

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
ENFOCADA EN BRINDAR SERVICIOS DE ANÁLISIS FINANCIERO EN LÍNEA**

**PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS Y
MARKETING**

CARLOS MANUEL DIAZ CORNEJO

DIRECTOR: HERNÁN LÓPEZ

Tabla de contenido

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
Objetivo General.....	5
Objetivo Específico	5
Planteamiento del problema	6
1. Antecedentes.....	6
1.1. Sistema Financiero Ecuatoriano	10
1.1.1. Evolución y Perspectivas	10
1.1.2. Reseña Histórica	11
1.2. Sistema Financiero por Segmentos.....	15
1.2.1. Evolución y perspectivas.	15
2. Plan Estratégico	23
2.1. Misión.....	24
2.2. Visión	24
2.3. Producto y mercados clave	24
2.3.1. Bancos	26
2.3.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito.	28
2.3.3. Mutualistas	30
2.3.4. Sociedades Financieras	32
2.3.5. Otras instituciones	33
2.4. Objetivos y estrategias corporativas	33
2.4.1. Objetivo Específico.....	33
2.4.2. Objetivos Generales	35
2.5. Razón social y establecimiento de la compañía	36
2.6. Valores corporativos.....	37
2.7. Políticas generales	38
2.8. Análisis FODA	39
3. Estudio Técnico del Negocio y Definición del Marketing Estratégico	41
3.1. Segmentación y Criterios de Segmentación	41
3.2. Análisis de la oferta	41
3.2.1. Producto y mercado	41
3.3. Análisis de la competencia	45
3.3.1. Descripción de los oferentes	45
4. Estudio Técnico e Ingeniería del Proyecto	47
4.1. Determinación de la localización	47
4.2. Determinación del producto	47
4.2.1. Diseño y descripción de la generación del servicio (flujograma).....	47
4.2.2. Diseño y descripción de la venta del servicio (flujograma).....	48
4.2.3. Diseño y descripción de la entrega del producto (flujograma).....	48
4.3. Distribución de la empresa	49
4.3.1. Determinación de la organización humana del proyecto	49
4.3.2. Sueldos y Salarios.....	50
4.4. Marco legal	50

4.4.1. <i>Requisitos legales para la constitución de la compañía</i>	50
5. Análisis Financiero del Proyecto	53
5.1. Inversiones	53
5.1.2. <i>Inversión Inicial</i>	54
5.1.3. <i>Capital de Trabajo</i>	55
5.2. Financiamiento	55
5.3. Presupuesto	56
5.3.1. <i>Presupuesto de ingresos</i>	56
5.4. Esquema de costos anuales	57
5.4.1. <i>Costos Variables</i>	57
5.5. Posición de Caja	59
5.6. Estados financieros proyectados	59
5.6.1. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i>	59
5.6.2. <i>Flujo de efectivo proyectado</i>	60
5.6.3. <i>Balance General</i>	60
5.7. Índices financieros	61
5.7.1. <i>Rentabilidad sobre el Patrimonio</i>	61
5.7.2. <i>Rentabilidad sobre activos</i>	62
5.7.3. <i>Margen Neto</i>	62
5.8. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno	63
5.8.1. <i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	63
5.8.2. <i>Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	63
5.9. Período de Recuperación de la Inversión	64
6. Conclusiones y Recomendaciones	64
6.1. Conclusiones	64
6.2. Recomendaciones	67
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	73
Gráficos	73
Requisitos para la constitución de Compañías de Responsabilidad Limitada	86
Borrador del Servicio de Market Trend Cía. Ltda.	90
Entrevistas	102

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente dentro de una organización el capital, la localización física o la tecnología constituían las variables determinantes para generar diferenciación frente a la competencia. Sin embargo, hoy en día la diferenciación en este tipo de parámetros es sumamente complicada, debido a que el mercado accede a dichos factores de manera sencilla, permitiendo que la competencia imite estrategias corporativas, viéndose pobremente retribuidos los esfuerzos económicos y humanos.

Por este motivo, es importante generar un enfoque en los procesos internos, aquellos que son intrínsecos y claves de cada compañía. Se habla entonces de un enfoque en el producto, en el servicio y en las personas, integrando a las mismas para que formen parte de la estrategia global de la organización. Como consecuencia, la información que genere y acumule la empresa a lo largo de los años le permitirá alcanzar una posición de liderazgo en su mercado.

La información constituye uno de los recursos clave y determinantes en toda institución; en la medida que esta, esté acompañada de adecuados sistemas de información, permitiendo la toma de decisiones acertadas, maximizando los beneficios económicos y minimizando el riesgo operativo.

Cada día las organizaciones enfrentan nuevas barreras en el mercado y deben ser capaces de responder con rapidez y de forma oportuna a sus clientes. Retos que van desde el lanzamiento de nuevos productos, posicionamiento de los mismos, hasta la búsqueda de incremento en la participación de mercado no cuentan con una capacidad de respuesta y conocimiento adecuado. Es entonces cuando la información, acompañada de un importante soporte tecnológico entra en juego y se convierte en un aspecto determinante para la organización.

Desde el punto de vista de las organizaciones enfocadas en la intermediación financiera, sean estos: Bancos, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito, entre otros, surge la necesidad de conocer a profundidad el perfil de sus potenciales clientes. Es por lo tanto, necesario contar con un servicio que genere esta información a través de una plataforma tecnológica funcional que responda a sus necesidades y les permita generar una ventaja competitiva.

Hoy en día la Ley Orgánica de Transparencia a la Información Pública (LOTAIP) No. 24, publicada en el Registro Oficial, Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004, la cual lleva ocho años en vigencia, permite que en el Ecuador se garantice el derecho fundamental de

buscar, recibir y conocer información de interés público y, por lo tanto, buscar la transparencia en la información a través de la rendición de cuentas de la gestión pública y privada de ciertas organizaciones de las cuales dependen los recursos de los ciudadanos.

En este sentido, dicha información pública, que es actualizada de forma periódica en los distintos organismos tales como Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías, permite tener un mejor desarrollo estadístico, así como, promover la transparencia y la participación de los agentes involucrados.

Instituciones como la Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de su Centro de Documentación y Biblioteca, pone al alcance del público en general información especializada en cuanto a banca, economía financiera, seguros, cooperativismo, administración, supervisión y evaluación financiera. Todo esto como punto de partida para el análisis de la información provista por las instituciones que esta entidad regula.

Se considera fundamental entonces la implementación de una entidad que se especialice en la generación de información como herramienta para el mercado financiero ecuatoriano en busca de información relevante y funcional cien por ciento en línea, la cual, entre otras cosas permita generar comparativos, estadísticas y perspectivas que aporten al desarrollo y la posición estratégica de las instituciones vinculadas a este sector de la economía.

Objetivo General

Desarrollar un análisis de factibilidad para constituir una empresa dedicada a la implementación de un sistema informático que, a través de la consolidación de la información financiera que generan las entidades bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, produzca valor agregado a usuarios de esta información.

Objetivo Específico

Demostrar a un grupo de inversionistas potencialmente interesados la viabilidad de implementar una empresa dedicada a generar servicio de explotación y gestión de datos para la toma de decisiones estratégicas así como para el análisis de las diferentes instituciones del sistema financiero ecuatoriano.

Planteamiento del problema

El continuo avance y evolución de los mercados, la intensidad de la competencia y la inestabilidad económica del país, hacen que las empresas busquen constantemente información relevante, la cual les permita estar un paso adelante de su competencia, tomando decisiones acertadas y buscando una rentabilidad adecuada.

1. Antecedentes

La economía mundial se encuentra en uno de sus momentos más preocupantes; si regresamos a la Crisis del año 2008, caracterizada por las hipotecas de baja calidad (“Subprime”), acompañado de la caída de grandes Bancos, como Lehman Brothers y Merrill Lynch, la aseguradora AIG, entre otras instituciones a nivel mundial. Estas generaron enormes pérdidas en distintos sectores, además de un alto nivel de incertidumbre, presentando un panorama poco alentador. Basta con analizar los problemas que afrontan países de la Unión Europea, como España, Grecia, Italia, Portugal e Irlanda, donde los

gobiernos han encontrado por el momento medidas adecuadas para reducir el déficit económico, reajustar sus cuentas y disminuir el nivel de su deuda soberana.

Por otro lado, Estados Unidos se encuentra en camino a una recesión económica de importantes proporciones, la cual ya ha empezado a manifestarse con la alarmante tasa de desempleo que bordea el 7,80% (Fuente: CIA World Fact Book), el debilitamiento del dólar frente a monedas asiáticas como el yen japonés y el yuan chino, la revisión de la calificación de la deuda por parte de agencias como: Standar & Poors y Moodys, la cual está estipulada en 16 billones de dólares, de los cuales el 68,20%, es deuda interna correspondiente a individuos e instituciones, fondos de seguridad social, fondos de retiro social y fondos de retiro militar.(*Ver gráfico No. 1*). Todo esto evidencia en parte la situación económica que se vive a escala global y la posible influencia que esto pudiera tener en economías emergentes.

En este sentido, si analizamos la situación de América Latina con respecto a esta crisis pasada, podemos decir que logró afrontar de manera exitosa sin impacto sustancial en las economías del bloque, en el cual la mayoría de los países supo tomar medidas preventivas frente a potenciales repercusiones, tales como una reducción de las exportaciones y la aversión al riesgo de los inversionistas. En el ámbito comercial, por ejemplo, el impacto de la crisis sobre cada país, dependió de los mercados de destino de sus exportaciones; países como México resultaron afectados en cuanto a la concentración de sus exportaciones hacia Estados Unidos es alta, mientras que economías más diversificadas en aspectos de mercado, como Chile, Perú, Colombia y Brasil aumentaron su participación en mercados asiáticos. Hoy, esta se pone a prueba nuevamente frente a la situación actual de Europa y Norte América. Según el último reporte presentado, el 9 de Octubre de 2012, por el Fondo Monetario Internacional (FMI) sobre perspectivas económicas mundiales, se enfatizó que la región está en una buena posición para afrontar un nuevo escenario de crisis. De acuerdo al FMI, el crecimiento de la región para el año 2012 será del 3.20%.

Ciertamente este porcentaje puede parecer limitado, sin embargo, si vemos los países europeos, muchos de estos buscan evitar una recesión y son pocos los casos en los cuales se espera algún tipo de recuperación. Por consiguiente, si miramos a las economías emergentes, especialmente las de Latinoamérica, se puede apreciar que las mismas pasan a tener un rol protagónico internacional.

La pregunta surge relacionada a si este nuevo modelo latinoamericano se origina de las políticas macroeconómicas implementadas en la última década, o si, por otro lado, se da por las condiciones externas favorables para la región. Es decir, muchos de los productos primarios que exporta Latinoamérica, como el petróleo o el cobre, llegaron en los últimos años a sus picos históricos.

Lo que está claro es que no se hubiese logrado generar un cambio si no se tomaban las medidas económicas correctas. A modo de ejemplo, si se analiza el manejo de las tasas de interés durante el año 2011, se impulsó un alza en las mismas como medida para reducir un aumento de la inflación. Si bien se logró que no se eleven los precios, el aumento en las tasas de interés propició una revaluación más marcada de divisas frente al dólar.

Posteriormente, al agravarse la situación en Europa, los bancos centrales de los distintos gobiernos latinoamericanos tuvieron la oportunidad de reducir el impacto de la crisis europea, deteniendo el proceso de aumento de tasas y, en algunos casos, disminuyéndolas, como fue el caso de Brasil (país en el cual su tasa de interés referencial SELIC¹ se redujo 50 puntos básicos para situarse en el 12,00%, tras cinco alzas consecutivas desde comienzos de 2011); asimismo, las monedas se devaluaron de forma controlada frente al dólar. Esto demuestra que los países del bloque se han vuelto versátiles a la hora de realizar ajustes rápidos para mermar el impacto de la recesión a nivel global.

Por otro lado, al analizar el manejo del sector privado y específicamente de la banca, según el Economista Jefe del Banco Mundial para América Latina y El Caribe, Augusto de la Torre, los esquemas de regulación y supervisión le permiten a la banca contar con “buenos amortiguadores” ante una posible desaceleración económica global. Es por tanto importante el papel que ejerce el sistema financiero, el cual ha sabido imitar en muchos casos las políticas acertadas de los gobiernos en los que operan.

De acuerdo a un informe (*Desarrollo Financiero en América Latina y el Caribe: El camino por delante*) que elaboró el Banco Mundial se concluye que los sistemas financieros, medidos por los siguientes factores: provisiones para deudas incobrables, calidad y cantidad del capital, índices de liquidez y rentabilidad permiten que la región se encuentre mejor posicionada que el resto del mundo. Sin embargo, uno de los problemas

¹ Sistema Especial de Liquidación y Custodia (SELIC), es una tasa de préstamos interbancarios de Brasil, lograda mediante el cálculo de la tasa media ponderada y ajustada de las operaciones de financiación por un día, con lastro en títulos públicos federales y cursadas en el referido sistema o en cámaras de compensación y liquidación de activos, en la forma de operaciones pactadas.

que se debe afrontar está dado por el tamaño de los sistemas bancarios, los cuales son aún muy pequeños si los comparamos con países desarrollados, siendo importante destacar el caso de Brasil, México, Chile, Perú y Argentina con mercados de mayor tamaño que el resto de la región. Por otro lado, el crédito al sector privado es aún caro y en ciertos países escaso, esto acompañado del enfoque frente al crédito de consumo, el cual es mayoritario y donde se evidencia en la cantidad de tarjetas de crédito emitidas, préstamos para la compra de vehículos, entre otros.

El crédito productivo, por el contrario, no ha sido determinante y se ha ido rezagando frente al crédito de consumo, el cual presenta un importante crecimiento durante la última década (*Ver gráfico No. 2*). En adición los planes de financiamiento en el sector vivienda son limitados en su oferta por parte de la banca privada en ciertos países de la región. Como se evidencia en Ecuador, donde el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), tiene la mayor concentración de créditos de vivienda. Se puede ver una actitud “cortoplacista” del sistema financiero, acompañada también por una posible falta de proyectos empresariales que atraigan crédito.

Si bien los bancos son uno de los actores preponderantes en la economía, han surgido otras entidades con un rol más protagónico tales como los fondos de pensiones, fondos mutuos y entidades de micro-finanzas, logrando así una mayor diversificación. Se pueden encontrar productos que se ajustan a las necesidades de los distintos agentes en el mercado. En ciertos países se ha logrado generar hitos importantes, como por ejemplo en Chile, donde se puede conseguir un crédito hipotecario para vivienda a un plazo de 30 años con tasa de interés fija. Cabe mencionar, no obstante, que muchos productos de la banca como las tarjetas de crédito, de gran difusión en los últimos años, han servido para estimular el consumo, más no para incrementar la producción, adaptando su funcionalidad al ciclo del producto o al giro del negocio, en el caso de los comerciantes informales por ejemplo.

Cada vez están a disposición nuevos servicios, que han permitido que gente que no estaba bancarizada tenga acceso a los mismos. Hoy en día, se han desarrollado tecnologías que han facilitado el acceso al crédito a usuarios que no cuentan con información financiera de sus actividades y que no poseen activos que garanticen sus operaciones. Los requisitos para acceder al crédito se han flexibilizado, basta con exigir documentos que son manejados por todo ciudadano, como son la cédula de identidad, la papeleta de votación, copias de recibos de servicios básicos o teléfono del domicilio del deudor y del garante personal, certificado de ingresos si el garante es asalariado, así como certificados de

negocio que usualmente los brinda el Servicio de Rentas Internas (SRI) o en su defecto facturas de compra a proveedores, en caso de no disponer el documento que otorga esta institución .

Es necesario también incluir al análisis el factor de desconfianza que resulta de la desaceleración económica global y que afecta a los países de la región. En este aspecto el índice de Riesgo País o EMBI², constituye las expectativas que tiene el mercado financiero acerca de la capacidad de pago de la región o país que se esté analizando y es un referente que permite tener una idea de la situación y las condiciones que se presentan en las economías frente a un factor clave como es la inversión extranjera (*Ver gráfico No.3*). En este aspecto, el Ecuador es uno de los países de la región con mayor Riesgo País (791 puntos) dado en parte por la falta de garantías e inestabilidad en materia política, siendo superado por Argentina (Panorama crítico en el país en cuanto atraviesa un proceso de elecciones presidenciales [Octubre 2001]). Si bien existen aspectos que demandan de un mayor desarrollo y control por parte de las autoridades de los distintos sectores de la economía, se han generado avances sustanciales los cuales permiten posicionar al sistema financiero ecuatoriano dentro de aquellos que presentan importantes perspectivas de crecimiento

1.1. Sistema Financiero Ecuatoriano

1.1.1. Evolución y Perspectivas

Hoy en día el sistema financiero ecuatoriano es uno de los más sólidos de Latinoamérica, en lo que respecta a la calificación de sus bancos (*Ver Cuadro No. 1*), estándares y normas que rigen a este sistema. Sin embargo, la historia no siempre ha sido así; basta con recordar la crisis de finales del siglo XX, la cual constituyó una de las mayores recesiones financieras en la región, generando consigo problemas no solo económicos sino también sociales y políticos.

Cuadro No. 1- Calificación de Bancos Ecuatorianos

INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	Al 30 de Junio de 2011
1. AMAZONAS S.A.	HUMPHREYS S.A.	AA
2. BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS/ PCR	AAA- / AAA-

² El EMBI o también conocido por sus siglas en inglés como Emerging Markets Bond Index, es el principal indicador de riesgo país y se calcula a través de la diferencia de la tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares emitidos por países emergentes y los bonos del Tesoro de Estados Unidos. A la diferencia obtenida se la denomina “spread” o “swap” y se la expresa en puntos básicos (pb).

	PACIFIC S.A.	
3. COFIEC S. A.	PCR PACIFIC S.A.	BB-
4 . COMERCIAL DE MANABI S.A.	HUMPHREYS S.A.	A-
5. DE GUAYAQUIL S.A.	HUMPHREYS S.A.	AAA / AAA-
6. DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S.A.	AA
7. DE MACHALA S.A.	HUMPHREYS S.A.	AA+
8. DEL AUSTRO S.A.	HUMPHREYS S.A.	A+
9. DEL LITORAL S.A.	HUMPHREYS S.A.	A+
10. DEL PACIFICO S.A.	HUMPHREYS S.A.	AAA-
11. DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS/ PCR PACIFIC S.A.	AAA- / AAA-
12. DELBANK	HUMPHREYS S.A.	BBB
13. GENERAL RUMIÑAHUI	PCR PACIFIC S.A.	AA-
14. INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S.A.	AAA-
15. FINCA S.A.	HUMPHREYS S.A.	A-
16. PROCREDIT S.A.	BANK WATCH RATINGS	AAA-
17.PRODUBANCO S.A.	BANK WATCH RATINGS/ PCR PACIFIC S.A.	AAA- / AAA-
18. SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S.A.	AA-
19. TERRITORIAL S.A.	PCR PACIFIC S.A.	BBB-
20. CITIBANK N.A.	BANK WATCH RATINGS	AAA
21. PROMERICA S.A.	PCR PACIFIC S.A.	AA+
22. UNIBANCO	PCR PACIFIC S.A.	AA+
23. CAPITAL S.A.	HUMPHREYS S.A.	AA-

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Elaborado por: Autor.

En consecuencia, si analizamos en perspectiva la enorme variación en cuanto al crecimiento de la economía, esta se ha visto marcada por importantes altibajos hasta llegar a esta última década donde la economía nacional se ha llegado a estabilizar en niveles muy bajos. (*Ver gráfico No. 4*)

1.1.2. Reseña Histórica

A lo largo de los años la banca ecuatoriana ha afrontado una serie de afectaciones que han generado enormes retrocesos y problemas que persisten incluso hoy en día. Sin embargo, estas le han servido como modelo para mejorar el control y el manejo de tal forma que se disminuya su riesgo y se mejoren sus estándares.

En la década de los 20, la inflación creció alrededor del 38,00% a raíz de una serie de desaciertos económicos y políticos de ciertos grupos vinculados a la banca. Entre estos

desaciertos podemos destacar la masacre de trabajadores del 15 de Noviembre de 1922, acompañado de la caída del precio del cacao de 0,26 a 0,09 sucres, principal producto de exportación en aquel entonces, así como la corrupción del sistema político que agravó los efectos de la crisis de las exportaciones de aquel momento.

Posteriormente, durante los años 70, se evidenció el apogeo de la exportación petrolera, convirtiendo al Ecuador en el segundo exportador más grande de Petróleo en la región, detrás de Venezuela. Las exportaciones pasaron de los 190 millones de sucres en 1970 a más de 1.300 millones en 1977. El presupuesto del gobierno nacional a su vez paso de los 5.000 millones de sucres en 1970 a más de 27 mil millones de sucres en 1977.

Por otro lado, los sucesos que afectaron esa década estuvieron ligados a la quiebra de La Previsora, el cual fue solucionado en cuanto el gobierno asumió el costo final. Posteriormente, se daría el cierre del Banco de Descuento, por cuanto existió un mal manejo administrativo de esta institución.

Todo esto generó la promulgación de la Ley General de Bancos, la cual rigió entre los años 1974 y 1994. En los años noventa, sin embargo, se consideró que esta no contemplaba los intereses de ciertos sectores y debía ser actualizada de tal manera que se maneje bajo estándares internacionales tales como Los Acuerdos de Basilea³.

En el gobierno de Sixto Durán Ballén se deroga la Ley General de Bancos para dar paso a la nueva Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 439 del 12 de mayo de 1994, considerando que esta persiguió la liberalización del sector bancario a través de una regulación menos intervencionista de la autoridad. Esta ley, adicionalmente, definió de forma imprecisa el término “grupo financiero”, lo cual dio cabida para que ciertos banqueros se conviertan también en empresarios, posibilitando la concentración y vinculación de créditos en empresas de los principales accionistas de estas instituciones financieras.

Sin embargo, años más tarde, y debido a la falta de control por parte de la Superintendencia de Bancos para el otorgamiento de créditos vinculados y de compañías fantasmas de propiedad de banqueros, la mala administración por parte de los Bancos, además de una elevada inflación de alrededor del 60,00% (Fuente: Instituto Nacional de

³ Los Acuerdos de Basilea, constituyen una serie de recomendaciones sobre la supervisión bancaria, los cuales son emitidos por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. Estos son tres y están conformados por: Basilea I, Basilea II y Basilea III.

Estadísticas y Censos. INEC, 1999), generaron un colapso general del Sistema Financiero. (Ver gráfico No. 5).

En ese momento se desató la quiebra del sistema financiero, varias de las instituciones entraron en un proceso de saneamiento o restructuración. Por consiguiente, el estado asumió el costo financiero a través del Ministerio de Finanzas y de la en ese entonces recién fundada Agencia de Garantía de Depósitos, que nació con el fin de garantizar los depósitos del público en un cien por ciento y administrar los bancos que se encontraban en proceso de saneamiento. Este proceso consiste en la depuración de los rubros del activo, eliminando los bienes de rendimiento escaso o negativo y los créditos de dudosa recuperación, de tal forma que no se produzcan nuevos efectos colaterales a la economía del país, reduciendo el impacto en la población.

A raíz de la caída de Filanbanco, seguido la del Banco del Progreso, en aquel entonces considerado el segundo banco más grande del país por tamaño de activos y rentabilidad (Revista Gestión. No. 45, 1998), la población comenzó a proteger sus finanzas en dólares, generando por ende presión sobre el tipo de cambio, una inminente devaluación del sucre, y una descontrolada fuga de capitales. Cabe mencionar que alrededor del 45,00% de las obligaciones del Ecuador se manejaban en moneda extranjera así como la mitad del volumen de crédito bancario.

En lo que respecta a la salida de capitales, si consideramos que en el año 1998, fue de US\$ 422 millones , la cifra alcanzaría los US\$ 891 millones en 1999, lo cual representa más del doble.

Además de la crisis fiscal y una inflación elevada, todo esto agudizado en parte por una política económica dispuesta por el gobierno de Jamil Mahuad que no rindió los resultados esperados, existieron ciertos acontecimientos ajenos al manejo económico que afectaron a su vez al país. Entre estos destaca el Fenómeno de “El Niño”⁴, la guerra del Cenépa con el Perú (ocurrida durante los meses de Enero y Febrero de 1995 y que incluyó un elevado desembolso en material bélico), la suspensión de líneas de crédito a las economías emergentes.

⁴ El fenómeno del Niño afectó en 1997-98 gran parte del Ecuador, Perú y Chile. Los daños causados se concentraron en estructura vial, agricultura e infraestructura urbanas eléctricas. El niño afectó a casi todo el país , pero principalmente a las provincias costeras de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos , Guayas y El Oro.

Cabe mencionar, que la raíz de esta crisis está ligada en gran parte al marco legal que fuera introducido durante el gobierno de Sixto Durán Ballén, el cual propició un control limitado de la Superintendencia de Bancos para el otorgamiento de créditos vinculados y compañías fantasma.

Adicionalmente, tal como ocurriría en otros países de la región, la crisis financiera estuvo precedida por un alto nivel de créditos a partir de 1994, a raíz de la Liberalización Financiera⁵, el ingreso de capitales y las reformas al sistema financiero. De acuerdo a cifras del Gerente del Banco Central (Fidel Jaramillo), el crédito real creció en un 60,00% en el año 1995. La tendencia sin embargo se revertiría en 1998 en cuanto se desplomó el precio del petróleo a US \$ 7,50 por barril y ante una afectación al aparato productivo, los bancos registraron un incremento de su cartera vencida en un 48,50 % para 1999.

Durante los años que precedieron la crisis, los hechos que debilitaron el sistema financiero se volvieron cada vez más evidentes ahondando en el déficit fiscal y contribuyendo al deterioro de distintas variables económicas. En este sentido la política monetaria no pudo enfrentar por si sola la crisis, relegándose a las necesidades del sistema financiero. Con estos antecedentes a raíz de la crisis de 1999, se analizaron distintas alternativas para enfrentar la situación, decidiéndose optar de manera oficial por el esquema de la dolarización a partir de enero de 2000.

Hoy en día, la Banca se encuentra regulada bajo la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Registro Oficial No. 250 del 23 de Enero de 2001. El sistema financiero ecuatoriano mantiene una posición sólida, la cual le ha permitido recobrar a lo largo de estos años la confianza en los cuenta ahorristas del país, así como impulsar el desarrollo económico del Ecuador.

Esta solidez y crecimiento del sistema financiero se debe a un aserie de factores clave tales como:

- ❖ La incorporación de nuevos bancos nacionales e internacionales, el desarrollo del mutualismo, así como el cooperativismo de ahorro y crédito y otros agentes de crédito permitieron que el sistema, acompañado de una nueva regulación, crezca de manera controlada y eficiente.
- ❖ Una normativa con un mayor control y regulación de los agentes que la integran.

⁵ La Liberalización financiera se refiere a la liberalización de las balanzas de capital y sus mercados de capitales y financiero-bancarios nacionales con el objetivo de acelerar el ritmo de crecimiento económico.

- ❖ La inclusión de nuevos productos y diversificación de servicios que hacen que más personas estén bancarizadas.
- ❖ La creación y uso de los burós de crédito, los cuales generan herramientas, productos y metodologías analíticas que minimizan el riesgo y maximizan la colocación de crédito.

Cabe mencionar que el gobierno ha regulado fuertemente el sistema bancario en estos últimos 4 años, a través de medidas como:

- ❖ Techos en las tasas de interés pasivas y activas a través del Banco Central.
- ❖ Eliminación de costos de servicios bancarios, como la eliminación del costo de la renovación o de la emisión de las tarjetas de crédito, costo de entrega de estados de cuenta, entre otros.
- ❖ Establecimiento de tarifas máximas como por ejemplo en cajeros automáticos.
- ❖ Los nuevos productos que presenten los bancos deben estar previamente aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).
- ❖ Los bancos no podrán tener acciones en empresas diferentes al sistema financiero.
- ❖ Las entidades financieras son de servicio público.
- ❖ Eliminación de la figura de Grupo Financiero.
- ❖ Provisión por cupos asignados de las tarjetas de crédito, así estos no sean utilizados.

Al analizar el tamaño de la economía se puede decir que existe un número elevado de entidades financieras (*Ver gráfico No. 6*), lo cual genera que exista cada vez más control y que estas se manejen en un entorno altamente competitivo que no permite margen de error; razón por la cual sus procesos de ejecución deben ser extremadamente eficientes. En consecuencia resulta crucial que estas entidades cuenten con información relevante que les permita evaluar el desempeño de sus procesos así como el de sus competidores.

1.2. Sistema Financiero por Segmentos

1.2.1. Evolución y perspectivas.

El sistema financiero está constituido por un conjunto de instituciones y mercados cuya actividad principal es la intermediación financiera, la cual permite captar o recibir recursos

monetarios del público y transferirlos de forma adecuada a inversionistas u otros demandantes de créditos, comprendiendo además los instrumentos y mercados financieros.

Si analizamos el desarrollo del sistema financiero en Latinoamérica durante la última década, ciertamente podemos evidenciar un importante avance, el cual está acompañado de acertadas políticas macroeconómicas así como de una mayor apertura al crédito, permitiendo el crecimiento de la productividad económica.

Uno de los factores clave que afirmó el desarrollo del sector bancario en la mayor parte de los países de Latinoamérica fue el volumen de inversión extranjera. Durante el 2010, la cifra de inversión extranjera ascendió a US\$ 112.634 millones, con un aumento del 40,00% (Fuente:Centro de Estudios para Latinoamérica (CEPAL), 2012). De este total, gran parte corresponde a la inversión de bancos extranjeros, los cuales poseen en la actualidad una participación de alrededor del 40,00% en activos en algunas instituciones de Argentina, Perú y Chile. Con respecto a Ecuador por otro lado, la inversión extranjera directa, sufrió uno de los mayores descensos en Latinoamérica durante el 2011, ubicándose en la penúltima posición y superando únicamente a Paraguay con US\$ 567.80 millones. Si comparamos con relación al 2010, esta cifra creció en un 259,19%. Durante el 2010 la cifra alcanzó los US\$ 158.06 millones. Cabe mencionar que la captación de inversión es relativa al tamaño de la economía de los distintos países, por lo tanto el Ecuador no podría captar el mismo nivel de inversión de países como Brasil (US\$ 66.660 millones), Colombia (US\$ 13.234 millones) o Perú (US\$ 7.659 millones).

Adicionalmente, la reducción del déficit fiscal en la mayor parte de los países latinoamericanos, cuyo valor en el 2002 fue del 2,00%, para el 2007 presentó un superávit del 1,90% en promedio. Asimismo el crecimiento de la región para el año 2010 fue de 6,10%, en parte debido a la reducción de la deuda pública respecto al Producto Interno Bruto (PIB), la cual presentó una reducción del 32,60%.

Adicional a la inversión y reducción de la deuda, Latinoamérica cuenta con un aspecto que es clave en países como el Ecuador. Las remesas de inmigrantes constituyen una parte importante del consumo de hogares, en adición, microcrédito, consumo y vivienda, muestran un incremento importante. Un ejemplo claro es el aumento de la cartera de vivienda, la cual creció para Ecuador en un 8,84 % (Fuente:Banco Central del Ecuador)

entre el 2011 y 2012. Sin embargo, si analizamos el volumen de crédito de vivienda otorgado por el sistema financiero privado con respecto al período comprendido entre Junio del 2011 y Junio del 2012 podemos observar un descenso significativo del 19,96%. Esto en parte por el incremento de la participación de las entidades financieras públicas en el otorgamiento de este tipo de operaciones.

El mercado de valores constituye otro factor clave del favorable desempeño del sistema bancario Latinoamericano. El aumento en las emisiones privadas en el 2010 y la creación de nuevos productos y servicios financieros han generado que la banca amplíe su presencia y exista un mayor índice de bancarización. Cabe mencionar que el Ecuador no ha presentado un óptimo desarrollo del mercado bursátil, en cuanto los niveles de empresas que transan en bolsa son todavía pequeños si comparamos con países como Perú, Colombia y Chile, donde incluso se ha llegado a formar el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA)⁶.

Esta inclusión de un mayor número de personas al sistema financiero se traduce a su vez en un mayor número de operaciones crediticias. En este sentido por ejemplo, la cartera de crédito en el primer trimestre de 2012 en Ecuador creció en un 26,70%, superior al promedio de la región con respecto al mismo período (24,60%).

Según un estudio publicado por la revista América Economía (el cual se viene desarrollando desde el año 2008) en el cual se analizó los balances y estados de resultados de las 250 mayores y 25 mejores entidades financieras de la región, se puede apreciar que la banca ha obtenido un alza en sus utilidades por un monto de US\$ 24.200 millones en 2011, un 30,00% más que en el 2010. Esto, sin duda, refleja la solidez de las IFI's en la región.

El estudio también arroja cifras en cuanto al tamaño de los bancos y se menciona que los bancos grandes tales como el Itaú- Unibanco de Brasil (primer banco de la región basado en el modelo CAMEL⁷, el cual toma en cuenta y compara el desempeño de acuerdo a la

⁶ El Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), es la unión de la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile (DCV), la Bolsa de Valores de Colombia (Deceval) y la Bolsa de Valores de Lima, Perú (Cavali). Esta integración busca el desarrollo del mercado de capitales a través de la integración de los mismos para proporcionar a los inversionistas una mayor oferta de valores y a los emisores mayores fuentes de financiación. (Información Institucional MILA).

⁷ El método de evaluación CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity) consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo corporativo, Ingresos y Liquidez. Dicha

gestión de capital, activos, patrimonio y liquidez), tienden a crecer cada vez. De acuerdo al estudio, los 10 mayores bancos de la región crecieron a una tasa promedio de 20,20% durante el 2010. En este sentido, los bancos latinoamericanos también se consolidan como los más rentables del mundo. Basta con analizar las cifras del primer semestre de 2011, en las cuales sus activos expresados en dólares crecieron en más de 30,00% hasta situarse en US\$ 4 billones.(Fuente: Revista América Economía).

Por otro lado, los grandes grupos bancarios del mundo, con presencia en Latinoamérica han obtenido su principal motor de crecimiento en la región. Como ejemplo tenemos al Grupo Santander que obtiene el 44,00% de sus utilidades de la región, Citicorp el 12, 70% y The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) el 10,00%. Para estos bancos, la región fue el principal contribuyente para el crecimiento alcanzado en el primer semestre de 2011.

De acuerdo al ranking de la revista América Economía del año 2011, el único banco ecuatoriano que figura entre los mejores 25 bancos de Latinoamérica es el Banco Pichincha, ocupando la posición número 18 con un índice final de 49,87 (Valor que se obtiene una vez que se ponderan aspectos como: activo total, cartera vencida sobre cartera de crédito, utilidad sobre patrimonio, liquidez, patrimonio sobre activo total y eficiencia). Por su parte, el primer banco del Ranking fue Itaú-Unibanco con un índice de 61,00 (*Ver tabla No. 2*).

En cuanto al ranking de los 250 mayores bancos, aparecen seis bancos ecuatorianos, entre los cuales se encuentran: Pichincha, Guayaquil, Produbanco, Bolivariano, Internacional y Austro. Si comparamos el número de bancos en este ranking con otros países de América del Sur, el Ecuador ocupa la penúltima posición, siendo superior únicamente a Bolivia (cuatro bancos). Por otro lado, el país con mayor número de bancos en el ranking es Brasil con setenta y cuatro, seguido de México y Argentina con treinta y diecinueve bancos, respectivamente. Sin embargo, cabe mencionar que el número de bancos incide directamente en el tamaño de la economía de cada país, lo cual dependiendo del caso permite tener bancos de mayor tamaño y presencia.

evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.(Fuente: <http://www.gestiopolis.com>).

Cabe mencionar que la banca latinoamericana ha ganado terreno a nivel mundial y cuenta en la actualidad con cuatro bancos de origen brasilero (Itau Unibanco, Banco Bradesco, Banco do Brasil y Banco Santander Brasil) en el “Top 50” por capitalización bursátil. Esto sin duda demuestra que la banca latinoamericana y en especial la Brasileña está generando mayor rentabilidad con un consistente manejo del riesgo. Es importante mencionar que los países con mayor número de bancos en este ranking son: Estados Unidos con diez bancos, China con ocho y el Reino Unido con cinco.

Tabla No.2. –Ranking de Bancos Latinoamericanos 2011

RK 11'	RK 10'	BANCO	PAIS	ACT. TOT. US\$ Mill	C. VENC./C. CRED. (%)	UT. /PAT.(%)	LIQUIDEZ		EFICIENCIA	
							EN BASE 100	PAT./ACT. TOT. (%)	EN BASE 100	INDICE FINAL
1	2	ITAÚ	BR	480.623,00	4,21	13,63	20	5,8	74,3	61
2	1	SANTANDER	CL	52.546,90	2,6	27,41	70	7,69	100	60,8
18	20	PICHINCHA	EC	6.245,49	1,67	22,85	100	8,84	58,2	49,87

Fuente: Ranking anual de Bancos Latinoamericanos 2011 – Revista América Economía. Elaborado por: Revista América economía.

Si analizamos las utilidades sobre el patrimonio promedio (ROE) de la banca en la región para junio de 2011, esta mantiene un nivel promedio del 15,30%. El país con el mayor ROE de la región es Venezuela con el 25,20%, seguido de Perú y Ecuador con el 19,40%. (Ver Gráfico No. 7).

Uno de los factores que más llama la atención por su parte, es el nivel de solvencia patrimonial promedio de la Banca Latinoamericana, la cual para mayo de 2011, se encontraba en el 15,00%, lo que significa que está siete puntos porcentuales por encima de los requerimientos de Basilea II⁸ con el 8,00% (Ver gráfico No. 8).

Como podemos observar el panorama es alentador para el sistema financiero latinoamericano, el cual ha sabido tomar previsiones frente a situaciones externas que afectan directa o indirectamente a un país. Por lo tanto sus expectativas de crecimiento y eficiencia seguramente serán favorables a futuro

⁸ El Acuerdo de Basilea II, constituye una serie de principios y recomendaciones propuestas por el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria. Basilea II fue publicado en Junio de 2004 como un nuevo estándar para la medición de riesgo en los bancos y procurar una mejor asignación del capital para cubrir dichos riesgos. El enfoque propuesto en Basilea II se fundamenta en tres pilares: requerimiento mínimo de capital, proceso de supervisión bancaria y disciplina de mercado.

1.2.1.1. Breve diagnóstico del Sistema Financiero.

El Sistema Financiero ecuatoriano ha presentado una serie de variaciones a lo largo de los últimos años las cuales resultan importante analizarlas para entender el desempeño de este sector. A continuación se presenta una radiografía del mismo considerando los últimos tres años:

Durante el año 2010 se incrementó la intermediación financiera, basado en un crecimiento de los depósitos monetarios y en un manejo eficiente de la colocación de cartera, generando para el sistema financiero una reducción de los niveles de morosidad y por ende un incremento importante de utilidades. Esto permitió el crecimiento de la cartera de crédito representando un 17,52% de los activos del sistema en comparación con el 2009.

Cabe anotar, que en el 2010 se mantuvo el promedio de depósitos en un 30,00% aproximadamente como reserva de liquidez. En ningún caso este porcentaje se alteró con respecto a los niveles observados en el 2009. La incertidumbre económica observada por los directivos de las entidades financieras, generó provisiones altas al relacionarlas contra la cartera en riesgo.

Depósitos

Durante el año 2010, la tasa de crecimiento de los depósitos (*Ver gráfico No.9*) se incrementó gradualmente pasando del 6,00% al 29,00% a finales del año. Este resultado muestra una recuperación en la economía ecuatoriana en cuanto se compara el PIB del año 2009 de 0,04% frente al del año 2010 que fue de 3,70% (Fuente: Revista Ekos Negocios, Abril 2011).

Las captaciones se incrementaron producto del crecimiento económico, ya que el sistema financiero contó con mayores recursos. A esto cabe añadir que el gobierno dispuso invertir la Reserva de Libre Disponibilidad (RILD)⁹ en créditos de la banca pública. A su vez, se fortaleció el sistema financiero privado con esta decisión, ya que una buena parte de lo que recibió la banca pública ha sido depositada en la banca privada por falta de capacidad de colocación.

⁹ La RILD corresponde al monto de activos externos de alta liquidez que tienen una contrapartida en los pasivos del balance del Banco Central del Ecuador. El Banco Central, calcula la reserva monetaria de libre disponibilidad que sirve de base para mantener los sistemas de canje, reserva financiera, operaciones y otras operaciones del Banco Central del Ecuador.

Asimismo, los depósitos a la vista fueron los de mayor incremento en relación a los depósitos a plazo. Estos últimos incluso mostraron una disminución con respecto al total de obligaciones con el público pasando de 32,40% en 2009 a 30,20% en 2010. (Fuente: Revista Ekos Negocios, Abril 2011). En el segundo trimestre del año 2012 los depósitos en cuentas de ahorro, se incrementaron en US\$ 237 millones, registrando el mayor incremento en el período. Los depósitos a plazo continuaron expandiéndose y durante el mismo período de 2012 se incrementaron en US\$ 172 millones, hasta alcanzar un saldo de US\$ 4.937 millones.

Cartera de Crédito (Total Sistema Financiero)

El incremento en la intermediación financiera, así como la reactivación del crédito permitieron un crecimiento de la cartera, la cual pasó de 6,00% en diciembre de 2009 a 21,40% en diciembre de 2010 con un monto de US\$ 10.717 millones. Este crecimiento no fue en todos los segmentos crediticios, ya que en consumo y microfinanzas creció un 31,50% y 20,00% a diciembre de 2010, respectivamente (Fuente: Revista Ekos Negocios, Abril 2011). Esto ocasionó que se cambie la composición de la cartera de crédito, pasando de la cartera comercial a la de consumo. Al mes de Junio de 2012 el saldo de la banca privada fue de US\$ 14.425 millones, lo que significó US\$ 721 millones adicionales en el segundo trimestre del mismo año.

Se puede definir como un factor relevante a estos crecimientos y mejores resultados, el que las entidades financieras cuenten con herramientas analíticas sofisticadas para tomar decisiones con el menor riesgo. Las entidades financieras buscan reducir la mora, lo que implica una mayor rentabilidad. En este sentido, la cartera vencida y que no devenga intereses se redujo en los diversos segmentos de crédito (*Ver gráfico No. 10*); esta pasó de US\$ 383 millones a US\$ 365 millones. En consecuencia la morosidad presentó una disminución de 3,20% en diciembre de 2009 a 2,50 % en diciembre de 2010 (Fuente: Revista Ekos Negocios, Abril, 2011).

Cabe recalcar que de la cartera del sistema financiero privado, el 78,80% corresponde a la banca y el 12,70% a las cooperativas de ahorro y crédito. Por otro lado, la mayor concentración de crédito a nivel nacional está en Quito y Guayaquil con el 37,60% y

18,30% respectivamente. A diciembre de 2010, las plazas con mayor morosidad fueron Cuenca (10,10%), Guayaquil (7,70%), Latacunga (6,90%) y Quito (6,50%). Estos niveles de morosidad son excesivos, dado que a nivel nacional la mora alcanza el 2,50% (Fuente: Revista Ekos Negocios Abril, 2011). Si se analiza el segundo trimestre de 2012, se puede apreciar que la morosidad total se ubicó en el 3,00%. La morosidad más alta se registró en la cartera de personas y hogares, con una tasa del 4,50%.

Resulta interesante analizar en retrospectiva el desarrollo del crédito en el país, especialmente a raíz de la crisis financiera de 1998-1999. En este sentido si realizamos una comparativa del monto de recursos canalizados por parte del segmento de microcrédito por ejemplo: podemos observar que creció de manera vertiginosa luego de la crisis financiera de 1998, pasando de US\$ 73.20 millones en diciembre de 2002 a US\$ 1.618 millones en diciembre de 2009, incrementándose en 22 veces durante 7 años. (Salgado, 2010).

Es importante acotar que a principios de 2012 se realizaron ajustes en el sistema financiero que buscaron regular la concesión de créditos. En este sentido, la Junta Bancaria eliminó los costos de mantenimiento y emisión de tarjetas de crédito, se dispuso además que los clientes paguen el mismo valor por compras en efectivo o con tarjeta de crédito, se eliminaron las tarjetas de crédito emitidas por casas comerciales y se obligó a las instituciones financieras a aumentar su patrimonio técnico en función de los montos de los clientes que no hayan sido utilizados (Fuente: Boletín de Economía y Entorno Político Multienlace).

Rentabilidad

Tabla No.3 –Evolución de Utilidades

EVOLUCIÓN DE UTILIDADES (USD MILES)

ENTIDAD	dic/2008	dic/2009	dic/2010	Variación dic/2009 a dic/2010
BANCOS PRIVADOS	283.282,23	217.611,01	260.902,00	19,89%
COOPERATIVAS	22.982,71	28.527,18	37.045,10	29,86%
MUTUALISTAS	1.464,40	1.731,11	2.584,28	49,28%
SOCIEDADES FINANCIERAS	39.032,59	33.523,67	40.588,49	21,07%

Fuente: Revista Ekos / Superintendencia de Bancos;

Elaborado por: Revista Ekos

La rentabilidad de las entidades financieras está dentro de un margen aceptable para la economía ecuatoriana, es así que entre al año 2009 y 2010 se refleja un incremento del 21,00%, prevaleciendo la participación de los bancos privados con un 76,50% del total de utilidades del sistema, dejando al resto de las entidades con el 23,50%. La utilidad del sistema asciende a 1,40% en relación a sus activos y un 16,40% en relación a su patrimonio. (Ver tabla No.3). Durante el año 2011 los bancos ecuatorianos reportaron utilidades por US\$ 393 millones, equivalente a una rentabilidad del 17,10%. Se puede mencionar que la rentabilidad de la banca en este país crece a un ritmo constante y se debe en gran medida a la seguridad del sistema financiero y al nivel de bancarización que se ha alcanzado en los últimos años.

2. Plan Estratégico

Toda empresa diseña planes estratégicos para la consecución de sus objetivos, estas medidas pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño y alcance de la empresa. Esto implica la cantidad de objetivos y las actividades que debe ejecutar cada unidad del negocio, ya sea de nivel superior, gerencial u operativo.

La estrategia consiste “en la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y

sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones internas” (Denning, 2006).

Las declaraciones de visión y misión, por consiguiente, son las que moldean y definen la cultura empresarial, de ahí su importancia a la hora de definir de forma correcta estas ideas que constituirán los pilares sobre los cuales funcionará la organización. Estas, además, deberán ser asimiladas por todo el personal de tal forma que se apliquen en la gestión diaria.

En conjunto, las declaraciones de visión y misión ofrecen un panorama completo de los valores, filosofía y aspiraciones que orientan a la acción de la organización. Estas deben tener el potencial suficiente para motivar a los miembros de la misma.

2.1. Misión

Generar información relevante, funcional, confiable y dinámica, agregando valor a la gestión de nuestros clientes y potencializando sus oportunidades de negocio.

2.2. Visión

Convertirse en una empresa líder en el mercado, que permita satisfacer las necesidades de información de sus clientes, maximizando sus oportunidades de negocio con la mejor información a su alcance.

2.3. Producto y mercados clave

El producto es un sistema de información gerencial en línea, mediante el uso de la WEB, que permite visualizar de manera ordenada y objetiva información generada por el sistema financiero ecuatoriano a través de varias fuentes de información, tanto públicas como privadas, como es el caso de la Superintendencia de Bancos, Asociación de Cooperativas, Asociación de Bancos, Redes Asociativas, entre otras, y cuya actualización es permanente

y con informes mensuales. El producto se fundamenta en cinco factores clave, los cuales son:

Factores Clave	Información y Conocimiento del mercado
	Capacidad de desarrollo del producto
	Automatización (Desarrollo tecnológico)
	Tecnología de Información (IT)
	Estructura comercial, sólida y especializada

El mercado objetivo al cual está dirigido el producto, está compuesto por:

-Entidades del sector financiero controlado por la SBS, cuya clasificación principalmente se refleja en: Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

-Otras empresas importantes del sector Real, son por ejemplo:

Tabla No.4- Número de Clientes sector Real

<i>Entidad</i>	<i>Número de clientes</i>
Almacenes Pycca	200.000 clientes
Almacenes De Prati	300.000 clientes
Almacenes Etafashion	170.000 clientes

Fuente: Investigación de campo en empresas mencionadas en el cuadro; Realizado por: Autor.

-Entidades del sistema financiero no regulado, en este segmento encontramos redes asociativas como:

- ❖ **Red Financiera Rural:** La Red Financiera Rural del Ecuador es una corporación civil de derecho privado sin finalidad de lucro, constituida el 16 de junio de 2000. Es una red abierta al ingreso de instituciones de micro finanzas, cuyo objetivo principal es la expansión y profundización de los servicios financieros rurales. La Red Financiera Rural cuenta actualmente con 45 miembros entre los cuales se

encuentran Cooperativas de Ahorro y Crédito, Instituciones Financieras Especializadas y ONG.

- ❖ UCACSUR: Organismo de integración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur del Ecuador, el cual reúne 21 cooperativas asociadas, distribuidas en 46 localidades en 7 provincias del Ecuador.
- ❖ UCACCENTRO (Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro): Es una institución sin fines de lucro regida por la Ley de Cooperativas, cuya finalidad es fortalecer a las instituciones financiera y socialmente. UCCACENTRO opera en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Pastaza. Actualmente cuenta con 10 socios.

Es importante conocer y evaluar el desempeño de las entidades financieras así como el de sus competidores, y en base a este conocimiento se deben desarrollar planes que permitan alcanzar los objetivos empresariales definidos.

Las siguientes instituciones se encuentran reguladas bajo la Superintendencia de Bancos y Seguros, dada la naturaleza de su negocio presentan información mensual y resultan fundamentales para el desarrollo del producto:

2.3.1. Bancos

El sistema de bancos privados constituye el sector con mayor presencia dentro de las instituciones del sistema financiero que se encuentran regulados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. A Julio de 2012, este concentraba el 81,70 % de los activos. Por otro lado, estas instituciones abarcan el 75,00 % del patrimonio del sistema.

Gran parte del poder y la capacidad de la banca está dado por los canales de distribución mediante los cuales se ofertan los diferentes productos y servicios, entre los cuales están: oficinas matrices, agencias, oficinas de representación, cajeros automáticos, ventanillas de extensión, corresponsales no bancarios (sistema nuevo en el país y que se destaca a través del Banco de Guayaquil, mediante su programa “Banco del Barrio”).

Hoy en día, los puntos de atención de la banca en las distintas provincias llegan a los 4.800 centros, de los cuales el 60,00% están concentrados en las provincias de Pichincha y Guayas.

Por otro lado, las provincias con menos puntos de atención al cliente son Zamora Chinchipe, Napo y Galápagos.

Como podemos observar en el gráfico (*Ver gráfico No. 11*), el sistema financiero ofrece una amplia gama de productos y servicios, los cuales están presentes en la mayor parte de instituciones que lo componen. En este aspecto, la banca se destaca por la variedad de créditos que oferta ya que podemos encontrar créditos especializados para consumo, producción, vivienda, educación, automotriz y microcrédito.

2.3.1.1. Productos del Sistema Financiero por Segmentos

Cabe mencionar que estos varían de acuerdo a la entidad y podemos encontrar bancos especializados en diversos productos y con distinta participación en su cartera global. En este sentido, por ejemplo en el sector de bancos pequeños podemos agrupar a instituciones como: Unibanco y Banco Territorial, los cuales se especializan en créditos de consumo, manejando el mismo segmento

Tabla No. 5-Composición de la Cartera de Bancos Privados a Septiembre de 2012

	CARTERA BRUTA COMERCIAL	CARTERA BRUTA CONSUMO	CARTERA BRUTA VIVIENDA	CARTERA BRUTA MICREMPRESA	TOTAL CARTERA BRUTA
CARTERA BRUTA %					
BP GUAYAQUIL	35%	50%	9%	3%	100
BP PACIFICO	43%	40%	15%	-	100
BP PICHINCHA	38%	35%	12%	11%	100
BP PRODUBANCO	74%	20%	4%	-	100
BANCOS PRIVADOS GRANDES	43 %	37%	10%	6%	100
BP AUSTRO	19 %	70%	2 %	1%	100
BP BOLIVARIANO	74%	17%	7%	-	100
BP GENERAL RUMIÑAHUI	17%	63%	16%	1%	100
BP INTERNACIONAL	78%	14%	5%	1 %	100
BP MACHALA	50%	40%	5%	2 %	100
BP PROMERICA	63%	18%	16%	-	100
BANCOS PRIVADOS MEDIANOS	60%	30%	7%	1 %	100
BP AMAZONAS	39%	54%	1 %	1%	100
BP CITIBANK	100 %	-	-	-	100
BP COFIEC	49%	-	8%	-	100

BP COMERCIAL DE MANABI	65%	16 %	-	10%	100
BP LITORAL	11%	62%	5%	18%	100
BP LOJA	31%	37%	16%	13%	100
BP SOLIDARIO	-	1%	2%	91%	100
BP SUDAMERICANO	32%	57%	6%	2%	100
BP TERRITORIAL	18%	57%	2%	-	100
BP UNIBANCO	-	72%	-	18%	100
BP PROCREDIT	46%	-	-	51%	100
BP CAPITAL	14%	69%	1 %	10%	100
BP FINCA	-	-	-	94%	100
BP DELBANK	46%	16%	32%	1%	100
BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS	20%	305	3%	40%	100
TOTAL BANCOS PRIVADOS	45%	34%	9%	8%	100
BANCOS PRIVADOS COMERCIALES	54%	28%	9%	6%	100
BANCOS PRIVADOS CONSUMO	32%	52%	10%	2 %	100
BANCOS PRIVADOS VIVIENDA	-	-	-	-	-
BANCOS PRIVADOS DE MICROEMPRESA	22 %	1%	1%	72%	100

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros; Elaborado por: Autor

Por otro lado, se encuentran las instituciones del sector público tales como el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), con una alta participación en el otorgamiento de crédito hipotecario, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Nacional de Fomento, los cuales proveen servicios financieros competitivos frente a la banca privada. Además, se muestra una mayor participación de la banca pública, por nivel de créditos, en el sistema financiero. (*Ver gráfico No. 12*)

2.3.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Son organizaciones formadas por personas naturales y jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y con clientes o terceros, previa calificación y aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Estas “surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general que carecen de condiciones para ser sujetos de

crédito en los bancos.”(Fuente: Superintendencia de Compañías -Dirección Nacional de Datos).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros representan, hoy en día, un factor clave dentro del sistema financiero. Esto se origina ya que sus niveles de penetración en los distintos estratos económicos han permitido un mayor acceso al crédito a la población marginada. Indistintamente de la entidad que las supervisa, estas organizaciones reciben apoyo de organismos internacionales de cooperación, tales como: Swisscontact de Suiza, DGRW de Alemania, Woccu, los cuales brindan capacitación y asesoramiento técnico.

Los productos y servicios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito están encaminados principalmente al otorgamiento de créditos productivos y de consumo, microcréditos, libretas de ahorro e inversiones. Cabe mencionar que en estos últimos años se observa un cambio interesante en la cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. En este aspecto, la cartera de consumo aumenta su participación con un 48,30% y supera al segmento de Microempresa que ocupa un 39,40% a Septiembre de 2012 (Ver tabla No. 6), lo cual está relacionado a una mayor capacidad de compra y a las facilidades de crédito que se otorgan en este segmento.

Tabla No. 6-Composición de la cartera de Cooperativas de Ahorro y Crédito Septiembre de 2012

Septiembre-12	CARTERA BRUTA COMERCIAL	CARTERA BRUTA CONSUMO	CARTERA BRUTA VIVIENDA	CARTERA BRUTA MICROEMPRESA	TOTAL CARTERA BRUTA
JUVENTUD PROGRESISTA ECUATORIANA	1%	69%	2%	25%	100%
JARDIN AZUAYO	1%	73%	0%	22%	100%
29 DE OCTUBRE	0%	58%	13%	26%	100%
COACs GRANDES	1%	67%	4%	24%	100%
PROGRESO	0%	37%	13%	46%	100%
MEGO	13%	66%	6%	11%	100%
RIOBAMBA	9%	35%	10%	45%	100%
OSCUS	1%	37%	11%	47%	100%
SAN FRANCISCO	2%	32%	8%	56%	100%
CACPECO	4%	34%	4%	55%	100%
ANDALUCIA	0%	64%	7%	24%	100%
MUSHUC RUNA	0%	10%	0%	84%	100%
COACs MEDIANAS	4%	39%	8%	46%	100%
15 DE ABRIL	35%	27%	19%	14%	100%
EL SAGRARIO	6%	40%	19%	33%	100%
23 DE JULIO	2%	39%	14%	40%	100%
CODESARROLLO	1%	16%	9%	69%	100%
ATUNTAQUI	0%	46%	10%	41%	100%
ALIANZA DEL VALLE	0%	54%	1%	41%	100%
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	2%	28%	14%	53%	100%

SANTA ROSA	8%	59%	9%	16%	100%
PABLO MUÑOZ VEGA	0%	50%	3%	44%	100%
CONST. COMERCIO Y PRODUCCION LTDA.	1%	31%	41%	17%	100%
TULCAN	0%	46%	12%	39%	100%
CACPE BIBLIAN	1%	64%	5%	26%	100%
SAN JOSE	0%	46%	5%	46%	100%
CACPE PASTAZA	0%	34%	6%	55%	100%
PADRE JULIAN LORENTE	6%	56%	13%	25%	100%
CACPE LOJA	0%	86%	7%	2%	100%
COACs PEQUEÑAS	5%	43%	12%	36%	100%
COMERCIO	6%	68%	3%	16%	100%
CHONE LTDA.	0%	34%	2%	57%	100%
SAN FRANCISCO DE AZIS	0%	33%	1%	60%	100%
GUARANDA	0%	38%	2%	55%	100%
11 DE JUNIO	0%	31%	6%	60%	100%
COTOCOLLAO	0%	42%	4%	42%	100%
LA DOLOROSA	3%	45%	25%	17%	100%
COOPAD	0%	41%	5%	48%	100%
9 DE OCTUBRE	0%	47%	1%	45%	100%
SANTA ANA	0%	54%	3%	38%	100%
SAN PEDRO DE TABOADA	0%	56%	0%	29%	100%
COACs MUY PEQUEÑAS	1%	43%	4%	45%	100%
TOTAL PRIMER Y SEGUNDO PISO	4%	48%	8%	36%	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros; Elaborado Autor

En cuanto al aspecto regulatorio de estas entidades, es importante acotar la creación de la Ley de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero, la cual fue publicada en el Registro Oficial No. 444 del 1 de Mayo de 2011 y que ha dispuesto la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La que pasará a regular a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que hoy se encuentran bajo el Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Cabe mencionar que las características relacionadas con la estructura de administración, de composición del capital y economía se manejarán de forma idéntica a como se las han manejado en la institución que actualmente las regulan.

Lo que se pretende con esta ley, a raíz de lo previsto en la Constitución de Montecristi, es brindar un tratamiento preferencial por parte del Estado a este tipo de instituciones que impulsan el desarrollo de la economía popular y solidaria.

2.3.3. Mutualistas

Las Mutualistas están constituidas con un propósito social y su actividad principal consiste en la captación de recursos del público para el otorgamiento de financiamiento de vivienda. Sin embargo, su gestión también se centra en el otorgamiento de créditos de consumo así como comerciales. Muchas veces se asocia el concepto de Mutualista con el de Cooperativa, por sus similitudes en cuanto a la función social y especialización en el mercado y sus distintos servicios. A pesar de esto son conceptos completamente diferentes.

En este sentido las Mutualistas de la Vivienda, están autorizadas para incursionar en el negocio inmobiliario además del financiero (Fuente: Mutualista Pichincha). En la actualidad existen cuatro Mutualistas constituidas en el país (*Ver tabla No. 7*), que se encargan de promover el financiamiento de vivienda, el cual puede ser a título personal, es decir para la “familia” que desee adquirir vivienda o para personas jurídicas o constructores que pretendan desarrollar un proyecto de vivienda para la venta. Las Mutualistas establecen categorías para sus asociados, no aportan capital, ni cuota inicial, no distribuyen sus excedentes, solo los socios activos participan del gobierno de la misma y no tienen derecho al reintegro de sus aportes. En el caso de las Cooperativas no poseen categorías de socios, aportan capital, distribuyen o capitalizan los excedentes, todos tienen idénticos derechos, así como el reintegro del capital al retirarse.

Tabla No. 7-Composición de la cartera de crédito de Mutualistas a Septiembre de 2012

Septiembre-12	CARTERA BRUTA COMERCIAL	CARTERA BRUTA CONSUMO	CARTERA BRUTA VIVIENDA	CARTERA BRUTA MICROEMPRESA	CARTERA BRUTA TOTAL
CARTERA BRUTA					
MUTUALISTA PICHINCHA	22%	33%	40%	2%	100%
MUTUALISTAS GRANDES	22%	33%	40%	2%	100%
MUTUALISTA AZUAY	2%	16%	76%	2%	100%
MUTUALISTAS MEDIANAS	2%	16%	76%	2%	100%
MUTUALISTA AMBATO	0%	39%	48%	10%	100%
MUTUALISTA IMBABURA	2%	39%	48%	6%	100%
MUTUALISTAS PEQUEÑAS	1%	39%	48%	7%	100%
TOTAL SISTEMA	17%	30%	48%	2%	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros; Elaborado por : Autor

Las cuatro Mutualistas que operan en el país disponen a nivel nacional alrededor de 50 puntos de atención entre agencias, sucursales y cajeros automáticos. Sus matrices se ubican en las ciudades de Quito, Cuenca, Ibarra y Ambato. Al 30 de Septiembre 2012, sus activos representaron el 1,65% del total del sistema financiero y su patrimonio el 1,70% del total del sistema.

Si analizamos la composición de la cartera global de Mutualistas a Septiembre de 2012, se puede apreciar que el 48,30%, pertenece a la línea de vivienda con un valor de US \$171.35 millones, seguida de la cartera de consumo con el 30,10 % equivaliendo a US\$ 96.03 millones. En tercer lugar se ubica el crédito comercial con el 17,00 % y, por último, la línea de microempresa con el 2,00 %. (*Ver gráfico No. 13*).

2.3.4. Sociedades Financieras

“Las Sociedades Financieras también conocidas como Corporaciones de Inversión y Desarrollo son y actúan como intermediarios financieros de tal modo que al receptor recursos del público a través de depósitos o cualquier forma de captación deben ofrecer financiamiento mediante colocaciones de cartera o inversión.”(Fuente: Superintendencia de Bancos-Dirección Nacional de Estudios).

Actualmente existen en el país diez Sociedades Financieras, las cuales atienden con productos y servicios, a través de 18 sucursales, 30 agencias y 20 puntos de atención adicionales, incluyendo ventanillas de extensión. El mayor número de estos puntos de atención están ubicados en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay; cabe mencionar que no existen Sociedades Financieras en la región Amazónica. Los principales productos y servicios de las Sociedades Financieras incluyen: crédito, compra de cartera de instituciones, avales y garantías e inversiones.

En cuanto a la participación de mercado del total de instituciones del sistema financiero, para Agosto de 2012, las Sociedades Financieras abarcaban el 5,22% de los créditos y el 2,88% de los depósitos totales del sistema financiero. Cabe mencionar que la Rentabilidad sobre Activos (ROA), así como la Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE), representan las más altas del Sistema (*Ver gráfico No. 14*).

2.3.5. Otras instituciones

Si bien las instituciones del sector financiero constituyen las principales para el desarrollo de productos, las entidades del sector Real (grandes empresas comerciales emisoras de tarjetas de crédito cerradas o tarjetas de afiliación) son una fuente importante para la generación de nuevos reportes y cruces de información relevantes en una segunda etapa de desarrollo. La investigación de mercado realizada sobre este segmento identifica a las siguientes empresas: Miembros de Asadelec (Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador) con su número respectivo de clientes aproximados como potenciales clientes a futuro. (*Ver gráfico No. 15*).

2.4 Objetivos y estrategias corporativas

Se refieren a los resultados deseados por individuos, grupos u organizaciones. Estos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales, constituyéndose como los cimientos de la planificación.

Según Peter Drucker, las organizaciones deben aspirar a conseguir varios objetivos. Entre los cuales deben tomarse en cuenta todas las áreas que se consideran importantes para la operatividad de la empresa. Así mismo, Samuel Certo menciona que: “Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción” (Certo, 1996).

Los objetivos se determinan en la más alta jerarquía y luego se los divide en metas para cada uno de los niveles organizacionales. Los objetivos entonces se dividirán en: objetivos a largo plazo, mediano (metafases) y corto plazo (metas).

2.4.1. Objetivo Específico

Captar los quince clientes principales, tanto en depósitos monetarios como en colocación de cartera, que se encuentran bajo el control de la SBS durante el primer año de operación del negocio. (Según tablas adjuntas No. 8 y No. 9).

Tabla No. 8- Ranking de Cartera Instituciones Financieras.

Ranking de Cartera Bruta-Bancos				
ENTIDADES	31/08/2012	31/08/2012	30/09/2012	30/09/2012
	\$	%	\$	%
BP PICHINCHA	4.721.463,11	31,57	4.790.073,67	31,05
BP GUAYAQUIL	1.792.585,63	11,99	1.787.643,52	11,59
BP PACIFICO	1.764.407,79	11,80	1.775.308,84	11,51
BP PRODUBANCO	1.207.954,80	8,08	1.212.531,96	7,86
BP INTERNACIONAL	1.050.105,60	7,02	1.089.622,20	7,06
BP BOLIVARIANO	1.040.100,55	6,95	1.082.994,74	7,02
BP AUSTRO	718.347,47	4,80	725.461,14	4,70
BP PROMERICA	456.161,00	3,05	462.204,97	3,00
BP PROCREDIT	353.293,59	2,36	354.786,71	2,30
BP MACHALA	344.156,77	2,30	340.177,48	2,20
BP GENERAL RUMIÑAHUI	329.539,76	2,20	329.920,48	2,14
BP UNIBANCO	302.607,57	2,02	302.938,00	1,96
BP SOLIDARIO	262.206,73	1,75	263.964,16	1,71
BP CITIBANK	234.784,16	1,57	246.559,34	1,60
BP LOJA	243.947,51	1,63	243.402,57	1,58
BP TERRITORIAL	94.789,92	0,63	90.849,98	0,59
BP CAPITAL	71.859,32	0,48	76.560,11	0,50
BP AMAZONAS	67.018,72	0,45	68.340,88	0,44
BP D-MIRO S.A.	46.409,96	0,31	46.709,47	0,30
BP FINCA	39.074,72	0,26	39.703,64	0,26
BP COOPNACIONAL	30.087,29	0,20	29.748,84	0,19
BP COMERCIAL DE MANABI	20.194,61	0,14	20.267,15	0,13
BP COFIEC	20.165,24	0,13	18.980,76	0,12
BP LITORAL	15.847,92	0,11	15.446,82	0,10
BP DELBANK	9.381,53	0,06	8.904,76	0,06
BP SUDAMERICANO	5.032,74	0,03	6.023,58	0,04
TOTAL BANCOS PRIVADOS	14.955.010,52	100,00	15.429.125,74	100

Fuente: Superintendencia de Bancos Y Seguros. Elaborado por: Autor

Tabla No. 9- Ranking de Cartera de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Ranking de Cartera Bruta- Cooperativas de Ahorro y Crédito				
ENTIDADES	31/08/2012	31/08/2012	30/09/2012	30/09/2012
	\$	%	\$	%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	410.030,04	13,78	415.307,33	13,79
JARDIN AZUAYO	247.948,11	8,33	252.008,43	8,37
29 DE OCTUBRE	194.993,13	6,55	196.986,80	6,54
COOPROGRESO	170.767,40	5,74	176.965,31	5,87
OSCUS	142.896,98	4,80	145.482,93	4,83
MEGO	134.073,98	4,51	133.458,74	4,43
RIOBAMBA	125.566,93	4,22	127.695,92	4,24
SAN FRANCISCO	124.917,83	4,20	127.493,14	4,23
MUSHUC RUNA	106.105,24	3,57	106.683,37	3,54
CACPECO	98.489,27	3,31	98.309,11	3,26
ANDALUCIA	87.120,46	2,93	87.392,93	2,90
15 DE ABRIL	82.778,43	2,78	83.743,03	2,78
ALIANZA DEL VALLE	80.772,09	2,71	83.349,41	2,77
ATUNTAQUI	78.794,19	2,65	81.244,55	2,70
EL SAGRARIO	78.767,42	2,65	78.736,63	2,61
23 DE JULIO	72.725,38	2,44	72.991,95	2,42
CODESARROLLO	71.848,07	2,41	72.259,83	2,40
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	61.940,14	2,08	62.347,94	2,07
SANTA ROSA	61.836,74	2,08	62.047,70	2,06
PABLO MUÑOZ VEGA	57.906,92	1,95	58.428,89	1,94
TULCAN	55.775,55	1,87	56.869,39	1,89
CACPE BIBLIAN	54.715,87	1,84	55.613,43	1,85
SAN JOSE	47.250,06	1,59	47.555,39	1,58
CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTD	44.986,74	1,51	45.059,34	1,50
CACPE PASTAZA	42.813,29	1,44	42.575,51	1,41
CACPE LOJA	34.353,77	1,15	34.438,99	1,14
CHONE LTDA	27.671,30	0,93	27.805,78	0,92
PADRE JULIAN LORENTE	26.149,81	0,88	26.161,80	0,87
COMERCIO	25.497,86	0,86	25.919,35	0,86
11 DE JUNIO	21.232,82	0,71	21.630,81	0,72
GUARANDA	17.996,17	0,60	18.689,09	0,62
COTOCOLLAO	16.458,88	0,55	16.417,46	0,55
SAN FRANCISCO DE ASIS	15.385,26	0,52	15.683,33	0,52
SAN PEDRO DE TABOADA	13.624,28	0,46	13.553,50	0,45
CALCETA	9.572,28	0,32	9.754,87	0,32
LA DOLOROSA	9.825,13	0,33	9.709,83	0,32
COOPAD	7.845,34	0,26	8.079,98	0,27
9 DE OCTUBRE	7.480,44	0,25	7.453,80	0,25
SANTA ANA	6.246,30	0,21	6.433,66	0,21
TOTAL 1ER PISO	2.975.159,92	100,00	3.012.339,25	100
FINANCOOP	23.098,05		23.401,68	
TOTAL 1ER Y 2DO PISO	2.998.257,97		3.035.740,92	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaborado por: Autor

2.4.2. Objetivos Generales

❖ Corto Plazo

- Generar una cartera de clientes clave, los cuales representen los mayores ingresos para la compañía.
- Desarrollar un producto innovador (producto en línea) que satisfaga las necesidades de los clientes, generando valor agregado.
- Generar una estructura organizacional eficiente.

❖ Mediano Plazo

- Implementar soporte tecnológico durante los primeros seis meses de operación.
- Monitorear permanentemente el servicio, de tal forma que se mida el nivel de satisfacción, e identifique mayores oportunidades de desarrollo de reportes agregando valor.
- Generar nuevas inversiones en los años tres y cinco, con el fin de brindar un mejor servicio y dar alcance a nuevos clientes.
- Generar altas utilidades, las cuales se deberán reinvertir para el crecimiento a futuro.

❖ Largo Plazo

- Incluir nuevas bases de datos que nos permitan consolidar información relevante para la generación de nuevos productos.
- Migrar ideas o necesidades de los clientes, que permitan desarrollar productos con alta calidad y entrega tecnológica.
- Mejorar e incluir nuevas herramientas tecnológicas que brinden un mayor soporte a la gestión.

2.5. Razón social y establecimiento de la compañía

La razón social, así como la marca de un producto o servicio, en muchos casos describe lo que el propietario de la misma espera que piensen sus consumidores o usuarios.

Una marca es una descripción "taquigráfica" simplificada de un paquete de valor en el cual los consumidores y los compradores potenciales pueden confiar en la medida en que satisfaga o se adapte sus necesidades. Distingue un producto o servicio de las demás ofertas que compitan contra el mismo. Se dice además que una marca es un activo importante de una compañía, de sus productos o servicios y de su estrategia de marketing (Mariotti,2001).

Para el presente proyecto se ha buscado una marca que identifique claramente el giro del negocio y el producto principal que se ofrece. En este aspecto '*Market Trend Cía. Ltda.*'; se presenta como una marca enfocada en el análisis de tendencias de mercado del sector financiero, las cuales son importantes para la toma de decisiones.

Cabe mencionar que se ha analizado en la base de datos de la Superintendencia de Compañías y la marca *Market Trend Cía. Ltda.* se encuentra disponible para uso y aplicación

2.6. Valores corporativos

El presente plan estratégico pretende conseguir que Market Trend Cía. Ltda. lidere dentro del mercado, utilizando integralmente los procesos involucrados en las áreas de mercadeo y creación de relaciones con el cliente, tales como: comportamiento del consumidor, investigación de mercados, necesidades de producto y servicio, comunicaciones integradas, ventas, satisfacción y lealtad del cliente. Aplicando, en estas áreas, conocimientos técnicos y gerenciales avanzados necesarios para una efectiva gestión organizacional.

Es importante entender la necesidad de centrar la atención de la empresa y los esfuerzos de mercadeo en satisfacer y deleitar al cliente y al mercado como una vía para desarrollar ventajas diferenciales sostenibles, diseñando una estrategia de mercadeo a corto y mediano plazo coherentes con la dirección estratégica de Market Trend Cía. Ltda.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el

grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

De acuerdo a Tom Peters, los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones. Son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos entre sus miembros, clientes y socios.

Los valores corporativos de "Market Trend Cía. Ltda." son:

- ❖ Compromiso con los resultados.
- ❖ Orientación al cliente.
- ❖ Calidad total en el servicio.
- ❖ Responsabilidad social.
- ❖ Innovación a través de nuestros productos.
- ❖ Ética.
- ❖ Integridad.

2.7. Políticas generales

Las políticas generales son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de acción que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos.

Una vez adoptados, se transforman en pautas de comportamiento y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa.

Las políticas generales que mantendrá Market Trend Cía Ltda. son:

- ❖ Cumplimiento periódico del presupuesto general de la compañía, el cual deberá ser aprobado por sus representantes.
- ❖ Control de gastos exhaustivo.
- ❖ Brindar un servicio en línea 24/7/365.
- ❖ Seguir y aplicar los procedimientos establecidos en el manual de procesos, para generar el servicio o solucionar un problema.

- ❖ Soporte técnico especializado. "Service Level Agreement"(SLA)¹⁰
- ❖ Niveles de seguridad de la información óptima, veraz y confiable.
- ❖ La información utilizada tiene unos períodos establecidos de actualización, lo cual permite generar reportes actualizados mes a mes.
- ❖ Apertura total para la recepción, "Feedback", de información y recomendaciones por parte de los clientes para la mejora constante del servicio.

2.8. Análisis FODA

El desarrollo del análisis FODA permite conocer el entorno en el cual se desenvolverá la empresa así como su situación interna. Las oportunidades como un factor externo positivo, las amenazas como un factor externo negativo, las fortalezas que constituyen las actividades que realiza la organización en forma correcta y las debilidades que son las actividades con falencias o recursos de los que carece.

El objetivo es, entonces diagnosticar la situación global de la organización para en función de ello, poder tomar decisiones estratégicas adecuadas.

Análisis FODA de Market Trend Cía. Ltda.:

Fortalezas:

- ❖ Producto diferenciado en el mercado por la versatilidad del mismo, ya que su uso se basa en contar con información en línea, permitiendo al cliente acceder al servicio desde cualquier parte del mundo.
- ❖ Competencias especializadas en el desarrollo de software, "minería de datos"¹¹, conocimiento del mercado y estructura financiera sólida.

Oportunidades:

¹⁰ "Service Level Agreement" o "Acuerdo de nivel de servicio", es un contrato escrito entre el proveedor y cliente con el propósito de fijar el nivel acordado para la calidad del servicio ofertado. Permite llegar a consensos en términos de calidad de servicio, tiempos de respuesta, disponibilidad, servicio técnico, documentación disponible. Es el punto de referencia además, para la medición de los niveles de servicio para el mejoramiento de la calidad del mismo.

¹¹ La "Minería de datos" o "Data Mining" es un campo de las ciencias de la computación referido al proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos. Emplea métodos de inteligencia artificial, aprendizaje automático, estadística y sistemas de bases de datos.

- ❖ La principal fuente de información, identificada como materia prima, es de acceso público a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ❖ La transparencia de información con la que cuenta el mercado ecuatoriano permite, en el tiempo, ir potencializando un producto de valor agregado basado en las necesidades del mercado, las mismas que son identificadas a través de la gestión comercial personalizada.
- ❖ Mercado potencialmente estable y principal consumidor del producto es el sistema financiero con más de 140 instituciones controladas por la SBS.

Debilidades:

- ❖ Que el mercado demande más información de la que encontramos disponible en las distintas fuentes que proveen los datos financieros a Market Trend Cía. Ltda. y por ende no se pueda generar productos de relevancia para nuestros clientes
- ❖ El constituirse como una empresa nueva en el mercado.

Amenazas:

- ❖ Posibles restricciones de uso y manejo de la información por parte de las fuentes antes mencionadas.
- ❖ La dependencia de la información pública se convierte en una amenaza ya que los datos, al no ser actualizados, no permitirán generar una información continua, veraz y confiable.
- ❖ Baja calidad de la información, en cuanto a su actualización, veracidad de los datos, entre otros aspectos.
- ❖ Que las entidades del sistema financiero, a través de la creación de unidades de riesgo crediticio, en el tiempo se especialicen y desarrollen su propia información.
- ❖ Competidores nuevos, con una oferta de valor similar que ingresen al mercado.
- ❖ Que el mercado potencial no cuente con una estructura sólida y capacitada, que no les permita obtener el máximo beneficio a la información.
- ❖ Contar con información limitada comparativamente a las de nuestros competidores y que el contenido de la información no satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

3. Estudio Técnico del Negocio y Definición del Marketing Estratégico

3.1. Segmentación y Criterios de Segmentación

Segmentar el mercado es el proceso que consiste en dividir un mercado en diversos grupos de compradores homogéneos, quienes podrían requerir productos y estrategias de marketing diferentes, con el fin de que el negocio obtenga una rentabilidad sostenida en el tiempo.

El criterio de segmentación se lo determinará de acuerdo al tipo y tamaño de las entidades potenciales. En este sentido se determinará la institución, sea esta Banco, Cooperativa, Mutualista o Sociedad Financiera y se la ordenará acorde a su tamaño. De esta forma, se organizará el manejo de cuentas de los clientes con los ejecutivos de ventas y gerentes generales, a través de un acercamiento organizado y con un alto nivel de personalización.

3.2. Análisis de la oferta

3.2.1. Producto y mercado

Descripción del producto

Información crediticia en línea o “Web Service”¹² cuya información será actualizada mensualmente, o como la misma evolucione en la Superintendencia de Bancos y Seguros y se encuentre disponible. El producto está dirigido a todas las entidades del sector financiero ecuatoriano con una disponibilidad de 365/24/7.

El sistema financiero ecuatoriano (bancos, cooperativas, mutualistas) por normativa entrega mensualmente a la SBS (www.superban.gov.ec) su información financiera de acuerdo a un plan de cuentas definido.

¹² El término “Web Service” es un modelo de tecnología que emplea protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones desarrolladas en lenguajes de programación diferentes y ejecutadas en cualquier plataforma permitiendo intercambiar datos en redes de ordenadores como internet.(Fuente: Teknoda S.A.)

La SBS procesa esta información y publica entre el día 15 y 20 de cada mes, tanto el balance individual de cada entidad así como ciertos análisis financieros que han realizado en base a la información financiera presentada.

Una vez que la SBS publica esta información, cada entidad financiera procesa, genera reportes, hace análisis y obtiene conclusiones. El análisis que realizan las entidades tiene dos grandes enfoques:

- Individual de una determinada entidad.
- Comparativo entre dos o más entidades.

Las conclusiones de este análisis son puestas a conocimiento de la alta dirección y mandos medios de cada entidad. En base a la situación y posición de cada una, se generan planes comerciales, financieros, de cobranzas y riesgos, los cuales se aplican a nivel nacional así como en las diferentes sucursales de cada entidad.

¿Qué información se espera obtener de la SBS?:

❖ Estadísticas:

- Balances Generales (2001-2011)
- Índices Financieros
- Estados de Pérdidas y Ganancias
- Estados de Fuentes y Usos
- Estructura de la cartera de crédito por línea de negocio
- Matriz de Riesgos
- Grupos de cuentas con relación al PIB
- Número de depositantes
- Reportes gerenciales
- Número de operaciones del sistema

❖ Volumen de crédito (por tipo de sujeto, actividad económica, plazos, cuantía)

❖ Patrimonio técnico

❖ CAMEL (realizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros)

En base a esta información se pretende generar productos que sean relevantes para las distintas instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Motivo por el cual ha sido importante conversar con distintas personas vinculadas a la toma de decisiones en las diferentes instituciones del Sistema Financiero. Una de estas personas fue el Vicepresidente de Riesgos del Banco Produbanco, Javier Velasco y Jaime Ortega, Gerente de Marketing de la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito (Ver Anexos: Entrevistas), los cuales mencionaron una serie de aspectos relevantes que podría tener el producto en base a sus necesidades en las instituciones financieras en las cuales trabajan.

Se pudo constatar que existe información relevante y su potencial está en la forma bajo la cual se cruce y se presente la información. A continuación se presentan algunos de los productos que se podrían generar tanto para los depósitos como para los créditos, con respecto a su reporte en línea:

Cuadro No.2- Productos

Depósitos	Créditos
Total de depósitos por Institución Financiera y por ciudad.	Totales y vencidos por ciudad, por entidad y por producto.
Participación total de las Instituciones Financieras por ciudad y provincia.	Consumo, Microcrédito, Vivienda, Comercial por ciudad.
Total de depósitos a la vista y a plazo por Ciudad y Provincia.	Evolución de Instituciones Financieras por ciudad.
Depósitos frente al total de cartera.	Cartera de tarjetas de crédito.
Cobertura, Patrimonio Técnico.	No. De Tarjeta Habientes.
Ratios Financieros.	Participación de Instituciones Financieras por Ciudad.
	Morosidad por institución frente al sistema. Cartera Vencida

Fuente: Investigación Realizada; Elaborado por: Autor

Como mencionó el Sr. Velasco, esta información tiene un mayor potencial en la manera de que se incluyan nuevas bases de datos para su cruce, como el PIB, datos de la Superintendencia de Compañías tales como: las mayores empresas del País, entre otros. Esto es importante tomar en cuenta ya que constituye la base para la generación de nuevos productos a futuro tal y como se ha planteado en los objetivos generales.

Características de venta

Para la venta del servicio se emplearán tres personas inicialmente, estos incluyen al Gerente General y los ejecutivos de ventas, los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera:

- ❖ Gerente General: Encargado de las cuentas correspondientes a bancos grandes y medianos.
- ❖ Ejecutivo de Ventas No. 1: Encargado de las cuentas correspondientes a bancos pequeños y cooperativas.
- ❖ Ejecutivo de Ventas No. 2: Encargado de las cuentas correspondientes a Bancos Pequeños y Cooperativas.

Los contratos por prestación del servicio serán anuales y deberán ser revisados previamente para su renovación, situación que nos permite versionar el producto generando valor agregado y obteniendo condiciones diferentes de precio.

Beneficios

- ❖ El servicio permite que nuestros clientes cuenten con información en el momento mismo que lo requieren.
- ❖ Es un servicio dinámico que facilita a nuestros clientes ser competitivos en su mercado.
- ❖ El hecho de contar con información en línea, en todo momento, posibilita la generación de estrategias de negocio inmediatas.

Mercado objetivo

El mercado objetivo abarca las instituciones del sistema financiero que son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (excluyendo compañías de seguros) tales como Bancos Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y demás instituciones financieras, así como importantes almacenes y cadenas de “retail” del país.

Por otro lado, y como parte de la estrategia de negocios, se busca un enfoque hacia las cooperativas reguladas en crecimiento y aquellas cooperativas identificadas dentro del segmento no regulado que se encuentran en proceso de ser calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.3. Análisis de la competencia

Es importante conocer a la competencia tanto directa como indirecta del proyecto, puesto que esto permite la familiarización con la industria, facilitando la toma de decisiones.

3.3.1. Descripción de los oferentes

A continuación se presentan a los principales oferentes de información relacionada con instituciones del sistema financiero. Cada una de estas ofrece una variedad de productos y servicios. La competencia ha sido dividida en dos grupos:

3.3.1.1. Competencia directa

❖ Marketwatch

Se lo ha identificado como competidor directo, considerando su oferta de valor y productos. Posee información pública completa a través de la cual generan productos que permiten a sus usuarios analizar tendencias, cruces de información, históricos, entre otros. Entre sus clientes están importantes empresas del sector tales como: Pronaca, General Motors, Banco de Guayaquil, entre otros.

❖ Econestad S.A. (Infomercados)

Su principal producto es el E.S.V. o Econestad Sistema de Variables, el cual es un sistema informático que se encarga de ofrecer herramientas y soluciones que faciliten el manejo de información económica y financiera. Brinda al cliente bases de datos completas de información macroeconómica, financiera, empresarial y social del país.

Otro de sus productos es el Informe Económico Mensual Econestad, en el cual se analizan las variables con mayor influencia en la economía. Este informe se incluye al adquirir la licencia de uso de E.S.V.

Adicionalmente sus servicios incluyen investigaciones económicas y elaboración de modelos económicos, estudios de mercado, cursos y seminarios, entre otros.

❖ TWS (Trans World Services Ecuador)

Trans World Services S.A. es una empresa fundada en Chile en 1993. Está asociada a empresas de primer nivel en las áreas de información y cobranzas comerciales.

Entre sus servicios están las cobranzas comerciales, calificación de proveedores, y la generación de informes comerciales y de crédito, siendo este último el producto a tomar en cuenta para el propósito. “Los informes comerciales que se proveen son análisis completos de las empresas, sus capacidades, operaciones, análisis de su situación económico-financiera, evaluación de su situación actual. Provee además informes de empresas nacionales y de cualquier país del mundo” (Trans World Services S.A.).

3.3.1.2. Competencia indirecta

❖ Multienlace

Empresa consultora en macroeconomía, finanzas, proyectos, organización de eventos y seminarios. Entre sus productos se encuentra la revista trimestral Multienlace, la cual analiza el sistema económico del país.

❖ Habitus, estudios de mercado y culturas.

Entre su oferta de servicios se encuentran: estudios de mercados, estudios de culturas, encuestas, análisis estadístico. Tiene como propósito renovar la investigación comercial o privada en el Ecuador.

4. Estudio Técnico e Ingeniería del Proyecto

4.1 Determinación de la localización

La localización del proyecto guarda relación con la ubicación de nuestros proveedores, la sectorización de la demanda, nuestros competidores, entre otros. La determinación de la localización óptima del proyecto, desde el punto de vista del mercado, es un aspecto relevante que afecta el proceso operativo y estructura de costos. En este sentido la empresa se debe establecer en la ciudad de Quito, cerca de la zona financiera de esta ciudad. Los requerimientos de espacios son mínimos, alrededor de 50 metros cuadrados, donde se implemente los equipos de soporte tecnológico y se dispongan mesas tipo escritorio.

4.2. Determinación del producto

4.2.1. Diseño y descripción de la generación del servicio (flujograma)

Para brindar un servicio que cubra las expectativas del consumidor, es necesario diseñar y describir los procesos requeridos. Todo proceso está compuesto por entradas (inputs) y salidas del producto (outputs).

El diagrama de generación del servicio se lo puede observar en los Anexos. (*Ver gráfico No.16*).

En primer lugar se reciben los datos de las instituciones financieras reguladas, los cuales son obtenidos de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Esta información es receptada por el área de sistemas, la cual realiza una revisión de la calidad y fiabilidad de la información; en caso de que los datos no estén debidamente documentados y actualizados se reporta a la SBS para su control. Si los datos son los correctos, en base al control de calidad, se la almacena en el sistema de base de datos y se continua con el procesamiento de información para la generación de los distintos indicadores e información relevante (producto). Finalmente se genera el reporte, el cual está listo para ser puesto a la venta.

4.2.2. Diseño y descripción de la venta del servicio (flujograma)

En primer lugar se identifica al cliente o posibles clientes. En caso de ser un posible cliente (aquel cliente, que basados en un primer análisis pudiera requerir los servicios de la misma), se genera una carta de presentación a través de uno de los ejecutivos de ventas o gerente general. De esta forma se le dará un seguimiento adecuado para ofrecerle el servicio en el momento en que este lo requiera. En caso de ser un cliente potencial (aquel cliente con el que se ha pactado una cita para la presentación de productos) se le presentará las soluciones para su gestión de negocios y se desarrollará un “demo” para que pueda ser usado durante un tiempo o número de accesos limitados, de tal forma que interactúe con el servicio y evidencie los beneficios para su empresa. Una vez que ha caducado este período de prueba del servicio, se contactara al cliente para poder evaluar y recibir comentarios del “demo” presentado; si el cliente no está satisfecho con el mismo se toma en cuenta sugerencias y se procede a desarrollar mejoras al servicio, adaptadas a los requerimientos de nuestro potencial cliente. En caso de que este considere que el “demo” ofrecido cumple con las expectativas y se adapta a su negocio, se procede a la fase de negociación en la cual se determinará el precio de la licencia anual para su uso. Si el cliente acepta las condiciones del servicio se firma un contrato estableciendo los términos y condiciones del mismo. Finalmente, se entrega el producto a través de una clave y usuario el cual es empleado a través de la plataforma en línea. (*Ver gráfico No. 17*).

4.2.3. Diseño y descripción de la entrega del producto (flujograma)

El proceso para la entrega del producto consta de cuatro fases. En primer lugar se crea una cuenta de usuario y clave, en el área de tecnología de Market Trend Cía. Ltda. Posteriormente se visita al cliente a través de un ejecutivo de ventas o gerente general, entregándose la información detallada. Adicionalmente, se establecen los parámetros de facturación y forma de entrega de usuario y clave una vez que estos cumplan su período de funcionalidad. Finalmente, el cliente puede utilizar el producto de forma abierta (*Ver gráfico No. 18*).

4.3. Distribución de la empresa

4.3.1. Determinación de la organización humana del proyecto

La empresa estará conformada, inicialmente, por un Gerente General, quien se encarga de la dirección, organización, planeación y control, así como del manejo de los recursos financieros para inversión, compras, entre otros. El manejo contable se lo realizará por parte de una empresa externa a la organización.

Adicionalmente se contará con dos ejecutivos de ventas, los cuales serán responsables de la comercialización, promoción y difusión del servicio. En la misma línea se empleará un Gerente de Tecnología, el cual estará encargado del control y generación del servicio en línea. Esta persona tendrá bajo su supervisión a un Técnico en Sistemas especializado en el manejo de bases de datos y programación. (Ver gráfico No. 19)

El personal requerido para el inicio de operaciones, con su correspondiente remuneración (beneficios de ley no considerados en el cuadro) fija se expone en la siguiente tabla:

Tabla No. 10- Organización Humana

Recursos Humanos

Cargo	Cantidad	Remuneración/ mes
Gerente General	1	\$ 1.200,00
Analista de tecnología	1	\$ 800,00
Técnico en Sistemas	1	\$ 500,00
Ejecutivo de Ventas	2	\$ 400,00
Comisión por Ventas (Bono anual)		3%

Fuente: Investigación propia. Elaborado por: Autor

En cuanto al reclutamiento inicial, se buscarán personas que cumplan con los requisitos y perfiles deseados los cuales están determinados básicamente por su capacidad, experiencia, preparación e integridad. Acorde a las necesidades del negocio y además deberán ser personas de confianza de los socios en cuanto hayan tenido alguna vinculación laboral o personal con alguno de estos. Para los cargos de Ejecutivo de Ventas y Técnico en Sistemas se contratarán estudiantes universitarios de último año de estudios que busquen

complementar con práctica laboral su especialización. Contratar personas con este perfil, permitiría el cumplimiento de los costos salariales establecidos en el proyecto.

Una segunda etapa de reclutamiento de personal, será realizada mediante empresas dedicadas a la búsqueda de talentos (Head Hunters). Para la selección se establecerá una entrevista con los socios, quienes tomarán la decisión final de escoger al mejor candidato que cumpla con los requisitos deseados. Una vez realizada la selección, se los incluirá en un proceso de inducción, en el cual se les dará a conocer el funcionamiento de la empresa, las políticas y metas de la misma. Por otra parte se desarrollaran evaluaciones de desempeño periódicas, a través del cumplimiento de objetivos y satisfacción de los clientes.

4.3.2. Sueldos y Salarios

Los sueldos y salarios se han establecido de acuerdo a las condiciones actuales de mercado y están compuestos tanto para Gerente General como para ejecutivos de ventas por un sueldo fijo más una comisión del 3%, la cual representa un bono a fin de año sobre el cumplimiento del presupuesto. Adicionalmente, se ha considerado un crecimiento anual del 5% en sueldos fijos.

El sueldo establecido para el cargo de Analista de Tecnología y Técnico en Sistemas está compuesto únicamente por un monto fijo mensual. (*Ver tabla No. 10*).

4.4. Marco legal

4.4.1. Requisitos legales para la constitución de la compañía

La escritura de constitución consta de los siguientes datos:

- ❖ Nombre, Nacionalidad y Domicilio de los socios que la conforman.
- ❖ Razón social, objetivo y domicilio de la empresa.
- ❖ Nombre de los socios autorizados para cobrar, administrar y firmar por la compañía.
- ❖ La suma de los aportes entregados, o por entregarse para la constitución de la empresa.
- ❖ Tiempo de duración.

Esta escritura de acuerdo con la Ley de Compañías, deberá ser aprobada por un juez de lo Civil Provincial, este ordenará la publicación en el plazo de 15 días que se contarán a partir de la fecha de celebración de la escritura pública, y esta será publicada en uno de los periódicos de mayor circulación por una sola vez.

Inscripción en el registro mercantil

Este se realizará en el Registro Mercantil, el cual autoriza al representante a realizar actos y contratos que fueren necesarios, este será el representante legal que hará cumplir y cumplirá con todos los derechos y obligaciones de la empresa.

Se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada y se registrará a la normativa expuesta por la Superintendencia de Compañías (*Ver Anexos*).

Registro Único de Contribuyente

El Ministerio de Finanzas asignará a la empresa un número para el control del registro de pago anual del impuesto a la renta y la declaración del impuesto al valor agregado.

Los requisitos son los siguientes:

- ❖ Contrato de arriendo del local.
- ❖ Recibo de pago de teléfono o agua del local.
- ❖ Tarjeta del impuesto predial.
- ❖ Cédula de identidad del propietario o representante legal.
- ❖ Presentar copia de los documentos certificados.

Registro en la Superintendencia de Compañías

En el momento de su registro se presentará una solicitud de aprobación por parte del Superintendente de Compañías o su delegado, adjuntando la minuta y tres copias certificadas de la Escritura Pública de Constitución.

Una vez aprobada por la Superintendencia de Compañías, se asignará un número a la empresa mediante la escritura pública, la cual le dará identidad.

Número Patronal

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, asignará un número patronal a la empresa para tener un mayor control de los empleados por orden de dependencia y sus legítimas aportaciones.

5. Análisis Financiero del Proyecto

El objetivo de este análisis es determinar la sustentabilidad financiera de la inversión, que debe entenderse como la capacidad que tiene un proyecto para generar retorno y liquidez, bajo un nivel de riesgo adecuado, por medio de la evaluación de los resultados y la inversión.

Se entiende como liquidez, a la disponibilidad de efectivo que el proyecto mantiene para cubrir todos los egresos operacionales y no operacionales en un período determinado, el retorno comprende los excedentes de la operación del proyecto, en términos de valor actual, esto comparado con el monto de los recursos empleados en la inversión inicial. El riesgo por otro lado se refiere a la pérdida potencial del valor de la inversión, tomando en cuenta la volatilidad que tienen los resultados esperados del proyecto frente a otras variables.

5.1. Inversiones

Todo proyecto contempla tres tipos básicos de inversión:

Activos Fijos: comprendidos por bienes tangibles cuya vida útil es superior a un período operacional. Estos aportan valor a la compañía y se los incorpora contablemente al producto a través de la depreciación.

Diferidos Activos: son intangibles y susceptibles a amortización. Están constituidos por los servicios o derechos adquiridos y necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Capital de Trabajo: es un fondo de liquidez, que permite que la empresa funcione de forma productiva y eficiente. Para el cálculo del capital de trabajo es necesario determinar el ciclo de caja del proyecto, el mismo que se obtiene en base al tiempo transcurrido entre la adquisición de insumos y el tiempo de generación de ingresos por concepto de ventas.

5.1.2. Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto contempla la compra de licencia de software valorada en US\$ 25.000, equipos de cómputo valorados en US\$ 15.000, incluyendo cuatro computadores personales para: Gerente General, Analista de Tecnología y Técnico en Sistemas, así como un computador para el uso de Ejecutivos de Ventas. Este valor incluye la compra de dos servidores para el proceso de datos. Por último, se ha considerado un monto de US\$ 3.000 para la adquisición de implementos de oficina.

Tabla No. 11-Plan de Inversiones

Plan de Inversiones

AÑO 1	
Rubro	Monto
Software	\$ 25.000,00
Hardware	\$ 15.000,00
Implementos/ adecuación oficina	\$ 3.000,00
-	
-	
Total	\$ 43.000,00

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

Para los siguientes años se han considerado las siguientes inversiones:

Tabla No.12- Plan de Inversiones Años 3,4 y 5

Inversiones Años 3,4 y 5				
Rubro	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Software	-	\$ 5.000,00	-	\$ 5.000,00
Hardware	-	\$ 10.000,00	-	\$ 10.000,00
Total		\$ 15.000,00		\$ 15.000,00
Total Inversiones 5 años		\$ 73.000,00		

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

Como se puede observar, en los años 3 y 5 se realizan inversiones para hardware con la compra de servidores y software (nuevas licencias de uso) por un valor de US\$ 15.000. Estas inversiones son indispensables al momento de gestionar nuevas bases de datos que capte la empresa, ya que se deben mantener los estándares en cuanto a rapidez y funcionalidad del servicio.

5.1.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial requerido para la puesta en marcha del proyecto es de US\$ 4.400, monto que se divide en gastos de gestión, operación inicial y pre operacionales. Los gastos de gestión varios están compuestos por: constitución de la compañía y honorarios de abogado. Los gastos de operación inicial están compuestos por: mobiliario, documentación para el desarrollo de software y garantía de arriendo. Los gastos pre operacionales están compuestos por: anticipo de sueldos y pagos por patente de marca.

Tabla No.13- Capital de Trabajo

<i>Capital de trabajo</i>				
<i>AÑO 1</i>				
Inversiones Requeridas	Total	Pagado	Por pagar	
Gastos gestiones varios	\$ 400,00	\$ 400,00	-	
Operación Inicial	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	-	
Gastos preoperacionales	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	-	
Capital de trabajo Inicial	\$ 4.400,00	\$ 4.400,00	-	

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.2. Financiamiento

El proyecto será financiado en su totalidad a través de recursos propios de los Socios Accionistas. La empresa no recurre a financiamiento externo. Cabe mencionar que las utilidades obtenidas a lo largo de los primeros cinco años de gestión se capitalizarán para potencializar el crecimiento de la empresa.

Tabla No. 14- Esquema de Financiamiento

<i>Inversiones requeridas</i>	<i>%</i>	<i>AÑO 1</i>
Aportes de Capital de trabajo	9%	\$ 4.400,00
Inversión Total directa	91%	\$ 43.000,00
Financiamiento	0%	\$ -
Inversión total del proyecto		\$ 47.400,00

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.3. Presupuesto

El presupuesto consiste en “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (Río, 2009).

5.3.1. Presupuesto de ingresos

Para la elaboración del presupuesto de ingresos se consideró el volumen vendido y el precio del servicio ofertado bajo las siguientes variables:

Tabla No. 15- Variables presupuesto de Ingresos

Variables	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento Valor Licencia Anual	-	3,00%	5,00%	7,00%	9,00%
Número de Clientes Anual	17	20	27	38	53

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

La variable correspondiente al Incremento en el Valor Anual de la Licencia se ha establecido en un 2,00% anual hasta el año 5. Por otro lado, la variable Número de Clientes Anual considera un incremento gradual basado en el número total de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos, Financieras y Mutualistas que operan en el país.

En este aspecto el crecimiento en el número de clientes está dado por:

Tabla No. 16- Presupuesto de Ventas Anuales (Número de Contratos)

PRESUPUESTO DE VENTAS ANUALES (NUMERO DE CONTRATOS)					
Entidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos grandes	2	3	4	4	4
Bancos medianos	3	4	4	4	4
Bancos pequeños	3	4	5	8	10
COAC's	9	9	14	22	35
TOTAL CLIENTES ANUAL	17	20	27	38	53

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

Como podemos observar, el objetivo a lo largo de los cinco primeros años es captar el total de bancos grandes (4), la mayoría de bancos medianos (4) y pequeños (10), así como un importante número de Cooperativas de Ahorro Crédito (35) reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Por otro lado, la variable correspondiente al Incremento en el Valor Anual de las licencias de uso del servicio estará dada por los siguientes valores:

Tabla No. 17- Presupuesto de Ventas Anuales (Valor de la Licencia)

<i>PRESUPUESTO DE VENTAS ANUALES (VALOR LICENCIA)</i>						
<i>Tipo de Entidad</i>	<i>Licencia/anual AÑO 1</i>	<i>Licencia/anual AÑO 2</i>	<i>Licencia/anual AÑO 3</i>	<i>Licencia/anual AÑO 4</i>	<i>Licencia/anual AÑO 5</i>	
Bancos grandes	\$ 10.000,00	\$ 10.300,00	\$ 10.815,00	\$ 11.572,05	\$ 12.613,53	
Bancos medianos	\$ 7.000,00	\$ 7.210,00	\$ 7.570,50	\$ 8.100,44	\$ 8.829,47	
Bancos pequeños	\$ 5.000,00	\$ 5.150,00	\$ 5.407,50	\$ 5.786,03	\$ 6.306,77	
COAC's	\$ 3.000,00	\$ 3.090,00	\$ 3.244,50	\$ 3.471,62	\$ 3.784,06	

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

Los valores expuestos parten de una base contrastada con los servicios de información que brindan otras entidades en el mercado. Por consiguiente, se ha establecido inicialmente un monto de licencia anual valorado en US\$ 10.000 para Bancos Grandes, US\$ 7.000 para Bancos Medianos, US\$ 5.000 para Bancos Pequeños y US\$ 3.000 para Cooperativas de Ahorro y crédito. Estos valores crecen de manera constante en 2,00% a lo largo de los primeros cinco años de operación.

El presupuesto de ingresos proyectado a cinco años de Market Trend Cía. Ltda. es el que se muestra a continuación:

Tabla No. 18- Presupuesto de Ventas Anuales en dólares

<i>PRESUPUESTO DE VENTAS ANUALES DOLARES</i>						
<i>Entidad</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>	
Bancos grandes	\$ 20.000,00	\$ 30.900,00	\$ 43.260,00	\$ 46.288,20	\$ 50.454,14	
Bancos medianos	\$ 21.000,00	\$ 28.840,00	\$ 30.282,00	\$ 32.401,74	\$ 35.317,90	
Bancos pequeños	\$ 15.000,00	\$ 20.600,00	\$ 27.037,50	\$ 46.288,20	\$ 63.067,67	
COAC's	\$ 27.000,00	\$ 27.810,00	\$ 45.423,00	\$ 76.375,53	\$ 132.442,11	
TOTAL DE VENTAS AÑO	\$ 83.000,00	\$ 108.150,00	\$ 146.002,50	\$ 201.353,67	\$ 281.281,82	
Crecimiento en ventas %		30%	35%	38%	40%	

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.4. Esquema de costos anuales

5.4.1. Costos Variables

Los costos variables constituyen principalmente los valores correspondientes a comisiones (bonos por cumplimiento de metas), tanto para Gerente General como para los Ejecutivos de Ventas, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 19- Costos Variables

COSTOS VARIABLES						
Base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Comisión Gerente G	\$ 600,00	\$ 927,00	\$ 1.297,80	\$ 1.388,65	\$ 1.513,62	
Comisión Ejecutivo de ventas 1	\$ 1.080,00	\$ 1.483,20	\$ 1.719,59	\$ 2.360,70	\$ 2.951,57	
Comisión Ejecutivo de ventas 2	\$ 810,00	\$ 834,30	\$ 1.362,69	\$ 2.291,27	\$ 3.973,26	
Total comisiones (Bonos de cumplimiento)	\$ 2.490,00	\$ 3.244,50	\$ 4.380,08	\$ 6.040,61	\$ 8.438,45	
Décimo tercer sueldo variable	\$ 207,50	\$ 270,38	\$ 365,01	\$ 503,38	\$ 703,20	
Fondos de Reserva Variable	\$ 207,50	\$ 270,38	\$ 365,01	\$ 503,38	\$ 703,20	
Aporte patronal Variable	\$ 302,54	\$ 394,21	\$ 532,18	\$ 733,93	\$ 1.025,27	
Total beneficios sociales	\$ 717,54	\$ 934,96	\$ 1.262,19	\$ 1.740,70	\$ 2.431,68	
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 3.207,54	\$ 4.179,46	\$ 5.642,27	\$ 7.781,31	\$ 10.870,14	

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.4.2. Costos Fijos

Los costos fijos están determinados por: sueldos, los cuales presentan un incremento anual a razón del 5,00 %, depreciaciones y amortizaciones (Ver tabla No.20 y tabla No. 21), beneficios sociales y gastos generales de operación.

En cuanto a los Gastos Generales de Operación se incluyen: arriendo de oficina, gastos por servicios (luz, teléfono, agua, internet, guardianía y limpieza) así como gastos de transporte los cuales, como política de empresa, se han establecido en el 1,20% del porcentaje de ventas.

Tabla No. 20 – Costos y Gastos Fijos

COSTOS Y GASTOS FIJOS						
Base	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Gerente G	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 15.120,00	\$ 15.876,00	\$ 16.669,80	\$ 17.503,29
Sueldo Ejecutivo de ventas 1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
Sueldo Ejecutivo de Ventas 2	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
Sueldo Analista de tecnología	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 10.080,00	\$ 10.584,00	\$ 11.113,20	\$ 11.668,86
Sueldo Técnico en Sistemas	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Total Sueldos		\$ 39.600,00	\$ 41.580,00	\$ 43.659,00	\$ 45.841,95	\$ 48.134,05
Depreciación		\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ 8.633,33	\$ 3.633,33	\$ 6.966,67
Amortización		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00
Décimo tercer sueldo fijo		\$ 3.300,00	\$ 3.465,00	\$ 3.638,25	\$ 3.820,16	\$ 4.011,17
Fondos de reserva fijo		\$ 3.300,00	\$ 3.465,00	\$ 3.638,25	\$ 3.820,16	\$ 4.011,17
Aporte patronal fijo		\$ 4.811,40	\$ 5.051,97	\$ 5.304,57	\$ 5.569,80	\$ 5.848,29
Décimo cuarto sueldo		\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00
Total Beneficios Sociales		\$ 12.871,40	\$ 13.441,97	\$ 14.041,07	\$ 14.670,12	\$ 15.330,63
Arriendo oficina	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Gastos por servicios	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Gastos transporte	1,20%	\$ 996,00	\$ 1.297,80	\$ 1.752,03	\$ 2.416,24	\$ 3.375,38
Total gastos generales		\$ 28.596,00	\$ 28.897,80	\$ 29.352,03	\$ 30.016,24	\$ 30.975,38
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 81.367,40	\$ 84.219,77	\$ 89.685,43	\$ 88.161,65	\$ 94.406,72

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

Tabla No. 21- Depreciaciones y Amortizaciones

Depreciación

Inversión	Meses depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo de Computo		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 35.000,00
Depreciación Equipo de computo	36	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 8.333,33	\$ 3.333,33	\$ 6.666,67
Adecuaciones e implementos oficina		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Depreciación Adec. e impl.Of.	120	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Total depreciación período		\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ 8.633,33	\$ 3.633,33	\$ 6.966,67

Amortizaciones Activos Diferidos

Inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Otros activos (software)	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00
Amort. Acumulada		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00
Total		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.5. Posición de Caja

La posición de caja proyectada en cinco años de la empresa Market Trend Cía. Ltda. permite evidenciar los saldos de efectivo para el inicio de cada período. En este sentido, se puede apreciar que estos crecen de forma gradual cada año; esto se debe en parte a las pocas variaciones en cuanto a pasivos e inversiones que mantiene la empresa.

Tabla No. 22 – Posición de caja

POSICION DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	-	4.400,00	13.125,07	36.351,95	69.151,94	147.776,58
Utilidades netas		(1.574,94)	12.926,88	33.166,66	68.991,31	115.195,25
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		10.300,00	10.300,00	14.633,33	9.633,33	13.966,67
Cambios en Activos Circulantes						
Cambios en Activos Fijos	(18.000,00)			(10.000,00)		(10.000,00)
Cambios en Otros Activos	(25.000,00)			(5.000,00)		(5.000,00)
Cambios en Pasivos circulantes	-					
Cambios en Pasivos Largo Plazo	-					
Cambios en Capital	47.400,00					
Dividendos Pagados	-					
Saldo	4.400,00	13.125,07	36.351,95	69.151,94	147.776,58	261.938,49

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.6. Estados financieros proyectados

Los estados financieros se han proyectado para un período de 5 años. A continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias presupuestado de Market Trend Cía. Ltda.

5.6.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla No. 23- Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
<i>Base</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>	
Ingresos						
Total ingresos por ventas	\$ 83.000,00	\$ 108.150,00	\$ 146.002,50	\$ 201.353,67	\$ 281.281,82	
Otros ingresos						
Total Ingresos	\$ 83.000,00	\$ 108.150,00	\$ 146.002,50	\$ 201.353,67	\$ 281.281,82	
Egresos						
Total Costos y gastos fijos	\$ 81.367,40	\$ 84.219,77	\$ 89.685,43	\$ 88.161,65	\$ 94.406,72	
Total costos variables	\$ 3.207,54	\$ 4.179,46	\$ 5.642,27	\$ 7.781,31	\$ 10.870,14	
Gastos Financieros						
Otros gastos						
Total Costos y Gastos	\$ 84.574,94	\$ 88.399,23	\$ 95.327,70	\$ 95.942,96	\$ 105.276,86	
Utilidad/perdida del Periodo	(1.574,94)	\$ 19.750,77	\$ 50.674,80	\$ 105.410,71	\$ 176.004,96	
Participación Trabajadores (15%)		\$ 2.962,62	\$ 7.601,22	\$ 15.811,61	\$ 26.400,74	
Impuesto a la renta (23%)		\$ 3.861,28	\$ 9.906,92	\$ 20.607,79	\$ 34.408,97	
UTILIDAD NETA	(1.574,94)	\$ 12.926,88	\$ 33.166,66	\$ 68.991,31	\$ 115.195,25	
Utilidades Acumuladas	(1.574,94)	\$ 11.351,95	\$ 44.518,60	\$ 113.509,91	\$ 228.705,16	

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.6.2. Flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo proyectado permite visualizar la liquidez de la empresa y constituye el mejor reflejo de los resultados obtenidos por la misma. Es, además, la base para desarrollar otros estados financieros.

El flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla No.24- Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
<i>Base</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>	
Fuentes						
Total ingresos	\$ 83.000,00	\$ 108.150,00	\$ 146.002,50	\$ 201.353,67	\$ 281.281,82	
Aportes de capital	4.400,00					
Total fuentes de fondos	\$ 87.400,00	\$ 108.150,00	\$ 146.002,50	\$ 201.353,67	\$ 281.281,82	
Usos						
Sueldos	\$ 39.600,00	\$ 41.580,00	\$ 43.659,00	\$ 45.841,95	\$ 48.134,05	
Comisiones	\$ 2.490,00	\$ 3.244,50	\$ 4.380,08	\$ 6.040,61	\$ 8.438,45	
Décimo tercer sueldo	\$ 3.507,50	\$ 3.735,38	\$ 4.003,26	\$ 4.323,55	\$ 4.714,38	
Décimo cuarto sueldo	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	
Aportes IESS	\$ 5.113,94	\$ 5.446,18	\$ 5.836,75	\$ 6.303,73	\$ 6.873,56	
Fondos de reserva	\$ 3.507,50	\$ 3.735,38	\$ 4.003,26	\$ 4.323,55	\$ 4.714,38	
Arriendo local						
Gastos Servicios	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	
Gastos transporte	\$ 996,00	\$ 1.297,80	\$ 1.752,03	\$ 2.416,24	\$ 3.375,38	
Participación trabajadores	\$ -	\$ 2.962,62	\$ 7.601,22	\$ 15.811,61	\$ 26.400,74	
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 3.861,28	\$ 9.906,92	\$ 20.607,79	\$ 34.408,97	
Total usos de fondos	\$ 57.474,94	\$ 68.123,12	\$ 83.402,51	\$ 107.929,03	\$ 139.319,91	
FLUJO NETO DEL PERIODO	(47.400,00)	\$ 29.925,07	\$ 40.026,88	\$ 62.599,99	\$ 93.424,64	\$ 141.961,91
FLUJO NETO ACUMULADO	\$ -	\$ 29.925,07	\$ 69.951,95	\$ 132.551,94	\$ 225.976,58	\$ 367.938,49

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.6.3. Balance General

Tabla No.25- Balance General

<i>BALANCE GENERAL</i>												
	<i>AÑO 0</i>		<i>AÑO 1</i>		<i>AÑO 2</i>		<i>AÑO 3</i>		<i>AÑO 4</i>		<i>AÑO 5</i>	
ACTIVOS												
Activo Corriente												
Caja	\$	4.400,00	\$	13.125,07	\$	36.351,95	\$	69.151,94	\$	147.776,58	\$	261.938,49
Cuentas por cobrar			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total Act. Corriente	\$	4.400,00	\$	13.125,07	\$	36.351,95	\$	69.151,94	\$	147.776,58	\$	261.938,49
Activo Fijos												
Muebles	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00
Equipos	\$	15.000,00	\$	15.000,00	\$	15.000,00	\$	25.000,00	\$	25.000,00	\$	35.000,00
Depreciación. Acumulada				(5.300,00)		(10.600,00)		(19.233,33)		(22.866,67)		(29.833,33)
Muebles				(300,00)		(600,00)		(900,00)		(1.200,00)		(1.500,00)
Equipos				(5.000,00)		(10.000,00)		(18.333,33)		(21.666,67)		(28.333,33)
Activos fijos netos	\$	18.000,00	\$	12.700,00	\$	7.400,00	\$	8.766,67	\$	5.133,33	\$	8.166,67
Otros activos (software)	\$	25.000,00	\$	25.000,00	\$	25.000,00	\$	30.000,00	\$	30.000,00	\$	35.000,00
Amort. Acumulada				(5.000,00)		(10.000,00)		(16.000,00)		(22.000,00)		(29.000,00)
Total otros activos	\$	25.000,00	\$	20.000,00	\$	15.000,00	\$	14.000,00	\$	8.000,00	\$	6.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$	47.400,00	\$	45.825,07	\$	58.751,95	\$	91.918,60	\$	160.909,91	\$	276.105,16
PASIVO Y PATRIMONIO												
Pasivos												
Cuentas por Pagar												
Préstamos Bancarios												
Préstamos Socios												
Patrimonio												
Capital Pagado	\$	47.400,00	\$	47.400,00	\$	47.400,00	\$	47.400,00	\$	47.400,00	\$	47.400,00
Utilidades acumuladas	\$	-	\$	(1.574,94)	\$	11.351,95	\$	44.518,60	\$	113.509,91	\$	228.705,16
	\$	47.400,00	\$	45.825,07	\$	58.751,95	\$	91.918,60	\$	160.909,91	\$	276.105,16
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	47.400,00	\$	45.825,07	\$	58.751,95	\$	91.918,60	\$	160.909,91	\$	276.105,16

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

Los estados financieros proyectados permiten analizar el panorama del proyecto dentro de los siguientes años. En este aspecto, se puede inferir que el proyecto presenta unas perspectivas de crecimiento interesantes desde distintas ópticas como, por ejemplo, en lo que respecta al periodo de recuperación de la inversión, el cual se ha estimado en un año y cinco meses, considerando el bajo monto de inversión requerida. Por otro lado, es importante puntualizar que una de las políticas de la empresa consiste en la retención de utilidades como base para una expansión importante a futuro.

5.7. Índices financieros

5.7.1. Rentabilidad sobre el Patrimonio

Se refiere a la remuneración porcentual contable que la empresa brinda a sus accionistas por los recursos propios. La razón expuesta debe ser mayor a los resultados que obtendrá el accionista en otra inversión (costo de oportunidad). En este aspecto, la empresa presenta una rentabilidad patrimonial importante a partir del segundo año, la cual crece gradualmente hasta el cuarto, mostrando un leve descenso de un punto porcentual durante el quinto. Esto se da ya que no se realizan inversiones significativas dentro de este período.

Como se puede observar, estos valores se asemejan a aquellos de la Rentabilidad sobre Activos (Ver tabla No. 27). Esto se explica por cuanto la empresa no posee pasivos por conceptos tales como cuentas por pagar, préstamos bancarios o préstamos de socios, entre otros.

Tabla No. 26 – Rentabilidad sobre patrimonio

Ratios de Rentabilidad			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	ROE	-3%	22%	36%	43%	42%

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.7.2. Rentabilidad sobre activos

Se refiere al rendimiento que genera una compañía por cada unidad monetaria invertida en activos. La rentabilidad de los activos presenta un crecimiento exponencial a partir del segundo año, continuando hacia el cuarto. Cabe mencionar que se produce un aumento de los activos fijos durante los años tres y cinco por concepto de hardware y software, lo cual se hace evidente principalmente durante el año cinco, con una disminución de un punto porcentual del ROA con respecto al año anterior.

Tabla No. 27 – Rendimiento de los activos

Ratios de Rentabilidad			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rendimiento de los activos	Utilidad neta / Activo Total	ROA	-3%	22%	36%	43%	42%

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.7.3. Margen Neto

Consiste en el rendimiento neto que genera la compañía sobre sus ventas (Ibidem p.89). Como se puede evidenciar en la siguiente tabla, el Margen Neto presenta escenarios adecuados de crecimiento a partir del segundo año, y permite inferir que la empresa está cubriendo de manera adecuada sus costos de fondos y gastos operativos con sus ganancias en concepto de sus activos.

Tabla No. 28 – Margen Neto

Ratios de Rentabilidad			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad en ventas	Utilidad neta/ventas	Margen Neto	-2%	12%	23%	34%	41%

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

5.8. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

5.8.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto, permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, generados por una inversión. El método de valor presente es uno de los criterios financieros más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión.

Tabla No.29 – Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Tasa Referencial		12%
Inversión Inicial	\$	47.400,00
Valor actual neto del flujo de fondos del proyecto (VAN)	\$	195.711,48
Tasa Interna de Retorno (TIR)		92,33%

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

De acuerdo al análisis, el Valor Actual Neto del proyecto es de US\$ 195.711,48. Este valor muestra que el proyecto es interesante desde la perspectiva de sus flujos futuros en cuanto es mayor que la inversión inicial. La tasa de descuento es del 12% y se la ha considerado en base a la tasa de interés (crédito productivo) o costo del préstamo que se hubiere requerido para la puesta en marcha del negocio, así como el rendimiento posible de otra alternativa de inversión como por ejemplo fondos de inversión o renta fija. Se ha considerado también como costo de capital considerando factores, económicos, inflacionarios, riesgo país y estimado de ganancias.

5.8.2. Tasa Interna De Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés efectiva que los flujos de un proyecto pagan sobre la inversión realizada, está estrechamente relacionada con el VAN ya que es la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero, es decir es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Por medio de la TIR se intenta encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los méritos de un proyecto, esta tasa es llamada interna, porque sólo depende de los flujos de efectivo de una inversión en particular, no de las tasas que se ofrezcan en el mercado.

La TIR del presente proyecto es del 92,33 % (Ver tabla No. 29). Como se puede observar, la TIR presenta un porcentaje elevado, el cual se debe en gran parte a la baja inversión inicial requerida para el proyecto, la cual es de US\$ 47.400,00, y los flujos de efectivo positivos que se generan a lo largo de los cinco años contemplados. Por otro lado, y en complemento, los ingresos que genera el proyecto son altos en comparación a los gastos y costos incurridos.

5.9. Período de Recuperación de la Inversión

Mediante este criterio se determina el número de períodos necesarios para recaudar la inversión inicial. En el siguiente cuadro se muestra la sumatoria de flujos actualizados hasta llegar a cubrir la inversión inicial del proyecto. Tabla No. 30- Período de Recuperación de la Inversión

Período de Recuperación de la Inversión						
Flujo neto del periodo	(47.400,00)	29.925,07	40.026,88	62.599,99	93.424,64	141.961,91
Flujo neto acumulado		\$ 29.925,07	\$ 69.951,95	\$ 132.551,94	\$ 225.976,58	\$ 367.938,49
		\$ 17.474,94				
		\$ 0,44				
Período de Recuperación	1,44 años					

Fuente: Investigación realizada; Elaborado por: Autor

El período de recuperación real de la inversión del presente proyecto es de 1,44 años.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

El concepto de esta tesis es emprender una actividad propia, basada en una necesidad del mercado que sin lugar a duda reúne uno de los principales conceptos del mundo moderno,

como es la información. Esta tesis conceptualmente permite construir un modelo de negocio basado en tres pilares importantes: innovación, especialización y eficiencia.

Innovación

Dentro de la innovación el proyecto se basa en un aspecto fundamental como es la información (bases de datos). El mercado ecuatoriano cuenta con gran información pública a través de sus páginas web, las cuales permiten desarrollar y presentar de manera innovadora tendencias de mercado propias y necesarias para segmentos verticales como: bancos, cooperativas, empresas retail, telcos¹³ y empresas de venta directa.

Este emprendimiento arranca con una visión especializada en el mercado financiero, pero a su vez genera una expectativa de futuro en otros mercados como los antes mencionados. La presión comercial incentivará a Market Trend Cía. Ltda, a desarrollar continuamente nuevos productos y servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes, contando con un producto cien por ciento en línea.

Especialización

Market Trend Cía. Ltda. usará tecnología especializada y diseñada especialmente para permitir el procesamiento y análisis de la información financiera, contando con un soporte tecnológico de gran experiencia y con conocimiento para desarrollar soluciones analíticas a la medida que pueden ser utilizadas en mercados y clientes específicos.

Eficiencia

Market Trend Cía. Ltda. tendrá la capacidad de organizar y relacionar información de manera rápida para la oportuna prestación de servicios a sus clientes. Los tiempos de respuesta en línea están en el rango de 8 y 15 segundos basados en estándares internacionales de este tipo de productos, así como tiempos de servicio de 24/7/365. Para alcanzar estos estándares se emplearán sistemas y procesos para recopilar y actualizar de

¹³ Telco o Proveedor de Servicios de Telecomunicación, es un tipo de proveedor de servicios de comunicación y brinda acceso a productos de telefonía y datos. En el Ecuador, se refiere específicamente a las grandes operadoras de telefonía móvil como son Telefónica, Claro y CNT.

manera eficiente información, pensando en el crecimiento futuro de un amplio número de fuentes diversas a lo largo del país.

Las necesidades comerciales harán que Market Trend Cía. Ltda. opere y ofrezca sus servicios de manera eficiente desde la perspectiva de costos. Es decir, emplear el mínimo de recursos a la hora de ofrecer el producto; esto a partir del cumplimiento estricto de los procesos establecidos por la compañía.

Se considera fundamental generar soluciones de información basadas en competencias analíticas de mercado para transformar datos en bruto en información relevante para la toma de decisiones. Esto a través de un estudio exhaustivo del mercado y los distintos sectores económicos, así como de las instituciones que requieran información relevante para su gestión.

Al consolidar información de Balances Generales, Estados de Pérdidas y Ganancias, principales cuentas e Indicadores de todas las instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se estaría en capacidad de analizar e inferir oportunidades de negocio a ser tomadas en cuenta por dichas instituciones.

En función de lo cambiante que resulta ser el mercado financiero ecuatoriano, a través de reformas o promulgación de nuevas leyes que emite la Asamblea Nacional, es imprescindible contar con información estratégica oportuna en el momento mismo que se den estos cambios, buscando siempre rentabilizar los servicios financieros.

Está claro que los agentes dentro del mercado necesitan información para operar desde el punto de vista estratégico. En consecuencia, se ha podido evidenciar a lo largo del desarrollo de este proyecto que las instituciones con mayor conocimiento del mercado son aquellas que lo lideran, ya que han sabido emplear esta ventaja competitiva para satisfacer al cliente a través de un producto o servicio integral.

Para concluir, es importante mencionar que la empresa tendrá varias ventajas en el mercado en el que va incursionar. Es importante denotarlas ya que constituyen la base y fortaleza para emprender el proyecto:

A través de la dirección de datos públicos se podrá obtener información complementaria a la definida, lo que significa una oportunidad de potencializar sobre las bases y necesidades de un mercado, productos y servicios de valor agregado. Además, esto implica que este proyecto no se limite únicamente a una determinada información, sino que cada vez se

complemente por la riqueza de los datos, los cuales son parte de la visión de negocio hacia un futuro, siendo sus puntos fuertes:

- ❖ Mercado.
- ❖ Equipo completo de socios y ejecutores.
- ❖ Conocimiento de las zonas involucradas en el mercado.
- ❖ Tecnología de punta.
- ❖ Motivación, energía y entusiasmo.
- ❖ Experiencia y especialización en la relación con los clientes.

Es importante considerar que constituye un proyecto de inversión baja, su viabilidad se basa en el apalancamiento de sus socios que tienen un posicionamiento importante a través de otras líneas de negocio ya vinculadas con el sistema financiero. Cabe mencionar que su rentabilidad es sostenible a lo largo de los primeros cinco años analizados y que por las bondades del producto, necesidades de mercado, innovación a través de productos de valor agregado, se promulgue en años siguientes tendencias distintas a las financieras, como por ejemplo socio demográficas.

En los objetivos planteados al inicio, se propuso demostrar la viabilidad de implementar este proyecto, y tras realizar el análisis financiero se pudo evidenciar el corto período de recuperación de la inversión que presenta el proyecto. Adicionalmente, los índices financieros permiten concluir que el proyecto es viable desde distintas ópticas, siendo atractivo para potenciales inversionistas.

6.2. Recomendaciones

Es primordial tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para el óptimo desarrollo e implementación de este proyecto:

- ❖ No existe negocio sin riesgo. Se considera que este negocio presenta un mínimo nivel de riesgo. Se tiene en gran medida, la empresa construida, considerando que el mayor riesgo es tardar demasiado en poner el proyecto en marcha.

- ❖ Se recomienda reinvertir las utilidades como política de empresa, las mismas que empiezan a generarse a partir del segundo año. Esto permitirá el crecimiento de la empresa y ayudará a que la estructura financiera sea más sólida.
- ❖ Existe la demanda y el potencial de crecer con productos de valor agregado. Por lo tanto, el éxito a futuro de la empresa radica en que se incorporen nuevas bases de datos que permitan el cruce de información, haciéndola más relevante para el mercado.
- ❖ Si bien existe oferta de otros actores, la misma no cumple con la efectividad de un producto en línea, que es precisamente el concepto y la motivación para desarrollar este negocio. En consecuencia su implementación y ejecución deberán siempre estar enfocadas en el servicio en línea como valor diferenciador.
- ❖ Se recomienda mantener una política de gastos clara, en la cual se señale que únicamente se debe incurrir en gastos necesarios y relacionados con el negocio. Las perspectivas proyectadas demuestran que un correcto manejo de los gastos permite mantener óptimos niveles de rentabilidad a lo largo de los años.
- ❖ Se recomienda realizar un seguimiento periódico de los índices financieros del proyecto. Esto permitirá corregir falencias oportunamente en caso de existir.
- ❖ Dado a que la información empleada para desarrollar el producto proviene en buena parte de instituciones públicas, es fundamental dar un seguimiento periódico a la normativa que regula dicha información de tal modo que no se presenten problemas en cuanto se promulgue o se reforme alguna ley concerniente a la misma.
- ❖ Analizar los cambios que se producen en el mercado y en el nivel de consumo a lo largo del tiempo, con la finalidad de estar siempre alertas para tomar medidas

correctivas que incentiven el uso de la información y fomenten la fidelización de nuestros clientes.

- ❖ Realizar un seguimiento post-venta por parte de las personas involucradas en esta área, dirigido a los clientes de la empresa de tal forma que se obtenga información relevante en cuanto a calidad del servicio, tiempos de respuesta, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

- Bodie & Merton C. (2003). *Finanzas*. México: Prentice Hall.
- Brealey, R & Myers, S. (1993). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: Prentice Hall.
- Burbano J. (2005). *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Certo, S. (1996). *Dirección Estratégica*. Madrid: Clamades S.L
- Chiavenato. I. (2001) *.Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hampton, D. (2001). *Administración de Empresas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Horngren C. (et alt.) (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (et alt.) (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. España: Mc Graw Hill.
- Mariotti, J.(2001). *Smart, lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Park. C.S. (2009). *Fundamentos de Ingeniería Económica*. México D.F.: Prentice Hall.
- Porter M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales*. México D.F.: Compañía Continental.
- Ries A. y Trout J. (1986). *Posicionamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Schiffman L. & Kanuk L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Prentice Hall.
- Staton, E. W. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Tucker, I. B. (2002). *Fundamentos de Economía*. México: Thomson Learning.
- Zeithaml, V. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill. Segunda edición.

Recursos de internet

Anónimo.(2001,Mayo). *La Crisis de los 80`s en Ecuador*. Recuperado 2012, 11-Junio de Gestipolis:<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/ecuadorenlos80.htm>

(APB).(2009, 4-Junio).*La Historia económica del Ecuador arroja cifras en blanco y negro*. Recuperado 2012, 28-Marzo de Diarió Hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-historia-economica-del-ecuador-arroja-cifras-en-blanco-y-negro-351686.html>

Bravo Villaran, L.(2008, 31-Julio). *La inflación en Latinoamérica y en Perú*. Recuperado 2012, 28-Marzo de Bravo Peú.blogspot.com: <http://bravoperu.blogspot.com/2009/10/la-inflacion-en-latinoamerica-y-en-el.html>

Cerdas E., Jiménez F. y Valverde X. (2006). *Crisis en el Ecuador en los años 1999-2000*. Recuperado 2012, 15-Junio de Aula de Economía.com: <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-14.htm>

Espinosa. R. (2001). *La Crisis económica financiera ecuatoriana de finales del siglo y la dolarización*. Recuperado 2012, 15-Junio de Universidad Andina Simón Bolívar.edu.ec: <http://www.uasb.edu.ec/padh/centro/pdf1/ESPINOSA%20ROQUE.pdf>

Mendoza C. Elker. *De la crisis financiera, causas, consecuencias, soluciones*. Recuperado 2012, 12-Junio de Revista Jurídica Online.com: http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27

Tomalá A. M. *La inflación en el Ecuador*. Recuperado 2012, 12-Junio de Zona Económica. com: <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>

Velasteguí M.(2004, Junio).*La era petrolera en el Ecuador y su Incidencia en el presupuesto general* .Recuperado 2012, 12-Junio de Eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/lavm-petr.htm>

Comite para la supervisión bancaria. (1997, Septiembre). *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva*. Recuperado 2012, 15-Junio de Superintendencia de Bancos e instituciones financieras de Chile: http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_2226.pdf

Revistas y Publicaciones

Estadísticas y Estudios- Red Financiera Rural (Marzo, 2011). *Boletín Micro financiero trimestral No.30*

Estadísticas y Estudios – Red Financiera Rural (Junio, 2011). *Boletín Micro financiero trimestral No. 31*

Harvard Business Review.(Abril, 2012).*Revista Harvard Business Review Latinoamérica.* Volumen 90, Número 4.

Harvard Business Review. (Diciembre, 2011).*Revista Harvard Business Review Latinoamérica .*Volumen 89, Número 11.

Mena A. (Cuarto trimestre ,2011).*Evaluación trimestral: Economía &Entorno Político.* Multienlace ,Macroeconomía y Finanzas

Revista Ekos Negocios No. 204.(Abril ,2011).Impresión: Ediecuatroial.

ANEXOS

Gráficos
Gráfico No.1

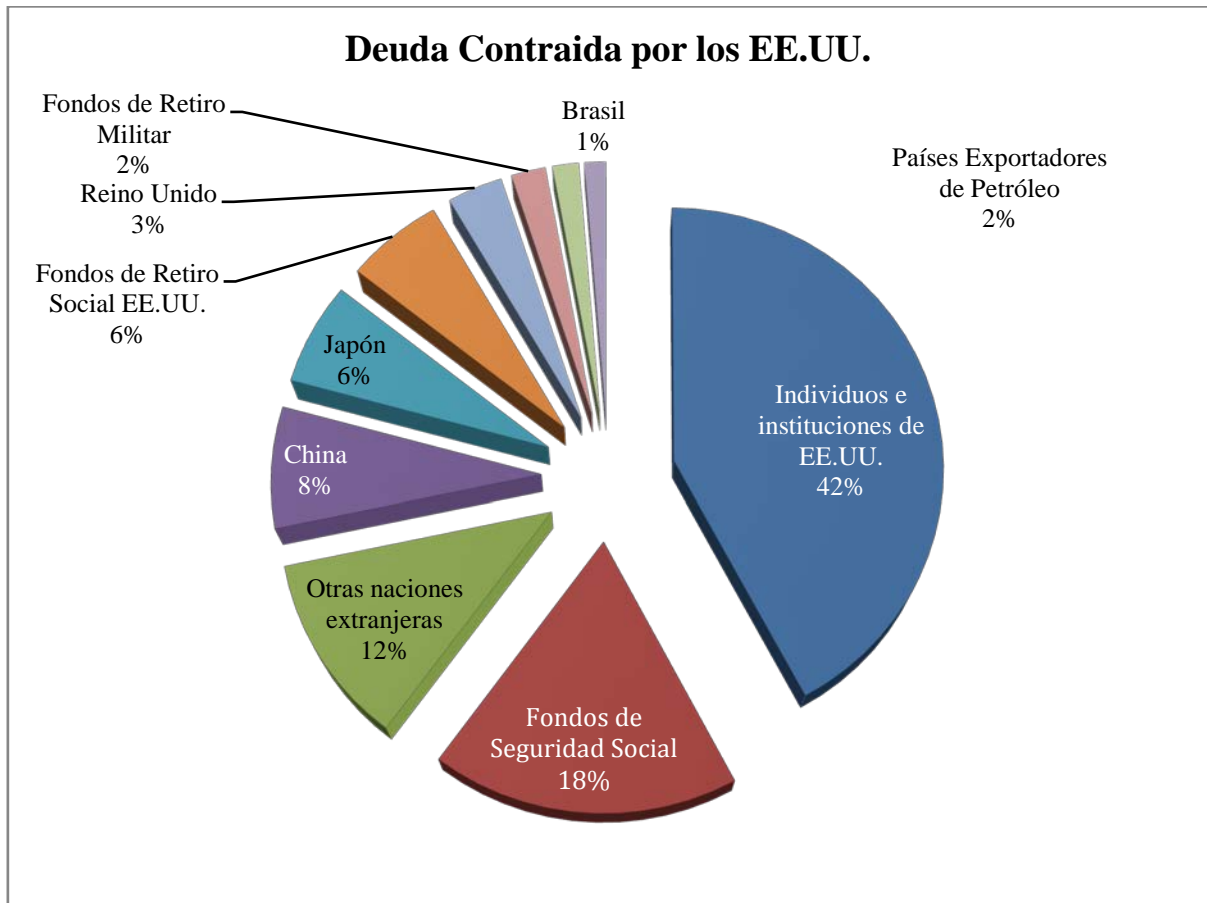


Gráfico No. 1- Fuente: Departamento del Tesoro Americano. Elaborado por: Carlos Díaz

Gráfico No. 2

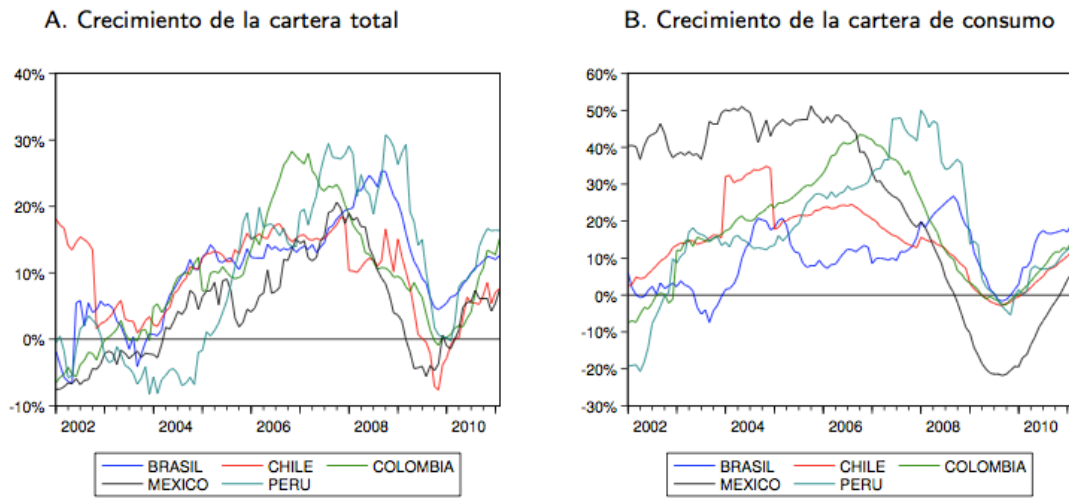


Gráfico No. 2- Fuente: Bancos Centrales y Reguladores Financieros de los países mencionados. Elaborado por: Banco de La República (Colombia)

Gráfico No. 3

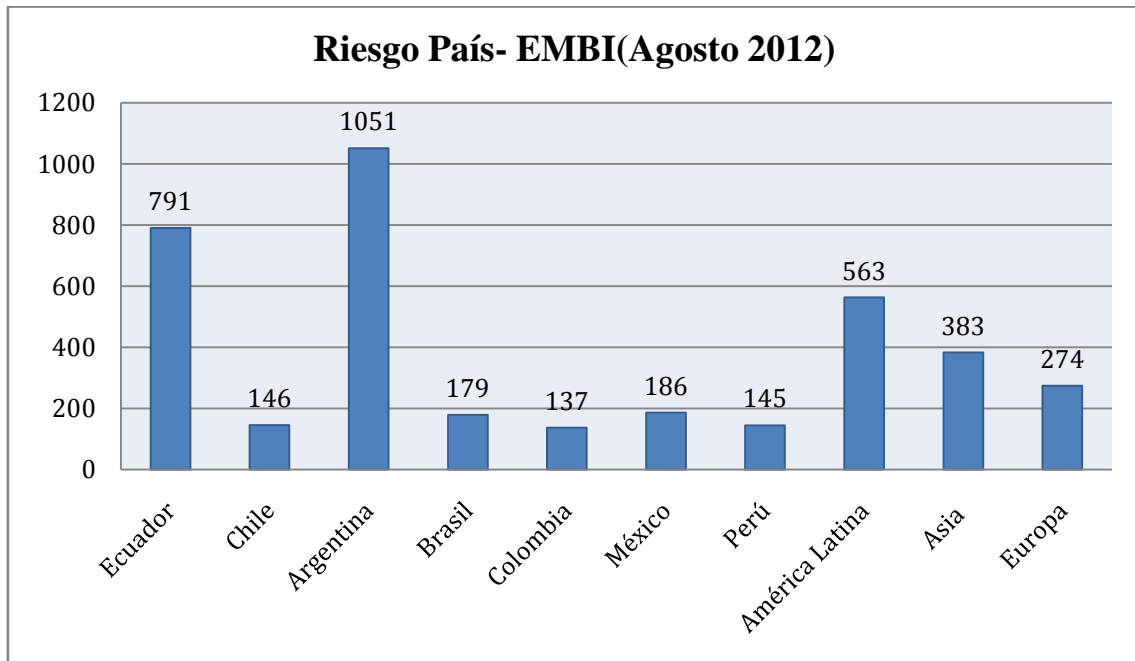


Gráfico No. 3-Fuente:Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA), Elaborado por: Autor

Gráfico No.4

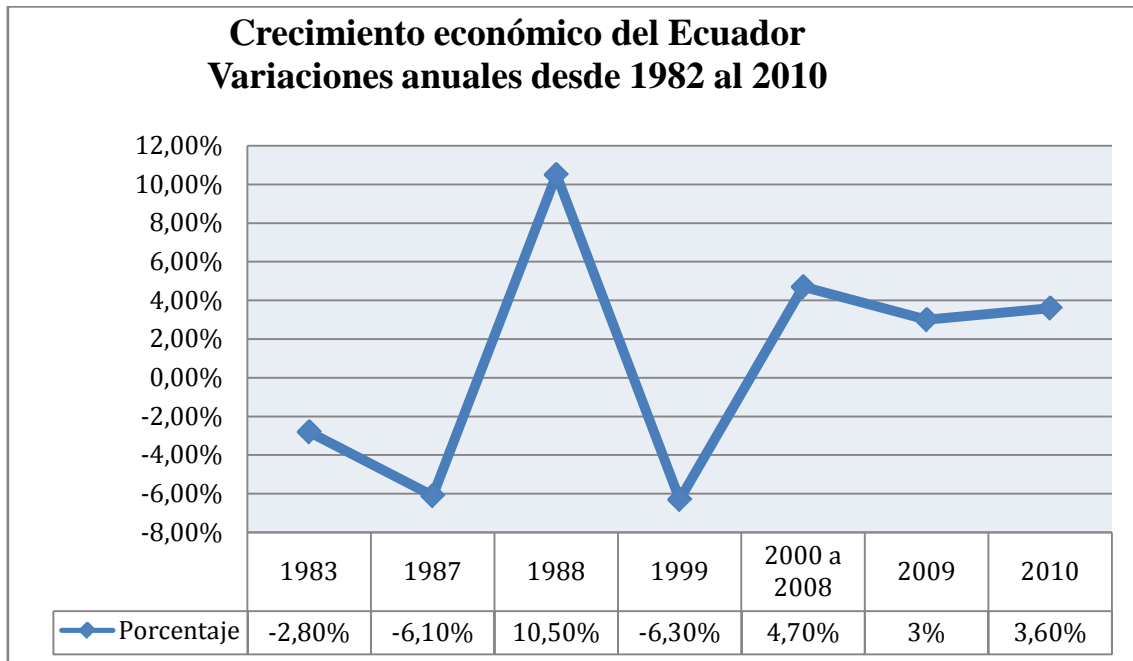


Gráfico No. 4 – Fuente: Observatorio de la Política Fiscal , Diario Hoy. Elaborado por: Diario Hoy

Gráfico No.5

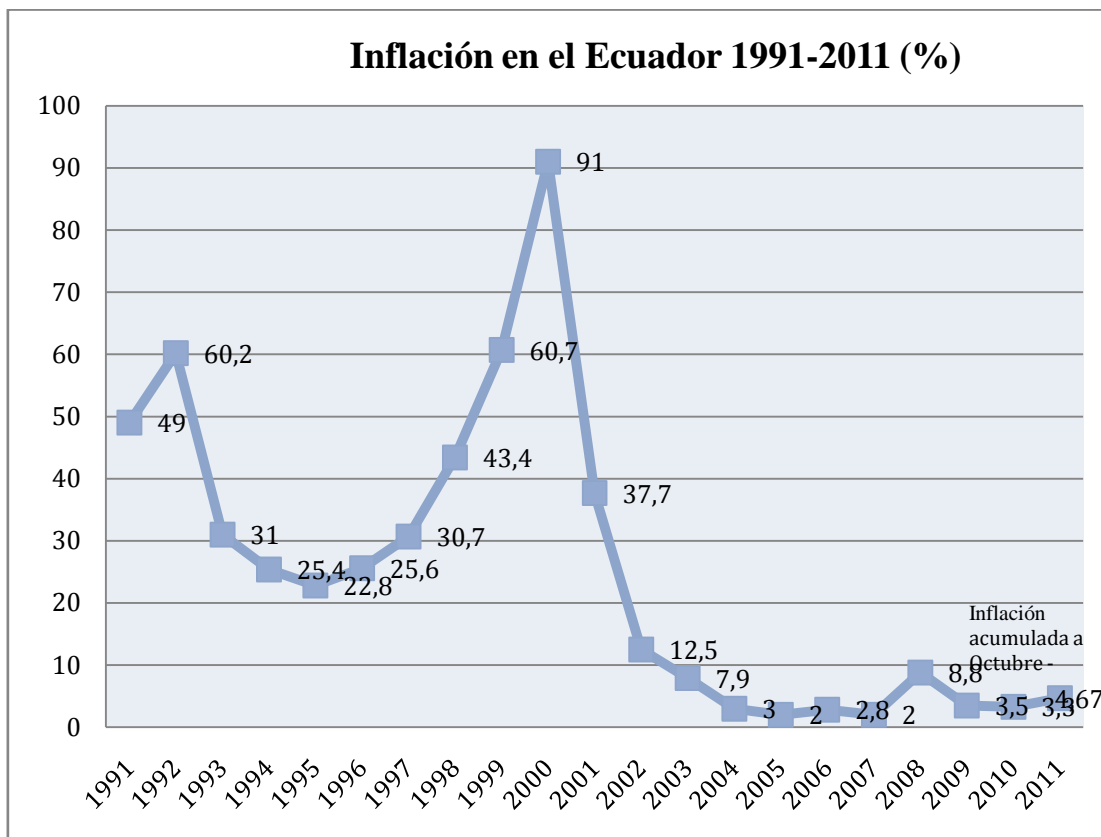


Gráfico No.5. Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Autor.

Gráfico. No. 6

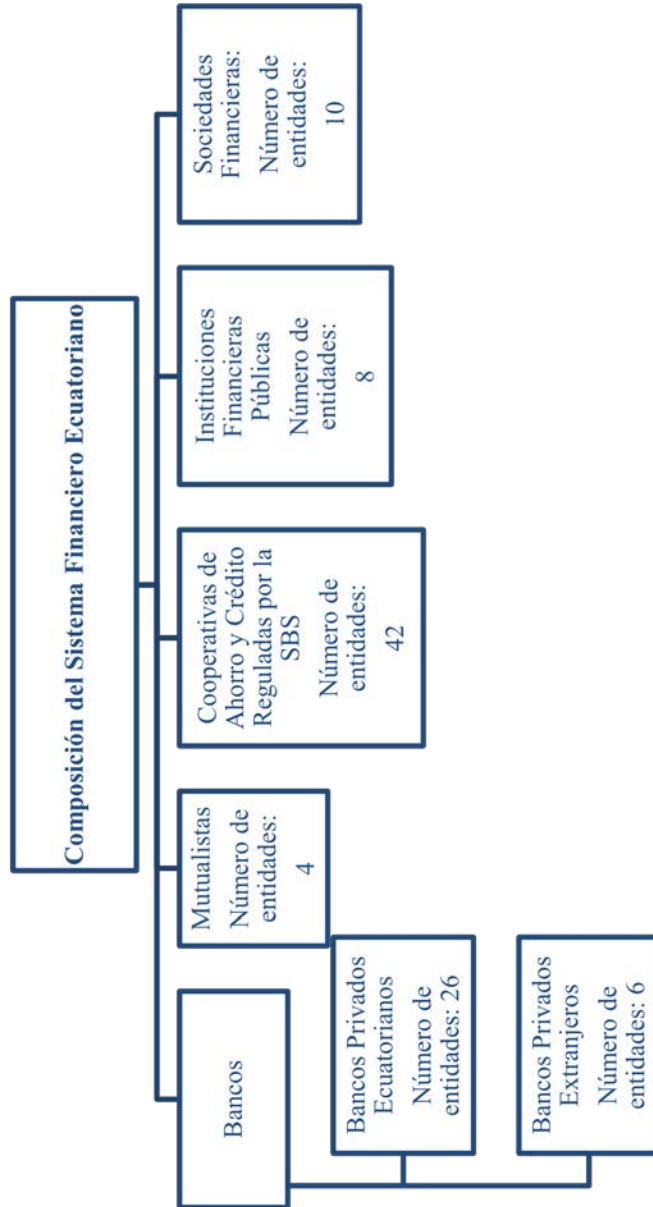


Gráfico No.6. Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaborado por: Autor

Gráfico No. 7

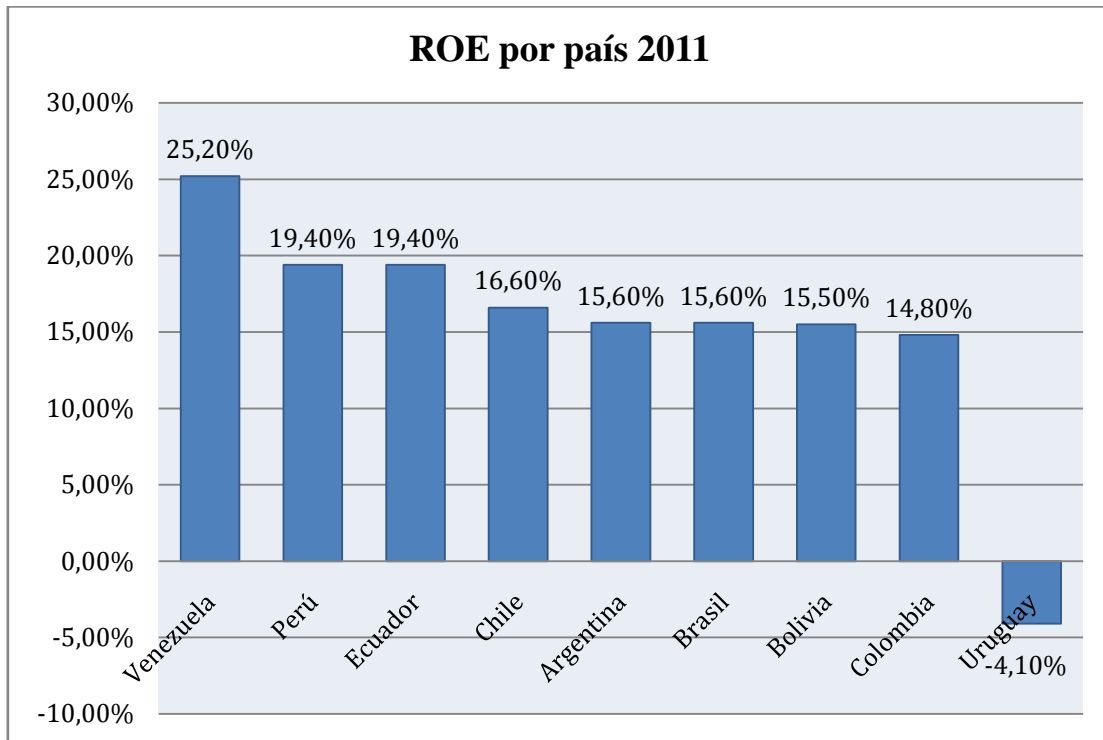


Gráfico No. 7- Fuente: Revista América Economía. Elaborado por: Revista América Economía

Gráfico No.8

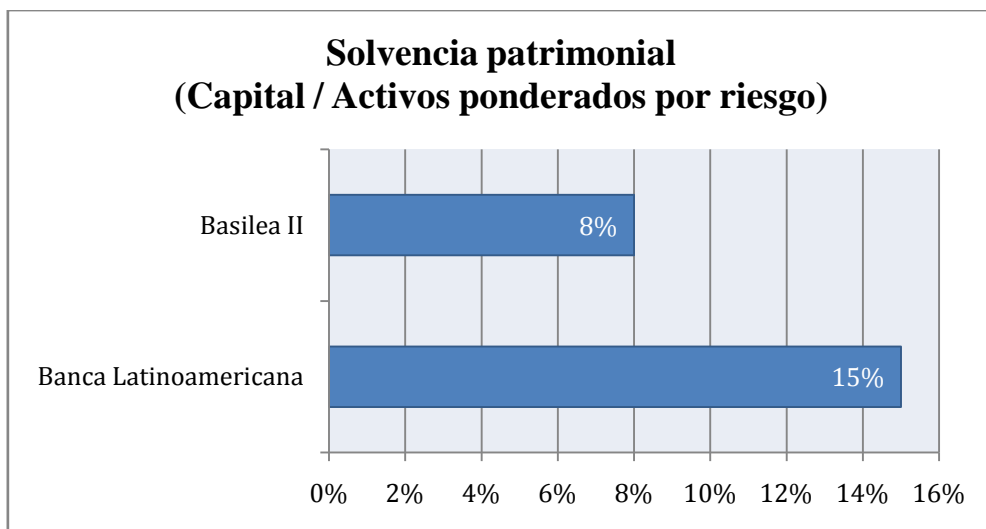


Gráfico No. 8-Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Elaborado por: ABPE

Gráfico No.9

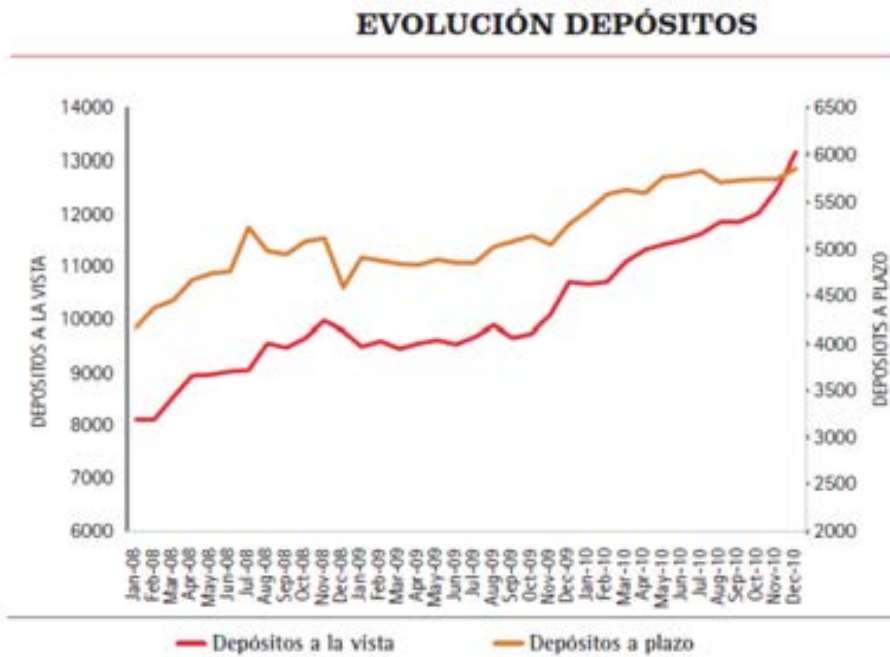


Gráfico No.9:Fuente: Revista Ekos / Superintendencia de Bancos. Elaborado por: Revista Ekos

Gráfico. No. 10

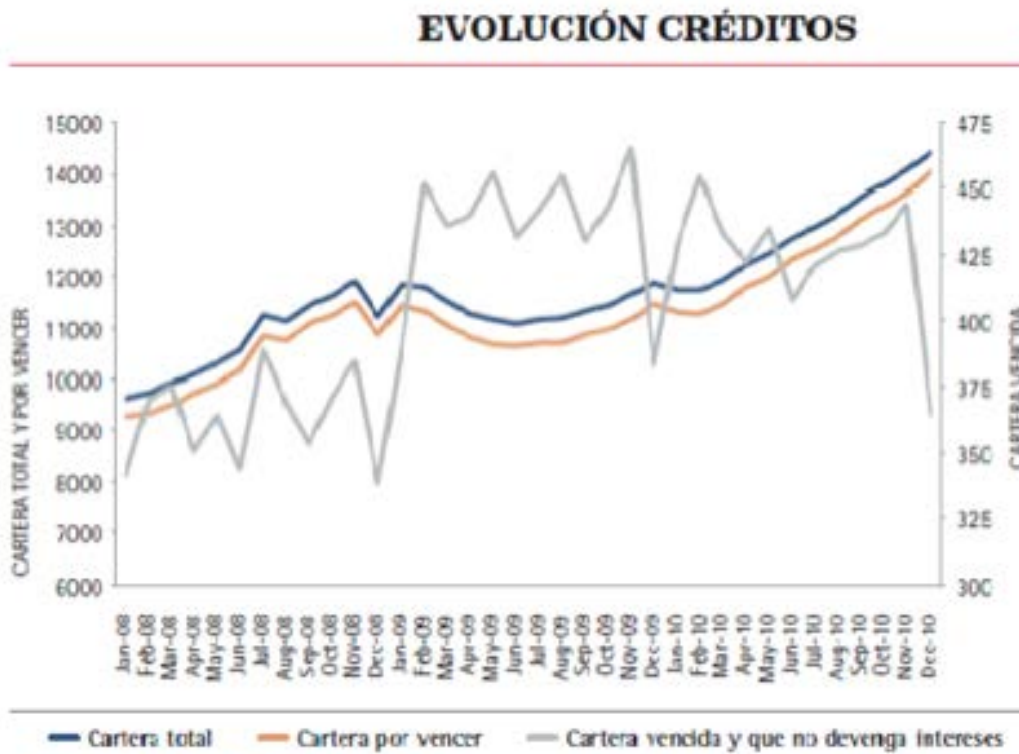


Gráfico No. 10. Fuente: Revista Ekos / Superintendencia de Bancos. Elaborado por :Revista Ekos

Gráfico No.11

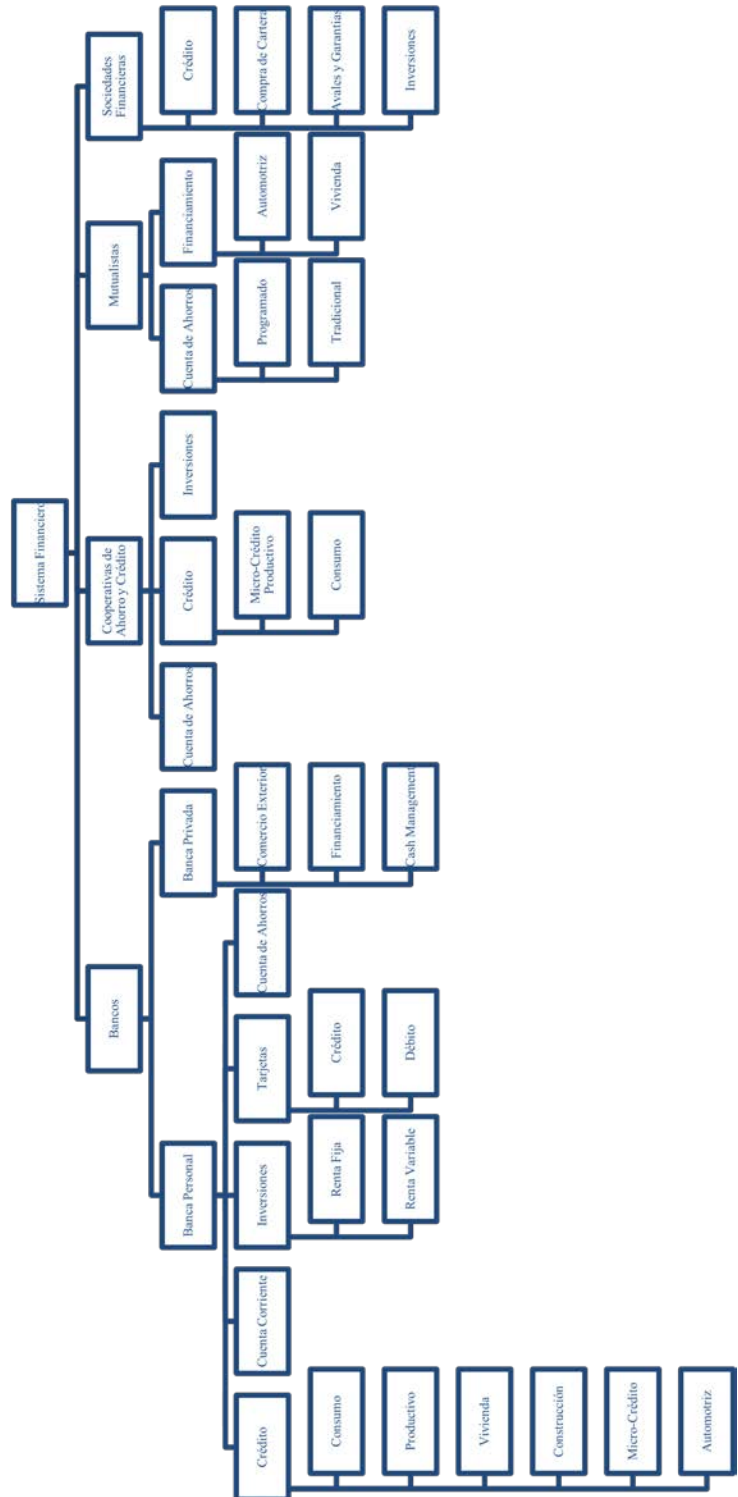


Gráfico No. 11. Fuente: Investigación de Campo. Realizado por: Autor

Gráfico No. 12

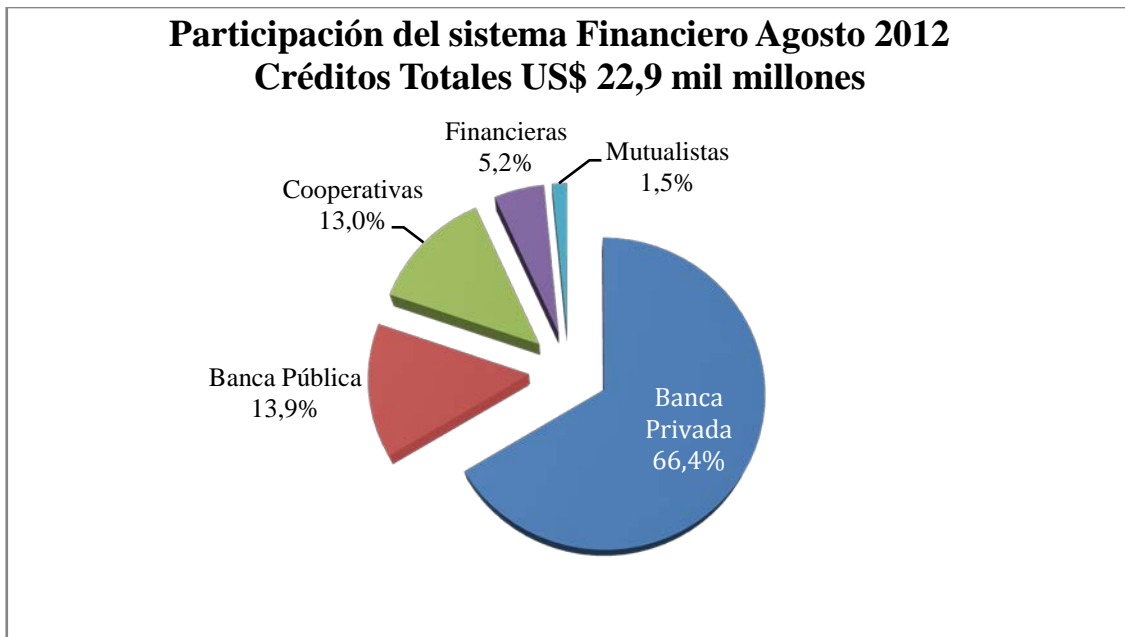


Gráfico No. 12. Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil. Elaborado por: Autor

Gráfico No.13

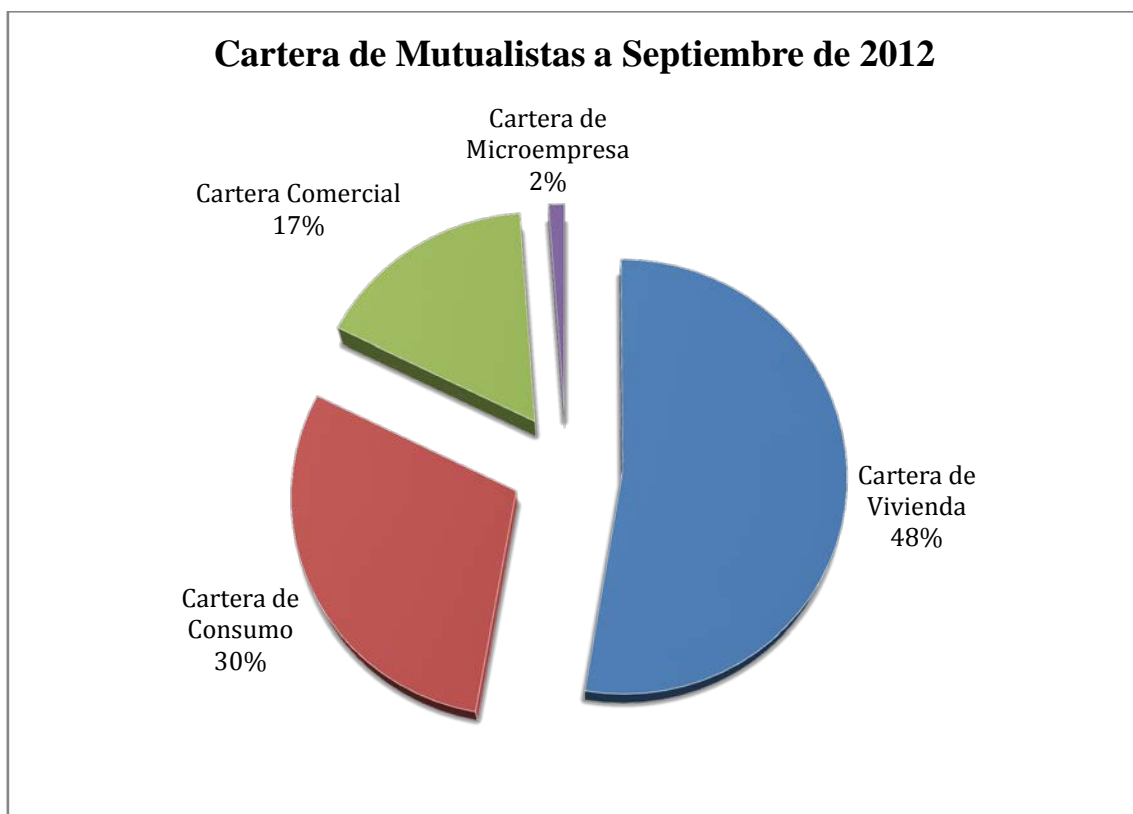


Gráfico No. 13. Fuente : Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaborado por: Autor

Gráfico No.14

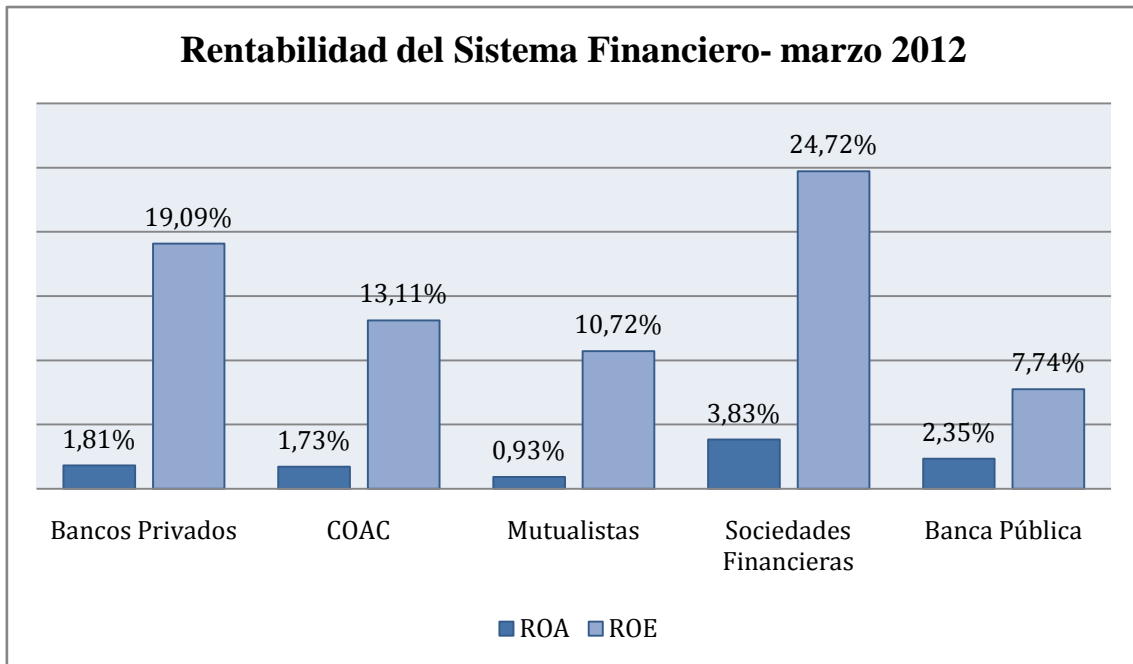


Gráfico No. 14-Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaborado por: Autor.

Gráfico No. 15

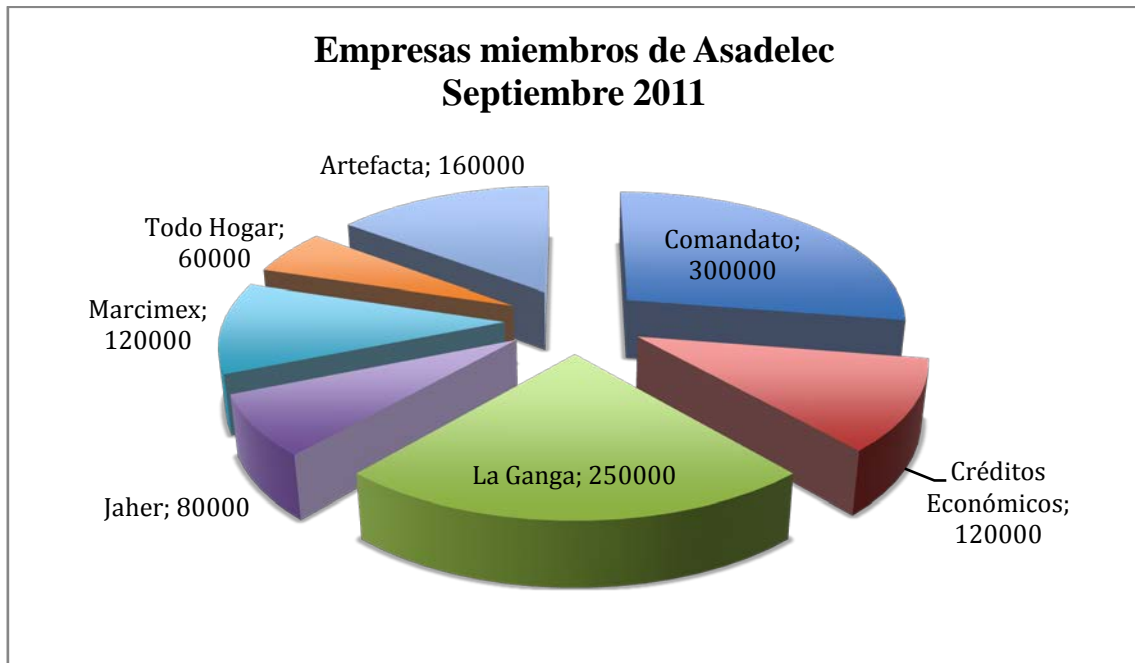


Gráfico No. 15. Fuente: Investigación de mercado desarrollada por Carlos Díaz (a través de visitas a las empresas antes mencionadas). Elaborado por : Autor

Gráfico No. 16

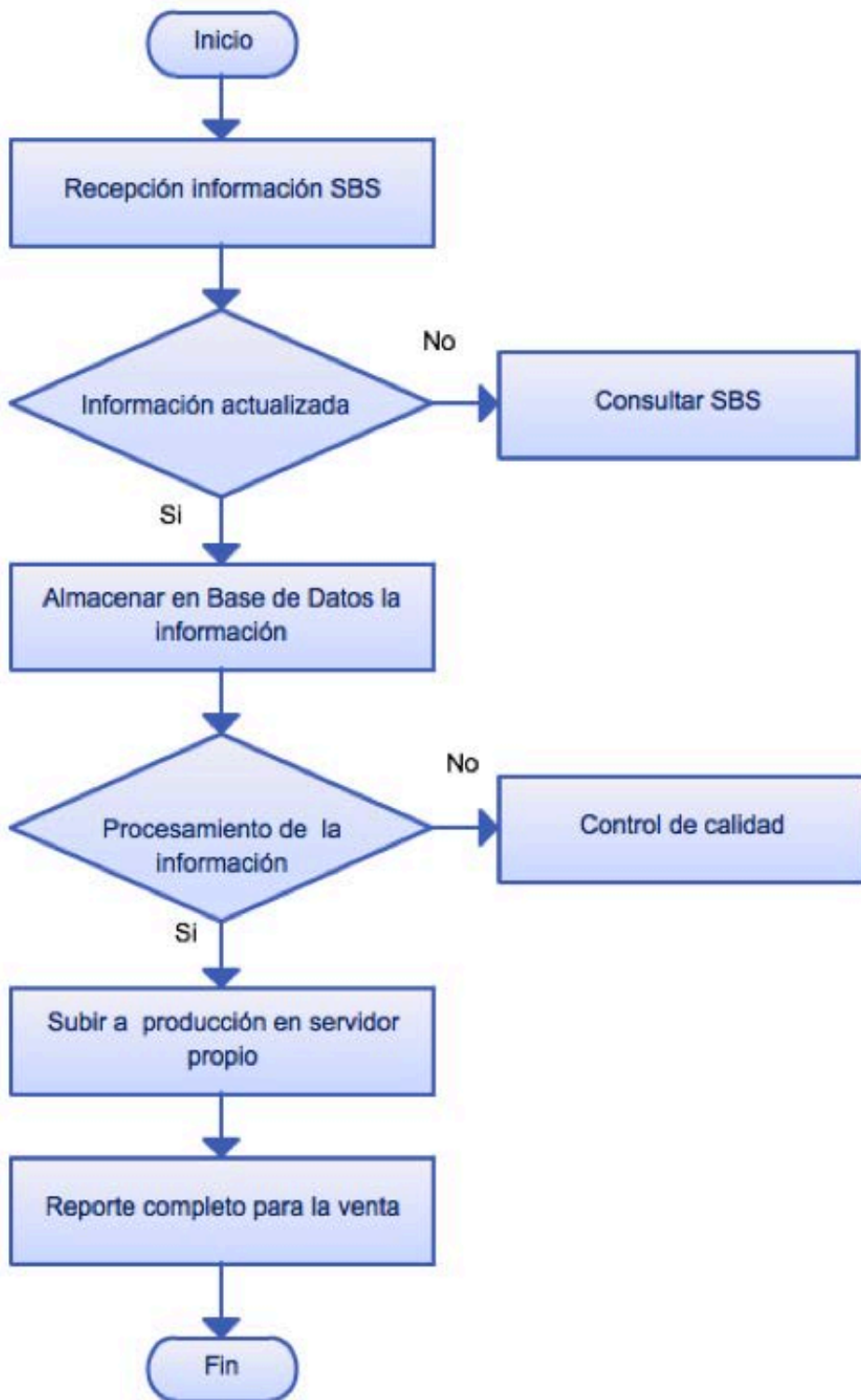


Gráfico No.16. Fuente: Investigación realizada. Elaborado por :Autor.

Gráfico No. 17

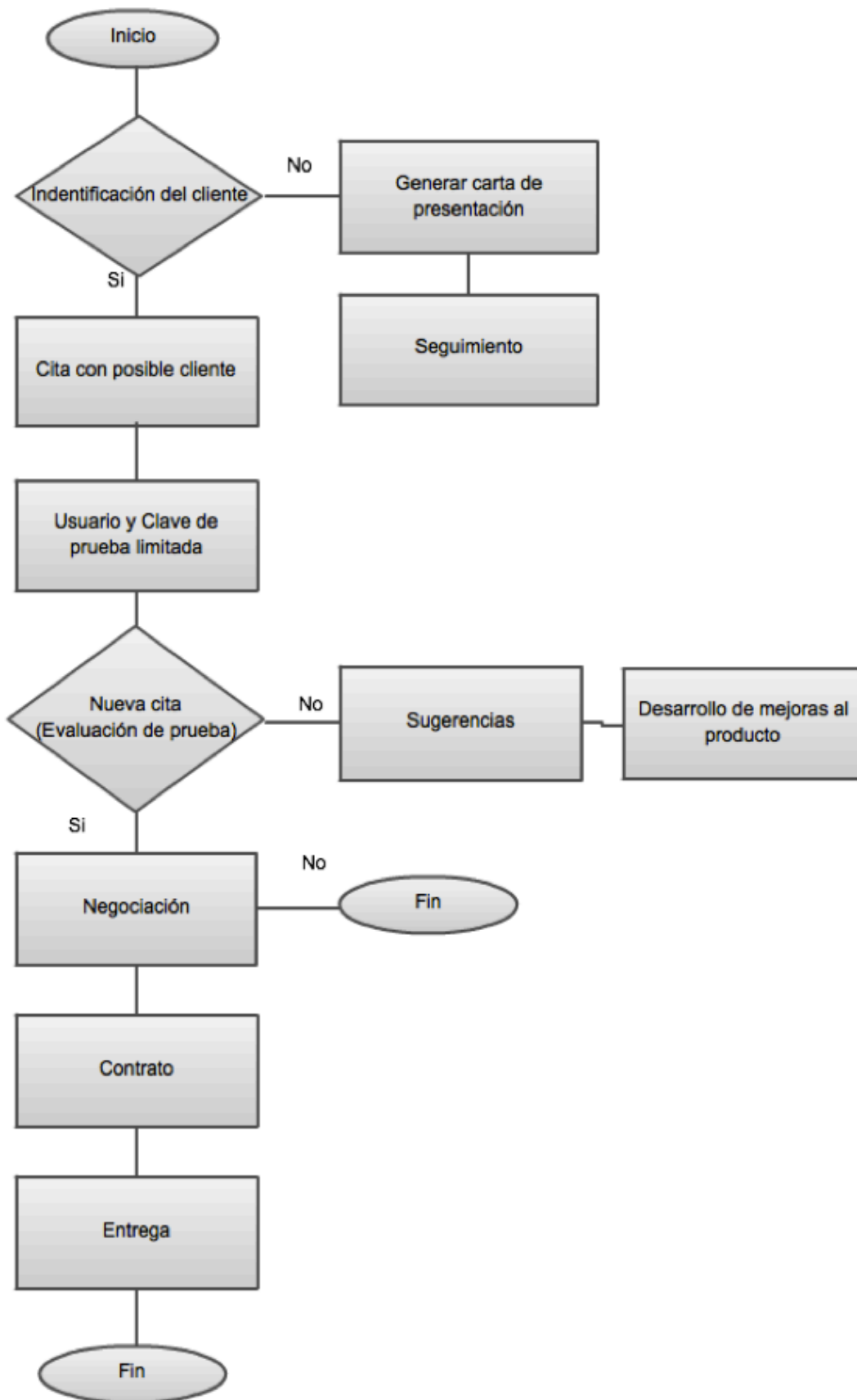


Gráfico No. 17. Fuente: Investigación realizada. Elaborado por: Carlos Díaz

Gráfico No. 18

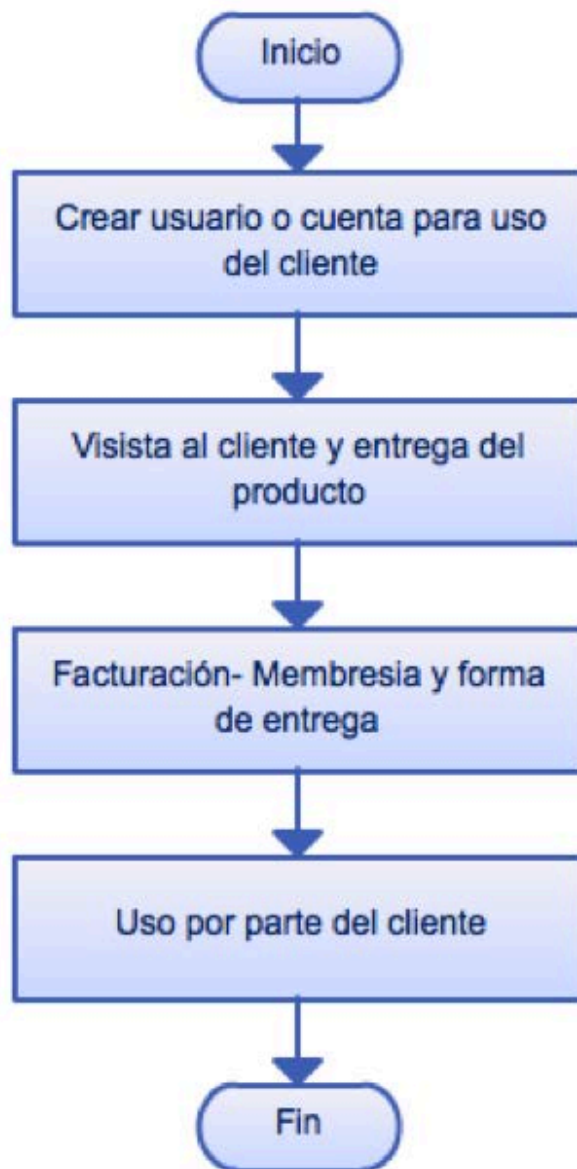


Gráfico No. 18. Fuente: Investigación Realizada. Elaborado por: Carlos Díaz

Gráfico No. 19

Organigrama

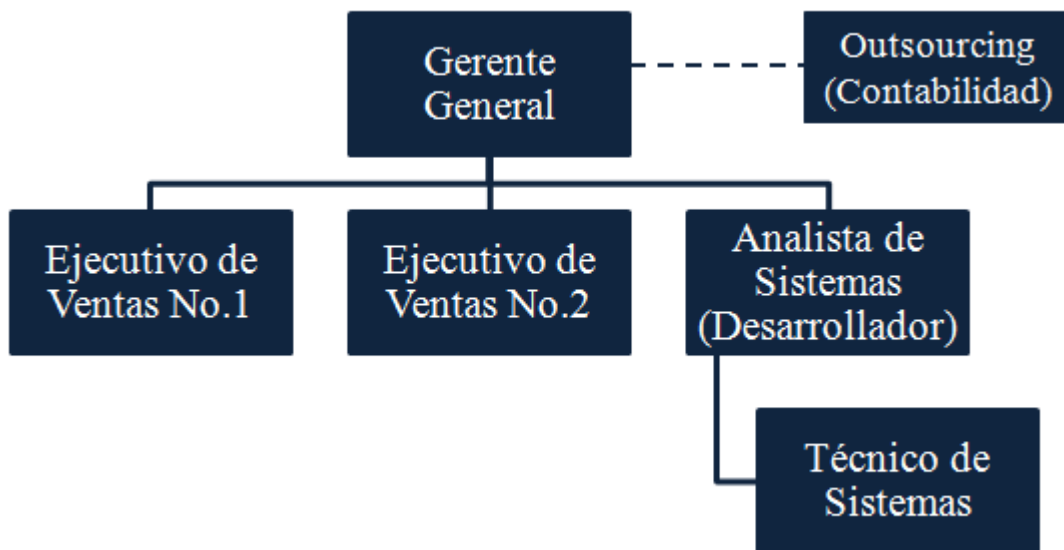


Gráfico No.19. Fuente: Investigación realizada. Elaborado por: Autor

Requisitos para la constitución de Compañías de Responsabilidad Limitada (Fuente: Superintendencia de compañías)

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R. O. 496 de 29 de diciembre de 2008)).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

En este sentido se ha determinado que el nombre de la compañía: Market Trend Cia. Ltda. no interfiere en lo estipulado por ley y se permite su uso para el establecimiento de la compañía.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

1.1.3 Socios

1.1.3.1. Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías

1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos

socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital

1.1.4.1.- Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario.

1.(dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley

de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001

El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.14. 2. Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

1.1.5 El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad, la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

1.1.5.2 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.- En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: Transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras, deberán previamente ser calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos y luego someter el trámite de aprobación a la Superintendencia de Compañías, en orden a lo dispuesto en el tercer inciso del artículo primero de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de cumplir con otros requisitos que la Ley exija en atención a la actividad específica que estas compañías realicen.

1.1.6 El origen de la Inversión:

Extranjera.- Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones)R. O. 219, del 19 de diciembre de 1997.

Borrador del Servicio de Market Trend Cía. Ltda. Ejemplo.(Diapositivas)

El siguiente ejemplo es un análisis práctico de un banco mediano del Ecuador (Unibanco) con respecto a su posición en el mercado. En este sentido, se presenta información comparativa y referente a aspectos como: pasivos, activos, composición de cartera, índices financieros, patrimonio técnico, entre otros. Este pequeño análisis permite tener una idea del producto a presentar en línea y fue el punto de partida para el desarrollo de este proyecto. Se lo realizó como primer borrador durante la formulación del proyecto.

Análisis técnico

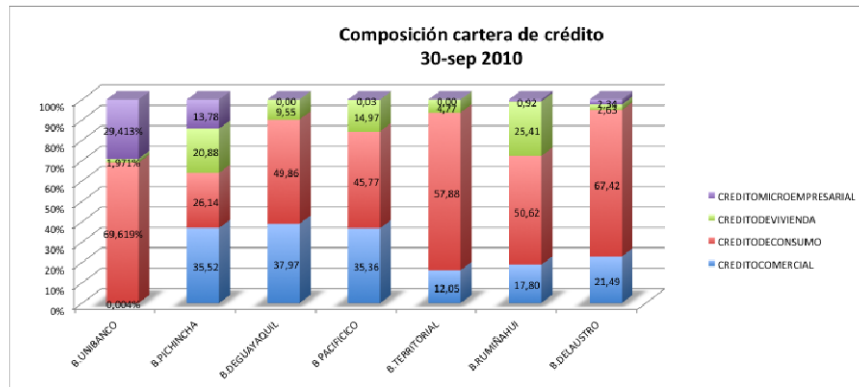
- -El segmento principal en el cual se enfoca es la banca de consumo seguida de crédito micro empresariales.
- -Se pueden distinguir seis competidores , distribuidos de la siguiente forma:
 - Bancos Grandes
 - Banco Pichincha
 - Banco de Guayaquil
 - Banco del Pacifico
 - Bancos Medianos
 - Banco del Austro
 - Banco General Rumiñahui
 - Bancos Pequeños (Competidor directo):Banco Territorial: Maneja el mismo segmento que Unibanco y a su vez Casa Tosi, empresa retail, es parte del grupo financiero. De forma similar a Almacenes Japón, parte del Grupo Unibanco.
 - Banco Territorial
 - Otros bancos competidores enfocados en el segmento de microcrédito empresarial son:
 - Banco Pro Credit
 - Banco Solidario

COMPOSICION CARTERA DE CREDITO UNIBANCO 30-sep-10

COMPOSICION CARTERA DE CREDITO	B. UNIBANCO	B. PICHINCHA	B. DEGUAYACUIL	B. PACIFICO	B. TERRITORIAL	B. RUMINAHUI	B. DELAUSTRO
CREDITO COMERCIAL	0,004%	35,52	37,97	35,36	12,05	17,80	21,49
CREDITO DE CONSUMO	69,619%	26,14	49,86	45,77	57,88	50,62	67,42
CREDITO DE VIVIENDA	1,971%	20,88	9,55	14,97	4,77	25,41	2,63
CREDITO MICROEMPRESARIAL	29,413%	13,76	0,00	0,03	0,00	0,92	2,34

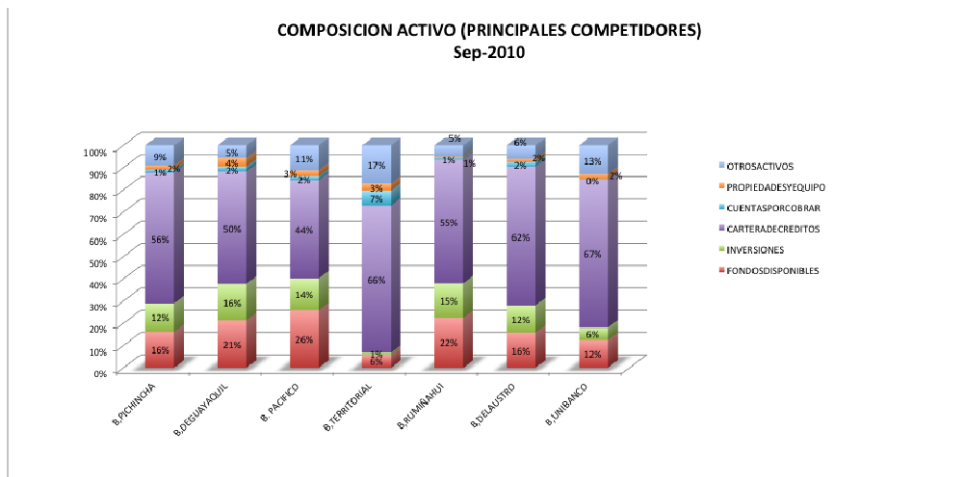
Principales competidores segmento Microcrédito Productivo

COMPOSICION CARTERA DE CREDITO	B. SOLIDARIO	B. PROCREDIT
CREDITO COMERCIAL	5%	32,80
CREDITO DE CONSUMO	0,28	0,47
CREDITO DE VIVIENDA	2,06	0,45
CREDITO MICROEMPRESARIAL	88,06	61,13



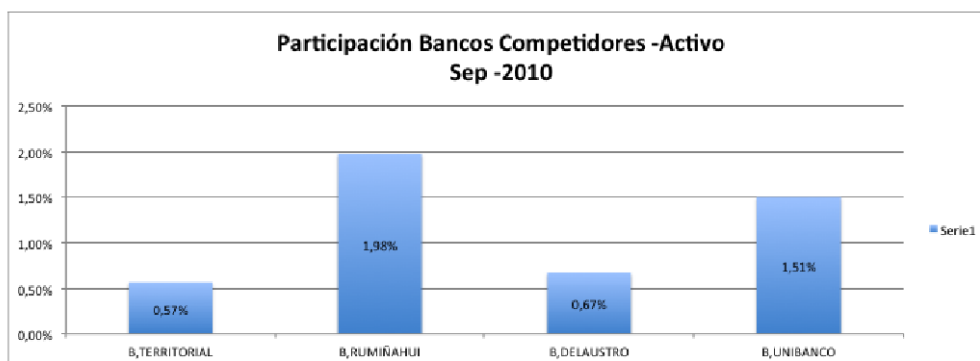
Composición Activo frente a principales competidores

	B. PICHINCHA	B. DEGUAYACUIL	B. PACIFICO	B. TERRITORIAL	B. RUMINAHUI	B. DELAUSTRO	B. UNIBANCO
ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FONDOS DISPONIBLES	16%	21%	26%	6%	22%	16%	12%
INVERSIONES	12%	16%	14%	1%	15%	12%	6%
CARTERA DE CREDITOS	56%	50%	44%	66%	55%	62%	67%
CUENTAS POR COBRAR	1%	2%	2%	7%	1%	2%	0%
PROPIEDADES Y EQUIPO	2%	4%	3%	3%	1%	2%	2%
OTROS ACTIVOS	9%	5%	11%	17%	5%	6%	13%



Participación Bancos Competidores-Activos

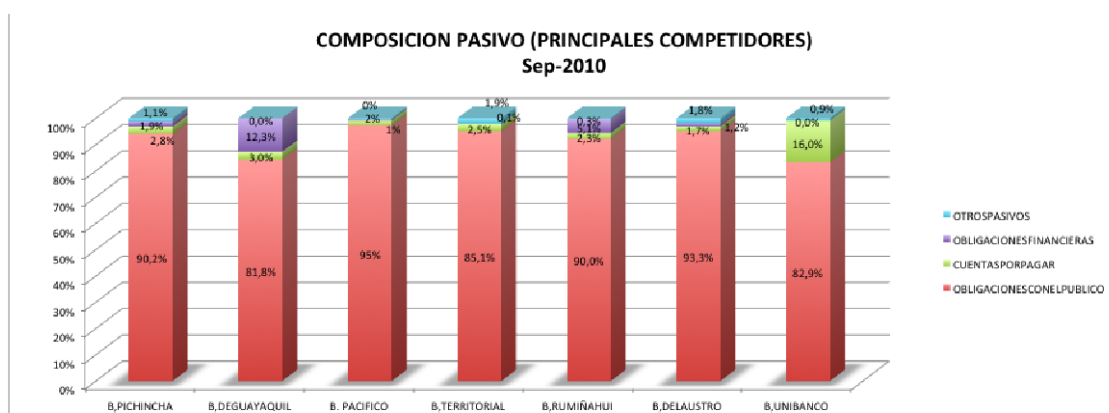
TotalActivoBancaPrivada	19.133.194						
Institucion	B,PICHINCHA	B,DEGUAYAQUIL	B, PACIFICO	B,TERRITORIAL	B,RUMIÑAHUI	B,DELAUSTRO	B,UNIBANCO
Participación	27,08%	13,31%	11,92%	0,57%	1,98%	0,67%	1,51%



Se incluyen en el gráfico , únicamente bancos de tamaño similar y del segmento de crédito de consumo.

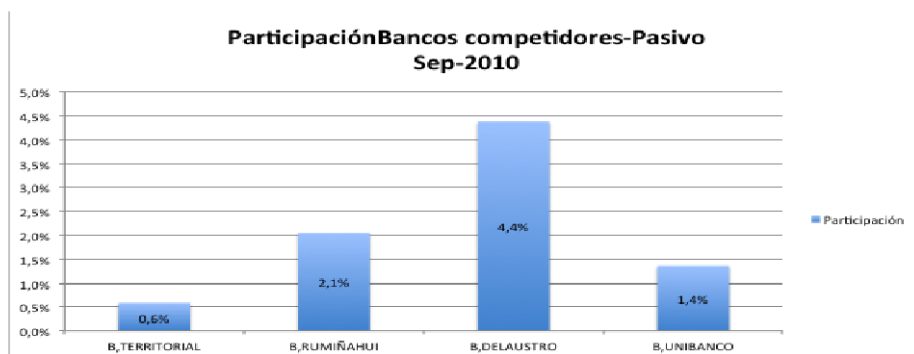
Composición Pasivo frente a principales competidores

	B,PICHINCHA	B,DEGUAYAQUIL	B, PACIFICO	B,TERRITORIAL	B,RUMIÑAHUI	B,DELAUSTRO	B,UNIBANCO
PASIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
OBLIGACIONESCONELPUBLICO	90,2%	81,8%	95%	85,1%	90,0%	93,3%	82,9%
CUENTASPORPAGAR	2,8%	3,0%	2%	2,5%	2,3%	1,7%	16,0%
OBLIGACIONESFINANCIERAS	1,9%	12,3%	0%	0,1%	5,1%	1,2%	0,0%
OTROSPASIVOS	1,1%	0,0%	1%	1,9%	0,3%	1,8%	0,9%



■ Participación Bancos Competidores –Pasivo

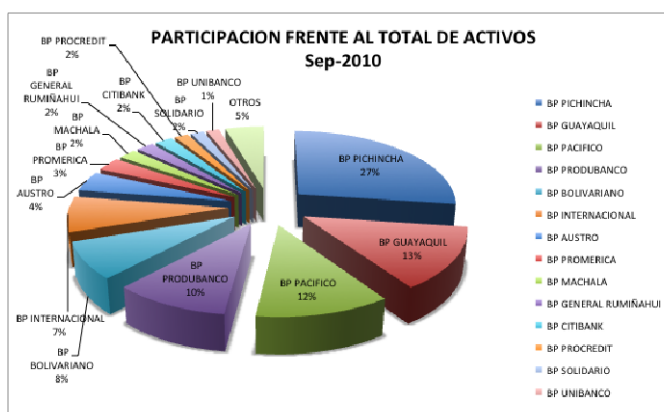
Total Pasivo Banca Privada	17.125.154,3						
Institución	B,PICHINCHA	B,DEGUAYAQUIL	B,PACIFICO	B,TERRITORIAL	B,RUMIÑAHUI	B,DELAUSTRO	B,UNIBANCO
Participación	27,1%	13,6%	11,4%	0,6%	2,1%	4,4%	1,4%



Se incluyen en el gráfico ,únicamente bancos de tamaño similar y del segmento de crédito de consumo

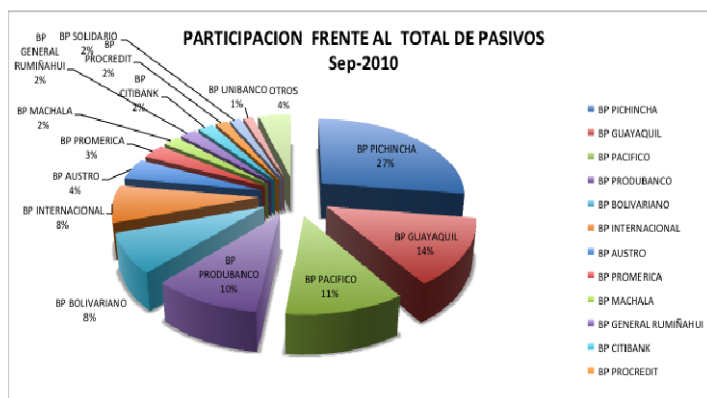
■ Participación frente al Total de Bancos Privados-Activo

BANCO	ACTIVO
BP PICHINCHA	5 175 317,57
BP GUAYAQUIL	2 526 295,70
BP PACIFICO	2 219 692,84
BP PRODUBANCO	1 911 794,08
BP BOLIVARIANO	1 491 014,17
BP INTERNACIONAL	1 430 779,18
BP AUSTRO	817 054,08
BP PROMERICA	552 714,54
BP MACHALA	405 212,26
BP GENERAL RUMIÑAHUI	391 752,21
BP CITIBANK	389 075,57
BP PROCREDIT	310 423,49
BP SOLIDARIO	292 459,62
BP UNIBANCO	282 559,50
OTROS	865 418,20

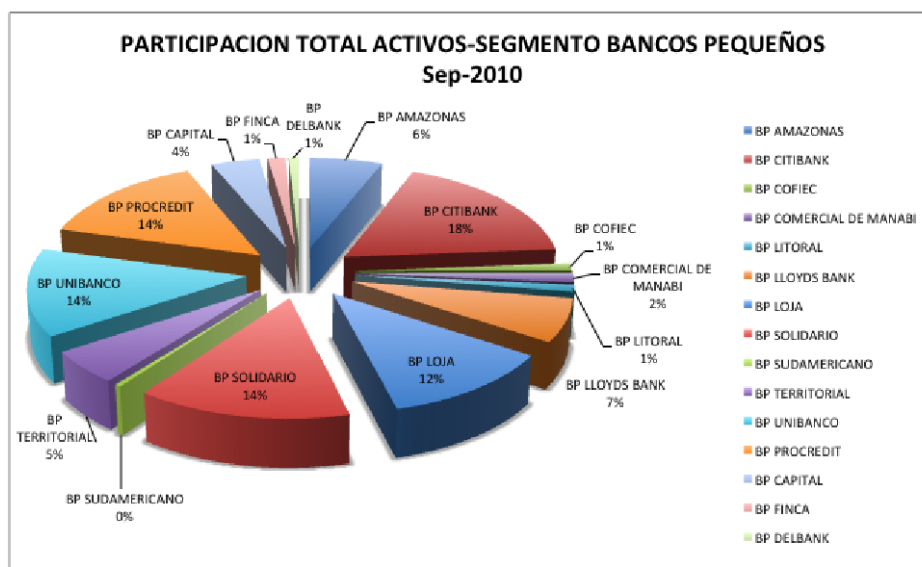


■ Participación Frente al Total de Bancos Privados-Pasivo

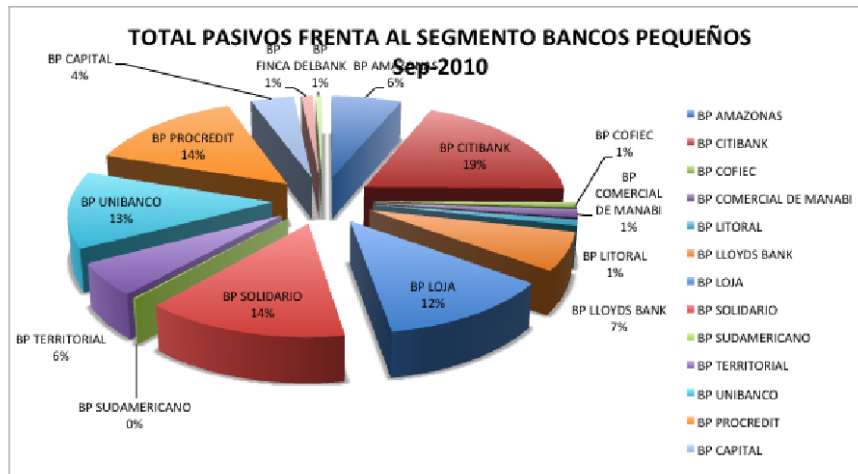
BANCO	PASIVO
BP PICHINCHA	4 643 879,53
BP GUAYAQUIL	2 310 488,86
BP PACIFICO	1 898 306,91
BP PRODUBANCO	1 736 493,71
BP BOLIVARIANO	1 358 888,80
BP INTERNACIONAL	1 293 535,79
BP AUSTRO	745 790,41
BP PROMERICA	515 248,86
BP MACHALA	369 633,41
BP GENERAL RUMIÑAHUI	365 898,63
BP CITIBANK	356 241,49
BP PROCREDIT	266 123,53
BP SOLIDARIO	253 215,93
BP UNIBANCO	228 097,41
OTROS	739 517,20



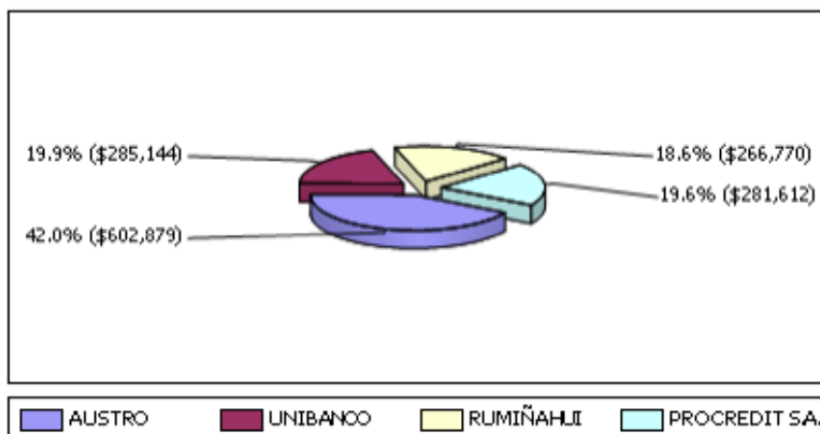
■ Participación de Activos Segmento Bancos Pequeños



■ Participación de Pasivos Segmento Bancos Pequeños



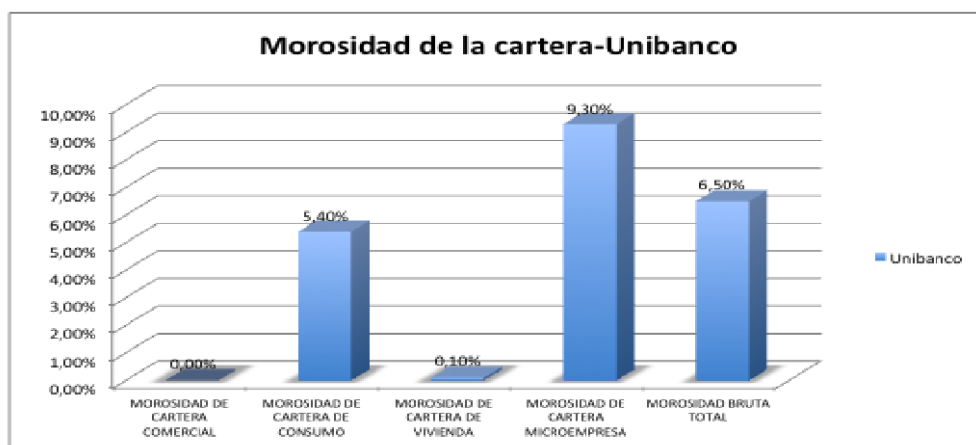
PARTICIPACION DE CARTERA



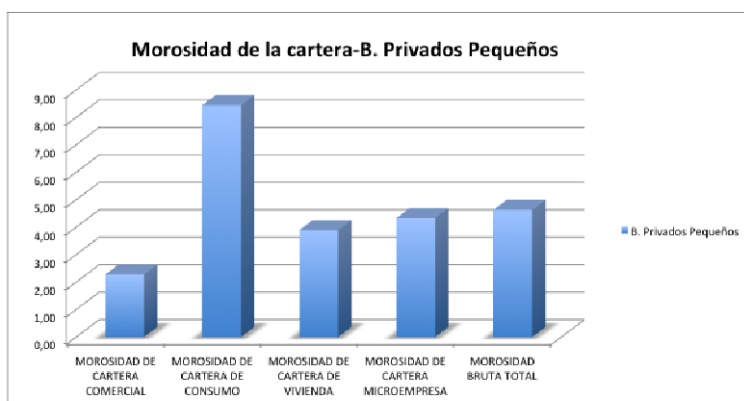
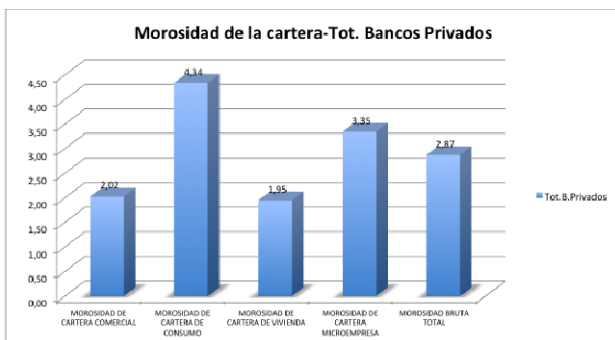
Índices financieros

INDICES FINANCIEROS UNIBANCO		sep-10	Total Bancos Privados	Bancos privados pequeños	Bancos Privados consumo
CALIDAD DE ACTIVOS					
ACTIVOS PRODUCTIVOS/TOTAL DE ACTIVOS		94,30%	86,77	85,30	83,58
ACTIVOS PRODUCTIVOS/PASIVOS CON COSTO		141,00%	142,63	141,47	127,20
INDICES DE MOROSIDAD					
MOROSIDAD DE CARTERA COMERCIAL		0,00%	2,02	2,28	3,51
MOROSIDAD DE CARTERA DE CONSUMO		5,40%	4,34	8,44	4,31
MOROSIDAD DE CARTERA DE VIVIENDA		0,10%	1,95	3,89	1,80
MOROSIDAD DE CARTERA MICROEMPRESA		9,30%	3,35	4,33	8,45
MOROSIDAD BRUTA TOTAL		6,50%	2,87	4,63	3,88
PROVISIONES/CARTERA IMPRODUCTIVA		137,00%			
COBERTURA PROVISIONES CARTERA IMPRODUCTIVA					
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	5 883,00		333,42	227,28	272,16
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	140,73		124,67	79,87	84,82
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	917,96		201,63	104,58	98,07
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	131,53		197,54	116,06	120,60
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	136,95		206,63	118,62	141,45
RENTABILIDAD					
ROE (RESULTADO DEL EJERCICIO/PATRIMONIO PROMEDIO)		5,10%	13,65	6,93	14,69
ROA (RESULTADO DEL EJERCICIO/ACTIVO PROMEDIO)		1,00%	1,36	0,94	1,56
LIQUIDEZ					
FONDOS DISPONIBLES/TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO		38,00%	29,98	30,82	31,75

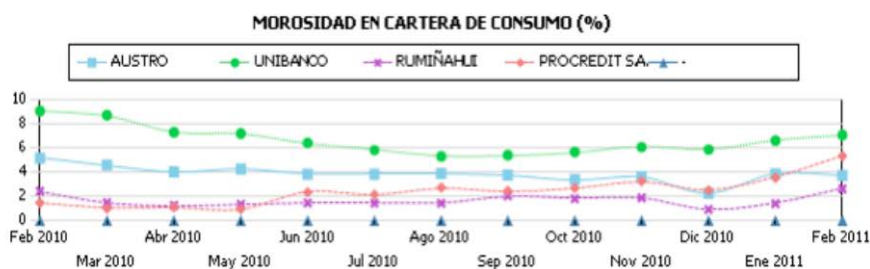
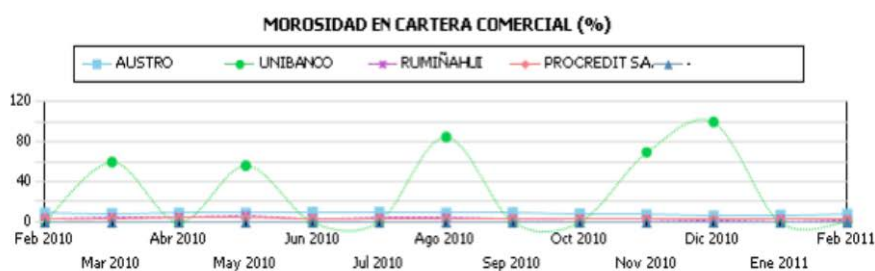
MOROSIDAD



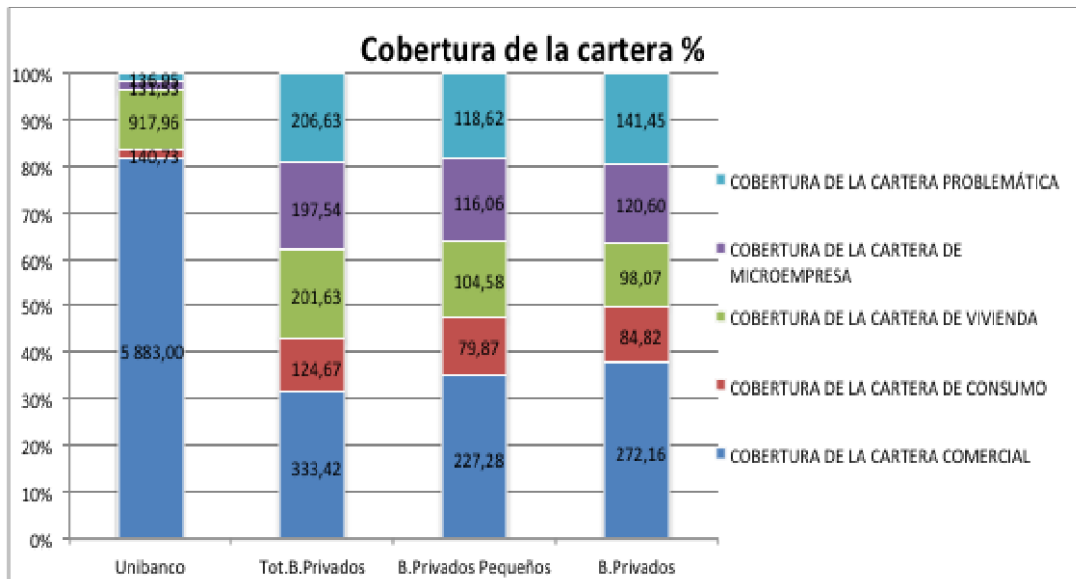
MOROSIDAD



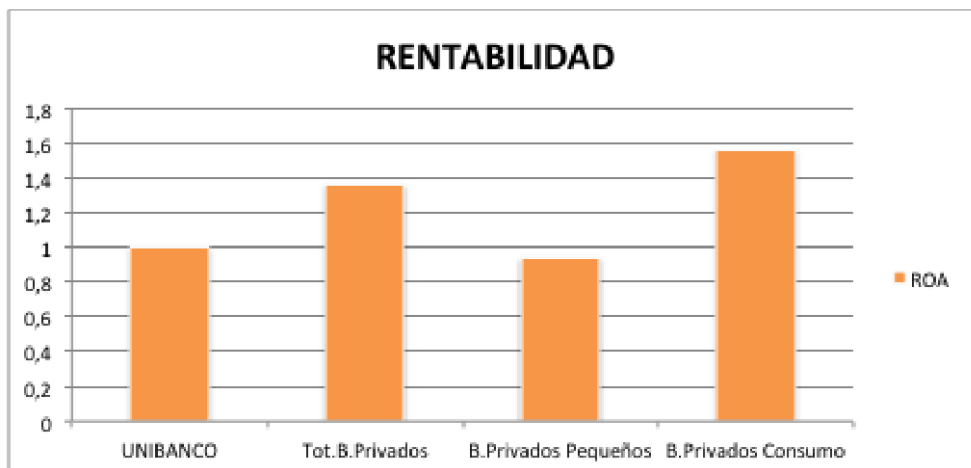
Morosidad (competencia)



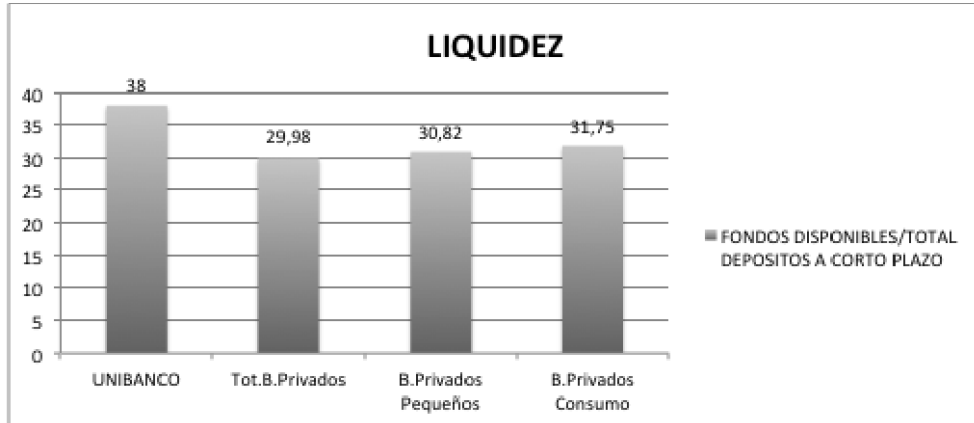
COBERTURA



RENTABILIDAD



LIQUIDEZ



■ Patrimonio Técnico (Sep-2010)

PATRIMONIO TÉCNICO

INSTITUCION	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO PRIMARIO	TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO SECUNDARIO	(A + B) PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL	DEMANDAS AL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL	(C - D) PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO	TOTAL ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO	REQUERIMIENTO PATRIMONIO TÉCNICO 9%	(E - G) POSICIÓN EXCEDENTARIA O DEFICITARIA	ACTIVOS TOTALES Y CONTINGENTES x 4%	POSICIÓN / P.T. REQUERIDO	P.T. / ACT. Y CONTING. POND.X RIESGO Art. 47 LGSF	P.T. / ACTIVOS Y CONTINGENTES TOTALES Art. 50 LGSF	ACTIVO FIJO / PATRIMONIO TÉCNICO Art. 54 LGIS
UNIBANCO	48.974.639	5.737.911	54.712.550	24.083.127	30.629.422	221.854.500	19.966.905	10.662.517	17.690.500	0.5340	0.1381	0.0693	0.2020

	sep-10
PATRIMONIO TECNICO/ACTIVOS POND. RIESGO	13,80%

Análisis

■ Morosidad

El índice de la cartera de consumo representa el 5,40%, el cual está dentro de los niveles aceptables por la estructura del crédito, donde el nivel de riesgo es alto dado el segmento en el cual está enfocado el banco, de nivel social medio-medio bajo.

El índice de morosidad de la cartera de microempresa (9,30%) aparentemente es alto, sin embargo, el banco como una estrategia de negocio, producto de la variación de las tasas de interés, dejó de colocar microcrédito. Esto responde a que dejó de ser un banco enfocado en el microcrédito y opera básicamente en el segmento de consumo a través de su tarjeta cuota fácil.

■ Cobertura

Las provisiones se encuentran dentro de los niveles establecidos de acuerdo a las políticas de calificación de riesgo por parte de la Superintendencia de Bancos. Se puede evidenciar que el índice de cobertura de la cartera comercial y de vivienda no es real comparado con el mercado ya que el banco no se enfoca en estos segmentos y mantiene operaciones muy limitadas.

■ Rentabilidad y Liquidez

Dado a sus costos operativos del bancos, en el proceso de operación del crédito y producto de la inestabilidad de las tasas de interés, su rentabilidad se vio afectada con respecto al sistema. Se puede decir que la regulación en cuanto a las tasas de interés, ha limitado el crecimiento de la colocación de crédito y por ende afecta su rentabilidad. Es importante mencionar que el banco mantiene un índice de liquidez importante generando confianza en sus inversionistas y clientes y de lo que se prevee el banco se encuentra en una posición de recuperación de mercado y colocación de crédito, lo que en el tiempo evidenciara una mejora de su rentabilidad.

■ Patrimonio Técnico

El banco mantiene un porcentaje mayor al requerido por la SBS que es del 9%, permitiéndole tener una cobertura importante de PT para colocar crédito

Conclusiones

- El banco maneja de manera adecuada el segmento de crédito de consumo y micro empresa. No debe desarrollar otros segmentos como banca empresarial, puesto que no tiene la estructura para convertirse en un banco corporativo. Operativamente, al ser grande en consumo, le sería más complicado crecer en una línea de negocio que no a sido su especialización.
- Maneja en mayor cantidad, como instrumento de captación de recursos, depósitos a la vista antes que cuentas corrientes.
- Uno de sus objetivos debe ser la reducción de costos operativos, para conseguir un aumento en la rentabilidad, la cual es relativamente menor al promedio de la banca.
- Mejorar los índices de morosidad bruta puesto que el banco tiene un 6,5% frente a la morosidad de bancos privados que asciende al 2,87%.
- El banco maneja una calificación de riesgo (AA+) que le da seguridad y confianza en el mercado por parte de sus inversionistas y ahorristas. También le permite establecer una estrategia de colocación de crédito recuperando el nivel de cartera colocada que tenía comparada con los dos últimos años.
- Las condiciones actuales de liquidez, le permiten al banco crecer en su producto estrella como lo es “Cuota fácil” para lo cual su estrategia se centra en tener la máxima cobertura a través de establecimientos a nivel nacional ya que su tarjeta esta enfocada al consumo, sobre todo en grandes tiendas a nivel nacional.

Sector Retail

-Análisis de las tendencias de morosidad del mercado para determinar sus políticas de crédito.

Oportunidad de negocios (Clientes con tarjeta de crédito):

Casa Tosi

De prati : 300.000

Etafashion:250.000

Pycca:180.000

Comandato: 200.000

Sector Automotriz

Entrevistas

Se realizó una serie de consultas y preguntas a diversas personas vinculadas al sistema financiero, lo cual permitió obtener conclusiones interesantes con respecto al potencial y limitaciones del plan presentado en el proyecto de Tesis.

La siguiente entrevista fue realizada al Sr. Javier Velasco quien ocupa la función de Vicepresidente de Riesgos del Banco Produbanco.

La entrevista se centro en las siguientes preguntas:

¿Considera usted que contar con información procesada, estructurada y dinámica referente al sistema financiero, sería una herramienta estratégica para el banco?

Por supuesto que sí, ya que la información es poder y a través de la misma nos conduce a planificar, desarrollar y ejecutar estrategias direccionadas al crecimiento y a los resultados esperados por los accionistas del banco.

¿De ser afirmativa la respuesta, qué información de manera principal le gustaría tener? ¿Cómo le gustaría que esta se genere y con qué frecuencia?

Siendo un negocio financiero, la base de la información se concentra en dos verticales importantes, por el lado de las captaciones (depósitos monetarios) y por el lado de las colocaciones (créditos por diversas líneas de negocio) como son créditos de consumo, comerciales, de vivienda, microcréditos.

En el mercado ecuatoriano, existen empresas especializadas en procesar información, y lo que nosotros requeriríamos de manera principal es que la de ustedes sea en línea, navegable y de fácil interpretación, es decir que esta, prácticamente, nos genere indicadores concluyentes que faciliten nuestro trabajo estratégico y nos permita tomar decisiones e identificar oportunidades de negocio.

Es importante contar con información actualizada, veraz, confiable y de manera principal que esta provenga de la misma fuente. Al tener una información en línea se entendería que esta es actualizada en la medida que la fuente lo genere.

¿De la información que usted considera relevante para el banco por el lado de los depósitos y créditos, qué le gustaría conocer de manera específica?

Por el lado de los depósitos me gustaría conocer el total por IFIS y por ciudad para realizar análisis macro y micro. Los depósitos a la vista y a plazo fijo, conocer los depósitos vs. Cartera.

Por el lado de los créditos, igual la evolución por IFIS, por ciudad y por tipo de crédito; así como el comportamiento de las tarjetas de crédito.

¿Qué recomendaría usted para efectos de desarrollar productos y servicios de valor agregado?

La recomendación complementaria al objetivo que buscan, sería agregar datos de producto interno bruto y consumo del país, economía y población y al ser nuestro banco más corporativo, me gustaría conocer de las 500 mayores empresas del país, un análisis de las ventas, utilidad, activos, pasivos, patrimonio, impuesto a la renta, etc.

Entrevista realizada al Señor Jaime Ortega, Gerente de Marketing de la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito

¿Considera usted que contar con información procesada, estructurada y dinámica referente al sistema financiero, sería una herramienta estratégica para el banco?

Por supuesto, es la base para la toma de decisiones y definición estratégica.

¿De ser afirmativa la respuesta, qué información de manera principal le gustaría tener? ¿Cómo le gustaría que esta se genere y con qué frecuencia?

Información estadística que me permita hacer comparaciones: depósitos, cartera, deuda vencida, por vencer, etc.

¿De la información que usted considera relevante para el banco por el lado de los depósitos y créditos, qué le gustaría conocer de manera específica?

Frecuencia de depósitos, montos de depósitos, tipo de crédito, monto, destino, plazo, provisiones. etc.

¿Qué recomendaría usted para efectos de desarrollar productos y servicios de valor agregado?

Que todos los productos sean desarrollados con alta tecnología, que la información pueda ser consultada en línea por internet y con niveles óptimos de seguridad.