



Innova Intelligence

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Jocsán Rodríguez
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

Panamá, Julio 2022

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria	6
2.1.1 Estudio del Macroentorno – Análisis PESTEL	7
2.1.2 Estudio del Microentorno – Análisis Porter	10
2.2 Competidores	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	15
3.1 Modelo de negocios	17
3.2 Descripción de la empresa	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	24
3.4 RSE y sustentabilidad	25
IV. Plan de Marketing	26
4.1 Objetivos de marketing	26
4.2 Estrategia de segmentación	26
4.3 Estrategia de producto/servicio	27
4.4 Estrategia de Precio	28
4.5 Estrategia de Distribución	29
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	31
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	32
V. Plan de Operaciones	33
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	33
5.2. Flujo de operaciones	34
5.3. Plan de desarrollo e implementación	34
5.4. Dotación	34
VI. Equipo del proyecto	34
6.1. Equipo gestor	34
6.2. Estructura organizacional	35
6.3. Incentivos y compensaciones	35
VII. Plan Financiero	35
7.1 Supuestos	35

7.2 Estimación de Ingresos	35
7.3 Estimación de Inversiones, Costos y Gastos	36
7.4 Estado de Resultados Proyectado	36
7.5 Balance Proyectado	36
7.6 Flujo de Caja Proyectado	36
7.7 Evaluación Financiera del Proyecto	36
VIII. Riesgos críticos	37
IX. Propuesta Inversionista	37
X. Conclusiones	38
Bibliografía y fuentes	38
Anexos	41

Resumen Ejecutivo

La oportunidad de negocio que se presenta está basada en la creación y puesta en marcha de la empresa Innova Intelligence, la cual tiene como objetivo ofrecer servicios de inteligencia de negocios y analítica de datos empleando tecnologías como la inteligencia artificial, big data y la nube computacional al sector financiero y bancario en Panamá.

En la actualidad, cada día se crean trillones de bytes de datos, este crecimiento exponencial de los datos y el surgimiento de las tecnologías que conforman la Industria 4.0 están revolucionando tanto las formas de operar de los negocios, como las expectativas de los clientes, los cuales cada vez son más exigentes, tienen mayor conocimiento y buscan un mejor servicio. Entre las tecnologías de la Industria 4.0 se encuentran la analítica de datos, la inteligencia de negocios, la nube computacional, la inteligencia artificial y big data, las cuales en conjunto pueden apoyar a las empresas a tener una estrategia y toma de decisiones de negocio basadas en la información y no únicamente en la intuición o experiencia de los líderes, estas tecnologías ayudan a las empresas a conocer mejor a su cliente y brindarles un servicio personalizado, permitiendo aumentar sus ingresos.

La banca es una industria que no escapa de esta tendencia, este sector ha tenido muchos retos en la actualidad con toda la situación de pandemia, la cual ha afectado sus ingresos, en adición, a raíz de la transformación digital han surgido competidores no tradicionales como lo son las BigTech y las FinTech, aumentando la competencia en la industria. Para la banca se ha vuelto de vital importancia innovar, aumentar las ventas, conocer mejor a sus clientes aumentando su lealtad, disminuyendo el abandono y reducir sus costos operativos, para alcanzar estos objetivos, los bancos y financieras requieren emplear tecnologías de la Industria 4.0 que les permitan obtener un mejor provecho de sus datos, sin embargo, la gran mayoría de estas empresas no cuentan con la infraestructura tecnológica y personal con experiencia, conocimientos y tiempo que se dedique a llevar a cabo estos proyectos, por estas razones necesitan de un aliado estratégico como Innova Intelligence, que les ayude a alcanzar sus objetivos. El mercado de la Inteligencia de Negocios y la Analítica de Datos en específico para la industria financiera y bancaria de Panamá estará valorado en 105.53 millones para el año 2030, esta cantidad corresponde a los 84 bancos y 192 financieras existentes en el país.

La puesta en marcha de Innova Intelligence requiere una inversión total de \$630,586. Este proyecto le ofrece al inversionista un periodo de recuperación de 4.77 años, un VAN de \$2.2 millones y un TIR del 55% siendo un proyecto totalmente viable y atractivo, en donde las utilidades netas superan los \$1.4 millones en el año 7 de operación de la empresa.

I. Oportunidad de Negocio

La situación de Pandemia que se ha vivido en los últimos años ha disminuido los ingresos y utilidades de la mayoría de las empresas mundialmente, por lo cual hay una necesidad generalizada de atraer

nuevos clientes, aumentar las ventas y reducir los costos operativos, buscando ser más eficientes en el empleo de los recursos y encontrar nuevos productos o servicios que permitan a las empresas mantenerse competitivas. Otro factor con el cual las empresas han tenido que convivir en los últimos años y que se ha apalancado con la aparición de la pandemia es el empleo de la tecnología en los negocios en donde gracias a la utilización de esta, las empresas de hoy en día cuentan con una gran cantidad de datos que en muchas ocasiones no se convierten en información o conocimiento para ellas. Adicionalmente gracias a la tecnología las empresas viven bajo una competencia cada vez mayor, ya que sus clientes se encuentran más instruidos por la gran cantidad de información que se puede encontrar, lo cual los convierte en cada vez más exigentes y en busca de servicios innovadores y personalizados, el sector financiero y bancario no escapa de esta realidad, en el reporte mostrado por Capgemini Consulting [Reporte N°6] se menciona que solamente el 37% de los clientes piensan que los bancos entienden sus necesidades y que solamente el 43% de los clientes piensan que los productos ofrecidos por las instituciones bancarias encajan con todas sus necesidades, en otro reporte presentado por IBM [Reporte N°12] se muestra que solamente el 35% de los bancos proporcionan una excelente experiencia al cliente. En otro reporte presentado por McKinsey [Reporte N°4] se muestra que los bancos que cuentan con una excelente experiencia al cliente aumentan un 84% más rápido sus depósitos y además menciona que un cliente satisfecho suele generar 2.4 veces más ingresos que un cliente neutral.

Los consumidores han cambiado su comportamiento y las compañías tienen la necesidad de adaptarse a las nuevas realidades que aparecen a raíz del mundo digital. En el reporte de McKinsey [Reporte N°4] se menciona que durante los primeros meses de la pandemia el uso de los canales en línea y la banca móvil tuvo un incremento estimado de entre un 20% a 50%. La transformación digital también ha ocasionado la creación de empresas no tradicionales en el sector financiero como es el caso de las Fintech y las Bigtech. Otros de los factores que han ocasionado el surgimiento de estas nuevas empresas son la gran cantidad de dispositivos móviles, altas tasas de población desatendida y/o excluida del sistema financiero formal, además de limitaciones o ineficiencias en las ofertas de los bancos o financieras tradicionales. Es por esto que las instituciones financieras y bancarias requieren del apoyo de tecnologías y técnicas de la Industria 4.0 que les permitan mejorar sus operaciones y tomar mejores de decisiones de negocios en menores tiempos, según datos mostrados por la compañía Capgemini Consulting [Reporte N°6] una investigación mostró que los bancos que aplican análisis de datos a sus clientes logran obtener una ventaja del 4% en la participación de mercado sobre aquellos bancos que no lo realizan, esto se acentúa aún más para los bancos que utilizan el análisis de datos para entender la pérdida de clientes donde se alcanza el 12% de ventaja en la participación de mercado, lo que indica que los bancos pueden obtener un gran

valor de la data de los clientes. El sector financiero y bancario es uno de los sectores que mayor cantidad de data genera y es almacenada, como se puede ver en el [Anexo N°9] en donde este sector fue ubicado en el tercer puesto en un estudio realizado por la consultora McKinsey. Pero esto no quiere decir que, al contar con gran cantidad de datos, estos sean utilizados de la mejor manera, según Forrester entre el 60% y 73% de los datos empresariales no se utilizan para el análisis. El bajo nivel de adopción de estas tecnologías con la que cuentan las instituciones se presenta como otra de las oportunidades para la creación de Innova Intelligence, un reporte presentado por IBM [Reporte N°12] muestra que solamente el 28% de los ejecutivos está familiarizado con la inteligencia de negocios y la analítica de datos y apenas un 17% piensa que sus organizaciones se encuentran listas para utilizar estas tecnologías, en otro reporte realizado por la consultora Capgemini Consulting [Reporte N°6] se menciona que solamente el 37% de los bancos cuenta con experiencia en implementaciones de inteligencia de negocios y analítica de datos, en donde la gran mayoría se encuentra enfocada en pilotos o realizando experimentos. La gran cantidad de datos con la que cuentan las instituciones del sector adicionado a la gran competencia de las instituciones no tradicionales como las que han aparecido a raíz de la transformación digital hacen que la banca se convierta en un potencial usuario de la inteligencia de negocios y la analítica de datos.

Todo lo planteado indica que el sector financiero y bancario representa una gran oportunidad para esta propuesta de negocio, en la cual la empresa Innova Intelligence brindará soluciones y servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos para suplir una solución a las necesidades en el sector, en donde se ayudará a los bancos y financieras a preparar una infraestructura que les permita realizar un manejo adecuado de sus datos para poder recolectar información y obtener conocimientos a partir de ellos, permitiéndoles aumentar, retener y fidelizar a sus clientes, crear nuevos productos y servicios, tomar mejores decisiones de negocio y poder enfocar estrategias de negocios basadas en los datos que han recolectado a través del tiempo, lo que se convertirá en mayores ingresos para ellos.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La empresa Innova Intelligence formará parte de la industria de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, la cual ha presentado un crecimiento constante a lo largo de los últimos años. En un estudio realizado por la compañía investigadora Markets and Markets en el año 2015 [Página Web N°1] el mercado global de la Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos para el año 2014 estaba valorado en \$40.81 Billones y se pronosticaba que tuviera un crecimiento del 10.3% para el año 2019, en

donde quedaría valorado alrededor de \$66.72 Billones. En otro estudio más reciente, realizado en el año 2020 por la compañía investigadora Mordor Intelligence [Página Web N°2] confirma esta estimación ya que se puede apreciar que el mercado global de la Inteligencia y Analítica de Datos para el año 2020 estaba evaluada en \$67.92 Billones. Según Mordor Intelligence la tasa de crecimiento global de la industria estará alrededor del 7.3% con lo cual en el año 2026 estaría valorada en \$103.65 Billones.

Esta industria ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los años gracias a la aparición de la industria 4.0 o la llamada transformación digital, la cual ha llevado a las empresas a almacenar cantidades inimaginables de datos, los cuales seguirán creciendo de manera exponencial con el paso de los años. Según un artículo presentado por Deloitte [Reporte N°1] la cantidad de datos generados mundialmente en el año 2002 fue de 5 Terabytes, hoy en día esta misma cantidad de datos es generada cada dos días y según el reporte presentado por Mordor Intelligence [Página Web N°2] más del 80% de estos son no usados o subutilizados, en nuestro mundo actual contar con una gran cantidad de datos no es suficiente, las empresas requieren comprender e interpretar estos datos recolectados para poder sacar el mejor provecho y poder tomar decisiones empresariales adecuadas y a tiempo. Como se puede apreciar en los resultados de un estudio realizado por Dresner Advisory Group [Anexo N°1] en el año 2012 alrededor del 30% de las organizaciones encuestadas dijo que la Inteligencia de Negocios no era para nada importante. Los resultados obtenidos en el año 2019 para el mismo estudio mostraron datos muy diferentes en donde solamente un 13% indicó que no era para nada importante, demostrando como la Inteligencia de Negocios ha ido aumentando como un factor de suma importancia para las empresas.

En el estudio presentado por la investigadora Research and Markets [Página Web N°5] el mercado de esta industria en Latinoamérica estuvo evaluado en el año 2017 en \$2.9 Billones y se espera que para el año 2023 alcance los \$8.6 Billones representando un crecimiento del 19.2% durante el periodo del estudio, para Panamá país perteneciente a la región se estima que para este mismo año 2023 la Inteligencia de Negocios y Analítica de datos se encuentre evaluada en 110.22 Millones, lo que nos presenta buenos indicios para la región y el país en donde Innova Intelligence estará operando ya que está tasa de crecimiento de la región sobrepasa la tasa de crecimiento de la industria medida de manera global.

2.1.1 Estudio del Macroentorno – Análisis PESTEL

Factores Políticos: Como es común en los países de Latinoamérica y Panamá no es la excepción, la corrupción por parte de quienes gobiernan el país es uno de los problemas principales que hay que comenzar a combatir de forma directa, el crecimiento acelerado del país se ha basado mucho en algunas de las políticas adoptadas en el sector financiero y en la inversión extranjera, las cuales

se han reflejado de forma negativa en los últimos años y han hecho prever que para los próximos años este crecimiento se puede ver disminuido, la pérdida de confianza por parte de las empresas extranjeras con la revelación de los “Panamá Papers”, los problemas generados por la contratación de obras públicas con empresas como Odebrecht y la falta de transparencia en el manejo de los fondos otorgados para el manejo de la pandemia de covid-19, son algunos de los factores que revelan el nivel de corrupción que hay en el país y que perjudica en general a la credibilidad de los gobiernos. Ocupando la posición 105 a nivel mundial, en el estudio realizado cada año por Transparencia Internacional [Pagina Web N°6].

Factores Económicos: Panamá es uno de los pocos países de América que ha logrado un crecimiento importante durante las dos últimas décadas, esto se debe al aumento en algunos sectores de la economía, entre los que se encuentran el de servicios de agua, energía y gas, la construcción, los servicios financieros y el turismo, esto se ha visto reflejado en el PIB que había tenido un crecimiento importante y a un ritmo muy estable durante los años anteriores a la pandemia: 2018-3,6% y 2019 3.0% [Pagina Web N°9]. El año 2020 en donde la pandemia golpeó a la economía mundial, Panamá tuvo un decremento de su PIB en -17.9% [Pagina Web N°7], pero se espera que para este año 2022 Panamá cuente con un crecimiento pronosticado de su economía en un 7.8% según el Banco Mundial [Página Web N° 8] otorgando grandes oportunidades para la creación de nuevas empresas y la aparición de importantes proyectos. Otros de los índices importantes a tener en consideración para el factor país es el índice de competitividad en donde Panamá cayó varios puestos a partir del año 2014 en el cual ocupaba el puesto 40 hasta finalmente bajar a los puestos 64 y 66 en los años 2018 y 2019 [Página Web N° 9]. La pérdida de la competitividad en el país indica que durante los próximos años se deben buscar mecanismos o tecnologías para poder lograr mejorar este índice, por lo cual la utilización de la Inteligencia de Negocios y la analítica de datos se volverá crucial en los próximos años, brindándole a Innova Intelligence una gran oportunidad de aportar en el desarrollo económico del país, otro de los factores que benefician la creación de Innova Intelligence en Panamá es el gran porcentaje que representa el sector servicios en el país, cerca del 66% del PIB del país [Reporte N°3] por lo cual la empresa se encontrará compitiendo en un sector altamente desarrollado y sostenible.

Factores Sociales: Panamá se ha caracterizado por ser un país socialmente estable, desde la invasión de los Estados Unidos en el año 1989 para derrocar al régimen de Noriega, el país ha vivido días bastantes tranquilos, en donde se vive en democracia y no ha habido grandes manifestaciones por parte de la población. En cuanto al empleo se puede decir que la pandemia del Covid-19 ha creado grandes desafíos sociales ya que en los años anteriores se habían mantenido tasas de

desempleos bastante bajas y estables de alrededor del 5%, pero con la aparición de la pandemia estas tasas se han elevado a alrededor del 13% afectando en mayor medida a mujeres y jóvenes [Reporte N°3], comportamiento que se puede desencadenar en aumentos de los índices de desigualdad social. Otro aspecto social importante es la educación, según la Unicef Panamá tiene grandes retos en materia educativa en términos de acceso y calidad del aprendizaje, ya que a medida que aumenta el nivel educativo mayor es la tasa de no ingreso a la educación, esto representa un reto para empresas de un sector tan especializado como Innova Intelligence que requiere profesionales altamente capacitados.

Factores Tecnológicos: Para Panamá y la región a la que pertenece aún se cuentan con muchas limitantes para permitir aprovechar los beneficios ofrecidos por el empleo de las tecnologías a las organizaciones. En un artículo mostrado por el diario La estrella de Panamá se indica que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), a pesar del progreso en términos de conectividad, el desempeño en la transformación digital es moderado. La aplicación de la tecnología hará parte de las prioridades en Latinoamérica para el próximo año en industrias como la bancaria, la seguridad tecnológica y las Fintech; optimizando la inclusión financiera, la estrategia de negocio y la atención al cliente [Pagina Web N°14]. En este artículo se menciona que la utilización de la Inteligencia Artificial y el Machine Learning hará parte esencial de las empresas en los próximos años, ofreciéndole a Innova Intelligence la oportunidad de entrar en un mercado que estará en crecimiento y un país en donde se estará adoptando de una manera incremental las tecnologías ofrecidas por la empresa.

Factores Ecológicos: Panamá es un país que posee bajos niveles de contaminación ambiental y una baja tasa de gases de efecto invernadero, los puntos de mejora a tener en consideración en esta materia son relacionados a los niveles de consumo y la producción de desechos. Panamá genera cerca de 1,6 kg de basura por persona por día (MiAmbiente, 2019), 60% más que el promedio regional (PNUMA, 2018) y el 97% de los vertederos del país no tienen un control ambiental adecuado. Esto demuestra una gran oportunidad para instalar procesos de economía circular que disminuyan el consumo de recursos naturales y la producción de contaminación y desechos por unidad del PIB.

Factores Legales: Panamá es un país que en los últimos años ha desplegado leyes buscando primordialmente promover o incentivar la utilización de los medios electrónicos tanto en las instituciones públicas como en las empresas privadas, algunas de las leyes para tal fin que se pueden mencionar son: la ley 51 de 22 de julio de 2008 que se creó para la definición y regulación de documentos electrónicos, firmas electrónicas, prestación de servicios de almacenamiento

tecnológico de documentos, certificación de firmas y adopción de otras disposiciones para el desarrollo del comercio electrónico. En el año 2012 se creó la ley 83 de 9 de noviembre de 2012 para el uso y regulación de los medios electrónicos para los trámites gubernamentales y más recientemente se creó la ley 144 del 15 de abril de 2020 en donde se le da la acción prioritaria a la llamada Panamá Digital. Para Innova Intelligence es de suma importancia operar bajo los lineamientos legales que existan en el país en base a los temas tecnológicos y de datos ya que con esto se demuestra que la compañía es altamente responsable y cumple con todas las regulaciones.

2.1.2 Estudio del Microentorno – Análisis Porter

Amenaza de Nuevos Entrantes: como se ha podido ver en los análisis de la industria mostrados anteriormente, se cuenta con una industria atractiva gracias a los constantes avances tecnológicos y los requerimientos que presentan las empresas en sus diversas áreas de negocios, resulta totalmente atractivo para aquellos grupos de especialistas conocedores de las tecnologías que se motiven a crear un negocio y entrar a competir en esta industria. No tiene una gran complejidad entrar a este mercado, es relativamente simple reunirse y formar una nueva empresa, las barreras de entrada corresponden a contar con el conocimiento experto en los servicios que se ofrecerán, el capital de trabajo inicial y la capacidad de comenzar la operación de la nueva empresa. Sin embargo, es común ver que pequeñas empresas nacen, permanecen en el mercado por pequeños lapsos y desaparecen, siendo lo más difícil poder ganar proyectos y que organizaciones contraten los servicios. Adicionalmente a esto teniendo en cuenta que al estar en un mundo muy conectado y globalizado se puede tener la aparición de nuevos actores que lleguen de otros países y atiendan de manera remota a los clientes. Por estos motivos se considera que la intensidad de esta fuerza es media-alta.

Amenazas de Sustitutos: para esta industria el cambiar a otro tipo de productos o software de diferentes desarrolladores o proveedores es considerado que acarrea un costo muy elevado, en especial para las grandes corporaciones que han estandarizado sus sistemas con productos de marcas específicas. Un aumento en el costo se traduciría en un aumento en los precios y es posible que los clientes leales no aprueben o no puedan pagar los nuevos precios. Por esta razón, las empresas suelen permanecer con su sistema incluso después de haber descubierto una alternativa que ha demostrado ser más eficiente. Un cambio completo requeriría años de investigación y preparación previa, por estos motivos se considera que la intensidad de la fuerza es media-baja.

Poder de Negociación de los Clientes: En la industria existe una gran cantidad de herramientas para la Inteligencia de Negocios y la Analítica de Datos, los clientes en la actualidad podrían optar

por la contratación de personal interno y considerar crear su propio equipo de Inteligencia de Negocios y Analítica de datos, sin embargo necesitarían contar con el personal con la experiencia y conocimientos necesarios para llevar a cabo este tipo de proyectos, también está el hecho de que si un proveedor no satisface apropiadamente sus necesidades propulse a los clientes a buscar otro proveedor, pero teniendo en cuenta que hay pocos competidores en esta industria en el plano local de Panamá esto hace que el cliente pueda buscar opciones internacionales. Se puede gestionar el poder de negociación de los compradores aumentando y diversificando la base de clientes. Se puede hacer mediante la introducción de nuevos productos, la orientación a nuevos segmentos de mercado y la adopción de estrategias de diversificación de productos. Las estrategias de marketing y promoción también pueden ser útiles en este sentido, generar lealtad al incorporar la innovación y ofrecer una excelente experiencia al cliente puede aumentar los costos de cambio, lo que en última instancia reducirá su poder de negociación, por estos motivos se considera que la intensidad de la fuerza es media.

Poder de Negociación de los Proveedores: La industria de la inteligencia de negocios y la analítica de datos ha contado con un gran incremento de software por parte de empresas desarrolladoras proporcionando una gran cantidad de productos para brindar diferentes servicios y cubrir con las necesidades de las organizaciones. Aunque el mercado se encuentre liderado por grandes compañías como Microsoft, Tableau, IBM entre otras, hay una gran variedad de herramientas que se pueden utilizar en las empresas, dependiendo de las necesidades y casos de uso para cada una, ofreciendo una gran cantidad de proveedores. Vale la pena resaltar que las herramientas ofrecidas por estos proveedores líderes se sitúan muy por encima de otras y que tienden a utilizarse en mayor medida por la confiabilidad y el soporte que prestan, pero también se encuentran herramientas con costos menores ofrecidas por proveedores más pequeños, los cuales no tienen la misma capacidad de negociación. Las empresas prestadoras de servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos pueden fortalecer su posición frente a los proveedores al disminuir la dependencia de uno o varios proveedores, además de desarrollar relaciones contractuales a largo plazo con proveedores de diferentes regiones, esto no solo reduce su poder de negociación, sino que también permite mejorar la eficiencia de su cadena de suministro, es por estos motivos que se considera que la intensidad de la fuerza es media.

Rivalidad entre Competidores: en cuanto a la rivalidad de las empresas que prestan servicios de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos, se puede señalar que actualmente aún se cuenta con una amplia posibilidad para entregar este tipo de servicios a las empresas en Panamá. Para este mercado no se tiene presente un liderazgo marcado por alguna organización en particular. Como se

ha podido ver en los análisis de la industria mostrados anteriormente el mercado en Latinoamérica se encuentra dando sus primeros pasos a la utilización de este tipo de tecnologías y muchos de los requerimientos en esta área no están siendo atendidos, por lo cual se puede ver que este es un mercado que tiene mucho potencial por explotar lo que resulta en una rivalidad entre competidores baja.

En conclusión, la Industria de la Inteligencia de Negocios y la Analítica de Datos es una industria atractiva, que presenta un gran potencial de crecimiento tanto a nivel mundial como en Latinoamérica, atendiendo importantes necesidades para las empresas de hoy en día que requieren del uso de estas tecnologías para lograr sus objetivos de negocio, con pocos competidores especializados, un amplio mercado hacia el cual dirigirse y diversidad de proveedores. Adicionalmente, Panamá brinda un entorno propicio para la creación y puesta en marcha de empresas de tecnología orientadas a servicios, que apoyen a la innovación y transformación digital de las demás empresas como es el caso de Innova Intelligence.

2.2 Competidores

El mercado de Panamá para la Inteligencia de Negocios y la analítica de datos no presenta grandes actores dedicados a este mercado en el plano local, situación que también se presenta en el plano global tal como se puede apreciar en el reporte de la compañía investigadora Mordor Intelligence [Página Web N°2] en donde el mercado se encuentra muy fragmentado debido a la presencia de muchas pequeñas y medianas empresas que compiten entre sí y también con las grandes empresas. Las empresas que se han identificado que compiten directamente en el sector son empresas que llevan poco tiempo de vida y entran dentro del segmento Pymes, dentro de este grupo de empresas se pueden mencionar las siguientes: Ideati LogicStudio, Business Analytics Intelligence, Darien Technology, iThink Panama y Conectium, siendo iThink Panama la empresa que más tiempo lleva presente en el mercado con alrededor de los 10 años. El tener una competencia directa con poco tiempo de estar establecida le da la oportunidad a Innova Intelligence de poder alcanzar el posicionamiento planteado en el plan de marketing y lograr los objetivos de crecimiento y ventas esperados. Se debe tener en cuenta que nuestra investigación de la competencia también identificó que se encuentran empresas de otros sectores como lo son aquellas empresas que ofrecen transformación digital, implementaciones de proyectos de tecnologías y desarrollo de software, en donde gracias al desarrollo de los nuevos productos o tecnologías se ven tentadas a adicionar dentro de sus líneas de negocios nuevos servicios como lo son la Inteligencia de Negocios y la analítica de datos para lograr la diversificación necesaria que les permita seguir siendo competitivas, es por esta razón que muchas de las empresas recién creadas en la industria de la Inteligencia de Negocios y la

analítica de datos son adquiridas y absorbidas. Estas empresas dedicadas a los servicios de outsourcing e implementación de tecnologías llevan muchos más años de estar desempeñándose en el país y representan una competencia para Innova Intelligence de igual manera, algunas empresas de este tipo se pueden mencionar son: GBM, Solusoft, Sonda, Business IT, Grupo Babel, Stefanini Group. Adicionalmente es importante resaltar que al estar este sector totalmente ligado a la tecnología siempre se tendrá la incorporación de competidores del plano internacional que brindan estos tipos de servicios de manera remota sin estar presentes en el país e incluso también se tiene la aparición de personas que ofrezcan estos servicios en modalidad “freelancers”.

2.3 Clientes

Innova Intelligence es una empresa que se enfocará en brindar servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos en el sector bancario y financiero. Esta decisión fue tomada después de haber analizado múltiples fuentes de investigación de mercado, en el artículo mostrado por Select Hub [Página Web N°3] se menciona que la banca es el mayor consumidor de la Inteligencia de Negocios y la analítica de datos. Los clientes finales del sector financiero y bancario son cada vez más concedores y se encuentran constantemente en búsqueda de nuevos productos y servicios, así como también buscan un servicio personalizado que les entregue valor, además de la aparición de nuevas regulaciones, nuevos actores y nuevas formas de relacionamiento con los clientes. En el reporte Banking Analytics – The three minute guide mostrado por Deloitte [Reporte N° 8] se puede observar como la banca puede apoyarse en el uso de los datos para controlar la volatilidad de estos tiempos, los beneficios que puede obtener de implementar estas tecnologías y los diferentes factores a considerar, adicionalmente el reporte de Earnix – The role of Analytics in the new Banking age [Reporte N°7] muestra que se pronóstica que la competencia del sector bancario se intensifique durante los próximos años y presenta como la Analítica de Datos jugará un papel clave para obtener ventajas competitivas en el sector a través de sus diferentes casos de uso.

Las instituciones financieras a pesar de tener una gran cantidad de datos recolectados y almacenados, les falta madurar el uso de sus datos mejorando su disponibilidad y capacidades analíticas que permitan el utilizar estos datos como un activo del negocio para mejorar la experiencia del cliente y soportar las decisiones del negocio. En el artículo de Microsoft elaborado por Jim Marous [Página Web N°11] se menciona los niveles de madurez que tienen las empresas del sector bancario y financiero, en donde se observa que mayoría de las instituciones financieras no se clasificaron muy alto con respecto a la madurez de los datos, si bien la mayoría de las organizaciones parecían sentirse cómodas con la cantidad de datos y la capacidad de almacenarlos, el nivel de madurez se desplomó para otros componentes de los datos, principalmente: la accesibilidad, la calidad, implementación de conocimientos internos y capacidad analítica. Lo que indica el gran potencial de

mejora que se tiene en el sector y la gran oportunidad para empresas como Innova Intelligence de desplegar acciones que permitan el mejoramiento del empleo de los datos con los que cuentan los bancos y financieras.

Entre los mayores obstáculos que tienen las instituciones financieras para madurar la utilización de sus datos se encuentran la dificultad para extraer los datos de las plataformas, no cuentan con personal con las habilidades requeridas o con la disponibilidad de tiempo para enfocarse en estos proyectos y la falta de una visión unificada de la organización.

Además de ser un mercado atractivo por la cantidad de datos que poseen, el sector financiero y bancario es un sector que presenta grandes cantidades de ingresos, en un estudio realizado por la consultora McKinsey [Anexo N°4], los ingresos del sector bancario en Latinoamérica estaban calculados en \$418 Billones para el año 2017, para el año 2022 el estudio indica que la banca estaría evaluada en \$675 Billones gracias a un crecimiento anual del 10%. Estos números indican que el sector presenta un crecimiento de sus ingresos, lo que hace muy atractivas estas entidades al momento de definir al cliente objetivo. El sector bancario es de gran importancia para Panamá según datos del PNUD el 75% del PIB de Panamá está representado por los sectores financieros, turísticos y logísticos [Página Web N°12]. Un estudio mostrado por la Superintendencia de Bancos de Panamá [Reporte N°10] muestra que el sector financiero fue el sector que menos disminución del PIB tuvo como resultado de la pandemia (-1.8%), este dato es de gran valor ya que demuestra como este sector incluso después de haber sufrido todas las consecuencias económicas globales y locales que aparecieron con la pandemia se vio golpeada muy poco lo que le permite a Innova Intelligence concentrarse en un sector muy estable, en donde según datos de la Superintendencia de Bancos los indicadores de solidez financiera se mantienen cercanos al doble de los exigido por la legislación, lo que confirma la gran solidez con la que cuenta el sistema bancario de Panamá.

Es importante tener en cuenta que los usuarios finales de nuestros servicios se encuentran dentro de las distintas divisiones de los bancos y financieras como lo son: Banca Comercial, Banca Empresarial, Banca de Inversión, Banca Personal, Préstamos, Riesgos, Servicio al Cliente, Marketing, Productos, Tecnología y Operaciones. En donde con los datos que se tienen en cada una de estas áreas se podrán ejecutar procesos de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos que otorguen acciones que permitan obtener mejores resultados, crear nuevos productos y servicios, conocer mejor a sus clientes, ser más eficientes, reducir los costos, aumentar la cartera de clientes y el consumo de los productos y servicios ofertados. Por lo general las empresas del sector bancario y financiero buscan utilizar productos de tecnología de fabricantes reconocidos por su calidad, servicio y que les brinden confiabilidad, es por esto que los directores de estas empresas se encuentran informándose constantemente en los estudios y reportes que realizan firmas importantes como Gartner, IDC, PwC, Deloitte, McKinsey & Company, quienes publican información y brindan

conferencias sobre tendencias, mejores prácticas y también indican cuales son las marcas líderes en la industria respecto a los tipos de tecnologías, como lo sería la Analítica de Datos e Inteligencia de negocios en este caso, por esta razón las soluciones y servicios que brindará Innova Intelligence será utilizando marcas que sean reconocidas como líderes de la industria en estas áreas como lo son Microsoft, Amazon, IBM, Google y SAP.

El tamaño de mercado de la Inteligencia de Negocios y la Analítica de Datos en Latinoamérica está valorado en 29.35 billones para el año 2030 teniendo en cuenta una tasa de crecimiento para la industria de 19.2% anual desde el año 2017 según Research and Markets [Página Web N°5]. Este mercado en Panamá estaría valorado en 376.88 millones para este mismo año. Según un estudio de la investigadora Mordor Intelligence [Página Web N°2] la industria bancaria representa el 28% del consumo de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, con lo cual el mercado de la Inteligencia de Negocios y la Analítica de Datos en Panamá en específico para la industria financiera y bancaria estaría valorado en 105.53 millones para el año 2030, está cantidad corresponde a los 84 bancos y 192 financieras existentes en Panamá, según los datos de la Superintendencia de Bancos [Página Web N°13], Innova Intelligence estima lograr un 10% de participación en este mercado al año 7 de la operación de la empresa, lo que corresponde a 28 clientes del sector financiero y bancario, con lo cual el mercado objetivo estaría valorado en 10.55 millones.



Figura N°1. Mercado Objetivo de Innova Intelligence.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Innova Intelligence es una empresa dedicada a brindar Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos a clientes del sector financiero y bancario, con estas soluciones se ayudará a este sector a obtener valor a partir de sus datos, de manera que estos les ayuden a conocer mejor a su cliente, tomar mejores decisiones de negocio basadas en información, lograr la creación de servicios innovadores y personalizados, aumentar sus ventas, retener y fidelizar a sus clientes, reducir sus

costos operativos y poder cumplir con todas las legislaciones presentes y futuras de la industria además de poder combatir los fraudes y brindar mejor seguridad.

Como se ha mencionado la industria del sector financiero y bancario se encuentra en constante cambio y evolución, con una alta competencia, clientes cada vez más exigentes e informados, además que han sido un sector que fue muy impactado por la pandemia de COVID 19, por todas estas razones para las empresas del sector financiero y bancario será importante el contar con alianzas con empresas que les ayuden a utilizar estas nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos, el big data y la nube computacional, que les ayuden a mantenerse innovadores y competitivos.

Innova Intelligence busca ser ese aliado estratégico para las empresas de este sector, las soluciones están basadas en marcas reconocidas y líderes en cuanto a productos de inteligencia de negocios y analítica de datos como: Microsoft, Amazon, IBM, Google y SAP, las cuales son implementadas por personal capacitado y con experiencia en tecnología, soluciones de inteligencia de negocio y analítica de datos, así como experiencia y conocimiento en la industria financiera y bancaria, se escogerá la solución que mejor se adapte al negocio de los clientes y a los resultados esperados.

Entre los casos de uso que puede ofrecer Innova Intelligence al sector financiero y bancario están:

Segmentación de Clientes: Identificación de clientes con características o comportamientos similares, los cuales pueden ser agrupados, de forma que se pueda realizar acciones de Marketing más enfocadas y personalizadas.

Retención de Clientes, Disminución del Churn: Detectar comportamientos de clientes que pueden significar un posible Churn, de forma que se pueda tomar acciones para la retención de Clientes.

Disminución de riesgo: Mejorar las evaluaciones de riesgos de los aplicantes a créditos y detectar fraudes de forma anticipada.

Innovación de Productos: Identificar nuevas áreas de oportunidad para hacer crecer los negocios.

Recomendaciones de Productos: Analizar los comportamientos de compra de los clientes, de forma que se pueda recomendar productos en base a sus intereses y de una forma más personalizada.

Innova Intelligence entregará sus servicios por fases, en donde se ofrecerá una PoC (Proof of Concept) de los Servicios a los clientes sin costo, de manera que puedan visualizar los beneficios que podrían obtener antes de adquirir el Servicio. Las fases de la entrega de servicios están basadas en la metodología CRISP-DM (Cross-Industry Standard Process for Data Mining). El modelo CRISP-DM, es un estándar para la realización de proyectos de ciencia de datos, en donde el ciclo de vida

del proceso atraviesa 6 fases, siendo estas: Business Understanding, Data Understanding, Data Preparation, Modeling, Evaluation y Deployment. [Anexo N°5].

El cliente contará con servicio de soporte en donde se le brindará el mantenimiento de la solución, además podrá contar con Innova Intelligence para cualquier inquietud que pueda presentarse durante la utilización de las herramientas de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos.

La PoC es realizada antes de dar inicio al proyecto, para ella también se utiliza las fases de la Metodología CRISP-DM, pero con un caso de uso que haya sido escogido luego de una sesión con el equipo de Innova Intelligence y del Cliente. Este caso de uso debe ser de una complejidad que permita ser desarrollado en un tiempo máximo de 1 semana y se trabaja con una muestra de los datos. Una vez culminada la semana de trabajo se prepara un reporte con los resultados obtenidos y se presenta al Cliente. La realización de esta PoC no tiene costo, ni compromiso y es realizada para que los Clientes puedan probar los servicios, observar los beneficios que podrían obtener de una forma real y luego de esto tomar la decisión de si desean adquirir el servicio e iniciar con el proyecto. También se pide autorización al Cliente de utilizar la PoC como casos de ejemplo para el marketing de nuestra empresa, manteniendo siempre la confidencialidad de los datos.

Innova Intelligence cuenta con la capacidad para llevar a cabo este negocio, ya que contará con un equipo multidisciplinario no solo con experiencia en el área de tecnología, sino también con entendimiento de la industria financiera y bancaria, de manera que permita hablar con los clientes en términos de negocio y apoyarles para que puedan alcanzar sus objetivos y resultados esperados. Además, los servicios brindados se basan en Inteligencia de Negocio, Analítica de Datos e Inteligencia Artificial, tecnologías que están revolucionando las industrias, las cuales son tendencia en los mercados y se encuentran en crecimiento, tecnologías que actualmente son muy necesarias en el sector financiero y bancario. Estas soluciones son respaldadas por marcas y productos líderes en estas tecnologías.

Innova Intelligence es una empresa dedicada a Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos en el sector financiero y bancario, lo que permite ser más especializados que las empresas que se dedican a todo tipo de soluciones de tecnología, esto también permitirá dar una atención más personalizada y dedicada a los clientes.

3.1 Modelo de negocios

Para presentar nuestro Modelo de negocios, a continuación, explicaremos el Modelo Canvas de Innova Intelligence:

Segmento de Clientes: Innova Intelligence centrará sus esfuerzos en la captura de clientes del sector financiero y bancario de Panamá, un sector muy importante para la economía panameña. Los Bancos y Financieras tienen diferentes características en cuanto a la magnitud de sus operaciones, ingresos y necesidades. Por estas razones Innova Intelligence contará con Planes de servicios específicos para ellos en cuanto a cantidad de datos, casos de uso y precios.

Propuesta de Valor: La propuesta de Valor de Innova Intelligence es la siguiente:

- Se cuenta con un equipo de especialistas en la Industria Bancaria y Financiera, lo que nos permite entender el negocio de los clientes y poder apoyarles en cómo conseguir sus resultados de negocio esperados a través de Soluciones y Servicios de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos.
- Los clientes podrán probar los resultados que podrían obtener con nuestros servicios de una forma gratuita y sin compromiso a través de la realización de una Prueba de Concepto de 1 semana de duración con una muestra de los datos.
- Se ofrece Soluciones y Servicios con la mejor relación calidad-precio gracias a nuestro equipo de expertos en tecnología e industria bancaria y financiera, nuestras alianzas con Fabricantes líderes en soluciones de Analíticas de Datos e Inteligencia de Negocio y nuestro modelo de Planes de Servicios basados en la cantidad de datos y casos de uso solicitados ajustándonos a las necesidades y presupuesto de los clientes, donde pueden ir creciendo a medida que lo van necesitando.

Canales: Los Canales con los cuales Innova Intelligence llegará a sus clientes son a través de Página Web, en donde se detallará toda la información relevante de la empresa, quienes somos, las soluciones y servicios que se ofrecen y los contactos. Dentro de esta página Web, se contará con un Blog donde se hablará sobre temas de interés y nuevas tendencias para los clientes del sector financiero y bancario.

Por último, Innova Intelligence contará con presencia en redes sociales, para mantenerse conectados con sus clientes y compartirles información de valor, la red social que se utilizará es LinkedIn ya que es la red social donde más fácil se puede llegar a las empresas, al ser un negocio B2B. También se utilizará la red social para anunciar Webinars para atraer nuevos clientes, hablar sobre las soluciones, tendencias de la industria y de cómo Innova Intelligence puede apoyarles, así como también presentar casos de éxito que se puedan mostrar como referencia.

Los clientes también podrán contactar a Innova Intelligence por vía telefónica, para que puedan comunicarse directamente y de forma muy rápida en caso de necesitarlo. También es posible realizar reuniones con los clientes ya sea de forma remota (virtual) o física, como sea de su preferencia.

Relación con los clientes: Para el relacionamiento con los clientes, Innova Intelligence brindará una atención personalizada, es una empresa panameña que conoce el mercado panameño y la industria bancaria y financiera, se desea que los clientes vean a la empresa como cercana a ellos y no solo como sus proveedores de tecnología, sino como aliados estratégicos de su negocio.

Innova Intelligence cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales de gran experiencia que no solo conocen de tecnología, sino también de la industria bancaria y financiera, por lo que pueden ayudar y orientar a los clientes en cómo pueden lograr sus objetivos de negocio con soluciones de analítica de datos e inteligencia de negocios.

Innova Intelligence ofrece también servicios de soporte, de forma que no solo se tenga una relación con los clientes durante la venta sino también en la postventa, apoyándoles en la operación y el día a día de las soluciones, de forma que se pueda ofrecer un servicio que mejore continuamente y que les permita obtener el valor que están buscando.

Fuentes de Ingresos: Las Fuentes de Ingresos de Innova Intelligence serán el pago mensual que se recibirá de los clientes por el Servicio de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, una vez finalizadas todas las fases de la metodología CRIPS-DM y presentado los resultados obtenidos al Cliente. Este precio puede variar de acuerdo con la cantidad de datos y a la cantidad de casos de uso solicitados por el cliente.

Para esto, Innova Intelligence ofrecerá al cliente diferentes planes de servicios, donde puede empezar con el plan más pequeño e ir aumentando de plan en el tiempo según sus requerimientos. Con esto Innova Intelligence no solo aumentará sus ingresos con nuevos clientes, sino que también puede crecer en los servicios que presta a un cliente existente.

Actividades Claves: Las actividades claves para Innova Intelligence serán las siguientes:

- Ejecución de un Piloto con un cliente del sector de forma gratuita que será usado como referencia: Al ser una empresa nueva, es importante para Innova Intelligence ganar la confianza de los clientes, por esta razón una actividad clave que se realizará es la Ejecución de un Piloto de forma gratuita por un periodo de 6 meses en una financiera pequeña en Panamá, en donde a diferencia de la PoC se desarrollarán varios casos de uso con los datos disponibles del cliente, se realizarán reuniones previas para entender sus necesidades, objetivos, retos y en base a eso escoger la solución que más se adapte siguiendo las Fases de la metodología CRISP-DM, se firmará un acuerdo con esta financiera para una vez finalizado el piloto, permita utilizarlo como Caso de éxito a futuros potenciales clientes.

- Acciones de Marketing Digital para exponer resultados del Plan Piloto a potenciales clientes: Esto es importante para que Innova Intelligence pueda darse a conocer como empresa y ganar la confianza de los clientes, la idea es realizar Webinars que sean anunciados en la red social, también se enviarán invitaciones vía correo electrónico a potenciales Clientes, en este Webinar se hablará sobre las soluciones y servicios de Innova Intelligence, las tendencias de la industria, en cómo podemos apoyar al sector financiero y bancario, la propuesta de valor y se presentará el Caso de Éxito realizado en una Financiera en Panamá.
- Ejecución de PoC gratuitas de 1 semana de duración: Esto permitirá a los clientes que sin compromiso puedan ver resultados reales que podrían obtener con las soluciones y luego de esto decidir si adquirirían el servicio.
- Capacitación: Al ser una empresa de tecnología, la cual brinda soluciones y servicios especializados, la capacitación es una actividad clave, ya que la tecnología evoluciona constantemente y de forma muy rápida, por lo cual Innova Intelligence capacitará de forma periódica a su personal en cuanto a las últimas tendencias en soluciones de inteligencia de negocios y analítica de datos, de forma que el equipo se encuentre siempre actualizado y pueda apoyar de mejor manera a los clientes. También se dará acceso al equipo a recursos de Capacitación, como videos y documentos online.
- Gestión y manejo de cliente: Para Innova Intelligence es una actividad clave el gestionar la relación con los clientes, no solo durante las etapas de preventa y venta del servicio, sino también durante la postventa, estar en constante comunicación con los clientes y apoyarles a que puedan obtener el mayor valor del servicio contratado, por lo cual tienen a disposición los servicios de soporte. Para clientes con servicios contratados se realizará reuniones periódicamente ya sea de forma mensual o trimestral para hablar sobre el servicio, solicitudes e incidentes atendidos, recomendaciones y nuevas iniciativas.
- Servicio al cliente: El servicio al cliente es una actividad clave, ya que queremos que los clientes se sientan satisfechos con el servicio contratado. Se pondrá a disposición del cliente diferentes canales que pueden contactarnos ante alguna necesidad, a la vez que se cuenta con SLAs comprometidos para la atención de incidentes y solicitudes.

Recursos Claves: Los recursos claves para Innova Intelligence son su personal, el contar con personal con amplia experiencia y conocimiento en Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos y también con personal con conocimiento del sector bancario y financiero, de esta forma se asegura de brindar un servicio de calidad a los clientes y que sea implementado de acuerdo a las mejores prácticas de la industria. A la vez con el personal de Innova Intelligence, los clientes tendrán

a su disposición, profesionales que no solo le apoyen técnicamente con las tecnologías a implementar sino también entendiendo el punto de vista del negocio.

Otro recurso clave es la alianza con los Fabricantes de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, los clientes del sector bancario y financiero son por lo general muy exigentes y cuidadosos, desean que las soluciones que utilicen estén basadas en productos y marcas líderes y reconocidas, por esta razón es importante que Innova Intelligence pueda crear y mantener estas alianzas con los Fabricantes.

Socios Claves: Por lo general las empresas del sector bancario y financiero reconocen la importancia de la tecnología para la operación de sus empresas, para mantenerse innovadores y competitivos en un mundo tan cambiante, de clientes exigentes y alta competencia, por lo cual siempre buscan seguir las mejores prácticas de la industria, utilizar productos de tecnología de fabricantes reconocidos por su calidad, servicio y que les brinden confiabilidad

Es por esto que los socios claves de Innova Intelligence serían los Fabricantes de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos como Google, Amazon, Microsoft, IBM y SAP, como se mencionó anteriormente para Innova Intelligence será muy importante mantener alianzas con estos Fabricantes para poder vender sus soluciones, tener acceso a capacitación y el apoyo de los Fabricantes en las oportunidades de negocio.

Estructura de Costos: Los costos con los que contará Innova Intelligence para su operación son la Infraestructura de Nube y Licenciamiento para brindar las Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos a los clientes, los salarios del personal que trabajará en la empresa, las inversiones requeridas en cuanto a Marketing y Capacitación, ambas actividades claves para la empresa, las Herramientas de Colaboración como Office 365 y Microsoft Teams, planes de celular, pagos anuales de bonificaciones para los colaboradores, combustible y el alquiler de espacios de Coworking para la empresa, a fin de brindar un espacio para los colaboradores, incluyendo el acceso a sala de juntas en caso sea requerido.

En el Anexo N°6 se muestra el Lienzo Canvas de este Modelo de negocios.

3.2 Descripción de la empresa

A continuación, se presenta el Modelo de Cadena de Valor para la empresa Innova Intelligence, a fin de identificar y definir las actividades que son primarias para la empresa y las que son actividades de apoyo y como estas pueden crear valor y ventaja competitiva para Innova Intelligence. La cadena

de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor [Libro N°1].



Figura N°2. Elaboración Propia. Cadena de Valor de Innova Intelligence.

Actividades de Apoyo: se encuentran aquellas actividades que son requeridas para la operación de la empresa, y que dan soporte y apoyo a las actividades primarias, pero que no están directamente relacionadas con la entrega del Servicio de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos.

- Infraestructura de la empresa: Estas son las actividades de administración general de la empresa, contabilidad, finanzas y temas legales.
- Recursos Humanos: Actividades relacionadas con la gestión del recurso humano, como la búsqueda, selección y contratación del personal, gestión de la planilla y pago de salarios.
- Desarrollo Tecnológico: La tecnología no solo se utiliza para brindar el Servicio a los clientes, sino que es también requerida para soportar todas las actividades de la empresa. Son las actividades de Investigación y Desarrollo que buscan mejorar los servicios constantemente y también las actividades de tecnología requeridas para que el personal pueda trabajar y colaborar como equipo.
- Compras: Se refiere a las actividades relacionadas con las compras a los Proveedores, la relación con Proveedores y negociaciones de precios.

Actividades Primarias: En estas actividades se encuentran aquellas que están directamente relacionadas a la prestación y entrega de los Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos a los clientes.

- Implementación de Soluciones: Las actividades relacionadas con la implementación de las Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos en los clientes durante todas sus fases, hasta la entrega y presentación de resultados. También se encuentran las actividades relacionadas a la implementación de los PoC gratuitos.

- Operación: Actividades relacionadas con la operación y mantenimiento de las Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos para los clientes.
- Soporte: Actividades relacionadas al Soporte de las Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos implementadas en los clientes, son todas las actividades relacionadas a la atención y resolución de incidentes que puedan presentarse.
- Marketing y Ventas: Actividades relacionadas a la Venta de las Soluciones a clientes, las reuniones y presentaciones de propuestas, así como también las actividades de Marketing para dar a conocer la empresa, sus servicios y el caso de éxito del Plan Piloto, la presencia en redes sociales, promoción de Webinars y generación de demanda.
- Servicio al Cliente: Actividades relacionadas a la atención de los clientes, durante toda la etapa de postventa, buscando que se encuentren siempre satisfechos con el servicio, canales de contacto y comunicación, la recepción de solicitudes e incidentes y su escalamiento al área correspondiente.

Análisis VRIO

A continuación, se realiza el Análisis VRIO de Innova Intelligence, a fin de identificar aquellos recursos y capacidades que podrían brindar una ventaja competitiva.

Análisis VRIO					
Recursos Estratégicos	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Consecuencias competitivas
Soluciones y Servicios ba Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos en la Nube	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Alianzas con Fabricantes Líderes en Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Modelo de Planes de Servicios flexibles basados en cantidad de datos y casos de uso	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Ofrecimiento de Prueba de los Servicios de forma gratuita y sin compromiso a través de PoC	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal

Beneficios para Colaboradores: Bonificaciones, Aumentos Salariales, Pago de combustible y celular	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Equipo Multidisciplinario compuesto por especialistas expertos en la Industria Bancaria, Financiera y Tecnología	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacitación Continua totalmente dedicada a Soluciones y Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos en el sector financiero y bancario	Si	Si	Si	SI	Ventaja Competitiva Sostenible

Tabla N°1. Elaboración Propia. Análisis VRIO.

De este análisis se puede concluir que Innova Intelligence si cuenta con recursos y capacidades que le brindan una ventaja competitiva, algunos de ellos de forma temporal y otros de forma sostenible como lo son el Recurso Humano experto que conforma la empresa y que contará con conocimientos no solo de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos sino también del sector financiero y bancario buscando siempre el brindar un servicio integral a los clientes que sea más difícil de imitar y la estrategia de capacitación continua de Innova Intelligence ya que la tecnología evoluciona constantemente, al ser una empresa especializada todos los esfuerzos de capacitación pueden ser en Soluciones y Servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos en el sector financiero y bancario, algo que no pueden hacer las empresas de tecnología que brindan todo tipo de servicios.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

En un inicio, Innova Intelligence estará dedicada a brindar Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos para el sector financiero y bancario. El modelo de precios se basa en la cantidad de datos y la cantidad de casos de uso que desea implementar el Cliente con la Solución. Con este modelo, es posible tener una estrategia de crecimiento no solo con nuevos clientes, sino también el crecer dentro de los clientes en los que ya se está prestando servicios con la habilitación de casos de uso adicionales.

En una siguiente fase, Innova Intelligence tiene la visión de llegar a ofrecer Soluciones de Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos en otras industrias, iniciando por la industria del Retail. En un estudio presentado por la firma consultora Dresner Advisory Services, el cual puede ser observado en el [Anexo N°7], se muestra como el Retail es la industria que tendrá un mayor presupuesto disponible para la implementación de la Inteligencia de Negocios por detrás de la Banca, en otro estudio realizado por la consultora Mckinsey [Anexo N°8] se puede observar que el Retail es la industria en la que más impacto se podría tener con la implementación de la Inteligencia Artificial. Algunos casos de uso para la Industria del Retail son la estimación de pronósticos de demandas más precisos, la personalización de promociones, el manejo correcto de los inventarios, determinación de los canales logísticos entre otros. Con tener un modelo de negocios con el cual es posible escalar a otros nuevos segmentos se contribuye a un blindaje del canvas.

3.4 RSE y sustentabilidad

Para Innova Intelligence es muy importante los temas de responsabilidad social y sustentabilidad, el ser una empresa que contribuya a la economía del país, a las comunidades y al medio ambiente. Innova Intelligence ayudará al crecimiento de la economía logrando que las empresas del sector bancario y financiero tomen mejores decisiones en sus negocios o proyectos presentes y/o futuros, lo que también aumentará sus ingresos, también se les ayudará a identificar nuevas oportunidades de negocio en la banca. El apoyar a empresas del sector financiero y bancario es muy importante después de la pandemia vivida, ya que estas empresas serán el motor de la reactivación económica del país y quienes con sus servicios pueden apoyar a todo el segmento de la pequeña y mediana empresa que fue muy golpeado por la pandemia.

En el aspecto social, las Soluciones y Servicios de Innova Intelligence otorgarán a la sociedad empresas más eficientes en las decisiones de negocios que entiendan a sus clientes y puedan ofrecer un mejor servicio. También, con Soluciones de Análisis de Datos en empresas del sector bancario y financiero, es posible apoyar a disminuir la brecha social, ya que la banca podría crear productos y servicios que ayuden a personas de bajos recursos y también podría ayudar de mejor manera a la pequeña y mediana empresa que se ha visto muy afectada con la pandemia, al entender sus necesidades. En el aspecto ambiental, tener bancos y financieras con procesos cada vez más digitales, contribuye en la reducción de la contaminación al poder ofrecer productos y servicios sin la necesidad de que los clientes se desplacen a las sucursales y evitando la necesidad de impresión física de papelería.

Innova Intelligence también desarrollará la responsabilidad social empresarial en su empresa, realizando alianzas para participar en eventos o actividades de beneficencia con Fundaciones sin fines lucro. A la vez que realizará donaciones a una comunidad diferente cada año, antes del inicio

del año escolar de útiles escolares, zapatos y uniformes para contribuir a la educación de los niños del país.

Innova Intelligence también realizará alianzas con la Universidad Tecnológica de Panamá, universidad de la cual son egresados los profesionales que forman parte del equipo, para dar eventos y talleres de Inteligencia de Negocio y Análisis de Datos para los estudiantes con carreras asociadas, también se ofrecerá la posibilidad de prácticas profesionales, donde se capacitará a nuevos profesionales con la oportunidad de una vez culminada la práctica poder trabajar en la empresa.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos que Innova Intelligence desea lograr con el Plan de Marketing son los siguientes:

Crecimiento en Ventas

- Alcanzar un volumen de Ventas de \$250,000.00 durante el primer año de Servicios y posteriormente aumentar las ventas en al menos un 30% año con año a través de una estrategia de marketing orientada a los clientes.
- Métrica o Indicador: Porcentaje (%) de crecimiento en ventas alcanzado.

Participación de mercado

- Alcanzar al menos el 10% de participación de mercado dentro de los clientes del sector financiero y bancario en un lapso de siete (7) años.
- Métrica o Indicador: Porcentaje (%) de participación de mercado alcanzado.

Conocimiento de marca

- Estar en el “top of mind” de los clientes del sector bancario y financiero en cuanto a soluciones de Inteligencia de Negocios y Análisis de Datos, ubicándose entre los cinco (5) primeros lugares en un lapso de tres (3) años
- Métrica o Indicador: Posición ocupada en encuestas.

4.2 Estrategia de segmentación

Innova Intelligence dirigirá sus Soluciones y Servicios al mercado objetivo de los bancos y financieras en Panamá:

Bancos: Panamá cuenta con 84 bancos según la Superintendencia de Bancos, los bancos son empresas de mayor tamaño que las financieras, mayor poder económico, tienen una mayor cantidad de clientes, operaciones, procesos, productos y servicios, por lo cual van a tener una mayor cantidad de data y requerimientos más complejos que las financieras.

Financieras: Panamá cuenta con 192 financieras según la Superintendencia de Bancos, las financieras son empresas de menor tamaño que los bancos, menos poder económico, clientes, operaciones, procesos, productos y servicios, por lo cual van a tener una menor cantidad de data y requerimientos más sencillos.

Innova Intelligence creará Paquetes de Productos y Servicios dirigidos para las financieras y otros dirigidos para la Banca, entendiendo las diferencias y necesidades de cada uno.

4.3 Estrategia de producto/servicio

El producto/servicio de Innova Intelligence son Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos en la Nube para Clientes del sector financiero y bancario, que les ayuden en diferentes casos de uso, entre ellos aumentar sus ventas, retener a sus clientes, desarrollar nuevos productos, disminuir el riesgo, ser más eficientes y tomar decisiones basadas en información.

El Servicio será prestado por profesionales con amplia experiencia, y con conocimientos, tanto en tecnología como en la industria de la banca, de forma que se pueda ofrecer un servicio integral a nuestros clientes. Las soluciones están basadas en marcas líderes de la industria para asegurar la calidad y robustez de la solución a los clientes.

Innova Intelligence cuenta con diferentes paquetes para ofrecer las Soluciones y Servicios, los cuales están basados en la cantidad de data con la que cuenta el cliente y la cantidad de casos de uso que desea adquirir. De esta forma, los clientes pueden comenzar con el plan que mejor se ajuste a sus necesidades y presupuesto y aumentar al Plan siguiente cuando así lo requieran.

Se cuenta con tres (3) paquetes de Servicios para las Financieras y cuatro (4) paquetes de Servicios para los Bancos:

Paquetes de Servicios para las Financieras:

- **Business Intelligence & Analytics Standard for Financial Companies:** Hasta 10TB de data, 2 casos de uso. Incluye Servicio de Soporte y Reportes mensuales.
- **Business Intelligence & Analytics Premier for Financial Companies** Hasta 20 TB de data, 5 casos de uso. Incluye Servicio de Soporte y Reportes mensuales.
- **Business Intelligence & Analytics Premium for Financial Companies:** Hasta 50 TB de data, 7 casos de uso. Incluye Servicio de Soporte y Reportes mensuales.

Paquetes de Servicios para los Bancos:

- **Business Intelligence & Analytics Bronze for Bank:** Hasta 20 TB de data, 3 casos de uso. Incluye Servicio de Soporte y Reportes mensuales.
- **Business Intelligence & Analytics Silver for Banks:** Hasta 50 TB de Data, 6 casos de uso. Incluye Servicio de Soporte y Reportes mensuales.
- **Business Intelligence & Analytics Gold for Banks:** Hasta 100 TB de Data, 8 casos de uso. Incluye Servicio de Soporte y Reportes mensuales.
- **Business Intelligence & Analytics Platinum for Banks:** Hasta 200 TB de Data, 10 casos de uso. Incluye Servicio de Soporte y Reportes mensuales.

El Servicio de Soporte será brindado 24x7 para atención a incidentes y solicitudes que puedan presentarse en las soluciones que utilizan los clientes. Se entregarán reportes mensuales del servicio, con el detalle de los casos atendidos en el mes.

Los Paquetes de Servicios deben ser contratados por un periodo mínimo de 12 meses, pero también pueden ser adquiridos en contratos de 24,36,48 y 60 meses. Durante estos periodos, el cliente siempre tiene la opción de pasar al plan siguiente cuando así lo requiera.

Para ganar la confianza y credibilidad de los Clientes, Innova Intelligence les ofrecerá una PoC (Proof of Concept) gratuita, antes de que decidan tomar alguno de los planes. En esta PoC se escoge en conjunto con el cliente, un caso de uso que se pueda implementar en un tiempo de duración de 1 semana con una muestra de la data, de forma que los clientes puedan ver los resultados que podrían obtener y en base a esto se sientan más confiados de adquirir el Servicio.

4.4 Estrategia de Precio

Los Paquetes de Servicios serán cobrados a los clientes de forma mensual, de esta forma los Clientes se evitan realizar las grandes inversiones de hardware y software que puede requerir una Solución de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos en sus premisas, al adquirir una solución totalmente basada en la Nube.

La estrategia de Innova Intelligence busca brindar la mejor relación calidad precio a los clientes, con productos líderes de la industria, personal de amplia experiencia que asegurará la calidad del servicio, pero a la vez brindando precios competitivos en el mercado.

También se cuenta con varios planes que permiten adaptarse al presupuesto del Cliente y que puedan ir creciendo conforme lo van necesitando. Al inicio se realiza una reunión con el Cliente prospecto, donde se le menciona cada uno de los planes dependiendo si es una Financiera o un Banco, en conjunto se escoge el plan que mejor se adapta a sus objetivos de negocio, requerimientos

y presupuesto, entendiendo que a futuro podrá aumentar al plan siguiente en caso de que su data crezca en gran medida o que requiera adicionar casos de uso.

Todos los planes incluyen en el precio el servicio de soporte y reportes mensuales del servicio como valor agregado para los clientes.

Para definir los precios se hizo una revisión de todos los costos tanto fijos como variables, se realizó acuerdos con los Fabricantes de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Análisis de Datos para obtener mejores costos cuando se utiliza sus Soluciones en la Nube y se buscó ser lo más eficientes posibles en las operaciones, a fin de poder brindar un precio atractivo a los Clientes.

A continuación, se detallan los precios de los distintos planes:

Paquetes de Servicios para las Financieras:

- Business Intelligence & Analytics Standard for Financial Companies: \$8,833 por mes.
- Business Intelligence & Analytics Premier for Financial Companies: \$12,142 por mes.
- Business Intelligence & Analytics Premium for Financial Companies: \$16,604 por mes.

Paquetes de Servicios para los Bancos:

- Business Intelligence & Analytics Bronze for Banks: \$13,002 por mes.
- Business Intelligence & Analytics Silver for Banks: \$18,083 por mes.
- Business Intelligence & Analytics Gold for Banks: \$23,058 por mes.
- Business Intelligence & Analytics Platinum for Banks: \$35,879 por mes.

4.5 Estrategia de Distribución

Los servicios de Innova Intelligence podrán ser adquiridos por venta directa, donde el personal contactará a los potenciales clientes, presentará los Productos y Servicios y les recomendará el que mejor se adapte a sus objetivos de negocio.

El personal de Innova Intelligence podrá contactar a potenciales clientes por diversos canales como por ejemplo vía telefónica, reuniones remotas o presenciales, a través de la red social LinkedIn. También los clientes podrán contactar a Innova Intelligence a través de la página Web, colocando su información de contacto, para que posteriormente el personal se comunique con ellos.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Para Innova Intelligence es de suma importancia la estrategia de comunicación y ventas, ya que es una empresa nueva en el mercado y se debe dar a conocer con los clientes.

Las empresas del sector bancario y financiero están conscientes de la importancia de la Inteligencia de Negocios y la Analítica de Datos para la toma de decisiones en su negocio y como esto puede ayudarles a mantenerse competitivos e innovadores en una industria de alta competencia y cambios gracias a la transformación digital. Sin embargo, necesitan de un aliado tecnológico que les apoye en implementar estas soluciones y que las mismas sean de calidad, confiables y de precios competitivos, es por esto que Innova Intelligence busca que los clientes del sector financiero y bancario le conozcan, le sientan cercanos y confíen en sus servicios. Para lograr esto se realizará distintas acciones que son:

- Crear una Página Web que pueda dar a conocer a los Clientes los distintos servicios que es posible ofrecerles, los casos de uso en que se les puede apoyar y los beneficios que podrían obtener. Los clientes pueden colocar su información de contacto dentro de esta página para que posteriormente sean contactados por el personal de Innova Intelligence y concretar una reunión ya sea remota o presencial. Se realizará optimización de SEO para buscar que la página web aparezca en los primeros lugares cuando los clientes realizan alguna búsqueda desde su navegador relacionadas con Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos.
- Creación de un Blog dentro de la Página Web, en el cual se generará contenido periódicamente con información de valor para las empresas del sector financiero y bancario sobre inteligencia de negocios y analítica de datos, tendencias, recomendaciones, de forma que los clientes puedan sentirse conectados con la empresa, la vean como un aliado que les proporciona información valiosa e ir ganando su confianza en la experiencia y conocimiento de Innova Intelligence.
- Se utilizará la red social de LinkedIn para llegar a más clientes, se publicará periódicamente nuevo contenido, de forma que se pueda interactuar con los seguidores, este contenido será de nuevas tendencias y recomendaciones de inteligencia de negocio y analítica de datos, también acerca de las soluciones y servicios y de como pueden estas apoyar a los clientes. La idea con esta red social es generar conocimiento de marca y generación de leads que puedan convertirse en potenciales oportunidades de negocio. Desde las publicaciones, es posible también llevar a los clientes al Sitio Web, donde pueden proporcionar su información de contacto. También se realizará campañas de marketing digital a través de LinkedIn buscando atraer más clientes.
- Webinars: Realización de Webinars dirigidos a empresas del sector financiero y bancario, en donde se abordarán temas de interés y tendencias en cuanto a inteligencia de negocio, analítica de datos, inteligencia artificial y big data.
- Ejecución de Plan Piloto antes del inicio de las operaciones, Innova Intelligence realizará un Plan Piloto en una empresa financiera pequeña de Panamá, donde se implementará

diferentes casos de uso y se les presentará los resultados obtenidos. Este plan piloto será realizado de forma gratuita para la financiera por 6 meses, pero con el compromiso de que podemos utilizarlo como referencia de caso de éxito. Una vez finalizado este plan piloto, se debe realizar fuertes acciones de marketing para presentar este caso de éxito a potenciales clientes. Este se podría presentar como parte de los Webinars o Eventos, donde se incluyan testimonios del cliente.

- Alianzas con Universidades y participación en sus eventos para darnos a conocer entre los nuevos profesionales e incluso ofrecerles oportunidades de capacitación y prácticas profesionales con Innova Intelligence.
- Participación en eventos de la banca en el país para darnos a conocer como empresa y cómo podemos ayudarles con nuestros servicios.
- Visitas a clientes para presentación de los servicios de una forma personalizada, entendiendo sus necesidades.
- Anuncios en Revista Martes Financiero, la cual es una revista muy conocida en Panamá en el sector financiero, la cual es publicada en un periódico muy importante del país, los martes de todas las semanas tanto en formato físico como digital, ya que a través de ella es posible llegar a importantes profesionales de este sector que están suscritos a esta revista.

Con estas estrategias se busca posicionar a Innova Intelligence en el “top of mind” de los clientes del sector financiero y bancario, y ser vistos como un aliado estratégico, de confianza, con experiencia y servicios de calidad, que se diferencien de la competencia.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda de las Soluciones y Servicios, nos hemos basado en el mercado objetivo que son los bancos y financieras de Panamá. Según los datos de la Superintendencia de Bancos, existen 84 bancos y 192 financieras en Panamá, es decir un mercado objetivo de 276 potenciales clientes. Innova Intelligence tiene como objetivo lograr al menos una participación del 10% de mercado en siete años, lo que equivale a unos 28 clientes.

Se definió este porcentaje de participación como meta en siete años, debido a que en los primeros años es necesario generar conocimiento de marca y lograr ganar la confianza de los clientes, ya que los bancos y financieras son clientes exigentes que necesitan confiar en sus Proveedores para adquirir servicios. En adición para estos clientes es muy importante la calidad del servicio, por lo cual esta cantidad de clientes es un número adecuado en base al tamaño de la empresa y las proyecciones de crecimiento para asegurarnos de brindarles un servicio dedicado, personalizado y de calidad.

El crecimiento en las Ventas para Innova Intelligence puede darse con la captación de nuevos clientes o también creciendo con clientes existentes, cuando estos solicitan casos de uso adicionales que requieran aumentar su plan.

A continuación, se muestra la Proyección de la demanda en un periodo de 7 años, para el primer año la proyección se detalla de forma mensual.

Año	Año 1											
Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas			\$ 8,833	\$ 8,833	\$ 21,836	\$ 21,836	\$ 21,836	\$ 34,839	\$ 34,839	\$ 34,839	\$ 34,839	\$ 34,839
Cantidad de Clientes			1	1	2	2	2	3	3	3	3	3
Aumento de Plan												
Participación de Mercado	0%	0%	0.36%	0.36%	0.72%	0.72%	0.72%	1.09%	1.09%	1.09%	1.09%	1.09%

Año	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas	\$ 897,105	\$ 1,597,484	\$ 2,660,023	\$ 3,722,562	\$ 5,155,960	\$ 6,915,423
Cantidad de Clientes	6	9	13	17	22	28
Aumento de Plan	1	3	5	6	8	12
Participación de Mercado	2.17%	3.26%	4.71%	6.16%	7.97%	10.14%

Tabla N°2. Elaboración Propia. Proyección de la Demanda en un periodo de 7 años

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

La estrategia de Marketing es de suma importancia para Innova Intelligence, de forma que ayude a captar nuevos clientes, dar a conocer la empresa y a posicionarnos en el top of mind de los bancos y financieras en cuanto a soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, por lo cual es importante la asignación de un presupuesto que permita cumplir los objetivos planteados. Este presupuesto se asignará como un porcentaje (%) del valor de las ventas proyectadas, con lo cual el presupuesto quedará de la siguiente forma:

- Presupuesto de Marketing Año 1: 10% del valor de las ventas proyectadas = \$25,737
- Presupuesto de Marketing Año 2: 5% del valor de las ventas proyectadas = \$44,855
- Presupuesto de Marketing Año 3: 2.5% del valor de las ventas proyectadas = \$39,937
- Presupuesto de Marketing Año 4: 1.5% del Valor de las ventas proyectadas = \$39,900
- Presupuesto de Marketing Año 5: 1% del Valor de las Ventas Proyectadas = \$37,226
- Presupuesto de Marketing Año 6: 0.7% del Valor de las Ventas Proyectadas = \$36,092
- Presupuesto de Marketing Año 7: 0.5% del Valor de las Ventas Proyectadas = \$34,577

Este presupuesto se dividirá de la siguiente forma:

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Página Web	\$515	\$897	\$799	\$798	\$745	\$722	\$692
Campañas en LinkedIn	\$772	\$1,346	\$1,198	\$1,197	\$1,117	\$1,083	\$1,037
Webinars	\$386	\$673	\$599	\$599	\$558	\$541	\$519
Eventos Presenciales	\$16,729	\$29,156	\$25,959	\$25,935	\$24,197	\$23,460	\$22,475
Publicidad impresa y digital	\$5,147	\$8,971	\$7,987	\$7,980	\$7,445	\$7,218	\$6,915
Artículos promocionales	\$2,188	\$3,813	\$3,395	\$3,392	\$3,164	\$3,068	\$2,939
Total	\$25,737	\$44,855	\$39,937	\$39,900	\$37,226	\$36,092	\$34,577

Tabla N°3. Elaboración Propia. Asignación de Presupuesto de Marketing

Las acciones de Marketing se realizarán en base al siguiente cronograma:

Actividad	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5				Año 6				Año 7			
	Q1	Q2	Q3	Q4																								
Creación de Página Web	■																											
Optimización SEO Página Web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración de Contenido Blog	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mantenimiento de Página Web			■				■				■				■				■				■				■	
Apertura de Cuenta de LinkedIn	■																											
Actualización de Contenido	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización de Campaña LinkedIn		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■
Webinars		■				■				■				■				■				■				■		
Participación en eventos		■				■				■				■				■				■				■		
Elaboración de Reportes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reunión de Revisión de Resultados	■				■				■				■				■				■				■			

Tabla N°4. Elaboración Propia. Cronograma de Actividades de Marketing

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Innova Intelligence es será una empresa de servicios de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos enfocada al sector financiero y bancario, la empresa tendrá como país base para sus operaciones la Republica de Panamá en donde se busca poder llegar a todas las empresas del sector, siendo estas en total 84 bancos y 192 financieras establecidas según los datos de la superintendencia de Bancos del país. Para poder competir y resultar atractivos para el mercado objetivo Innova Intelligence se basará en una estrategia de diferenciación, en donde se ofrecen productos a la medida de los casos de uso y de la cantidad de datos con los que cuentan los clientes, además de ofrecer personal experto no solamente en las tecnologías de la inteligencia de negocios y ciencia de datos, si no también experto en el negocio financiero y bancario para cubrir todas las necesidades claves del mercado objetivo. Innova Intelligence planea contar con una operación de formato híbrido, en donde la mayoría del tiempo el personal se encontrará trabajando desde el lugar en donde mejor pueda desempeñar sus funciones diarias, la empresa contará con una oficina de Co-working disponible en todo momento para que el personal pueda acudir a desempeñar sus labores, además de ser la oficina en donde podemos agendar reuniones con nuestros clientes para realizar cualquier tipo de actividad relacionada a las operaciones diarias como lo son demostraciones o talleres. Las operaciones de Innova Intelligence tienen base en las actividades claves y de apoyo presentadas en la cadena de

valor de la empresa, estas actividades pueden ser encontradas con un mayor detalle dentro del Plan de Operaciones de Innova Intelligence en la Parte II del Plan de Negocios.

5.2. Flujo de operaciones

Para el flujo de operaciones presentamos los procesos y subprocesos para las actividades diarias que representan una gran importancia para el correcto desenvolvimiento de Innova Intelligence y que además permitirán que el crecimiento esperado de la compañía pueda concretarse. Un mayor detalle puede ser encontrado en la parte II del Plan de Negocios de Innova Intelligence.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para el plan de desarrollo e implementación se presentan las actividades más importantes bajo la Carta Gantt, la cual puede ser encontrada en mayor detalle en la parte II del Plan de Negocios de Innova Intelligence.

5.4. Dotación

La dotación de personal de Innova Intelligence se basa en poder contar con la cantidad suficiente de recurso humano para poder cubrir con la demanda de los clientes esperados. Esta dotación también incluye la participación de los socios fundadores para desempeñar roles gerenciales dentro de la empresa, en donde gracias a sus conocimientos y experiencias previas contribuirán en el liderazgo dentro de la empresa. Innova Intelligence se apoyará de redes sociales empresariales y una compañía reclutadora que cumpla con altos estándares y sea especialista en el reclutamiento y selección de personal, en donde la decisión final para la contratación sea consensuada con los gerentes de la compañía.

En el plan de negocios de Innova Intelligence parte II se podrá encontrar un mejor detalle acerca de la dotación de la empresa en donde se podrá la variación de los perfiles hasta el año 7.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El recurso humano es de suma importancia para el correcto desempeño dentro de Innova Intelligence, el equipo gestor estará compuesto por personal profesional y experto tanto en las tecnologías relacionadas a la Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos, como en administración de proyectos, tecnologías de la información y en el sector financiero y bancario. En el plan de

negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mayor detalle de los cargos, funciones, competencias de los cargos y conocimientos técnicos para cada uno de estos.

6.2. Estructura organizacional

La estructura de Innova Intelligence busca cubrir las áreas comerciales y operativas de la empresa, en donde los socios fundadores se encontrarán al frente de estas áreas. Esta estructura se basa en contar con los perfiles técnicos y administrativos necesarios para la entrega correcta de los servicios ofrecidos, además poder cumplir con la cantidad de los clientes proyectados. Se planea que para el año 1 Innova Intelligence cuente con 11 personas y para el año 7 se cuente con 32.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre la estructura organizacional y su correspondiente diagrama organizacional.

6.3. Incentivos y compensaciones

En Innova Intelligence el factor humano es de suma importancia para sus operaciones, por lo tanto, se planea contar con varios mecanismos para poder mantener al personal capacitado y desarrollado en las últimas tecnologías, además de ofrecerles beneficios que permitan que el personal contratado se mantenga laborando en la empresa a largo plazo.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre los incentivos y compensaciones ofrecidos por Innova Intelligence.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar el detalle sobre los supuestos financieros de Innova Intelligence.

7.2 Estimación de Ingresos

Innova Intelligence basa su estimación de ingresos en base a la venta y contratación de los diferentes planes mensuales creados especialmente para los bancos y financieras de Panamá, En las estimaciones se contempla que al año 7 se tendrán 28 clientes en donde abarcaremos el 10% de la participación de mercado.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre la estimación de ingresos de Innova Intelligence.

7.3 Estimación de Inversiones, Costos y Gastos

Para Innova Intelligence las inversiones se relacionan a la implementación del plan piloto que será realizado en una financiera pequeña, además de los relacionados a la compra de las computadoras para los colaboradores y los equipos de oficina como las impresoras entre otros. Para el cálculo de los costos se contemplan todos los gastos en los cuales se incurre para la prestación de los servicios de la empresa. Para la presentación de los demás gastos se presentan los gastos de Marketing, Capacitación, Alquiler de la oficina y los servicios legales y de contabilidad subcontratados.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre la estimación de inversiones, costos y gastos de Innova Intelligence.

7.4 Estado de Resultados Proyectado

Innova Intelligence presenta en sus estados de resultados utilidades positivas a partir del año 3 de operación alcanzando una utilidad neta de \$1,499,634 en el séptimo año.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre el estado de resultados de Innova Intelligence.

7.5 Balance Proyectado

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar el detalle sobre el balance proyectado de Innova Intelligence.

7.6 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja de Innova Intelligence es presentado a un periodo de 7 años a perpetuidad, ya que la empresa continuará operando después del año 7 y contará con todos los ingresos mensuales recurrentes recibidos por los planes de servicios contratados, además se considera una tasa de descuento del 20%. En el flujo de caja se pueden observar flujos positivos a partir del tercer año de operación de la empresa.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre el flujo de caja proyectado de Innova Intelligence.

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto

El proyecto para la creación y puesta en marcha de Innova Intelligence presenta un Valor Actual Neto de 2.2 Millones y una Tasa Interna de Retorno del 55% y un periodo de recuperación de 4.77, lo que nos confirma la viabilidad de llevar a cabo este proyecto. Adicionalmente se realizó el cálculo para obtener el punto de equilibrio en donde se encontró que Innova Intelligence puede alcanzar este

punto contando con 19 clientes en el año 7, en lugar de los 28 que aparecen en la proyección de la demanda.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre los indicadores financieros de Innova Intelligence y su respectiva evaluación financiera.

VIII. Riesgos críticos

Innova Intelligence tiene contemplado el monitoreo constante de los riesgos identificados para poder identificar la materialización de estos en las etapas más tempranas posibles y con esto tomar las acciones de mitigación mas adecuada para disminuir el impacto para la compañía. Los riesgos críticos externos identificados y presentados para Innova Intelligence tenemos: Crecimiento de las ventas menor al esperado, aumento de la competencia por atractivo del mercado, aumento de precios en los servicios de nube y las herramientas y/o algoritmos de análisis de datos, planes de servicio no generan la demanda esperada, aparición de nuevas leyes relacionadas al uso de datos y/o inteligencia artificial. En cuanto a los riesgos críticos internos tenemos los siguientes: Selección de Recurso Humano Incorrecto, Alta Rotación de Personal, Falta de Conocimiento, Falta de Capacitación.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre los Riesgos Críticos Identificados para Innova Intelligence, en donde también se presentan su Probabilidad de Ocurrencia, Impacto, Consecuencias y Medidas de Mitigación para cada uno.

IX. Propuesta Inversionista

Innova Intelligence presenta un VAN de \$2.2 Millones y se requiere una inversión inicial de \$630,586, nuestra propuesta para el inversionista es que aporte un 40% de esta inversión inicial y les estaríamos otorgando un 35% de la participación de la empresa, en donde los dividendos serán pagados anualmente a socios e inversionistas de acuerdo con la proporción de participación de cada uno. Como se ha mencionado la TIR del proyecto presentado es del 55% y el periodo de recuperación es de 4.77. Innova Intelligence es una empresa que se desempeñará en un mercado que ha presentado un gran crecimiento durante los últimos años y se enfocará a brindar sus servicios al sector financiero y bancario de Panamá, el cual es un sector muy estable e importante para la economía del país, además este modelo de negocios desarrollado en Innova Intelligence puede ser escalable a otros sectores como el Retail, el cual también puede obtener un gran beneficio de la Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos.

En el plan de negocios de Innova Intelligence en su parte II se podrá encontrar un mejor detalle sobre la propuesta al Inversionista.

X. Conclusiones

Con el análisis de este Plan de Negocios se ha visto como el mercado de la Inteligencia de Negocios y la analítica de datos ha ido en un constante crecimiento gracias a los múltiples beneficios que las empresas pueden obtener con la ayuda de la utilización de estas tecnologías y técnicas, además se ha observado como la región de Latinoamérica aún se encuentra en sus primeros pasos hacia la utilización generalizada de estas tecnologías y técnicas.

Consideramos que la creación de Innova Intelligence es una propuesta interesante y más en estos momentos en los cuales la reciente pandemia por el covid-19 ha impulsado la transformación digital en las empresas y por ende la cantidad de datos que se almacenan en cada una de ellas otorgando grandes oportunidades de mercados, tanto en estos momentos como en los próximos años, cuando la inteligencia de negocios y la analítica de datos sea ampliamente utilizada en la región.

La idea de negocio es atractiva y otorga grandes beneficios y valor agregado a su mercado objetivo de clientes, en donde gracias al ofrecimiento de los distintos planes de servicios podemos llegar a cubrir las necesidades de todas las instituciones financieras y bancarias, en donde además tal como hemos visto cuentan con un gran potencial de crecimiento en Panamá, país en donde representan gran parte del PIB.

Bibliografía y fuentes

Libros y Reportes

- [Libro N°1 - Porter, M. (2001). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (vigésima reimpresión). México: Continental.]
- [Reporte N°1 – Deloitte. Artificial intelligence in banks. Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-audit-abm-scotia-ai-in-banking.pdf>]
- [Reporte N°2 – PWC. Artificial Intelligence Evolution – Main Trends. Sitio Web: <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-ai-evolution-financial-services.pdf>]
- [Reporte N°3 – Naciones Unidas (2020). Impacto del Covid-19 en Panamá. Sitio Web: <https://www.pa.undp.org/content/dam/panama/docs/documentos/UNDP-PA-Analisis-Socioeconomico-del-Impacto-del-COVID19-en-Panama.pdf>]
- [Reporte N°4 – McKinsey & Company (2021). Building the AI Bank of the future. Sitio Web: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/building%20the%20ai%20bank%20of%20the%20future/building-the-ai-bank-of-the-future.pdf>]
- [Reporte N°5 – IBM. Essentials for the post-pandemic bank. Sitio Web: <https://www.ibm.com/downloads/cas/R8GVXNXA>]

- [Reporte N°6 – Capgemini Consulting. Big Data Alchemy: How can Banks Maximize the Value of their Customer Data. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/bigdatainbanking_2705_v5_1.pdf]
- [Reporte N°7 – Earnix. The Role of Analytics in the new Banking Age. <https://earnix.com/wp-content/uploads/2017/04/The-Role-of-Analytics-in-the-New-Banking-Age.pdf>]
- [Reporte N°8 – Deloitte. Banking Analytics: The Three Minutes Guide. Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Analytics/dttl-analytics-us-ba-bankinganalytics3minguide.pdf>]
- [Reporte N°9 – Gartner (2021). Top Priorities for Finance Leaders in 2021. Sitio Web: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-priorities-for-finance-leaders-in-2021.pdf>]
- [Reporte N° 10 – Superintendencia de Bancos de Panamá (2021). Desempeño del sector bancario en un entorno impactado por la pandemia. https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/presentaciones/2021/resultados_cbi.pdf]
- [Reporte N° 11 – Superintendencia de Bancos de Panamá (2022). Evolución del Sistema Bancario y su rol en la recuperación económica. <https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/presentaciones/2022/cbi-2021.pdf>]
- [Reporte N° 12 – IBM (2016). The Cognitive Bank. Decoding data to bolster growth and transform the enterprise. <https://www.ibm.com/downloads/cas/BM8QQ8B9>]

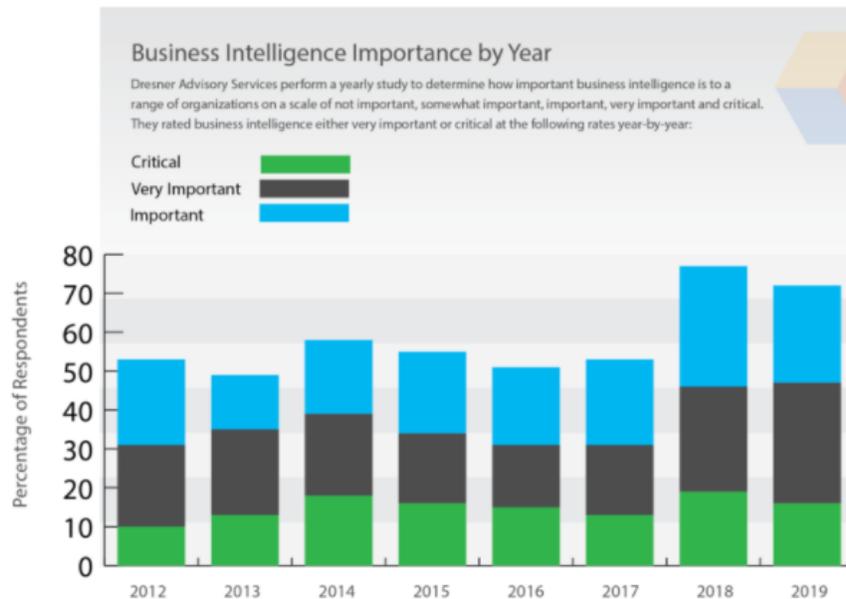
Links de Fuentes de Información

- [Página Web N°1 – Markets and Markets (2015). Business Analytics Market by Software (Query, Reporting, and Analysis Tools, Content Analytics, Data Warehousing Platform. and Others), by Deployment Type, by End User, by Vertical, and by Geography - Global Forecast to 2019. Sitio Web: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/business-analytics-market-197977579.html>]
- [Página Web N°2 – Mordor Intelligence (2020). BUSINESS ANALYTICS MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022 - 2027). Sitio Web: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-business-analytics-market-industry>]
- [Página Web N°3 – Select Hub. Business Intelligence Market Insights for 2022. Sitio Web: <https://www.selecthub.com/business-intelligence/business-intelligence-software-market-growing/>]

- [Página Web N°4 – Mordor Intelligence. BUSINESS INTELLIGENCE (BI) MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022 - 2027). Sitio Web: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-business-intelligence-bi-vendors-market-industry>]
- [Página Web N°5 – Research and Markets (2018). Latin American Big Data and Analytics Market, Forecast to 2023. Sitio Web: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4481373/latin-american-big-data-and-analytics-market>]
- [Página Web N°6 – Transparency International. Panama Country Data. Sitio Web: <https://www.transparency.org/en/countries/panama>]
- [Página Web N°7 – Datos Macro. PIB de Panama. Sitio Web: <https://datosmacro.expansion.com/pib/panama>]
- [Página Web N°8 – Capital Financiero. Panamá crecerá 7.8% en 2022, prevé el Banco Mundial. Sitio Web: <https://elcapitalfinanciero.com/panama-crecera-7-8-en-2022-preve-el-banco-mundial>]
- [Página Web N°9 – Datos Macro. Panamá - Índice de Competitividad Global. Sitio Web: <https://datosmacro.expansion.com/pib/panama>]
- [Página Web N°10 – Unicef. Panamá – Educación. Sitio Web: <https://www.unicef.org/panama/educacion>]
- [Página Web N° 11 – Microsoft in Business Blogs (2021). The key to digital transformation in banking. Sitio Web: <https://cloudblogs.microsoft.com/industry-blog/microsoft-in-business/financial-services/2021/06/25/the-key-to-digital-transformation-in-banking/>]
- [Página Web N° 12 – PNUD. Panamá en Breve. Sitio Web: <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/countryinfo.html>]
- [Página Web N° 13 – Superintendencia de Bancos de Panamá. Sitio Web: <https://www.superbancos.gob.pa/>]
- [Página Web N° 14 – La Estrella de Panamá. Tendencias tecnológicas y de innovación para 2022. Sitio Web: <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/tecnologia/220103/220107-tendencias-tecnologicas-innovacion-2022>]

Anexos

Anexo N°1 – Select Hub. Business Intelligence Market Insights for 2022.



Source: Dresner Advisory Group



Anexo N°2 – PwC. Artificial Intelligence Evolution – Main Trends.

Region	Revenue 2018 (US\$ Bn)	Revenue 2026 (US\$ Bn)	Cagr % '19-'26	Market dynamics
 North America	\$2.0 Bn	\$17.4 Bn	31.2%	<ul style="list-style-type: none"> US is the highest contributor to the North American market R&D in healthcare, autonomous vehicles and cyber security are expected to fuel market growth
 Europe	\$1.3 Bn	\$13.6 Bn	34.2%	<ul style="list-style-type: none"> UK is the highest contributor to the European market Strong interest in the region by tech giants such as IBM and Google is driving AI adoption in the market Best-in-class expertise in the most evolved AI industries such as automotive, industrial manufacturing and insurance markets
 Asia Pacific	\$1.0 Bn	\$16.9 Bn	41.4%	<ul style="list-style-type: none"> China is the highest contributor to the Asia-Pacific market Growth is driven by advancements in algorithmic software systems and strong level of penetration of new technologies in several markets
 LAMEA	\$0.4 Bn	\$5.1 Bn	38.0%	<ul style="list-style-type: none"> Latin America is the highest contributor to LAMEA market Increase of automation in sectors accounting for large rate of employment such as apparel, logistics, light manufacturing and call centers will drive market growth

Source: PwC analysis and elaboration on Gartner, Grand View Research, Allied Market Research

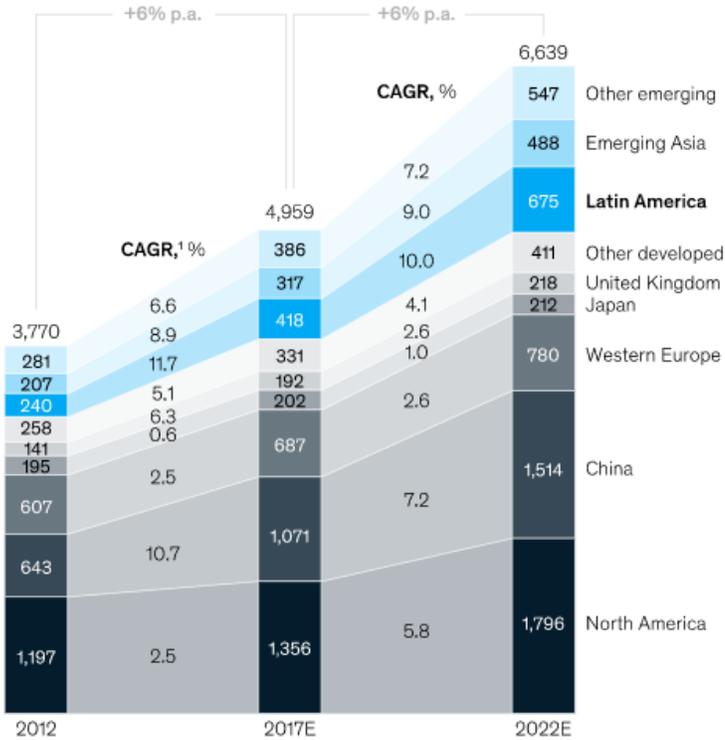
Anexo N°3 – Mordor Intelligence. BUSINESS ANALYTICS MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022 - 2027).

Business Analytics Market - Growth Rate by Region (2020-2025)



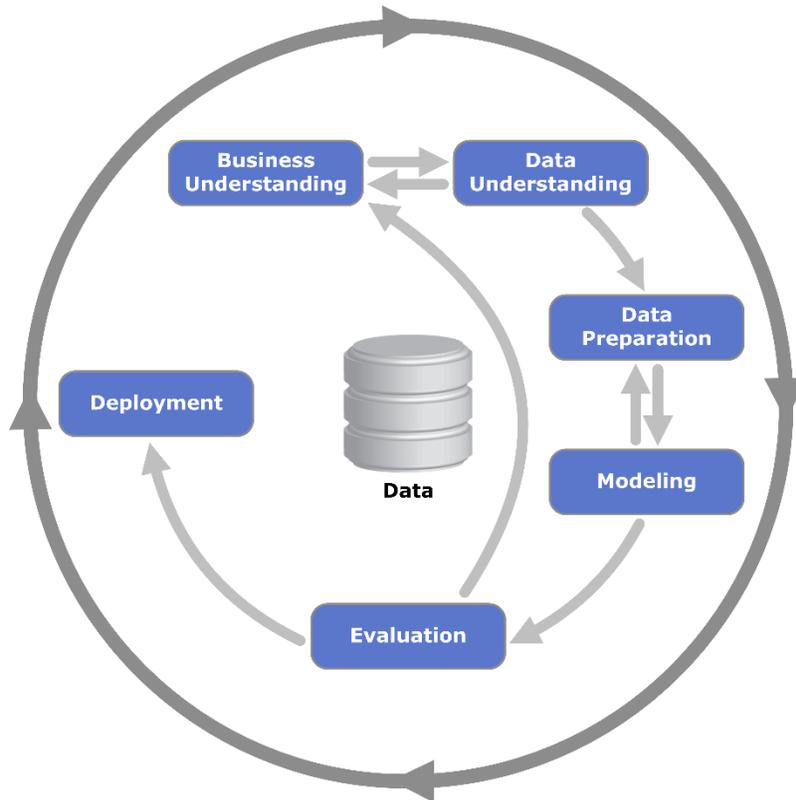
Anexo N°4 – Mckinsey. Ingresos Bancarios por mercados hasta 2022.

Banking revenue before risk costs, \$ billion, fixed 2017 foreign exchange rate



Note: Figures may not sum, because of rounding.
 1Compound annual growth rate.
 Source: McKinsey Global Banking Pools

Anexo N°5 – Metodología Crisp-DM.



Business Understanding: En esta fase se busca entender el negocio del cliente, los objetivos y resultados que desea lograr de cara al negocio, las áreas que desea enfocarse y sus retos.

Data Understanding: Esta fase se enfoca en entender los datos con los que cuenta el cliente en sus diversos sistemas, revisar la calidad de estos y familiarizarnos con los datos.

Data Preparation: En esta fase se preparan los datos para que puedan ser utilizados por las soluciones. Se incluye las tareas de selección, transformación y limpieza de los datos.

Modelling: En esta fase se realiza el modelado de los datos, aplicando técnicas de minería de datos que apliquen para el caso, ya sea analítica avanzada o inteligencia artificial.

Evaluation: En esta fase se evalúa el modelo seleccionado, se analizan los resultados, los cuales pueden analizarse desde el punto de vista estadístico y desde el del negocio, pero siempre recordando que el negocio es el análisis más importante.

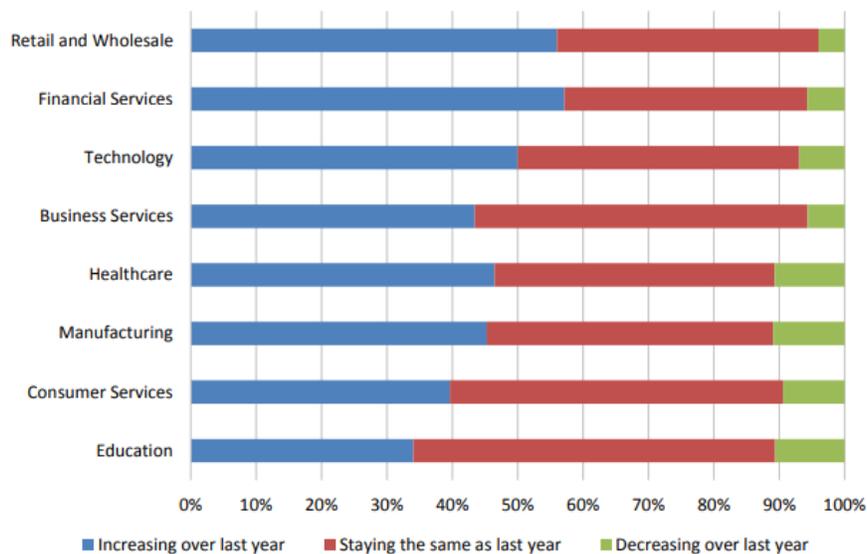
Deployment: En esta fase se prepara la información para que sea presentada al Cliente, se realiza un reporte completo el cual se le envía y también se lleva a cabo una presentación de los resultados obtenidos.

Anexo N°6 – Lienzo Canvas

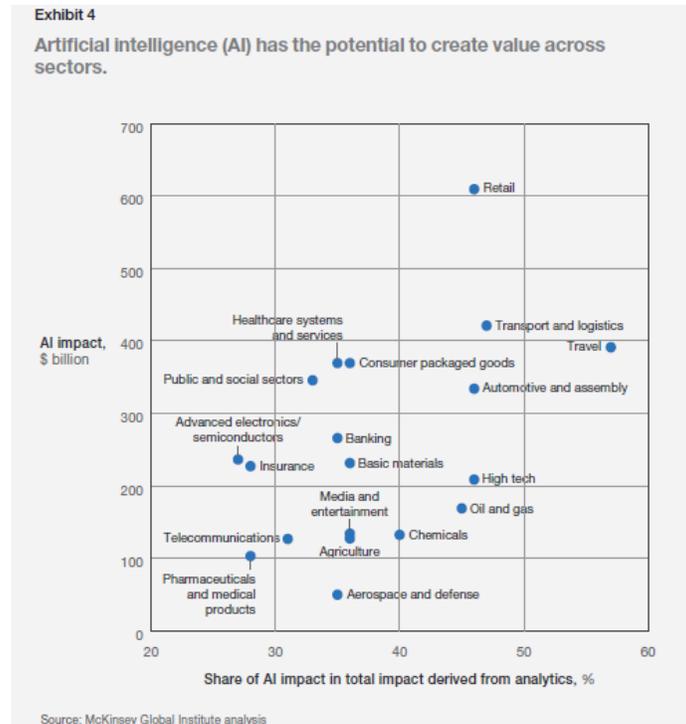
Socios Claves Fabricantes de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de un Plan Piloto en una financiera. Acciones de Marketing Digital para exponer resultados del Plan Piloto Ejecución de PoC gratuitas en los clientes. Capacitación. Gestión y manejo de clientes. Servicio al cliente. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> Equipo de especialistas en la Industria Bancaria y Financiera. Los clientes podrán probar los servicios de forma gratuita y sin compromiso a través de una Prueba de Concepto. Servicios y Soluciones con la mejor relación calidad-precio gracias a nuestro equipo de expertos, nuestras alianzas con Fabricantes Líderes y Planes de Servicios basados en cantidad de datos y casos de uso. 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Buen conocimiento del cliente. Servicios de gestión y soporte Relación de confianza al brindar PoC gratuitas donde el cliente puede probar el servicio. 	Segmentos de Clientes La empresa se centrará en la captación de clientes del sector financiero y bancario de Panamá, específicamente en los Bancos y Financieras localizados en Panamá.
Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> Personal con conocimiento en Inteligencia de Negocio y Analítica de Datos. Personal con conocimiento del sector bancario y financiero. Alianzas con Fabricantes de Soluciones de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos. 				
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Cloud y Licenciamiento Salarios Marketing Capacitación Herramientas de Colaboración Plan de Celular y Combustible para colaboradores Bonificaciones anuales para colaboradores Alquiler de espacios de coworking 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Planes de Pago Mensual por el Servicio prestado de Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos basados en cantidad de datos y casos de uso. 		

Anexo N°7 – Planes de presupuesto para la Inteligencia de Negocios por Industria. Dresner Advisory Group.

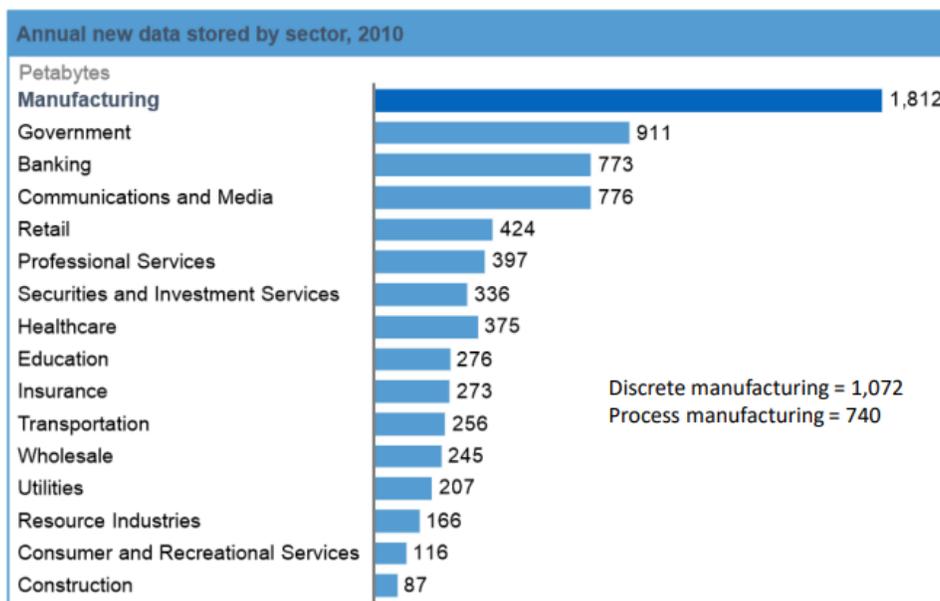
Budget Plans for Business Intelligence by Industry



Anexo N°8 – Potencial para crear valor de la Inteligencia Artificial por Industria. McKinsey.



Anexo N°9 – Cantidad Anual de Nueva Data almacenada por Industria. McKinsey.



1 Discrete manufacturing constitutes 1072 petabytes; Process manufacturing 740 petabytes

SOURCE: IDC; McKinsey Global Institute analysis