

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador
Departamento de Economía, Ambiente y Territorio
Convocatoria 2023 - 2025

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL DE
SERVICIOS CONTABLES, FINANCIEROS Y DE AUDITORÍA

Mendieta Cacuango Diana Alejandra

Asesora: Jácome Estrella Hugo De Jesús

Lectores: Garzon Alvear Katia Paulina, Alvarez Palacios Patricio Enrique

Quito, junio de 2025

Dedicatoria

A mi esposo y a mis hijos, por ser el motor que impulsa cada uno de mis logros. Su amor, paciencia y comprensión incondicional han sido esenciales para culminar esta etapa. Esta tesis les pertenece tanto como a mí, porque sin su compañía y fortaleza no habría sido posible llegar hasta aquí.

Epígrafe

La innovación no es solo una cuestión de tecnología, sino de cómo las personas interactúan con ella para resolver problemas y mejorar sus vidas.

– Tim Berners-Lee

Índice de contenidos

Introducción	10
Capítulo 1. Análisis del entorno	13
1.1 Fuerzas macroeconómicas.....	13
1.2 Fuerzas del mercado.....	16
1.3 Fuerzas de la industria.....	17
1.4 Tendencias clave	19
Capítulo 2. Evaluación FODA	23
2.1. Evaluación interna: fortalezas y debilidades.....	23
2.1.1 Fortalezas	23
2.1.2 Debilidades.....	23
2.2 Evaluación externa: oportunidades y amenazas.....	24
2.2.1 Oportunidades	25
2.2.2 Amenazas	25
Capítulo 3. Propuesta del modelo de negocio	28
3.1 Metodología	28
3.2 Análisis CANVAS	28
3.2.1 Segmentos de clientes	29
3.2.2 Propuesta de valor	30
3.2.3 Canales	30
3.2.4 Relación con los clientes	31
3.2.5 Fuentes de ingresos	32
3.2.6 Actividades clave	33
3.2.7 Recursos clave.....	35
3.2.8 Socios clave.....	36
3.2.9 Estructura de costos.....	37
3.3 Lienzo CANVAS	39
Capítulo 4. Análisis económico y financiero	42
4.1 Inversión y financiamiento.....	42
4.2 Presupuesto de Ingresos y Gastos (Proyección a 5 años).....	43
4.3 Flujo de efectivo y análisis de rentabilidad.....	46
4.3.1 Punto de equilibrio	46
4.3.2 Flujo de Caja	46

4.4	Análisis de sensibilidad y factibilidad.....	48
Capítulo 5.	Conclusiones y Recomendaciones	55
Referencias		57
Anexos.....		59
Anexo 1.	Matriz de evaluación de factores internos: Fortalezas y Debilidades.....	59
Anexo 2.	Matriz de evaluación de factores externos: Amenazas y Oportunidades	59
Anexo 3.	Matriz FODA para la determinación de objetivos estratégicos y formulación de estrategias	60
Anexo 4.	Encuesta aplicada.....	61

Gráficos

Gráfico 1.1 Evolución del PIB	15
Gráfico 2.1 Análisis FODA - ATLAS INC.....	27
Gráfico 4.1 Proyección VAN y TIR, escenario conservador.....	50
Gráfico 4.2 Proyección VAN y TIR, escenario pesimista	52
Gráfico 4.3 Proyección VAN y TIR, escenario optimista.....	53
Gráfico 4.4 Comparación De VAN Y TIR Por Escenario	54

Tablas

Tabla 1.1 Detalle de plataformas con competencia indirecta para Atlas INC EC	18
Tabla 1.2 Variación número de comprobantes electrónicos recibidos / Desglose por Zonal y Tipo de Contribuyente (ene-dic 2022-2023)	20
Tabla 3.1 Lienzo Canvas	39
Tabla 4.1 Inversión inicial.....	42
Tabla 4.2 Proyección anual Ingresos y Gastos.....	46
Tabla 4.3 Proyección del flujo de caja	47
Tabla 4.4 Proyección escenario conservador	49
Tabla 4.5 Proyección escenario pesimista.....	51
Tabla 4.6 Proyección escenario optimista.....	52

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

El proyecto Atlas INC EC propone implementar una plataforma digital que actúe como intermediario entre *freelancers* especializados en contabilidad, finanzas y auditoría, y clientes que requieren estos servicios. Su propuesta se basa en brindar un espacio seguro y confiable para facilitar la conexión entre ambas partes, que permita la realización de transacciones financieras y la gestión de proyectos profesionales de manera transparente y eficiente.

La plataforma está dirigida a satisfacer las necesidades de las MIPYMES y *freelancers* en Ecuador, sectores que requieren soluciones contables y financieras accesibles y flexibles. El análisis estratégico identifica una serie de ventajas clave, como su especialización en el sector y la capacidad para ajustarse a las normativas locales. No obstante, se reconoce ciertos desafíos, como la resistencia cultural hacia las nuevas tecnologías y la competencia de plataformas establecidas. Adicionalmente, se señala un entorno dinámico en el que la digitalización y los cambios regulatorios juegan un papel crucial en el avance del proyecto, mientras que factores como los riesgos económicos y las dudas respecto a la seguridad de los servicios digitales podrían afectar su expansión y adopción en algunos segmentos del mercado.

La plataforma utilizará un modelo de ingresos diversificado, que incluye suscripciones premium y la retención de un porcentaje de cada transacción realizada entre los *freelancers* y los clientes. Este modelo busca garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto, al tiempo que ofrece capacitación continua a los usuarios para optimizar el uso de las herramientas disponibles.

El análisis de la viabilidad económica mostró que la plataforma tiene un modelo financiero sólido a largo plazo, sustentado en un WACC de 9.45%, lo que confirma la rentabilidad del proyecto. Además, el uso de una estructura de costos que incluye el desarrollo tecnológico, el marketing digital y el soporte continuo, permite proyectar un crecimiento sostenido.

Atlas INC EC se presenta como una solución innovadora en el mercado ecuatoriano, que ofrece un espacio seguro y confiable para que los *freelancers* y los clientes gestionen sus proyectos profesionales. A su vez, facilita la democratización de servicios contables y financieros de alta calidad. Con la implementación de las recomendaciones propuestas y un enfoque constante en la mejora de la experiencia del usuario, la plataforma tiene el potencial de consolidarse como un actor clave en el sector digital de Ecuador.

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi tutor de tesis, por su acompañamiento riguroso, orientación constante y por su compromiso con la calidad del trabajo. A los miembros del tribunal lector, por sus valiosas observaciones que permitieron enriquecer y perfeccionar esta investigación. A mi familia, especialmente a mi esposo e hijos, gracias por ser mi sostén en los momentos más exigentes, por su apoyo silencioso y su confianza inquebrantable en mí. Este logro es también suyo.

Introducción

El presente proyecto se centra en la propuesta y desarrollo de una plataforma virtual denominada Atlas INC EC, destinada a conectar a clientes, quienes, por la naturaleza de sus actividades profesionales o negocio propio (pueden ser estas personas naturales o empresas) requieren servicios contables, financieros y de auditoría con *freelancers* especializados en estas áreas. Este proyecto responde a una creciente necesidad en Ecuador, donde, según datos de la Cámara de Comercio de Quito (CCQ, 2024), el incremento de la población económicamente activa (PEA) ha llevado a una mayor demanda de servicios financieros especializados, evidenciando la falta de soluciones accesibles y confiables que conecten de manera eficiente la oferta y la demanda.

En Ecuador, los pequeños y medianos empresarios, que representan el 90% del tejido empresarial del país, enfrentan desafíos significativos para acceder a servicios contables y financieros de calidad. Muchas MIPYMES no cuentan con los recursos para contratar profesionales a tiempo completo, lo que las obliga a buscar soluciones más flexibles y asequibles. Sin embargo, la falta de plataformas confiables dificulta esta búsqueda, genera ineficiencias operativas y riesgos en el cumplimiento de sus obligaciones legales y fiscales. Por su parte, los *freelancers* especializados en servicios contables enfrentan limitaciones para acceder a oportunidades laborales sostenibles y necesitan una mayor visibilidad en el mercado.

La problemática abordada surge de la fragmentación del mercado laboral financiero, la necesidad de servicios confiables y la baja adopción de soluciones digitales en el sector. Según un informe de una de las firmas de consultoría PricewaterhouseCoopers PwC (2024), un porcentaje significativo de empresas ecuatorianas aún no implementan tecnologías digitales en sus operaciones contables, lo que representa una brecha que Atlas INC EC busca cerrar. La plataforma pretende no solo conectar a las partes interesadas, sino también contribuir a la modernización del sector financiero y la digitalización de procesos en un entorno donde esta transformación es clave para mantener la competitividad.

En este contexto, esta investigación analiza los segmentos de mercado afectados por la problemática, donde las MIPYMES y los profesionales independientes destacan como los principales impactados. Estos grupos enfrentan dificultades para acceder a servicios financieros que cumplen con criterios de accesibilidad y confianza. Por una parte, los clientes exigen servicios especializados que se adapten a sus necesidades en términos de rapidez,

presupuesto y calidad garantizada. Por otro lado, los profesionales requieren mayor visibilidad, opciones laborales flexibles y un sistema que fortalezca su autoridad y credibilidad profesional. Este proyecto considera estas dinámicas con el objetivo de ofrecer soluciones adecuadas y adaptadas a las necesidades de ambos sectores.

El objetivo general de este proyecto es diseñar un modelo de negocio empresarial basado en la metodología CANVAS, enfocado en resolver las necesidades de conexión entre clientes y *freelancers* especializados en servicios financieros en Ecuador. Este modelo busca integrar herramientas digitales, optimizar procesos de contratación y garantizar un alto nivel de satisfacción para ambas partes. Entre los objetivos específicos, se contempla realizar un análisis detallado del entorno económico, social y cultural que influye en la implementación del proyecto; definir los segmentos de mercado objetivo; desarrollar un sistema de clasificación dual que evalúe tanto a clientes como a *freelancers*; y proponer un modelo CANVAS que establezca una estructura clara para la operación de la plataforma.

Atlas INC EC se enfocará en su inicio en Quito y Guayaquil, ciudades que concentran gran parte de las actividades comerciales y económicas del país, según datos del Banco Mundial. Estas ciudades representan mercados clave debido a su nivel de adopción tecnológica y la creciente demanda de soluciones financieras digitalizadas. Además, el aumento en la familiaridad con herramientas digitales entre los ecuatorianos urbanos (INEC, 2024) refuerza la viabilidad del proyecto y su potencial aceptación.

Por otra parte, el desarrollo de esta plataforma también está influenciado por factores internos y externos que condicionan su éxito. Entre los factores internos destacan la capacidad de innovación, representada por la incorporación de *dashboards* interactivos, reportes personalizados y asistencia virtual, así como una estrategia clara de posicionamiento como plataforma especializada en servicios financieros. De manera complementaria, están los factores externos como el aumento de la demanda de servicios digitales, los cambios regulatorios en el ámbito laboral y fiscal, y la confianza en plataformas digitales como herramientas de apoyo empresarial crean un entorno favorable para el desarrollo y consolidación de Atlas INC EC.

Asimismo, el panorama social y cultural de Ecuador favorece la implementación de esta solución. La cultura empresarial ecuatoriana ha adoptado una mentalidad más abierta hacia las soluciones digitales, impulsada por la pandemia y el auge del trabajo remoto. Los empresarios y profesionales valoran cada vez más la flexibilidad y la conveniencia que ofrecen las

plataformas digitales, mientras que los usuarios buscan herramientas que les permitan tomar decisiones informadas basadas en reseñas y clasificaciones. Este cambio cultural subraya la importancia de incluir un sistema de clasificación dual en la plataforma, que evalúe tanto a *freelancers* como a clientes para fomentar la transparencia y la confianza en cada interacción.

El enfoque de Atlas INC EC en la digitalización de servicios contables y financieros no solo atiende las necesidades actuales del mercado, sino que también sienta las bases para un impacto a largo plazo en la economía local. La plataforma no solo facilita el acceso a servicios especializados, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los *freelancers* ecuatorianos, brindándoles una herramienta que les permite competir en igualdad de condiciones en un mercado en crecimiento.

Además, Atlas INC EC promueve la sostenibilidad económica al proporcionar una alternativa eficiente y confiable para las empresas y profesionales que buscan servicios financieros de alta calidad. Este proyecto se alinea con las tendencias globales de transformación digital y responde a una necesidad específica del mercado ecuatoriano, contribuyendo a la generación de empleo flexible y al fortalecimiento del ecosistema financiero en el país.

Esta propuesta representa una oportunidad estratégica para transformar el panorama laboral financiero en Ecuador, promueve la eficiencia y la conectividad en el mercado laboral. La comprensión del entorno económico, social y cultural, así como el análisis del sector industrial, son fundamentales para garantizar el éxito de esta iniciativa. Al posicionarse como una solución confiable y especializada, Atlas INC EC no solo impulsa la digitalización del sector financiero, sino que también fomenta la creación de empleo flexible y sostenible, adaptándose a las tendencias globales y locales en servicios contables y financieros. La visión a futuro de esta plataforma incluye convertirse en un referente en la región para servicios financieros digitales, contribuyendo al crecimiento económico y a la modernización del sector en Ecuador.

En función de estos elementos contextuales y de mercado, el análisis incorpora una perspectiva estratégica sustentada en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), el cual permite diagnosticar la dinámica competitiva de una industria a través de cinco factores determinantes: rivalidad existente, amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos, y el poder de negociación de clientes y proveedores. Esta herramienta contribuirá a comprender mejor el entorno competitivo en el que se desarrollará Atlas INC EC e identificar los factores clave que inciden en su implementación y sostenibilidad.

Capítulo 1. Análisis del entorno

1.1 Fuerzas macroeconómicas

El entorno económico que influye en el desarrollo de aplicaciones contables en Ecuador está determinado por una compleja interacción de factores internos y externos. Desde el punto de vista interno, la situación financiera de una empresa es crucial ya que las organizaciones con una base financiera sólida están mejor posicionadas para invertir en innovación, marketing y desarrollo de nuevos servicios, además de poder gestionar los riesgos asociados a su operación. La claridad y la adaptabilidad de una estrategia empresarial permite a las empresas ajustarse de manera proactiva a las fluctuaciones económicas y aprovechar oportunidades emergentes, lo que garantiza una ventaja competitiva a largo plazo.

La capacidad de innovación es esencial para el éxito sostenido, permite a las empresas mantenerse relevantes en un mercado competitivo, satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes y competir con actores de mayor escala en el sector. En el ámbito externo, operar en una economía en crecimiento genera amplias oportunidades para la expansión, aunque durante períodos de recesión económica las empresas pueden enfrentar desafíos financieros significativos. Adoptar las últimas tendencias tecnológicas proporciona una ventaja competitiva clave, al permitir a las empresas responder a la creciente demanda de soluciones tecnológicas avanzadas.

A nivel global, el sector contable ha sido impactado por la creciente adopción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el *big data* y el *blockchain*, herramientas que están transformando la forma en que las empresas gestionan sus operaciones financieras. Estas tecnologías no solo mejoran la precisión y eficiencia, sino que también permiten una mayor automatización y análisis avanzado en la toma de decisiones. Ecuador, aunque rezagado en algunos aspectos de infraestructura tecnológica, tiene el potencial de beneficiarse de estas tendencias, si logra superar barreras como el limitado acceso a internet en áreas rurales y el alto costo de la tecnología importada. Además, la adopción de normativas internacionales como las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) representa una oportunidad significativa para que plataformas locales como Atlas INC EC se posicionen como soluciones clave en el cumplimiento y la competitividad internacional (PwC 2023).

La infraestructura tecnológica desempeña un papel fundamental en el desarrollo y adopción de aplicaciones contables en Ecuador. Si bien el país ha mejorado la conectividad a internet en áreas urbanas, persisten importantes desafíos en regiones rurales, donde el acceso a

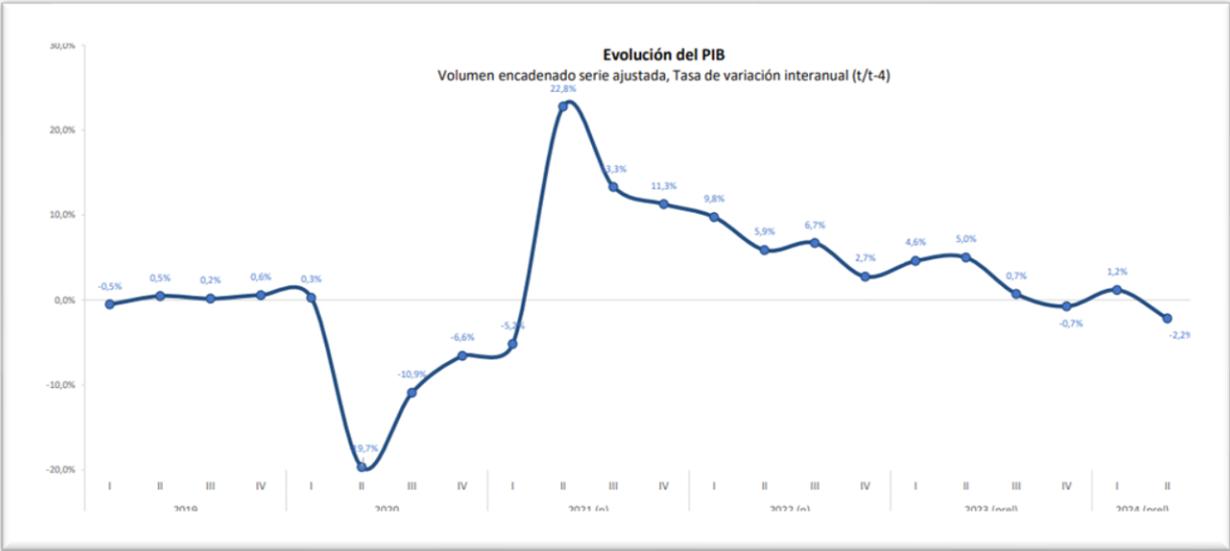
plataformas digitales es limitado. Este problema afecta especialmente a las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que constituyen un mercado clave para soluciones contables. Adicionalmente, los altos costos de equipos tecnológicos importados y la escasa inversión en infraestructura digital limitan aún más la expansión del sector. No obstante, las soluciones basadas en la nube ofrecen una oportunidad para superar estas barreras al eliminar la necesidad de *hardware* costoso, facilitando así una mayor adopción de tecnologías contables modernas y accesibles (OECD 2023).

Además, las regulaciones gubernamentales son un componente esencial en el entorno operativo. El cumplimiento estricto con estas regulaciones no solo ayuda a mitigar riesgos legales y financieros, sino que también abre oportunidades para acceder a incentivos gubernamentales que fomenten el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

La comprensión y gestión efectiva de estos factores internos y externos son concluyentes para el éxito en el desarrollo y la implementación de una aplicación contable en Ecuador, de modo que, permite adaptarse ágilmente a las condiciones del mercado, aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar los riesgos en un sector dinámico.

El entorno macroeconómico ecuatoriano en 2024 refleja varios desafíos. Los informes del Banco Central del Ecuador señalan que el PIB en Ecuador decreció un 2,2% en el segundo trimestre de 2024 comparado con 2023, debido a la reducción en la inversión de capital fijo, consumo de hogares y gasto público. A pesar de esta desaceleración, sectores como actividades profesionales técnicas, pesca, y minería mostraron cierto crecimiento (BCE 2024). Este entorno abre una ventana de oportunidad para los servicios digitales, incluidas plataformas contables que pueden mejorar la eficiencia operativa de las MIPYMES. Sin embargo, el aumento de la inflación y los costos de importación representan desafíos adicionales para el desarrollo y accesibilidad de soluciones tecnológicas en el país. La reciente asistencia del FMI refuerza la metodología de cuentas nacionales del Banco Central, con nuevos informes previstos para finales de 2024.

Gráfico 1.1 Evolución del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador (2024)

La desaceleración económica y la inflación han impactado el costo de tecnologías clave para el sector contable, como servidores, *software* y servicios en la nube. Ecuador enfrenta estos desafíos a través de mayores costos de importación y una disminución en la inversión de capital, lo que complica el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas. A pesar de la resiliencia de sectores como las *fintech*, que han demostrado crecimiento incluso en periodos de crisis, se ofrece un modelo inspirador para el desarrollo de aplicaciones contables locales. Estas plataformas han mostrado una notable capacidad para adaptarse a entornos económicos complejos, se destaca la importancia de la innovación tecnológica como una estrategia clave para enfrentar las presiones económicas (IMF 2024).

Finalmente, la situación fiscal de Ecuador ha llevado al gobierno a implementar reformas tributarias, como la adopción de la facturación electrónica, lo que genera una demanda significativa por herramientas contables que faciliten el cumplimiento normativo. Atlas INC EC se alinea con este contexto al ofrecer una plataforma que no solo cumple con las exigencias regulatorias, sino que también permite a las empresas automatizar sus procesos contables, garantizando la precisión y reduciendo los riesgos asociados a la conformidad fiscal (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2024). Esta estrategia coloca a la plataforma en una posición favorable para respaldar la transformación digital que demanda el entorno macroeconómico actual.

1.2 Fuerzas del mercado

En el análisis de las fuerzas del mercado en el contexto de una plataforma de servicios contables, es fundamental considerar varios factores estratégicos clave. Las tendencias económicas actuales, como la creciente necesidad de micro financiación a nivel local y nacional, poseen el potencial de atraer a una clientela más amplia hacia servicios profesionales especializados. Este entorno económico brinda una oportunidad estratégica para expandir la base de clientes mediante enfoques adaptados a las demandas emergentes del mercado ecuatoriano.

El mercado ecuatoriano de servicios financieros y contables ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, impulsada en gran medida por el crecimiento de pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que necesitan soluciones contables accesibles y ajustadas a sus necesidades operativas. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, en 2023, estas representaban aproximadamente el 60 % de las empresas activas en Ecuador, siendo las principales demandantes de servicios financieros digitales. Además, el sector generó alrededor del 30 % del PIB del país y empleó al 70 % de la fuerza laboral, lo que resalta su importancia estratégica en el ecosistema económico nacional (INEC 2023). La tendencia hacia la digitalización en este segmento ha impulsado la demanda de plataformas como Atlas INC EC, que ofrecen soluciones asequibles y flexibles, permiten la automatización de procesos clave y mejorar el control de las operaciones financieras.

La sensibilidad al precio es otra consideración crítica que se aborda mediante opciones de personalización, diseñadas para adaptar la aplicación en términos de tiempo, alcance del servicio y presupuesto, lo cual responde de manera efectiva a las necesidades individuales de cada usuario. Según una encuesta realizada por la Corporación Financiera Nacional CFN (2023), el 68 % de los propietarios de MIPYMES destacó la importancia de opciones financieras accesibles y adaptadas a su capacidad de pago. Esta flexibilidad no solo mejora la accesibilidad de los servicios, sino que también fortalece la relación cliente-proveedor al demostrar un compromiso con la satisfacción del cliente y la optimización de recursos.

Además, el auge de la economía digital ha permitido la proliferación de soluciones tecnológicas en Ecuador, lo que ha incrementado la competencia entre proveedores de servicios contables y financieros digitales. A medida que los consumidores ecuatorianos se vuelven más exigentes y sensibles al precio, las plataformas deben ofrecer ventajas competitivas claras, como accesibilidad, personalización y seguridad en el manejo de datos.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aproximadamente el 75 % de los usuarios en la región priorizan plataformas que cumplan con altos estándares de seguridad y que permitan la personalización de los servicios según sus necesidades (BID 2023). En Ecuador, el mercado digital de servicios financieros y contables creció un 15 % entre 2020 y 2023, alcanzando un valor estimado de USD 250 millones (BID 2023). Este crecimiento refleja una clara oportunidad para plataformas como Atlas INC EC, que se posiciona de forma competitiva al priorizar la accesibilidad, la seguridad y la personalización, elementos valorados por los consumidores locales. Implementar altos estándares de seguridad y protección de datos resulta fundamental para construir y mantener la confianza de los usuarios. La medida no solo cumple con las normativas legales y éticas aplicables, sino que también salvaguarda la integridad de la información financiera y personal, asegura una gestión responsable y transparente.

Estas estrategias no solo responden a la necesidad de cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales aprobada en 2021, sino que también fortalecen la competitividad de la plataforma. Así, Atlas INC EC está preparada para capitalizar oportunidades emergentes y enfrentar desafíos complejos dentro del mercado ecuatoriano con rigor, ética y excelencia operativa.

1.3 Fuerzas de la industria

La industria ecuatoriana de aplicaciones de servicios contables presenta varias características que la posicionan como un sector con alto potencial de crecimiento. Estas herramientas no solo automatizan tareas contables y mejoran la precisión de los informes financieros, sino que también empoderan a las empresas para la toma de decisiones estratégicas fundamentadas. Este avance se impulsa por la creciente adopción tecnológica entre las empresas ecuatorianas, que buscan incrementar su eficiencia y productividad mediante soluciones accesibles y de fácil implementación. Desde grandes corporaciones tecnológicas hasta startups emergentes, el sector abarca una diversidad de servicios esenciales como contabilidad general, de costos, fiscal, de nómina y de proyectos.

El mercado ecuatoriano de servicios contables digitales incluye actores clave que comprenden desde empresas locales hasta plataformas extranjeras con operaciones en la región. Entre los principales competidores se encuentran Contifico, una solución local ampliamente adoptada por MIPYMES debido a su enfoque en procesos automatizados y su integración con normativas fiscales ecuatorianas, y Nubox, una empresa internacional con presencia en

América Latina que ofrece herramientas para la gestión contable y financiera enfocadas en MIPYMES y STARTUPS. Según un análisis de mercado realizado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023), el sector cuenta con más de 15 actores relevantes, de los cuales la mayoría son pequeños proveedores de software especializado, aunque existen al menos cinco grandes competidores con una base de clientes significativa.

El tamaño de los competidores varía, pero es evidente que plataformas como Contifico y Nubox dominan una porción considerable del mercado debido a su experiencia, reconocimiento de marca y capacidad de ofrecer servicios completos. Estas empresas tienen un enfoque tradicional en la digitalización contable, mientras que este proyecto busca diferenciarse al atender un nicho específico: *freelancers* especializados en finanzas y contabilidad, y clientes que requieren servicios personalizados adaptados al contexto ecuatoriano.

Entre los actores internacionales más destacados también se encuentran plataformas como *Upwork* (Estados Unidos), *Fiverr* (Israel), *Freelancer.com* (Australia) y *Workana* (Argentina). Aunque no todas estas aplicaciones están especializadas en contabilidad, su presencia en el ecosistema digital representa una competencia indirecta debido a que permiten la contratación de profesionales independientes de distintas áreas, incluyendo servicios financieros. Su modelo operativo basado en reputación y libre negociación de precios y plazos se asemeja al de Atlas INC EC, aunque sin el enfoque local, regulatorio ni especializado en servicios tributarios del país.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de estas plataformas:

Tabla 1.31 Detalle de plataformas con competencia indirecta para Atlas INC EC

Plataforma	País de origen	Servicios principales
<i>Upwork</i>	Estados Unidos	Desarrollo, diseño, contabilidad, redacción, marketing, etc.
<i>Fiverr</i>	Israel	Servicios creativos, técnicos y profesionales desde \$5
<i>Freelancer.com</i>	Australia	Desarrollo, diseño, finanzas, marketing, traducción
<i>Workana</i>	Argentina	<i>Freelancers</i> en desarrollo, diseño, marketing y servicios contables

Elaborado por la autora.

El crecimiento del mercado es notable, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información del Ecuador (MINTEL), se ha incrementado el uso de servicios digitales en el sector empresarial, con un crecimiento estimado del 30 % en la demanda de soluciones digitales entre pequeñas y medianas empresas en los últimos tres años (MINTEL

2023). A pesar de este aumento, todavía existe una brecha significativa en la oferta de plataformas que combinen personalización, accesibilidad y soluciones avanzadas que respondan a las necesidades de los usuarios más pequeños y específicos.

Las aplicaciones de servicios contables no solo liberan tiempo para actividades estratégicas, sino que también perfeccionan la precisión del trabajo contable, reduce errores y fortalece la confiabilidad de los datos financieros. La capacidad de proporcionar información detallada respalda la toma de decisiones empresariales más informadas, mientras que la creciente popularidad de las aplicaciones móviles impulsa la flexibilidad y accesibilidad, ideales para empresas que necesitan acceso constante a sus datos contables.

El incremento de la competencia impulsa la innovación tecnológica. Empresas nuevas y existentes invierten en funcionalidades avanzadas, como inteligencia artificial para la automatización contable, integraciones con otros servicios digitales y mejores sistemas de seguridad. En este entorno, la plataforma propuesta tiene la oportunidad de destacarse mediante un modelo que no solo automatiza tareas, sino que también fortalece las relaciones *cliente-freelancer* a través de un sistema exclusivo de clasificación y confianza.

1.4 Tendencias clave

El entorno económico que influye en el desarrollo de aplicaciones contables en Ecuador está determinado por una interacción de tendencias legales, tecnológicas y socioeconómicas, cada una con implicaciones significativas para la estrategia y operación de plataformas digitales en el país. Las tendencias legales, en particular, son críticas, ya que los cambios en las regulaciones fiscales pueden aumentar la demanda de herramientas contables para garantizar el cumplimiento normativo y la precisión en la presentación de informes. Las recientes reformas fiscales en Ecuador, como la implementación de la facturación electrónica, han incrementado la necesidad de soluciones contables que cumplan con los requisitos legales y faciliten la conformidad con las normativas vigentes (SRI 2023).

Análisis de las tendencias legales y su impacto: El entorno regulatorio fiscal en Ecuador está en constante evolución, lo que obliga a las empresas a mantenerse actualizadas y adaptarse rápidamente a las nuevas normativas. La implementación de la facturación electrónica, por ejemplo, ha sido un catalizador para la transformación digital en el sector contable, incentivando a empresas de todos los tamaños a adoptar soluciones tecnológicas que garanticen el cumplimiento. Según datos del SRI, entre enero y diciembre de 2023, el total de

comprobantes electrónicos recibidos aumentó en un 14,20 %, reflejando un incremento significativo en la adopción de estas herramientas (SRI 2023).

Este aumento es particularmente notable en zonas como Zonal 2 y Zonal 9, donde la variación anual fue superior al 30 % para las personas naturales. Este crecimiento indica una demanda creciente de plataformas digitales especializadas en automatizar procesos fiscales y contables.

Tabla 1.42 Variación número de comprobantes electrónicos recibidos / Desglose por Zonal y Tipo de Contribuyente (ene-dic 2022-2023)

Zonal	ene - dic 2022			ene - dic 2023			Variación		
	Personas Naturales	Sociedades	Total	Personas Naturales	Sociedades	Total	Personas Naturales	Sociedades	Total
Zonal 1	36.205.431	36.257.794	72.463.225	47.406.064	39.895.164	87.301.228	30,94%	10,03%	20,48%
Zonal 2	6.988.837	2.575.363	9.564.200	9.189.381	3.375.808	12.565.189	31,49%	31,08%	31,38%
Zonal 3	65.276.920	59.491.244	124.768.164	83.787.533	68.025.493	151.813.026	28,36%	14,35%	21,68%
Zonal 4	66.724.446	114.781.805	181.506.251	79.095.294	125.805.526	204.900.820	18,54%	9,60%	12,89%
Zonal 5	40.508.621	58.712.782	99.221.403	53.098.998	64.510.660	117.609.658	31,08%	9,87%	18,53%
Zonal 6	42.056.873	117.158.871	159.215.744	52.208.945	138.752.245	190.961.190	24,14%	18,43%	19,94%
Zonal 7	37.859.505	75.929.789	113.789.294	49.625.992	90.565.880	140.191.872	31,08%	19,28%	23,20%
Zonal 8	75.141.676	961.867.495	1.037.009.171	99.028.875	1.075.198.623	1.174.227.498	31,79%	11,78%	13,23%
Zonal 9	87.414.519	853.079.026	940.493.545	115.149.033	931.995.064	1.047.144.097	31,73%	9,25%	11,34%
Total, compro. recibidos	458.176.828	2.279.854.169	2.738.030.997	588.590.115	2.538.124.463	3.126.714.578	28,46%	11,33%	14,20%

Fuente: SRI (2023)

Nota: la información de esta tabla es parte de la Carpeta de comprobantes electrónicos-*Infoview* del Departamento Nacional de Asistencia del SRI

Implicaciones de la regulación para MIPYMES y el mercado ecuatoriano: Las recientes reformas, como la ley de simplificación tributaria y la obligatoriedad de la facturación electrónica, plantean desafíos específicos para las pymes ecuatorianas. A menudo, estas empresas no cuentan con la infraestructura tecnológica o el conocimiento necesario para adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios (SRI 2023). Las plataformas contables deben, por tanto, posicionarse como aliados estratégicos, simplificando procesos y permitiendo que las MIPYMES puedan cumplir con sus obligaciones fiscales sin la necesidad de hacer inversiones significativas en personal especializado.

Asimismo, las tendencias regulatorias a nivel internacional, como los estándares de reporte financiero global (*International Financial Reporting Standards, IFRS*), pueden eventualmente injerir en las normativas locales. Este aspecto requiere que las plataformas contables no solo se limiten a las regulaciones actuales, sino que también se anticipen a cambios futuros que

puedan surgir por la adopción de estándares internacionales. Esto proporciona a las aplicaciones contables una oportunidad de diversificación de servicios, incorporando por ejemplo, módulos para preparación de reportes financieros según IFRS, lo cual resulta atractivo para empresas que buscan ampliar sus operaciones internacionales.

Reflexión sobre el entorno tecnológico y la innovación: Otra tendencia relevante es la creciente demanda de soluciones contables móviles y accesibles que permitan a los usuarios gestionar sus finanzas desde cualquier lugar. Esta preferencia se debe, en parte, a la expansión de la conectividad y al aumento en el uso de dispositivos móviles en Ecuador, donde el Ministerio de Telecomunicaciones reportó un incremento del 25 % en la penetración de internet móvil en el último año (MINTEL 2024). Esta tendencia refleja la necesidad de plataformas como la propuesta, que ofrecen servicios contables accesibles y adaptados a un entorno de alta movilidad, en respuesta a las demandas de MIPYMES y *freelancers* que requieren variabilidad en la gestión de sus operaciones financieras.

Por su parte, el avance de la tecnología permite la integración de funcionalidades adicionales, como la asistencia virtual y la personalización de servicios contables. Estas características no solo facilitan el uso de las plataformas, sino que también fortalecen la relación entre el proveedor y el usuario, y crea una experiencia adaptada a las necesidades específicas del cliente. En el ámbito tecnológico, la capacidad de integrar soluciones innovadoras y accesibles desde dispositivos móviles representa una ventaja competitiva clave, en especial en un mercado que se ve impulsado por avances tecnológicos constantes y la demanda de servicios accesibles desde cualquier lugar. Esta flexibilidad resulta especialmente importante para clientes y *freelancers*, que requieren soluciones que no solo sean accesibles, sino que también se adapten a su ritmo de trabajo y necesidades específicas.

Incidencia de las tendencias socioeconómicas: La tendencia socioeconómica en Ecuador destaca la importancia de un servicio al cliente eficaz. La habilidad para responder de manera oportuna y efectiva a las inquietudes de los usuarios fortalece la confianza del cliente y fomenta la retención a largo plazo. Además, los presupuestos limitados de muchas MIPYMES para invertir en soluciones contables pueden contribuir en la adopción de nuevas aplicaciones. En este contexto, estrategias de marketing adaptadas al mercado ecuatoriano se vuelven esenciales para posicionar una plataforma de forma efectiva y atraer segmentos relevantes, como emprendedores y pequeñas empresas, que requieren soluciones rentables y ajustadas a sus necesidades financieras.

Estas tendencias clave delimitan un panorama complejo pero lleno de oportunidades para el desarrollo de soluciones contables en el contexto ecuatoriano, donde la flexibilidad, el cumplimiento normativo y la innovación tecnológica juegan un papel fundamental. La comprensión y gestión proactiva de estos factores son esenciales para el éxito estratégico y operativo en el competitivo mercado de servicios contables en Ecuador. Finalmente, la capacidad de una plataforma para ofrecer soporte rápido y accesible refuerza la relación con el cliente, promueve una retención sólida y consolida su posición en un entorno de alta competitividad.

Análisis general concluyente: En Ecuador, el desarrollo de aplicaciones contables está moldeado por un entorno regulatorio dinámico, avances tecnológicos acelerados y una estructura socioeconómica diversa. La capacidad de anticiparse y adaptarse a estos factores determinará el éxito de las plataformas digitales en un mercado competitivo. La combinación de cumplimiento normativo, innovación tecnológica y una comprensión profunda de las necesidades del cliente posicionará a las soluciones contables como herramientas indispensables para empresas y *freelancers* que buscan navegar con éxito en este entorno en constante cambio.

Capítulo 2. Evaluación FODA

2.1. Evaluación interna: fortalezas y debilidades

En este apartado se presenta un análisis detallado de los aspectos internos que pueden influir el desarrollo y desempeño de la plataforma, el mismo que fue estructurado a partir de los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) incluido en el anexo 1 de la presente tesis, la cual es tomada como una herramienta clave para identificar las fortalezas y debilidades del proyecto. La matriz EFI proporciona un enfoque claro sobre los recursos y capacidades internas de la plataforma, y permite reconocer las áreas en las que Atlas INC EC se distingue positivamente y aquellas que requieren atención para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

2.1.1 Fortalezas

- a) Enfoque especializado: Plataforma diseñada exclusivamente para servicios contables, financieros y de auditoría en Ecuador, garantizando soluciones adaptadas a las necesidades locales.
- b) Segmentación clara: Dirigida a MIPYMES y *freelancers*, principales actores del mercado ecuatoriano.
- c) Innovación tecnológica: Uso de herramientas digitales avanzadas, como *dashboards* interactivos y reportes personalizados.
- d) Adaptabilidad local: Respuesta a normativas fiscales locales, incluyendo facturación electrónica y cumplimiento tributario.
- e) Sistema de calificación dual: Genera confianza al evaluar tanto a clientes como a *freelancers*.
- f) Flexibilidad de uso: Servicios accesibles desde cualquier lugar gracias a la conectividad móvil.
- g) Impacto económico: Promueve la formalización y profesionalización del mercado laboral *freelance* en Ecuador.

2.1.2 Debilidades

- a) Baja adopción inicial: Resistencia cultural hacia nuevas tecnologías en el ámbito financiero.
- b) Competencia establecida: Presencia de empresas con soluciones contables ya consolidadas.

- c) Infraestructura costosa: Altos costos de mantenimiento y actualización tecnológica, que afectan la rentabilidad inicial.
- d) Falta de historial: Limitada reputación inicial que puede afectar la captación de usuarios.
- e) Capacitación de usuarios: Necesidad de educar tanto a *freelancers* como a clientes en el uso efectivo de la plataforma.
- f) Dependencia tecnológica: Posible vulnerabilidad ante fallos técnicos, ciberseguridad o interrupciones en el servicio.

Con lo expuesto, se destaca que las fortalezas y debilidades identificadas en la evaluación interna del proyecto ofrecen una visión integral de los recursos y desafíos que enfrenta la plataforma en el mercado ecuatoriano. A partir de este análisis, se establece objetivos estratégicos específicos que buscan maximizar las ventajas competitivas de la plataforma, al mismo tiempo que se abordan las áreas de mejora.

Las estrategias diseñadas para alcanzar estos objetivos incluyen la implementación de campañas de marketing digital orientadas a posicionar la plataforma como la opción líder en el mercado, fortalecer de la relación con MIPYMES y *freelancers* a través de alianzas estratégicas, y el desarrollo de funcionalidades avanzadas para facilitar el cumplimiento de las normativas fiscales locales. Estas acciones no solo buscan consolidar la presencia del proyecto como una herramienta especializada y confiable, sino también asegurar su sostenibilidad a largo plazo mediante la innovación tecnológica y la adaptación a las necesidades cambiantes del entorno económico y fiscal.

En consecuencia, este enfoque estratégico integrador permite a la plataforma aprovechar sus fortalezas mientras minimiza las debilidades internas, posicionándose como un referente en el sector de servicios contables y financieros en Ecuador. Todo este análisis y estrategias propuestas se sustentan en la “Matriz FODA para la determinación de objetivos estratégicos y formulación de estrategias”, la cual se presenta en el anexo 3 de esta tesis.

2.2 Evaluación externa: oportunidades y amenazas

De igual forma, en este apartado se presenta un análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo y el desempeño de la plataforma Atlas INC EC, mismo que fue estructurado a partir de los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) presentada en el anexo 2 del este documento, y que se elaboró para identificar las oportunidades y amenazas en el entorno del proyecto. La matriz EFE ofrece una perspectiva clara sobre los factores del entorno externo que pueden afectar a la plataforma, con el fin de

identificar áreas de oportunidad que podrían ser aprovechadas para el crecimiento del proyecto, así como amenazas que deben ser gestionadas para mitigar sus posibles efectos negativos. A través de este análisis, se pretende comprender cómo las oportunidades pueden ser aprovechadas estratégicamente y cómo las amenazas pueden ser mitigadas mediante la implementación de estrategias adecuadas.

2.2.1 Oportunidades

- a) Crecimiento del mercado digital: Expansión en el uso de plataformas tecnológicas en el ámbito contable, impulsado por la transformación digital.
- b) Transformación digital: Impulso gubernamental hacia la digitalización empresarial en Ecuador.
- c) Regulaciones fiscales: Incremento en la necesidad de cumplir normativas tributarias complejas.
- d) Incremento de *freelancers*: Crecimiento del trabajo independiente y remoto en el país.
- e) Expansión regional: Potencial de escalabilidad regional en mercados similares de América Latina.
- f) Colaboraciones estratégicas: Alianzas con entidades financieras y educativas para ampliar la oferta de servicios.
- g) Marketing digital: Aprovechamiento de redes sociales y estrategias de influencia para captar nuevos usuarios.
- h) Ampliación de servicios: Desarrollo de nuevos servicios dentro de la aplicación para ampliar la oferta y mejorar la retención de clientes.

2.2.2 Amenazas

- a) Desafíos económicos: Inflación y desaceleración económica que reducen la inversión en servicios digitales.
- b) Cambios regulatorios: Modificaciones impredecibles en normativas fiscales que impacten las operaciones.
- c) Riesgos de ciberseguridad: Amenazas crecientes al manejo de datos financieros sensibles.
- d) Competencia en precio: Actores establecidos con soluciones de bajo costo o gratuitas.
- e) Desconfianza en servicios digitales: Cultura de escepticismo hacia transacciones online en ciertos segmentos del mercado.
- f) Falta de adopción masiva: Limitaciones en la penetración tecnológica en sectores rurales o menos digitalizados.

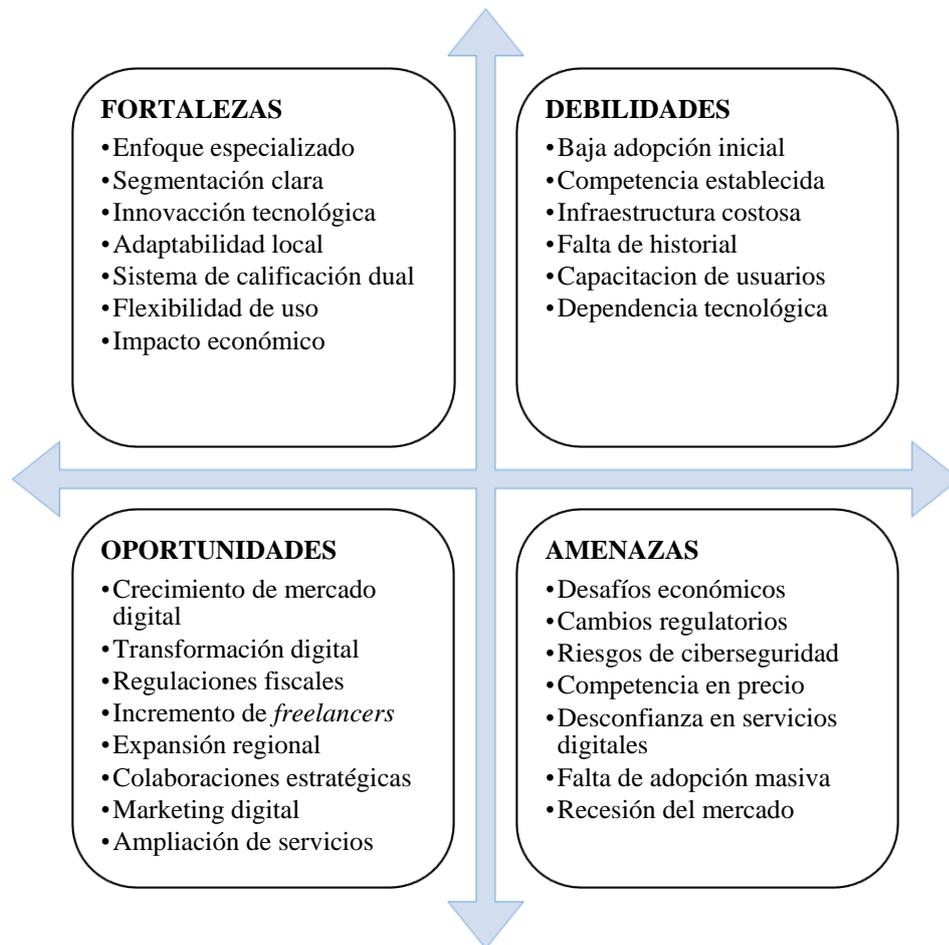
- g) Recesión del mercado: Reducción en el número de proyectos ofertados por clientes debido a crisis económicas.

Del análisis realizado se puede exteriorizar que, las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa del proyecto ofrecen una visión clara del entorno dinámico que influye en el desempeño de la plataforma. A partir de este diagnóstico, se establece objetivos estratégicos enfocados en aprovechar las oportunidades externas y mitigar las amenazas, mediante acciones específicas para favorecer la competitividad y sostenibilidad del proyecto.

Entre las estrategias definidas constan la consolidación de alianzas estratégicas con entidades financieras y educativas, el fortalecimiento de la presencia de la plataforma a través de marketing digital, y la adaptación constante a los cambios regulatorios y económicos. Estas medidas no solo buscan posicionar al proyecto como una plataforma virtual innovadora y flexible, sino también garantizar su capacidad de adaptación frente a las amenazas externas, como la competencia o los desafíos económicos.

El diseño de estas estrategias se basa en los resultados de la Matriz FODA presentada en el anexo 3 de esta tesis, lo que asegura que las acciones propuestas estén alineadas con el análisis de los factores internos y externos que conciernen a la plataforma.

Gráfico 2.1 Análisis FODA - ATLAS INC



Elaborado por la autora.

Es importante señalar que el desarrollo del FODA como parte de la metodología aplicada en este capítulo es utilizada con el fin de realizar un análisis situacional con la definición de factores internos y externos, y un diagnóstico de estos, los cuales afectan el desempeño del proyecto, esto basado en lo mencionado por Ortegón, Pacheco y Roura (2005).

Para complementar el análisis, este capítulo se fundamenta además en el enfoque desarrollado por David (2013), con el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) en el anexo 1 y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) en el anexo 2, estas permiten ponderar y jerarquizar los elementos identificados previamente. De igual manera, la Matriz FODA adjunta en el anexo 3, ha sido utilizada para vincular estos factores y formular estrategias específicas para el crecimiento y sostenibilidad del proyecto.

Capítulo 3. Propuesta del modelo de negocio

3.1 Metodología

En este proyecto se apoya con la metodología del lienzo Canvas, donde Osterwalder y Pigneur (2021) mencionan que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos”. Se trata de una representación visual que permite describir, diseñar, desafiar y pivotar modelos de negocio de manera efectiva. Los bloques esenciales cubren todos los aspectos clave de una organización, desde cómo se relaciona con sus clientes hasta cómo genera ingresos y gestiona sus recursos.

En el medio del modelo Canvas se encuentran los Segmentos de Clientes y las Propuestas de Valor. Los Segmentos de Clientes definen los diferentes grupos a los que la empresa quiere servir, mientras que las Propuestas de Valor explican qué productos o servicios ofrece la empresa y qué los hace únicos en el mercado.

Los Canales son esenciales para entender cómo la empresa llega a sus clientes y cómo entrega su Propuesta de Valor. Estos canales pueden ser directos, como ventas directas, o indirectos, a través de distribuidores o socios estratégicos. La relación con los clientes también es crucial; cómo la empresa interactúa y construye relaciones puede influir significativamente en su éxito.

Además, este modelo aborda las Fuentes de Ingresos, los Recursos Clave, las Actividades Clave, los Socios Clave y la Estructura de Costos. Estos elementos proporcionan una visión completa de cómo la empresa opera, qué recursos son necesarios para su funcionamiento y cómo se financian todas estas operaciones.

3.2 Análisis CANVAS

Para afianzar el análisis y desarrollo del modelo CANVAS se aplicó una encuesta (150 personas colaboraron con sus respuestas) sobre comportamiento del consumidor para plataforma digital de servicios contables, financieros y de auditoría incluida en el anexo 4 del presente documento. Esta herramienta está basada en los criterios compartidos por David (2013) y Ortigón, Pacheco y Roura (2005), quienes mencionan que las encuestas se aplican con el propósito de analizar y comprender las necesidades, expectativas y percepciones de un público objetivo respecto a diversos temas. Su principal función es recopilar información clave que permita a las organizaciones evaluar estrategias de posicionamiento, segmentar el mercado de manera efectiva y desarrollar perfiles demográficos precisos de los consumidores.

Para garantizar la validez de los resultados, las encuestas siguen una metodología estructurada que asegura que las respuestas obtenidas representen fielmente las opiniones de la comunidad muestreada. Gracias a este proceso, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas basadas en datos, optimizar su oferta de productos o servicios y mejorar su conexión con los clientes actuales y potenciales.

Los datos recolectados confirmaron las estrategias y componentes previamente planteados, proporcionando una visión más clara y precisa sobre las expectativas y necesidades del público objetivo. De esta forma, la encuesta permitió ajustar y fortalecer las decisiones estratégicas, asegurando que el enfoque propuesto esté alineado con las demandas del mercado y las preferencias de los usuarios.

3.2.1 Segmentos de clientes

La plataforma Atlas INC EC se dirige principalmente a dos segmentos de clientes en Ecuador: *freelancers* y clientes. Los *freelancers* son profesionales especializados en contabilidad, finanzas y auditoría que buscan oportunidades de trabajo flexible y proyectos remunerados. En la encuesta realizada, se observó que una gran parte de los encuestados se identificaron como *freelancers* o autónomos, destacando la importancia de ofrecer un espacio que les permita acceder a proyectos remunerados de forma conveniente. Este grupo valora especialmente la confianza, seguridad y rapidez en los servicios, aspectos mencionados en varias respuestas como factores clave para elegir una plataforma de servicios contables y financieros.

Por otro lado, los clientes de son personas naturales o empresas que requieren servicios contables y financieros de calidad. Este segmento incluye tanto a pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) como a individuos que buscan soluciones adaptadas a sus necesidades profesionales o de negocio. Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los clientes potenciales de la plataforma destacan la importancia de certificaciones verificadas de los profesionales y la seguridad en el manejo de datos. Estos factores son fundamentales para generar confianza en los usuarios y posicionar la plataforma como una opción confiable en un mercado competitivo.

Además, la plataforma tiene la oportunidad de expandir su alcance hacia nuevos segmentos de mercado, como *startups* tecnológicos, ONGs, y el sector agrícola, que requieren servicios financieros personalizados. Los resultados de la encuesta indican que estos grupos también valoran la optimización de recursos y la transparencia en la gestión financiera, lo que

posiciona a Atlas INC EC como una solución innovadora, adaptable y alineada con las necesidades específicas de estos sectores no tradicionales.

3.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la plataforma radica en su capacidad para conectar de manera eficiente a profesionales *freelancers* con clientes que requieren servicios especializados en contabilidad, finanzas y auditoría. Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, una de las principales expectativas de los usuarios es la posibilidad de acceder a servicios de calidad de manera conveniente y personalizada. En este contexto, la plataforma permite a los clientes crear proyectos adaptados a sus necesidades específicas, definiendo parámetros clave como el tiempo de entrega, el nivel de experiencia requerido del profesional y el presupuesto disponible. Esta capacidad de personalización responde a la demanda de flexibilidad en la contratación de servicios profesionales, como lo evidencian los datos de la encuesta.

Los *freelancers* interesados pueden postularse a estos proyectos, presentando sus propuestas y negociando directamente con los clientes, lo que facilita una interacción ágil y transparente. La encuesta también revela que la flexibilidad y la rapidez en la respuesta son características valoradas positivamente por los usuarios que buscan una plataforma que permita cerrar acuerdos de manera eficiente. Además, la plataforma garantiza la seguridad en las transacciones mediante un sistema de retención del pago hasta que el cliente confirme su satisfacción con el servicio recibido. Este mecanismo responde a una de las preocupaciones principales de los usuarios, que buscan espacios que garanticen el cumplimiento de los acuerdos y la protección de sus intereses.

Finalmente, la plataforma se compromete con la confidencialidad y la seguridad de la información, un aspecto que los usuarios valoran enormemente, reforzando la imagen de la plataforma como un entorno confiable y profesional para la gestión de proyectos en el ámbito contable y financiero.

3.2.3 Canales

Para promover la plataforma y alcanzar a los segmentos de clientes identificados, se implementarán varias estrategias de marketing digital. En la encuesta realizada, los usuarios destacaron la rapidez en la respuesta y la seguridad como factores clave para elegir una plataforma de servicios financieros y contables. Esto resalta la importancia de utilizar canales comunicacionales efectivos, como la publicidad pagada en Google Ads, Meta (Facebook e Instagram) y TikTok, que permitirán alcanzar a una audiencia específica y destacar estos

valores. Además, la encuesta muestra que un porcentaje significativo de los encuestados valora la transparencia en las transacciones, lo que justifica el uso de canales directos para asegurar una presencia constante y atractiva. En este sentido, se contratará a un especialista en gestión de redes sociales y generación de contenido para mantener una comunicación activa, lo que incrementará la confianza de los usuarios en la plataforma.

Así también, se utilizarán canales indirectos mediante la colaboración con *influencers* en redes sociales, que, según la encuesta, son considerados una fuente confiable de información por una parte importante de los encuestados. Ellos pueden promocionar la plataforma a través de menciones en sus historias, lo que incrementará la visibilidad y el alcance, especialmente entre los *freelancers* y las MIPYMES, segmentos que, según los resultados, muestran una alta preferencia por las soluciones digitales.

Como parte de las acciones para alcanzar a los segmentos identificados, la plataforma también incorporará LinkedIn como un canal estratégico para captar clientes corporativos. Los resultados de la encuesta reflejan que los usuarios otorgan gran importancia a contar con profesionales certificados y a garantizar una gestión de datos segura, lo que hace que LinkedIn sea un canal adecuado para atraer a este segmento. Igualmente, se utilizará YouTube para ofrecer tutoriales educativos sobre el uso de la plataforma, lo que, según los encuestados, es una característica apreciada por quienes buscan información clara y accesible sobre cómo utilizar los servicios de esta de manera efectiva. Estas adiciones complementan los canales existentes y permiten crear una estrategia de marketing más robusta y diversa, alineada con las expectativas y necesidades del público objetivo.

3.2.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes se centrará en la personalización y calidad de las interacciones. Según los resultados de la encuesta, los usuarios valoran especialmente una respuesta ágil y una atención rápida, lo que resalta la necesidad de adaptar las interacciones para satisfacer estas expectativas. La plataforma ofrecerá una experiencia personalizada tanto para los *freelancers* como para los clientes, adaptándose a sus necesidades y preferencias individuales, tal como lo destacan varios encuestados. Al mismo tiempo, se fomentará una comunicación fluida y transparente entre ambas partes, para que las expectativas sean claras y que los proyectos se desarrollen de manera satisfactoria, lo que generará confianza y fortalecerá la relación a largo plazo.

La plataforma incorporará un sistema de puntuaciones para los profesionales, lo cual, según los resultados obtenidos, contribuirá a mantener altos estándares de calidad y confianza, dado que los usuarios prefieren plataformas que ofrezcan transparencia y reputación verificable en los servicios prestados. Esta herramienta será crucial para la selección de profesionales y la promoción de relaciones de confianza entre clientes y *freelancers*.

Se implementará un sistema de soporte en tiempo real, a través de *chatbots* impulsados por inteligencia artificial, disponibles 24/7. Esta medida responde a los comentarios de los encuestados, quienes destacaron la importancia de contar con una atención continua y resolución rápida de problemas. Conjuntamente, se organizarán *webinars* periódicos para educar a *freelancers* y clientes sobre cómo maximizar los beneficios de la plataforma, lo que refuerza la personalización de las interacciones y consolida la confianza entre los usuarios, y promueve relaciones duraderas. La educación continua en el uso de la plataforma, tal como lo sugiere la encuesta, es vista como una característica clave que incrementa la satisfacción de los usuarios y mejora la eficiencia de la plataforma en el largo plazo.

3.2.5 Fuentes de ingresos

La plataforma diversificará sus fuentes de ingresos a través de un sistema de suscripciones escalables, diseñado para ofrecer funcionalidades exclusivas que generen valor agregado a los usuarios. De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, los usuarios valoran de manera particular la personalización de los servicios y la calidad de la información.

Este modelo de suscripción no solo incrementará el nivel de especialización disponible para los usuarios, sino que también consolidará el posicionamiento de la plataforma como una solución integral en el ámbito contable y financiero, una característica considerada esencial por los usuarios al seleccionar plataformas de este tipo, según los comentarios recogidos en la encuesta. La flexibilidad y el valor añadido proporcionado por estas suscripciones representan factores determinantes para aumentar el atractivo de la plataforma, en especial a los usuarios más exigentes.

Adicionalmente, se implementará un modelo de monetización basado en la retención de un porcentaje sobre el valor total de cada proyecto gestionado, lo que garantiza un esquema justo y orientado a resultados. Este modelo ha sido bien recibido por los encuestados, quienes expresaron una preferencia por sistemas que favorezcan tanto a clientes como a *freelancers*, y con ello generar un beneficio directo en cada transacción. La estructura de este modelo está

diseñada para crear un equilibrio equitativo para todas las partes involucradas, lo cual refuerza la confianza y la disposición de los usuarios a utilizar la plataforma de manera continua.

Por otra parte, se incorporarán programas de formación técnica dirigidos a los usuarios, con el fin de mejorar sus competencias en el manejo de herramientas digitales y potenciar su desempeño profesional. La encuesta reveló que los usuarios valoran las oportunidades de aprendizaje como un aspecto clave para su desarrollo continuo en sus respectivas áreas, lo que convierte esta oferta en un componente esencial del proyecto. Estos programas contribuirán a consolidar la plataforma como un aliado estratégico en el desarrollo profesional y la especialización técnica de sus usuarios, promoviendo una relación a largo plazo.

Por último, como parte de su estrategia de generación de ingresos, la plataforma incluirá espacios de promoción para productos y servicios relevantes, tales como *software* contables y soluciones tecnológicas avanzadas. Esta estrategia no solo brindará a los socios comerciales la oportunidad de conectar con un público segmentado, sino que también permitirá a los usuarios acceder a recursos adicionales para complementar sus actividades profesionales. Este enfoque no solo incrementa las fuentes de ingresos, sino que también refuerza la sostenibilidad financiera del proyecto, a la vez que fortalece su presencia como referente en el mercado de servicios digitales en Ecuador, tal como se refleja en la preferencia por plataformas integrales expresada en los resultados de la encuesta.

3.2.6 Actividades clave

Las actividades clave para el proyecto comprenden el desarrollo y mantenimiento continuo de la plataforma tecnológica, lo que garantiza su funcionalidad, seguridad y escalabilidad. Este proceso es crucial para asegurar que la plataforma permanezca competitiva y confiable, aspectos que los encuestados destacan como esenciales. Según los resultados de la encuesta, una gran parte de los usuarios valora la seguridad y fiabilidad de la plataforma, por lo que se prioriza la implementación de herramientas de ciberseguridad avanzadas, capaces de proteger los datos financieros y personales. Este enfoque no solo responde a la necesidad de mitigar vulnerabilidades, sino que también busca generar confianza entre los usuarios, como se evidenció en varias respuestas donde la seguridad fue uno de los factores más mencionados para aumentar la confianza en una nueva plataforma de servicios financieros y contables.

La plataforma también incluirá la gestión de bases de datos y la implementación de nuevas funcionalidades, lo cual es fundamental para mantener la relevancia de la plataforma y adaptarla a las demandas cambiantes del mercado. Los usuarios han indicado, a través de la

encuesta, que valoran la rapidez en la respuesta y la facilidad de uso de las plataformas, lo que justifica el énfasis en la mejora constante de estas funcionalidades.

En paralelo, se ejecutará una estrategia de publicidad y marketing que abarcará campañas en redes sociales, colaboraciones con *influencers* y la implementación de estrategias de ventas, tales como membresías premium y promociones especiales. La encuesta revela que los usuarios se sienten más atraídos por plataformas que ofrecen ofertas personalizadas y beneficios exclusivos, lo que refuerza la necesidad de implementar estos modelos de monetización. De hecho, un alto porcentaje de los encuestados señaló que la membresía premium sería una de las características que más los atraería para suscribirse a una plataforma de este tipo.

Igualmente, se establecerá una sólida relación con los clientes a través de soporte personalizado y atención continua. Con los datos de la encuesta, muchos usuarios destacan la importancia de tener soporte al cliente eficiente y resolución de problemas rápida, lo que asegura la satisfacción del usuario. Por lo tanto, se implementará un sistema de atención al cliente eficiente que permita resolver las inquietudes de los usuarios de manera oportuna.

Se priorizarán alianzas estratégicas con firmas de contadores y empresas de software complementarias, y se adquirirán los recursos tecnológicos necesarios para mantener y mejorar la infraestructura de la plataforma. Estas alianzas son clave, como lo indican los encuestados, que mencionaron que la asociación con instituciones reconocidas es uno de los factores que más aumentaría su confianza en esta.

Se desarrollarán programas de formación y capacitación tanto para el equipo interno como para *freelancers* y clientes, lo que es esencial para fomentar un crecimiento profesional constante. Los resultados de la encuesta reflejan que los usuarios valoran la educación continua sobre el uso de herramientas digitales, por lo que estos programas contribuirán a fortalecer las capacidades técnicas de los usuarios y mejorar su experiencia en la plataforma.

La gestión financiera y administrativa será realizada de manera eficiente, que asegure el cumplimiento de las normativas legales y fiscales, y estableciendo objetivos estratégicos a corto y largo plazo, lo que es necesario para mantener la sostenibilidad del proyecto. La implementación de herramientas avanzadas de ciberseguridad, junto con la educación continua para los usuarios, son factores claves que garantizan no solo la seguridad y la confiabilidad de la plataforma, sino también su crecimiento y éxito en el mercado. También, se llevarán a cabo programas de capacitación digital dirigidos tanto a *freelancers* como a

clientes como tutoriales prácticos, sesiones interactivas y materiales de apoyo que permitirán a los usuarios aprender y dominar las funcionalidades del sistema de manera eficiente, con el objetivo fortalecer las capacidades técnicas de los usuarios, optimizando su experiencia y desempeño en el uso del servicio.

3.2.7 Recursos clave

La efectividad en el desarrollo de la plataforma web se basa en una evaluación continua de la infraestructura tecnológica subyacente, que garantiza la integridad y disponibilidad de los datos contables. La encuesta reveló que los usuarios valoran profundamente la seguridad y la fiabilidad de la plataforma. Por lo tanto, la implementación de sistemas modernos y plataformas escalables es esencial para optimizar la eficiencia del desarrollo y mejorar la experiencia del usuario final. Estos sistemas deben ser capaces de manejar un volumen creciente de usuarios y transacciones, a la vez que aseguran un servicio de alta calidad.

Además, contar con un equipo especializado en desarrollo tecnológico, marketing estratégico y atención al cliente es fundamental para garantizar una ejecución efectiva y adaptada a las demandas del mercado. La encuesta ha señalado que los usuarios buscan plataformas que no solo sean funcionales, sino también fáciles de usar y accesibles, lo que pone en evidencia la importancia de contar con un equipo profesional que pueda abordar las necesidades tecnológicas y de experiencia de usuario de manera oportuna.

El soporte técnico eficiente será clave para resolver problemas de forma inmediata, como se destacó en las respuestas de los encuestados que sugirieron la importancia de tener soporte en tiempo real. Esto garantizará que los usuarios puedan utilizar la plataforma sin interrupciones y con la seguridad de que cualquier inconveniente será solucionado rápidamente.

La implementación de políticas de actualización constantes también juega un papel esencial para mantener el sistema en línea con las innovaciones tecnológicas y asegurar su óptimo desempeño en un entorno digital que cambia de manera constante. Según la encuesta, los usuarios valoran la actualización continua de las plataformas y las nuevas funcionalidades, lo que refuerza la necesidad de incorporar mejoras frecuentes en el sistema.

La estrategia también incluye establecer alianzas estratégicas con centros de investigación tecnológica y universidades para fomentar el desarrollo continuo de funcionalidades innovadoras. Los encuestados mencionaron que la innovación es un criterio decisivo para elegir plataformas digitales, lo que hace que estas alianzas sean cruciales para el crecimiento a largo plazo de la plataforma. Las colaboraciones permitirán un flujo constante de avances

tecnológicos, que no solo mejorarán la plataforma, sino que también contribuirán al fortalecimiento del ecosistema digital en el que opera.

Con estas iniciativas, el proyecto se posiciona como un referente en el mercado digital de servicios contables y financieros, destacado por su capacidad de adaptación, innovación y su enfoque en las necesidades de los usuarios.

3.2.8 Socios clave

Los socios clave incluyen firmas de contadores, quienes aportan experiencia y servicios adicionales, lo que es crucial para ofrecer soluciones contables completas y especializadas a los usuarios. Los encuestados destacaron que la calificación y certificación de los profesionales es uno de los aspectos que más valoran a la hora de elegir una plataforma de este tipo. La colaboración con empresas de *software* complementarias será de igual manera relevante, ya que permitirá integrar herramientas que mejoren la funcionalidad de la plataforma, como la integración con sistemas de contabilidad, aspectos que los usuarios mencionaron como deseables en la encuesta.

Consultores y expertos en la industria de contabilidad, finanzas y auditoría también jugarán un papel clave al aportar conocimientos especializados y actualizados para asegurar que la plataforma se mantenga alineada con las mejores prácticas y normas del sector. De acuerdo con las respuestas de la encuesta, los usuarios perciben a los expertos como un factor diferenciador, ya que confían más en las plataformas que están respaldadas por profesionales con experiencia.

Los proveedores de servidores y servicios de *hosting* son esenciales para garantizar una infraestructura tecnológica robusta y confiable, lo que es importante dado que los encuestados destacan la disponibilidad y el tiempo de actividad como aspectos fundamentales en la elección de una plataforma. Además, contar con precios fijos todo el año mediante un contrato con estos proveedores contribuirá a la estabilidad financiera y operativa de la plataforma, lo cual permite ofrecer un servicio constante sin sorpresas de costos inesperados.

La alianza con diversos actores del mercado, como instituciones gubernamentales y, de ser posible, organismos internacionales, ampliará el alcance de la plataforma y promoverá su adopción, en un contexto donde la digitalización empresarial es un factor clave para el crecimiento. Los usuarios de la encuesta insinuaron que las alianzas con actores institucionales otorgan mayor credibilidad y confianza en la plataforma, lo que facilita la adopción por parte de clientes corporativos. Estas alianzas también permitirán obtener

incentivos fiscales y financieros, lo que aumentará el atractivo de la plataforma, en un mercado competitivo, como se refleja en las preferencias de los usuarios por soluciones que ofrezcan beneficios adicionales.

3.2.9 Estructura de costos

La estructura de costos del proyecto abarca el desarrollo y mantenimiento continuo de la plataforma, lo que asegura que se mantenga funcional, escalable y segura. Los resultados de la encuesta indicaron que los usuarios valoran la seguridad y la fiabilidad como factores clave al optar por una plataforma digital. Por lo tanto, destinar recursos a la infraestructura tecnológica es esencial para garantizar la integridad del sistema y la operatividad continua, dos aspectos que los usuarios consideran fundamentales para una experiencia sin interrupciones.

Además, los costos asociados a marketing y publicidad son importantes para alcanzar a los segmentos clave de clientes. En la encuesta, muchos usuarios señalaron que las campañas en redes sociales, en especial en plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn, tienen un alto impacto en la visibilidad de la plataforma. La colaboración con *influencers* y la incursión en nuevos canales como YouTube no solo amplían el alcance de la plataforma, sino que también permiten que el contenido educativo se distribuya de manera efectiva. La creación de contenido diseñado para educar y atraer clientes potenciales responde a una de las necesidades más mencionadas por los encuestados: la búsqueda de información clara y relevante sobre el uso de la plataforma y sus funcionalidades.

Por otro lado, se prevé la implementación de campañas virtuales de capacitación, tanto para *freelancers* como para clientes, con el fin de fortalecer sus competencias digitales y optimizar su uso de las herramientas disponibles en la plataforma. La encuesta indicó que los usuarios valoran las oportunidades de formación continua como un factor que no solo mejora su experiencia en la plataforma, sino que también fomenta la lealtad hacia el servicio. Estas iniciativas educativas permiten a los usuarios maximizar los beneficios de la plataforma, lo que se traduce en una mejora del desempeño de los *freelancers* y una mayor satisfacción de los clientes.

Por último, se contemplan los costos administrativos y operativos, esenciales para garantizar la sostenibilidad y la eficiencia del proyecto. Los encuestados destacaron que la gestión eficiente y la adaptación a las demandas del mercado son factores clave para la continuidad y el crecimiento de la plataforma. Invertir en estos aspectos no solo permite a la plataforma operar de manera efectiva, sino que también refuerza su posicionamiento como una solución

confiable y competitiva en el ámbito digital, y que cubre de manera integral las necesidades de sus usuarios.

3.3 Lienzo CANVAS

Tabla 3.1 Lienzo Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Firmas de contadores • Empresas de software complementarias • Consultores y expertos en la industria • Instituciones gubernamentales y organismos internacionales • Alianzas varias • Proveedores de servidores y <i>hosting</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de publicidad y marketing • Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica (Desarrollo de software/Mantenimiento de la plataforma/Gestión de datos / Implementación de herramientas de ciberseguridad avanzada) • Relación con clientes y soporte al usuario • Gestión financiera y administrativa • Capacitación y desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar de manera virtual a profesionales <i>freelancers</i> con clientes, quienes buscan contar con servicios de calidad, entregas oportunas, ajustes a su disponibilidad para el pago, etc. • La aplicación permite a los clientes crear un proyecto dónde personalizan; tiempo de entrega del servicio, nivel de experiencia del profesional y presupuesto disponible. Por su parte, los 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización de la aplicación y las interacciones entre los clientes con <i>freelancers</i>. • Manejo de sistema de puntuaciones para lograr altos estándares de calidad y confianza. • Diseño de un sistema de soporte en tiempo real con <i>chatbots</i> que utilicen IA. • Organizar <i>webinars</i> para explicar cómo maximizar los beneficios de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales – <i>Freelancer</i> • Clientes - quienes, por la naturaleza de sus actividades profesionales o negocio propio (pueden ser personas naturales o empresas) requieren servicios contables, financieros o de auditoría. • Grupos no tradicionales como <i>startups</i> tecnológicos, ONGs y sectores agrícolas que

<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de capacitación digital para <i>freelancers</i> y clientes 	<p>profesionales interesados realizan sus propuestas a estos proyectos y, una vez que se concreta la propuesta, la App pide al cliente realizar el pago total, lo retiene y este es desembolsado una vez que el servicio/trabajo haya sido entregado a entera satisfacción del cliente.</p>		<p>puedan requerir servicios financieros personalizados.</p>
<p>Recursos Clave</p>		<p>Canales</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica • Plataforma de desarrollo • Alojamiento Web • Herramientas y tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Adicionalmente, la App lleva un registro de puntuaciones de los profesionales. Así 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de marketing digital utilizadas para promocionar la aplicación en Ecuador, a través de 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano especializado • Equipo de soporte técnico y mantenimiento de la plataforma. • Invertir en alianzas con centros de investigación tecnológica y universidades para desarrollar nuevas funcionalidades. 	<p>como resaltar un manejo de datos seguros.</p>	<p>redes sociales: Facebook, Tik Tok e Instagram.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de marketing en canales no explorados, como LinkedIn para captar clientes corporativos y YouTube. • Contratación de una persona que se encargue de la gestión de la publicidad de forma directa. 	
--	---	--	---	--

Estructura de costes	Fuentes de ingreso
----------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de la App • Costos de infraestructura de la App • Marketing y publicidad (gestión de anuncios publicitarios en redes sociales, contratación /contacto con <i>Influencers</i> para generar contenido en redes, campañas de concientización sobre los beneficios del uso de plataformas digitales, etc.) • Costos de administración y operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro de una tarifa mensual por la suscripción a la aplicación para los/las personas que deseen mejorar sus beneficios como suscriptores. • Se retiene un porcentaje (10%) sobre el valor final de cada proyecto que se gestione a través de la aplicación. • Ingresos complementarios: capacitaciones específicas / promoción de productos relevantes como softwares contables
--	---

Elaborado por la autora.

Capítulo 4. Análisis económico y financiero

El análisis económico y financiero es una herramienta crucial en la evaluación de proyectos, ya que permite comprender la viabilidad y el impacto potencial de las decisiones empresariales desde una perspectiva cuantitativa y estratégica. Este tipo de análisis no solo facilita la planificación adecuada de recursos financieros, sino que también proporciona una visión clara sobre cómo las tendencias económicas, el entorno regulatorio y las proyecciones de mercado pueden influir en el éxito de un proyecto.

En el contexto de "Atlas INC EC", el análisis económico y financiero sirve como base para determinar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Este tipo de análisis ayuda a establecer un flujo de caja adecuado, evaluar costos y proyectar ingresos futuros, asegurando así que la empresa opere dentro de un marco financiero sólido.

4.1 Inversión y financiamiento

La inversión inicial incluye los costos de desarrollo e infraestructura de la plataforma y página Web, servicios marketing y otros gastos necesarios para la puesta en marcha de la App. El financiamiento se divide entre capital propio (22%) y préstamos bancarios (78%). A continuación, en la siguiente tabla se desglosan los valores indicados:

Tabla 4.1 Inversión inicial

Inversión inicial	
Desarrollo de la plataforma	
Servicios del profesional (desarrollador)	3.500
Servicio de hosting y pasarela de pagos	200
Servicio tiendas Google y Apple	200
Suman	3.900
Gastos administrativos y de marketing	
Servicios de publicidad	400
Servicios básicos	150
Otros gastos	50
Suman	600
Total, Inversión inicial	4.500
Financiamiento	
Aporte propietario	1.000
Préstamo	3.500
Total, Financiamiento	4.500

Elaborado por la autora.

4.2 Presupuesto de Ingresos y Gastos (Proyección a 5 años)

Para justificar ingresos proyectados presentados en este proyecto se deberá realizar un análisis de viabilidad para la plataforma, para lo cual se realiza una estimación fundamentada basada en datos realistas y supuestos razonables, dónde se debe tomar en cuenta que la plataforma se queda con el 10% de cada parte, esto implica el 20% del monto total transaccionado es decir *freelancer* más cliente. El proceso es el siguiente:

Determinar la base de usuarios activos

Se define el número esperado de transacciones o usuarios activos mensuales en la plataforma.

Analizar el mercado laboral en Ecuador es crítico, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Ecuador existen aproximadamente 50,000 profesionales registrados en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas, aunque no hay cifras exactas sobre la cantidad de *freelancers* en estas áreas, se observa una tendencia creciente hacia el trabajo independiente, especialmente en sectores como tecnología, diseño y finanzas.

Si se considera, que el 10% de los profesionales en contabilidad y finanzas optan por el trabajo *freelance*, se tendría alrededor de 5,000 *freelancers* en estas áreas; si se considera el crecimiento del trabajo independiente y la flexibilidad que ofrece, es plausible que hasta el 20% de estos profesionales trabajen como *freelancers*, lo que equivaldría a 10,000 personas.

Apuntar a captar el 1% de este mercado en el primer año implica atraer de 50 a 100 *freelancers* a la plataforma, usando estrategias como:

- **Incentivos iniciales:** Ofrecer comisiones reducidas o servicios premium gratuitos para los primeros usuarios.
- **Alianzas estratégicas:** Colaborar con colegios profesionales y universidades para promover la plataforma.
- **Marketing dirigido:** Utilizar campañas en redes sociales y eventos especializados para llegar al público objetivo.

Para el caso de los clientes el análisis debe ser similar, es decir, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2022 se registraron aproximadamente 1.239.822 empresas activas en Ecuador (Ecuador en Cifras 2022), de este total, una proporción significativa corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Aunque no se dispone de una cifra exacta, se estima que las MIPYMES representan alrededor del 99,5% de los establecimientos en el país (Ekosnegocio 2022). Si se considera únicamente MIPYMES

formalmente registradas y activas en sectores que requieren servicios financieros, contables y de auditoría, es razonable trabajar con una base estimada de 100,000 MIPYMES como mercado objetivo inicial.

Apuntar a captar al 2% de las MIPYMES implica atraer a aproximadamente 200 empresas a la plataforma en el primer año. Usando las siguientes estrategias.

- **Alianzas estratégicas:**
 - Trabajar con cámaras de comercio locales y asociaciones empresariales para promover la plataforma entre sus miembros.
 - Colaborar con consultoras de negocios que ya tengan relaciones con MIPYMES.
- **Promociones iniciales:**
 - Ofrecer descuentos o períodos gratuitos para los primeros.
 - Generar confianza con servicios adicionales, como asistencia en normativas fiscales.
- **Marketing dirigido:**
 - Campañas en redes sociales orientadas a propietarios de MIPYMES
 - Participación en eventos empresariales y ferias de tecnología.
- **Casos de éxito iniciales:**
 - Demostrar cómo otras MIPYMES han mejorado su productividad y reducidos costos con tu plataforma.

Determinar montos por transacción

- Tarifas de *freelancers*: Revisadas plataformas similares, donde *freelancers* de contabilidad y finanzas ofrecen servicios similares, se pudo determinar las tarifas expuestas en el cálculo a continuación.
- Precios de consultoras: Se considero cuánto cobran pequeñas firmas de contabilidad por servicios específicos (por ejemplo, declaraciones fiscales o auditorías básicas).

Ejemplo basado en datos comunes:

- Preparación de declaraciones fiscales: \$150 - \$300.
- Consultoría financiera básica: \$200 - \$400.
- Auditorías pequeñas: \$250 - \$500.

Con base en estos rangos, un promedio de \$220 por transacción es razonable para un servicio financiero o contable especializado de tamaño pequeño a mediano.

Si dividimos el total de clientes y empresas anuales que pretendemos captar tenemos que en promedio podríamos transaccionar 16 clientes al mes con un ingreso de \$ 3.520 mensuales lo que nos da ingresos por \$ 704 como valor inicial a ser considerado en los Ingresos.

Desglose de Costos

Los costos asociados al desarrollo, operación y sostenimiento de la plataforma Atlas INC EC se clasifican en las siguientes categorías:

- **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma**

Este rubro comprende los costos derivados del diseño y desarrollo inicial de la plataforma, así como las actividades relacionadas con su mantenimiento continuo. Además, incluye las actualizaciones necesarias para garantizar la funcionalidad óptima y la incorporación de nuevas características que permitan mantener la competitividad en el mercado.

- **Costos de infraestructura de la aplicación**

Incluye los gastos relacionados con la adquisición y operación de los servidores, el alojamiento web (hosting), la gestión del almacenamiento en la nube y la implementación de medidas de seguridad digital. Elementos que son imprescindibles para asegurar la disponibilidad, confiabilidad y protección de la información en la plataforma.

- **Marketing y publicidad**

En este rubro se contempla las inversiones destinadas a campañas de promoción en redes sociales, la contratación de creadores de contenido (*influencers*) que impulsen la visibilidad de la plataforma, y programas de sensibilización orientados a destacar los beneficios del uso de herramientas digitales en la gestión financiera, con el objetivo fortalecer el posicionamiento de Atlas INC EC en el mercado. Así también se toma en cuenta los pagos para la persona que se encargue de la gestión de la publicidad de forma directa.

- **Costos de administración y operativos**

Agrupar los costos asociados a la gestión diaria de la plataforma, y otros gastos relacionados con su operación, fundamentales para garantizar la continuidad del negocio y la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

En las siguientes tablas se presenta la proyección de Ingresos y Gastos de los cinco primeros años de operación:

Tabla 4.2 Proyección anual Ingresos y Gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ventas en efectivo - Incluye ajuste del 2% por inflación	937	956	975	994	1014
Total, Ingresos	937	956	975	994	1014
Gastos					
Servicios de publicidad	350	354	357	361	364
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	50	51	51	52	52
Soporte técnico (infraestructura de la plataforma)	50	51	51	52	52
Operativos generales	70	71	71	72	73
Total, gastos	520	525	530	536	541

Elaborado por la autora.

4.3 Flujo de efectivo y análisis de rentabilidad

4.3.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se define como el nivel de actividad o volumen de ventas en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, tanto fijos como variables, resultando en un beneficio neto igual a cero. Este concepto es una herramienta esencial en la planificación financiera, ya que permite determinar la viabilidad operativa de un proyecto o empresa al identificar el mínimo nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos. (Garrison, Noreen y Brewer 2018). Como ejemplo se plantea:

Punto de equilibrio = $\$900 / (\$220 \cdot 0.20) = 21$ aprox. transacciones anuales.

Esto significa que para alcanzar la rentabilidad se requieren al menos 21 transacciones anuales.

4.3.2 Flujo de Caja

El flujo de caja es una de las herramientas más importantes dentro del análisis económico y financiero, ya que mide la entrada y salida de efectivo en un negocio durante un período determinado. Este indicador es clave para evaluar la capacidad de una empresa de generar liquidez, cumplir con sus obligaciones financieras y sostener sus operaciones en el tiempo.

Según Garrison, Noreen y Brewer (2018), el flujo de caja es fundamental para entender la salud financiera de una empresa, ya que revela cómo los recursos financieros se mueven a lo largo de las diferentes actividades del negocio.

Este indicador puede dividirse en tres componentes principales:

- Flujo de Caja Operativo:**
 Incluye los ingresos y gastos relacionados directamente con las actividades principales del negocio, como ventas, pago de proveedores y gastos operativos. Este flujo refleja la capacidad del negocio para generar efectivo de sus operaciones diarias, lo que es esencial para su sostenibilidad a corto plazo (Ross, Westerfield, & Jordan, 2021).
- Flujo de Caja de Inversión:**
 Se refiere a las actividades relacionadas con la compra o venta de activos a largo plazo, como maquinaria, equipos, software o bienes inmuebles. Este componente permite evaluar cómo la empresa está invirtiendo en su crecimiento y desarrollo futuro (Brealey, Myers, & Allen, 2020).
- Flujo de Caja de Financiamiento:**
 Incluye entradas y salidas de efectivo relacionadas con fuentes de financiamiento, como préstamos, emisión de acciones o el pago de dividendos. Este flujo es relevante para entender cómo la empresa maneja su estructura de capital y financiamiento (Damodaran, 2015).

El flujo de caja permite a los gestores identificar posibles déficits de liquidez, anticiparse a problemas financieros y planificar inversiones. Una empresa con un flujo de caja positivo puede reinvertir en sus operaciones, reducir deudas y crear un colchón financiero para situaciones imprevistas (Garrison et al., 2018).

A continuación, se presenta la proyección del flujo de caja correspondiente a los cinco primeros años de operación:

Tabla 4.3 Proyección del flujo de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas en efectivo - Incluye ajuste del 2% por inflación	-	937	956	975	994	1014
Total, Ingresos	-	937	956	975	994	1014
Gastos						

Servicios de publicidad	-	350	354	357	361	364
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	-	50	51	51	52	52
Soporte técnico (infraestructura de la plataforma)	-	50	51	51	52	52
Operativos generales	-	70	71	71	72	73
Total, gastos	0	520	525	530	536	541
Flujo I-G		417	431	444	459	473
Inversión inicial	4.500					
Capital propio	-1000					
Préstamo	3500	-292	-150	-100	-100	-100
Flujo de caja financiero	-1000	125	281	344	359	373

Elaborado por la autora.

En el caso de Atlas INC EC, los flujos de caja proyectados son un reflejo del desempeño financiero esperado para el negocio. Este análisis permite prever los ingresos derivados de las ventas de la aplicación y los costos asociados, como publicidad, mantenimiento de la plataforma, distribución y pago de impuestos.

4.4 Análisis de sensibilidad y factibilidad

Dentro de este análisis es necesario tomar en cuenta medidores financieros como el VAN y TIR los cuales evalúan la factibilidad de un proyecto, ante ello se puede mencionar:

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto es una herramienta financiera que calcula la diferencia entre los ingresos futuros proyectados de un proyecto y sus costos iniciales, todo descontado a una tasa determinada.

El VAN refleja el valor que un proyecto agrega a la empresa en términos monetarios. Si el VAN es positivo, el proyecto genera un retorno superior al costo de oportunidad del capital.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con el costo inicial del proyecto.

La TIR se utiliza para determinar la rentabilidad esperada de un proyecto. Una TIR superior al costo de capital sugiere que el proyecto es financieramente viable.

Tasa de descuento

Una de las formas más comunes de calcular la tasa de descuento es mediante el WACC, que es un promedio ponderado de las tasas de retorno que los inversores exigen en las distintas fuentes de financiación del proyecto (deuda y capital propio).

A continuación, se detalla la fórmula y componentes del WACC:

$$WACC = \left(\frac{E}{V} \times Re \right) + \left(\frac{D}{V} \times Rd \times (1-T) \right)$$

- E = Valor del capital propio
- D = Valor de la deuda
- $V=E+D$ = Valor total de la empresa
- Re = Costo del capital propio (tasa de retorno exigida por los accionistas)
- Rd = Costo de la deuda (tasa de interés de la deuda)
- T = Tasa impositiva corporativa

Cálculo para la tasa de descuento aplicada al proyecto:

- $WACC = (0.26 \times 0.15) + (0.74 \times 0.075)$
- $WACC = 0.039 + 0.0555 = 0.0945 \Rightarrow 9.45\%$

En contraste para evaluar la resiliencia del proyecto, se presenta tres escenarios:

Escenario conservador: basado en las proyecciones iniciales.

Tabla 4.4 Proyección escenario conservador

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas en efectivo - Incluye ajuste del 2% por inflación	-	937	956	975	994	1014
Total, Ingresos	-	937	956	975	994	1014
Gastos						
Servicios de publicidad	-	350	354	357	361	364
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	-	50	51	51	52	52
Soporte técnico (infraestructura de la plataforma)	-	50	51	51	52	52
Operativos generales	-	70	71	71	72	73
Total, gastos	0	520	525	530	536	541
Flujo I-G		417	431	444	459	473
Inversión inicial	4.500					
Capital propio	-1000					

Préstamo	3500	-292	-150	-100	-100	-100
Flujo de caja financiero	-1000	125	281	344	359	373

Elaborado por la autora.

Gráfico 4.1 Proyección VAN y TIR, escenario conservador

CÁLCULO del VAN y la TIR

Esta hoja te permite calcular fácilmente el Valor Actual Neto (V.A.N.) y la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) de un negocio o proyecto de inversión. Pon tus datos en las celdas con fondo blanco. Tienes todas las explicaciones a la derecha.

1 Datos para el análisis							3 información	
Inversión	importe	<input type="text" value="1.000"/>					AÑOS	<p style="color: #4f81bd; font-size: small;">¿Qué poner aquí?</p> <p style="color: #4f81bd; font-size: small;">La tasa de descuento</p> <p style="color: #4f81bd; font-size: small;">¿Qué es el VAN? ¿Cómo se calcula? Análisis resultado</p> <p style="color: #4f81bd; font-size: small;">¿Qué es la TIR? ¿Cómo se calcula? Análisis resultado</p> <p style="background-color: #4f81bd; color: white; text-align: center; padding: 2px;">producto recomendado</p>
Flujo de caja (neto anual)	inversión	-1.000	1	2	3	4		
			125	281	344	359		
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.								
Tasa de descuento	%	<input type="text" value="9,45%"/>						
V.A.N a cinco años		<input type="text" value="98,82"/>	Valor positivo, inversión (en principio) factible					
T.I.R a cinco años		<input type="text" value="12,71%"/>	Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible					

Elaborado por la autora.

En el caso de Atlas INC EC, el análisis financiero proyecta un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 98,82 dólares, lo cual indica que el proyecto recuperará la inversión inicial de 1.000 dólares y generará una ganancia adicional durante los cinco primeros años de operación. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada es del 12,71 %, superior a la tasa de descuento aplicada del 9,45 %, lo que refleja un rendimiento aceptable en relación con el riesgo asumido. Estos resultados respaldan la factibilidad económica del proyecto en un escenario conservador y refuerzan su propuesta de valor dentro de un entorno de adopción gradual de soluciones digitales en el ámbito financiero.

Adicionalmente, considerando que el presente proyecto está diseñado para operar de forma indefinida más allá del horizonte evaluado de cinco años, se estimó un valor de rescate basado en la proyección del flujo neto del quinto año. Aplicando una tasa de crecimiento conservadora del 2 % y una tasa de descuento del 9,45 %, el valor residual del proyecto se calcula en aproximadamente 5.106,85 dólares. La inclusión de este valor de continuidad mejora significativamente la evaluación financiera, elevando el Valor Actual Neto (VAN) a 3.350,22 dólares y la Tasa Interna de Retorno (TIR) a 53,63 %, lo cual refuerza la

sostenibilidad del modelo de negocio propuesto y evidencia su potencial de rentabilidad a largo plazo.

Fórmula para el cálculo del valor de rescate

$$\text{Valor de rescate} = \text{Flujo del año 5} \times (1 + g) / (r - g)$$

Donde:

- g = tasa de crecimiento a largo plazo (conservadora, por ejemplo 2%-3%)
- r = tasa de descuento
- Esto se conoce como la fórmula de perpetuidad (Gordon y Shapiro 1956)

Datos:

- Flujo neto año 5: 373 (escenario conservador)
- Tasa de descuento (r): 9,45 %
- Tasa de crecimiento a largo plazo (g): 2 % (conservadora)

Cálculo:

$$\text{Valor de rescate} = \left(\frac{373 \times (1+0,02)}{0,0945-0,02} \right) = \left(\frac{380,46}{0,0745} \right) = 5.106,85$$

Escenario pesimista: Reducción del 40% en ingresos desde el inicio de las operaciones, esta consideración se la realiza basándonos en que en el mercado hay poca aceptabilidad de la plataforma y sin variación en gastos.

Tabla 4.5 Proyección escenario pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas en efectivo	-	562	573	585	597	609
Total, Ingresos	-	562	573	585	597	609
Gastos						
Servicios de publicidad	-	350	354	357	361	364
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	-	50	51	51	52	52
Soporte técnico (infraestructura de la plataforma)	-	50	51	51	52	52
Operativos generales	-	70	71	71	72	73
Total, gastos	0	520	525	530	536	541
Flujo I-G		42	48	54	61	67
Inversión inicial	4.500					
Capital propio	-1000					

Préstamo	3500	-292	-150	-100	-100	-100
Flujo de caja financiero	-1000	-249	-102	-46	-39	-33

Elaborado por la autora.

Gráfico 4.2 Proyección VAN y TIR, escenario pesimista

CÁLCULO del VAN y la TIR

Esta hoja te permite calcular fácilmente el Valor Actual Neto (V.A.N.) y la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) de un negocio o proyecto de inversión. Pon tus datos en las celdas con fondo blanco. Tienes todas las explicaciones a la derecha.

1 Datos para el análisis							3 información
Inversión	importe	<input type="text" value="1.000"/>					¿Qué poner aquí?
			AÑOS				
Flujo de caja (neto anual)	inversión	1	2	3	4	5	La tasa de descuento
	-1.000	-249	-102	-46	-39	-33	¿Qué es el VAN? ¿Cómo se calcula? Análisis resultado
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.							
Tasa de descuento	%	<input type="text" value="9,45%"/>					¿Qué es la TIR? ¿Cómo se calcula? Análisis resultado
V.A.N a cinco años		<input type="text" value="-1.395,56"/>	Valor negativo, inversión (en principio) no recomendable.				producto recomendado
T.I.R a cinco años		<input type="text" value="N/D"/>	Valor no disponible				

Elaborado por la autora.

En este escenario, el Valor Actual Neto (VAN) es negativo en –1.395,56 dólares, lo que indica que el proyecto no recuperaría la inversión inicial de 1.000 dólares. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) no es calculable, ya que los flujos de caja proyectados son negativos durante los cinco años analizados. Esta situación refleja una inviabilidad financiera del proyecto bajo estas condiciones, por lo que su implementación no sería recomendable sin una revisión del modelo de ingresos, costos u horizonte de operación.

Escenario optimista: Incremento del 10% en ingresos desde el inicio de las operaciones, este escenario se presenta con base a que se contará con mejores estrategias de ventas que atraerán a los clientes a la utilización de la plataforma y sin variación en gastos.

Tabla 4.6 Proyección escenario optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas en efectivo	-	1031	1051	1072	1094	1116
Total, Ingresos	-	1031	1051	1072	1094	1116
Gastos						
Servicios de publicidad	-	350	354	357	361	364

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	-	50	51	51	52	52
Soporte técnico (infraestructura de la plataforma)	-	50	51	51	52	52
Operativos generales	-	70	71	71	72	73
Total, gastos	0	520	525	530	536	541
Flujo I-G		511	526	542	558	575
Inversión inicial	4.500					
Capital propio	-1000					
Préstamo	3500	-292	-150	-100	-100	-100
Flujo de caja financiero	-1000	219	376	442	458	475

Elaborado por la autora.

Gráfico 4.3 Proyección VAN y TIR, escenario optimista

CÁLCULO del VAN y la TIR

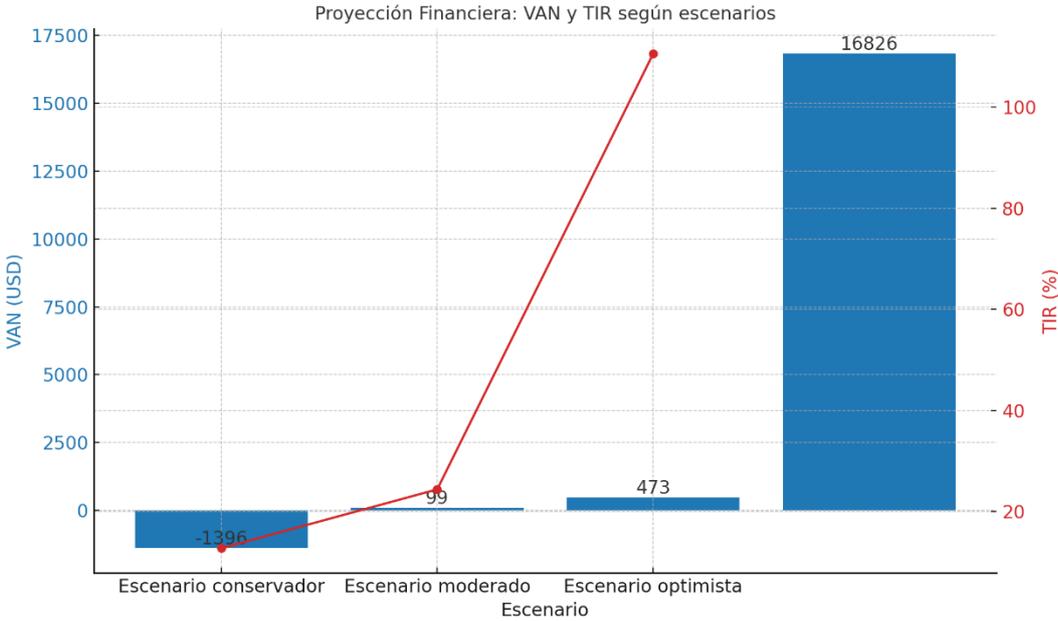
Esta hoja te permite calcular fácilmente el Valor Actual Neto (V.A.N.) y la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) de un negocio o proyecto de inversión. Pon tus datos en las celdas con fondo blanco. Tienes todas las explicaciones a la derecha.

1 Datos para el análisis							3 información	
Inversión	importe	<input type="text" value="1.000"/>					<p>¿Qué poner aquí?</p> <p>La tasa de descuento</p> <p>¿Qué es el VAN? ¿Cómo se calcula? Análisis resultado</p> <p>¿Qué es la TIR? ¿Cómo se calcula? Análisis resultado</p> <p style="background-color: #4f81bd; color: white; text-align: center; padding: 2px;">producto recomendado</p>	
Flujo de caja (neto anual)	inversión	-1.000	AÑOS	1	2	3		
				4	5			
				219	376	442	458	475
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.								
Tasa de descuento	%	<input type="text" value="9,45%"/>						
V.A.N a cinco años		<input type="text" value="472,54"/>	Valor positivo, inversión (en principio) factible					
T.I.R a cinco años		<input type="text" value="24,37%"/>	Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible					

Elaborado por la autora.

En este escenario, el proyecto alcanza un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 472,54 dólares, lo cual indica que la inversión inicial de 1.000 dólares se recupera y genera una rentabilidad adicional durante los cinco primeros años. La Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada es del 24,37 %, lo que supera con creces la tasa de descuento del 9,45 %, y evidencia una eficiencia financiera sólida. Estos indicadores refuerzan la viabilidad económica del proyecto, mostrando un desempeño atractivo y sostenible, especialmente en un entorno que avanza hacia la digitalización de los servicios financieros

Gráfico 4.4 Comparación de VAN Y TIR por escenario



La presente gráfica representa la evolución del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto Atlas INC EC bajo tres escenarios financieros: pesimista, conservador y optimista. Los resultados evidencian una correlación directa entre la magnitud de los flujos de caja proyectados y los indicadores de rentabilidad evaluados. En el escenario negativo, el VAN resulta considerablemente desfavorable y la TIR no es calculable, lo cual sugiere una inviabilidad económica bajo condiciones restrictivas. Por el contrario, en los escenarios conservador y optimista se observa una tendencia progresiva al alza tanto en el VAN como en la TIR, alcanzando un punto de rentabilidad positiva en el escenario optimista, donde se proyecta un VAN de 472,54 dólares y una TIR del 24,37 %. Esta evolución permite constatar la sensibilidad financiera del proyecto y la importancia de considerar múltiples supuestos al momento de valorar su factibilidad económica.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La concepción del proyecto Atlas INC EC se aprecia en respuesta a una demanda creciente en Ecuador de plataformas digitales que actúen como intermediarios entre *freelancers* y clientes en los campos de servicios contables, financieros y auditoría. Mediante un análisis meticuloso aplicando la metodología CANVAS, se identificó un mercado potencial predominantemente constituido por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y *freelancers*, que persiguen soluciones especializadas en un contexto que asegure seguridad y fiabilidad en la ejecución de sus transacciones.

La investigación y los hallazgos a partir de la encuesta aplicada corroboraron la pertinencia del modelo del modelo de negocio propuesto, en consonancia con las tendencias globales de digitalización en el sector financiero. No obstante, uno de los principales desafíos identificados es la limitada adopción tecnológica en este sector, lo que constituye una barrera que deberá superarse mediante estrategias de formación y marketing digital orientadas a fomentar la confianza y el uso sostenido de la plataforma.

El modelo financiero de la plataforma demuestra viabilidad en el mediano y largo plazo, sustentado en un esquema de ingresos diversificado. La implementación de suscripciones escalables y la retención de un porcentaje por transacción procesada permiten generar ingresos recurrentes, al tiempo que fortalecen la relación a largo plazo con los usuarios mediante servicios adicionales como formación técnica y funciones premium.

Recomendaciones:

Promover la adopción de tecnologías: En vista de que la incorporación de tecnologías en el sector financiero continúa siendo restringida, se recomienda implementar programas de formación dirigidos a trabajadores autónomos y MIPYMES, con el objetivo de reducir la resistencia cultural frente a las plataformas tecnológicas. La realización de seminarios en línea, tutoriales y cursos prácticos contribuirá al fortalecimiento de las competencias digitales y a un uso más efectivo de la plataforma.

Reforzamiento de la confianza y la seguridad: Para mitigar la desconfianza hacia los servicios digitales, particularmente en lo relativo con la seguridad en las transacciones, se propone establecer mecanismos de verificación de identidad más estrictos para los *freelancers*, así como una mayor transparencia en los procesos de pago y evaluación. Asimismo, será crucial

invertir en sistemas avanzados de protección de datos, garantizando así la confidencialidad y la fidelización de los usuarios.

Implementación de alianzas estratégicas: Para expandir la cobertura de la plataforma, se recomienda robustecer las colaboraciones con entidades financieras, instituciones universitarias y colegios profesionales. Estas alianzas no solo favorecerán el desarrollo de la plataforma, sino que también propiciarán la formación continua de los profesionales y usuarios, con el objetivo de potenciar la percepción de la plataforma como un entorno fiable y especializado.

Optimización de la infraestructura de tecnología: Es imperativo garantizar tanto la escalabilidad como la adaptabilidad de la plataforma, teniendo en cuenta particularmente las amenazas vinculadas a la ciberseguridad. Se aconseja efectuar inversiones continuas en la infraestructura tecnológica con el objetivo de preservar un servicio seguro, estable y eficiente, lo que asegurará una experiencia de usuario favorable a largo plazo.

Implementar la digitalización en el sector público: La transición hacia la digitalización de los servicios públicos, tal como la facturación electrónica, constituye una oportunidad esencial para la plataforma. Se recomienda estar atentos a las modificaciones regulatorias que puedan propiciar la incorporación de plataformas digitales en el sector público, lo cual facilitará la captación de una base de clientes adicional y robustecer el modelo de negocio.

En conclusión, se sostiene que el proyecto Atlas INC EC posee un potencial considerable para revolucionar el mercado ecuatoriano de servicios contables y financieros, al posicionarse como un intermediario confiable entre profesionales *freelance* y clientes. Pese a la existencia de obstáculos, tales como la adopción tecnológica y la competencia en precios, las oportunidades de expansión en los sectores de *freelancers* y micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) proporcionan un fundamento robusto para la expansión y sostenibilidad de la plataforma. La aplicación efectiva de las recomendaciones propuestas permitirá maximizar el impacto de la plataforma, consolidándola como una solución competitiva, confiable y alineada con la evolución del entorno digital.

Referencias

- BCE (Banco Central del Ecuador). 2024. “La economía ecuatoriana reportó una contracción de 2,2% en el segundo trimestre de 2024”. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-de-2-2-en-el-segundo-trimestre-de-2024>
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2023. “Transformación Digital en América Latina y el Caribe: Tendencias y Oportunidades”. <https://www.iadb.org/es>
- Brealey, A. Brealey. Myers, Stewart. C., y Allen, Franklin. 2020. *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- CCQ (Cámara de Comercio de Quito). 2024. “Análisis del Mercado Laboral en Ecuador. Julio 2024”. <https://online.ccq.ec/observatorio/Informe?GUI=13&PAG=1>
- Corporación Financiera Nacional (CFN). 2023. “Encuesta sobre las necesidades de financiamiento en las Mipymes”. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2023/11/ENCUESTA_MIPYMES_CFNEP_2023.pdf
- Damodaran, Aswath. 2015. *Applied Corporate Finance*. Wiley. 4th ed. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley y Sons.
- David, Fred R. 2013. *Conceptos de administración estratégica*. Traducido por: Verónica del Carmen Alba Ramírez y Erika Montserrat Jasso Hernán d’Borneville. México: Pearson Educación.
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). 2023. “Anuario de Estadísticas Económicas y Financieras del Ecuador”. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- International Monetary Fund (IMF). 2024. “Ecuador: Economic Outlook and Recommendations”. Washington, D.C.: IMF. <https://www.imf.org/en/Countries/ECU>
- Garrison, Ray. H., Noreen, Eric. W., y Brewer, Peter. C. 2018. *Contabilidad administrativa*. 15va ed. México D.F.: McGraw-Hill Education
- Gordon, Myron J., y Eli Shapiro. 1956. “Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit”. *Management Science* 3(1): 102–110.
- MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información). 2023. “Informe de Crecimiento en Soluciones Digitales en Empresas Ecuatorianas”. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec>
- MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información). 2023. “Informe Anual de Conectividad Móvil en Ecuador”. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec>
- OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2023. *Digital Economy Report: Barriers and Opportunities*. París: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/digital/>
- Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco, y Horacio Roura. 2005. *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Osterwalder, Alexander, e Yves Pigneur. 2021. *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Traducido por Lara Vázquez. Barcelona: Centro Libros PAPF.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- PWC (PricewaterhouseCoopers). 2024. “Economía digital, sus efectos tributarios”. <https://www.pwc.ec/es/entrevistas-de-temas-de-interes/Economia-digital-sus-efectos-tributarios.html>

- PWC (PricewaterhouseCoopers). 2023. *Tendencias globales en servicios contables y financieros*. Londres: PwC Global. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services.html>
- Ross, Stephen. A., Westerfield, Randolph. W., & Jordan, Bradford. D. 2021. *Fundamentals of Corporate Finance*. 13th ed. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2023. *Estudio del Mercado de Aplicaciones Contables en Ecuador*. Quito: Superintendencia de Compañías.
- SRI (Servicio de Rentas Internas). 2023. “Informe sobre Facturación Electrónica en Ecuador”. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/facturacion-electronica>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2024. *Informe de Regulaciones Fiscales y Normativas Financieras*. Quito: Superintendencia de Compañías.

Anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores internos: Fortalezas y Debilidades

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS: Fortalezas y Debilidades			
Factores Internos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Enfoque especializado para MIPYMES y freelancers	0.15	4	0.60
Segmentación clara y definida	0.10	4	0.40
Innovación tecnológica y uso de herramientas avanzadas	0.15	4	0.60
Adaptabilidad a normativas fiscales locales	0.10	3	0.30
Sistema de calificación dual (clientes y freelancers)	0.10	3	0.30
Flexibilidad de uso desde cualquier lugar	0.10	3	0.30
Impacto económico en la formalización del mercado freelance	0.10	4	0.40
Debilidades			
Baja adopción inicial y resistencia cultural	0.10	2	0.20
Competencia consolidada en el mercado	0.10	2	0.20
Infraestructura costosa y altos costos de mantenimiento	0.10	2	0.20
Falta de historial y reputación	0.10	2	0.20
Necesidad de capacitación de usuarios	0.10	3	0.30
Dependencia tecnológica (vulnerabilidad ante fallos)	0.10	2	0.20
Total	1.00		3.80

Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos: Amenazas y Oportunidades

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS: Amenazas y Oportunidades			
Actores Externos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Crecimiento del mercado digital	0.15	4	0.60
Impulso gubernamental hacia la digitalización empresarial	0.15	3	0.45
Incremento de la necesidad de cumplir regulaciones fiscales	0.10	4	0.40
Incremento de freelancers y trabajo independiente	0.10	3	0.30
Expansión regional en América Latina	0.10	4	0.40
Colaboraciones estratégicas con entidades financieras y educativas	0.10	3	0.30
Marketing digital y uso de redes sociales	0.10	3	0.30
Ampliación de servicios dentro de la app	0.10	3	0.30
Amenazas			
Desafíos económicos y desaceleración económica	0.15	2	0.30
Cambios regulatorios impredecibles	0.10	2	0.20
Riesgos de ciberseguridad	0.10	2	0.20
Competencia en precio y soluciones de bajo costo	0.10	3	0.30
Desconfianza en servicios digitales	0.10	2	0.20
Limitada adopción en sectores rurales	0.10	2	0.20
Recesión del mercado	0.10	2	0.20
Total	1.00		4.65

Anexo 3. Matriz FODA para la determinación de objetivos estratégicos y formulación de estrategias

Matriz FODA para la Determinación de Objetivos Estratégicos y Formulación de Estrategias

FACTORES CLAVE	FORTALEZAS CLAVE				DEBILIDADES CLAVE					
	F1	Enfoque especializado: plataforma diseñada exclusivamente para servicios contables, financieros y de auditoría en Ecuador.			D1	Baja adopción inicial: resistencia cultural hacia nuevas tecnologías en el ámbito financiero.				
	F2	Segmentación clara: dirigida a MIPYMES y freelancers, actores clave en el mercado ecuatoriano.			D2	Competencia establecida: presencia de empresas con soluciones contables ya consolidadas.				
	F3	Innovación tecnológica: uso de herramientas digitales avanzadas como dashboards interactivos y reportes personalizados.			D3	Infraestructura costosa: altos costos de mantenimiento y actualización tecnológica, que afectan la rentabilidad inicial.				
	F4	Adaptabilidad local: respuesta a normativas fiscales locales, incluyendo facturación electrónica y cumplimiento tributario.			D4	Falta de historial: limitada reputación inicial que puede afectar la captación de usuarios.				
	F5	Sistema de calificación dual: genera confianza al evaluar tanto a clientes como a freelancers.			D5	Capacitación de usuarios: necesidad de educar tanto a freelancers como a clientes en el uso efectivo de la plataforma.				
	F6	Flexibilidad de uso: servicios accesibles desde cualquier lugar gracias a la conectividad móvil.			D6	Dependencia tecnológica: posible vulnerabilidad ante fallos técnicos, ciberseguridad o interrupciones en el servicio.				
	F7	Impacto económico: promueve la formalización y profesionalización del mercado laboral freelance en Ecuador.								
OPORTUNIDADES CLAVE		FORTALEZAS - OPORTUNIDADES				DEBILIDADES - OPORTUNIDADES				
	Fn-On	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		Dn-On	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS	
O1	Crecimiento del mercado digital.									
O2	Transformación digital: impulso gubernamental hacia la digitalización empresarial en Ecuador.	F1-O7	Posicionar la plataforma como la herramienta líder en Ecuador, que conecta de manera eficiente a los profesionales contables con los clientes.	Desarrollar una campaña integral de marketing digital para promover la plataforma como una solución innovadora, destacando su especialización en servicios contables y financieros y su adaptabilidad a las normativas locales.		D5-O2	Ofrecer formación continua para los usuarios con el objetivo de mejorar la adopción y el uso eficaz de la plataforma.	Establecer una plataforma de formación online que incluya cursos, tutoriales y material de apoyo, además de ofrecer soporte técnico continuo para resolver dudas de los usuarios.		
O3	Regulaciones fiscales: incremento en la necesidad de cumplir normativas tributarias complejas.	F4-O3	Establecer a la plataforma como la opción más innovadora y flexible para la gestión de los servicios contables, adaptada a las necesidades de cumplimiento fiscal.	Desarrollar funcionalidades avanzadas dentro de la plataforma que permitan una integración fácil con sistemas fiscales locales, como la facturación electrónica y reportes de impuestos, lo que garantice el cumplimiento normativo en tiempo real.		D6-O3	Reducir la dependencia tecnológica mediante una infraestructura robusta que garantice la continuidad del servicio.	Invertir en tecnologías de alta disponibilidad y crear un plan de contingencia ante posibles fallos técnicos, además de contratar expertos en ciberseguridad para garantizar la protección de los datos.		
O4	Incremento de freelancers: crecimiento del trabajo independiente y remoto en el país.	F2-O4	Expandir la oferta de servicios dentro de la plataforma para satisfacer las necesidades digitales de MIPYMES y freelancers.	Establecer alianzas estratégicas con entidades educativas y profesionales del sector financiero, con el objetivo de educar y atraer a más usuarios hacia la plataforma mediante formaciones, cursos y certificaciones que avalen el uso de la app en el ámbito contable y financiero.		D4-O4	Construir una sólida reputación de confianza a través de testimonios y recomendaciones de usuarios satisfechos.	Iniciar una campaña de testimonio de usuarios destacando casos de éxito que validen la efectividad y beneficios de la plataforma, además de asociarse con influencers y expertos del sector.		
O5	Expansión regional: potencial de escalabilidad regional en mercados similares de América Latina.		Establecer a la plataforma como la opción más innovadora y flexible para la gestión de los servicios contables, adaptada a las necesidades de cumplimiento fiscal.	Desarrollar funcionalidades avanzadas dentro de la plataforma que permitan una integración fácil con sistemas fiscales locales, como la facturación electrónica y reportes de impuestos, lo que garantice el cumplimiento normativo en tiempo real.		D3-O5	Optimizar la infraestructura tecnológica para garantizar una escalabilidad eficiente y rentable.	Iniciar una fase de optimización de costos para reducir el mantenimiento y la infraestructura tecnológica, a través de la automatización de procesos y el uso de tecnologías emergentes.		
O6	Colaboraciones estratégicas: alianzas con entidades financieras y educativas para ampliar la oferta de servicios.					D2-O6	Atraer a nuevos usuarios que actualmente utilizan soluciones tradicionales mediante un enfoque educativo y promocional.	Crear campañas de marketing comparativo que muestren los beneficios de usar la plataforma frente a las soluciones tradicionales, destacando su simplicidad y eficiencia.		
O7	Marketing digital: Aprovechamiento de redes sociales y estrategias de influencia para captar nuevos usuarios.	F1-O7	Posicionar la plataforma como la herramienta líder en Ecuador, que conecta de manera eficiente a los profesionales contables con los clientes.	Desarrollar una campaña integral de marketing digital para promover la plataforma como una solución innovadora, destacando su especialización en servicios contables y financieros y su adaptabilidad a las normativas locales.		D1-O7	Superar la resistencia cultural hacia las nuevas tecnologías mediante programas educativos y promocionales.	Desarrollar una estrategia educativa dirigida a freelancers y MIPYMES para capacitar a los usuarios sobre las ventajas y el uso de la plataforma, incluyendo tutoriales, videos explicativos y webinars.		
AMENAZAS CLAVE		FORTALEZAS - AMENAZAS				DEBILIDADES - AMENAZAS				
	Fn-An	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		Dn-An	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS	
A1	Desafíos económicos: inflación y desaceleración económica que reducen la inversión en servicios digitales.									
A2	Cambios regulatorios: modificaciones impredecibles en normativas fiscales que impacten las operaciones.									
A3	Riesgos de ciberseguridad: amenazas crecientes al manejo de datos financieros sensibles.	F3-A3	Mitigar los riesgos de ciberseguridad mediante la implementación de medidas de protección de datos y la actualización constante de las plataformas tecnológicas.	Implementar medidas de seguridad de vanguardia para proteger los datos sensibles de los usuarios y realizar auditorías periódicas de seguridad.		D6-A3	Fortalecer la infraestructura tecnológica y reducir los riesgos asociados a la dependencia tecnológica mediante medidas de redundancia y soporte técnico continuado.	Reforzar el sistema de soporte técnico y actualizaciones constantes para mantener la plataforma segura y funcional, minimizando los riesgos asociados a fallos tecnológicos.		
A4	Competencia en precio: actores establecidos con soluciones de bajo costo o gratuitas.	F4-A4	Fortalecer la competitividad frente a la competencia en precio a través de un enfoque de diferenciación basada en la calidad de los servicios y el cumplimiento de normativas fiscales.	Fortalecer las campañas de marketing que resalten los beneficios de calidad y cumplimiento normativo, a fin de diferenciar la plataforma frente a la competencia de bajo costo.		D2-A4	Reducir la vulnerabilidad ante la competencia consolidada mediante la mejora continua de la oferta de servicios y la diferenciación de la plataforma.	Generar programas de fidelización y crear una comunidad de usuarios para reducir el impacto de la competencia establecida.		
A5	Desconfianza en servicios digitales: cultura de escepticismo hacia transacciones online en ciertos segmentos del mercado.					D4-A5	Generar confianza en la plataforma y mitigar la desconfianza digital mediante estrategias de comunicación y pruebas de seguridad.	Implementar procesos de verificación rigurosa y transparentes que garanticen la seguridad y confianza en la plataforma, a través de pruebas externas y testimonios verificables.		
A6	Falta de adopción masiva: limitaciones en la penetración tecnológica en sectores rurales o menos digitalizados.									
A7	Recesión del mercado: reducción en el número de proyectos ofertados por clientes debido a crisis económicas.	F7-A7	Reforzar la presencia de la plataforma frente a los riesgos económicos mediante una estrategia de consolidación de clientes y la optimización de costos operativos.	Desarrollar medidas de optimización de costos operativos y aumentar la retención de clientes mediante promociones y beneficios exclusivos para usuarios frecuentes.						

Anexo 4. Encuesta aplicada

ENCUESTA SOBRE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR PARA UNA PLATAFORMA DIGITAL DE SERVICIOS CONTABLES, FINANCIEROS Y DE AUDITORÍA

Tu opinión es esencial para ayudarnos a crear una plataforma adaptada a tus necesidades. Por favor, responde sinceramente a las siguientes preguntas.

Sección 1: Información Demográfica

1. Género

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

2. Rango de edad

- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

3. ¿Qué tipo de usuario mejor lo describe?

- Individuo que necesita servicios financieros personales
- Propietario de una pequeña o mediana empresa (PYME)
- Representante de una empresa grande
- Autónomo o freelance
- Otro (especifique): _____

4. Tamaño de la empresa (si aplica)

- Microempresa (1-10 empleados)
 - Pequeña empresa (11-50 empleados)
 - Mediana empresa (51-250 empleados)
 - Gran empresa (más de 250 empleados)
-

Sección 2: Propuesta de Valor y Necesidades

1. ¿Qué servicios financieros y contables considera más importantes para su actividad profesional? (Valore la importancia en una escala de 1 a 5, donde 1 es "nada importante" y 5 es "muy importante").
 - Contabilidad general
 - Auditoría financiera
 - Planificación fiscal
 - Consultoría en inversiones
 - Otro: _____
2. ¿Qué aspectos le parecen más valiosos en una plataforma digital de servicios contables y financieros? (Valore en una escala de 1 a 5, donde 1 es "poco importante" y 5 es "muy importante").
 - Acceso a profesionales verificados y especializados
 - Comparación de precios entre proveedores
 - Evaluaciones y recomendaciones de otros usuarios
 - Transparencia en precios y tarifas
 - Rapidez en la respuesta de los profesionales
3. ¿Cuál es su principal necesidad al contratar servicios contables o financieros? (Seleccione hasta 3)
 - Cumplimiento de obligaciones fiscales
 - Optimización de impuestos
 - Crecimiento y expansión empresarial
 - Asesoría en inversiones

Sección 3: Canales y Relación con el Cliente

1. ¿Cómo preferiría acceder a esta plataforma?
 - Aplicación móvil
 - Sitio web
 - Ambos
 - Redes sociales
2. ¿Dónde suele buscar información sobre servicios financieros y contables actualmente?

- Reseñas en línea
 - Redes sociales
 - Recomendaciones personales
 - Plataformas de servicios
 - Otro (especifique): _____
3. ¿Qué nivel de interacción prefiere con los profesionales? (Seleccione hasta 2)
- Comunicación constante y actualizaciones frecuentes
 - Contacto solo para consultas puntuales
 - Reuniones periódicas para revisión y planificación
 - Consultas solo en caso de emergencia
-

Sección 4: Fuentes de Ingresos y Recursos Clave

1. ¿Qué modalidad de pago le parece más conveniente para contratar servicios en una plataforma digital?
- Pago único por cada servicio contratado
 - Suscripción mensual o anual con beneficios adicionales
 - Pago por horas de consultoría
2. Si la plataforma cumple con sus expectativas, ¿estaría dispuesto/a a pagar por servicios premium, como acceso prioritario o asesoría personalizada?
- Sí, pagaría por servicios premium
 - Depende del costo adicional
 - No, prefiero los servicios básicos
3. ¿Qué factores aumentarían su confianza en una nueva plataforma de servicios financieros y contables? (Seleccione hasta 3).
- Certificaciones verificadas de los profesionales
 - Asociación con instituciones reconocidas
 - Seguridad en el manejo de datos
 - Testimonios y valoraciones de clientes
 - Recomendaciones de colegas o conocidos
-

Sección 5: Retroalimentación y Sugerencias

1. ¿Hay algún comentario o sugerencia adicional que le gustaría compartir sobre lo que esperaría de una plataforma de servicios contables, financieros y de auditoría?

(Respuesta abierta)