

Maestría en
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

AUTOR:

Juan, C. De la Torre

Emma, Y. Gallardo

Leonor, E. Muñoz

Bryan, F. Rojas

Diana, C. Yépez

**Plan de negocio para el desarrollo e implementación del servicio de robotización del
proceso de providencias judiciales as a service (RPAaaS) para ser aplicado en las áreas de
cumplimiento normativo en los bancos pertenecientes al sistema financiero ecuatoriano.**

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENL CON MENCIÓN EN
INNOVACIÓN

TÍTULO

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE
ROBOTIZACIÓN DEL PROCESO DE PROVIDENCIAS JUDICIALES AS A SERVICE
(RPAAAS) PARA SER APLICADO EN LAS ÁREAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO
EN LOS BANCOS PERTENECIENTES AL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.

POR:

JUAN, C. DE LA TORRE

EMMA, Y. GALLARDO

LEONOR, E. MUÑOZ

BRYAN, F. ROJAS

DIANA, C. YÉPEZ

ABRIL 2024

Aprobado:

Javier J. Traba

Javier Mencia G.

Cristian J. Melo

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos:
Juan, C. De la Torre, Emma, Y. Gallardo, Leonor, E. Muñoz, Bryan, F. Rojas y Diana, C. Yépez,
son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal
de ellos.

Cristian Javier Melo González
Coordinador del programa

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Juan Carlos De la Torre O., Emma Yesenia Gallardo C., Leonor Eliana Muñoz, Bryan Francisco Rojas H., Diana Carolina Yépez R., declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan De Negocio Para El Desarrollo E Implementación Del Servicio De Robotización Del Proceso De Providencias Judiciales As A Service (RPAaaS) Para Ser Aplicado En Las Áreas De Cumplimiento Normativo En Los Bancos Pertenecientes Al Sistema Financiero Ecuatoriano**, es de nuestra 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.



Firmado electrónicamente por:
**JUAN CARLOS DE
LA TORRE
LONTANEDA**

Juan, C. De la Torre

e-mail: jc.uio.ec@gmail.com

**EMMA YESENIA
GALLARDO
CORAL**

Firmado digitalmente por EMMA YESENIA GALLARDO CORAL
DN: cn=EMMA YESENIA GALLARDO CORAL, c=EC, o=SECURITY DATA S.A. 2, ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION
email=yesenia.gallardo@procredit-group.com
Fecha: 2024.03.04 21:41:43 -05'00'

Emma, Y. Gallardo

e-mail: yeseniagallardo@hotmail.com



Firmado electrónicamente por:
**LEONOR ELIANA MUÑOZ
YEPEZ**

Leonor, E. Muñoz

e-mail: elyana_munoz@hotmail.com



Firmado electrónicamente por:
**BRYAN FRANCISCO
ROJAS HERRERA**

Bryan, F. Rojas

e-mail: brrojas.1418@gmail.com



Documento firmado por:
DIANA CAROLINA YEPEZ RIOFRIO
Firma Documento
2024-03-05 01:28:14 -05:00

Diana, C. Yépez

Correo electrónico: dianycyr@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Juan Carlos De la Torre Ontaneda, Emma Yesenia Gallardo Coral, Leonor Eliana Muñoz Yépez, Bryan Francisco Rojas Herrera, Diana Carolina Yépez Riofrío, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación **Plan De Negocio Para El Desarrollo E Implementación Del Servicio De Robotización Del Proceso De Providencias Judiciales As A Service (RPAaaS) Para Ser Aplicado En Las Áreas De Cumplimiento Normativo En Los Bancos Pertenecientes Al Sistema Financiero Ecuatoriano**, autorizamos 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, abril de 2024.



Firmado electrónicamente por:
JUAN CARLOS DE LA TORRE ONTANEDA

Juan, C. De la Torre

e-mail: jc.uio.ecgmail.com



Firmado electrónicamente por:
LEONOR ELIANA MUÑOZ YEPEZ

Leonor, E. Muñoz

e-mail: elyana_munoz@hotmail.com



Documento firmado por:
DIANA CAROLINA YEPEZ RIOFRIO
 Firma Documento
 2024-03-05 01:29:33 -05:00

Diana, C. Yépez

e-mail: dianycyr@gmail.com

EMMA YESENIA GALLARDO CORAL

Firmado digitalmente por EMMA YESENIA GALLARDO CORAL:
 DN: cn=EMMA YESENIA GALLARDO CORAL, c=EC, o=SECURITY DATA S.A. 2, ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION,
 email=yesenia.gallardo@procredit-group.com
 Fecha: 2024.03.04 21:41:43 -05'00'

Emma, Y. Gallardo

e-mail: yeseniagallardo@hotmail.com



Firmado electrónicamente por:
BRYAN FRANCISCO ROJAS HERRERA

Bryan, F. Rojas

e-mail: brrojas.1418@gmail.com

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedico este logro, fruto de esfuerzo y dedicación; A Dios por permitirme alcanzar este triunfo rodeado de mis mayores tesoros; mi hija Renata Martina por su sonrisa que iluminan mis días y me inspira seguir adelante. A mi Esposa por su paciencia y su apoyo incondicional. A mi Madre por darme el ejemplo de fuerza, perseverancia, amor incondicional y por ser uno de mis pilares fundamentales, a mi hermana y familia por ser mi soporte en los momentos difíciles.

También agradecer de manera especial a todas las personas que me apoyaron durante este proceso de formación y titulación, a todo mi equipo de trabajo, especialmente a Eliana Muñoz y Emma Gallardo por su dedicación, proactividad y compañerismo siendo un gran apoyo durante este proceso, por la confianza que depositaron en mí con lo cual nos ha permitido superar los desafíos y alcanzar nuestras metas. Finalmente agradecer a UIDE y EIG quienes a través de los docentes compartieron sus conocimientos y nos orientaron en este proceso. *Juan, C. De la Torre.*

Este trabajo va dedicado a cada mujer, madre, niña y en especial a mí Emma Yesenia, una soñadora en busca de equidad, que hoy está cruzando una meta más profesional y personal y que con mi ejemplo quiero alentar a mi hija Martina y mi hijo Estéfano a iniciar, desarrollar y sobre todo alcanzar sus sueños, y metas sin importar la distancia, y que tipo de camino se encuentren, no hay límites mientras así lo quieran y lo gestionen. Mi admiración y agradecimiento a mi socio de vida, mi esposo Darío por su inspiración, apoyo moral con cada palabra exacta y su amor, a mi hijo e hija quienes con sus locuras y sonrisas me dan vitalidad, a mis padres que me dieron la base profesional y su ejemplo. *Emma, Y. Gallardo.*

Agradezco a Dios por haberme dado la vida que me ha permitido llegar hasta aquí siempre guiándome y cuidándome en cada paso, a mi familia especialmente a mi madre por su

comprensión y apoyo en todas las decisiones que he tomado en mi vida y ser mi apoyo incondicional. Dedico esta tesis a mi novio y mi hija quienes con paciencia me han acompañado en este camino educativo motivándome a seguir adelante siendo mi motor para no rendirme, y permitiéndome ser cada día una mejor versión de mujer y madre buscando ser inspiración y ejemplo para mi hija. *Leonor, E. Muñoz.*

Primero que todo le doy gracias a Dios por darme la oportunidad de alcanzar este nuevo hito en mi vida y por darme una familia maravillosa que me ha apoyado en todo este camino. Le agradezco a mi esposo Jonathan porque con su alegría, guía y enfoque me ha dado la fortaleza de seguir adelante, encontrando siempre nuevos horizontes de crecimiento, a mi hija Amaya que con su sonrisa ilumina cada uno de mis días y me enseña que podemos ser mejores si nos lo proponemos, gracias por ser mi principal inspiración y mi mayor motor. Les agradezco a mis padres Agustín y Lupe por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme a siempre salir adelante, aún en los tiempos de dificultad y a mi hermana Magus por siempre estar ahí. Dedico esta tesis a toda mi familia y me la dedico también a mi porque todo esfuerzo, lleva siempre consigo una recompensa. *Diana, C. Yépez.*

Agradezco infinitamente a un Francisco que en su momento decidió emprender un nuevo reto, y estuvo muy seguro de si en que lo lograría sin dudarle ni un segundo, también a mi familia quienes no han dudado en apoyar ni invertir en mi potencial, dedico con mucho cariño y amor este logro a mi prometida y futura esposa Valentina, quien nunca ha dejado de creer en mi incluso cuando yo lo he hecho, que nunca abandonó el barco a pesar de la intensidad de la tormenta y fue quien tomó el timón cuando fue necesario, a mi familia que nunca se rindió por ninguno de nosotros y que siempre me han empujado hacia adelante. A mis compañeros mi

agradecimiento total, por todo su esfuerzo, tiempo y dedicación invertido a lo largo de todo este camino, del cual hemos aprendido en cada paso. *Bryan, F. Rojas.*

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios tiene por objetivo desarrollar y analizar la viabilidad de implementar la robotización de providencias judiciales en bancos medianos y pequeños del sistema financiero ecuatoriano. Este servicio ofrece soluciones automatizadas para la reducción de tiempos y errores durante el procesamiento de providencias judiciales por las áreas de Cumplimiento, asimismo se busca minimizar costos innecesarios por pagos de multas relacionadas con dicha gestión, aumentando de esta manera su productividad. Plan Bronce descarga los datos de providencias judiciales con un RPA, Plan Plata confirma los no clientes del banco y Plan Oro las providencias judiciales de los clientes y no clientes del banco. También se contará con tarifas por consultoría y soporte, actualización y mejoras y por la adición de nuevos servicios o productos. Como estrategias de marketing, este proyecto se enfocará en la diferenciación, la posición competitiva y la penetración en el mercado; que junto con las estrategias comerciales online y offline; fomentarán la automatización de procesos a través de RPA's en nuestro mercado objetivo. Finalmente, la viabilidad del proyecto se demostró a través de la (TIR). A partir del análisis de venta de los planes de desarrollo, así como el cálculo de los costos, gastos, rentabilidad y el flujo de caja proyectado donde se evaluó la viabilidad del Plan de Negocios con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 181%, un Valor Actual Neto de USD. 348.951 en un periodo de recuperación de 1.15 año.

Abstract

The objective of this Business Plan is to develop and analyze the viability of implementing the robotization of judicial decisions in medium and small banks of the Ecuadorian financial system. This service offers automated solutions to reduce time and errors during the processing of judicial orders by the Compliance areas and seeks to minimize unnecessary costs for payment of fines related to said management, thus increasing productivity. Plan Bronce downloads the data of judicial orders with an RPA, Plan Plata confirms the non-clients of the bank and Plan Oro the judicial orders of the clients and non-clients of the bank. There will also be fees for consulting and support, updates, and improvements and for the addition of new services or products. As marketing strategies, this project will focus on differentiation, competitive position and market penetration; that joined to online and offline commercial strategies; it will promote the automation of processes through RPA's in our target market. Finally, the viability of the project was demonstrated through the (IRR). Based on the sales analysis of the development plans, as well as the calculation of costs, expenses, profitability, and projected cash flow where the viability of the Business Plan was evaluated with an Internal Rate of Return (IRR) of 181%, a Net Present Value of USD. 348,951 in a recovery period of 1.15 years.

INDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| Parte Introdutoria | 21 |
| Título Del Proyecto | 21 |
| Nombre Comercial..... | 21 |
| Aspecto Innovador | 21 |
| Respuesta A Las 3 Preguntas..... | 21 |
| Equipo Con La Descripción De Cada Perfil..... | 22 |
| Misión y Visión..... | 24 |
| Parte General..... | 25 |
| Idea Del Negocio..... | 25 |
| Herramienta Canvas..... | 25 |
| Segmento de Clientes..... | 26 |
| Propuesta De Valor..... | 27 |
| Canales..... | 28 |
| Relación Con Los Clientes..... | 29 |
| Fuentes De Ingresos..... | 29 |
| Actividades Clave..... | 30 |
| Recursos Claves..... | 31 |
| Socios Clave..... | 32 |
| Estructura De Costes..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| Análisis Del Entorno, Competidores y Sector | 37 |
| Análisis Externo..... | 37 |
| Análisis PESTEL..... | 37 |
| Análisis De Las 5 Fuerzas de PORTER..... | 45 |
| Análisis de Mercado | 50 |
| Análisis Interno..... | 53 |
| Análisis FODA..... | 57 |
| Estrategia Competitiva..... | 61 |
| Conclusiones Del Entorno Y Modelo De Negocio | 63 |
| Parte Especifica..... | 65 |
| Capítulo 1..... | 65 |
| Plan De Marketing | 65 |
| Objetivos..... | 65 |
| Estrategias y Tácticas..... | 65 |
| KPI's..... | 67 |
| Plan De Contingencia | 70 |
| Plan Comercial..... | 71 |
| Objetivos SMART..... | 71 |
| Rango de Precios..... | 72 |
| Estrategias y Tácticas De Ventas..... | 73 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Herramientas y Sistemas..... | 73 |
| Métricas..... | 74 |
| Equipo..... | 75 |
| KPI's..... | 77 |
| Capítulo 2..... | 79 |
| Plan De Customer Service | 79 |
| Objetivos De Servicio Al Cliente..... | 79 |
| Estrategias de Curtomer Service..... | 80 |
| Canales de Comunicación..... | 83 |
| KPI's..... | 84 |
| Flujograma..... | 85 |
| Capítulo 3..... | 86 |
| Plan Financiero | 86 |
| Estructura Organizacional..... | 86 |
| Personal Requerido..... | 87 |
| Desglose de Gastos De Personal..... | 97 |
| Capítulo 4..... | 97 |
| Plan Financiero | 97 |
| Detalle De Sueldos Y Salarios..... | 97 |
| Estructura De Ingresos y Gastos..... | 99 |

| | |
|--|------------|
| Ingresos. | 102 |
| Análisis de Costos De Producción. | 105 |
| Costo de Ventas. | 108 |
| Gastos Operativos – Opex. | 113 |
| Capex. | 117 |
| Cuenta de Explotación. | 118 |
| Punto De Equilibrio. | 120 |
| Punto de Equilibrio en dólares. | 122 |
| Capítulo 5..... | 123 |
| Plan Financiero | 123 |
| Estados Financieros. | 123 |
| Fondo de maniobra. | 124 |
| Flujo de Caja. | 125 |
| Deuda. | 127 |
| Necesidades de Financiación. | 128 |
| Indicadores Financieros. | 129 |
| Rentabilidad del Proyecto. | 132 |
| Conclusiones | 133 |
| Referencias..... | 135 |

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: 50

Número de bancos de acuerdo con los ingresos.....50

Tabla 2: 51

Desglose de Mercado Total de Bancos de acuerdo con su facturación anual52

Tabla 3: 52

Desglose de Mercado Disponible, Objetivo52

Tabla 4: 54

Análisis VRIO.....54

Tabla 5: 57

Análisis FODA57

Tabla 6: 61

Número de bancos por tamaño de activos en el Ecuador61

Tabla 7: 70

Plan de contingencia de Marketing70

Tabla 8: 84

Niveles de atención y tiempos de respuesta para soporte post-venta.....84

Tabla 9: 88

Relación de cargos.....88

Tabla 10: 90

Ficha técnica de cargos90

Tabla 11: 105

Costo de desarrollo inicial de cada robot del plan105

Tabla 12: 106

Costo de mantenimiento anual cada robot del plan106

Tabla 13: 107

Costo de licenciamiento anual.....107

Tabla 14: 107

Costo de horas de paquetes de horas post-producción107

Tabla 15: 129

Indicadores financieros de ECLegal BOT129

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Figura 1 | 25 |
| <i>Herramienta Canvas</i> | 25 |
| Figura 2 | 26 |
| <i>Bancos en Ecuador por Activos</i> | 26 |
| Figura 3 | 35 |
| <i>Vinculación Estratégica</i> | 35 |
| Figura 4 | 36 |
| <i>Eventos Clúster Financiero</i> | 36 |
| Figura 5 | 36 |
| <i>Comunicación</i> | 36 |
| Figura 6 | 69 |
| <i>Plan de Gestión y Control de Marketing ECLegal BOT</i> | 69 |
| Figura 7 | 75 |
| <i>Embudo de calificación de ventas</i> | 75 |
| Figura 8 | 85 |
| <i>Flujo del Proceso Pre-Venta</i> | 85 |
| Figura 9 | 86 |
| <i>Flujo del Proceso Post-Venta</i> | 86 |
| Figura 10 | 87 |

| | |
|---|-----|
| <i>Estructura Organizacional ECLegal BOT</i> | 87 |
| Figura 11 | 97 |
| <i>Calendario de contrataciones</i> | 97 |
| Figura 12 | 99 |
| <i>Proyección de gastos de Personal</i> | 99 |
| Figura 13 | 99 |
| <i>Principales Hipótesis de trabajo</i> | 99 |
| Figura 14 | 103 |
| <i>Proyección de Ingresos</i> | 103 |
| Figura 15 | 104 |
| <i>Proyección de Planes de soporte técnico</i> | 104 |
| Figura 16 | 105 |
| <i>Proyección de Resumen de Ingresos</i> | 105 |
| Figura 17 | 108 |
| <i>Proyección de Costes de Ventas</i> | 108 |
| Figura 18 | 109 |
| <i>Proyección de Costes de Ventas Plan Bronce</i> | 109 |
| Figura 19 | 110 |
| <i>Proyección de Costes de Ventas Plan Plata</i> | 110 |
| Figura 20 | 110 |

| | |
|---|-----|
| <i>Proyección de Costes de Ventas Plan Oro</i> | 110 |
| Figura 21 | 111 |
| <i>Proyección de Costes de Ventas Plan de soporte para Plan Plata</i> | 111 |
| Figura 22 | 112 |
| <i>Proyección de Costes de Ventas Plan de soporte para Plan Oro</i> | 112 |
| Figura 23 | 112 |
| <i>Proyección de Costes de Ventas Anual</i> | 112 |
| Figura 24 | 116 |
| <i>Proyección de Gastos de Explotación</i> | 116 |
| Figura 25 | 117 |
| <i>Proyección de Inversiones Capex</i> | 117 |
| Figura 26 | 119 |
| <i>Proyección de Cuentas de Explotación</i> | 119 |
| Figura 27 | 121 |
| <i>Proyección Cantidades Punto de Equilibrio</i> | 121 |
| Figura 28 | 121 |
| <i>Proyección de Unidades vendidas</i> | 121 |
| Figura 29 | 122 |
| <i>Proyección Punto de Equilibrio en Ventas</i> | 122 |
| Figura 30 | 124 |

| | |
|--|-----|
| <i>Balance de Situación Proyectada</i> | 124 |
| Figura 31 | 125 |
| <i>Fondo de maniobra proyectado</i> | 125 |
| Figura 32 | 126 |
| <i>Estado de Cash Flow Proyectado</i> | 126 |
| Figura 33 | 127 |
| <i>Estado de Cash Flow Proyecto - Financiación</i> | 127 |
| Figura 34 | 127 |
| <i>Amortización de deudas</i> | 128 |
| Figura 35 | 129 |
| <i>Necesidades de Financiamiento</i> | 129 |
| Figura 36 | 132 |
| <i>Cálculo de Rentabilidad</i> | 132 |

Parte Introductoria

Título Del Proyecto

Plan De Negocio Para El Desarrollo E Implementación Del Servicio De Robotización Del Proceso De Providencias Judiciales As A Service (RPAaaS) Para Ser Aplicado En Las Áreas De Cumplimiento Normativo En Los Bancos Pertenecientes Al Sistema Financiero Ecuatoriano

Nombre Comercial

Empresa ECLegal BOT

Aspecto Innovador

ECLegal BOT es una plataforma avanzada de automatización de procesos robóticos para las áreas de Cumplimiento Normativo de los bancos del sistema ecuatoriano. Este servicio ofrece soluciones automatizadas para la reducción de errores, reprocesos y posibles pagos de multas por demora en respuesta a las providencias judiciales, lo que la convierte en una opción vanguardista para el sector.

Respuesta A Las 3 Preguntas

Problema: Carga operativa alta en la administración de providencias judiciales en las áreas de cumplimiento normativo, generando tiempos de respuesta largos, costos operativos y gastos en pago de multas para los bancos.

Los tiempos de respuesta a los entes de control en la actualidad se encuentra entre 20 y 80 providencias en un promedio de 2 horas¹, y considerando que los banco reciben cientos de notificaciones diariamente; se contaba con 3 problemáticas importantes:

¹ Tiempos referenciales del proceso manual que se ejecuta en Banco ProCredit Ecuador.

- Se debía provisionar en una cuenta contable el pago de multas por incumplimiento en el tiempo de respuesta estipulado por la ley el cual es de 3 días una vez receptada en el buzón del Banco.
- Constante necesidad de contratar personal.
- Detección de errores de ejecución toma demasiado tiempo.

Con qué resuelvo: Resolvemos con desarrollo e implementación de un sistema Robotic Process Automation as a Service (RPAaaS) para ser aplicado en las áreas de Cumplimiento Normativo en los bancos pertenecientes al sistema financiero ecuatoriano.

A quién le resuelvo este problema: Áreas de Cumplimiento Normativo en los bancos pertenecientes al sistema financiero ecuatoriano.

Equipo Con La Descripción De Cada Perfil

Somos un grupo de emprendedores y estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas con Mención en Innovación, quienes vamos a crear la plataforma. Actualmente, los cinco socios trabajamos en el sector tecnológico, banca, seguros y telecomunicaciones. Para garantizar el éxito de este plan de negocios, hemos asumido un compromiso profesional y trabajamos en equipo para su desarrollo y culminación. Cada uno de nosotros ha asumido un rol en función de nuestros perfiles:

Leonor, E. Muñoz: Gerente Comercial de Territorio en Banca con más de 14 años de experiencia en la venta de soluciones tecnológicas en empresas del sector corporativo, y desde hace 8 años orientado a Banca y Seguros. Persona responsable, proactivo y comprometida en la satisfacción del cliente para generar relaciones de confianza a largo plazo. Su rol será el desarrollo comercial de la marca, creando planes de marketing y acercamiento con los bancos para ofertar el RPAaaS en las áreas de cumplimiento de los bancos.

Emma, Y. Gallardo: Ingeniera financiera de profesión, con más de 18 años de experiencia en la banca ecuatoriana, actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones en un banco alemán con presencia en Ecuador. Sus áreas de mayor fortaleza son la gestión y ejecución de proyectos, establecimiento de procesos, controles e indicadores tácticos y estratégicos para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Se caracteriza por ser proactiva, transparente, toma de decisiones bajo presión y coherente. Su rol será de Gerente de finanzas, operaciones y procesos.

Diana, C. Yépez: Ingeniera Industrial graduada de la Universidad Tecnológica Equinoccial, especialista en Seguros por el Instituto Insurance Training Center y certificada Lean Six Sigma Green Belt por el Instituto Ten Step, con más de 5 años de experiencia en el manejo de procesos, proyectos y control de calidad de software en el sector asegurador del Ecuador. Persona proactiva, responsable, detallista y enfocada hacia los resultados. Su rol será de Project Manager, Analista de procesos y Tester de las soluciones entregadas a cada banco.

Bryan, F. Rojas: Ingeniero mecánico con experiencia en requerimientos y reclamos en el área financiera, basados en Ux alrededor de 5 años. Persona eficiente, empática y preocupada con el desarrollo y crecimiento de la organización de la mano de sus clientes. Sus principales funciones serán, el desarrollo y programación de los bots y la puesta en marcha.

Juan, C. De la Torre: Ingeniero Financiero con más de 16 años de experiencia en la gestión y prevención de riesgos en el sector de las telecomunicaciones. Actualmente, desempeña el rol de Especialista de Prevención y Gestión de Fraude a nivel nacional en este sector. Con una personalidad responsable, proactiva y minuciosa, Juan Carlos tiene la capacidad de trabajar bajo presión. En el proyecto de implementación de RPA, su principal función es garantizar que los

procesos automatizados estén diseñados de manera efectiva para prevenir y abordar el riesgo integral como fraude.

Nuestro equipo de socios está altamente motivado para crear una plataforma rentable, eficiente y eficaz que reduzca la tasa de errores operativos en los procesos. Nuestro objetivo es maximizar la productividad de cada proceso y, lo más importante, liberar el tiempo de las personas para que puedan dedicarse a actividades que requieren interacción humana, creatividad y agregan valor al negocio bancario.

Misión y Visión

Misión

Nuestra misión es desarrollar e implementar un sistema de RPAaaS innovador y eficiente que permita a los bancos dar respuesta a las providencias judiciales de manera automatizada con la reducción de tiempos y errores en los procesos, aumentando la eficacia, eficiencia y seguridad, minimizando los errores operativos y reduciendo los costes.

Visión

Ser un socio estratégico para los bancos medianos y pequeños del sistema financiero ecuatoriano en la automatización de procesos robóticos para las áreas de Cumplimiento Normativo con la finalidad de reducir costos y aumentar la productividad.

Se visiona en un mediano plazo, introducir nuestros servicios a Cooperativas y aseguradoras ecuatorianas.

Parte General

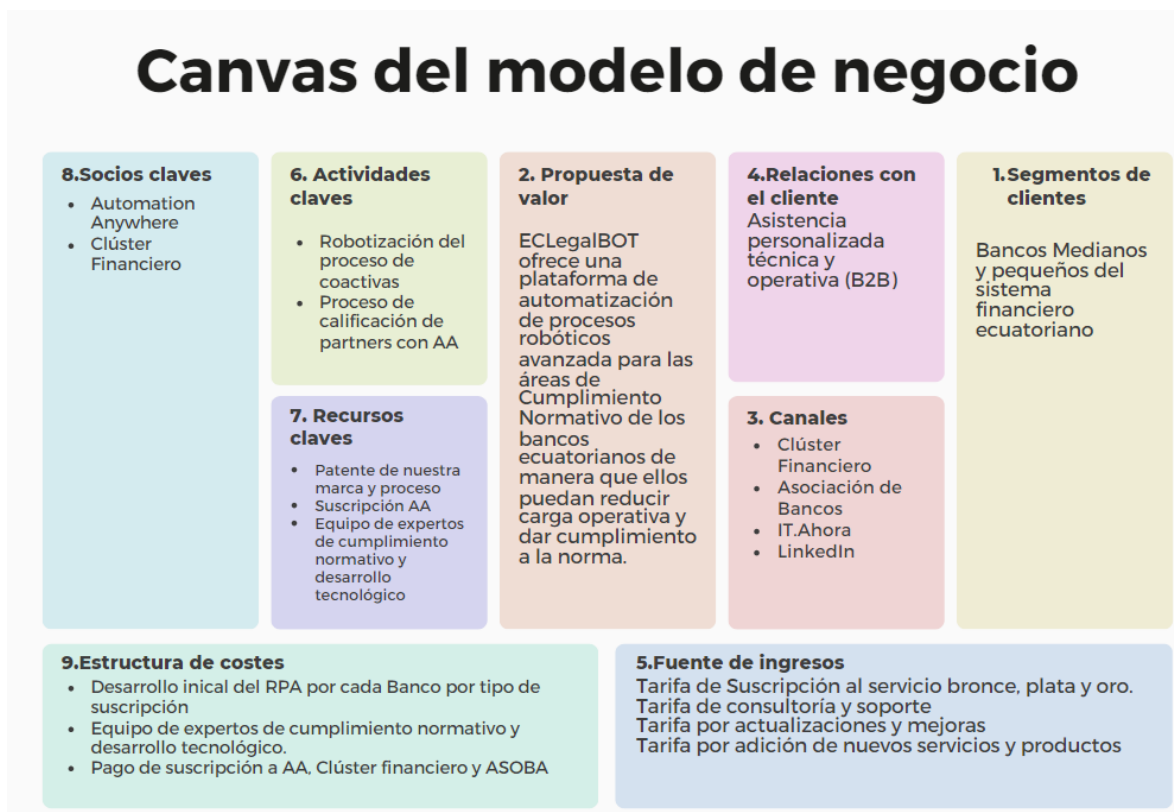
Idea Del Negocio

Herramienta Canvas

Nuestra idea de negocio es crear una plataforma de automatización de procesos robóticos avanzada para las áreas de Cumplimiento Normativo de los bancos con la finalidad de ofrecer soluciones automatizadas que permitan la reducción de la carga operativa y el pago de multas por demora en respuesta a las providencias judiciales, lo que la convierte en una opción vanguardista y pionera en el sector.

Figura 1

Herramienta Canvas



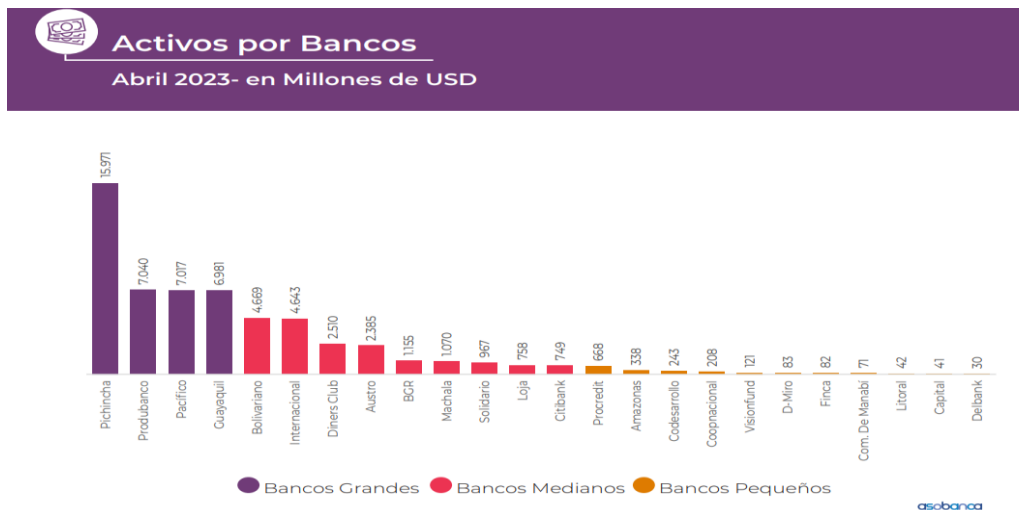
Nota. La figura representa el análisis Canvas que se ha desarrollado para el plan de negocios.

A continuación, se detallan los nueve aspectos fundamentales que se han plasmado dentro del lienzo Canvas que son muy importantes para el inicio del negocio.

Segmento de Clientes. La Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA) con fecha abril 2023 (ASOCIACION DE BANCOS ECUATORIANOS, s.f.) ha realizado la calificación de los Bancos ecuatorianos en función a sus activos en Grandes, Medianos y Pequeños, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2

Bancos en Ecuador por Activos



El servicio que ECLegal BOT oferta está orientado a Bancos del sector financiero ecuatoriano que no cuenten a la interna con una fábrica de desarrollo de RPA's y que necesitan eliminar el gasto por pago de multas, así como permitir la eficiencia y eficacia en la respuesta a los entes reguladores.

Hemos realizado un análisis de interés de servicios y con base a este podemos identificar que en Ecuador los bancos calificados como “grandes” cuentan con desarrollos internos para el

desarrollo de RPA's por lo que, de manera inicial nuestro segmento de mercado serán los bancos calificados por sus activos como medianos y pequeños.

Nuestro segmento de clientes a atender serán 9 bancos medianos y 11 bancos pequeños.

Propuesta De Valor. Nuestra compañía ECLegal BOT ofrece una plataforma de automatización de procesos robóticos avanzada para las áreas de Cumplimiento Normativo de los bancos ecuatorianos pequeños y medianos.

Servicio de RPAaaS

- Ofrece un 75% de mayor precisión y consistencia en el cumplimiento de las normativas legales, regulatorias en el sistema financiero ecuatoriano.
- Reduce un 99% el riesgo de errores humanos y las posibles sanciones legales y financieras asociadas por la estandarización del flujo a través del RPAaaS.
- Permite una mayor flexibilidad y escalabilidad en la gestión de los procesos con lo que se libera en un 75%² la capacidad instalada de un(una) empleado(a) del área de cumplimiento normativo dentro de los bancos.
- Al día un banco pequeño recibe de 300 a 400 coactivas³ y bajo ejecución de procesos manuales llegan a responder 100 coactivas al ente de control, lo que significa solo un 25% de cumplimiento. Con la plataforma de RPAaaS se llegará a cubrir el 100% de las coactivas.
- Permitiendo adaptarse rápidamente a los cambios en las regulaciones y a las necesidades del mercado bancario.

² Porcentaje de referencia en función a la carga operativa asignada a un empleado del área de Cumplimiento Normativo en Banco ProCredit Ecuador.

³ Número de coactivas recibidas de manera referencia en el área de Cumplimiento Normativo de Banco ProCredit Ecuador.

- Un servicio de alta calidad y personalizado para cada cliente.

Producto innovador

- Ofrecer una solución tecnológica eficiente, mediante la utilización de software y plataformas donde se pueden parametrizar los requerimientos para dar respuestas a las providencias judiciales.
- Permite la automatización de procesos complejos y repetitivos en las áreas de cumplimiento normativo de los bancos pequeños y medianos pertenecientes al sistema financiero ecuatoriano.
- Reduce en un 50% de costos y riesgos, mejorando la eficiencia, la adaptabilidad a los cambios del mercado según las necesidades del cliente (bancos pequeños y medianos).
- El Servicio de automatización de procesos robóticos avanzados que hemos ofertado, utiliza tecnologías de vanguardia, como el aprendizaje automático, para proporcionar soluciones de RPAaaS, adaptándose a las necesidades específicas de cada banco, en lugar de ofrecer un servicio estándar, diferenciándonos de otras empresas que ofrecen servicios similares de forma manual y con tiempos de respuesta prolongados (MANTELCOA OUTSOURCING & DATABASE SERVICES, 2024).

Canales. Para el desarrollo de nuestro plan de negocios se han establecido 4 canales por los cuales llegaremos a nuestro cliente.

Clúster Financiero:

ECLegal BOT participa dentro del Clúster como comité asesor a través de una membresía anual – clúster Plus (CLUSTER FINANCIERO ECUATORIANO, s.f.). Los beneficios que se tienen para llegar a los bancos son:

- Participación en las mesas de trabajo.

- Visibilidad y conexión con la red de instituciones aliadas.
- Presencia de marca en todos los eventos del clúster y en el mapa de actores.
- Presencia de marca en revistas y preferencia para participación con artículos.
- Presencia de marca en la página web.

Asociación de Bancos

Proporcionar asistencia técnica y capacitaciones a los bancos miembros de la Asobanca con la finalidad de llegar con nuestra plataforma de manera directa.

IT.Ahora

Realizar una publicación anual en la revista tecnológica para publicitar nuestra plataforma (IT AHORA, s.f.).

LinkedIn

Será la única red social que se utilizará para dar a conocer nuestra plataforma por estar más enfocada a los perfiles de profesionales que se requieren para introducir nuestro servicio a los Bancos. Se contratará la licencia mensual Business premium (LINKEDIN, s.f.).

Relación Con Los Clientes. ECLegal BOT establece la fidelización de las áreas de Cumplimiento Normativo por medio de una asistencia técnica y operativa (B2B) personalizada, es decir, sea la relación más íntima para que sea duradera con un asesor designado para cada Banco y puedan interactuar con base al tipo de suscripción que se establezca.

Fuentes De Ingresos. El músculo financiero de ECLegal BOT se centrará en los siguientes planes de suscripción:

- **Plan Bronce:** Desarrollo de RPA – Descarga de datos providencias
- **Plan Plata:** Desarrollo RPA confirmación que NO es cliente del Banco
- **Plan Oro:** Desarrollo RPA confirmación que SI es cliente del Banco

Tarifas por consultoría y soporte: si el cliente necesita consultoría en la mejora del proceso ejecutado, o paquete de horas personalizadas (soporte premier), este valor puede ser mediante una tarifa fija anual.

Tarifas por actualizaciones y mejoras: en el caso de que el ente regulador emita cambios en el proceso para la recepción y respuesta de las coactivas o si puede haber mejora en el proceso actual detectado por el equipo de ECLegal BOT o del cliente, para dimensionar este valor se hará un análisis del número de horas necesarias.

Tarifas por adición de nuevos servicios o productos: no se limitamos a automatizar más procesos del negocio de nuestros clientes, para lo que por cada nuevo servicio se dimensionará en tiempo de desarrollo correspondiente y plataforma requerida (si fuera necesario).

Actividades Clave.

Robotización del proceso de coactivas

A continuación, se detallan las actividades necesarias para automatizar el envío de notificaciones del proceso a clientes y no clientes de cada institución bancaria:

- Identificación de los clientes y no clientes a notificar
- Configuración del proceso de envío de notificaciones en Automation Anywhere
- Implementación de RPA as a Service.
- Pruebas y ajustes
- Monitoreo y mantenimiento

Proceso de calificación de partners con Automation Anywhere (AA):

Para el proceso de calificación de partners se requiere el llenado del formulario de Professional Services en la página web de Automation Anywhere en el siguiente link:

<https://www.automationanywhere.com/partner-registration>

Recursos Claves.

Plataforma tecnológica:

Infraestructura (plataforma Tecnológica): Una infraestructura sólida para alojar los servidores, almacenar datos, realizar pruebas y monitoreo de los procesos de automatización. Esto incluye servidores en la nube que permita alojar los robots de software y proporcionar acceso a ellos a través de internet.

Alianzas estratégicas con proveedores de tecnología: (Automation Anywhere) (AUTOMATION ANYWHERE, s.f.) proporciona una plataforma de nube segura y escalable para alojar sus robots de software.

Seguridad y cumplimiento normativo: es fundamental contar con medidas de seguridad y cumplimiento normativo para garantizar la protección de los datos y la privacidad de los clientes bancarios, nuestro socio estratégico Automation Anywhere cuenta con certificaciones de cumplimiento normativo, como la certificación ISO 27001 para la seguridad de la información.

Intelectuales:

Patente de nuestra marca y proceso: para proteger la propiedad intelectual y evitar que otros puedan copiar el servicio de RPAaaS que se está ofreciendo.

Personal altamente calificado, incluyendo desarrolladores de software, ingenieros de automatización, especialistas en cumplimiento normativo y técnicos de soporte.

Personal capacitado: el proveedor Automation Anywhere ofrece programas de capacitación en línea y en persona para ayudar a los clientes a comprender y utilizar su plataforma de RPAaaS.

Humanos:

Equipo de expertos de cumplimiento normativo y desarrollo tecnológico con habilidades de programación responsables de desarrollar, mantener y supervisar los robots de software en el campo de la automatización de procesos, ingeniería de software y análisis de datos.

Económicos:

Capital Inicial: para cubrir los costos de la operación, los costos de desarrollo, implementación y mantenimiento del servicio.

Socios Clave. Fabricante tecnológico Automation Anywhere

Nuestro principal socio para la entrega del servicio es el fabricante Automation Anywhere, es una compañía de software global estadounidense que desarrolla software de automatización de procesos robóticos. Fundada en 2003, la empresa tiene su sede en San José, California (AUTOMATION ANYWHERE, s.f.).

Nuestro objetivo es hacernos Partner de este fabricante de soluciones tecnológicas, especialmente para la plataforma de Automation 360. La calificación como Partner no tiene costo y de las diferentes especialidades de Partner se tomaría Professional Services ya que distribuiríamos las licencias a través de la implementación de servicios profesionales. (Anywhere Automation, 2024)

Automatización 360 es una plataforma de fuerza de trabajo digital y automatización robótica de procesos (RPA, del inglés Robotic Process Automation) líder en la industria que combina una interfaz de usuario fácil de usar con confiabilidad de clase empresarial y la seguridad para habilitar la automatización automática en tiempo real.

Clúster Financiero Ecuador

Para poder llegar a los Bancos objetivo vamos a hacernos miembro del Clúster Financiero Ecuador. Un grupo interconectado de más de 100 empresas, proveedores especializados e instituciones del sector financiero que compiten y colaboran a la vez.

Su objetivo es promover los más altos niveles de competitividad financiera en el Ecuador en los próximos 10 años.

El objetivo es articular proyectos que impulsen la inclusión e innovación financiera y la atracción de inversiones, apoyados en la colaboración de sus miembros y en el desarrollo tecnológico. (CLUSTER FINANCIERO ECUATORIANO, s.f.)

Dentro de las líneas estratégicas del Clúster, nos enfocaremos en Inclusión Financiera: Desarrollar un ecosistema de servicios y productos financieros apalancados en educación financiera e infraestructura digital (Cluster Financiero, s.f.)

Estructura De Costes.

- **Tipo de suscripción:** Nuestro servicio constara de 3 planes, bronce, plata y Oro.

Plan Bronce: Desarrollo de RPA – Descarga de datos providencias

Este plan se enfoca en automatizar el siguiente flujo el cual es el mismo proceso en cada Banco:

- Ingresar con las credenciales del banco al portal de la Super de Bancos para revisar las providencias judiciales.
- Descargar la base de nuevas notificaciones de Providencias Judiciales
- Una vez descargada, organizar la información en un archivo de Excel colocando en columnas específicas la información.
- Dar formato a los datos

Plan Plata: Desarrollo RPA confirmación que NO es cliente del Banco

Este nivel se enfoca en que, una vez implementado el nivel básico, con los números de cédula o pasaporte de los clientes inicia el proceso de validación en las bases de datos que el Banco nos asigne para validación de si son o no su cliente, este nivel se encarga de que una vez validado que No es cliente, se emita automáticamente una carta de respuesta en el formato que el Banco nos confirme y a través del correo de respuesta a la Superintendencia de Bancos.

Plan Oro Desarrollo RPA confirmación que SI es cliente del Banco

Este nivel se enfoca en que, una vez implementado el nivel básico y medio, en este nivel se encarga de que una vez validado que, SI es cliente, según el tipo de coactiva emitida, se inicie el proceso de ejecución en los sistemas internos con la respectiva aprobación en cada paso que el Banco solicite. En este proceso entra un análisis mucho más detallado de las aplicaciones e interacción de las aplicaciones pudiendo interactuar con un BPM (si el banco lo tiene).

- **Equipo experto en cumplimiento normativo y desarrollo RPA**

El personal descrito a continuación será dedicado una vez desarrollados los RPA's pasan a dar el soporte y mantenimiento del servicio ofertado, con el cual apoyan al cumplimiento de SLA's:

- Experto en cumplimiento normativo
- Experto desarrollador RPA/Soporte 1
- Experto desarrollador RPA/Soporte 2 - (a partir del segundo año).

- **Fuente de Ingresos**

Pago suscripción Anual Automation Anywhere.

Plan Bronce de servicio: Para el nivel básico podemos realizarlo con la versión free del fabricante ya que en este punto no interactúa con los sistemas core del cliente.

Plan Plata y Oro: Para estos niveles se necesita ser Partner System Integrator/Service Provider el cual nos permite llegar a un costo anual de uso de la plataforma con los siguientes servicios incluidos:

- Paquete Automation360 Pure Cloud Base Pack Automation 360 Cloud:
- 5 AARI
- 1 control Room
- 1 Cloud Sandbox
- 1 Bot Unattended
- 1 Bot Creator

Pago suscripción Anual Clúster Financiero

El Clúster Financiero tiene 3 tipos de afiliación anual descritos a continuación (Clúster Financiero, 2023):

Figura 3

Vinculación Estratégica

| Beneficio | Clúster Members | Clúster Starter | Clúster Plus+ | Clúster ONE | Miembro Honorario |
|--|---------------------------------------|-----------------|---------------|-------------|-------------------|
| Participación con voz en las Asambleas Generales | SI | SI | SI | SI | SI |
| Participación con voto en las Asambleas Generales | NO | SI | SI | SI | NO |
| Participación de delegados en Mesas de Trabajo por línea estratégica | Con aprobación del Comité Estratégico | 2 | 3 | 4 | 3 |
| Elegibilidad como líderes de Mesas de Trabajo por línea estratégica | NO | SI | SI | SI | SI |
| Elegibilidad como líderes en Comités por línea estratégica | NO | NO | SI | SI | SI |
| Elegibilidad para participar con voz en Comité Asesor | NO | NO | NO | SI | SI |
| Elegibilidad para participar con voto en Comité Asesor | NO | NO | NO | SI | NO |

Nota: Los tipos de afiliación a los que hacemos referencia es Clúster Starter, Clúster Plus+ y Clúster ONE.

Figura 4*Eventos Clúster Financiero*

| Beneficio | Clúster Members | Clúster Starter | Clúster Plus+ | Clúster ONE | Miembro Honorario |
|--|-----------------|--|--|--|---|
| Suscripción a boletines y circulares informativas | SI | SI | SI | SI | SI |
| Presencia de marca en mapa de actores del Clúster | SI | SI | SI | SI | SI |
| Inclusión delegados a grupo oficial de Whats.App del Clúster | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Paquete social media & e-mail blast Clúster | NO | 4 Post en LinkedIn 1 mailing 3 historias anuales | 6 Post en LinkedIn 4 IG Storie 3 Mailing | 8 Post en LinkedIn 6 IG Storie 4 Mailings | 6 Post en LinkedIn 4 IG Storie 3 Mailing |
| Paquete de posicionamiento en Revista Horizonte | NO | Logo en Contraportada - Prioridad 3 | Página de publicidad (1 edición) - Logo en Contraportada Prioridad 2 | Página de publicidad (2 ediciones) - Logo en Contraportada Prioridad 1 | Página de publicidad (1 edición) - Logo en Contraportada |

Nota: De acuerdo con el tipo de afiliación se cuenta con una cantidad de eventos al año.

Figura 5*Comunicación*

| Beneficio | Clúster Members | Clúster Starter | Clúster Plus+ | Clúster ONE | Miembro Honorario |
|--|-----------------|--|--|--|---|
| Suscripción a boletines y circulares informativas | SI | SI | SI | SI | SI |
| Presencia de marca en mapa de actores del Clúster | SI | SI | SI | SI | SI |
| Inclusión delegados a grupo oficial de Whats.App del Clúster | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Paquete social media & e-mail blast Clúster | NO | 4 Post en LinkedIn 1 mailing 3 historias anuales | 6 Post en LinkedIn 4 IG Storie 3 Mailing | 8 Post en LinkedIn 6 IG Storie 4 Mailings | 6 Post en LinkedIn 4 IG Storie 3 Mailing |
| Paquete de posicionamiento en Revista Horizonte | NO | Logo en Contraportada - Prioridad 3 | Página de publicidad (1 edición) - Logo en Contraportada Prioridad 2 | Página de publicidad (2 ediciones) - Logo en Contraportada Prioridad 1 | Página de publicidad (1 edición) - Logo en Contraportada |

Nota: De acuerdo con cada tipo de afiliación se cuenta con un paquete específico de comunicación y medios para el mismo.

Para influir en la definición sobre las iniciativas y, a la vez, obtener un esquema de Marketing, se adquirirá el paquete Clúster Plus.

Análisis Del Entorno, Competidores y Sector

Análisis Externo

Análisis PESTEL.

Factor Político

La situación política actual del Ecuador es complicada considerando que históricamente el país se ha caracterizado por destituir o derrocar presidentes electos. En este año se tiene por segunda ocasión, un juicio político a un presidente de la República del Ecuador (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia del Ecuador, 2023)., mismo que fue oficializado por la oposición de Asamblea Nacional, quienes alegan delitos contra la administración pública y supuesto peculado o malversación de fondos (BBC News Mundo, 2023) .

Los escenarios que se tienen son:

- Un movimiento indígena que ha ganado terreno a través de masivas movilizaciones y protestas sembrando una inestabilidad política.
- El resultado adverso en las elecciones recientes dará impulso a grupos opositores que buscarán torpedear y desestabilizar al gobierno.
- La situación social, el empobrecimiento a raíz de la pandemia, constituye un factor de riesgo que puede desenlazarse en nuevos paros.
- La seguridad se sigue deteriorando, especialmente en cuanto a ciudades como Guayaquil, Quito, Santo Domingo, Esmeraldas.
- En caso de destitución al presidente Guillermo Lasso, le sucedería Alfredo Borrero.

Lo antes mencionado puede generar incertidumbre sobre las políticas económicas que pueda acarrear un cambio presidencial como, por ejemplo, con el gobierno actual el ISD se ha

disminuido de manera porcentual cada trimestre, lo cual podría afectar los pagos programados de servicios fuera del país.

En lo referente a políticas en el ámbito bancario y tecnológico, a la fecha se ha tenido por parte de este Gobierno, un avance satisfactorio para los nuevos emprendimientos a través de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, misma que permite una inversión estatal con el capital semilla y capital riesgo, así como inversión Ángel (Red de Instituciones financieras de Desarrollo , 2023)

Adicional, se debe indicar que este Gobierno impulsó la Ley Fintech, misma que se encuentra en vigencia desde el 30 de octubre de 2022, esta Ley tiene como objetivo otorgar seguridad jurídica a las organizaciones de tecnología financiera que operan en el país y a empresas extranjeras que busquen establecerse e invertir en el Ecuador, y dotar a usuarios de un acceso seguro a estos servicios que certifiquen la protección de sus datos. (El Universo - Redacción, 2023)

Con base a esta Ley, se tiene un Ecuador más digital e inclusivo a través de inversión extranjera, como es el caso de la empresa de internet satelital de Starlink de Elon Musk que inicio sus operaciones desde el 01 de abril del 2022 (Swissinfo, 2023), misma que brindará sus servicios de banda ancha de internet a los ciudadanos que residen en zonas rurales y alejadas del país.

Factor Económico

Según el Banco Central del Ecuador el PIB se reduce a un 2.6% de la proyección de crecimiento para la economía de Ecuador de 3.1% a 2.6% en 2023, esto se debe a la desaceleración de las exportaciones petroleras. (Primicias, 2023)

Las importaciones en el 2023 serán de 3.1% y las exportaciones del 2.5% y se prevé que las actividades de servicios financieros crecerán en un 3.3%, que es el sector donde apuntamos con nuestro servicio a ofertar.

Otros Fundamentos macroeconómicos:

El déficit fiscal del año 2022 cerró en un nivel sumamente bajo - en el 1.7 puntos (Banco Central del Ecuador, 2022), lo cual se espera incluso reducir aún más en 2023.

La recaudación del IVA alcanzó un récord, impulsada por un récord en el nivel de ventas registradas.

Las reservas internacionales muestran los niveles más altos desde la adopción del dólar de EE. UU. como moneda oficial.

El riesgo país es de 1.859 con lo cual se pagaría intereses de 22%. (ASOCIACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS, 2023)

La evolución de los indicadores de la banca a febrero de 2023 ha sido positiva y en crecimiento en especial en depósitos totales de USD 149 millones con relación al mes de marzo (0.3%) y su saldo cerró a febrero de este año en USD 43.553 millones, con un crecimiento del 6.1%, lo que significa que existe confianza en el sector para el ahorro. (ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL ECUADOR, 2023)

La eficiencia de los Bancos en el Ecuador a febrero de 2023 marcó un 128.3%, ubicándose sobre el umbral del 100%, lo que significa margen financiero es mayor al gasto operativo.

Factor Social

Según el Instituto Ecuatoriano de estadísticas y Censos INEC a marzo 2023 el contador poblacional es de 18'265.517 habitantes. A diciembre 2022, la pobreza a nivel nacional se ubicó

en 25,2% y la pobreza extrema en 8,2%. En el área urbana la pobreza llegó al 17,8% y la pobreza extrema a 3,9%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 41,0% y la pobreza extrema el 17,4%. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, 2022)

En cuanto a la tasa de desempleo En febrero de 2023, la tasa de desempleo en las mujeres fue del 4,6% a nivel nacional, la tasa de empleo de Adecuado/Pleno en adultos mayores fue del 11,8% a nivel nacional. La tasa de desempleo en jóvenes de entre 18 a 29 años en febrero de 2023, la tasa de desempleo en jóvenes fue del 8,2% a nivel nacional. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023)

Según lo analizado, se pueden abrir nuevas fuentes de empleo, ya que al cambiar un proceso manual con el que socialmente una empresa de cualquier sector está acostumbrada, y llevarlo a la transformación digital sistemática, integrada y estratégicamente, no es fácil.

Las personas cuando piensan en un RPA tienen la mentalidad de corte de personal en lugar de verlo como una oportunidad de crecimiento para la toma de decisiones y aplicación de sus habilidades y creatividad en cosas que agreguen valor a la organización; la mayor parte de las empresas centran sus esfuerzos en la ejecución del trabajo diario y en afrontar las crisis “apagando incendios”; mientras que dejan de lado al mejoramiento continuo de los procesos operativos (Hodson, 2005)

Con la llegada del Covid-19, esta mentalidad fue obligada a cambiar para que las empresas no desaparezcan, por lo que comenzó un despunte en la adopción de métodos de transformación y el incremento de emprendimientos, concibiendo nuevas transformaciones donde los empleados y ejecutivos perciben el progreso de la empresa.

Específicamente el sector bancario del Ecuador respondió de forma tan segura, eficiente y ágil tras la pandemia, que tanto empresas como familias ecuatorianas se sintieron respaldadas

por la banca nacional (Asociación de Bancos del Ecuador, 2023); ahí la importancia en que los líderes de las organizaciones generen las condiciones apropiadas para el mejoramiento y transformación digital sin que esto decante en un recorte de personal.

Factor Tecnológico

En Ecuador la inversión en investigación y desarrollo I+D en 2020 constituyó apenas el 0.47% del PIB. Eso significa que, el Ecuador está bastante rezagado, incluso para la región. Y que no se cumple con la inversión mínima en I+D, que debería ser del 0.55% del PIB, según el Código Ingenios. Para el año 2022 aún no se tienen cifras. (GK, 2021)

El programa INÉDITA, una iniciativa conjunta entre la Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología, SENESCYT, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, tiene como objetivo financiar proyectos de investigación. Inédita, es actualmente el único programa gubernamental de financiamiento de investigaciones. (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2023)

Según el estudio Global Innovation Index 2022, (GLOBAL INNOVATION INDEX, 2022) los países en Latinoamérica líderes en innovación en el año 2022, son Chile, Brasil y México. En este análisis Ecuador se encuentra en el puesto 98 dentro del grupo dentro del grupo de las 411 economías que se desempeñaron por debajo de las expectativas de innovación.

Entre los múltiples desarrollos tecnológicos de la actualidad se destaca el Robotic Process Automation (RPA). Un sistema robotizado que aprende procesos y ejecuta el trabajo que se le ordena (sea manual u operativo). Según un estudio de PriceWaterhouseCoopers (PwC), de marzo

del 2018, alrededor del 75% de las instituciones bancarias en América Latina están en el proceso de implementación del RPA.⁴

La automatización robótica de procesos (RPA) está revolucionando todos los sectores estratégicos y el sector financiero y bancario no es la excepción. A nivel de Latinoamérica existen varios casos exitosos de implementación de RPA en el sector bancario donde se otorgan préstamos a empresas en apenas minutos, el objetivo de la adopción de RPA es que permita agilizar los procesos, cumplir con los tiempos y reducir la tasa de error.

Entre las razones de impacto para la implementación de procesos RPA en el sector financiero están:

- Aumentar su eficiencia
- Diferenciarse de la competencia
- Ahorrar cientos de miles de dólares en un año especialmente enfocado en la mejora el cumplimiento de regulaciones
- Obtener un ROI o retorno de inversión de más del 200% desde el primer año de operaciones
- Generar mayores ganancias
- Ahorrar tiempo en horas de trabajo
- Tasas de error del 0% mediante los trabajadores o asistentes digitales
- Mejorar el servicio al cliente
- Reducir tiempos de procesamiento
- Reducir los tiempos de respuesta

⁴<https://www.elcomercio.com/>

Los procesos automatizados son parte de la evolución, avance e innovación; las actividades que antes se hacían manualmente ya no son parte del trabajo diario. Y, al liberar dicha carga, las personas se han concentrado en acciones que aportan más al crecimiento de las organizaciones financieras.

De acuerdo con el análisis de Robotic Process Automation Software Reviews and Ratings de Gartner para el año 2023 y filtrando por Banca y Latinoamérica nos muestra a las siguientes principales marcas en el rating de las mejores soluciones tecnológicas. (GARTNER , 2024)

- Automation Anywhere
- Blue Prism
- UiPath

Automation Anywhere con la versión en nube Automation 360 proporciona la única solución nativa de la nube para la automatización, evitando preocupaciones de licenciamiento, administración y actualización de infraestructura y permitiendo escalabilidad para más cargas o nuevos procesos entregando un Uptime de 99.9% basado en Alta disponibilidad y Disaster Recovery.

Para el sector bancario es de suma importancia el aspecto de seguridad a los que expondrán los sistemas core en las soluciones de RPA, por lo que Automation Anywhere ofrece las siguientes características de seguridad (Automation Anywhere):

- Identity and Access Management
- Data Encryption
- Logging and Monitoring
- Cloud Infrastructure Security
- Application Security

- Incident Response
- ISO27001
- SOC 1 & 2 Type 2
- Transparency & Trust: Real-time cloud status and advanced notifications of updates and maintenance
- Secure RPA for Government and Federal Agencies

Factor Ambiental

Actualmente, las empresas ecuatorianas le dan cada vez mayor importancia a la sostenibilidad del medio ambiente, por lo que la implementación de la tecnología RPA reduce significativamente la huella de carbono y disminuye el desperdicio físico.

Es decir, mediante la aplicación de nuevas tecnologías para la optimización de procesos, da como resultado la disminución en el uso de papel, tinta y energía contribuyendo de manera sustancial a la disminución de la deforestación, generación de desechos y uso innecesario de energía. (LINKEDIN, 2024)

Factor Legal

Constitución de la empresa: Para la creación de la empresa ECLegal BOT que proveerá el servicio de Robotización del proceso de Providencias Judiciales as a service, se debe crear la empresa a través de la Superintendencia y Ley de Compañías con la finalidad de estar debidamente constituidos o domiciliados en Ecuador, bajo cualquiera de los tipos societarios contemplados en la Ley, sea que también se aplique como compañía Fintech, SAS (sociedad por acciones simplificadas para emprendimientos). (PORTAL UNICO DE TRAMITES CUIDADANOS , 2024)

Ministerio de Trabajo: el cual regula las condiciones laborales de los trabajadores para su contratación, derechos irrenunciables, remuneraciones, obligaciones patronales y del empleado, prohibiciones, entre otras.

Tributarios: Tributación por tipo de empresa ante el Sistema de Rentas Internas.

Contratos vigentes de clientes: Se debe analizar y gestionar con los posibles clientes que trabajan con proveedor (es) actuales sus cláusulas de terminación de estos con la finalidad de que puedan finiquitar los servicios y puedan aceptar nuestra propuesta de valor.

Análisis De Las 5 Fuerzas de PORTER. El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter desagrega de manera integral a la empresa como sus detalles, así también se ocupa del sector productivo, valor diferencial y no tanto ser el mejor. Esto se consigue a través de lo indicado por Michael E. Porter “El modelo de las Cinco Fuerzas” es un marco para analizar la estructura de cualquier industria y entender cómo generar y sostener una posición ventajosa en ella.” (Michaux, 2016)

Análisis de la Competencia

En lo que respecta a la competencia, es importante considerar que el mercado de soluciones de automatización de procesos para el sector financiero es altamente competitivo.

Existen varios competidores que ofrecen soluciones de automatización, por lo que el éxito del proyecto de desarrollo e implementación de un sistema Robotic Process Automation as a Service (RPAaaS) para ser aplicado en las áreas de cumplimiento normativo en los bancos pertenecientes al sistema financiero ecuatoriano dependerá de la capacidad de diferenciación y de la calidad y seguridad de las soluciones ofrecidas. Para ello, es fundamental realizar un análisis detallado de la competencia y desarrollar una estrategia de posicionamiento clara y efectiva.

Se ha identificado que en el sector financiero ecuatoriano para la gestión de cumplimiento a las providencias judiciales en la actualidad no existe un desarrollo de plataformas que gestionen de manera automatizada dicho proceso.

Mantelcoa es la empresa principal y único competidor que actualmente tiene una participación del 90% en los bancos ecuatorianos. Esta empresa gestiona las providencias judiciales a través del outsourcing con personal in house o externo mediante una tarifa mensual, el proceso es totalmente manual a través de una plataforma propia donde centralizan la información, pero sin ser clasificada por el cliente (Mantelcoa, 2023). y administran el proceso manual principalmente en bancos de gran envergadura, por lo que tienen un amplio espacio ganado (MANTELCOA OUTSOURCING & DATABASE SERVICES, 2024).

Amenaza de nuevos entrantes

La rivalidad entre competidores existentes es probable que sea alta, ya que hay muchos proveedores de RPA en el mercado ecuatoriano y la competencia es intensa. Para el caso específico de providencias judiciales no se ha identificado especialización.

- **Entrantes que ya son partners de Automation Anywhere**

Basado en la participación laboral de uno de los integrantes del proyecto en el ámbito de servicios de soluciones tecnológicas, especialmente en el sector de Banca las principales empresas que ofrecen solo el servicio de Desarrollo RPA (la administración posterior es realizada por los bancos) con la Plataforma del fabricante Automation Anywhere son (Automation Anywhere):

- EY (Ernst & Young)
- Bayteq
- Binaria Sistemas

- **KPMG**

De esta manera, se posee mayor claridad acerca de las ventajas tecnológicas que los competidores poseen, los segmentos de clientes a partir del rubro al que pertenecen las empresas que han contratado sus servicios y las alianzas estratégicas que poseen con proveedores de tecnología.

- **Entrantes de otras soluciones de RPA**

Las barreras son relativamente bajas para la automatización de procesos en cuanto a acceso a la tecnología habilitante, o sea, al software que permita a compañías consultoras ofrecer este tipo de soluciones. Hay una diversidad de fabricantes en el mercado y las características de sus servicios, especialmente las que se refieren al uso de servicios en la nube, lo que disminuye los precios de las licencias pudiendo trabajarlo como OPEX y permite un desarrollo más ágil e integración.

En este análisis se ha encontrado los siguientes posibles entrantes:

- UIPath
- Rockebot
- Blueprism

Análisis de Proveedores

Utilizaremos la plataforma Automation Anywhere, la cual es líder en la automatización robótica inteligente de procesos, si bien contamos en el mercado con plataformas que son la competencia directa de nuestro proveedor, hemos escogido a esta plataforma por que Automation Anywhere es el único proveedor de automatización que lleva varios años invirtiendo en una arquitectura superior diseñada para los modelos y tipos de negocios más exigentes de la actualidad, también se diferencia como una plataforma única en cuanto a la experiencia de

usuario y posee una muy moderna arquitectura en nube basada en microservicios con nivel empresarial.

Esta plataforma se basa en la web para acceso de los usuarios, por lo que dicha interfaz nos facilita configurarla y escalar a nivel de toda la organización, es amigable con colaboradores de distintas áreas y todas las habilidades, la tenemos disponible on premise o en la nube, y así nos ayuda a reducir el TCO (Total cost of ownership) entre un 21% y 27%. (Automation Anywhere)

Adicional cuenta con seguridad de calidad bancaria y gobernanza, se encuentra arraigada en todos los aspectos de la plataforma de trabajo digital de Automation Anywhere y abarca la seguridad de los datos, las credenciales y la función de aplicar un control de acceso basado en roles (RBAC, Role-Based Access Control) detallado a gran escala, y para nuestro proyecto ofrece una automatización robótica de procesos diseñada con seguridad integrada que nos permite cumplir con los requisitos más rigurosos de gobernanza, confianza y cumplimiento. (Anywhere Automation, 2024).

Análisis de los Clientes

El poder de negociación de nuestros potenciales clientes es alto debido a que, el sector financiero, en los bancos clasificados como grandes cuentan con dicho servicio, sea este realizado por el mismo banco y los bancos medianos y pequeños pueden tercerizar a través de una empresa que ejecute la actividad de gestión manual de providencias judiciales inhouse a través de un fee mensual o lo realizan con sus propios recursos sea este con personal asignado para el efecto.

Cabe mencionarse, que pueden existir otros factores que pueden incrementar el poder de negociación en mayor manera por el incremento del costo de las licencias que nos proporcione

Automathion Anyware a la empresa ECLegal BOT, resistencia al cambio tecnológico por la costumbre en la ejecución manual de tareas, tiempos de respuesta de la implementación no menor a 6 meses, cambios en los procesos de cada core bancario que requieran actualizaciones.

Generando que la empresa ECLegal BOT, pueda tener dependencia en un grupo pequeño de bancos, mismo que generen el mayor porcentaje de ingresos y rentabilidad, produciendo un ingreso del 80% y una dependencia hacia dichos clientes del 20%, según el principio 80/20 de la Ley de Pareto.

Así mismo, al estar direccionados a los Bancos del sistema financiero ecuatoriano, y en especial a las áreas de Cumplimiento Normativo, podemos caer en el monopsonio por tener un único comprador y se debe tener mayor claridad de la oferta y sus precios para que se pueda maximizar el beneficio.

Análisis de los Sustitutos

El RPAaaS es una tecnología que permite automatizar procesos repetitivos y manuales mediante la programación de robots que imitan las acciones que un ser humano realizaría en un sistema informático. En el contexto de los bancos, el uso de RPAaaS en las áreas de cumplimiento normativo ayuda primordialmente en la eliminación de multas por respuesta a los entes de control, entre los beneficios adicional ayuda a mejorar la eficiencia, reducir los errores y disminuir los costos operativos.

Sin embargo, el mercado de la tecnología está en constante evolución, y existen posibles productos y servicios sustitutos que podrían competir con el RPAAAS en el futuro.

Es posible que los bancos utilicen otras soluciones tecnológicas, como software de automatización de procesos o servicios de terceros para cumplir con las normas de

cumplimiento. Pero la más inminente sería el desarrollo que en los cores de cada banco en sus nuevas versiones, empiecen a incorporar el uso de RPA´s.

Así también tenemos que las plataformas de BPM enfocadas actualmente en la gestión de procesos de negocios pudieran llegar a incorporar en sus líneas de entradas de RPA´s en un mismo flujo sin necesidad de integración con terceros.

Análisis de Mercado

En el Ecuador las providencias legales son generados por los siguientes actores:

- Empresas públicas que generan un servicio a través de un pago
- Juicios coactivos
- Municipios, empresas públicas como: CNT, agua potable, luz, servicios financieros públicos, BanEcuador, Banco del Pacifico
- IESS
- Recaudadores de impuestos como SRI
- Agencia de Tránsito
- Entre otros actores

El mercado objetivo de nuestro servicio esta dimensionado de acuerdo con los 24 bancos del sistema financiero ecuatoriano, clasificados según el tamaño de sus activos en:

Tabla 1:

Número de bancos de acuerdo con los ingresos

| Tamaño de Banco | Nº |
|------------------------|-----------|
| Bancos Grandes | 4 |
| Bancos Medianos | 9 |

| | |
|-----------------|-----------|
| Bancos Pequeños | 11 |
| Total | 24 |

Por lo tanto, hemos segmentado nuestro mercado disponible y comenzaremos por enfocarnos en los bancos medianos y pequeños, lo que representa un total de 20 bancos, esta sería nuestras hipótesis basadas en nuestra estimación de conocimiento del sector financiero.

ECLegal BOT, ha proyectado que, en su primer año de funciones de los 20 bancos del mercado disponible, se pretende como mercado objetivo vincular a nuestro servicio a 10 bancos para cubrir el costo de operación.

A continúan se detalle el análisis de mercado y los valores económicos que se proyectan obtener en el primer año con mercado objetivo planteado:

Tabla 2:*Desglose de Mercado Total de Bancos de acuerdo con su facturación anual*

| Mercado Total | | | Facturación | | |
|-----------------|-----------|--|--------------------------------|------------------|-------------------|
| Tamaño de Banco | N° | N° recurso humano por | Costo mensual | Total mensual | Total Anual |
| | | Banco necesario ejecución proceso manual | del recurso humano competencia | | |
| Bancos Grandes | 4 | 5 | 4.495,00 | 22.475,00 | 269.700,00 |
| Bancos Medianos | 9 | 3 | 3.680,00 | 11.040,00 | 132.480,00 |
| Bancos Pequeños | 11 | 1 | 2.050,00 | 2.050,00 | 24.600,00 |
| Total | 24 | 9 | 10.225,00 | 35.565,00 | 426.780,00 |

Nota: Fuente de información sobre el Mercado de Bancos (ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL ECUADOR, 2023)

Tabla 3:*Desglose de Mercado Disponible, Objetivo*

| Tamaño de Banco | N° | Mercado disponible | Mercado Objetivo | Facturación | | |
|-----------------|----|--|--------------------------|---------------|-------------|--|
| | | N° de Bancos proyectado para el primer Año | Costo Servicio Legal BOT | Total mensual | Total Anual | |
| Bancos Medianos | 9 | 2 | 4.600,00 | 9.200,00 | 110.400,00 | |
| Bancos Pequeños | 11 | 3 | 2.562,50 | 7.687,50 | 92.250,00 | |

| | | | | | |
|--------------|-----------|----------|-----------------|------------------|-------------------|
| Total | 20 | 5 | 7.162,50 | 16.887,50 | 202.650,00 |
|--------------|-----------|----------|-----------------|------------------|-------------------|

Nota: Del total de Bancos de la Tabla 1 se ha escogido a los bancos catalogados por su facturación como medianos y pequeños

Al ser nuestro mercado objetivo de 10 bancos, tendríamos un monto de ingreso estimado total de USD 202.650.00 de un mercado total de USD 426.780.00.

Con el tiempo, la empresa ECLegal BOT, desarrollará otros servicios con la finalidad de llegar a otros segmentos sistema financiero como Cooperativas de Ahorro y Crédito y aseguradoras, ya que el desarrollo del servicio se lo puede implementar en cualquier entidad que necesite información centralizada de providencias legales de una persona sea este cliente o no de dicha institución donde la diferencia radica específicamente en la automatización del sistema core de cada banco para la ejecución de estos procesos judiciales.

Análisis Interno

Para analizar de manera detallada a la empresa ECLegal BOT, se ha tomado como referencia el modelo VRIO (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, 2021) (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) donde se diagnostica el potencial competitivo de la empresa a través de la identificación de los recursos y capacidades de la empresa.

Para lo cual, se identificarán los siguientes grupos de análisis: recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos, recursos organizativos. Finalmente se identificará el tipo de ventaja competitiva que tiene la empresa frente al mercado; tales como: ventaja competitiva sostenible, ventaja competitiva temporal, paridad o desventaja competitivas.

Tabla 4:*Análisis VRIO*

| Recurso | Valioso | Raro | Inimitable | Organizado | Ventaja competitiva |
|---|---|---|--|--|--------------------------------|
| | ¿Añade valor para el cliente o la empresa? | ¿Es raro que competidores lo tengan? | ¿Sería costoso para otros imitarla? | ¿La empresa está organizada para explotar el recurso? | |
| Recursos Financieros | | | | | |
| Acceso a crédito | No | No | No | No | Desventaja competitiva |
| Recursos financieros propios | No | No | No | No | Desventaja competitiva |
| Recurso Humano | | | | | |
| Experiencia en el desarrollo, implementación y comercialización de RPA en empresas financieras | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Conocimiento del proceso de providencias en empresas bancarias del Ecuador | Si | Si | No | Si | Ventaja competitiva temporal |

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|--------------------------------|
| Red de contactos para la comercialización del servicio de RPA en instituciones financieras | No | No | Si | Si | Ventaja competitiva temporal |
| Know how del mercado de RPAaaS en el sector bancario | SI | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Reputación de los colaboradores de ECLegal BOT | Si | No | Si | No | Ventaja competitiva temporal |
| Recursos Físicos | | | | | |
| 5 laptops | Si | No | No | Si | Ventaja competitiva temporal |
| Recursos Organizativos | | | | | |
| Empresa nueva en el mercado y desconocida para el sector financiero | No | No | No | No | Desventaja competitiva |
| Partners autorizados de la plataforma Automation Anywhere con almacenamiento de información en la nube y seguridad AWS | Si | Si | No | Si | Ventaja competitiva temporal |
| Cultura y estrategia de innovación | SI | SI | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |

| | | | | | |
|--|----|----|----|----|--------------------------------|
| Relación con clientes y proveedores | Si | No | No | No | Ventaja competitiva temporal |
| Capacidad de respuesta | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Capacidad de gestión del conocimiento | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |

A través del modelo VRIO se pudo identificar que se cuenta con ventajas competitivas sostenibles como son la experiencia en el desarrollo, implementación y comercialización de RPA en empresas financieras del Ecuador, el Know how del mercado de RPAaaS en el sector bancario, la cultura y estrategia de innovación, la capacidad de respuesta y la capacidad de gestión del conocimiento.

Esto se debe a que se ha identificado por medio de la experiencia en el sector bancario la necesidad de gestionar las providencias judiciales de manera ágil para evitar multas y costosos reprocesos legales, mismos que pueden ser controlados y sustancialmente reducidos con la identificación de los procesos.

Análisis FODA**Tabla 5:***Análisis FODA*

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Negocio totalmente escalable por ser una plataforma as a service. - Reducción significativa de tiempos de respuesta de las providencias judiciales en un rango que va desde un 30% hasta un 80%. - Plataforma que cuenta con seguridad para el manejo de datos al ser Compliance Assessment. - Tiempos record de respuesta de providencias judiciales de no clientes que | <ul style="list-style-type: none"> - Áreas de Cumplimiento Normativo, renuentes al uso de tecnología. - Los socios no tenemos un profesional enfocado al área legal. - Dependencia del core en cada banco lo cual implica personalizaciones |

es 80-20 (conservadoramente) de las providencias receptadas.

| Oportunidades | Estrategia FO | Estrategia DO |
|---|--|--|
| - Extenso conocimiento en banca y/o área de cumplimiento normativo. | - Identificar Áreas de Cumplimiento Normativo en el sistema financiero ecuatoriano que no pueden dar cumplimiento a tiempo en el reporte de Providencias Judiciales de clientes y no clientes. | - Plan de adopción del personal del Área de Cumplimiento Normativo para el seguimiento y uso del servicio. |
| - Recursos económicos para el desarrollo de un servicio de Robotización del proceso de Providencias Judiciales as a service (RPAaaS). | '- Identificación de montos en reducción de gastos anuales por el pago de multas. | - Asignación de un técnico dentro de ECLegal BOT para el soporte del servicio post venta. |
| -Competencia en el ramo, limitado | - Identificación de horas hombre invertidas para la gestión de providencias judiciales. | -Mejora continua del servicio para un uso sencillo, intuitivo, eficiente y eficaz. |
| - Autonomía en el desarrollo del RPAaaS. | | - Análisis de ROI entre automatizar internamente o seguir pagando un fee mensual a procesos manuales + el |
| - En el mercado local, no se tiene un servicio de Providencias | - Servicio de desarrollo del proceso | |

| | | |
|--|---|--|
| Judiciales as a service. -Disminución de costos por el no pago de multas en no clientes (porcentaje más alto en multas). -Eliminación de gasto por actualizaciones tecnológicas. -Aplicar metodología MVP en el RPA as a service orientado a la validación de no clientes, con prospección al manejo de los SI clientes | automatizado personalizado y con seguridad de datos. | tiempo del personal versus los ahorros en multas. |
| Amenazas | Estrategia FA | Estrategia DA |
| - Primer desarrollo alto en costo interno - Costo de personalización de acuerdo con el core de cada Banco | -Estandarización del proceso en la primera fase la cual las providencias del portal de la Super de Bancos, descarga la información y la ordena. | - Confirmación de datos exacto de ahorro en Bancos Grandes. - Contratar personal con experiencia en RPA |

| | | |
|---|--|--|
| - Costo de personal capacitado en desarrollo de RPA's | - Aproximadamente el 80% de las multas corresponde a la respuesta de los NO clientes, en fase inicial enfocarse en demostrar el ahorro de multas y de horas hombre del personal. | - A través de Partner University formación de recurso técnico (gratuito) |
| - Costos iniciales para formación de empresa | | |
| '-Cambios en la Normativa local para la aplicación de Providencias Judiciales, lo que puede generar que requiera de actualizaciones en el desarrollo. | - Pago en función a rangos de procesamiento | |

Estrategia Competitiva

En el sector financiero de Ecuador, la competencia tecnológica para desarrollar e implementar un sistema Robotic Process Automation as a Service enfocado a dar respuestas a los entes de control en los bancos no es agresiva.

Actualmente, el procesamiento de providencias judiciales está concentrado en una sola empresa “Mantelcoa” que tiene el 90% del mercado, siendo el principal y único competidor que tendría nuestra plataforma y servicio (MANTELCOA OUTSOURCING & DATABASE SERVICES, 2024).

Mantelcoa hace el proceso de gestión de manejo de providencias judiciales de forma manual ofreciendo outsourcing con personal inhouse o externo mediante una tarifa mensual, a través de una plataforma propia donde centralizan la información, pero sin clasificarlo por cliente.

El mercado total de nuestra plataforma son los 24 bancos del sistema financiero ecuatoriano (ASOCIACION DE BANCOS ECUATORIANOS, s.f.), clasificados según el tamaño de sus activos en:

Tabla 6:

Número de bancos por tamaño de activos en el Ecuador

| Tamaño de Banco | N° |
|------------------------|-----------|
| Bancos Grandes | 4 |
| Bancos Medianos | 9 |
| Bancos Pequeños | 11 |
| Total | 24 |

Por lo tanto, hemos segmentado nuestro mercado disponible y comenzaremos por enfocarnos en los bancos medianos y pequeños, lo que representa un total de 20 bancos.

Con base en lo mencionado, se solicitó estadísticas a un banco pequeño para conocer el número de notificaciones legales que reciben mensualmente, para estimar el impacto que nuestra plataforma tendría en sus operaciones y evaluar los resultados de nuestra propuesta de valor. El número de notificaciones mensuales que recibe este banco es aproximadamente 2.500.⁵

Como parte de la estrategia es que podamos convertirnos en un partner de distribución de la plataforma de Automation Anywhere lo cual nos permite tener acceso a costos diferenciados en el mercado, así como soporte de primera línea de parte del fabricante y capacitaciones para el personal, fortaleciendo el conocimiento del equipo comercial y técnico. Adicionalmente Automation Anywhere nos permite contar con su plataforma como servicio en nube, seguridad en el manejo de datos de nuestros clientes objetivo.

La estrategia competitiva del ECLegal BOT ha sido establecida por los cofundadores y consiste en:

Las providencias judiciales son notificaciones enviadas por entes externos para ejecutar una gestión específica en las cuentas y tarjetas de los clientes de los bancos, en este caso nuestra estrategia se enfoca en el desarrollo interno del procesamiento de estas providencias mediante varios RPA y ofrecer el servicio a cada establecimiento bancario de identificación de sus clientes y no clientes de la entidad. Si es un no cliente se confirma al ente de forma récord evitando la multa del 1 % del monto o valor a notificarse en la acción legal. En el caso de ser un cliente, se desarrollarían procesos automáticos para la lectura de los sistemas core del banco con el fin de gestionar las diferentes notificaciones enviadas.

⁵ estadísticas con corte a enero de 2023 del área de cumplimiento Normativo de Banco ProCredit Ecuador

Nuestra estrategia emprendedora será ofensiva y nos permitirá diferenciarnos en costos a través de un fee mensual más bajo que el de la competencia en nuestro Plan Bronce. Este costo más bajo se fundamenta en la disminución de multas, así como del gasto operativo en cada banco que adquiera la solución ECLegal BOT, gracias al cumplimiento de tiempos de respuesta y permitiendo que el personal del área del cumplimiento pueda enfocarse en el desarrollo de sus aptitudes a favor del giro del negocio bancario.

Además, un aspecto fundamental para brindar confianza y apoyar la decisión de compra de nuestros clientes es nuestro servicio personalizado y soporte tecnológico de la plataforma.

Conclusiones Del Entorno Y Modelo De Negocio

- El desarrollo e implementación del servicio de un RPAaas en el proceso de Providencias Judiciales es una solución innovadora para mejorar la eficiencia y eficacia del cumplimiento normativo en los bancos del sistema financiero ecuatoriano, en base a las estrategias propuestas existe una necesidad real en el mercado para este tipo de servicio con medidas concretas que pueden ser tomadas para asegurar la viabilidad y éxito del proyecto, las cuales son ahorro en multas y horas de personal invertidas en el proceso.

- Al dar el servicio de RPA de un proceso específico, para este caso, el proceso de gestión de providencias judiciales, la entidad financiera viene a ser un usuario del servicio recibido. quien paga únicamente por el volumen de notificaciones que ingresan a la plataforma de ECLegal BOT, por lo que se puede ofrecer este servicio con un modelo de suscripción que brinda una mayor flexibilidad al negocio que un RPA como producto.

- Al ser un RPAaaS las entidades financieras a las que estamos apuntando pueden acceder a la solución ofrecida de manera más fácil ya que toda la lógica del servicio se encontraría en la

nube, por lo que las entidades bancarias no necesitarían invertir en infraestructura tecnológica y administración de esta para soportar el desarrollo del servicio.

- Al ofrecer un RPAaaS la proyección del servicio se vuelve escalable en el tiempo, ya que se pueden crear varios robots en menor tiempo que otras soluciones alternas (Ej. Proceso manual o BPM).

- Las entidades bancarias no requieren tener un equipo especializado en el desarrollo de RPA para sus procesos de providencias judiciales, así como también se desvincularía del mantenimiento, administración y monitoreo de la plataforma tecnológica, por el contrario, todo gasto operativo de la solución ofrecida estaría bajo el servicio de ECLegal BOT.

- Cada entidad bancaria posee un sistema core diferente y sus bases de datos se manejan de manera autónoma, por lo que la automatización de la gestión de providencias judiciales para los clientes de los bancos, se deben realizar de manera personalizada, mientras que las notificaciones recibidas para los no clientes de este se gestionarían de manera genérica para todas las entidades bancarias siendo este último nuestro enfoque inicial.

- El proyecto de RPAaaS resulta atractivo debido a que se encuentra construido sobre una plataforma de alta calidad empresarial que ofrece diversas ventajas, entre ellas:

- Arquitectura basada en nube que elimina los costos de actualización y mantenimiento.
- Cumplimiento con los estándares de seguridad de Compliance Assessment, lo que reduce las preocupaciones en cuanto al uso de los datos, especialmente para los altos directivos.

-La contratación de soluciones de automatización desarrolladas en plataformas en la nube, con un modelo de cobro basado en el uso transaccional, ha mejorado significativamente el time to market de las soluciones para cada cliente, a la vez que ha reducido los costos del

servicio. Esta modalidad es percibida como un factor diferenciador importante y ha tenido un impacto positivo en la eficiencia y rentabilidad de las empresas que la utilizan.

Parte Especifica

Capítulo 1

Plan De Marketing

Objetivos.

- Posicionar el servicio de RPA en las áreas de Cumplimiento Normativo dentro de los Bancos pequeños y medianos del Sistema Financiero Ecuatoriano.
- Obtener una tasa de captación de clientes de al menos 25% del mercado objetivo.
- Ganar una participación del 83% del mercado objetivo en los primeros 5 años.
- Generar en campañas publicitarias que permita que el ROAS de 25%.
- Obtener una tasa de conversión de oportunidades de negocio de un mínimo del 35%.
- Alcanzar un índice de fidelización de al menos un 75% anualmente.

Estrategias y Tácticas. Estrategia de diferenciación: ECLegal BOT se enfoca en el desarrollo interno del procesamiento de providencias mediante varios RPA y ofrecer el servicio a cada establecimiento bancario de identificación de sus clientes y no clientes de la entidad bancaria. Para ello se realizará las siguientes acciones:

- Crear planes de suscripción que cubran las necesidades particulares de cada banco, los mismos que son tarifados por consultoría, soporte, actualizaciones, mejoras y nuevos servicios totalmente personalizados.
- Servicio 100% tipo SAAS alojado en nube eliminando costos internos de mantenimiento, actualizaciones, almacenamiento de datos, costos centro de cómputo y suministros de oficina.

- Entregar el servicio automatizado a través de tecnología de punta como son los RPA's donde no existe la posibilidad de errores operativos.
- Realizar actualizaciones y mantenimientos a los procesos automatizados en el caso de cambios en las normativas de manera ágil y eficiente.

Estrategia de posición competitiva: Empresa especialista en nichos

ECLegal BOT, ha proyectado que su nicho principal durante el primer año de funciones se enfocará en el sector bancario, de los 20 bancos del mercado disponible, se pretende como mercado objetivo vincular a nuestro servicio a 10 bancos.

Estrategia de oportunidad de crecimiento:**Crecimiento Intensivo**

Estrategia de penetración en el mercado: ECLegal BOT al momento será pionero en el servicio de automatización de procesos para el cumplimiento de providencias judiciales en las entidades bancarias medianas y pequeñas del Ecuador. Se han establecido los siguientes canales de penetración:

Página Web: ECLegal BOT contará con una página web donde mostraremos nuestros servicios, casos de éxito, planes de servicios. Se llevará un conteo de visitas a nuestra página mediante Google Analytics en donde se analizará principalmente las visitas a la pestaña de servicios y planes ofertados.

Clúster Financiero: ECLegal BOT participa dentro del Clúster como comité asesor a través de una membresía anual – clúster Plus. Los beneficios que se tienen para llegar a los bancos son:

- Participación en las mesas de trabajo.
- Visibilidad y conexión con la red de instituciones aliadas.
- Presencia de marca en todos los eventos del clúster y en el mapa de actores.

- Presencia de marca en revista y preferencia para participación con artículos.
- Presencia de marca en la página web.

Asociación de Bancos: Proporcionar asistencia técnica y capacitaciones a los bancos miembros de la Asobanca con la finalidad de llegar con nuestra plataforma de manera directa.

IT.Ahora: Realizar una publicación anual en la revista tecnológica para publicitar nuestra plataforma.

LinkedIn: por el nicho de clientes al que el servicio está dirigido LinkedIn será la única red social que se utilizará para dar a conocer de nuestra plataforma por estar más enfocada a los perfiles de profesionales que se requieren para introducir nuestro servicio a los Bancos. Se contrata la licencia mensual Business Premium.

KPI's.

- **Retorno a la Inversión Publicitaria (ROAS):** este indicador será medido por cada campaña que ECLegal BOT Ejecute, para poder medir el éxito de las campañas y analizar el mejor canal de difusión.

Ingresos generados / Inversión en la campaña

- **Valor de vida del cliente (LTV):** este indicador nos permitirá conocer los ingresos que vamos a tener dependiente del tipo de plan de servicio contratado por cada cliente.

Ingresos Totales de Clientes / Número Total de Clientes

- **Retorno de Inversión (ROI):** este indicador medirá el retorno de inversión generado en el año.

(Ganancia - Costo de la Inversión) / Costo de la Inversión

- **Lead Cualificado para ventas (SQL):** este indicador medirá la cantidad de leads que los diferentes medios de difusión generen, enfocado en clientes que tienen altas posibilidades de convertirse en cliente.

Valor Total de Ventas/Total de Leads

- **Tasa de Conversión:** Este indicador mide de los leads Cualificados, cual es el porcentaje de conversión en venta real del servicio

(Número de Conversiones / Número de Leads)

Figura 6

Plan de Gestión y Control de Marketing ECLegal BOT

| CUADRO DE MANDO | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------|---------------------------|--|-----------------------|--|----------------------|-------------------|--------------|----------|--------------------------|------------|-------------------------|---------------------------------|--|---|
| PRIORIDAD | IDENTIFICACION | | | | | ANALISIS CUALITATIVO | | | | ESTRATEGIAS DE RESPUESTA | | MONITOREO Y CONTROL | | | |
| | PERSPECTIVA | FECHA IDENTIFICACION FASE | OBJETIVO | ESTRATEGIA | KPIS | PERIODICIDAD | OBJETIVO AFECTADO | PROBABILIDAD | IMPACTO | MATRIZ DE IMPACTO | ESTRATEGIA | Plan de Contingencia | RESPONSABLE | INTERVALO DE MEDICION O FECHA HITO DE MEDICION | FECHA, ESTADO, COMENTARIOS DE LA REVISION |
| 1 | Promoción | 5-ene-24 | Obtener una tasa de captación de clientes de al menos 25% del mercado objetivo | Crecimiento Intensivo | ROAS= Ingresos generados / Inversión en la campaña | Mensual/Acumulado | Costo | Alto | Alto | | Mitigar | Objetivo económico -20% | Marketing/Comercial/Operaciones | 20/2/2024 | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Producto | 5-mar-24 | Obtener una tasa de conversión de oportunidades de negocio de un mínimo del 35%. | Posición competitiva | SQL=Valor Total de Ventas/Total de Leads | Mensual/Acumulado | Alcance | Muy Alto | Muy Alto | | Mitigar | Objetivo económico -60% | Marketing/Comercial/Operaciones | 20/2/2024 | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Plaza | 5-mar-24 | Alcanzar un índice de fidelización de al menos un 75% anualmente. | Diferenciación | SQL=Valor Total de Ventas/Total de Leads | Mensual/Acumulado | Costo | Alto | Muy Bajo | | Aceptar | Objetivo económico -20% | Marketing/Comercial/Operaciones | 20/2/2024 | |
| | | Alcance | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Precio | 5-mar-24 | Alcanzar un índice de fidelización de al menos un 75% anualmente. | Diferenciación | ROI=(Ganancia - Costo de la Inversión) / Costo de la Inversión | Mensual/Acumulado | Costo | Alto | Alto | | Aceptar | Objetivo económico -40% | Marketing/Comercial/Operaciones | 20/2/2024 | |
| | | Alcance | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Precio | 5-mar-24 | Alcanzar un índice de fidelización de al menos un 75% anualmente. | Diferenciación | LTV=Ingresos Totales de Clientes / Número Total de Clientes | Mensual/Acumulado | Costo | Alto | Alto | | Aceptar | Objetivo económico -20% | Marketing/Comercial/Operaciones | 20/2/2024 | |
| | | Alcance | | | | | | | | | | | | | |

Plan De Contingencia**Tabla 7:*****Plan de contingencia de Marketing***

| Plan de Contingencia de Marketing | Objetivo económico -20% | Objetivo económico - 40% | Objetivo económico - 60% |
|---|--|--|--|
| Obtener una tasa de captación de clientes de al menos 25% del mercado objetivo | Incrementar los planes de suscripción especialmente Plata, el cual nos generaría un mejor ingreso | Descuento del 5% en suscripciones Plata | Descuento del 5% en suscripciones Oro |
| Obtener una tasa de conversión de oportunidades de negocio de un mínimo del 35%. | Incrementar campañas en los canales de difusión que ya se tienen adquiridos | Eventos focalizados en el ROI del cumplimiento para procesar las providencias judiciales para las áreas de cumplimiento normativo. | Ofrecer capacitaciones gratuitas en las áreas de cumplimiento normativo y de sistemas |
| Alcanzar un índice de fidelización de al menos un 75% anualmente. | Identificar posibles escenarios: crear una lista de situaciones que podrían afectar la fidelización de los clientes, como problemas de calidad del producto, demoras en la entrega, cambios en la competencia, o crisis económicas, entre otros. | Realizar un focus group para los clientes con la finalidad de ejecutar un plan de mejoras en un máximo de 15 días | Incremento de capital social por parte de los accionistas para ejecutar desarrollos personalizados |

El plan de trabajo de Marketing será revisado en todas sus etapas de inicio, planificación, ejecución, control y cierre a través de un Control de Mando de Marketing Audit donde se tendrá de manera cuantitativa, cualitativa con indicadores de medición de probabilidades, nivel de impacto con su respectiva matriz de impacto cuando los KPI's por cada objetivo no sean cumplidos y su aplicación del plan de contingencia con base a las estrategias de respuesta que se obtenga del análisis de impacto pro objetivo afectado. Adicional se podrán verificar los responsables del seguimiento y su periodicidad.

Plan Comercial

Objetivos SMART.

- Obtener una tasa de captación de clientes de al menos 25% del mercado objetivo en el primer semestre.
- Implantar un CRM free para la medición de objetivos de ventas en el primer año.
- Empezar a ampliar el mercado objetivo hacia las empresas Cooperativas de Ahorro y Crédito al finalizar el primer año
- Generar una rentabilidad mínima de un 20% en cada paquete de servicios de vendidos.
- Medir los tiempos de personalización de los robots para que salgan a producción lo más pronto posible.
- Implementar un proceso de medición del nivel de satisfacción de nuestros clientes cada 3 meses mediante encuestas, análisis de retroalimentación y seguimiento de indicadores clave, con el objetivo de identificar áreas de mejora y mantener altos estándares de satisfacción.

- Aumentar el índice de fidelización a un mínimo del 75% anualmente implementando programas de lealtad, mejorando la experiencia del cliente y realizando seguimiento de retroalimentación para identificar áreas de mejora.

Rango de Precios. Mantelcoa es la empresa principal y único competidor que actualmente tiene una participación del 90% en los bancos ecuatorianos. Esta empresa gestiona las providencias judiciales a través del outsourcing con personal inhouse o externo mediante una tarifa mensual, el proceso es totalmente manual a través de una plataforma propia donde centralizan la información, pero sin ser clasificada por el cliente (MANTELCOA OUTSOURCING & DATABASE SERVICES, 2024) y administran el proceso manual principalmente en bancos de gran envergadura, por lo que tienen un amplio espacio ganado.

Por lo anteriormente mencionado nuestro precio de lanzamiento debe ser muy similar al que actualmente nuestro competidos maneja, sin embargo, vamos a mostrar beneficios únicos de manera inicial debido a que:

- Los RPA's pueden trabajar como un "trabajador digital" las 24 horas del día.
- Los RPA's automatizan los procesos de tal forma que se eliminan posibles reprocesos, interactuando directamente con los sistemas bancarios para las respuestas judiciales, de la misma manera que haría un humano de manera más rápida y precisa.
- Dependiendo de cada plan el tiempo de respuesta en la gestión de las providencias judiciales se reduce de manera significativa eliminando las multas casi en su totalidad.

Los costos estimados de nuestros planes serán de acuerdo con el número de registros a procesar en las siguientes categorías:

- **Plan Bronce Desarrollo de RPA:** Descarga de datos providencias \$1.869.00

- **Plan Plata Desarrollo RPA:** confirmación que NO es cliente del Banco \$11.390.00 (dependiendo de la cantidad de confirmaciones).
- **Plan Oro Desarrollo RPA:** confirmación que SI es cliente del Banco \$18.924.00 en adelante dependiendo de la personalización

Estrategias y Tácticas De Ventas.

Estrategias Online

- LinkedIn
- Webinars y seminarios en línea
- Testimonio en la página web y LinkedIn

Estrategias Offline

- Talleres presenciales
- Venta física cara a cara
- Participación en ferias comerciales
- Eventos y conferencias contando con testimonios y clientes referencia de banca.
- Demostraciones en vivo (Demo)

Herramientas y Sistemas.

- Utilizar un sistema CRM que permita la identificación y seguimiento de las oportunidades de negocio hasta el cierre y seguimiento de la post-venta.
- Herramientas como:
 - WhatsUp Bussiness
 - Correo electrónico
 - Teléfono
 - Herramientas de comunicación y colaboración: Microsoft Teams, Zoom

- Reuniones comerciales quincenales entre los socios para validar avance de ventas.

Métricas.

Métricas del control de oportunidades

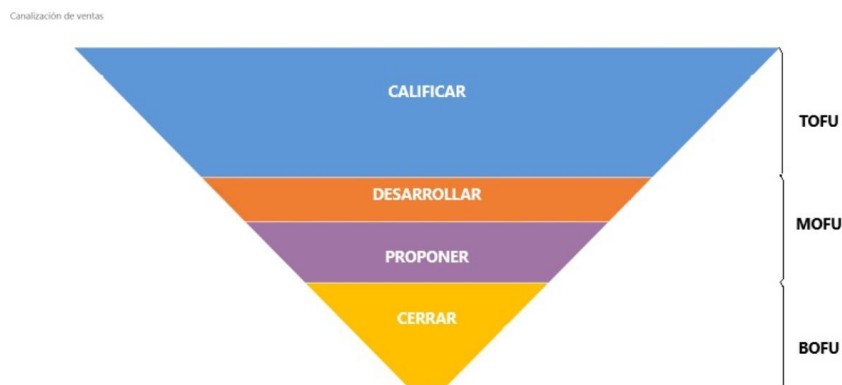
A través de nuestro CRM se va a clasificar los Funnel de ventas en 4 estados:

- 1. Estado Calificar:** Se detecta una oportunidad y se empieza a tener conversaciones para validar si el requerimiento pasa o no a ser una oportunidad de ventas real.
- 2. Estado Desarrollar:** Una vez confirmado que la necesidad del cliente se alinea con nuestros servicios se inician las tareas de preventa necesarias, en este punto se podrán mostrar las siguientes métricas de mejoras en los procesos:
 - a. **Tiempo de Procesamiento:** Medir el tiempo que lleva automatizar cada proceso de providencias judiciales en comparación con el proceso manual anterior.
 - b. **Reducción de Errores:** Contabilizar la disminución de errores en la gestión de providencias judiciales después de la implementación del servicio.
 - c. **Tareas Automatizadas:** Seguir el número de tareas que se automatizan exitosamente en el proceso de cumplimiento normativo.
- 3. Estado Proponer:** En esta fase una vez relevada toda la información y alcance necesario se procede a realizar análisis de costos y precios. En este punto para apalancar nuestro servicio se puede mostrar las siguientes métricas:
 - a. **Ahorro de Costos:** Calcular los ahorros en términos de recursos humanos y tiempo después de implementar el servicio de RPAAaaS.
 - b. **Reducción de Multas:** Registrar el impacto en la reducción de multas y sanciones relacionadas con el cumplimiento normativo.

- 4. Estado Cerrar:** se ha revisado a profundidad alcance, ajustes de precio y se espera una definición del cliente.

Figura 7

Embudo de calificación de ventas



Nota: el embudo de ventas servirá para tener la visibilidad del estado de ventas

Métricas PostVenta

Posteriormente se implementará un módulo de seguimiento postventa que nos permitirá:

Tiempo de Respuesta: Medir el tiempo que lleva proporcionar respuestas a las providencias judiciales después de la automatización.

Satisfacción del Cliente: Realizar encuestas y evaluaciones periódicas para medir la satisfacción de los clientes con el nuevo proceso automatizado.

Métricas de Ventas Anuales

Tasa de Adopción: Medir cuántos bancos dentro del sistema financiero ecuatoriano han adoptado el servicio de RPAaaS en sus áreas de cumplimiento en el semestre, los planes de servicios más vendidos, ingresos y utilidad generada a ECLegal BOT.

Equipo. ECLegal BOT contará durante el primer año con un canal de ventas directo para lo cual se contará con un Gerente Comercial el cual deberá contar con el siguiente perfil:

Habilidades y Cualidades:

- Experiencia comprobada en ventas y gestión comercial, preferiblemente en el sector financiero.
- Conocimiento profundo del cumplimiento normativo bancario.
- Familiaridad con la tecnología de Automatización Robótica de Procesos (RPA) y su aplicabilidad en la industria financiera.
- Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
- Capacidad para establecer relaciones sólidas con clientes, ejecutivos bancarios y partes interesadas clave.
- Liderazgo demostrado en la formación y dirección de equipos comerciales.
- Orientado a metas y resultados, con la habilidad de trabajar bajo presión y lograr objetivos ambiciosos.
- Pensamiento estratégico y habilidades para resolver problemas.
- Excelente presentación y habilidades de presentación.

Responsabilidades Clave:

Liderar el equipo comercial en la promoción y venta del servicio de RPAaaS en el cumplimiento normativo bancario.

- Identificar oportunidades de ventas y establecer relaciones estratégicas con bancos y cooperativas en el sistema financiero ecuatoriano.
- Desarrollar estrategias de ventas efectivas y planes de acción para cumplir con los objetivos de crecimiento.
- Colaborar con el equipo técnico para comprender los detalles técnicos del servicio y comunicarlos de manera efectiva a los clientes.

- Presentar y demostrar el valor del servicio RPAaaS a los ejecutivos de bancos y tomadores de decisiones.
- Participar en conferencias y eventos del sector financiero para promover el servicio y establecer contactos.
- Mantenerse actualizado con las tendencias y regulaciones del sector bancario y de cumplimiento.
- Realizar un seguimiento constante de las oportunidades de ventas y mantener relaciones duraderas con los clientes existentes.

Educación y Experiencia:

- Ingeniería en Administración de Empresas, Finanzas, Tecnología o campo relacionado (preferiblemente).
- Experiencia previa en ventas y gestión comercial, especialmente en el ámbito bancario.
- Conocimiento demostrado en RPA y cumplimiento normativo en el sector financiero.

Sueldo aproximado

Se manejará un sueldo fijo + variable dependiendo de la utilidad de cada negocio en su recurrencia mensual:

- Salario base mensual: \$1.000
- Variable Mensual (Comisiones): 5% de la utilidad del negocio.

KPI's. KPI's semestrales los cuales son obtenidos del CRM serán:

- **Porcentaje de Oportunidades ganadas:** Nuevos clientes de banca que han adoptado el servicio RPAaaS para el cumplimiento normativo.
 - Número de oportunidades ganadas/Número de oportunidades creadas x 100

- **Tasa de Conversión:** Calcula la proporción de prospectos o leads que se convierten en clientes efectivos para el servicio.
 - $Tasa\ de\ Conversión = (Clientes\ Convertidos / Total\ de\ Leads) \times 100$
- **Ingresos por ventas:** ingresos generados por la venta del servicio RPAaaS en un período específico.
 - $Ingresos\ por\ Ventas = Suma\ de\ los\ ingresos\ generados\ por\ todas\ las\ ventas\ en\ un\ período\ específico.$
- **Tamaño de contrato promedio:** Calcula el valor promedio de los contratos firmados con los bancos para la implementación del servicio.
 - $Tamaño\ del\ Contrato\ Promedio = Ingresos\ Totales / Número\ de\ Contratos$
- **Retención de clientes:** Mide la cantidad de clientes existentes que renuevan sus contratos para continuar utilizando el servicio.
 - $Tasa\ de\ Retención = (Clientes\ Renovados / Total\ de\ Clientes\ al\ Inicio\ del\ Período) \times 100$
- **Tasa de crecimiento de ingresos:** Calcula el aumento porcentual en los ingresos de un período a otro.
 - $Tasa\ de\ Crecimiento = ((Ingresos\ del\ Período\ Actual - Ingresos\ del\ Período\ Anterior) / Ingresos\ del\ Período\ Anterior) \times 100$
- **Tasa de cierre:** Mide la proporción de oportunidades de ventas que se convierten en contratos cerrados.
 - $Tasa\ de\ Cierre = (Contratos\ Cerrados / Total\ de\ Oportunidades\ de\ Venta) \times 100$
- **Tiempo de ciclo de ventas:** Rastrea la duración promedio desde el primer contacto con un cliente potencial hasta la firma del contrato.

- Tiempo de Ciclo de Ventas = Fecha de Firma del Contrato - Fecha del Primer Contacto con el Cliente
- **Valor de vida del cliente (CLV):** Rastrea la duración promedio desde el primer contacto con un cliente potencial hasta la firma del contrato.
 - $CLV = (\text{Ingresos Totales del Cliente} / \text{Número de Compras del Cliente}) \times \text{Duración Promedio de la Relación con el Cliente}$
- **Tasa de renovación:** Mide el porcentaje de clientes que renuevan sus contratos al final de cada período
 - $\text{Tasa de Renovación} = (\text{Clientes Renovados} / \text{Total de Clientes al Inicio del Período}) \times 100$
- **Margen de Ganancia:** Evalúa la diferencia entre los ingresos generados y los costos asociados con la prestación del servicio
 - $\text{Margen de Ganancia} = (\text{Ingresos Generados} - \text{Costos Asociados}) / \text{Ingresos Generados}$

Capítulo 2

Plan De Customer Service

Objetivos De Servicio Al Cliente.

- Contar con respuesta rápida dentro de un periodo máximo de 8 horas laborables a través de los canales de marketing web, LinkedIn a los clientes prospecto para identificar las necesidades específicas de cumplimiento normativo de cada banco para adaptar la solución de ECLegal BOT a sus requerimientos.

- Mantener capacitado al equipo de mesa de servicio, técnico y comercial en las soluciones que ECLegal BOT distribuye con al menos una certificación al año, en cuanto a formación técnica de RPA, servicio al cliente y técnicas de ventas.
- Asegurar la satisfacción del cliente con el servicio de RPAaaS a través de los SLA's establecidos con cada cliente con un cumplimiento mínimo del 95%.
- Alcanzar un índice de fidelización de al menos un 75% anualmente.

Estrategias de Customer Service.

Estrategia Multicanal

ECLegal BOT tendrá una estrategia multicanal, para la recepción de solicitudes de información del servicio a través de medios como página web, LinkedIn, llamada telefónica, se contará con un equipo de respuesta rápida compuesto por especialistas en marketing y ventas. Este equipo estará encargado de responder a las consultas de los clientes prospecto dentro de las siguientes 8 horas laborables.

Se utilizará el CRM como software de gestión de clientes, para organizar y rastrear las consultas e interés de los potenciales clientes. Esto permitirá al equipo comercial dar respuesta rápida para brindar una atención personalizada y oportuna.

Estrategia de Satisfacción Del Personal.

Se deberá mantener capacitado a los agentes que interactúan con los clientes:

- **Capacitación a Mesa de Servicio:** Se revisará de manera macro una capacitación de los flujos de RPA y paquetes de servicio de ECLegal BOT que cada cliente tiene contratado.

- **Capacitación Técnica:** cada especialista técnico debe seguir anualmente al menos una capacitación formal de la plataforma sobre la cual se ejecutan los robots (Automation Anywhere)

con la certificación técnica correspondiente. Capacitación y actualización de las normativas que rigen para la gestión de providencias judiciales.

- **Capacitación Comercial:** Capacitación anual comercial y certificación de la plataforma de RPA (Automation Anywhere). Capacitación y actualización de las normativas que rigen para la gestión de providencias judiciales.

Estrategia de Calidad en el Soporte

Para la atención post-venta se maneja como herramienta para gestión de tickets de soporte una plataforma web en la cual se medirá el cumplimiento de los SLA's establecidos para las diferentes prioridades de los casos, el servicio se detalla de la siguiente forma:

Cobertura geográfica del servicio

- La cobertura de servicio de soporte técnico se ejecutará dentro del perímetro urbano de Quito.
- El primer diagnóstico de los incidentes reportados será brindado de forma remota.
- En caso de requerir soporte en sitio fuera de la cobertura geográfica antes especificada se procederá de la siguiente forma:
 - Coordinación previa de la fecha del servicio.
 - Para cubrir viáticos, transporte, estadía por la movilización se presentará un equivalente en horas a ser descontado según sea el tiempo requerido para dar el servicio en sitio en caso de ocurrir.

Período de cobertura del servicio:

- Por un año a partir de la aceptación del paquete contratado.
- El horario del servicio es 8x5 por un año.

- Atención telefónica, vía email, remota, en sitio.

Horario De Cobertura Del Servicio:

- De lunes a viernes, en días laborables no festivos de 08:30 – 17:30 (8x5)
- En horario no laboral se cobrará un valor adicional por cada hora de soporte ejecutada.

Proceso de apertura de casos y mesa de servicios

Se brindará apertura, seguimiento y finalización de los tickets generados por atenciones en soporte y/o garantías, a través de un solo punto de contacto. Esto se realizará por la mesa de ayuda la cual se ejecutará a través de un enlace en la web, donde se podrá ingresar la apertura de casos en horario de oficina modalidad 8x5.

Este sistema permite realizar un monitoreo constante de los tickets ingresados y proporciona estadísticas de llamadas para evaluar el rendimiento de los representantes de servicios.

Documentos entregables del servicio:

- Reporte técnico de atención del requerimiento.
- Reporte mensual del cumplimiento de SLA's

Niveles De Servicio (SLA's)

Los niveles de servicio están dados principalmente por el tiempo de respuesta.

- Tiempo de Asignación (TA)

Es el tiempo que transcurre desde que se genera el ticket de servicio por parte del cliente hasta que es asignado al ingeniero de servicios.

Dependiendo del tipo de severidad del incidente reportado, el tiempo de asignación varía.

El cliente deberá indicar en el detalle del ticket la severidad como tal.

- **Tiempo de Asistencia Remota (TAR)**

Es el tiempo que transcurre desde que se asigna el ticket al ingeniero de servicios y dicho recurso se conecta a los equipos por medio de las herramientas que ECLegal BOT dispone para estos fines (LogMeIn GotoAssist).

Si por alguna razón técnica /ambiental, la asistencia remota no es posible, se documenta en el ticket y se coordina la asistencia en sitio.

- **Tiempo de Asistencia en Sitio (TAO)**

Es el tiempo que transcurre desde que se asigna el ticket al ingeniero de servicios y este llegue a las instalaciones del CLIENTE.

Prioridad de eventos

Alta

- Afectación de servicios críticos, que afecten la operatividad.

Media

- Alertas de plataforma de RPA que no implique pérdida del servicio.

Baja

- Alertas de Logs, fallas predictivas, que se pueda planificar el apagado de la plataforma y/o revisión y que no afecten el funcionamiento del servicio.

Canales de Comunicación. Los canales de comunicación que manejaremos serán:

Para servicio preventa:

- Página web
- LinkedIn
- Llamadas telefónicas

Para servicio post-venta:

- Mesa de servicio vía web.
- Llamadas telefónicas.
- Correo electrónico

KPI's.

KPI's pre-venta:

Tiempo medio de respuesta (TMR): Promedio de tiempo que lleva responder a las consultas de los clientes prospecto a través de los canales de marketing web y LinkedIn:

- Tiempo Total de respuesta/Número de solicitudes

Detalle de KPI's de soporte post-venta:

- Tiempo de Asignación (TA)
- Tiempo de Asistencia Remota (TAR)
- Tiempo de Asistencia en Sitio (TAO)

El control de los KPI's se manejará la con siguiente tabla:

Tabla 8:

Niveles de atención y tiempos de respuesta para soporte post-venta

| Prioridad | Severidad | Descripción de la falla | Tiempo máximo de Respuesta (TA) | Tiempo asistencia remota (TAR) | Tiempo asistencia en sitio (TAO) |
|------------------|------------------|---|--|---------------------------------------|---|
| Alta | 1 | Sistema caído, afectación completa a la operación de la solución. | 2h | 2h | 4h |
| Media | 2 | Actividad del sistema medianamente impactado. Afectación parcial | 4h | 4h | 8h |

| | | | | | |
|-------------|---|--|-----|----|-------------|
| Baja | 3 | Incidente que requiere una solución de baja prioridad. Consultas, reportes. | NBD | 6h | A coordinar |
|-------------|---|--|-----|----|-------------|

Índice de Fidelización: porcentaje de clientes existentes que continúan utilizando los servicios o productos de la empresa durante un período determinado (anualmente).

$$\left(\frac{\text{Número de Clientes Fieles al Final del Periodo}}{\text{Número Total de Clientes al Inicio del Periodo}} \right) \times 100$$

Índice de eficiencia operativa: porcentaje de casos solventados

$$\frac{\text{Numero de tickets solucionados}}{\text{número de tickets totales}}$$

Flujograma.

Figura 8

Flujo del Proceso Pre-Venta

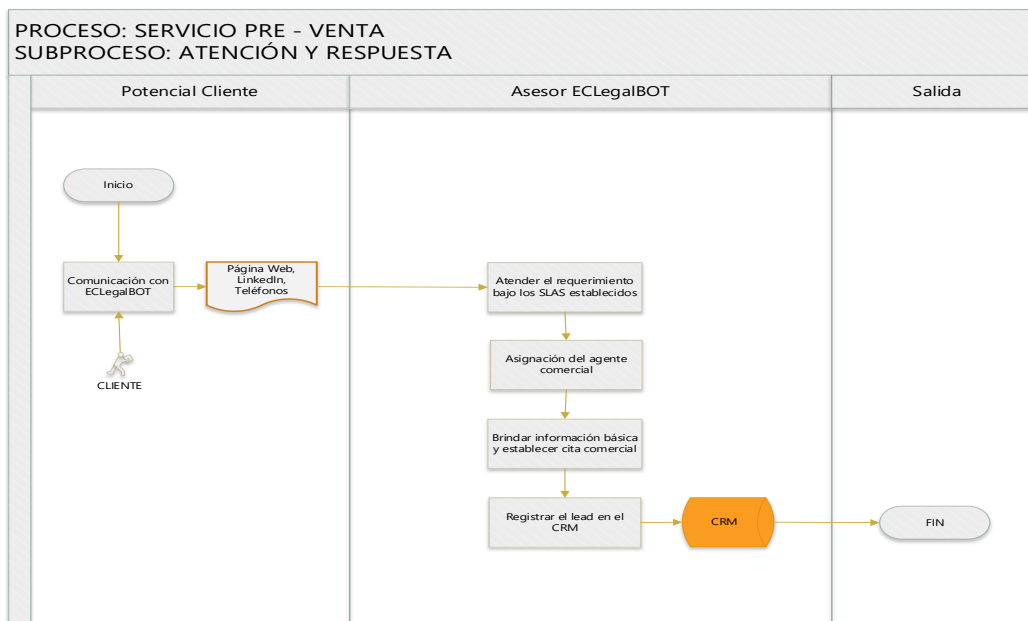
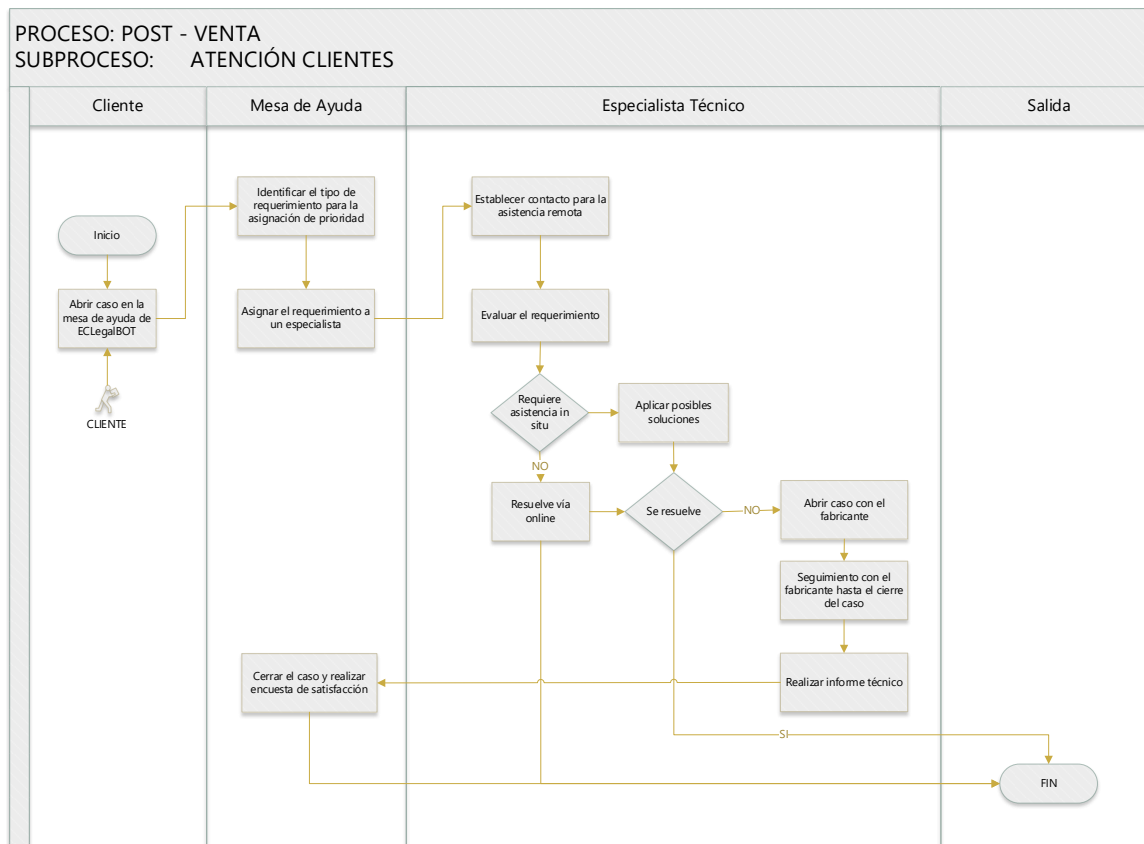


Figura 9

Flujo del Proceso Post-Venta



Capítulo 3

Plan Financiero

Estructura Organizacional.

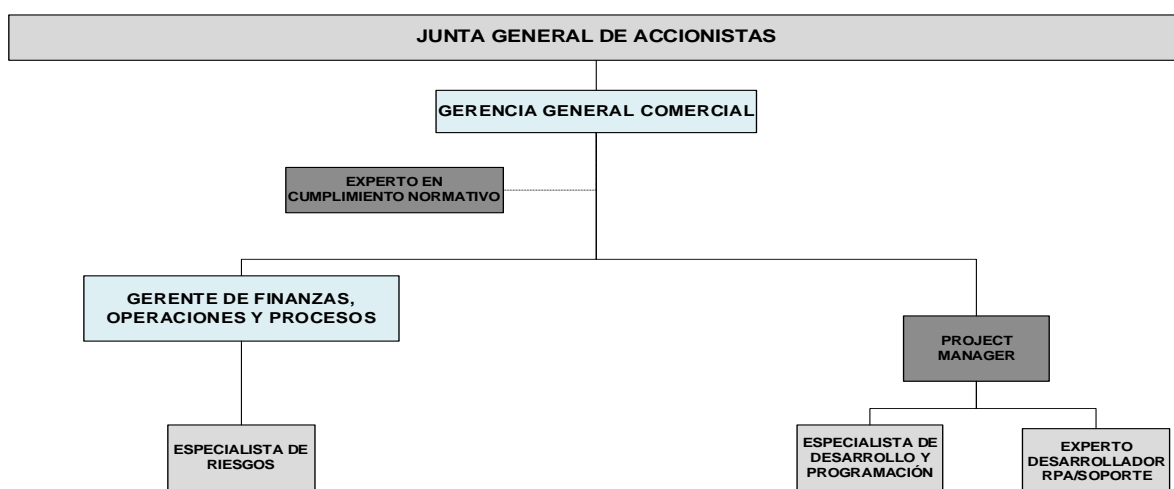
Organigrama Estructural

La siguiente estructura organizacional definen la forma de ECLegal BOT, que nos apoya en la definición de las funciones y cómo estás dirigen la decisión de la empresa para llegar a sus objetivos estratégicos.

ECLegal BOT está considerada como una Fitch de tamaño pequeña y legalmente es una sociedad por acciones simplificadas para emprendimientos (SAS) que busca ser pionera en desarrollo de RPAS dentro del sistema financiero ecuatoriano, ante lo cual, en la búsqueda de una comunicación transparente y de gobernanza, nuestra estructura es vertical.

Figura 10

Estructura Organizacional ECLegal BOT



La estructura organizacional y funcional de ECLegal BOT, será modificada en función a las ventas, rentabilidad y con base a los factores económicos, políticos del país.

Personal Requerido. ECLegal BOT, a medida que su volumen de ventas aumente realizará la contratación de personal técnico – operativo. La contratación del personal se enmarcará que logremos alcanzar nuestra visión. Se fomentará una cultura de autonomía, guiada por principios éticos, en un contexto de comunicación abierta y con un enfoque de trabajo en equipo.

Inclusión con cero tolerancias a cualquier tipo de discriminación, se buscará siempre colegas de distintos contextos socioeconómicos, de diferente origen étnico, género, orientación sexual. Esto nos aportará puntos de vista diversos y una perspectiva más amplia y positiva.

En la siguiente tabla, realizamos un resumen del personal, su tipo de contrato y remuneración:

Tabla 9:

Relación de cargos

| Puestos de trabajo | Cant. | Valor | Valor | Forma y momento de integración |
|--|-------|----------|----------|---|
| | | mensual | mensual | |
| | | unitario | total | |
| | | dólares | dólares | |
| Gerente Comercial de Territorio | 1 | 1.000,00 | 1.000,00 | Contrato por tiempo indefinido, se integrará en el primer mes laboral |
| Gerente de Finanzas, operaciones y procesos | 1 | 1.000,00 | 1.000,00 | Contrato por tiempo indefinido, se integrará en el primer mes laboral |
| Project Manager | 1 | 800,00 | 800,00 | Contrato por tiempo indefinido, se integrará en el primer mes laboral |
| Especialista de desarrollo y programación | 2 | 1.000,00 | 2.000,00 | Contrato por tiempo indefinido. Uno se integrará desde en el primer trimestre laboral. En el tercer año de operaciones de la empresa se contratará un especialista adicional. |

| | | | | |
|--|----------|--------|----------|--|
| Especialista de Riesgos | 1 | 800,00 | 800,00 | Contrato por tiempo indefinido, se integrará en el primer mes laboral |
| Experto desarrollador RPA/Soporte | 2 | 800,00 | 1.600,00 | Contrato por tiempo indefinido, se integrará en el primer mes laboral. En el tercer año de operaciones de la empresa se contratará un especialista adicional. |
| Experto en cumplimiento normativo | 1 | 700,00 | 700,00 | Contrato por servicios profesionales cuando se requiera de su asesoría. |
| Total | 9 | | | |

Perfiles Profesionales

Los perfiles profesionales del personal de ECLegal BOT, serán en función al rol, responsabilidades y funciones a desarrollar en el desarrollo, venta, implementación y seguimiento para el servicio de Robotización del proceso de Providencias Judiciales as a service (RPAaaS) para ser aplicado en las áreas de Cumplimiento Normativo en los bancos pertenecientes al sistema financiero ecuatoriano.

Tabla 10:*Ficha técnica de cargos*

| CARGO | DESCRIPCION | EDUCACION | EXPERIENCIA | HABILIDADES |
|--|--|---|--|--|
| Gerente Comercial De Territorio | Desarrollo comercial de la marca, creando planes de marketing y acercamiento con los bancos para ofertar RPAAaaS en las áreas de cumplimiento de los bancos. | Ingeniería en Administración de Empresas, Finanzas, Tecnología o campo relacionado (preferiblemente). | Experiencia previa en ventas y gestión comercial, especialmente en el ámbito bancario. Conocimiento demostrado en RPA y cumplimiento normativo en el sector financiero. | - Experiencia comprobada en ventas y gestión comercial, preferiblemente en el sector financiero. - Conocimiento profundo del cumplimiento normativo bancario. - Familiaridad con la tecnología de Automatización Robótica de Procesos (RPA) y su aplicabilidad en la industria financiera. - Excelentes habilidades de comunicación y negociación |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Project Manager | <p>Persona proactiva, responsable, detallista y enfocada hacia los resultados. Su rol será de Project Manager, Analista de procesos y Tester de las soluciones entregadas a cada banco.</p> | <p>Ingeniería industrial o afines con certificaciones en metodologías ágiles</p> | <p>1 año en áreas de gestión de proyectos, QA, tecnológicos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las metodologías de gestión de proyectos - Conocimiento de las herramientas y técnicas de gestión de proyectos - Conocimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la gestión de proyectos. |
| <p>Especialista En Desarrollo Y Programación</p> | <p>Desarrollo, acompañamiento, puesta en marcha y testeo de RPAS, previo a su salida a producción.</p> | <p>ingeniería en sistemas o afines</p> | <p>2 años en el desarrollo de proyectos de IT y RPAS.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Crea, programa y configura los robots de software que ejecutarán las tareas automatizadas. Utiliza herramientas específicas de RPA (Automation Anywhere y Power Automate) para desarrollar scripts y flujos de trabajo. |

- Trabaja en la integración de los robots con los sistemas y aplicaciones existentes en la organización. Asegura que la automatización pueda interactuar correctamente con las interfaces de usuario y las APIs de otros sistemas.
- Realiza pruebas exhaustivas de los robots automatizados para garantizar su funcionamiento correcto y su compatibilidad con diferentes escenarios. Identifica y resuelve problemas y errores que puedan surgir durante el proceso de automatización.
- Realizar mejoras y

optimizaciones en las soluciones existentes para aumentar la eficiencia y la calidad.

| | | | | |
|----------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Experto | Arquitectura y diseño | ingeniería en sistemas o | 3 años en el desarrollo de | - Trabaja en colaboración con |
| Desarrollador | de RPAS. | afines | soluciones tecnológicas | los equipos de negocio para |
| Rpa /Soporte | | | | comprender y analizar los |
| | | | | procesos que se pueden |
| | | | | automatizar. |
| | | | | - Identifica las tareas |
| | | | | repetitivas y basadas en reglas |
| | | | | que son candidatas para la |
| | | | | automatización. |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | | - Desarrolla y diseña soluciones de automatización utilizando herramientas de RPA. |
| | | | | - Diseña flujos de trabajo automatizados que sigan los pasos lógicos de los procesos identificados y asegura que se cumplan los requisitos de negocio. |
| Gerente De Finanzas, Operaciones Y Procesos | El gerente de finanzas es responsable de supervisar todos los aspectos de las finanzas de ECLegal BOT, incluyendo Presupuestos, Análisis financiero, | ingeniería financiera / Máster en administración de empresas | 5 años de experiencia en gerenciar el área de finanzas en instituciones medianas. | - Conocimiento de las finanzas. - Habilidades analíticas. - Habilidades de comunicación. - Habilidades de liderazgo. |

Inversiones, Riesgos
financieros.

| | | | | |
|------------------------------------|---|--|---|--|
| Especialista De Riesgos | <p>Garantizar que los procesos automatizados estén diseñados de manera efectiva para prevenir y abordar el riesgo integral como fraude. Identificar y evaluar los riesgos potenciales que enfrenta la organización, tanto internos como externos.</p> | <p>Título universitario en finanzas, economía, estadística, matemáticas.</p> | <p>2 años en áreas relacionadas con riesgos financieros, gestión de cartera y morosidad de ECLegal BOT o análisis cuantitativo de los riesgos inherentes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sólidos de los diferentes tipos de riesgos, así como de las técnicas de evaluación y mitigación de riesgos. - Conocimiento de las normas y regulaciones aplicables a la gestión de riesgos. - Capacidad de utilizar software de análisis de riesgos. |
|------------------------------------|---|--|---|--|

| | | | | |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Experto En | Garantizar que la | Título universitario en | 1 año en áreas de | - Conocimiento de las normas |
| Cumplimiento | organización cumpla | derecho o disciplinas | cumplimiento normativo de | y regulaciones aplicables |
| Normativo | con todas las leyes y | afines | preferencia en la banca | - Conocimiento de las mejores |
| | regulaciones aplicables | | | prácticas de cumplimiento |
| | en lo referente a | | | normativo |
| | coactivas. | | | - Capacidad de utilizar |
| | | | | software de análisis de riesgos |

Desglose de Gastos De Personal. En ECLegal BOT, se ha determinado un total de 8 empleados para realizar las actividades comerciales, operativas, técnicas de la empresa.

Se tendrá un salario promedio de acuerdo con la industria y con todos los beneficios de ley.

Figura 11

Calendario de contrataciones

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | Total | Total | Total | Total | Total |
|--|------------------------|----------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Proyección Gastos de Personal | | | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Cantidades expresadas en Dólares | | | | | | | | |
| Calendario de Contrataciones | | | | | | | | |
| Producción | Salario Mensual | Salario Anual | | | | | | |
| Especialista de desarrollo y programación | 1.000 | 12.000 | 1,0 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Experto desarrollador RPA/Soporte | 800 | 9.600 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | | 0 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| | | | 0,0 | 0,0 | | | | |
| | | | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Total empleados en Producción | | | 2,0 | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Marketing y Ventas | | | | | | | | |
| Gerente Comercial de Territorio | 1.000 | 12.000 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Total empleados en Marketing y Ventas | | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Administración | | | | | | | | |
| Gerente de Finanzas, operaciones y procesos | 1.000 | 12.000 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Especialista de Riesgos | 800 | 9.600 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Experto en cumplimiento normativo | 700 | 8.400 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Project Manager | 800 | 9.600 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Total empleados en Administración | | | 4,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| TOTAL NUMERO DE EMPLEADOS | | | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 |

Capítulo 4

Plan Financiero

Detalle De Sueldos Y Salarios. Tomando como referencia el marco laboral de Ecuador donde se consideran los siguientes rubros para el salario de los/las trabajadores:

- **Salario básico unificado:** es la remuneración salarial que tiene un(a) trabajador(a) por una jornada laboral ordinaria, sin incluir otros conceptos salariales, la cual fue pactada con el/la empleador(a).

- **Décimo tercer sueldo:** Remuneración que recibe un trabajador(a) siempre y cuando se trabaje en relación de dependencia. Equivale a un sueldo completo cuando se lleva un año completo trabajando en la empresa, se recibe en el mes de diciembre o de manera mensual como el empleado(a) lo prefiera.
- **Décimo cuarto sueldo:** Beneficio que se otorga a los empleados para afrontar los gastos extras que surgen durante el año, como la temporada escolar y otras necesidades. El empleador tiene la responsabilidad de pagar este beneficio a sus colaboradores hasta el 15 de agosto, para no incurrir en multas y sanciones.
- **Fondos de Reserva:** Corresponde al 8.33% de la remuneración percibida durante un mes de trabajo, incluye horas extras y suplementarias, comisiones, beneficios y además de todos los ingresos que percibas por parte de la empresa. Este beneficio puede ser pagado de forma mensual o acumularlo en la seguridad social para poder retirarlo luego de 36 aportes acumulados y se considera desde el segundo año de trabajo.
- **Horas Extras:** Se calcula en base al costo de la hora de cada trabajador, y en relación con horarios, normales, nocturnos, feriados, fines de semana, están pueden ser del 50 y 100%.
- **Bonos y Comisiones:** No son obligatorios, se consideran un incentivo, el mismo que es acordado entre empleado y empleador. ECLegal BOT pagará una comisión del 5% al Gerente Comercial.
- **Utilidades:** Corresponde al 15% de las utilidades liquidadas, del total el 10% corresponde a los empleados de las empresas y el 5% les corresponde a las cargas familiares.
- **IESS:** La aportación a la Seguridad Social corresponde a una porción al empleado del 9.45% y la otra al empleador del 11.15% más 0.5% para el SECAP y 0.05% IECE.

Figura 12

Proyección de gastos de Personal

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | | |
|---|------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Proyección Gastos de Personal | | | | | | |
| Cantidades expresadas en Dólares | | | | | | |
| Cálculo de los Sueldos y Salarios | | | | | | |
| | | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Producción | | | | | | |
| Especialista de desarrollo y programación | | 12.000 | 12.185 | 24.745 | 25.126 | 25.513 |
| Experto desarrollador RPA/Soporte | | 9.600 | 19.496 | 19.796 | 20.101 | 20.410 |
| 0% | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bonus pagados en área de producción | 0,0% del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras partidas salariales (seguro médico, etc) | 0,0% del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | | 5.458 | 8.006 | 14.966 | 15.196 | 15.430 |
| Total Sueldos y Salarios en Producción | | 27.058 | 39.686 | 59.507 | 60.423 | 61.353 |
| Marketing y Ventas | | | | | | |
| Gerente Comercial de Territorio | | 12.000 | 12.185 | 12.372 | 12.563 | 12.756 |
| Bonus pagados en área de producción | 3,0% del salario | 360 | 366 | 371 | 377 | 383 |
| Otras partidas salariales (seguro médico, etc) | 0,0% del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | | 3.123 | 4.217 | 4.282 | 4.348 | 4.415 |
| Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas | | 15.483 | 16.767 | 17.025 | 17.288 | 17.554 |
| Administración | | | | | | |
| Gerente de Finanzas, operaciones y procesos | | 12.000 | 12.185 | 12.372 | 12.563 | 12.756 |
| Especialista de Riesgos | | 9.600 | 9.748 | 9.898 | 10.050 | 10.205 |
| Experto en cumplimiento normativo | | 8.400 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bonus pagados en área de producción | 0,0% del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras partidas salariales (seguro médico, etc) | 0,0% del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | | 9.805 | 10.645 | 10.809 | 10.975 | 11.144 |
| Total Sueldos y Salarios en Administración | | 48.605 | 42.325 | 42.977 | 43.639 | 44.311 |
| TOTAL SUELDOS Y SALARIOS | | 91.146 | 98.779 | 119.509 | 121.349 | 123.218 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | 33,60% adicional del salario | 25,27% | 33,60% | 33,60% | 33,60% | 33,60% |
| Crecimiento anual de salarios | 1,5% | | | | | |
| Salarios como % de los salarios iniciales | | 100,0% | 101,5% | 103,1% | 104,7% | 106,3% |

Estructura De Ingresos y Gastos.

Hipótesis del plan de negocios

ECLegal BOT, desglosa a continuación los parámetros que han sido utilizados como hipótesis para el plan financiero considerando el sector bancario en el que se desarrolla y las condiciones macro y microeconómicas del Ecuador que pueden influenciar en los resultados financieros.

Figura 13

Principales Hipótesis de trabajo

Proyecto ECLEGAL BOT
Principales Hipótesis de Trabajo

ECLEGAL BOT

Primer Año del Plan Financiero: 2024

MAGNITUDES MACROECONÓMICAS BÁSICAS:

| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| - Inflación (IPC) | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 2,1% | 2,4% |
| - Euribor (tipo de interés) | 4,3% | 4,3% | 4,3% | 4,3% | 4,3% |
| - Margen deuda (puntos básicos) | 500 p.b. | 500 p.b. | 500 p.b. | 500 p.b. | 500 p.b. |

Proyecto ECLEGAL BOT**Principales Hipótesis de Trabajo**

ECLEGAL BOT

Primer Año del Plan Financiero: 2024

VENTAS:

- El primer año de ventas tiene lugar en 1/2024
- Estructura de precios para los productos diseñados y comercializados por el proyecto:

| Producto/Servicio | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Plan Bronce | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 |
| Plan Plata | 1.582 | 1.582 | 1.582 | 1.738 | 1.738 |
| Plan Oro | 3.943 | 3.943 | 3.943 | 4.334 | 4.334 |
| Plan soporte Plan Plata | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| Plan soporte Plan Oro | 3.250 | 3.250 | 3.250 | 3.250 | 3.250 |

COSTE DE VENTAS:

- Coste de materiales unitarios por producto:

| Producto/Servicio | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Plan Bronce | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Plan Plata | 708 | 708 | 708 | 779 | 779 |
| Plan Oro | 708 | 708 | 1 | 708 | 779 |
| Plan soporte Plan Plata | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Plan soporte Plan Oro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

COSTES DE PRODUCCIÓN:

- Según hipótesis incluidas en el plan financiero

GASTOS DE PERSONAL:

- Contratación de personal según calendario de contrataciones
- Salarios basados en mercado
- Seguridad Social y otros gastos de personal como % adicional del sueldo: 33,6%
- Crecimiento anual de sueldos y salarios: 1,5%

COSTES DE EXPLOTACIÓN:

- Según hipótesis incluidas en el plan financiero

CAPEX:

- CAPEX incluye adquisiciones de construcciones e instalaciones, maquinaria, vehículos, mobiliario así como hardware y software
- Inversiones y cálculos de amortizaciones según hipótesis incluidas en el plan financiero

CUENTA DE EXPLOTACIÓN:

- Interés recibido sobre activos líquidos (saldo de caja) 0%
- Impuesto sobre beneficios: 36,30%
- Bases imponibles negativas del impuesto de sociedades se compensan en un plazo máximo de cinco años

BALANCE:

- Impuestos se pagan en plazo máximo de 30 días
- Principales hipótesis de trabajo del fondo de maniobra:

| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| Días de inventario | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Días de cobro | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Otros activos corrientes (% Ventas) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Días de pago | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Otros pasivos corrientes (% Coste de Ven | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Ingresos. ECLegal BOT, ha definido 5 planes que serán la base de donde vendrán los ingresos de la empresa, mismos que son:

- **Plan Bronce Desarrollo de RPA:** USD 311.50
- **Plan Plata Desarrollo RPA:** USD 1.581.94
- **Plan Oro Desarrollo RPA:** USD 3.942.50

A continuación, detallamos los planes de soporte técnico:

- **Plan Soporte Plata:** USD 1.400.00
- **Plan Soporte Oro:** USD 3.250.00

Figura 14

Proyección de Ingresos

Proyecto ECLEGAL BOT

Proyección de ingresos

| Cantidades expresadas en Dólares | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|--|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos netos del producto/servicio: Plan Bronce | | | | | |
| Ingresos por Producto/Servicio | | | | | |
| Número de Unidades | 34 | 48 | 72 | 72 | 72 |
| Precio de venta | 311,50 | 312 | 312 | 312 | 312 |
| Total ingresos del producto/servicio | 10.591 | 14.952 | 22.428 | 22.428 | 22.428 |
| Devoluciones | 0,0% de las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | 10.591 | 14.952 | 22.428 | 22.428 | 22.428 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 5,6% | 3,8% | 4,1% | 3,8% | 3,8% |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | % de las ventas | | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Ventas a crédito | % de las ventas | | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Ventas al contado | en Dólares | 10.591 | 14.952 | 22.428 | 22.428 |
| Ventas a crédito | en Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos netos del producto/servicio: Plan Plata | | | | | |
| Ingresos por Producto/Servicio | | | | | |
| Número de Unidades | 30 | 48 | 72 | 72 | 72 |
| Precio de venta | 1.581,94 | 1.582 | 1.582 | 1.738 | 1.738 |
| Total ingresos del producto/servicio | 47.458 | 75.933 | 113.900 | 125.106 | 125.106 |
| Devoluciones | 0,0% de las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | 47.458 | 75.933 | 113.900 | 125.106 | 125.106 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 25,0% | 19,4% | 20,7% | 20,9% | 20,9% |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | % de las ventas | | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Ventas a crédito | % de las ventas | | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Ventas al contado | en Dólares | 47.458 | 75.933 | 113.900 | 125.106 |
| Ventas a crédito | en Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos netos del producto/servicio: Plan Oro | | | | | |
| Ingresos por Producto/Servicio | | | | | |
| Número de Unidades | 29 | 70 | 96 | 96 | 96 |
| Precio de venta | 3.943 | 3.943 | 3.943 | 4.334 | 4.334 |
| Total ingresos del producto/servicio | 114.333 | 275.975 | 378.480 | 416.024 | 416.024 |
| Devoluciones | 0,0% de las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | 114.333 | 275.975 | 378.480 | 416.024 | 416.024 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 60,3% | 70,4% | 68,9% | 69,6% | 69,6% |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | % de las ventas | | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Ventas a crédito | % de las ventas | | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Ventas al contado | en Dólares | 114.333 | 275.975 | 378.480 | 416.024 |
| Ventas a crédito | en Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 |

Figura 15

Proyección de Planes de soporte técnico

Proyecto ECLEGAL BOT

Proyección de ingresos

| Cantidades expresadas en Dólares | | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|--|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos netos del producto/servicio: Plan soporte Plan Plata | | | | | | |
| Número de Unidades | | 3 | 4 | 6 | 6 | 6 |
| Precio de venta | | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| Total ingresos del producto/servicio | | 4.200 | 5.600 | 8.400 | 8.400 | 8.400 |
| Devoluciones | 0,0% de las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | | 4.200 | 5.600 | 8.400 | 8.400 | 8.400 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | | 2,2% | 1,4% | 1,5% | 1,4% | 1,4% |
| Desglose de Ventas | | | | | | |
| Ventas al contado | % de las ventas | | | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Ventas a crédito | % de las ventas | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Ventas al contado | en Dólares | 4.200 | 5.600 | 8.400 | 8.400 | 8.400 |
| Ventas a crédito | en Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos netos del producto/servicio: Plan soporte Plan Oro | | | | | | |
| Ingresos por Producto/Servicio | | | | | | |
| Número de Unidades | | 4 | 6 | 8 | 8 | 8 |
| Precio de venta | | 3.250 | 3.250 | 3.250 | 3.250 | 3.250 |
| Total ventas del producto/servicio | | 13.000 | 19.500 | 26.000 | 26.000 | 26.000 |
| Devoluciones | 0,0% de las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | | 13.000 | 19.500 | 26.000 | 26.000 | 26.000 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | | 6,9% | 5,0% | 4,7% | 4,3% | 4,3% |
| Desglose de Ventas | | | | | | |
| Ventas al contado | % de las ventas | | | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Ventas a crédito | % de las ventas | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Ventas al contado | en Dólares | 13.000 | 19.500 | 26.000 | 26.000 | 26.000 |
| Ventas a crédito | en Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Resumen de ingresos netos del Plan de Negocios donde se detalle los Planes de productos/servicios que ECLegal BOT ofrece, considerando que las ventas son al contado, ya que los bancos pagan el servicio en un solo pago.

Figura 16

Proyección de Resumen de Ingresos

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Proyección de ingresos</i> | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | |
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio | | | | | |
| Ingresos netos por producto/servicio | | | | | |
| Plan Bronce | 10.591 | 14.952 | 22.428 | 22.428 | 22.428 |
| Plan Plata | 47.458 | 75.933 | 113.900 | 125.106 | 125.106 |
| Plan Oro | 114.333 | 275.975 | 378.480 | 416.024 | 416.024 |
| Plan soporte Plan Plata | 4.200 | 5.600 | 8.400 | 8.400 | 8.400 |
| Plan soporte Plan Oro | 13.000 | 19.500 | 26.000 | 26.000 | 26.000 |
| INGRESOS NETOS DEL PROYECTO | 189.582 | 391.960 | 549.208 | 597.958 | 597.958 |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | en Dólares | 189.582 | 391.960 | 549.208 | 597.958 |
| Ventas a crédito | en Dólares | 0 | 0 | 0 | 0 |

Análisis de Costos De Producción. Para poder fijar el costo de producción de cada uno de los planes, partimos del valor que costaría el desarrollo del robot de acuerdo con la complejidad para cada plan. Este valor ha sido considerado como referencial para hacer el cálculo del precio de cada plan y no como Gasto de Producción ya que el personal técnico del desarrollo estará en nómina de la empresa.

Tabla 11:

Costo de desarrollo inicial de cada robot del plan

| Plan | Complejidad del proceso | Sub- complejidad | Costo Desarrollo |
|---------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Bronce | Complejidad Baja | Sub-Complejidad Baja | \$1.869,30 |

| | | | |
|--------------|------------------|-----------------------|-------------|
| Plata | Complejidad Baja | Sub-Complejidad Media | \$2.890,80 |
| Oro | Complejidad Alta | Sub-Complejidad Alta | \$10.424,25 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Una vez transcurrido el primer año, se considera un valor de mantenimiento de los robots para temas de ajustes o mejoras que se puedan realizar en los mismos, para esto consideramos un porcentaje del costo inicial de cada uno según su complejidad, sin embargo, este valor no ha sido considerado dentro de los costos de fabricación ya que se está contratando en nómina a los técnicos desarrolladores, por lo que solo es considerado para el cálculo del precio de cada plan.

Tabla 12:

Costo de mantenimiento anual cada robot del plan

| Plan | Porcentaje de mantenimiento anual del robot | Valor de mantenimiento anual del robot |
|---------------|--|---|
| Bronce | 30% | \$155,75 |
| Plata | 30% | \$240,83 |
| Oro | 45% | \$868,70 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Se ha evaluado el costo de las licencias y se considera que para el plan Bronce se utilizará la versión Community del fabricante la cual no tiene costo, los costos se incurrirán para el plan Plata al Oro. Las licencias del fabricante Automation Anywhere son adquiridas en modalidad suscripción anual, aplicando al acuerdo con el fabricante donde se firma un contrato a 3 años – pagos anuales (2024 al 2026) se congelan los precios del pago anual. A partir del año 4 existe un

incremento del 10% y de igual forma se pretende renovar la suscripción por 3 años adicionales (2027 al 2029) para mantener el mismo convenio.

Tabla 13:

Costo de licenciamiento anual

| Plan | Costo anual Suscripción licencias 2024 | Costo anual Suscripción licencias 2025 | Costo anual Suscripción licencias 2026 | Costo anual Suscripción licencias 2024 | Costo anual Suscripción licencias 2024 |
|---------------|---|---|---|---|---|
| Bronce | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Plata | \$8.500,00 | \$8.500,00 | \$8.500,00 | \$9.350,00 | \$9.350,00 |
| Oro | \$8.500,00 | \$8.500,00 | \$8.500,00 | \$9.350,00 | \$9.350,00 |

Nota: Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Los planes de soporte post producción han sido considerados para los planes Plata y Oro considerando con la venta de cada plan un paquete de horas que por si se necesita una modificación del proceso de manejo de los datos del robot, sin embargo, como el equipo técnico de desarrolladores estará en nómina este valor es considerado para el cálculo del precio al cliente y no como costo de fabricación.

Tabla 14:

Costo de horas de paquetes de horas post-producción

| Plan | Cantidad de horas en paquete | Costo unitario | Costo Total Paquete anual |
|--------------|---|-----------------------|--------------------------------------|
| Plata | 20 | \$34,00 | \$680,00 |
| Oro | 50 | \$34,00 | \$1.700,00 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Costo de Ventas. El costo de ventas total del proyecto presenta una tendencia creciente a lo largo de los años (2024 – 2028). Aunque es natural que crezca con las ventas, es indispensable controlar y optimizar los costos para mantener la rentabilidad global del proyecto. Considerando que nuestro mercado objetivo es de 10 bancos para el primer año con un costo total de USD 66.395,00.

Figura 17

Proyección de Costes de Ventas

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Proyección Coste de Ventas | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio | | | | | |
| Plan Bronce | 5,6% | 3,8% | 4,1% | 3,8% | 3,8% |
| Plan Plata | 25,0% | 19,4% | 20,7% | 20,9% | 20,9% |
| Plan Oro | 60,3% | 70,4% | 68,9% | 69,6% | 69,6% |
| Plan soporte Plan Plata | 2,2% | 1,4% | 1,5% | 1,4% | 1,4% |
| Plan soporte Plan Oro | 6,9% | 5,0% | 4,7% | 4,3% | 4,3% |
| TOTAL | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Plan Bronce:

Es importante destacar que este plan no requiere la adquisición de software adicional (licencias); se trata de un plan básico cuyos costos de ventas están principalmente asociados a la mano de obra directa, sin incurrir en gastos adicionales por materiales. El margen bruto oscila entre el 85.7% para el año 2024 y el 89.70% para el año 2028 de las ventas. Este rango se debe a que, en el primer año, se anticipa un margen de ganancia del 50%, con un precio de venta unitario de \$311.50. A partir del segundo año y en los años sucesivos, se estima un margen del 85% para el servicio de RPAaaS, lo que refleja una sólida rentabilidad a largo plazo, siempre y cuando se logren concretar las ventas proyectadas.

Figura 18*Proyección de Costes de Ventas Plan Bronce***Proyecto ECLEGAL BOT****Proyección Coste de Ventas**

| Cantidades expresadas en Dólares | Total | Total | Total | Total | Total |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Costes de ventas del producto/servicio: Plan Bronce | | | | | |
| Coste materiales utilizados | | | | | |
| Número de Unidades | 34 | 48 | 72 | 72 | 72 |
| Coste materiales por unidad | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total ingresos del producto/servicio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mano de obra directa | 1.512 | 1.514 | 2.430 | 2.266 | 2.301 |
| Gastos generales de fabricación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 1.512 | 1.514 | 2.430 | 2.266 | 2.301 |

Plan Plata:

En este plan los costos de materiales también constituyen una parte significativa del total de los costos de ventas, mientras que la mano de obra directa representa otro componente relevante. Cabe indicar que, para el primer año, se anticipa un margen del 40%, con un precio de venta de \$1,581.94. En relación con este plan, se tiene previsto ofrecer servicios de mantenimiento después de un año de su implementación, representando un 30% del valor anual del desarrollo. Estos gastos comprenden la corrección de errores, actualización del servicio y otras tareas de mantenimiento. Con este conjunto de servicios, se espera alcanzar un margen del 51% a partir del segundo año en adelante.

Cabe señalar que, el margen bruto varía en el rango del 41.0% al 44.9% para el año 2024 y 2028 respectivamente, exhibiendo una rentabilidad ligeramente inferior en comparación con el Plan Bronce. Esta disminución se debe a la inclusión de costos relacionados con software, mantenimiento y una complejidad media en el desarrollo.

Figura 19

Proyección de Costes de Ventas Plan Plata

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <i>Proyección Coste de Ventas</i> | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | |
| Costes de ventas del producto/servicio: Plan Plata | | | | | |
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Coste materiales utilizados | | | | | |
| Número de Unidades | 30 | 48 | 72 | 72 | 72 |
| Coste materiales por unidad (Software) | 708 | 708 | 708 | 779,2 | 779,2 |
| Total ingresos del producto/servicio | 21.250 | 34.000 | 51.000 | 56.100 | 56.100 |
| Mano de obra directa | 6.774 | 7.688 | 12.341 | 12.642 | 12.837 |
| Gastos generales de fabricación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 28.023 | 41.688 | 63.341 | 68.742 | 68.937 |

Plan Oro:

Los costos de materiales por unidad y la mano de obra directa también contribuye de manera significativa al costo de ventas. Se proyecta que, para el primer año, el margen anticipado sea del 60%, precio de venta \$3,942.50. En relación con este plan, se planea ofrecer servicios de mantenimiento después de un año de su implementación, representando un 45% del valor anual del desarrollo. Estos costos incluyen la corrección de errores, la actualización del servicio y otras tareas de mantenimiento. Se espera lograr un margen del 71.90% para el segundo y tercer año, mientras que para el cuarto y quinto año se estima alcanzar un margen del 71.80%. A pesar de que el margen bruto es elevado, se observa una variabilidad positiva en el proyecto.

Figura 20

Proyección de Costes de Ventas Plan Oro

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Proyección Coste de Ventas | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | |
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Costes de ventas del producto/servicio: Plan Oro | | | | | |
| Coste materiales utilizados | | | | | |
| Número de Unidades | 29 | 70 | 96 | 96 | 96 |
| Coste materiales por unidad | 708 | 708 | 708,3 | 708,3 | 779,2 |
| Total ingresos del producto/servicio | 20.542 | 49.583 | 68.000 | 68.000 | 74.800 |
| Mano de obra directa | 16.318 | 27.943 | 41.008 | 42.039 | 42.686 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 36.860 | 77.526 | 109.008 | 110.038 | 117.486 |

Para el servicio de soporte en los planes de Plata y Oro post producción, se han realizado las siguientes estimaciones:

Plan de soporte Plan Plata

El soporte del Plan Plata se estima en 20 horas anuales, con un costo de \$680. Este respaldo consistirá en mano de obra directa, cuyos costos están implícitos en los gastos del equipo técnico. En el primer año, se prevé alcanzar un margen del 85.7%, precio unitario de \$1,400 mientras que el margen bruto asociado al soporte del Plan Plata es notoriamente alto, superando el 85% en todos los años. Esta cifra indica que los ingresos netos exceden significativamente los costos relacionados con el soporte del Plan Plata.

Figura 21

Proyección de Costes de Ventas Plan de soporte para Plan Plata

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proyección Coste de Ventas | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | |
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Costes de ventas del producto/servicio: Plan soporte Plan Plata | | | | | |
| Coste materiales utilizados | | | | | |
| Número de Unidades | 3 | 4 | 6 | 6 | 6 |
| Coste materiales por unidad | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total ingresos del producto/servicio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mano de obra directa | 599 | 567 | 910 | 849 | 862 |
| Gastos generales de fabricación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 599 | 567 | 910 | 849 | 862 |

Plan de soporte Plan Oro

Para el Soporte del Plan Oro, se proyecta una asignación de 50 horas anuales con un costo de \$1,700. Este respaldo se basará en mano de obra directa, que también desempeña un papel importante en los costos de ventas. Durante el primer año, se anticipa un margen del 48% con un precio, equivalente a \$3,250 dólares. Este valor, en relación con el margen bruto, guarda similitud con el Plan Plata. El margen bruto del soporte en el Plan Oro se mantiene constante y elevado, alrededor del 85.7% en todos los años proyectados. Esta consistencia confirma que los ingresos netos generados por el soporte en el Plan Oro superan significativamente los costos asociados, considerando la incorporación del equipo técnico de desarrolladores en nómina.

Figura 22

Proyección de Costes de Ventas Plan de soporte para Plan Oro

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <i>Proyección Coste de Ventas</i> | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Costes de ventas del producto/servicio: Plan soporte Plan Oro | | | | | |
| Coste materiales utilizados | | | | | |
| Número de Unidades | 4 | 6 | 8 | 8 | 8 |
| Coste materiales por unidad | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total ingresos del producto/servicio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mano de obra directa | 1.855 | 1.974 | 2.817 | 2.627 | 2.668 |
| Gastos generales de fabricación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 1.855 | 1.974 | 2.817 | 2.627 | 2.668 |

Resumen de Coste de Ventas:

Figura 23

Proyección de Costes de Ventas Anual

Proyecto ECLEGAL BOT**Proyección Coste de Ventas**

| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio | | | | | |
| Coste de ventas por producto/servicio | | | | | |
| Plan Bronce | 1.512 | 1.514 | 2.430 | 2.266 | 2.301 |
| Plan Plata | 28.023 | 41.688 | 63.341 | 68.742 | 68.937 |
| Plan Oro | 36.860 | 77.526 | 41.114 | 110.038 | 117.486 |
| Plan soporte Plan Plata | 599 | 567 | 910 | 849 | 862 |
| Plan soporte Plan Oro | 1.855 | 1.974 | 2.817 | 2.627 | 2.668 |
| COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO | 68.850 | 125.908 | 110.612 | 184.523 | 192.254 |

Proyecto ECLEGAL BOT**Proyección Coste de Ventas**

| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Desglose de Margen Bruto por producto/servicio | | | | | |
| Margen Bruto del producto/servicio: Plan Bronce | | | | | |
| Ingresos Netos | 10.591 | 14.952 | 22.428 | 22.428 | 22.428 |
| Coste de Ventas | 1.512 | 1.514 | 2.430 | 2.266 | 2.301 |
| MARGEN BRUTO | 9.079 | 13.438 | 19.998 | 20.162 | 20.127 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 85,7% | 89,9% | 89,2% | 89,9% | 89,7% |
| Margen Bruto del producto/servicio: Plan Plata | | | | | |
| Ingresos Netos | 47.458 | 75.933 | 113.900 | 125.106 | 125.106 |
| Coste de Ventas | 28.023 | 41.688 | 63.341 | 68.742 | 68.937 |
| MARGEN BRUTO | 19.435 | 34.245 | 50.559 | 56.364 | 56.170 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 41,0% | 45,1% | 44,4% | 45,1% | 44,9% |
| Margen Bruto del producto/servicio: Plan Oro | | | | | |
| Ingresos Netos | 114.333 | 275.975 | 378.480 | 416.024 | 416.024 |
| Coste de Ventas | 36.860 | 77.526 | 41.114 | 110.038 | 117.486 |
| MARGEN BRUTO | 77.473 | 198.449 | 337.366 | 305.985 | 298.537 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 67,8% | 71,9% | 89,1% | 73,5% | 71,8% |
| Margen Bruto del producto/servicio: Plan soporte Plan Plata | | | | | |
| Ingresos Netos | 4.200 | 5.600 | 8.400 | 8.400 | 8.400 |
| Coste de Ventas | 599 | 567 | 910 | 849 | 862 |
| MARGEN BRUTO | 3.601 | 5.033 | 7.490 | 7.551 | 7.538 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 85,7% | 89,9% | 89,2% | 89,9% | 89,7% |
| Margen Bruto del producto/servicio: Plan soporte Plan Oro | | | | | |
| Ingresos Netos | 13.000 | 19.500 | 26.000 | 26.000 | 26.000 |
| Coste de Ventas | 1.855 | 1.974 | 2.817 | 2.627 | 2.668 |
| MARGEN BRUTO | 11.145 | 17.526 | 23.183 | 23.373 | 23.332 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 85,7% | 89,9% | 89,2% | 89,9% | 89,7% |

Gastos Operativos – Opex.

Gastos de personal: Para calcular la proyección de los costos operativos (OPEX) de ECLegal BOT, se deben considerar diversos elementos, entre los cuales se encuentran los

salarios y beneficios de los empleados involucrados en el desarrollo e implementación del servicio, especialmente en las áreas de Administración, Marketing y Ventas. Es importante señalar que estos gastos de personal constituyen una proporción sustancial de los costos totales de operación y presentan un incremento anual.

Gastos de marketing y publicidad: La inversión en promoción y publicidad experimenta un crecimiento constante, en línea con la estrategia de expansión del negocio. Es importante destacar que la promoción de los planes de servicio se llevará a cabo a través de la afiliación en el Clúster Financiero, AsoBanca, así como en plataformas de redes sociales como LinkedIn. Estos gastos abarcan los costos asociados con la promoción de nuestros servicios hacia posibles clientes.

Gastos de administración: Estos costos engloban las operaciones fundamentales de la empresa, tales como el arrendamiento de espacios de oficina (co-working), que ya incorpora servicios esenciales como agua, luz e internet, además de servicios profesionales. Es importante destacar que, durante la interacción con nuestros clientes, la realización de presentaciones corporativas y la ejecución de cada proyecto están diseñadas para llevarse a cabo bajo esta modalidad. Para asegurar la continuidad y respaldo de los planes contratados, se tiene previsto gestionarlos mediante la modalidad de trabajo remoto desde el hogar (home office). Además, es importante destacar que se ha contemplado asignar un 15% de las ventas como reserva para facturas impagas. Esta medida se toma en consideración dado que, aunque normalmente las entidades financieras suelen efectuar los pagos de estos servicios de manera inmediata, se prevé la posibilidad de que, por razones como la insatisfacción con el desarrollo y/o demoras en los desembolsos, dichas facturas no sean canceladas.

Gastos imprevistos: Estos gastos abarcan aquellos costos que no pueden preverse con precisión, como reparaciones imprevistas, litigios legales o el incumplimiento en el pago de facturas por parte de clientes, lo cual podría ocasionar desajustes en el cuadro de ingresos mensual proyectado.

Coste de Explotación del Proyecto: El costo de explotación del proyecto muestra un aumento anual, en línea con el crecimiento de los ingresos netos. Este equilibrio es positivo e indica una gestión eficiente de los costos. Es importante señalar que en la cuenta de Gastos de Personal representa un valor notable en el Opex del proyecto. Este hecho corresponde a un incremento progresivo en los gastos de personal a lo largo de los años, vinculado a un crecimiento en la plantilla o a un aumento en los costos relacionados con los empleados, de acuerdo con las exigencias y necesidades específicas del sector comercial.

Figura 24

Proyección de Gastos de Explotación

Proyecto ECLEGAL BOT

Proyección Costes de Explotación

| Cantidades expresadas en Euros | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS NETOS DEL PROYECTO | 189.582 | 391.960 | 549.208 | 597.958 | 597.958 |
| Inflación | 1,45% | 1,50% | 1,50% | 2,10% | 2,38% |
| Costes como % de los costes iniciales | 100,00% | 101,45% | 102,97% | 104,52% | 106,71% |

Gastos de Personal

| | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos de Personal (excl. gastos de producción) | | | | | |
| Sueldos y salarios en Marketing y Ventas | 15.483 | 16.767 | 17.025 | 17.288 | 17.554 |
| Sueldos y salarios en Administración | 48.605 | 42.325 | 42.977 | 43.639 | 44.311 |
| TOTAL GASTOS DE PERSONAL | 64.088 | 59.092 | 60.002 | 60.926 | 61.865 |

Gastos de Promoción y Publicidad

| | | | | | |
|---|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos de promoción y publicidad | | | | | |
| Número de empleados | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Viajes | 40 /Empleado | 480 | 487 | 494 | 502 |
| Publicidad | 1,5% de las ventas | 2.844 | 5.879 | 8.238 | 8.969 |
| TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | 3.324 | 6.366 | 8.732 | 9.471 |

Gastos de Administración

| | | | | | |
|---|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos de Administración | | | | | |
| Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas) | | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Material de Oficina (Oficinas Co-working) | 15 /Empleado | 705 | 548 | 556 | 551 |
| Servicios profesionales (legal contabilidad, etc) | Según sea necesario | 0 | 1.400 | 1.400 | 1.400 |
| Provisión por facturas impagadas | 15,0% de las ventas | 28.437 | 58.794 | 82.381 | 89.694 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | 29.142 | 60.742 | 84.337 | 91.645 |

Imprevistos

| | | | | | |
|---------------------------|--------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Imprevistos | | | | | |
| Estimación de provisiones | 5,0% de las ventas | 9.479 | 19.598 | 27.460 | 29.898 |
| TOTAL IMPREVISTOS | | 9.479 | 19.598 | 27.460 | 29.898 |

Resumen de Costes de Explotación

| | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costes de explotación | | | | | |
| Gastos de Personal | 64.088 | 59.092 | 60.002 | 60.926 | 61.865 |
| Gastos de Promoción y Publicidad | 3.324 | 6.366 | 8.732 | 9.471 | 9.482 |
| Gastos de Administración | 29.142 | 60.742 | 84.337 | 91.645 | 91.647 |
| Imprevistos | 9.479 | 19.598 | 27.460 | 29.898 | 29.898 |
| COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO | 106.033 | 145.799 | 180.532 | 191.940 | 192.891 |

Capex.

Para definir las inversiones que se realizarán, partimos con la necesidad de crear la empresa legalmente, para lo cual se ha elegido el tipo de empresa SAS, también conocido como Sociedad por Acciones Simplificada. Esto nos permitirá emprender y crecer de manera ordenada, además debemos considerar que el 60% de los trabajadores forman parte de la estructura de inversión de la empresa y dado que no existe un valor de capital mínimo, se ha estimado que el valor necesario para la constitución de la empresa será de \$800, que se utilizarán para obtener los siguientes requisitos:

1. Reservar del nombre ECLegal BOT
2. Gastos notariales
3. Gastos de registro mercantil
4. Gestionar la petición de inscripción

Finalmente, se definió que el número con el que se iniciarán las operaciones de ECLegal BOT son 8 personas al terminar el quinto año, por lo cual se entregarán 8 equipos de cómputo en total para la ejecución de las actividades diarias de la compañía, dando un total de USD 12.000 para la compra de hardware y un capital inicial de USD 25.000.00.

Estos equipos se comprarán el primer mes de operaciones de la siguiente manera; dos equipos avanzados para el Especialista de desarrollo y programación y el Experto desarrollador RPA/Soporte; y seis equipos para el resto del personal. Se prevé un monto de mantenimiento de los equipos de cómputo de USD 1.600 por año.

Figura 25

Proyección de Inversiones Capex

Proyecto ECLEGAL BOT**Inversiones (CAPEX)**

| Cantidades expresadas en Euros | | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX) | | | | | | |
| Constitucion empresa | Total CAPEX | | | | | |
| Valor constiucion SAS | 800 | 800 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 800 | 800 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hardware | Total CAPEX | | | | | |
| Equipos de cómputo (8) | 15.400 | 9.000 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| Total Inversiones / CAPEX | 15.400 | 9.000 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| Software | Total CAPEX | | | | | |
| Licencias de software y registros sanitario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO | 16.200 | 9.800 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |

Cálculo de las Amortizaciones

| | | | | | | |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Constitucion empresa | Plazos Amortización | | | | | |
| Valor constiucion SAS | 10 años | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| Total amortizaciones | | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| Hardware | Plazos Amortización | | | | | |
| Equipos de cómputo (8) | 5 años | 3.080 | 3.080 | 3.080 | 3.080 | 3.080 |
| Total amortizaciones | | 3.080 | 3.080 | 3.080 | 3.080 | 3.080 |
| Software | Plazos Amortización | | | | | |
| Licencias de software y registros sanitario | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total amortizaciones | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL AMORTIZACIONES | | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 |

Resumen de CAPEX Material e Inmaterial

| | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Inversiones (CAPEX) del periodo | 9.800 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| Inversiones Acumuladas - Activo Fijo | 9.800 | 11.400 | 13.000 | 14.600 | 16.200 |
| Amortizaciones del periodo | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 |
| Amortización Acumulada | 3.160 | 6.320 | 9.480 | 12.640 | 15.800 |

Cuenta de Explotación. Con base al análisis de ingresos, costos de ventas, gastos de personal, OPEX y CAPEX realizados anteriormente, se ha encontrado proyectado un margen bruto de ventas del 64% para el año 2024, mismo que va en crecimiento hasta el año 2026 alcanzando el 80% de margen de ventas totales; debido al desarrollo e implementación de nuestros planes bronce, plata y oro en las instituciones financieras del Ecuador; y manteniéndose entre el 69% y 68% para los siguientes años por soporte y mantenimiento de los RPA implementados.

Se puede observar, que los costes de explotación son mínimos, siendo el - 39% sobre las ventas del año 2024, y se prevé que este valor vaya disminuyendo anualmente hasta llegar a un aproximado del -15% para el año 2028.

Mientras que el beneficio antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) inicia con el 25% para el año 2024, llegando a alcanzar hasta el 64% en el año 2026 y se estabiliza en un 53% para el año 2028.

Estos dos indicadores se dan debido a que el número del personal se mantendrá entre 7 y 8 personas para la operación de ECLegal BOT, y los gastos de publicidad y administración serán mínimos; ya que al contar con espacios arrendados de coworking que serán utilizados de manera puntual, los costos disminuyen exponencialmente; a esto se adiciona que se aprovechará el Clúster Financiero, ya existente y a los cuales asiste la mayor parte de potenciales clientes, para publicitar y promocionar nuestros productos a un bajo costo.

En cuanto al EBIT tiene una variación mínima con respecto al EBITDA debido a que los equipos de cómputo y las licencias de software y registros sanitarios se depreciarán en un aproximado de 5 años.

Finalmente, se ha determinado el 36.3% por 15% de participación de utilidades y el 25% del impuesto a la renta, dando un beneficio neto esperado de \$27.880 para el año 2024, \$117.034 para el 2025, \$221.847 para el 2026, \$203.832 para el 2027 y \$ 198.302 para el año 2028.

Figura 26

Proyección de Cuentas de Explotación

Proyecto ECLEGAL BOT**Cuenta de Explotación proyectada**

| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Ingresos Netos del Proyecto | 189.582 | 391.960 | 549.208 | 597.958 | 597.958 |
| Coste de Ventas | (68.850) | (125.908) | (178.506) | (184.523) | (192.254) |
| MARGEN BRUTO | 120.732 | 266.052 | 370.702 | 413.435 | 405.704 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 64% | 68% | 67% | 69% | 68% |
| Costes de Explotación | | | | | |
| Gastos de Personal | (64.088) | (59.092) | (60.002) | (60.926) | (61.865) |
| Gastos de Promoción y Publicidad | (3.324) | (6.366) | (8.732) | (9.471) | (9.482) |
| Gastos de Administración | (29.142) | (60.742) | (84.337) | (91.645) | (91.647) |
| Imprevistos | (9.479) | (19.598) | (27.460) | (29.898) | (29.898) |
| Total Costes de Explotación | (106.033) | (145.799) | (180.532) | (191.940) | (192.891) |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | -56% | -37% | -33% | -32% | -32% |
| EBITDA | 14.699 | 120.253 | 190.169 | 221.495 | 212.813 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 8% | 31% | 35% | 37% | 36% |
| Amortización | (3.160) | (3.160) | (3.160) | (3.160) | (3.160) |
| EBIT | 11.539 | 117.093 | 187.009 | 218.335 | 209.653 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 6% | 30% | 34% | 37% | 35% |
| Gastos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | 0,0% saldo caja |
| Beneficio antes de Impuestos | 11.539 | 117.093 | 187.009 | 218.335 | 209.653 |
| Impuesto sobre beneficio (Impuesto a la renta y par | (4.189) | (42.505) | (67.884) | (79.256) | (76.104) |
| | | | | | 36,3% del beneficio |
| BENEFICIO NETO (PÉRDIDA) | 7.350 | 74.589 | 119.125 | 139.079 | 133.549 |
| Beneficio Antes de Impuestos | 11.539 | 117.093 | 187.009 | 218.335 | 209.653 |
| Beneficio Antes de Impuestos Acumulado | 11.539 | 8.630 | 187.009 | 218.335 | 209.653 |
| Impuesto de Sociedades a Pagar | 4.189 | 42.505 | 67.884 | 79.256 | 76.104 |

Punto De Equilibrio. Con el punto de equilibrio, ECLegal BOT quiere llegar a determinar que el número de planes planificados en los 5 años (2024 a 2028) sean los necesarios para conseguir una igualdad entre los ingresos y sus gastos.

Para ECLegal BOT, el costo fijo viene a ser la mano de obra es del experto de desarrollo y programación y el experto de desarrollo RPA/soporte.

Considerando que, si vendemos más de un plan, posterior a la cantidad del punto de equilibrio, tendrá ECLegal BOT ganancia es sus operaciones.

Punto de Equilibrio en cantidad

A continuación, se detalla la cantidad de planes que ECLegal BOT debe vender para no generar pérdidas económicas.

$$PE = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo de venta})$$

Unidades para encontrar el punto de equilibrio:

Figura 27

Proyección Cantidades Punto de Equilibrio

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Punto de Equilibrio | | | | | |
| <i>Cantidades</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Cantidad Punto de Equilibrio | | | | | |
| Plan Bronce | 5 | 5 | 8 | 7 | 7 |
| Plan Plata | 8 | 9 | 14 | 13 | 13 |
| Plan Oro | 5 | 9 | 13 | 12 | 12 |
| Plan soporte Plan Plata | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Plan soporte Plan Oro | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total Cantidad Punto de Equilibrio | 19 | 23 | 36 | 33 | 34 |

Nota Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Unidades vendidas proyectadas:

Figura 28

Proyección de Unidades vendidas

Proyecto ECLEGAL BOT**Planes Vendidos Proyectados**

| Cantidades | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

Cantidad proyectada de venta

| | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Plan Bronce | 34 | 48 | 72 | 72 | 72 |
| Plan Plata | 30 | 48 | 72 | 72 | 72 |
| Plan Oro | 29 | 70 | 96 | 96 | 96 |
| Plan soporte Plan Plata | 3 | 4 | 6 | 6 | 6 |
| Plan soporte Plan Oro | 4 | 6 | 8 | 8 | 8 |
| Total Cantidad Punto de Equilibrio | 100 | 176 | 254 | 254 | 254 |

Punto de Equilibrio en dólares

Representa la venta de planes en dólares que ECLEGAL BOT debe conseguir, para no tener una pérdida económica. A continuación, el desglose:

$$PE = \text{Costos Fijos} / (1 - \text{Costo de venta} / \text{Precio de venta})$$

Figura 29*Proyección Punto de Equilibrio en Ventas***Proyecto ECLEGAL BOT****Punto de Equilibrio**

| Cantidades en dólares | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

Cantidad Punto de Equilibrio

| | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Plan Bronce | \$1.511,62 | \$1.513,90 | \$2.430,07 | \$2.266,32 | \$2.301,22 |
| Plan Plata | \$12.265,58 | \$13.921,97 | \$22.347,19 | \$22.919,34 | \$23.272,30 |
| Plan Oro | \$19.892,21 | \$34.062,42 | \$49.989,61 | \$50.252,51 | \$52.043,37 |
| Plan soporte Plan Plata | \$599,45 | \$567,00 | \$910,14 | \$848,81 | \$861,88 |
| Plan soporte Plan Oro | \$1.855,44 | \$1.974,38 | \$2.817,09 | \$2.627,27 | \$2.667,73 |
| Total valor en dólares Punto de Equilibrio | \$36.124,30 | \$52.039,67 | \$78.494,09 | \$78.914,25 | \$81.146,50 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Capítulo 5

Plan Financiero

Estados Financieros.

Balance General

En el balance de ECLegal BOT se puede verificar que los recursos económicos de la empresa desde el año 2024 al 2028, son saludables y razonables, ya que se encuentran cuadrados a través de una equilibrada actividad operativa.

Activos: En la cuenta de activos corrientes, se puede notar que la cuenta de caja aumenta de año a año en un promedio de 39%. No se tiene valores en las cuentas de inventarios, ya que ECLegal BOT realiza desarrollos tecnológicos para la ejecución de procesos robotizados.

En lo referente a los activos fijos de la empresa su aumento de año a año van en función al número de personal de la empresa por los equipos de cómputo. La amortización está con base a la constitución de la empresa con 10 años, hardware de 5 años.

Se tiene un capital inicial, mismo que fue aportado por el equipo fundador de la empresa y el mismo se mantiene sin variaciones.

Pasivos: En los pasivos corrientes tenemos los impuestos a pagar por Impuesto a la renta del 25%, calculado del beneficio antes de impuestos y posterior el reparto de utilidades a empleados del 15% por un total del 36.3%.

Fondos Propios: El capital social que se mantiene sin cambios por los 5 años, mismo que fue aportado por los miembros fundadores de ECLegal BOT por un monto individual de USD4.420.60, en este monto se consideró el flujo de caja inicial de USD 2.103. Cabe mencionarse que no se tiene un porcentaje de participación del capital inversor.

Beneficio del ejercicio: Se tiene una ganancia en los 5 años por la actividad económica a desarrollarse por parte de ECLegal BOT, en promedio año a año tiene un crecimiento de 37%.

Figura 30

Balance de Situación Proyectada

| Proyecto ELEGAL BOT | | | | | |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Balance de Situación proyectado | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Euros</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| ACTIVOS | | | | | |
| Activos Corrientes | | | | | |
| Caja | 24.206 | 102.094 | 262.531 | 389.542 | 496.499 |
| Inventario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Clientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros activos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Activos Corrientes | 24.206 | 102.094 | 262.531 | 389.542 | 496.499 |
| Activos Fijos | | | | | |
| Activos Fijos (tangibles & intangibles) | 9.800 | 11.400 | 13.000 | 14.600 | 16.200 |
| Amortización Acumulada | (3.160) | (6.320) | (9.480) | (12.640) | (15.800) |
| Activo Fijo Neto | 6.640 | 5.080 | 3.520 | 1.960 | 400 |
| TOTAL ACTIVO | 30.846 | 107.174 | 266.051 | 391.502 | 496.899 |
| PASIVOS | | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | | |
| Proveedores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos a pagar | 1.393 | 3.133 | 67.884 | 79.256 | 76.104 |
| Otros pasivos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deudas a pagar a corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivos Corrientes | 1.393 | 3.133 | 67.884 | 79.256 | 76.104 |
| Pasivos a Largo Plazo | | | | | |
| Deudas a largo Plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivos a Largo Plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO | 1.393 | 3.133 | 67.884 | 79.256 | 76.104 |
| FONDOS PROPIOS | | | | | |
| Capital Social | 22.103 | 22.103 | 22.103 | 22.103 | 22.103 |
| Reservas | 4.905 | 76.441 | 56.939 | 151.064 | 265.143 |
| Beneficio (pérdida) del ejercicio | 2.445 | 5.497 | 119.125 | 139.079 | 133.549 |
| TOTAL FONDOS PROPIOS | 29.453 | 104.042 | 198.167 | 312.246 | 420.795 |
| TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS | 30.846 | 107.174 | 266.051 | 391.502 | 496.899 |
| | ok | ok | ok | ok | ok |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fondo de maniobra. De acuerdo con los cálculos, el fondo de maniobra de ECLegal BOT muestra un saldo de USD 0,00 para todos los años proyectados. Esto nos indica un equilibrio entre los activos y los pasivos circulantes.

Al ser una empresa proveedora de servicios tecnológicos, no se tiene inventario, ni gastos por dicha cuenta, así como se puede evidenciar los bajos costos operativos vs la evolución

de ingresos proyectada, sin embargo, no dejamos a un lado la atención a la liquidez y buenas prácticas financieras para evitar riesgos innecesarios.

Figura 31

Fondo de maniobra proyectado

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Fondo de Maniobra proyectado | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Euros</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Ingresos Netos del Proyecto | 189.582 | 391.960 | 549.208 | 597.958 | 597.958 |
| Inflación | 1,45% | 1,50% | 1,50% | 2,10% | 2,38% |
| Costes como % de los costes iniciales | 100,00% | 101,45% | 102,97% | 104,52% | 106,71% |
| Estimación Activos Corrientes | | | | | |
| Inventario | | | | | |
| Coste de Ventas del Proyecto (mano de obra) | 68.850 | 125.908 | 178.506 | 184.523 | 192.254 |
| Días de inventario | | | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL INVENTARIO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Clientes | | | | | |
| Ventas a crédito del proyecto | | | 0 | 0 | 0 |
| Días de cobro | | | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL CLIENTES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros Activos Corrientes | | | | | |
| Ingresos Netos del Proyecto | | | 549.208 | 597.958 | 597.958 |
| % de las Ventas Totales | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estimación Pasivos Corrientes | | | | | |
| Proveedores | | | | | |
| Coste de Ventas del Proyecto | | | 178.506 | 184.523 | 192.254 |
| Días de pago | | | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PROVEEDORES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros Pasivos Corrientes | | | | | |
| Coste de Ventas del Proyecto | | | 178.506 | 184.523 | 192.254 |
| % del Coste de Ventas | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cálculo del Fondo de Maniobra | | | | | |
| Inventario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Clientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros activos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Proveedores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros pasivos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FONDO DE MANIOBRA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Flujo de Caja. Al inicio del ejercicio 2024, el proyecto ECLegal BOT no tiene flujo de caja, ya que se encuentra constituyéndose, por lo cual en el primer año se tendrá las

aportaciones de los fundadores, se ha considerado una aportación de USD 4.420,60 por cada socio dando un total de USD 22.103,00 para iniciar operaciones, este valor sumado al Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes (\$11.903) y restado al Total Flujo de Caja de las Inversiones (\$9.800) deja un total de Caja al final del ejercicio para el 2024 de \$24.206,00. Con el capital aportado por los socios fundados no se considera la necesidad de inversores externos ni de endeudamiento bancario.

A partir del año 2 donde ECLegal BOT, muestra utilidad neta los socios fundadores empezaran a recuperar su inversión con una repartición de dividendos de USD 22.103.00 por año desde el año 2025, 2026 y 2027.

Figura 32

Estado de Cash Flow Proyectado

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Estado de Cash Flow proyectado | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Euros</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO | 0 | 24.206 | 102.094 | 309.634 | 483.748 |
| Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes | | | | | |
| Beneficio Neto | 7.350 | 74.589 | 119.125 | 139.079 | 133.549 |
| Amortizaciones & Depreciaciones | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 |
| Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda) | 1.393 | 1.740 | 64.752 | 11.371 | (3.151) |
| Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes | 11.903 | 79.488 | 187.037 | 153.610 | 133.558 |
| Flujo de Caja de las Inversiones | | | | | |
| CAPEX - Inversiones | 9.800 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| Total Flujo de Caja de las Inversiones | 9.800 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación | | | | | |
| Aportaciones de los fundadores | 22.103 | 0 | | | |
| Aportaciones de los Inversores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda de los inversores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Bancaria 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Bancaria 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Recompra de Acciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda de los inversores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda Bancaria 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda Bancaria 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dividendos | 0 | 0 | 22.103 | 22.103 | 22.103 |
| Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación | 22.103 | 0 | 22.103 | 22.103 | 22.103 |
| CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO | 24.206 | 102.094 | 309.634 | 483.748 | 637.808 |

En el análisis de financiamiento se puede evidenciar que el 100% del capital pertenece al equipo promotor y las reservas que son cuentas con saldo acreedor, que se crean o incrementan con objeto de hacer frente a las eventualidades que pudieran presentarse, ya sea por pérdidas futuras o por depreciaciones, en el caso de ECLegal BOT el aumento de las reservas indica que la empresa está generando excedentes de fondos que puede destinar a la constitución de reservas, lo que es signo de buena salud financiera.

Figura 33

Estado de Cash Flow Proyecto - Financiación

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Estado de Cash Flow proyectado | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Euros</i> | | | | | |
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Análisis de las rondas de financiación | | | | | |
| Participación en el capital del equipo promotor | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Porcentaje del capital social asociado a la inversión | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Participación en el capital de inversores | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| A Balance: | | | | | |
| Capital Social | 22.103 | 22.103 | 22.103 | 22.103 | 22.103 |
| Reservas | 4.905 | 76.441 | 104.042 | 245.270 | 406.452 |
| Caja Máxima: | 496.499 | | | | |
| Caja Mínima: | 24.206 | ok | | | |

Deuda. ECLegal BOT está constituida sin deudas externas, ya que los fundadores aportan el capital de trabajo y la gestión eficiente de costos y gastos combinada con la ausencia de obligaciones financieras proporcionan una base sólida. Tanto así que su proyección de ingresos es de USD 189,582 (2024) a USD 597,958 (2028) con base a lo proyectado, la empresa no tendrá que incurrir en deudas financieras para la continuidad de sus operaciones a largo plazo.

Figura 34

Amortización de deudas

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | | |
|---|------------|--|------------|------------|------------|---|
| Calendario de Amortización de Deudas | | | | | | |
| Cantidades expresadas en Euros | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 | |
| Amortización Deuda de los inversores | | | | | | |
| Principal: | 0 | | | | | |
| Tipo de Interés: | 10,0% | | | | | |
| Plazo de Amortización: | 4 años | | | | | |
| Tipo de amortización: | 2 | (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento) | | | | |
| Repago de principal: | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0 |
| Saldo Inicial: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Principal: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo Final: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda a pagar a corto plazo: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda a largo plazo: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda Bancaria 1 | | | | | | |
| Principal: | 0 | | | | | |
| Tipo de Interés: | 10,0% | | | | | |
| Plazo de Amortización: | 4 años | | | | | |
| Tipo de amortización: | 1 | (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento) | | | | |
| Repago de principal: | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0 |
| Saldo Inicial: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Principal: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo Final: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda a pagar a corto plazo: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda a largo plazo: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda Bancaria 2 | | | | | | |
| Principal: | 0 | | | | | |
| Tipo de Interés: | 10,0% | | | | | |
| Plazo de Amortización: | 4 años | | | | | |
| Tipo de amortización: | 1 | (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento) | | | | |
| Repago de principal: | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0 |
| Saldo Inicial: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Principal: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo Final: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda a pagar a corto plazo: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda a largo plazo: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Balance - Pasivo | | | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | | | |
| Deudas a pagar a corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pasivos a Largo Plazo | | | | | | |
| Deudas a largo Plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuenta de Explotación | | | | | | |
| Gastos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Necesidades de Financiación. ECLegal BOT es un proyecto impulsado por un equipo de 5 personas fundadoras que han decidido aportar USD 4.420.60 cada una para alcanzar un capital inicial de USD 22.103,00. Esta inversión permitirá cubrir las necesidades de financiación del año 2024 con una caja inicial de USD 0,00, flujo de caja de las operaciones corrientes de USD 11.903,00 que se estiman en USD 2.103,00.

Se proyecta que la empresa alcanzará la rentabilidad a partir del mes 12 del primer año, lo que significa que a partir de ese momento comenzará a generar ingresos que superen sus gastos. A partir del tercer año del proyecto, se espera distribuir dividendos anuales por un valor de USD 22.103,00.

Se estima que la inversión inicial se recuperará en su totalidad al finalizar el quinto año del proyecto, lo que representa un retorno del 100% para los fundadores.

Es importante señalar que la contribución de los socios fundadores a este proyecto tiene como objetivo evitar la dependencia de financiamiento externo, como préstamos bancarios buscando asegurar la autonomía financiera del proyecto.

Figura 35

Necesidades de Financiamiento

| Proyecto ECLEGAL BOT | | | | | |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Necesidades de Financiación | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Euros</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Necesidades de Financiación | | | | | |
| Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación) | 0 | 2.103 | 79.991 | 265.428 | 417.439 |
| Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes | 11.903 | 79.488 | 187.037 | 153.610 | 133.558 |
| Flujo de Caja de las Inversiones | 9.800 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| NECESIDADES DE FINANCIACIÓN | 2.103 | 79.991 | 265.428 | 417.439 | 549.396 |
| NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO | 0 | | | | |

Indicadores Financieros. A continuación, se detallan los indicadores financieros de acuerdo a las proyecciones realizadas

Tabla 15:

Indicadores financieros de ECLegal BOT

| RAZÓN | FÓRMULA | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------|---------|------|------|------|------|------|
|-------|---------|------|------|------|------|------|

| | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| RAZÓN CORRIENTE | Activo Corriente/Pasivo Cte | 17,38 | 32,59 | 3,87 | 4,92 | 6,52 |
| PRUEBA ACIDA | (Activo Cte - Inventario) /Pasivo Cte | 17,38 | 32,59 | 3,87 | 4,92 | 6,52 |
| ROTACIÓN DE ACTIVO CIRCULANTE | Ventas netas / Activo Cte | 7,83 | 3,84 | 2,09 | 1,54 | 1,20 |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO | Pasivo Total/Capital Total | 1,40 | 4,85 | 12,04 | 17,71 | 22,48 |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | Utilidad Neta / Ventas Netas | 1,29% | 1,40% | 22% | 23% | 22% |
| RENTA SOBRE CAPITAL | Utilidad Neta / Capital Total | 11% | 25% | 539% | 629% | 604% |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Razón Corriente: en este indicador podemos evidenciar que ECLegal BOT ha experimentado una variación significativa durante el período analizado. En los años 2024 y 2025 se observa mayor liquidez para pagar sus deudas a corto plazo, a diferencia del 2026, donde se observa la menor liquidez del proyecto. En los 2027 y 2028 se evidencia una recuperación gradual de liquidez, demostrando la salud financiera del proyecto.

Prueba Acida2: ECLegal BOT tiene una buena liquidez en general, especialmente en 2024 y 2025, no así para el año 2026 donde se observa una reducción significativa de la liquidez.

Para los años 2027 y 2028 la liquidez mejora ligeramente con un incremento en este indicador demostrando que el proyecto tiene una alta capacidad para pagar sus deudas a corto plazo.

Rotación de Activo Circulante: con este indicador ECLegal BOT está utilizando sus activos corrientes de manera muy eficiente, con una rotación de 7,83 veces en el año 2024, esto significa que por cada \$1 en activos corrientes, la empresa genera \$7,83 en ventas.

Razón de Endeudamiento: en este indicador podemos evidenciar que ECLegal BOT tiene suficiente liquidez inmediata para cubrir sus obligaciones a corto plazo y ha ido aumentando de forma constante durante los últimos cinco años, lo que es un signo positivo para el proyecto.

Margen Neto de Utilidad: para los años 2024-2025 se observa un ligero aumento en el margen neto de utilidad del 1,29% al 1,40%, evidenciando que la empresa ha logrado mejorar su rentabilidad en un 0,11%. debido a un aumento en las ventas, una reducción en los costos. Para los años 2026 – 2028 se observa un aumento significativo en el margen neto de utilidad a partir del año 2026, llegando a un 22% en 2027 y 2028, este aumento considerable corresponde a que ECLegal BOT aumentaría su portafolio de clientes posicionándose de forma eficiente en el mercado.

Renta sobre Capital: en esta ratio se observa en los años 2024 – 2025 un aumento en la rentabilidad sobre el capital del 11% al 25% respectivamente, lo que indica que la empresa ha logrado mejorar su eficiencia en la utilización del capital invertido, mientras que para los años 2026 – 2028 se ve un aumento exponencial en la rentabilidad sobre el capital a partir del año 2026, llegando a un 539% en 2026, 629% en 2027 y 604% en 2028, esto debido a que el pago de los Bancos es al contado, no se tiene endeudamientos bancarios y el aporte de los socios fundadores es significativo cubriendo la mayor parte de los costos.

Rentabilidad del Proyecto. El proyecto propuesto genera VAN de USD 348.951 esto quiere decir que el valor actual de los flujos de caja del proyecto y de la inversión inicial es positiva, por lo cual el proyecto generará mayor cantidad de dinero del que cuesta invertir.

Además, se obtuvo un significativo retorno de la inversión ya que se alcanzó un TIR del 181%, que indica que el proyecto es rentable y que los \$22.103 invertidos al inicio del proyecto retornarán en 1 año aproximadamente.

Figura 36

Cálculo de Rentabilidad

Proyecto ECLEGAL BOT

Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto

| <i>Cantidades expresadas en euros</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Inversión (Capital social inicial) | 22.103 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Beneficio neto (después de impuestos) | 7.350 | 74.589 | 119.125 | 139.079 | 133.549 |
| Amortización | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 | 3.160 |
| Cash-Flow (Flujo de Caja) | 10.510 | 77.749 | 122.285 | 142.239 | 136.709 |

Proyecto ECLEGAL BOT

Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto

| <i>Cantidades expresadas en euros</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Cash-Flow (Flujo de Caja) | 10.510 | 77.749 | 122.285 | 142.239 | 136.709 |

| | |
|---------------------------|---------|
| | 0 |
| Cash-Flow (Flujo de Caja) | -22.103 |
| Tipo de interés | 8,0% |
| | -22.103 |

| | |
|-----|---------|
| VAN | 348.951 |
| TIR | 181% |
| PR | 1,15 |

Conclusiones

ECLegal BOT es una plataforma de automatización robótica de procesos para la gestión de providencias judiciales en las áreas de Cumplimiento Normativo de los bancos medianos y pequeños en el sistema financiero ecuatoriano con el objetivo de minimizar el pago de multas por demoras en los tiempos de respuesta, permitiendo que el personal pueda enfocar su tiempo en las actividades que agreguen valor al negocio.

ECLegal BOT es atractivo para el sistema financiero ecuatoriano, ya que la única empresa que entrega un servicio similar al ECLegal BOT Plan Bronce, tiene un valor de USD 1.500,00 mensual para la revisión manual de las providencias vs nuestro proceso automatizado de consulta con un costo equivalente al 20% de dicho valor. Nuestro Plan Plata entrega un servicio mejorado evitando la intervención de un humano en la respuesta al ente regulador de forma automática, su valor apenas se asemeja al valor del plan básico que ofrece la competencia. Con el plan Oro se ejecutan acciones en los sistemas bancarios, lo cual implica un ahorro en los bancos en una serie de aprobaciones que pueden tomar días, todo a través de un solo flujo aprobador y ejecutor de las acciones judiciales correspondientes.

EcLegal BOT, es un proyecto que demanda una inversión inicial para su puesta en marcha por los socios fundadores de USD 4.420.60 cada uno con un resultado económico que categorizan a la empresa como un negocio de desarrollo de Bots interesante y rentable, considerando los supuestos establecidos para cada grupo de interés. Se proyecta una facturación estimada anual de USD 189.582,00 en el primer año con un crecimiento anual del 37% de sus ingresos.

ECLegal BOT tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 181% y el valor actual neto (VAN) del proyecto es de \$ 348.951,00, con un tipo de interés del 8%, lo que indica que el proyecto es financieramente atractivo y rentable superando la inversión inicial, incluso después de descontar los costos financieros.

Referencias

Anywhere Automation. (2024). *professional-services*. Obtenido de

<https://www.automationanywhere.com/professional-services>

Asociación de Bancos del Ecuador. (7 de Julio de 2023). *Asociación de Bancos*. Obtenido de

asobanca.org.ec: <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/07/Evolucion-de-la-Banca-06-2023-completo.pdf>

ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL ECUADOR. (FEBRERO de 2023). <https://asobanca.org.ec/>.

Obtenido de EVOLUCIÓN DE LA BANCA PRIVADA ECUATORINAA:

<https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/03/Evolucion-de-la-Banca-02-2023.pdf>

ASOCIACION DE BANCOS ECUATORIANOS. (s.f.). *asobanca.org.ec*. Obtenido de datalab:

<https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/home.html>

ASOCIACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS. (3 de MARZO de 2023).

ASOMIF . Obtenido de ASOMIFECUADOR.COM:

<https://asomifecuador.com/2023/03/03/con-riesgo-pais-en-1-859-ecuador-pagaria-intereses-de->

[22/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20de%20Ecuador,13%20de%20octubre%20de%202022.](https://asomifecuador.com/2023/03/03/con-riesgo-pais-en-1-859-ecuador-pagaria-intereses-de-22/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20de%20Ecuador,13%20de%20octubre%20de%202022.)

Automation Anywhere. (s.f.). *7 Factors That Affect the TCO of RPA in the Cloud*. Obtenido de

<https://www.automationanywhere.com/company/blog/rpa-thought-leadership/seven-factors-that-affect-the-tco-of-rpa-in-the-cloud>

Automation Anywhere. (s.f.). *Automation 360™ Cloud*. Obtenido de Automation 360 Cloud

Security and Data Privacy:

<https://www.automationanywhere.com/sites/default/files/internal-assets/automation-360->

cloud-security_en.pdf?_ga=2.107062658.1483342963.1707751898-

1347868893.1699375709&_gl=1*3sbs8t*_ga*MTM0Nzg2ODg5My4xNjk5Mzc1NzA5*

_ga_DG1BTLENXK*MTcwNzc1MTg5Ny4xNC4xLjE3MD

AUTOMATION ANYWHERE. (s.f.). *COMPANY*. Obtenido de leadership-team:

<https://www.automationanywhere.com/la/company/leadership-team>

Automation Anywhere. (s.f.). *Our Partners*. Obtenido de

<https://www.automationanywhere.com/partner#business>

AUTOMATION ANYWHERE. (s.f.). *PARTNER REGISTRATION*. Obtenido de

<https://www.automationanywhere.com/partner-registration>

Banco Central del Ecuador. (2022). *BCE*. Obtenido de Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2021 y perspectivas 2022:

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2021pers2022.pdf

BBC News Mundo. (16 de mayo de 2023). *BBC News Mundo*. Obtenido de Juicio político contra

Guillermo Lasso:: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65126528>

Clúster Financiero. (03 de 2023). Vinculación Estratégica IFIS. *Clúster Financiero Vinculación*

Banco Procredit. Quito, Pichincha, Ecuador.

CLUSTER FINANCIERO ECUATORIANO. (s.f.). *clusterfinanciero*. Obtenido de actores-

socios: <https://clusterfinanciero.com/actores-socios/>

Cluster Financiero. (s.f.). *INICIATIVA CLÚSTER*. Obtenido de

<https://clusterfinanciero.com/#:~:text=El%20C1%C3%BAster%20Financiero%20del%20>

Ecuador,en%20los%20pr%C3%B3ximos%2010%20a%C3%B1os.

El Universo - Redacción. (2023). Ley Fintech: Estos son los diez artículos que reglamentan los servicios financieros tecnológicos. *El Universo*,

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ley-fintech-reglamento-servicios-financieros-tecnologicos-ecuador-articulos-nota/>.

Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. (17 de junio de 2021). *IEBS*.

Obtenido de Qué es y cómo hacer un análisis VRIO:

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

GARTNER . (2024). *Robotic Process Automation*. Obtenido de <https://www.gartner.com/>:

<https://www.gartner.com/reviews/market/robotic-process-automation>

GK. (2021). <https://gk.city/>. Obtenido de Ciencia y tecnología: sin presupuesto, con menos

investigación y con poca regulación: <https://gk.city/2020/10/11/proximos-4-anos-ciencia-tecnologia-elecciones-2021/>

GLOBAL INNOVATION INDEX. (29 de SEPTIEMBRE de 2022). *RESUMEN - INDICE*

MUNDIAL DE INNOVACIÓN 2022. Obtenido de

<https://www.globalinnovationindex.org/>:

https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII_2022_ES-ExSum_WEB.pdf

Hodson, W. K. (2005). *Manual del Ingeniero Industrial I*. McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *ecuadorencifras*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>:

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)

[inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (diciembre de 2022). *ECUADOR*

EN CIFRAS. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Diciembre_2022/202212_PobrezayDesigualdad.pdf

IT AHORA. (s.f.). *revista de lider de tecnologia*. Obtenido de quienes-somos:

<https://itahora.com/quienes-somos/>

LINKEDIN. (8 de FEBRERO de 2024). *¿Qué significa la transformación digital?* Obtenido de

https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-significa-la-transformaci%C3%B3n-digital-esteban-bermeo-valencia-0rkwe?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI6pTarMiphAMVoKxaBR2-WABwEAAYASAAEgJsR_D_BwE

LINKEDIN. (s.f.). *MARKETING SOLUTIONS*. Obtenido de

<https://business.linkedin.com/marketing-solutions/success/getting-started>

MANTELCOA OUTSOURCING & DATABASE SERVICES. (2024). *mantelcoa.com*.

Obtenido de <https://mantelcoa.com/acerca-de-nosotros/>

Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito (Gestión y Marketing)*. www.50minutos.ec.

PORTAL UNICO DE TRAMITES CUIDADANOS . (15 de 01 de 2024).

<https://www.gob.ec/scvs/tramites>. Obtenido de Constitución de sociedades por acciones simplificadas: <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>

Primicias. (31 de marzo de 2023). *Primicias*. Obtenido de Noticias - economía:

[https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-crecimiento-ecuador-proyeccion/#:~:text=El%20Banco%20Central%20de%20Ecuador,PIB\)%20de%20Ecuador%20para%202023](https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-crecimiento-ecuador-proyeccion/#:~:text=El%20Banco%20Central%20de%20Ecuador,PIB)%20de%20Ecuador%20para%202023)

Red de Instituciones financieras de Desarrollo . (2023). *Flash Ley de emprendimiento PDF*.

Obtenido de Conectados Express: <https://rfd.org.ec/repo/flash-ley-emprendimiento.pdf>

Secretaría General de Comunicación de la Presidencia del Ecuador. (2023). *El presidente Lasso*

enfrentó un juicio político que carece de pruebas, testigos y argumentos. Obtenido de

Comunicación Gobierno del Ecuador: www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lasso-enfrento-un-juicio-politico-que-carece-de-pruebas-testigos-y-argumentos/

Swissinfo. (2023). Ecuador ingresa a Starlink, el servicio de internet de Elon Musk. *SWI*

Swissinfo.ch, <https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-ingresa-a-starlink-el-servicio-de-internet-de-elon-musk/48433888>.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. (28 de NOVIEMBRE de 2023).

<https://www.undp.org/es/ecuador/>. Obtenido de PROGRAMA INÉDITA | PROYECTOS

2018-2023: <https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones/programa-inedita-proyectos-2018-2023>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. (28 de NOVIEMBRE de 2023).

<https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones>. Obtenido de PROGRAMA INÉDITA |

PROYECTOS 2018-2023: <https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones/programa-inedita-proyectos-2018-2023>