor impacto y con mayor o menor facilidad de implementación, ubicando las ideas dentro de los cuadrantes, ideas locas, apuestas ganadoras, desperdicio de tiempo y tácticas simples, nos permitirá establecer las ideas con mayor impacto y mayor facilidad de implementación.

#### **Innovación por ronda de ideación**



*Figura 15.* Innovación por ronda de ideación.

Adaptado de: “*Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II*” por C. Dávila, 2021

(<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

#### Ideas locas

Contratar muchos profesionales en contabilidad para gestionar los clientes obtenidos de forma directa.

#### Apuestas ganadoras

Otorgar licencias gratuitas por afiliación temprana.

#### Desperdicio de tiempo

Desarrollo desde 0 de los componentes tecnológicos.

#### Tácticas simples

Usar grupos en redes sociales ya existentes.

#### **Prototipo avanzado del PMV/SMV.**

Para la creación del prototipo avanzado del producto y servicio mínimo viable se ha desarrollado un vídeo explicativo de los componentes del ecosistema tecnológico del modelo de negocio de forma que se pueda simular su entorno de ejecución para ser mostrado de forma ágil para su discusión y mejora.



*Figura 16.* Prototipo Avanzado del PMV / SMV.  
Tomado de “*Video de YouTube*” por F. Chávez, 2021  
(<https://youtu.be/3pKbEvIROa0>)

**Value Canvas 2 del modelo de negocio y del prototipo avanzado del PMV/SMV.**

La importancia de conectar la idea con otras herramientas como el modelo Value Canvas y el prototipo, radican en que podemos validar nuestras hipótesis y entender mejor el proyecto y cada uno de sus componentes por medio del Modelo Value Canvas, así como por medio del desarrollo del prototipo del producto mínimo viable podremos tangibilizar el aprendizaje obtenido del testeo realizado con los clientes, generando información que nos permita tomar decisiones para mejorar en cada iteración del circuito Crear-Medir-Aprender.

# Business Model Value Canvas 2

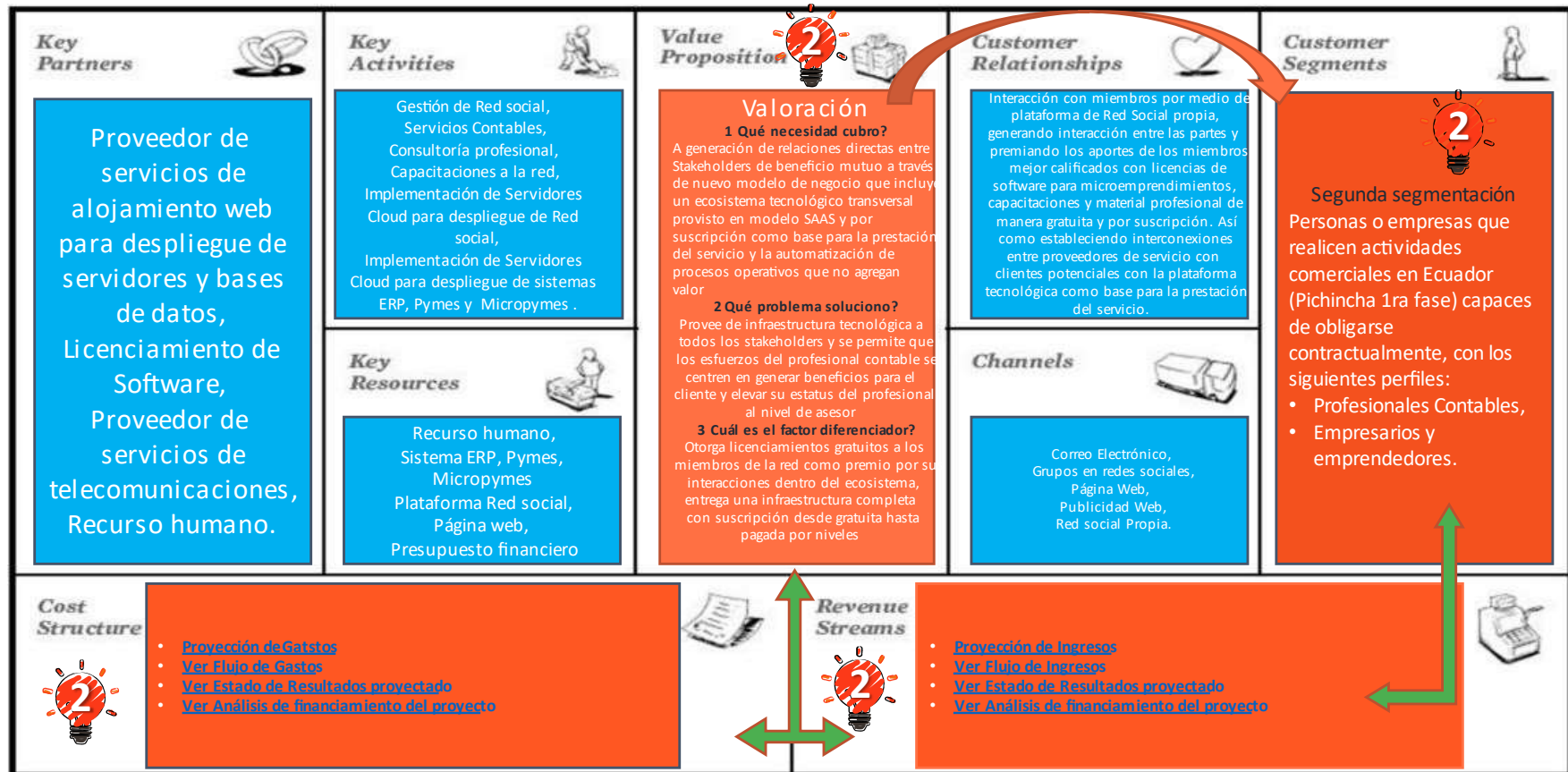


Figura 17. Business Model Value Canvas 2 del Modelo de negocio y del prototipo avanzado. Adaptado de: “Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II” por C. Dávila, 2021 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

**Tabla 1***Proyección de Ingresos*

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
Servicios de outsourcing contable	96,000	99,256	102,622	106,102	109,701	513,680
Servicios contables Basados en SaaS	30,000	31,017	32,069	33,157	34,281	160,525
Suscripción de usuarios a ecosistema	1,800	1,861	1,924	1,989	2,057	9,632
Asesoría en implementación ERP's	18,000	18,610	19,242	19,894	20,569	96,315
<b>Total Anual</b>	<b>145,800</b>	<b>150,745</b>	<b>155,857</b>	<b>161,143</b>	<b>166,608</b>	<b>780,152</b>

**Tabla 2***Proyección de Gastos*

<b>Gastos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
<b>Costo variable</b>						
Costos de desarrollo y hosting	14,400	14,455	14,510	14,565	14,620	72,549
<b>Costo fijo</b>						
Costos de administración	30,855	30,972	31,090	31,208	31,326	155,451
Costos de ventas	61,942	62,177	62,414	62,651	62,889	312,073
Mantenimiento de equipos	1,000	1,004	1,008	1,011	1,015	5,038
Mantenimiento de locales	1,200	1,205	1,209	1,214	1,218	6,046
Suministros de oficina	2,400	2,409	2,418	2,427	2,437	12,092
Suministros de aseo	300	301	302	303	305	1,511
Servicios básicos	2,400	2,409	2,418	2,427	2,437	12,092
<b>Total anual</b>	<b>114,497</b>	<b>114,932</b>	<b>115,369</b>	<b>115,807</b>	<b>116,247</b>	<b>576,852</b>

**Tabla 3***Flujo de Caja*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
<b>Ingresos operacionales</b>						
servicios de outsourcing contable	96,000	99,256	102,622	106,102	109,701	513,680
Servicios contables basados en SaaS	30,000	31,017	32,069	33,157	34,281	160,525
Suscripción de usuarios a ecosistema	1,800	1,861	1,924	1,989	2,057	9,632
Asesoría en implementación ERP's	18,000	18,610	19,242	19,894	20,569	96,315
<b>Total ingresos</b>	<b>145,800</b>	<b>150,745</b>	<b>155,857</b>	<b>161,143</b>	<b>166,608</b>	<b>780,152</b>
<b>Egresos operacionales</b>						
Costo fijo	100,097	100,477	100,859	101,242	101,627	504,302
Costo variable	14,400	14,455	14,510	14,565	14,620	72,549
Participación trabajadores		2,940	3,856	4,797	6,107	17,700
Impuesto a la renta		3,665	4,807	5,981	7,613	22,066
<b>Total egresos</b>	<b>114,497</b>	<b>121,536</b>	<b>124,032</b>	<b>126,585</b>	<b>129,967</b>	<b>616,617</b>
<b>Flujo operacional</b>	<b>31,303</b>	<b>29,208</b>	<b>31,825</b>	<b>34,558</b>	<b>36,641</b>	<b>163,535</b>
<b>Egresos no operacionales</b>						
Pago interés	7,997	6,398	4,798	3,199	1,599	23,991
Pago préstamo	13,520	13,520	13,520	13,520	13,520	67,598
<b>Total egresos no op.</b>	<b>21,517</b>	<b>19,917</b>	<b>18,318</b>	<b>16,718</b>	<b>15,119</b>	<b>91,589</b>
<b>Flujo no operacional</b>	<b>(21,517)</b>	<b>(19,917)</b>	<b>(18,318)</b>	<b>(16,718)</b>	<b>(15,119)</b>	<b>(91,589)</b>
<b>Flujo neto generado</b>	<b>9,787</b>	<b>9,291</b>	<b>13,507</b>	<b>17,839</b>	<b>21,522</b>	<b>71,946</b>
<b>Saldo inicial de caja</b>	<b>-</b>	<b>9,787</b>	<b>19,078</b>	<b>32,585</b>	<b>50,424</b>	<b>71,946</b>
<b>Saldo final de caja</b>	<b>9,787</b>	<b>19,078</b>	<b>32,585</b>	<b>50,424</b>	<b>71,946</b>	

**Tabla 4***Estado de Resultados Proyectado*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos operacionales	145,800	150,745	155,857	161,143	166,608
<b>Total ingresos</b>	<b>145,800</b>	<b>150,745</b>	<b>155,857</b>	<b>161,143</b>	<b>166,608</b>
Costo fijo	100,097	100,477	100,859	101,242	101,627
Costo variable	14,400	14,455	14,510	14,565	14,620
Depreciaciones	3,708	3,708	3,708	1,425	1,425
Gasto financiero	7,997	6,398	4,798	3,199	1,599
<b>Total gastos</b>	<b>126,202</b>	<b>125,038</b>	<b>123,875</b>	<b>120,431</b>	<b>119,272</b>
<b>Utilidad antes de impuestos y P.T.</b>	<b>19,598</b>	<b>25,707</b>	<b>31,982</b>	<b>40,712</b>	<b>47,336</b>
(-) Participación trabajadores	(2,940)	(3,856)	(4,797)	(6,107)	(7,100)
<b>Base imponible I.R.</b>	<b>16,658</b>	<b>21,851</b>	<b>27,185</b>	<b>34,605</b>	<b>40,236</b>
(-) Impuesto a la renta	(3,665)	(4,807)	(5,981)	(7,613)	(8,852)
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>12,993</b>	<b>17,044</b>	<b>21,204</b>	<b>26,992</b>	<b>31,384</b>

**Tabla 5***Financiamiento del Proyecto*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Capital Social	10,000	12.89%
Préstamo A Largo Plazo	67,598	87.11%
<b>Total Del Financiamiento</b>	<b>77,598</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6***Capital social aportado por socios*

<b>Socios</b>	<b>Aporte</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
1° Socio	Capital	5,000	50%
2o Socio	Capital	5,000	50%
<b>Total</b>		<b>10,000</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7***Cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>% Participación</b>	<b>TMAR</b>	<b>TMAR Global Mixta</b>
Pasivo de largo plazo	67,598	87.11%	11.83%	10.31%
Capital social	10,000	12.89%	15.44%	1.99%
<b>Total financiamiento</b>	<b>77,598</b>	<b>100.00%</b>		<b>12.29%</b>
	i = Premio al riesgo			15.00%
	f = Inflación			0.38%
<b>TMAR inversionista = 15.00% riesgo + 0.38% inflación + (15.00% * 0.38%)* =</b>				<b>15.44%</b>

Nota. El inversionista espera por lo menos un 15.44% de rendimiento sobre su inversión

### **Empathy map del modelo Value Canvas 2 y del prototipo avanzado.**

Con el objetivo de entender las necesidades desde el punto de vista de nuestro cliente objetivo se aplica la herramienta “Mapa de Empatía 360°”, en base al entendimiento de la información recolectada podremos realizar mejoras a nuestro modelo de negocio y al prototipo avanzado del PMV / SMV, asegurándonos que estos se ajusten a los requerimientos del cliente y que funcionen eficientemente.



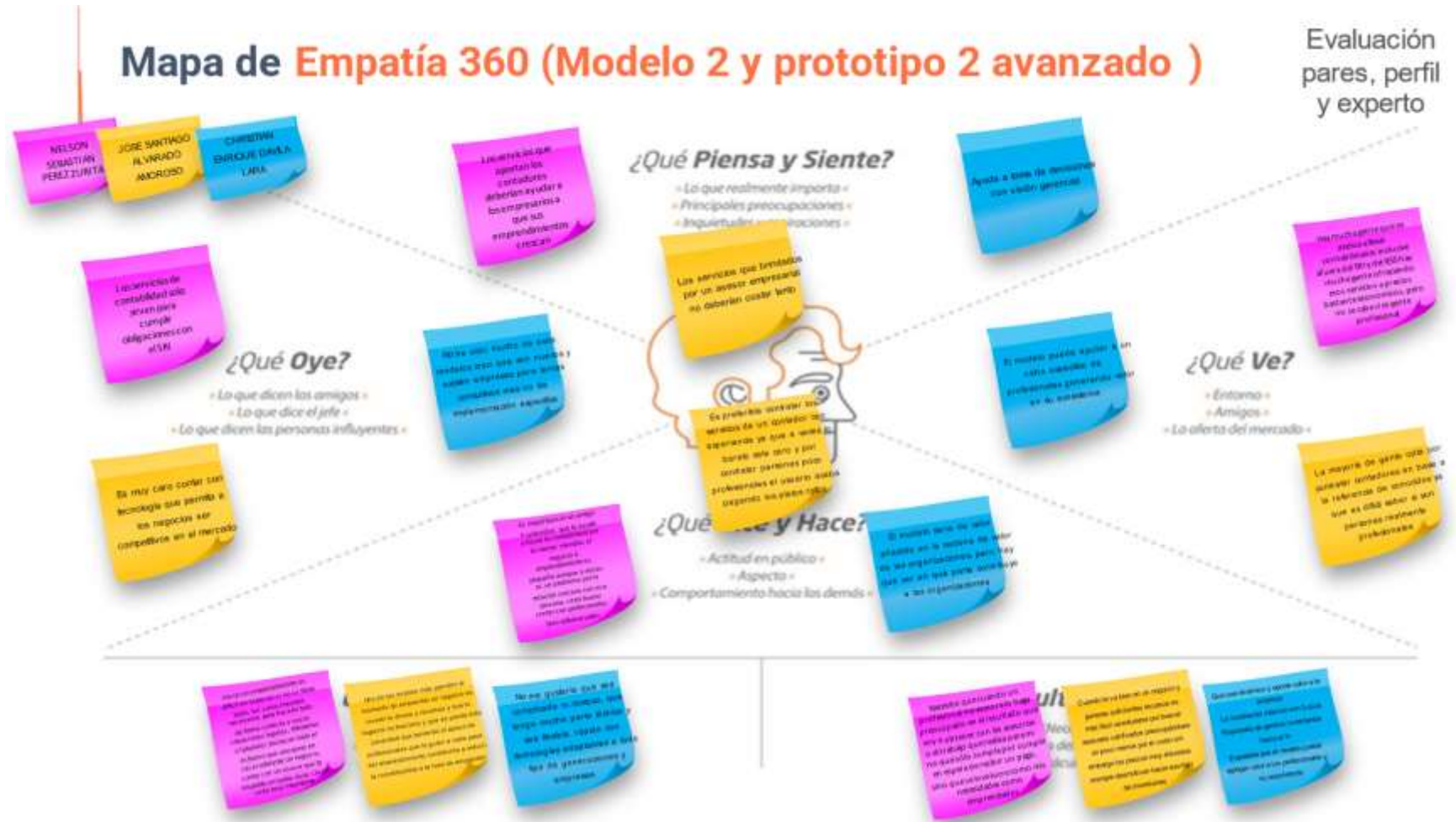


Figura 18. Empathy map del modelo Value Canvas 2 y del prototipo avanzado.  
 Adaptado de: "Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II" por C. Dávila, 2021  
 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

### **Jobs To Be Done del modelo Value Canvas 2 y del prototipo avanzado**


Al aplicar la metodología Jobs to be done, podemos centrarnos en el trabajo por hacer del cliente de forma que la innovación sea más predecible al comprender las necesidades desde su punto de vista, para ello segmentamos los diferentes grupos de clientes y cuantificamos sus necesidades, en base a la información recolectada realizaremos mediciones que nos permitan validar ideas y conceptos antes de su desarrollo posibilitando crear y comercializar soluciones con mayor perspectiva de éxito en el mercado.

En el proceso de segmentación se han identificado tres perfiles para aplicar la metodología Jobs to be done.

Jobs To Be Done perfil: Empresarios y emprendedores.

Preparado por:

JTBD-PERFIL DEL USUARIO/CONSUMIDOR PARA INNOVAR -360



Francisco  
Chávez

**Usuario/Consumidor:**  
 Par Evaluador  
 Empresarios y  
 emprendedores

**Rol:** Usuario Final   
 Comprador   
 Influenciador   
 Interesado   
 Distribuidor/Vendedor

**Ocupaciones típicas:** Emprenden negocios de toda índole en donde se necesita apoyo de profesionales que prestan servicios empresariales

**Quién de incluye:** Todo tipo de emprendedores que realicen una actividad comercial/profesional

**Quién no se incluye:** Personas que no tienen la capacidad para contratar

- NELSON PEREZ
- Maestrante MBA Innovación

Ganancias

- + Productividad
- Costos
- + Reputación
- > Conocimiento
- + Acompañamiento profesional
- + Plataforma tecnológica

Pérdidas

- Reducción de recurso humano
- Reducción procesos operativos
- Reducción en costos tecnológicos
- Menor estrés

**Descripción del Usuario:**

- Personas de 18 a 65 años
- Realizan actividades comerciales en **Pichincha**
- Capaces de obligarse contractualmente
- Requieren asesoría en temas empresariales, comerciales entre otros servicios
- Personas con capacidad de toma de decisiones

Trabajos funcionales y emocionales ( JTBD) :

- Que las tecnológicas provistas faciliten la operatividad del negocio y aporten a la toma de decisiones
- Reducción de personal administrativo
- Contar con un asesor que te respalde en temas empresariales
- Que el profesional que asesora lo haga preocupado en el resultado a obtener, no que sólo cumpla por cumplir en espera de recibir un pago, sino que se involucre las necesidades del emprendedor.
- Confianza en los profesionales en base a opiniones de la red

Figura 19. Jobs To Be Done perfil: Empresarios y emprendedores.  
 Adaptado de: “Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II” por C. Dávila, 2021  
 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

Jobs To Be Done perfil: Profesionales de servicios empresariales.

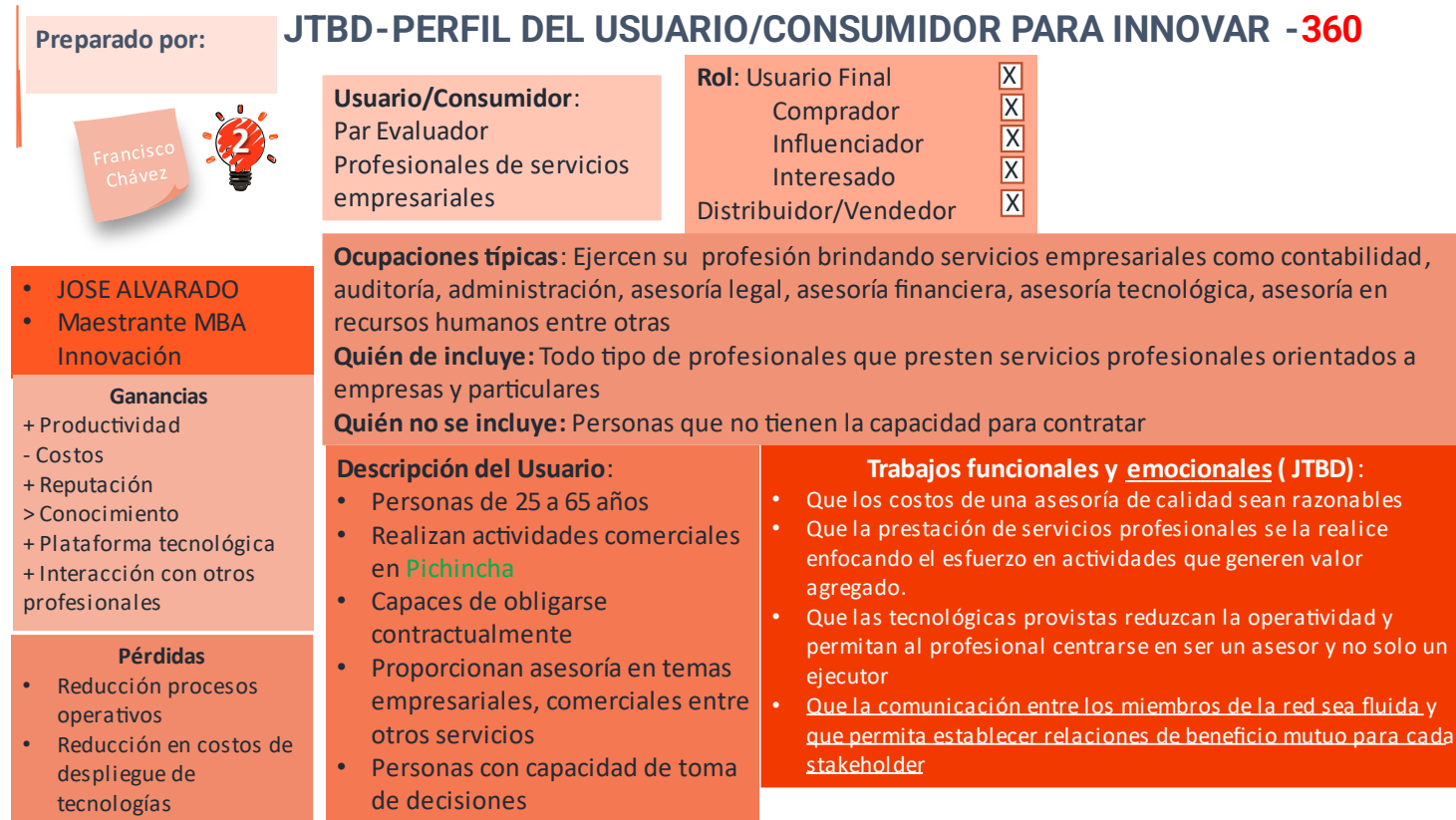


Figura 20. Jobs To Be Done perfil: Profesionales de servicios empresariales.

Adaptado de: "Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II" por C. Dávila, 2021

(<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

Jobs To Be Done perfil: Experto en Innovación.

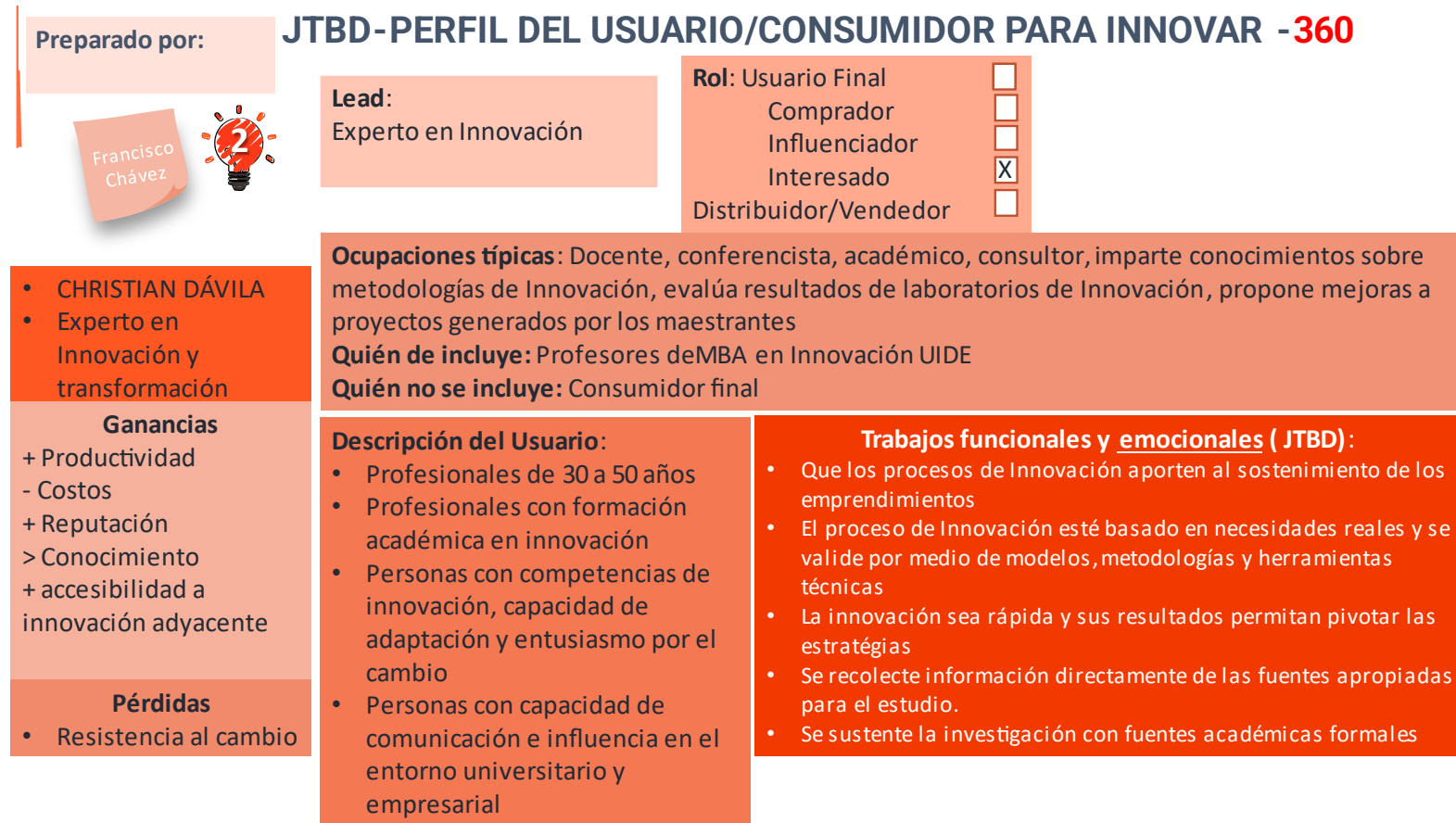


Figura 21. Jobs To Be Done perfil: Experto en Innovación.

Adaptado de: "Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II" por C. Dávila, 2021

(<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)



### **Diseño y construcción del Blueprint Service.**

Bitner, Ostrom y Morgan (2008) presentaron un esquema que muestra cinco componentes para diseñar el diagrama del blueprint.

- Evidencia Física,
- Acciones del Cliente (Línea de Interacción),
- Acciones visibles del empleado/puntos de contacto visibles (Línea de Visibilidad),
- Acciones tras bastidores/Acciones invisibles del empleado (Línea de Interacción Interna),
- Procesos de soporte.

En los componentes citados se puede apreciar que existen líneas de interacción entre las partes las cuales describimos a continuación:

Línea de Interacción.

En esta línea interaccionan directamente clientes y empleados de la empresa generando contactos visibles para las dos partes, pero dando un enfoque directo a las acciones realizadas por el cliente.

Línea de Visibilidad.

A diferencia de la anterior, en esta línea el enfoque está dado directamente a las acciones visibles del empleado de la empresa hacia el cliente.

Línea de Interacción Interna.

En esta línea se consideran todas las acciones del empleado de la empresa que son invisibles para el cliente pero que forman parte esencial de la prestación del servicio en donde se hace uso de los procesos de soporte de la compañía para generar valor agregado en la venta del bien o prestación del servicio.

La gestación del Blueprint del proyecto de innovación se presenta de la siguiente forma:

Blueprint Para Nuevo Modelo De Negocio Basado En Tecnologías Integradas En Ecosistema Convergente												
Cliente:	Profesionales Contables, Empresarios y emprendedores			Escenario:	Se plantea un escenario en donde existe previamente una infraestructura necesaria para el cumplimiento de los procesos detallados.						Versión N°	0001
Fase	CAMPAÑA DE MARKETING			PRE-SERVICIO			DURANTE-SERVICIO			POST-SERVICIO		
Temporaria												
Evidencia Física	E-MAIL	MEMORIAS EN GRUPOS DE WHATSAPP	ENCUESTA	REVISIÓN Y FIRMADO DE LA CARTA DE ENTENIMIENTO	INSTALACIÓN DE APLICACIONES DE RELACIONES CON CLIENTES POTENCIALES	CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON CLIENTE	GENERACIÓN DE USUARIO Y NIVEL DE SUBSCRIPCIÓN	PROCESO DE ACCESO A LAS APLICACIONES DEL ECOSISTEMA	REVISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO FISCAL A CLIENTE	E-MAIL	MEMORIAS EN GRUPOS DE WHATSAPP	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
Acciones del Cliente	REVISAR Y LEER EL E-MAIL O MEMORIA EN GRUPOS DE WHATSAPP USAR EL LINK DE CONTACTO RESPONDER LA ENCUESTA SUBMITIR DATOS DE CONTACTO			ATENDER LLAMADA TELEFÓNICA CONVERSAR POR WHATSAPP EN EL MOMENTO DE RECIBIR PRESENTACIONES O RECOMENDACIONES FIRMAR CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON CLIENTE RECIBIR LLAMADA TELEFÓNICA			RECIBIR ASIGNACIÓN DE USUARIO Y NIVEL DE SUBSCRIPCIÓN ACCESO A PLATAFORMA DE E-LEARNING PARA PRIMER CURSO GRATUITO DE USO DEL ECOSISTEMA Y APLICACIONES BASE PRIMER ACCESO A APLICACIONES OPERATIVAS DEL ECOSISTEMA			REVISAR Y LEER EL E-MAIL O MEMORIA EN GRUPOS DE WHATSAPP USAR EL LINK DE CONTACTO RESPONDER LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN		
Acciones visibles del empleado / puntos de contacto visibles	USAR E-MAIL DE CONTACTO (PLATAFORMA DE CONTACTO) PARA PROSPECTOS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA Y SUBMITIR DATOS DE CONTACTO			SE REALIZA LLAMADA TELEFÓNICA PARA ESTABLECER CONTACTO CON CLIENTE POTENCIAL SE CONCIERTA UNA O VARIAS REUNIONES PARA DEMOSTRACIONES DEL ECOSISTEMA Y MÓDULO DE NEGOCIOS SE EMITE CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON CLIENTE PARA PRIMER CURSO			ACOMPAÑAMIENTO EN INSTALACIÓN DE APLICACIONES OPERATIVAS DEL ECOSISTEMA ACOMPAÑAMIENTO EN ACCESO A PLATAFORMA DE E-LEARNING PARA PRIMER CURSO GRATUITO DE USO DEL ECOSISTEMA Y APLICACIONES BASE ACOMPAÑAMIENTO EN PRIMER ACCESO A APLICACIONES OPERATIVAS DEL ECOSISTEMA			CONTACTO DE ACOMPAÑAMIENTO OPERATIVO ECOSISTEMA		
Acciones tras bastidores / Acciones invisibles del empleado	SE REALIZA ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROVENIENTE DE LOS PROSPECTOS SE DA PASO A LA FASE DE CONTACTO PARA PRE-SEÑALES (CONTENIDO E-MAIL, MEMORIAS EN GRUPOS DE WHATSAPP)			REGISTRO Y GENERACIÓN DE USUARIO NOTIFICACIÓN EN MOMENTO DE RECEPCIÓN CON CLIENTE POTENCIAL REALIZACIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES POTENCIALES PREPARAR CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON CLIENTE			GENERACIÓN DE USUARIO Y NIVEL DE SUBSCRIPCIÓN			DESPACHO Y ENVÍO DE CORREO ELECTRÓNICO APLICACIONES Y SERVICIOS (CLUB) GESTIÓN DE PLATAFORMA WEB E-LEARNING GENERACIÓN DE CURSOS PARA MOBILE Y CONTENIDO PARA WEB		
Procesos de soporte	DESARROLLO DE CAMPAÑA DE MARKETING PARA E-MAIL, WHATSAPP Y WEB	USO DE PLATAFORMA DE CONTACTO PARA PROSPECTOS	DESARROLLO DE ENCUESTA	ELABORACIÓN Y REVISIÓN DE MÓDULO DE CONTACTO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON CLIENTE POTENCIAL	CONTENIDO Y SUBSCRIPCIÓN DE AGENDA DE REUNIONES CON CLIENTE POTENCIAL	CONTENIDO Y SUBSCRIPCIÓN DE MÓDULO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS	MANTENIMIENTO DE USUARIO APLICACIONES Y SERVICIOS (CLUB)	GESTIÓN DE PLATAFORMA WEB	DESARROLLO DE CURSOS PARA MOBILE Y CONTENIDO PARA WEB	MANTENIMIENTO DE USUARIO APLICACIONES Y SERVICIOS (CLUB)	GESTIÓN DE PLATAFORMA WEB	DESARROLLO DE CURSOS PARA MOBILE Y CONTENIDO PARA WEB
Oportunidades & Perspectivas	EL CONTACTO CON PROSPECTOS GENERARÁ UN FLUJO DE CLIENTES POTENCIALES QUE PASARÁN A LA SIGUIENTE FASE ADEMAS EL INTERÉS GENERADO EN LOS PROSPECTOS PARA SUBMITIR AL ALGORITMO DE LA CAMPAÑA DE MARKETING Y POSIBLES CAMBIOS DE ESTRATEGIA			EL CONTACTO CON CLIENTES POTENCIALES GENERARÁ CONTRATOS DE SERVICIOS QUE PASARÁN A LA SIGUIENTE FASE MEDIR LA CONVERSIÓN DE PROSPECTOS A CLIENTE FINAL PARA SUBMITIR AL ALGORITMO DE LA CAMPAÑA DE MARKETING Y POSIBLES CAMBIOS DE ESTRATEGIA			EL ACOMPAÑAMIENTO EN EL MOMENTO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BUSCA FACILITAR LA ADOPCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL ECOSISTEMA PARA EL CLIENTE FINAL MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL MOMENTO DEL PRIMER ACCESO A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO			EL ACOMPAÑAMIENTO DURANTE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BUSCA MANTENER LA RELACIÓN CON EL CLIENTE PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA MEJORAR EL NIVEL DE SUBSCRIPCIÓN Y OFERTAS NUEVOS SERVICIOS MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DURANTE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		

Figura 22. Blueprint para nuevo modelo de negocio basado en tecnologías integradas en ecosistema convergente.



**Diseño y construcción del modelo Eisenhower.**

Es imprescindible determinar la urgencia e importancia de las tareas a realizar para la ejecución y despliegue del proyecto de innovación, para ello utilizamos la matriz de prioridades de Eisenhower ya que es una herramienta simple pero a la vez muy poderosa con la que podemos establecer la prioridad con las que tienen que ejecutarse las tareas pendientes, esta herramienta nos permite inclusive determinar aquellas tareas que deberán atenderse de manera inmediata, aquellas que se pueden agendar para ser realizadas con posterioridad, también podremos determinar aquellas tareas que podamos delegar a terceros para su ejecución, así como también podremos evaluar otras que debido a su baja importancia o urgencia se puedan posponer o no realizar.

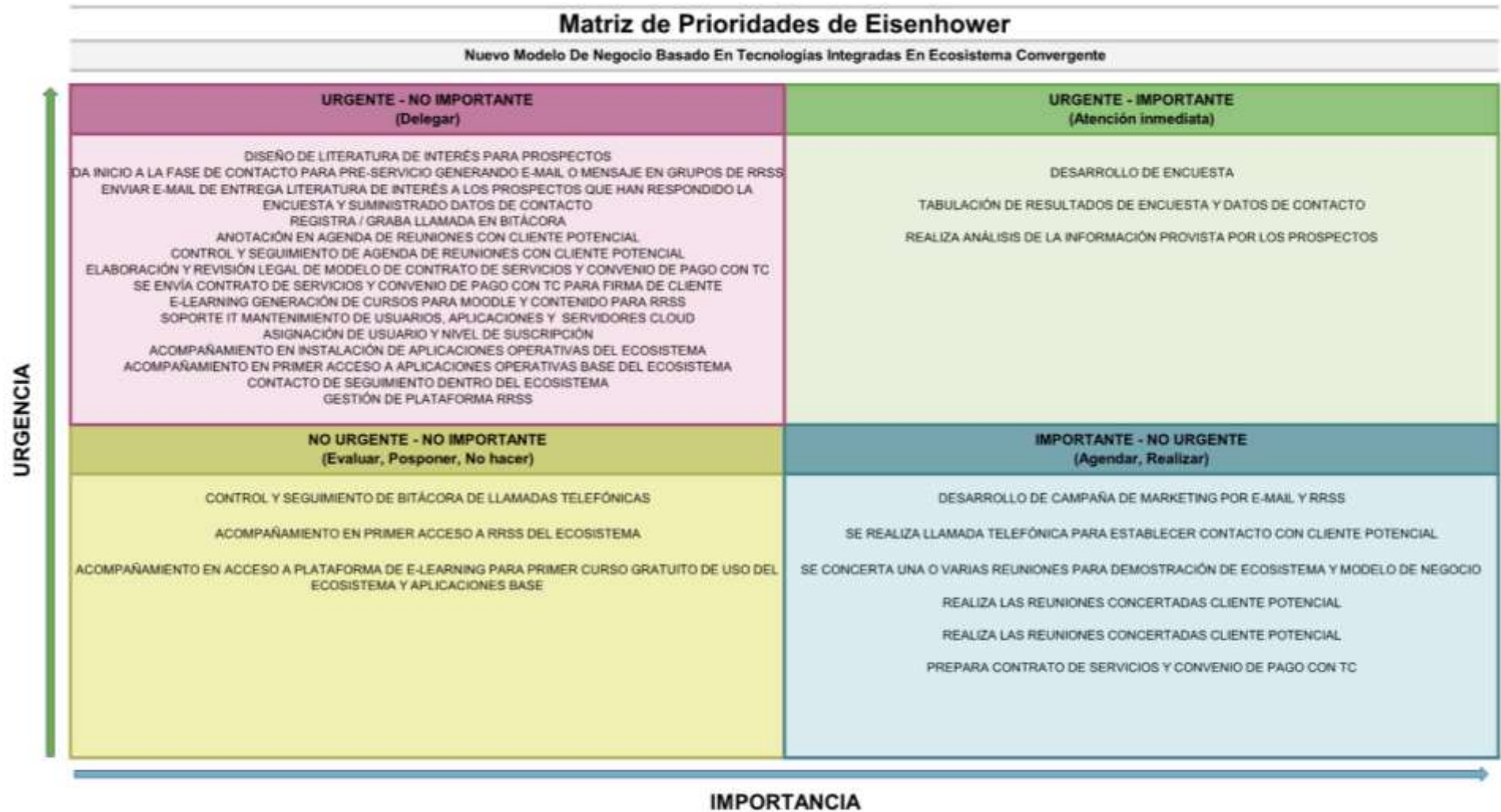


Figura 23. Matriz de prioridades de Eisenhower.

### **Diseño y construcción del modelo Kanban.**

Jiménez (2019) enumera los elementos que deben de estar presentes en el desarrollo de la herramienta Kanban para que esta funcione con eficiencia:

Visualizar el flujo de trabajo.

Para este trabajo es necesario utilizar un panel con tarjetas en donde se detallan todas las tareas del proceso y se indica cada una de sus fases por medio de columnas.

Limitar el trabajo en curso.

Es de suma importancia limitar el Work In Progress (WIP) que se permita tarea que se empiece sea finalizada esto es principio básico que permite el funcionamiento del método Kanban.

Gestión del flujo.

El control del proceso se lo debe realizar en todo momento para constatar que todo funciona adecuadamente en caso de existir algún tipo de problema lo correcto es solucionarlo lo antes posible.

Dejar claras las reglas del proceso.

El conocimiento del proceso por cada integrante es de suma importancia, de esta manera se garantiza que cada uno sepa cómo ejecutar su trabajo y entiendan los alcances y especificaciones de cada una de las fases del proceso.

Mejora en equipo.

El aporte de cada miembro del equipo contribuye al mejoramiento constante el proceso.

La gestación del modelo del Kanban del proyecto de innovación se presenta de la siguiente forma:

Tablero Kanban del Nuevo Modelo De Negocio Basado En Tecnologías Integradas En Ecosistema Convergente						
Cliente:	Profesionales Contables, Emprendedores y emprendedoras	Escenario:	Se plantea un escenario en donde existe previamente una infraestructura necesaria para el cumplimiento de los procesos detallados		Versión N°	00001
Requerimientos	POR INICIAR	EN EJECUCIÓN			FINALIZADAS	
		DESARROLLO	VERIFICACIÓN	DESPLIEGUE		
DESARROLLO DE CAMPAÑA DE MARKETING POR E-MAIL Y RRSS						
DISEÑO DE LITERATURA DE INTERÉS PARA PROSPECTOS						
DESARROLLO DE ENCUESTA						
DA INICIO A LA FASE DE CONTACTO PARA PRE-SERVICIO GENERANDO E-MAIL O MENSAJE EN GRUPOS DE RRSS						
TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA Y DATOS DE CONTACTO						
REALIZA ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROVISTA POR LOS PROSPECTOS						
ENVIAR E-MAIL DE ENTREGA LITERATURA DE INTERES A LOS PROSPECTOS QUE HAN RESPONDIDO LA ENCUESTA Y SUMNISTRADO DATOS DE CONTACTO						
SE REALIZA LLAMADA TELEFÓNICA PARA ESTABLECER CONTACTO CON CLIENTE POTENCIAL						
REGISTRA / GRABA LLAMADA EN BITÁCORA						
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE BITÁCORA DE LLAMADAS TELEFÓNICAS						
SE CONCERTA UNA O VARIAS REUNIONES PARA DEMOSTRACIÓN DE ECOSISTEMA Y MODELO DE NEGOCIO						
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE AGENDA DE REUNIONES CON CLIENTE POTENCIAL						
ANOTACIÓN EN AGENDA DE REUNIONES CON CLIENTE POTENCIAL						
REALIZA LAS REUNIONES CONCERTADAS CLIENTE POTENCIAL						
ELABORACIÓN Y REVISIÓN LEGAL DE MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON TC						
PREPARA CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON TC						
SE ENVÍA CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON TC PARA FIRMA DE CLIENTE						
E-LEARNING GENERACIÓN DE CURSOS PARA MOODLE Y CONTENIDO PARA RRSS						
SOPORTE IT MANTENIMIENTO DE USUARIOS, APLICACIONES Y SERVIDORES CLOUD						
ASIGNACIÓN DE USUARIO Y NIVEL DE SUSCRIPCIÓN						
ACOMPANAMIENTO EN INSTALACIÓN DE APLICACIONES OPERATIVAS DEL ECOSISTEMA						
ACOMPANAMIENTO EN ACCESO A PLATAFORMA DE E-LEARNING PARA PRIMER CURSO GRATUITO DE USO DEL ECOSISTEMA Y APLICACIONES BASE						
ACOMPANAMIENTO EN PRIMER ACCESO A RRSS DEL ECOSISTEMA						
ACOMPANAMIENTO EN PRIMER ACCESO A APLICACIONES OPERATIVAS BASE DEL ECOSISTEMA						
CONTACTO DE SEGUIMIENTO DENTRO DEL ECOSISTEMA						
GESTIÓN DE PLATAFORMA RRSS						

Figura 24. Tablero Kanban para nuevo modelo de negocio basado en tecnologías integradas en ecosistema convergente.

**Funnel Tecnología base aplicada en la Cadena de Valor.**

El entendimiento y análisis de los procesos empresariales que conforman la cadena de valor y la aplicación de tecnologías dentro de cada uno de ellos nos permitirá desarrollar la ventaja competitiva planteada por el modelo de negocio, generando valor agregado en cada una de sus fases y procesos.

## Cadena de valor



Figura 25. Funnel Tecnología base aplicada en la cadena de valor.

Adaptado de: "Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II" por C. Dávila, 2021 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)

**Estrategia comunicacional entidades (producto-servicio-proceso).**

Como parte de la estrategia comunicacional hacia nuestro mercado objetivo se han desarrollado tres perfiles de buyer persona que se constituyen como el arquetipo de nuestros clientes ideales, adicionalmente se han establecido varias herramientas orientadas a la captación información que nos permitirá validar el modelo de negocio, así como la generación de leads que posteriormente podrían convertirse en clientes potenciales de nuestro ecosistema.

Perfiles de Buyer Persona.

## Perfil Contador.


PERFIL	CONTADOR	
NOMBRE	PATRICIA	
PROFESIÓN	CONTADOR	
DATOS DEMOGRÁFICOS		
EDAD	25-34	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Título Profesional	
NEGOCIO		
INDUSTRIA	Servicios Profesionales, Finanzas, Consultoría	
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Trabajador independiente	
TRAYECTORIA PROFESIONAL		
PUESTO	Contadora	
SU SUPERIOR ES	Ella mismo	
SU TRABAJO DE MIDE EN FUNCIÓN DE	Generación de ingresos Cumplimiento de objetivos Engagement con su cliente	
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO		
METAS U OBJETIVOS	Generación de ingresos Abrirse paso en el campo profesional Obtener herramientas que faciliten su trabajo Contribuir a la reactivación económica del país	
MAYORES DESAFÍOS, DIFICULTADES PRINCIPALES (DOLORES)	Resolución de problemas y toma de decisiones Falta de organización Recursos escasos Relaciones y comunicaciones con el cliente Competencia profesional desleal, el exceso de oferta genera baja indiscriminada de honorarios Clientes que no valoran el trabajo operativo Falta de apoyo de los gremios profesionales Los sistemas contables y de gestión de negocios y sistemas ERP suelen ser costosos y los clientes no siempre están dispuestos a pagar Alto costo de cursos de capacitación	
RESPONSABILIDADES	Toma de decisiones Generación de ingresos Publicidad Control de Flujos y de operación del negocio Registrar contablemente toda la operación del negocio de sus clientes Emitir los EEEF'S e informes de gestión de sus clientes Asesorar a sus clientes	
NECESIDADES		
HERRAMIENTAS QUE NECESITA PARA TRABAJAR	Sistema contable y de Gestión Micro Pyme (en función del tamaño de sus clientes) Sistema contable y de Gestión de negocio Pyme (en función del tamaño de sus clientes) Sistema ERP de gestión empresarial (en función del tamaño de sus clientes) Software de facturación TPV Software de creación de informes Software de Business Intelligence Servicios de almacenamiento en la nube Programas de ofimática para procesamiento de texto, hojas de calculo, presentaciones, etc.	
CANALES DE COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES Y OTRAS EMPRESAS	Teléfono Correo electrónico Redes sociales Mensajes de Texto En persona	
SERVICIOS QUE REQUIERE PARA SU NEGOCIO	Actualización legal Actualización tributaria Consultoría Contable, Financiera, Tributaria, Societaria y de Innovación	
OTRAS NECESIDADES	Desarrollo profesional Vincularse con una comunidad de contadores que le permita compartir dudas, experiencias y consultas técnicas Asesores de confianza que contribuyan al cumplimiento de sus metas	
HÁBITOS DE CONSUMO		
OBTIENE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE	Capacitaciones Conferencias Relación directa con sus clientes Referidos	
REDES SOCIALES	Redes sociales Instagram Tweeter Linkedin WhatsApp	

Figura 26. Perfil de buyer persona “Contador”.



## Perfil Empresario.


PERFIL	EMPRESARIO	
NOMBRE	XAVIER	
PROFESIÓN	EMPRESARIO	
DATOS DEMOGRÁFICOS		
EDAD	35-44	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Maestría	
NEGOCIO		
INDUSTRIA	Comercio y Servicios	
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Entre 11 y 50 empleados	
TRAYECTORIA PROFESIONAL		
PUESTO	Gerente	
SU SUPERIOR ES	Junta General de Socios	
SU TRABAJO DE MIDE EN FUNCIÓN DE	Generación de ingresos Cumplimiento de objetivos Engagement con su cliente Productividad del equipo	
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO		
METAS U OBJETIVOS	Generación de ingresos Mejorar la gestión de su empresa Obtener herramientas que faciliten su trabajo Contribuir a la reactivación económica del país	
MAYORES DESAFÍOS, DIFICULTADES PRINCIPALES (DOLORES)	Resolución de problemas y toma de decisiones Falta de organización Recursos escasos Problemas de comunicación interna Relaciones y comunicaciones con el cliente Falta de compromiso y baja moral del empleado Falta de asesores de confianza que contribuyan al cumplimiento de sus metas Los sistemas de gestión de negocios y sistemas ERP suelen ser costosos Alto costo de cursos de capacitación	
RESPONSABILIDADES	Toma de decisiones Gestión de talento humano Generación de ingresos Publicidad Control de Flujos y de operación del negocio Asegurar recursos para el cumplimiento de su objeto social Asegurar el registro de toda la operación del negocio Revisar los EEEF'S e informes de gestión	
NECESIDADES		
HERRAMIENTAS QUE NECESITA PARA TRABAJAR	Sistema de Gestión de negocio (Pyme) Sistema ERP de gestión empresarial (cuando su negocio crezca) Software de facturación TPV Software de creación de informes Software de Business Intelligence Software de CRM Servicios de almacenamiento en la nube Programas de ofimática para procesamiento de texto, hojas de calculo, presentaciones, etc.	
CANALES DE COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES Y OTRAS EMPRESAS	Teléfono Correo electrónico Redes sociales Mensajes de Texto En persona	
SERVICIOS QUE REQUIERE PARA SU NEGOCIO	Outsourcing Contable Servicio de Auditoría Actualización legal Actualización tributaria Consultoría Contable, Financiera, Tributaria, Societaria y de Innovación	
OTRAS NECESIDADES	Desarrollo profesional Información precisa para la toma de decisiones Vincularse con una comunidad de empresarios que le permita compartir dudas y experiencias Asesores de confianza que contribuyan al cumplimiento de sus metas	
HÁBITOS DE CONSUMO		
OBTIENE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE	Capacitaciones Conferencias Relación directa con sus clientes Referidos	
REDES SOCIALES	Redes sociales Instagram Tweeter Linkedin WhatsApp	

Figura 27. Perfil de buyer persona “Empresario”.

## Perfil Emprendedor.

PERFIL	EMPRENDEDOR
NOMBRE	MIGUEL
PROFESIÓN	EMPRENDEDOR
DATOS DEMOGRÁFICOS	
EDAD	25-34
NIVEL DE EDUCACIÓN	Título Profesional
NEGOCIO	
INDUSTRIA	Comercio, Servicios Profesionales
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Trabajador independiente
TRAYECTORIA PROFESIONAL	
PUESTO	Emprendedor
SU SUPERIOR ES	El mismo
SU TRABAJO DE MIDE EN FUNCIÓN DE	Generación de ingresos Cumplimiento de objetivos Engagement con su cliente
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	
METAS U OBJETIVOS	Generación de ingresos Cristalizar su proyecto Obtener herramientas que faciliten su trabajo Contribuir a la reactivación económica del país
MAYORES DESAFÍOS, DIFICULTADES PRINCIPALES (DOLORES)	Resolución de problemas y toma de decisiones Falta de organización Recursos escasos Problemas de comunicación interna Relaciones y comunicaciones con el cliente Falta de asesores de confianza que contribuyan al cumplimiento de sus metas Los sistemas de gestión de negocios suelen ser costosos Alto costo de cursos de capacitación
RESPONSABILIDADES	Toma de decisiones Generación de ingresos Publicidad Control de Flujos y de operación del negocio Asegurar recursos para el cumplimiento de su objeto social Asegurar el registro de toda la operación del negocio Revisar informes de gestión
NECESIDADES	
HERRAMIENTAS QUE NECESITA PARA TRABAJAR	Sistema de Gestión de negocio (Micro Pyme para iniciar su negocio) Sistema de Gestión de negocio (Pyme cuando su negocio crezca) Software de facturación TPV Software de creación de informes Servicios de almacenamiento en la nube Programas de ofimática para procesamiento de texto, hojas de calculo, presentaciones, etc.
CANALES DE COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES Y OTRAS EMPRESAS	Teléfono Correo electrónico Redes sociales Mensajes de Texto En persona
SERVICIOS QUE REQUIERE PARA SU NEGOCIO	Outsourcing Contable Actualización legal Actualización tributaria Consultoría Contable, Financiera, Tributaria, Societaria y de Innovación
OTRAS NECESIDADES	Desarrollo profesional Información precisa para la toma de decisiones Vincularse con una comunidad de emprendedores que le permita compartir dudas y experiencias Asesores de confianza que contribuyan al cumplimiento de sus metas
HÁBITOS DE CONSUMO	
OBTIENE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE	Capacitaciones Conferencias Relación directa con sus clientes Referidos
REDES SOCIALES	Facebook Instagram Tweeter Linkedin WhatsApp



Figura 28. Perfil de buyer persona “Emprendedor”.

Encuesta.

La realización de la encuesta nos permitirá validar la propuesta de valor de nuestro nuevo modelo de negocio y su ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y suscripción “TRUSTED-NETWORK”.

**Herramienta seleccionada: Encuestas de Google Forms**

**Encuesta para validar la propuesta de valor de nuestro nuevo modelo de negocio "TRUSTED-NETWORK"**

Hola,

Muchas gracias por darnos tu atención, no te quitaremos más de cinco minutos de tu tiempo

Necesitamos de tu ayuda contestando las siguientes preguntas que nos ayudarán a validar la propuesta de valor de nuestro nuevo modelo de negocio "TRUSTED-NETWORK".

Valoramos mucho tu participación y en agradecimiento por tu tiempo brindado sortearemos suscripciones a la plataforma entre todos los participantes.

**Correo\***

Correo válido

**Enviar formulario**

Reservar correo

Enviar a través de

Enviar por correo

Para

Asunto

Destinatario para validar la propuesta de valor de nuestro nuevo modelo de negocio "TR"

Notas

Le ha invitado a que responda su formulario

Incluir formulario en el correo electrónico

[Añadir colaboración](#) Cancelar Enviar

Figura 29. Herramienta seleccionada: Encuestas de Google Forms.

### ***Preguntas planteadas.***

¿Con qué perfil te relacionas mejor? \*

Contador

Empresario

Emprendedor

**Video presentación Trusted-Network**

En base a tu selección anterior por favor, echa un vistazo al video que se ajuste al perfil seleccionado antes de iniciar con la encuesta.

Figura 30. Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 1/5). Tomado de “Google Docs” por F. Chávez, 2021 (<https://forms.gle/wcGgvWEv2N5Whzv96>)

## Trusted-Network para Contadores



## Trusted-Network para Empresarios



## Trusted-Network para Emprendedores



*Figura 31.* Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 2/5).  
Tomado de “Google Docs” por F. Chávez, 2021  
(<https://forms.gle/wcGgvWEv2N5Whzv96>)

Preguntas

Asegúrate de haber visto uno de los videos de arriba antes de seguir.

¿En qué grupo clasificarías a tu negocio? \*

Empresa Grande

Empresa Mediana

Empresa Pequeña (PYME)

Pequeño emprendimiento (Micro PYME)

Profesional Independiente

Otro (Describir)

¿Consideras que la solución ofrecida en el video es clara, aportaría beneficios para ti y estarías dispuesto a probarla? \*

Si

No

*Figura 32.* Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 3/5).  
Tomado de “*Google Docs*” por F. Chávez, 2021  
(<https://forms.gle/wcGgvWEv2N5Whzv96>)

¿Participarías en una red social independiente con un enfoque centralizado en dar apoyo a emprendedores, empresarios y profesionales en Ecuador? \*

Si

No

¿Alguna vez has utilizado alguna plataforma de E-learning para capacitarte? \*

Si

No

⋮

¿Has considerado hacer uso de alguna plataforma tecnológica en el internet (Cloud) para gestionar operativamente tus negocios o proyectos? \*

Si

No

¿Alguna vez has utilizado aplicaciones empresariales bajo el modelo Software as a Service (SAAS)? \*

Si

No

¿Te suscribirías al ecosistema de "TRUSTED-NETWORK" para obtener acceso a todos los beneficios de nuestra plataforma tecnológica? \*

Si

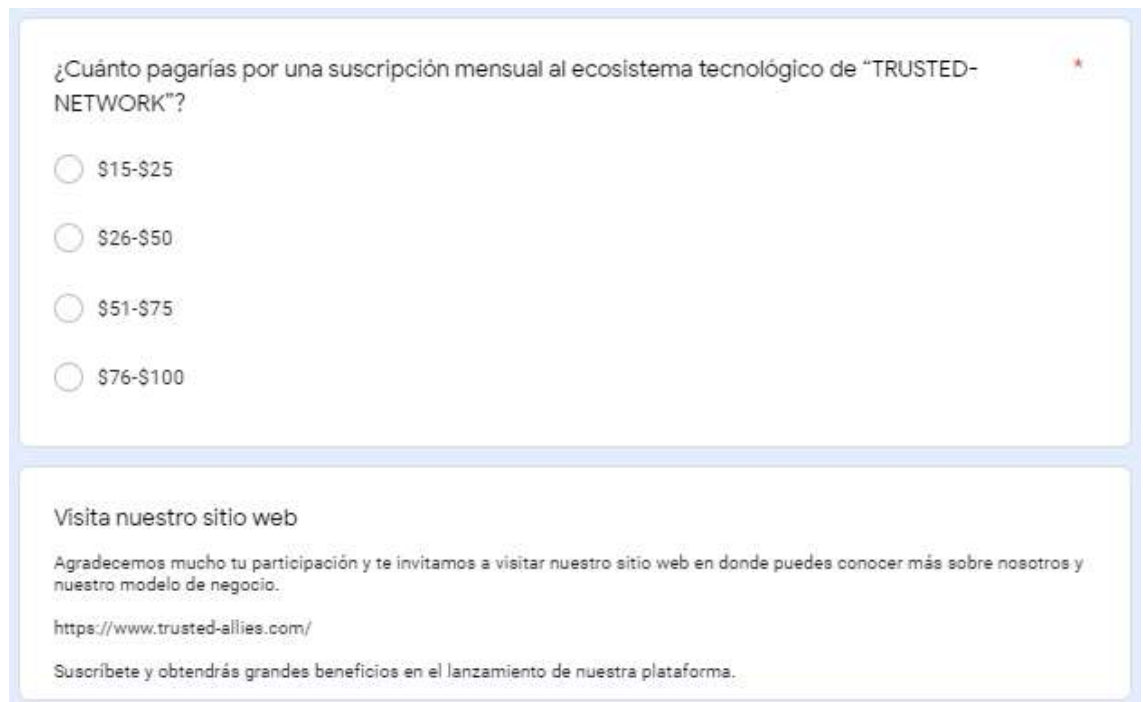
No

¿De qué forma preferirías pagar por contar con toda la infraestructura del ecosistema tecnológico de "TRUSTED-NETWORK"? \*

Pagos mensuales

Un solo pago total

Figura 33. Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 4/5).  
Tomado de "Google Docs" por F. Chávez, 2021  
(<https://forms.gle/wcGgvWEv2N5Whzv96>)



¿Cuánto pagarías por una suscripción mensual al ecosistema tecnológico de “TRUSTED-NETWORK”?

\$15-\$25

\$26-\$50

\$51-\$75

\$76-\$100

---

Visita nuestro sitio web

Agradecemos mucho tu participación y te invitamos a visitar nuestro sitio web en donde puedes conocer más sobre nosotros y nuestro modelo de negocio.

<https://www.trusted-allies.com/>

Suscríbete y obtendrás grandes beneficios en el lanzamiento de nuestra plataforma.

*Figura 34.* Encuesta para validar propuesta de valor (Parte 5/5).  
Tomado de “*Google Docs*” por F. Chávez, 2021  
(<https://forms.gle/wcGgvWEv2N5Whzv96>)

### ***Tamaño de la población.***

Para determinar el tamaño de la población del mercado objetivo del estudio nos centraremos en las “empresas pequeñas” y las “microempresas” ubicadas en el cantón Quito de la provincia de Pichincha, de tal forma obtenemos una población de 82.178 empresas.

**Cruce de variables del Directorio de Empresas y Establecimientos - DIEE 2019**

Provincia(s): Pichincha; Cantón(es): Quito; Sector(es): [G] Comercio y [S] Otros servicios

**Número de empresas por Sector económico y Tamaño de empresa**

Fuente: Directorio de Empresas 2019.

		Pequeña empresa	Microem..	Mediana empresa ..	Mediana empresa ..	Grande empresa
2019	Comercio	5.057	51.330	647	823	506
	Servicios	388	25.403	21	35	9
<b>Total</b>		<b>5.445</b>	<b>76.733</b>	<b>668</b>	<b>858</b>	<b>515</b>

*Figura 35.* Empresas por sector económico y tamaño ubicadas en el cantón Quito de la provincia de Pichincha.  
Tomado de "Directorio de Empresas y Establecimientos 2019". por INEC, 2020 (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>)

### ***Tamaño de la muestra.***

Para determinar el tamaño de la muestra se ha establecido un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, de esta manera hemos obtenido un tamaño de la muestra de 383 encuestas a realizar.

Tamaño de la población      Nivel de confianza (%)      Margen de error (%)

82178      95      5

Tamaño de la muestra

**383**

*Figura 36.* Tamaño de la muestra.  
Tomado de "Calculadora del tamaño de muestra". por SurveyMonkey, 2021 (<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>)



Valoración por simuladores de los modelos de negocios.

La valoración del modelo de negocio a través de simuladores nos permitirá medir la aceptación del cliente del producto / servicio ofertados, para ello se han seleccionado las herramientas “Landing Page” y “Prueba de humo”.

## Valoración por simuladores de los modelos de negocios

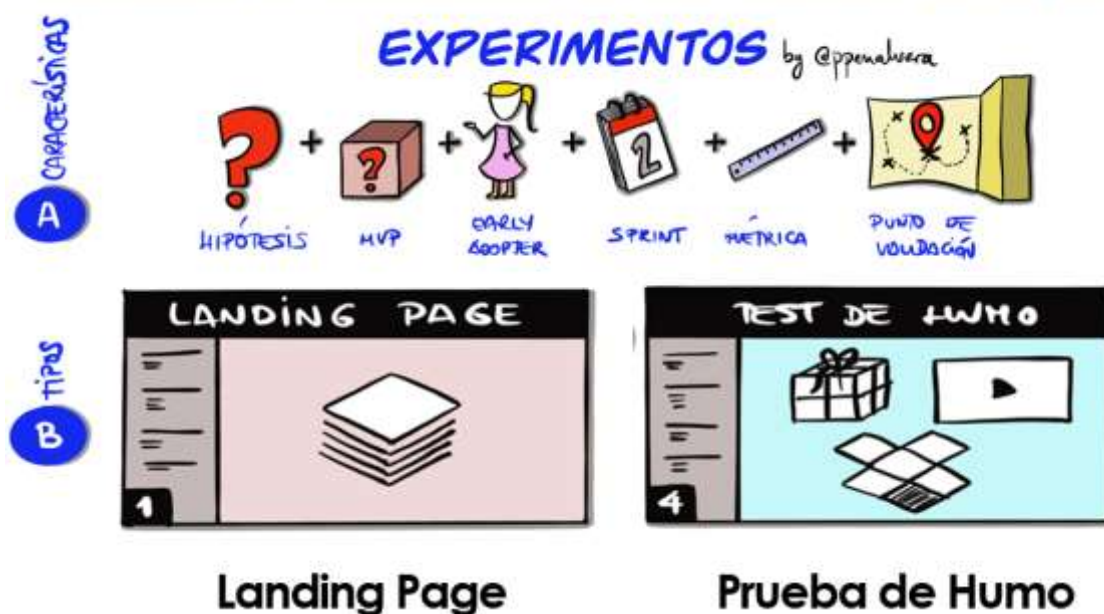


Figura 37. Valoración por simuladores de los modelos de negocios.  
 Adaptado de: “Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II” por C. Dávila, 2021  
 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>)  
**Landing page.**

Posterior a la aplicación de la encuesta se espera redireccionar a los clientes potenciales para convertirlos en leads, incitándoles a suscribirse en nuestra landing page por medio del formulario de contacto establecido para el efecto.



*Figura 38.* Landing Page.

Tomado de “Trusted Network” por Trusted-Allies Cia.Ltda., 2021  
(<https://www.trusted-allies.com/>)

### ***Online videos.***

En el formulario de encuesta se han incluido videos explicativos del modelo de negocio para cada uno de los perfiles de buyer persona definidos, dichos videos contienen el storytelling de cada perfil en donde se muestran sus dolores y necesidades en busca de empatizar con nuestro mercado objetivo para presentar soluciones por medio del prototipo de las herramientas incluidas en el ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y suscripción lo que refuerza nuestra propuesta de valor y a su vez nos permitirá realizar la prueba de humo.



*Figura 39.* Video Prueba de humo “Trusted Network para Contadores”.  
Tomado de “Video de YouTube” por F. Chávez, 2021  
(<https://youtu.be/fNWXwHrFJC8>)



*Figura 40.* Video Prueba de humo “Trusted Network para Empresarios”.  
Tomado de “Video de YouTube” por F. Chávez, 2021  
([https://youtu.be/yJi1I9\\_d\\_DE](https://youtu.be/yJi1I9_d_DE))



*Figura 41. Video Prueba de humo “Trusted Network para Emprendedores”. Tomado de “Video de YouTube” por F. Chávez, 2021 ([https://youtu.be/Is\\_78xrhJP4](https://youtu.be/Is_78xrhJP4))*

E-mail marketing,

El email marketing es una excelente herramienta para comunicarnos con los clientes potenciales y poner a su disposición nuestra propuesta de valor por lo que utilizaremos esta herramienta con el objetivo de realizar la encuesta que nos permitirá validar la propuesta de valor de nuestro nuevo modelo de negocio y su ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y suscripción “TRUSTED-NETWORK”.

Engagement en redes sociales perfiladas.

Como parte de la estrategia comunicacional en la actualidad es obligatorio el uso de las redes sociales más conocidas como son Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn entre otras, con el objetivo de interactuar con sus usuarios y generar leads que posteriormente se convertirán en clientes, en adición a estas redes sociales debemos incluir la red social propia incluida dentro del ecosistema tecnológico

convergente basado en RRSS, SAAS y suscripción “TRUSTED-NETWORK” mismo que a pesar de tener un enfoque orientado a los suscriptores de la plataforma hará uso de las publicaciones realizadas en otras redes sociales para mantener el engagement de la comunidad de suscriptores.



Figura 42. Engagement redes sociales perfiladas.



Figura 43. Red social Trusted-Network.

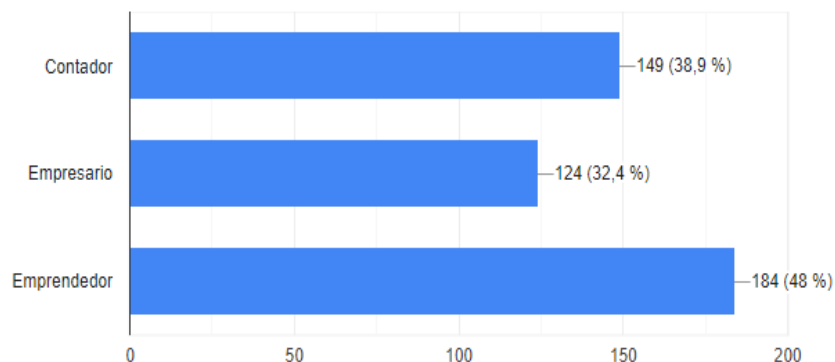


### Resumen del modelo de gestación.

Como resultado de la fase de investigación y el uso de varias herramientas entre las que podemos contar:

- Mapas de empatía
- Entrevistas
- Encuestas digitales
- Prueba de humo
- Sondeos de opinión

Hemos podido determinar con que perfiles se relaciona mejor nuestro mercado objetivo, mismo que está conformado por emprendedores, contadores y empresarios.



*Figura 44.* Relación con perfiles según percepción del cliente potencial.

También hemos obtenido respuestas a varias interrogantes que han sido respondidas durante la investigación al respecto de nuestro público objetivo, lo que piensa y siente, lo que oye, lo que ve en su entorno, lo que dice y hace, de esta forma podemos entender mejor cuáles son sus esfuerzos, sus miedos frustraciones y como mide sus resultados, lo que a su vez nos ha permitido evolucionar nuestra ventaja competitiva y nuestra propuesta de valor; otros insights obtenidos a partir de la investigación son los siguientes:

Existe principalmente un 34,2% de profesionales independientes, 30% de Micro Pymes, 25.6% de Pymes, 19.8% son empresas medianas y apenas un 2.9% son empresas grandes.

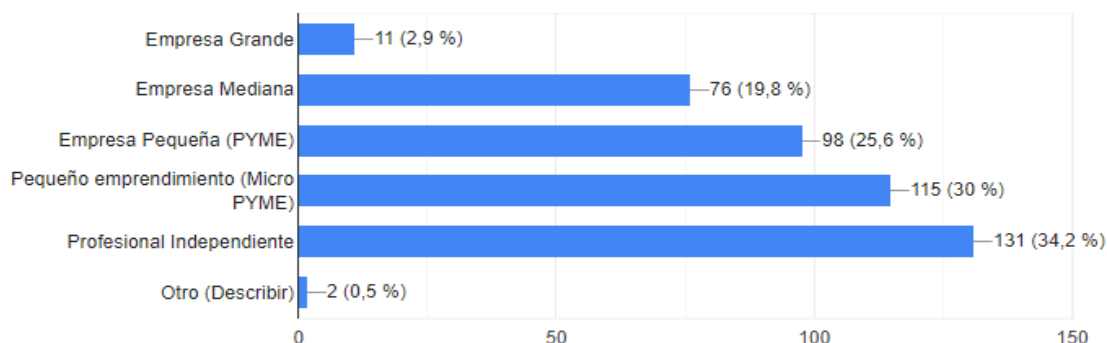


Figura 45. Clasificación de negocios según percepción del cliente potencial.

Hemos confirmado que un 89% de los encuestados estarían dispuestos a probar la solución ofrecida.

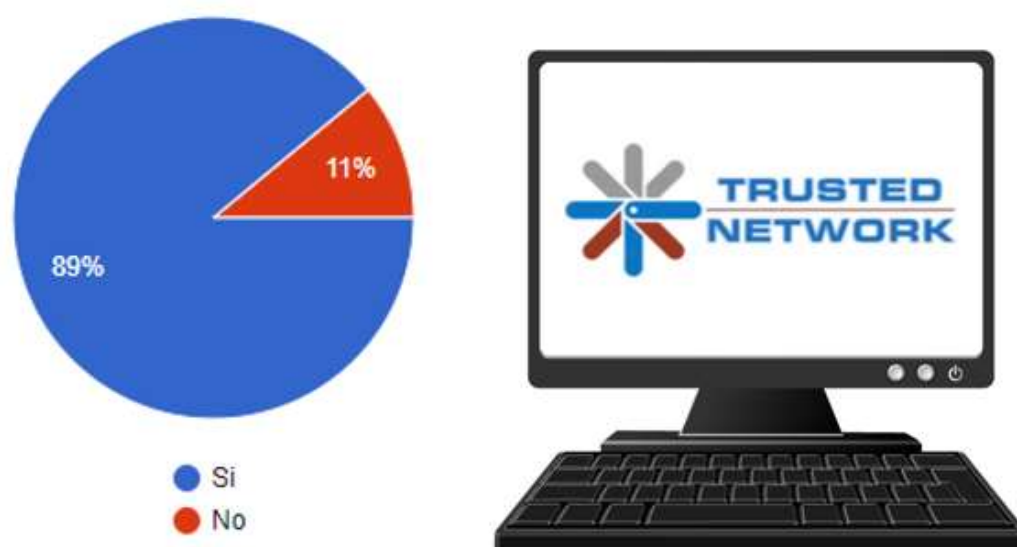


Figura 46. Encuestados dispuestos a probar solución.

Un 59.5% de los encuestados, no conocen o no han utilizado aplicaciones empresariales bajo el modelo Software as a Service, lo que plantea un océano azul de posibilidades para la generación de nuevos mercados para la empresa.

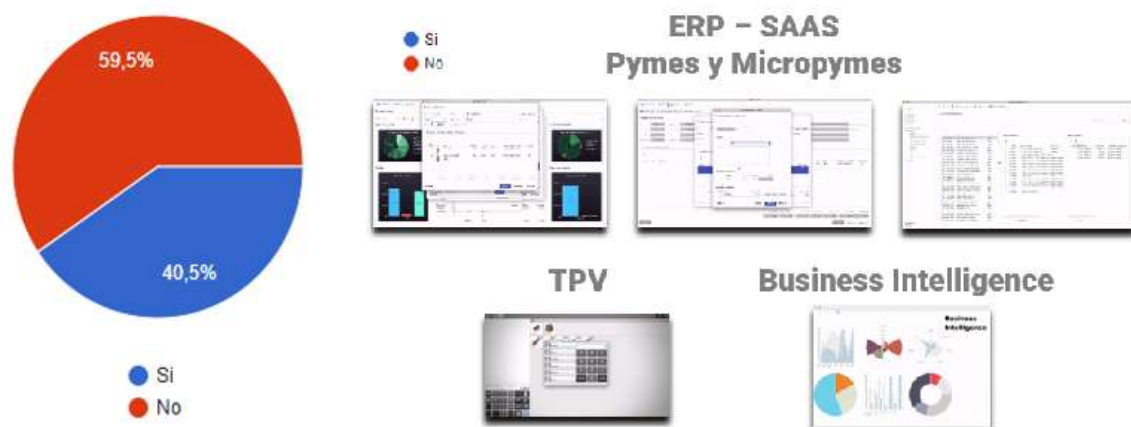


Figura 47. Uso de aplicaciones bajo modelo SaaS.

El 84,9% participarían en una red social independiente centralizada en apoyar a emprendedores, empresarios y profesionales en Ecuador.



Figura 48. Intención de participación en red social independiente.

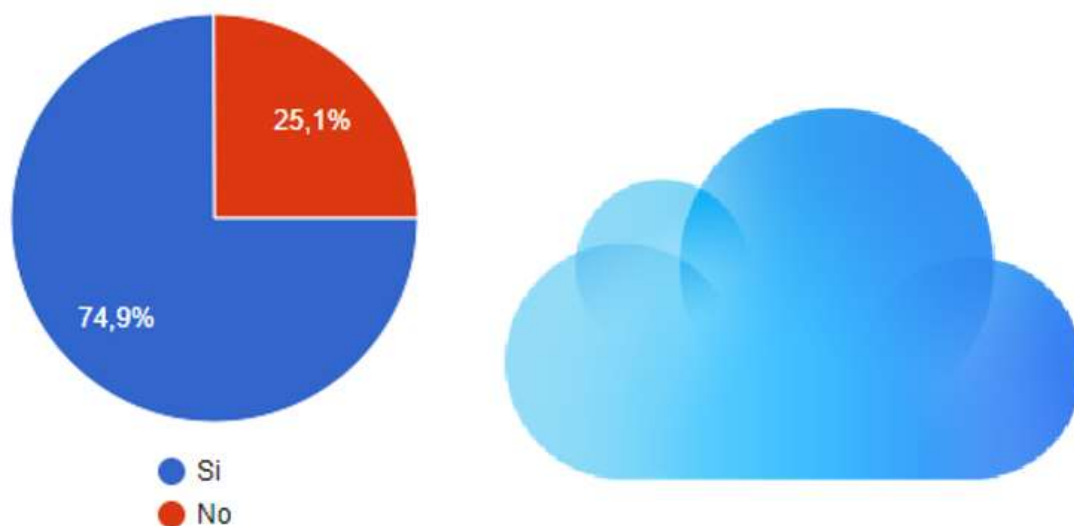
El 76,2% de los encuestados ha utilizado plataformas de E-learning para capacitarse y muestran interés en este componente de la plataforma.





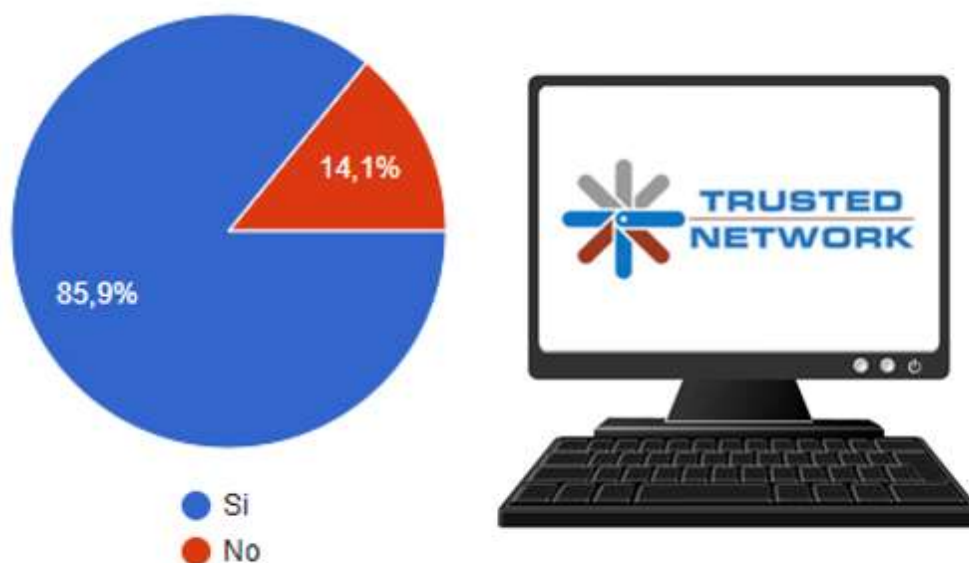
*Figura 49.* Uso de plataformas de E-learning.

El 74.9% han considerado el uso de una plataforma Cloud para gestionar sus negocios o proyectos.



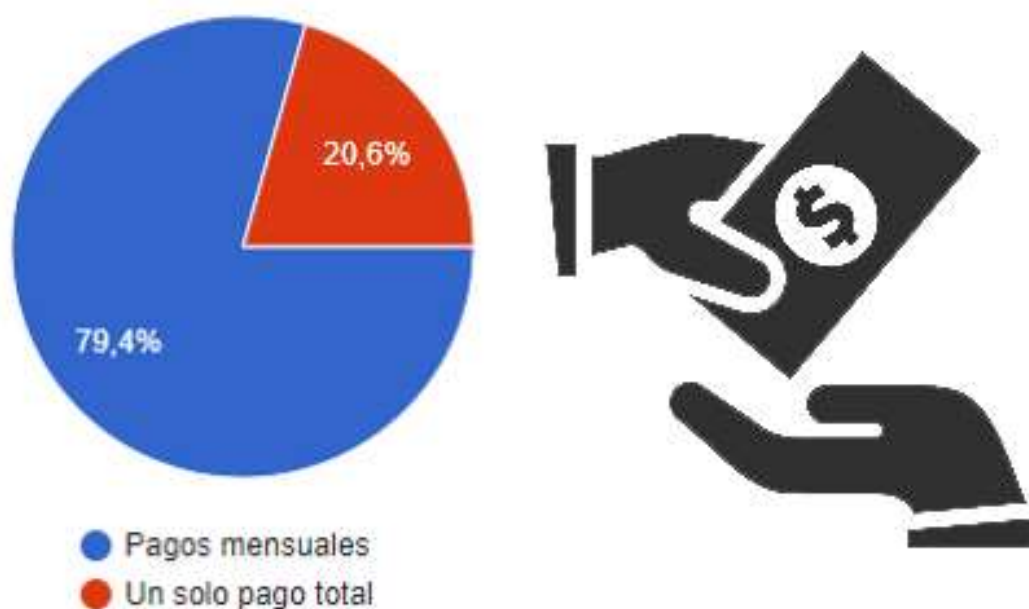
*Figura 50.* Intención de uso de plataforma Cloud.

El 85.9% muestran interés en suscribirse a Trusted-Network para obtener acceso a los beneficios de nuestra plataforma tecnológica.



*Figura 51.* Intención de suscripción a Trusted-Network.

El 79.4% de los encuestados preferiría pagar la suscripción a la plataforma por medio de pagos mensuales mientras que un 20.6% preferiría un solo pago total.



*Figura 52.* Preferencias en periodicidad de pago.

El 56.9% aceptaría un rango de precios de USD\$ 15 a USD\$ 25, el 35.5% aceptaría un rango de USD\$ 26 a USD\$ 50, sin embargo, existe interés por rangos más

elevados lo que permitiría establecer precios en función del incremento en beneficios según el nivel de suscripción.



*Figura 53.* Preferencias en rangos de precio.

## **Capítulo 4: Gestión de la Innovación.**

Para gestionar eficientemente la innovación de nuestro proyecto y facilitar su éxito e implantación dentro de la organización, es necesario establecer objetivos claros y considerar el uso de herramientas y estrategias que permitirán escalar la innovación de forma incremental a lo largo de su ejecución.

### **Desarrollo sostenible.**

La nueva agenda de desarrollo sostenible adoptada por la ONU el 25 de septiembre de 2015, plantea 17 objetivos globales que buscan de forma general asegurar la protección del planeta y el desarrollo del ser humano y su entorno de forma sustentable, esos objetivos según lo detalla Naciones Unidas (s.f.) en su portal son los siguientes:

1. Fin de la pobreza,
2. Hambre cero,
3. Salud y bienestar,
4. Educación de calidad,
5. Igualdad de género,
6. Agua limpia y saneamiento,
7. Energía asequible y no contaminante,
8. Trabajo decente y crecimiento económico,
9. Industria, innovación e infraestructura,
10. Reducción de las desigualdades,
11. Ciudades y comunidades sostenibles,
12. Producción y consumo responsables,
13. Acción por el clima,
14. Vida submarina,

15. Vida de ecosistemas terrestres,
16. Paz, justicia e instituciones sólidas, y,
17. Alianzas para lograr los objetivos.

Para alcanzar cada objetivo se han fijado metas que deberán alcanzarse en un horizonte de 15 años con la participación de gobiernos, empresa privada y la sociedad civil, de ahí parte la necesidad de que un proyecto de innovación considere estos objetivos al momento de su diseño y evaluación de manera que pueda aportar a su cumplimiento. El presente proyecto de innovación contribuye a los siguientes objetivos de desarrollo sustentable:

Objetivo 4. Educación de calidad.

Apoyados en el componente de E.-learning de la plataforma, se busca contribuir al desarrollo y aprendizaje de habilidades duras y blandas necesarias en el entorno emprendedor, empresarial, así como en el campo profesional, proveyendo de cursos de capacitación basados en metodologías de educación virtual.

Objetivo 5. Igualdad de género.

El emprendimiento y el profesionalismo no distingue géneros, por eso la Innovación en el modelo de negocio de una firma contable a través del despliegue de un ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y Suscripción aporta de forma ecuánime al desarrollo de emprendedores, empresarios y profesionales contables independientemente de su género.

Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico.

La automatización de procesos operativos que no agregan valor es uno de los beneficios del nuevo modelo de negocio y su plataforma tecnológica, esto ayuda a los interesados a centrar sus esfuerzos en hacer crecer sus negocios lo que conlleva a su

vez, el desarrollo de fuentes de trabajo decente y crecimiento económico para sus usuarios.

Objetivo 9. Industria, innovación e infraestructura.

El modelo de negocio aporta con una infraestructura tecnológica que permite a los interesados desarrollar sus actividades profesionales y empresariales de forma innovadora a un bajo costo.

Objetivo 10. Reducción de las desigualdades.

El contar con las herramientas adecuadas para desarrollar el objeto económico de personas o empresas, elimina algunas barreras de entrada que limitan la competencia en igualdad de condiciones en el mercado emprendedor, empresarial, así como en el campo profesional, esta reducción de desigualdades permite un mejor desarrollo de los interesados.

### **ISO 56002 Gestión de la Innovación.**

La ISO 56002 Gestión de la Innovación, fue desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y nace en el contexto de la cuarta revolución industrial en busca de gestionar la innovación y proporcionar orientación para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la innovación aplicable en toda organización establecida (Organización Internacional de Normalización, 2019), en este contexto, la innovación se convierte en un factor clave para el crecimiento sostenido de las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en su entorno estableciendo estándares con las mejores prácticas de innovación.

Según la Organización Internacional de Normalización, (2019), por medio del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) se asegura la mejora continua del sistema de gestión de la innovación, permitiendo que sus iniciativas y procesos cuenten

con el soporte, recursos y gestión necesarios para asegurar su éxito sin descuidar el reconocimiento de sus riesgos y oportunidades; este ciclo se puede aplicar al sistema de gestión de la innovación como un todo o sus partes de forma que se nutra y oriente a través del contexto organizacional y del proyecto innovador como podemos ver en la siguiente figura:



*Figura 54.* Representación del marco del sistema de gestión de la innovación. Tomado de “ISO 56002:2019(es) Gestión de la innovación — Sistema de gestión de la innovación — Orientación” por Organización Internacional de Normalización, 2019 (<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:es>)

Mediante la aplicación del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) a cada proceso y componente dentro de la cadena de valor se genera valor agregado e innovación permitiendo mejora continua y retroalimentación constante en cada iteración del ciclo.

### **Estrategia de traslado de modelo (ventaja competitiva y valor agregado).**

Es necesario establecer estrategias de traslado del modelo negocio que permitan que su ventaja competitiva y oferta de valor agregado evolucionen de forma que el

proyecto pueda alcanzar nuevos horizontes de innovación; el aplicar la metodología Growth Hacking nos permitirá proyectarnos a nuestro Future Canvas por medio de estrategias de inbound y outbound marketing que estarán basadas en el conocimiento y desarrollo de los perfiles de buyer persona previamente definidos en el capítulo anterior y correspondientes a la microsegmentación realizada de nuestro público objetivo.



*Figura 55. Perfiles de buyer persona.*

La elaboración de la matriz comunicacional nos permitirá la ejecución eficiente de las campañas por medio de motores de búsqueda como Google, Facebook y redes sociales bajo un eje comunicacional que expresa “¡Todo Lo Que Necesitas!”, en donde se utilizarán piezas comunicacionales como infografías, literaturas y videos explicativos que generen empatía e interés por el producto y servicio, vinculando estos contenidos con cada una de las fases del embudo de conversión del proceso de compra y dividiendo las acciones en estratégicas y tácticas lo que nos permitirá establecer un plan de marketing con enfoque a corto y largo plazo.



## Eje comunicacional

**¡TODO LO QUE NECESITAS!**

Figura 56. Eje Comunicacional.

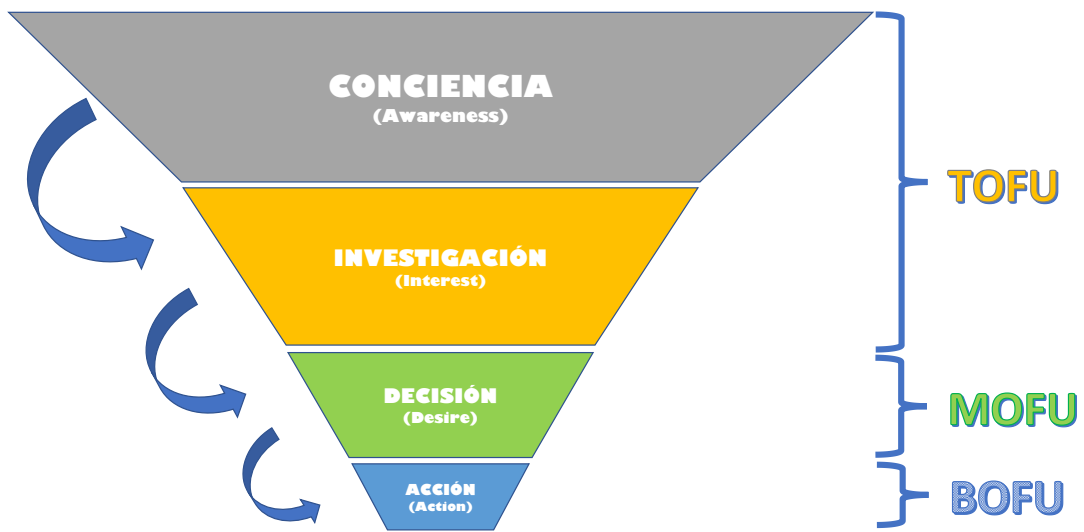


Figura 57. Fases del proceso de compra (Embudo de conversión).

Matriz Estrategia Comunicacional (Piezas Comunicacionales)

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING COMUNICACIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	HORIZONTE	MERCADO / INDUSTRIA	NICHO/CEANO ADUL	SEGMENTO/PÚBLICO (PERFILES/EMPRESARIOS)	ESTRATEGIAS DE	ACCIONES QUE APUNTAN A LAS ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS FASE EMBUDO DE CONVERSION (PROCESO DE COMPRA)	ACCIONES TACTICAS FASE EMBUDO DE CONVERSION (PROCESO DE COMPRA)	PIEZA COMUNICACIONAL
PLAN COMUNICACIONAL PARA QUINCE AÑOS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA	DAR A CONOCER EL PRODUCTO Y SERVICIO OFERTADO	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS MAYORES DE 14 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PRODUCTO / SERVICIO	ELABORACION DE VIDEOS EXPLICATIVOS QUE GENEREN EMPATIA E INTERES POR EL PRODUCTO / SERVICIO DISEÑO DE LITERATURA DE INTERES PARA PROSPECTOS DESARROLLO DE ENCUESTA TABULACION DE RESULTADOS DE ENCUESTA Y DATOS DE CONTACTO SE REALIZA ANALISIS DE LA INFORMACION PROVISTA POR LOS PROSPECTOS MEDIR EL INTERES GENERADO EN LOS PROSPECTOS PARA EVALUAR EL ALCANCE DE LA CAMPAÑA DE MARKETING Y POSIBLES CAMBIOS DE ESTRATEGIA	CONCIENCIA	CONCIENCIA	
	ESTABLECER POLITICA DE PRECIO Y SUSCRIPCION	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS MAYORES DE 14 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PRECIO / POLITICAS DE PRECIO	DESARROLLAR POLITICA DE PRECIOS DEFINIR PRECIOS POR NIVELES DE SUSCRIPCION		DECISION	
	FAVORECER AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS MAYORES DE 14 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	CANALES DE COMUNICACION / DISTRIBUCION	DISEÑO DE CANALES PROPIOS DE COMUNICACION QUE FAVOREZCAN AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	INVESTIGACION		
	ESTABILAR LA SUSCRIPCION DEL CLIENTE POTENCIAL	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS MAYORES DE 14 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PROMOCION	ESTABLECER PROMOCIONES A OFERTAR PARA ESTABILAR LA SUSCRIPCION DEL CLIENTE POTENCIAL		DECISION	
	FAVORECER AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS MAYORES DE 14 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	MERCADO DIRECTO	DISEÑO DE CANALES PROPIOS DE MERCADO QUE FAVOREZCAN A LA COMERCIALIZACION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	INVESTIGACION		
	FORTALECER LA VENTA DIRECTA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS MAYORES DE 14 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	VENTA DIRECTA-FFVV-CANAL COMERCIAL	CAPACITACION A LA FFVV PARA VENTA DIRECTA		ACCION	

Figura 58. Fragmento de Matriz estratégica Comunicacional.

La inclusión de otro material comunicacional como encuestas y literaturas de interés orientadas a generar leads por medio de inbound marketing y su enfoque a largo plazo (ver Apéndice A) nos permitirá el crecimiento constante y el desarrollo de productos disruptivos enfocados en las necesidades de nuestro mercado objetivo, de esta manera estableceremos relaciones a largo plazo con el cliente, fidelizándolo y convirtiéndolo en embajador de nuestra marca o producto, lo que nos permitirá trasladar nuestro modelo de negocio a un nuevo canvas disruptivo en donde se plantearán mejoras al modelo de negocio por medio de una nueva iteración de la aplicación de metodologías ágiles y la aplicación de nuevas tecnologías que forman parte de la evolución a la industria 4.0.

#### ***Industria 4.0.***

En la actualidad el consumidor es mucho más exigente e informado que en el pasado por lo cual en la era de la información las empresas no se pueden quedar atrás y requieren una transformación digital organizacional que les permita ser más efectivas en el uso de sus recursos y en el manejo de la información de sus clientes por medio de herramientas de análisis de las preferencias de su cliente objetivo y componentes que van más allá de la simple implementación de tecnologías, la inclusión de soluciones inteligentes como la robótica, el internet de las cosas IoT, nanotecnología, inteligencia artificial permiten el desarrollo de innovación y cadenas de suministro inteligentes basadas en la interconexión de los dispositivos y su interacción con los seres humanos lo que soporta las bases de la economía de conocimiento según lo menciona la Secretaría de Estrategias Industriales (2017).

La transición a la industria 4.0 incluye procesos industriales que utilizan nuevas aplicaciones de automatización, robótica y logística, que favorezcan a la generación de una nueva dinámica económica de un sistema global interconectado que sustenta la

creación de redes de producción digitales y permite acelerar y utilizar los recursos productivos de forma más eficiente.

la Secretaría de Estrategias Industriales (2017) considera cuatro palancas que permiten ilustrar el grado de transformación del que ya estamos siendo testigos y estas son: la automatización, acceso digital al cliente, conectividad e información digital.

***Cloud computing.***

Tal como lo describen Henriquez, Del Vecchio, & Paternina (2015) “La computación en la nube es el modelo que permite el acceso a una red bajo demanda de un conjunto de servicios informáticos configurables tales como infraestructura, aplicaciones y almacenamiento”, este modelo ha permitido a las empresas obtener servicios e infraestructura tecnológica a costos razonables, que en caso de realizarse independientemente representarían altísimas inversiones para su despliegue y mantenimiento. En la actualidad existe una amplia oferta de servicios de computación en la nube lo que ha generado varios modelos de entrega y despliegue, Joyanes (2011) Enumera los siguientes:

- PaaS (Platform as a Service), plataforma como servicio,
- IaaS (Infrastructure as a Service), infraestructura como servicio, y
- SaaS (Software as a Service), software como servicio

Estos servicios se ofertan principalmente desde plataformas en nubes privadas, sin embargo, también existe la posibilidad de despliegue desde nubes públicas, nubes híbridas y nubes comunitarias.

***Software As A Service (SAAS)***

Para el despliegue de la innovación en nuestro modelo de negocio se ha escogido el modelo Software as a Service (SAAS) el mismo que nos permite el despliegue de los componentes tecnológicos de la plataforma:

- Plataforma Web de Red Social Opensource,
- Plataforma Web de E-LEARNING Basada en Moodle,
- Plataforma de sistema ERP desplegable en Cloud,
- Plataforma de sistema TPV desplegable en Cloud,
- Plataforma de sistema para PYME y MICRO PYME desplegable en Cloud, y,
- Componente de Business Intelligence integrable con sistema ERP

Los componentes en mención se ofrecen en base a los requerimientos del cliente mediante un esquema de suscripción por niveles con características y beneficios escalables en base al nivel de suscripción, mientras que la infraestructura tecnológica necesaria compuesta por servidores y bases de datos se implementará en nubes privadas que garanticen el acceso recurrente y permanente a los usuarios de la plataforma.

### ***Bigdata y Business Intelligence.***

La administración y análisis de gran cantidad de datos en la era de la información supone a la vez un reto importante y una ventaja competitiva para aquellos en capacidad de interpretar esa información. No es desconocido que en la actualidad la información se ha convertido en un producto; empresas como Facebook y Google entre otras han desarrollado modelos de negocio exitosos basados en el uso, análisis y evaluación del bigdata generado a partir de sus plataformas tecnológicas, como lo mencionan Schonberger & Cukier (2013) “Los datos masivos serán una fuente de innovación y de nuevo valor económico”, es por ello que cada vez es más importante contar con la capacidad de analizar e interpretar la información de gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo, para atender esta necesidad, el componente de Business Intelligence de la plataforma integrable con el sistema ERP forma parte del ecosistema del modelo de negocio planteado, en busca de ofrecer herramientas que permitan a

nuestros clientes potenciales contar con información de calidad para la toma de decisiones gerenciales que se convierta a su vez en una ventaja competitiva en un entorno tan volátil, incierto, complejo y ambiguo como el actual.

### ***Automatización.***

La ejecución y desarrollo de procesos administrativos usualmente imponen una alta carga económica en los costos empresariales, de ahí la necesidad de un mejoramiento continuo de dichos procesos y la automatización de los mismos, principalmente de aquellos repetitivos y que no agregan valor ni al cliente ni a la organización, para ello el modelo de negocio contempla los siguientes componentes tecnológicos de la plataforma orientados a la automatización de procesos operativos:

- Plataforma de sistema para PYME y MICROPYME desplegable en Cloud
- Plataforma de sistema ERP desplegable en Cloud
- Plataforma de sistema TPV desplegable en Cloud

Estos componentes son base para la gestión operativa de cualquier tipo de negocio permitiendo al usuario la automatización de procesos operativos repetitivos que no agregan valor y ayudando a los interesados a centrar sus esfuerzos en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Sprints - Cronograma / responsables / estimación de presupuestos.

Apoyados en el desarrollo de la metodología Agile – Scrum, se establecerán, primeramente, el equipo de trabajo, el backlog inicial, las definiciones de entregables, terminados y la estimación de presupuestos de forma que se garantice los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto; a continuación, se desarrollarán cada uno de los sprints propios de la metodología de forma iterativa, con el objetivo de obtener incrementos en el proyecto al desarrollar las tareas definidas en el backlog que deben

contar con un responsable del equipo para cada tarea y se deberán ejecutar en base a un cronograma que nos permita generar incrementos y mejoras en el proyecto y cada uno de sus componentes con cada una de las iteraciones de los sprints (ver Apéndice B), de esta forma podremos tangibilizar los resultados que nos permitan tomar decisiones oportunas y orientar los esfuerzos a construir un modelo de negocio con una propuesta de valor y ventajas competitivas mucho más sólidas y con proyección al futuro, la aplicación constante de metodologías ágiles como Scrum y Growth Hacking nos permiten generar nuevos ciclos que nos permitirán llevar al proyecto a un nuevo Future Model Canvas .

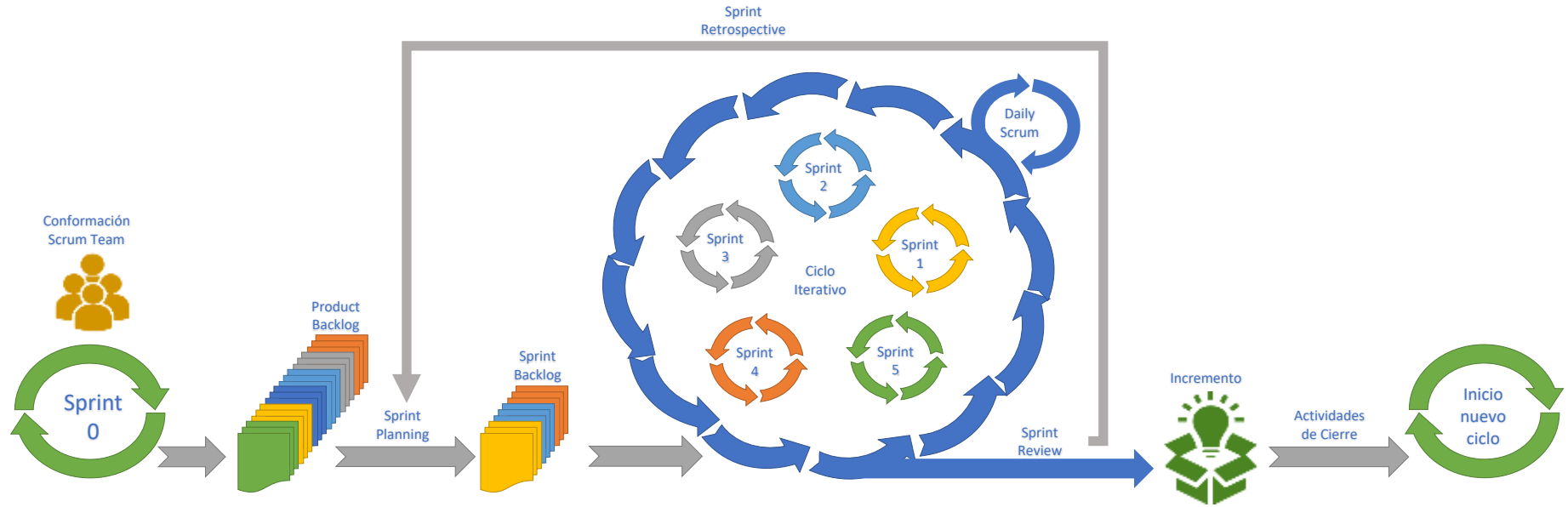


Figura 59. Esquema Product & Sprint Backlog - Agile - Scrum.

Determinación del capital semilla.

Para la ejecución del proyecto se ha determinado una inversión total de USD \$77.598, dicha inversión estará compuesta por un aporte de USD \$10.000 por parte de los socios de la empresa a una TMAR requerida del 15.44% y USD \$67.598 por medio de financiamiento externo a una tasa esperada del 11.83%, sin embargo, no se descarta la posibilidad de aceptar ángeles inversores que provean este capital directamente y se conviertan en socios de la compañía.

**Tabla 9**

*Financiamiento del proyecto con tasa TMAR*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>% Participación</b>	<b>TMAR</b>
Pasivo De Largo Plazo	67,598	87.11%	11.83%
Capital Social	10,000	12.89%	15.44%
<b>Total Financiamiento</b>	<b>77,598</b>	<b>100.00%</b>	

Hay que resaltar la necesidad de que, en el caso de aceptar ángeles inversores, es necesario que los interesados participen activamente en el desarrollo del proyecto y deben contar con un perfil técnico y profesional que respalde cada componente de la plataforma de forma que se permita el desarrollo y fortalecimiento del modelo de negocio.

Future Canvas 3.

Como ya se había mencionado, el uso de herramientas y metodologías ágiles como Scrum y Growth Hacking nos transportan a nuestro Future Model Canvas en el que habremos madurado nuestras ventajas competitivas y nuestra propuesta de valor al validar nuestras hipótesis mejorando el proyecto y cada uno de sus componentes con cada una de las iteraciones de los sprints de la metodología Agile-Scrum mientras que el enfoque a largo plazo proveniente del Growth Hacking nos permitirá un crecimiento



constante y el desarrollo de productos disruptivos enfocados en las necesidades de nuestro mercado objetivo estableciendo relaciones a largo plazo con el cliente, fidelizándolo y convirtiéndolo en embajador de nuestra marca o producto a la vez que mantenemos el modelo de negocio actualizado a nuevas tendencias disruptivas basadas en la data recolectada por la inmersión en la transformación digital.

## Business Model Future Canvas 3

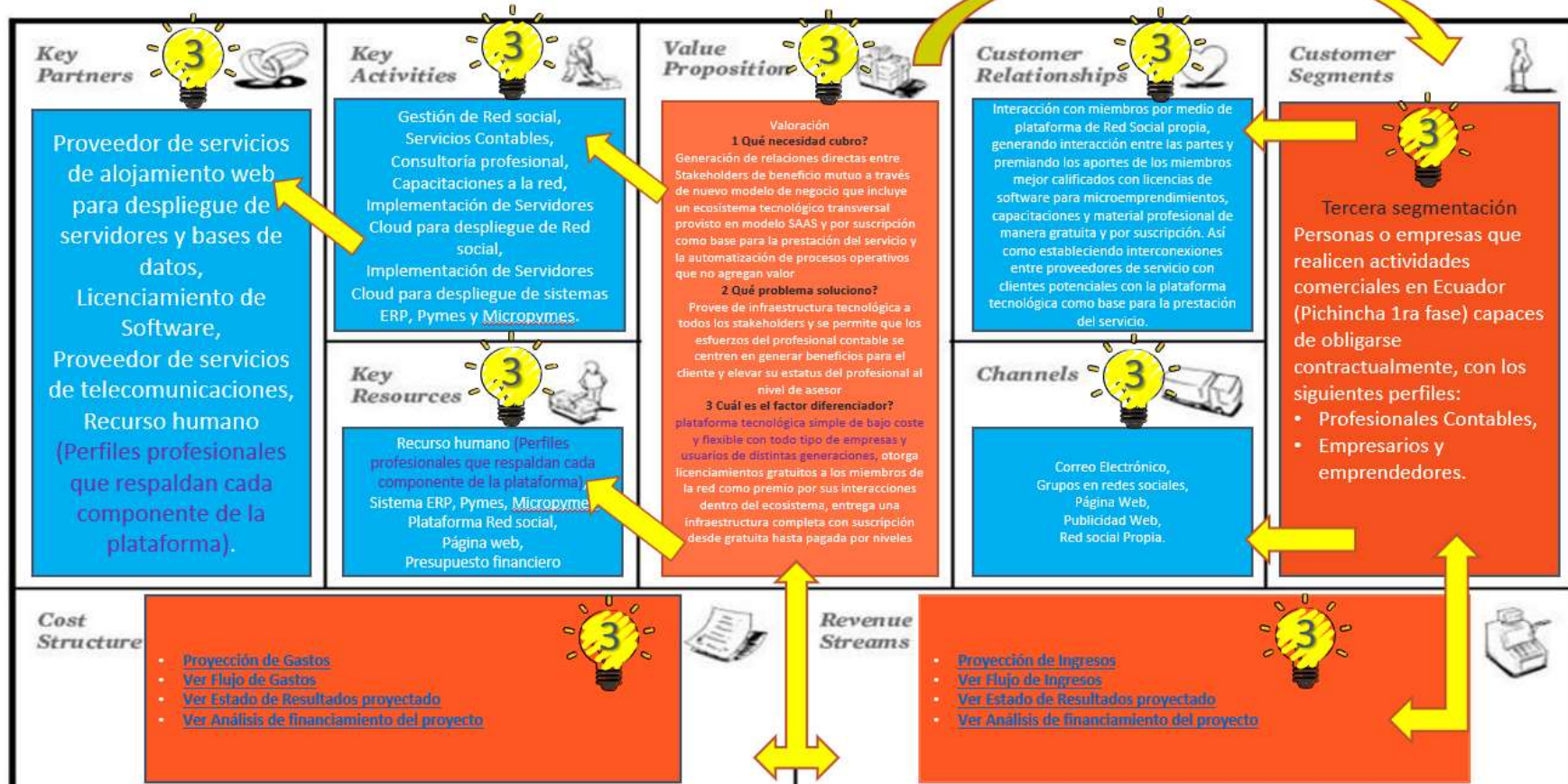


Figura 60. Business Model Future Canvas.

Adaptado de: "Formato de taller práctico-Investigación Avanzada III" por C. Dávila, 2021 (<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=117004>)

## Elevator Pitch.

Con el objetivo de buscar inversores o socios potenciales, el elevator pitch se presenta como una herramienta para la comunicación y presentación efectiva de planes de negocio en un formato corto que enfatiza los puntos más importantes del proyecto de inversión de forma que se pueda captar el interés de los inversores potenciales, Applegate (2015) nos aporta algunos consejos para la presentación de un plan de negocios por medio de un elevator pitch entre los que menciona:

- Aprender lo que es importante para las personas que escucharán el discurso y obtener datos objetivos,
- Crear una presentación de 20 minutos que pueda generar entusiasmo y entregarse en aproximadamente 10 diapositivas,
- Generar entusiasmo en la audiencia, a través de la presentación de una historia de la necesidad imperiosa del mercado, que convenza sobre la oferta de soluciones, mostrando pasión, compromiso y el por qué su equipo está en mejor posición para construir un negocio exitoso,
- Estar preparado y ser flexible al momento de la presentación,
- Hay que reconocer que es difícil proteger la propiedad intelectual por lo que es importante brindar cierta protección a las ideas marcando las diapositivas como confidenciales sin detalles específicos sobre planes a largo plazo.

## Resumen historia.

Es innegable la importancia del uso de herramientas adecuadas que permitan la investigación y el desarrollo de un proyecto de innovación a través de metodologías ágiles; el método “Design Thinking” y sus pasos "comprender, observar, definir, idear, prototipar, testar, implementar y aprender", que nos introducen al pensamiento de

diseño para resolver problemas, desarrollar servicios, productos, procesos o estrategias empresariales, reduciendo riesgos e incrementando las posibilidades de éxito basándose en la observación y en el entendimiento de las necesidades humanas para crear y probar prototipos útiles de soluciones técnicamente viables; el método “Lean Startup” aporta con su circuito de “feedback Crear-Medir-Aprender” que nos permite el mejoramiento continuo a través de la recolección, análisis y medición de datos, el mejoramiento de los prototipos y el pivoteo de estrategias, mientras que la aplicación del modelo Value Canvas nos permite validar nuestras hipótesis y entender mejor el proyecto y cada uno de sus componentes; la metodología Agile - Scrum, nos ayuda a desarrollar el proyecto y sus tareas al organizarlas en un backlog y ejecutarlas por medio de cada una de las iteraciones de los sprints propios de la metodología, mientras que el enfoque a largo plazo proveniente del Growth Hacking nos permite crecimiento constante y el desarrollo de productos disruptivos enfocados en las necesidades de nuestro mercado objetivo estableciendo relaciones a largo plazo con el cliente, fidelizándolo y convirtiéndolo en embajador de nuestra marca o producto a la vez que mantenemos el modelo de negocio actualizado a nuevas tendencias disruptivas basadas en la data recolectada por la inmersión en la transformación digital; el desarrollo de herramientas como el Blueprint y el Customer Journey que nos permiten entender las interacciones visibles e invisibles con el cliente y su relación con los procesos de soporte de la compañía, mientras que otras herramientas como la Matriz de Eisenhower y Tablero Kanban nos permiten organizar nuestras tareas y mejorar nuestros procesos internos, adicionalmente contamos con varias herramientas orientadas a desarrollar la estrategia comunicacional con nuestro mercado objetivo que se usan de acuerdo a la necesidad de las estrategias planteadas y pueden evolucionar al utilizarse de forma individual o en

conjunto con el objetivo de generar leads y convertirlos posteriormente en clientes de nuestro modelo de negocio.

## **Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.**

En base a la investigación realizada se pueden emitir las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusiones.**

El proyecto de “Innovación en el modelo de negocio de una firma contable a través del despliegue de un ecosistema tecnológico convergente basado en RRSS, SAAS y Suscripción” es factible en su ejecución ya que soluciona una problemática real dentro de su área de influencia y su mercado objetivo; el modelo de negocio aporta con una infraestructura tecnológica que permite a los interesados contar con las herramientas necesarias para enfrentar la transformación que requiere el mercado actual en el contexto de la transición a la industria 4.0 y a su vez permite desarrollar sus actividades profesionales y empresariales de forma innovadora a un bajo costo bajo el modelo Software As A Service (SAAS) generando una oportunidad empresarial que permitirá atender nuevas necesidades de un mercado no explotado por la competencia y la generación de nuevos nichos de negocio para la prestación de servicios de asesoría profesional por parte de la empresa y de los miembros de la comunidad.

El componente de E.-learning de la plataforma, contribuye al desarrollo y aprendizaje de habilidades duras y blandas de los usuarios del ecosistema tecnológico, proveyendo de cursos de capacitación basados en metodologías de educación virtual mientras que la plataforma de red social propia permite la generación de relaciones directas de beneficio mutuo entre los Stakeholders.

### **Recomendaciones.**

Durante la implementación del nuevo modelo de negocio es necesario el involucramiento de todos los niveles organizativos, pero en especial de los directivos de la organización.

Hay que resaltar la necesidad de que cada componente del ecosistema tecnológico debe contar con el respaldo de un profesional con un perfil técnico acorde a las necesidades de dichos componentes de forma que se respalde su ejecución y se permita el desarrollo y fortalecimiento del modelo de negocio.

El proceso de innovación debe ser constante por lo que la estabilidad y la escalabilidad de un proyecto de innovación y su mantenimiento en el tiempo, está sujeto al desarrollo de una cultura de innovación que debe impregnar a todos los niveles de la organización, posibilitando la generación de innovaciones disruptivas mediante el uso iterativo de metodologías ágiles tales como Design Thinking, Lean Canvas, Scrum y Growth Hacking.

## Referencias

- Applegate, L. (2015). *Analyzing and Pitching Opportunities Tool*. *HBS Publishing*.  
Retrieved from  
<https://www.alumni.hbs.edu/Documents/trending/Analyzing%20Pitching%20Opportunities%20Tool.pdf>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. doi:<https://doi.org/10.2307/41166446>
- Chávez, F. (2021, mayo 8). *Encuesta para validar la propuesta de valor de nuestro nuevo modelo de negocio TRUSTED-NETWORK*. Retrieved from Google Docs:  
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdZiQgOykgCYQycoGTE-3EAdaZb3WSeqHXgE1JfLZOqeEBCCA/viewform>
- Chávez, F. (2021, mayo 08). *Prototipo Avanzado [Vídeo]*. Retrieved from YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=3pKbEvIROa0>
- Chávez, F. (2021, mayo 08). *Storytelling [Vídeo]*. Retrieved from YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=TkGoUdD4W4Y>
- Chávez, F. (2021, mayo 8). *Trusted Network [Vídeo]*. Retrieved from YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=XdSYFQe143c>
- Chopra, A. (2016, 10 3). *What is an Innovation Funnel?* Retrieved 11 27, 2020, from Ankush Chopra: <http://ankushchopra.com/innovation-funnel/>
- Clark, K., & Wheelwright, S. (1993). *Managing new product and process development: text and cases* (1ra ed.). New York: Free Press.
- Costa, J. (2010). *El DirCom, hoy : dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Valencia, España: Costa Punto Com.



- Dávila, C. (2020, 11). *Formato de taller práctico-Investigación Avanzada I*. Retrieved from [enlinea.uide.edu.ec](https://enlinea.uide.edu.ec):  
<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=58156>
- Dávila, C. (2021, 05). *Formato de taller práctico-Investigación Avanzada II*. Retrieved from [enlinea.uide.edu.ec](https://enlinea.uide.edu.ec):  
<https://enlinea.uide.edu.ec/moodle/mod/resource/view.php?id=94726>
- Friis, R., & Yu Siang, T. (2020, 6 30). *Prototyping: Learn Eight Common Methods and Best Practices*. Retrieved 11 21, 2020, from The Interaction Design Foundation:  
<https://www.interaction-design.org/literature/article/prototyping-learn-eight-common-methods-and-best-practices>
- Henriquez, C., Del Vecchio, J., & Paternina, F. (2015). La computación en la nube: un modelo para el desarrollo de las empresas. *Prospectiva*, 13(2), 81.  
doi:<https://doi.org/10.15665/rp.v13i2.490>
- Hernández, N., & Garnica, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia Tecnológica*(50), 38-46. Retrieved 11 27, 2020, from <https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
- Holiday, R. (2013). *Growth Hacker Marketing*. Portfolio.
- INEC. (2020, 10). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadística y Censos:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>
- Ishikawa, K. (1990). *¿Que Es El Control Total De Calidad? La Modalidad Japonesa* (8va ed.). Norma.
- Jiménez, P. (2019). *Integración de tableros Kanban en una herramienta que apoya la gestión ágil del trabajo (Trabajo Fin de Grado)*. Universitat Politècnica de València, València, España. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10251/128825>

- Joyanes, L. (2011). *Computación en la Nube e innovaciones tecnológicas El nuevo paradigma de la Sociedad del Conocimiento*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, España. Retrieved from [http://cuchillac.net/archivos/pre\\_virtual\\_cloud\\_computing/2\\_cloud\\_publicas/lects/articulo\\_tecnologia.pdf](http://cuchillac.net/archivos/pre_virtual_cloud_computing/2_cloud_publicas/lects/articulo_tecnologia.pdf)
- Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 84. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- McKinsey & Company. (2018, 29). *Enduring Ideas: The three horizons of growth*. Retrieved 11 21, 2020, from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>
- Naciones Unidas. (n.d.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Retrieved from Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir!: La Esperanza De Latinoamerica Y Las Cinco Claves De La Innovacion (Spanish Edition)* (1ra ed.). Nueva York: Vintage Español.
- Organisation for Economic Co-operation and Development., & S. (2005). *Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data (Measurement Of Scientific And Technological Activities)* (3ra ed.). OCDE y Eurostat. Retrieved from [www.madrid.org/edupubli](http://www.madrid.org/edupubli)
- Organización Internacional de Normalización. (2019). *ISO 56002:2019(es) Gestión de la innovación — Sistema de gestión de la innovación — Orientación*. Retrieved

from <https://www.iso.org/>: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:es>

Ries, E., & Julián, S. J. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (Spanish Edition ed.). Deusto.

Ryhove, J. (2020, 8 25). *What is the 3 horizons model & how can you use it?* Retrieved 11 21, 2020, from Board of Innovation:

<https://www.boardofinnovation.com/blog/what-is-the-3-horizons-model-how-can-you-use-it/>

Schonberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data : la revolución de los datos masivos*. Madrid: Turner.

Secretaría de Estrategias Industriales. (2017, 09). *La Digitalización y la Industria 4.0 impacto industrial y laboral*. Madrid. Retrieved from

<https://industria.ccoo.es/4290fc51a3697f785ba14fce86528e10000060.pdf>

Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC.

Serrat, O. (2017). The SCAMPER Technique. In *Knowledge Solutions* (pp. 311-314). Singapore: Springer. doi:[https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_33](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33)

Sinek, S. (2020, Abril 3). El círculo dorado (The golden circle) - Simon Sinek.

Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=Ppd4BxcbbNI>

SurveyMonkey. (2021). *Calculadora del tamaño de muestra*. Retrieved from

[surveymonkey.com: https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/](https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/)

Trigas, M. (2012). Gestión de proyectos informáticos. *Metodología scrum*. Retrieved from

<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf>

Trusted-Allies Cia.Ltda. (2021). *Landing Page*. Retrieved from Trusted-Network:

<https://www.trusted-allies.com/>

Ulwick, T. (2020, 11 10). *What Is Jobs-to-be-Done? - JTBD + Outcome-Driven*

*Innovation*. Retrieved 11 27, 2020, from Medium: <https://jobs-to-be-done.com/what-is-jobs-to-be-done-fea59c8e39eb>

## Apéndice A: Matriz Estrategia Comunicacional (Piezas Comunicacionales)

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING COMUNICACIONAL	OBJETIVO ESPECIFICO	HORIZONTE	MERCADO / INDUSTRIA	NIPO/COE/CAO AZUL	SEGMENTOS/POBLACIONES (HIPERSEGMENTADO)	ESTRATEGIAS DE	ACCIONES QUE APUNTA A LAS ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS FASE DISEÑO DE CONVERSION (PROCESO DE COMPRA)	ACCIONES TACTICAS FASE SERVIDO DE CONVERSION (PROCESO DE COMPRA)	PIEZA COMUNICACIONAL
PLAN COMUNICACIONAL PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE MARCA	DAR A CONOCER EL PRODUCTO Y SERVICIO OFERTADO	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PRODUCTO / SERVICIO	ELABORACION DE VIDEOS EXPLICATIVOS QUE GENEREN EMPATIA E INTERES POR EL PRODUCTO / SERVICIO DISEÑO DE LITERATURA DE INTERES PARA PROSPECTOS DESARROLLO DE ENCUESTA TABULACION DE RESULTADOS DE ENCUESTA Y DATOS DE CONTACTO SE REALIZA ANALISIS DE LA INFORMACION PROVISTA POR LOS PROSPECTOS MEDIR EL INTERES GENERADO EN LOS PROSPECTOS PARA EVALUAR EL ALCANCE DE LA CAMPAÑA DE MARKETING Y POSIBLES CAMBIOS DE ESTRATEGIA	CONCIENCIA	CONCIENCIA	
	ESTABLECER POLITICA DE PRECIO Y SUSCRIPCION	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PRECIO / POLITICAS DE PRECIO	DESARROLLAR POLITICA DE PRECIOS DEFINIR PRECIOS POR NIVELES DE SUSCRIPCION		DECISION	
	FAVORECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	CANALES DE COMUNICACION / DISTRIBUCION	DISEÑO DE CANALES PROPIOS DE COMUNICACION QUE FAVOREZCAN AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	INVESTIGACION		
	ESTIMULAR LA SUSCRIPCION DEL CLIENTE POTENCIAL	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PROMOCION	ESTABLECER PROMOCIONES A OFERTAR PARA ESTIMULAR LA SUSCRIPCION DEL CLIENTE POTENCIAL		DECISION	
	FAVORECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	MERCADO DIRECTO	DISEÑO DE CANALES PROPIOS DE MERCADO QUE FAVOREZCAN A LA COMERCIALIZACION Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	INVESTIGACION		
	FORTALECER LA VENTA DIRECTA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	VENTA DIRECTA / FFVY-CANAL COMERCIAL	CAPACITACION A LA FFVY PARA VENTA DIRECTA		ACCION	
	FAVORECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	RELACIONES PUBLICAS- LOBBY CHABLEDO	GESTIONAR REUNIONES CON CONTACTOS CLAVE DE LA EMPRESA PARA PRESENTACION DE MODELO DE NEGOCIO ORGANIZAR EVENTOS / CHARLAS ONLINE PARA PRESENTACION DE MODELO DE NEGOCIO ORGANIZAR EVENTOS PRESENCIALES PARA PRESENTACION DE MODELO DE NEGOCIO SUSCRIPCION A COLEGIOS PROFESIONALES	INVESTIGACION		
	DESARROLLO DE CAMPAÑA DE MARKETING POR E-MAIL A BASE DE CLIENTES POTENCIALES (SEMI-SEGMENTADO)	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PUBLICIDAD (ATL, BTL, MEDIA-SELECTIVA)	ENVIAR E-MAIL A BASE DE CLIENTES POTENCIALES HIPERSEGMENTADA VIA E-MAIL DE ENTREGA LITERATURA DE INTERES A LOS PROSPECTOS QUE HAN RESPONDIDO LA ENCUESTA Y SUMINISTRADO DATOS DE CONTACTO SE DA INICIO A LA FASE DE CONTACTO PARA OFERTA DE PRODUCTO / PRE-SERVICIO GENERANDO Y ENVIANDO E-MAIL	CONCIENCIA INVESTIGACION DECISION		
	MEJORA DE PROCESOS EMPRESARIALES	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PROCESO (tanto de la Cadena de Valor y la B2B como)	ESTANDARIZACION Y MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS ESTANDARIZACION Y MEJORA DE PROCESOS OPERATIVOS		ACCION	
	ESPECIALIZAR AL RR.HH.	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PERSONAS (tanto de los socios)	CAPACITACION EQUIPO ADMINISTRATIVO CAPACITACION EQUIPO DE OPERATIVO CAPACITACION EQUIPO DE MARKETING CAPACITACION EQUIPO DE SOPORTE		ACCION ACCION ACCION	
	FORTALECER LA PRESENCIA FISICA	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	PRESENCIA FISICA (tanto del negocio)	SEPORTE IT CONTINUO GESTION DE PLATAFORMA RRSS GESTION DE PLATAFORMA E-LEARNING GESTION DE PLATAFORMA APLICACIONES		ACCION	
	DAR A CONOCER EL PRODUCTO Y SERVICIO OFERTADO	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	ADQUISICION	ELABORACION DE VIDEOS EXPLICATIVOS QUE GENEREN EMPATIA E INTERES POR EL PRODUCTO / SERVICIO DISEÑO DE LITERATURA DE INTERES PARA PROSPECTOS DESARROLLO DE ENCUESTA TABULACION DE RESULTADOS DE ENCUESTA Y DATOS DE CONTACTO SE REALIZA ANALISIS DE LA INFORMACION PROVISTA POR LOS PROSPECTOS MEDIR EL INTERES GENERADO EN LOS PROSPECTOS PARA EVALUAR EL ALCANCE DE LA CAMPAÑA DE MARKETING Y POSIBLES CAMBIOS DE ESTRATEGIA	CONCIENCIA	CONCIENCIA	
	DESARROLLAR POLITICAS EMPRESARIALES	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	ACTIVACION	DESARROLLAR POLITICA DE SUSCRIPCION DESARROLLAR POLITICA DE ACTIVACION		DECISION	
	INCREMENTAR LA RETENCION DE CLIENTES	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	RETENCION	DISEÑO DE LITERATURA DE INTERES ORIENTADA A LA RETENCION DE CLIENTES SERVIDO DE ENCUESTAS DE SATISFACCION DEL CLIENTE TABULACION DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE		ACCION	
	FORTALECER LA VENTA ONLINE	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	E-COMMERCE	DISEÑO DE CANAL DE E-COMMERCE PUBLICACION DE CANAL DE E-COMMERCE GESTION DE CANAL DE E-COMMERCE		DECISION	
	FAVORECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA E INCREMENTAR VENTAS	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	SEM	CONTRATAR PUBLICIDAD CON LOS PRINCIPALES MOTORES DE BUSQUEDA, GOOGLE CONTRATAR PUBLICIDAD CON LOS PRINCIPALES MOTORES DE BUSQUEDA, FACEBOOK		CONCIENCIA	
	FAVORECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA E INCREMENTAR VENTAS	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	SEO	OPTIMIZAR SEO PAGINA WEB PARA ESTIMULAR LAS BUSQUEDAS DE CONTENIDO RELACIONADO QUE PRECOCIONEN TRAFICO A SITIO WEB		CONCIENCIA	
	FAVORECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA E INCREMENTAR VENTAS	H2	SERVICIOS EMPRESARIALES	PROFESIONALES CONTABLES, EMPRESARIOS S Y EMPRESARIOS MAYORES DE 18 AÑOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA	CONTADORES / EMPRESARIOS / EMPRESARIOS	REDES SOCIALES	ENVIAR MENSAJES EN GRUPOS DE RRSS A BASE DE CLIENTES POTENCIALES HIPERSEGMENTADA VIA RRSS DE ENTREGA LITERATURA DE INTERES A LOS PROSPECTOS QUE HAN RESPONDIDO LA ENCUESTA Y SUMINISTRADO DATOS DE CONTACTO SE DA INICIO A LA FASE DE CONTACTO PARA OFERTA DE PRODUCTO / PRE-SERVICIO GENERANDO Y ENVIANDO MENSAJES EN GRUPOS DE RRSS	CONCIENCIA INVESTIGACION DECISION		

## Apéndice B: Product & Sprint Backlog - Agile – Scrum

Scrum Team	Product Owner	Francisco Chávez		Development Team	Francisco Chávez			
	Scrum Master	Patricia Vera			Alanis Chávez Miguel Chávez Nicole Vela			
Sprint	Sprint / Tarea	Prioridad	Asignado a	Fecha Entrega	Status			Progreso %
					Asignado	En Progreso	Completado	
<b>SPRINT 0</b>								
0	ANALIZAR LA VIABILIDAD DEL PROYECTO	★★★★★	Product Owner	01-11-2021	✓			90%
0	BUSCAR Y ASEGURAR LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE REQUIERE EL PROYECTO PARA INICIARSE Y DESARROLLARSE	★★★★★	Product Owner	02-11-2021	✓			0%
0	DETERMINAR LOS REQUISITOS GENERALES Y ACTIVIDADES DEL BACKLOG INICIAL	★★★★★	Product Owner	03-11-2021	✓			0%
0	DESARROLLAR Y ESTABLECER LOS CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL BACKLOG	★★★★★	Product Owner	04-11-2021	✓			0%
0	DEFINICIÓN DE LOS ENTREGABLES	★★★★★	Product Owner	05-11-2021	✓			0%
0	REUNIÓN INICIAL	★★★★★	Scrum Team	08-11-2021	✓			0%
<b>SPRINT 1</b>								
1	REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (SPRINT PLANNING MEETING)	★★★★★	Scrum Team	09-11-2021	✓			0%
1	REUNIÓN DIARIA (SPRINT DAILY MEETING)	★★★★★	Scrum Team	10-11-2021	✓			0%
1	DESARROLLO DE CAMPAÑA DE MARKETING POR E-MAIL Y RRSS	★★★★	Development Team	11-11-2021	✓			0%
1	DISEÑO DE LITERATURA DE INTERÉS PARA PROSPECTOS	★★★	Development Team	12-11-2021	✓			0%
1	DESARROLLO DE ENCUESTA	★★★	Development Team	15-11-2021	✓			0%
1	REUNIÓN REVISIÓN DEL SPRINT (SPRINT REVIEW MEETING)	★★★★★	Scrum Team	16-11-2021	✓			0%
1	REUNIÓN DE RETROSPECTIVA (SPRINT RETROSPECTIVE MEETING)	★★★★★	Scrum Team	17-11-2021	✓			0%
<b>SPRINT 2</b>								
2	REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (SPRINT PLANNING MEETING)	★★★★★	Scrum Team	18-11-2021	✓			0%
2	REUNIÓN DIARIA (SPRINT DAILY MEETING)	★★★★★	Scrum Team	19-11-2021	✓			0%
2	DA INICIO A LA FASE DE CONTACTO PARA PRE-SERVICIO GENERANDO E-MAIL O MENSAJE EN GRUPOS DE RRSS	★	Development Team	22-11-2021	✓			0%
2	TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA Y DATOS DE CONTACTO	★★	Development Team	23-11-2021	✓			0%
2	REALIZA ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROVISTA POR LOS PROSPECTOS	★★	Development Team	24-11-2021	✓			0%
2	ENVIAR E-MAIL DE ENTREGA LITERATURA DE INTERES A LOS PROSPECTOS QUE HAN RECONSIDERADO LA ENCUESTA Y SUMINISTRADO DATOS DE CONTACTO	★★★	Development Team	25-11-2021	✓			0%
2	REUNIÓN REVISIÓN DEL SPRINT (SPRINT REVIEW MEETING)	★★★★★	Scrum Team	26-11-2021	✓			0%
2	REUNIÓN DE RETROSPECTIVA (SPRINT RETROSPECTIVE MEETING)	★★★★★	Scrum Team	29-11-2021	✓			0%
<b>SPRINT 3</b>								
3	REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (SPRINT PLANNING MEETING)	★★★★★	Scrum Team	30-11-2021	✓			0%
3	REUNIÓN DIARIA (SPRINT DAILY MEETING)	★★★★★	Scrum Team	01-12-2021	✓			0%
3	SE REALIZA LLAMADA TELEFÓNICA PARA ESTABLECER CONTACTO CON CLIENTE POTENCIAL	★★	Development Team	02-12-2021	✓			0%
3	REGISTRA / GRABA LLAMADA EN BITÁCORAS	★★	Development Team	03-12-2021	✓			0%
3	CONTROL Y SEGUIMIENTO DE BITÁCORAS DE LLAMADAS TELEFÓNICAS	★★	Development Team	06-12-2021	✓			0%
3	SE CONCERTA UNA O VARIAS REUNIONES PARA DEMOSTRACIÓN DE ECOSISTEMA Y MODELO DE NEGOCIO	★★	Development Team	07-12-2021	✓			0%
3	CONTROL Y SEGUIMIENTO DE AGENDA DE REUNIONES CON CLIENTE POTENCIAL	★★	Development Team	08-12-2021	✓			0%
3	ANOTACIÓN EN AGENDA DE REUNIONES CON CLIENTE POTENCIAL	★★	Development Team	09-12-2021	✓			0%
3	REALIZA LAS REUNIONES CONCERTADAS CLIENTE POTENCIAL	★★★★	Development Team	10-12-2021	✓			0%
3	ELABORACIÓN Y REVISIÓN LEGAL DE MODELO DE CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON TC	★★★★	Development Team	13-12-2021	✓			0%
3	PREPARA CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON TC	★★★★	Development Team	14-12-2021	✓			0%
3	SE ENVIAR CONTRATO DE SERVICIOS Y CONVENIO DE PAGO CON TC PARA FIRMA DE CLIENTE	★★★★	Development Team	15-12-2021	✓			0%
3	REUNIÓN REVISIÓN DEL SPRINT (SPRINT REVIEW MEETING)	★★★★★	Scrum Team	16-12-2021	✓			0%
3	REUNIÓN DE RETROSPECTIVA (SPRINT RETROSPECTIVE MEETING)	★★★★★	Scrum Team	17-12-2021	✓			0%
<b>SPRINT 4</b>								
4	REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (SPRINT PLANNING MEETING)	★★★★★	Scrum Team	20-12-2021	✓			0%
4	REUNIÓN DIARIA (SPRINT DAILY MEETING)	★★★★★	Scrum Team	21-12-2021	✓			0%
4	E-LEARNING GENERACIÓN DE CURSOS PARA MOODLE Y CONTENIDO PARA RRSS	★★★	Development Team	22-12-2021	✓			0%
4	SOPORTE TI MANTENIMIENTO DE USUARIOS, APLICACIONES Y SERVIDORES CLOUD	★★★★	Development Team	23-12-2021	✓			0%
4	ASIGNACIÓN DE USUARIO Y NIVEL DE SUSCRIPCIÓN	★★★★★	Development Team	27-12-2021	✓			0%
4	ACOMPANAMIENTO EN INSTALACIÓN DE APLICACIONES OPERATIVAS DEL ECOSISTEMA	★★★★★	Development Team	28-12-2021	✓			0%
4	ACOMPANAMIENTO EN ACCESO A PLATAFORMA DE E-LEARNING PARA PRIMER CURSO GRATUITO DE USO DEL ECOSISTEMA Y APLICACIONES BASE	★★★	Development Team	29-12-2021	✓			0%
4	ACOMPANAMIENTO EN PRIMER ACCESO A RRSS DEL ECOSISTEMA	★★★	Development Team	30-12-2021	✓			0%
4	ACOMPANAMIENTO EN PRIMER ACCESO A APLICACIONES OPERATIVAS BASE DEL ECOSISTEMA	★★★	Development Team	03-01-2022	✓			0%
4	CONTACTO DE SEGUIMIENTO DENTRO DEL ECOSISTEMA	★★★	Development Team	04-01-2022	✓			0%
4	GESTIÓN DE PLATAFORMA RRSS	★★★	Development Team	05-01-2022	✓			0%
4	REUNIÓN REVISIÓN DEL SPRINT (SPRINT REVIEW MEETING)	★★★★★	Scrum Team	06-01-2022	✓			0%
4	REUNIÓN DE RETROSPECTIVA (SPRINT RETROSPECTIVE MEETING)	★★★★★	Scrum Team	07-01-2022	✓			0%
<b>SPRINT 5</b>								
5	REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN (SPRINT PLANNING MEETING)	★★★★★	Scrum Team	10-01-2022	✓			0%
5	REUNIÓN DIARIA (SPRINT DAILY MEETING)	★★★★★	Scrum Team	11-01-2022	✓			0%
5	ACTIVIDADES DE CIERRE Y FINALIZACIÓN	★★★★★	Scrum Team	12-01-2022	✓			0%
5	REUNIÓN REVISIÓN DEL SPRINT (SPRINT REVIEW MEETING)	★★★★★	Scrum Team	13-01-2022	✓			0%