



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS PARA
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS NUEVOS EN LA
CIUDAD DE QUITO

Autora

Denisse Alejandra Torres Paredes

Año
2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS PARA
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS NUEVOS EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación previa la obtención del título de Ingeniería Comercial con
Mención en Administración de Empresas

Profesor/a guía:

Autor:

Denisse Alejandra Torres Paredes

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en la prevención de lavado de activos para empresas comercializadoras de vehículos nuevos en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante, Denisse Alejandra Torres Paredes, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Andrea Navas Recalde

CI. 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en la prevención de lavado de activos para empresas comercializadoras de vehículos nuevos en la ciudad de Quito, de la estudiante Denisse Alejandra Torres Paredes, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Laura Belem Lazo Sandoval

CI.1718776147

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Denisse Alejandra Torres Paredes

C.I. 1719669507

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por toda la fortaleza que me brindó para poder culminar mis estudios, a la Universidad de las Américas por todos estos años de enseñanzas que han sido una ayuda importante en este largo camino.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por toda la paciencia, el apoyo y su excelente ejemplo de superación en este largo camino. A mi hermano por su presión constante para que este sueño se haga realidad.

Finalmente, a mi novio Paúl por su apoyo y empuje para no rendirme en este reto.

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo generar una investigación técnica y especializada para conocer la factibilidad de crear una empresa que preste servicios de asesoría en la prevención de lavado de activos enfocada en las empresas que comercializan vehículos en la ciudad de Quito. El documento está estructurado para generar información concerniente al análisis de entornos y análisis del cliente, en base de estos datos se construye la oportunidad de negocio que posteriormente delinee la estrategia de marketing.

En el análisis del entorno se ha encontrado factores que generan una fuerte oportunidad de negocio, esta es la política pública del estado para prevenir el lavado de activos en las transacciones comerciales, es por ello, que este negocio se concentra en el sector de comercialización de vehículos. En el análisis cualitativo y cuantitativo se conoce aspectos que debe considerar el negocio para posicionarlo con enfoques de profesionalismo, capacitación y experiencia.

En lo que respecta a la estrategia de marketing se ha escogido la estrategia de especialización, para abarcar un grupo de empresas que busca servicios de asesoría para solucionar aspectos preventivos según lo que dispone la Unidad de Análisis Financiero y Económico. La propuesta de valor se construye en el modelo Canvas que contiene los aspectos claves que debe tomar en cuenta la empresa para delinear su estrategia operativa y organizacional.

La inversión inicial para constituir la empresa es \$ 57.151,09, que es financiada por el aporte de los accionistas con \$ 40.005,76 y préstamo bancario por \$ 17.145,33; las proyecciones financieras pronostican utilidad neta desde el año 1 hasta el año 5, lo que permite obtener valor actual neto superior a cero y tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad, estos resultados son favorables para el interés de los accionistas.

ABSTRACT

The purpose of this document is to generate technical and specialized research to determine the feasibility of creating a company that provides advisory services in the prevention of money laundering focused on companies that sell vehicles in the city of Quito. The document is structured to generate information concerning the analysis of environments and analysis of the client, based on this data the business opportunity is constructed that subsequently delineates the marketing strategy.

In the analysis of the environment, factors that generate a strong business opportunity have been found, this is the public policy of the state to prevent money laundering in commercial transactions, which is why this business is concentrated in the commercialization sector of vehicles. In the qualitative and quantitative analysis, aspects that the business should consider in order to position it with professionalism, training and experience approaches are known.

Regarding the marketing strategy, the specialization strategy has been chosen, to cover a group of companies that seek advisory services to solve preventive aspects as provided by the Financial and Economic Analysis Unit. The value proposition is built on the Canvas model that contains the key aspects that the company must take into account to delineate its operational and organizational strategy.

The initial investment to constitute the company is \$ 57,151.09, which is financed by the contribution of the shareholders with \$ 40,005.76 and bank loan for \$ 17,145.33; The financial projections forecast net income from year 1 to year 5, which allows to obtain net present value superior to zero and internal rate of return greater than the opportunity cost, these results are favorable for the interest of the shareholders.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter).....	7
2.2 Matriz EFE.....	13
2.3 Conclusiones del análisis de entornos.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	16
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	17
3.1.1 Investigación cualitativa.....	17
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	19
3.1.3 Conclusiones del análisis de cliente.....	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto.....	28
5.2.2 Precio.....	30
5.2.3 Plaza.....	31
5.2.4 Promoción.....	33
5.2.5 Presupuesto de marketing mix.....	36

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL.....	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión.....	37
6.1.3 Objetivos de la organización	38
6.2 Plan de Operaciones	38
6.2.1 Cadena de valor	38
6.2.2 Diagrama de flujo de operaciones.....	40
6.3 Estructura Organizacional	41
6.3.1 Estructura legal de la empresa.....	41
6.3.2 Diseño organizacional	42
6.3.3 Organigrama	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	45
7.1 Proyección de ingresos y gastos	45
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	46
7.2.1 Inversión inicial.....	46
7.2.2 Estructura de financiamiento	47
7.2.3 Capital de trabajo	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	47
7.3.1 Estado de resultados.....	47
7.3.2 Estado de situación financiera.....	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	49
7.3.4 Flujo de caja proyectado	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	50
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	50
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51

7.4.3 Criterios de valoración.....	51
7.5 Índices financieros.....	52
8. CONCLUSIONES.....	53
REFERENCIAS	55
ANEXOS	57

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La puesta en marcha del presente plan de negocios se justifica porque el tema de la prevención de lavado de activos en las transacciones comerciales en el país es un tema de importancia mayúscula. Debido a que factores relevantes para el desarrollo de una nación, como es el factor de transparencia de la información y cumplimiento de las disposiciones emanadas de la Unidad de Análisis Financiero y Económico que es el organismo técnico y especializado en este tipo de transacciones.

La idea de negocio se centra en asesorar a nivel gerencial a las empresas comercializadoras de vehículos nuevos, para la implementación de las disposiciones que debe cumplir el oficial de cumplimiento, que es el encargado de verificar la aplicación de la normativa inherente a la prevención de lavado de activos y el financiamiento de delitos.

La empresa especializada ofrecerá a los comercializadoras de autos nuevos, la ejecución del programa de cumplimiento tendiente a evitar que la organización sea utilizada para el cometimiento de delitos asociados al lavado de activos.

Por lo antes expuesto, el ámbito de la seguridad en las transacciones comerciales es un aspecto asociado a la seguridad integral de la sociedad. La creación de una empresa especializada en la prevención del lavado de activos favorece la transparencia en las empresas que tienen una débil estructura para cumplir con lo dispuesto por la Unidad de Análisis Financiero y Económico.

1.1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa especializada en la prevención de lavado de activos para empresas comercializadoras de vehículos nuevos en la ciudad de Quito en el año 2020.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores del entorno mediante la metodología PEST y aplicando las cinco fuerzas de PORTER, para determinar oportunidades y amenazas de la respectiva industria.
- Definir las necesidades de las empresas comercializadoras de vehículos nuevos en cuanto a la implementación de la reglamentación del lavado de activos para cumplir con lo dispuesto en el marco legal vigente.
- Identificar aspectos claves para la construcción de la oportunidad de negocio en base a la información captada en el análisis del entorno e investigación de mercado para formular la propuesta de valor de la empresa.
- Desarrollar estrategias de marketing que se ajusten a las necesidades del mercado objetivo para elaborar los componentes de plaza, precio, producto y promoción del marketing mix.
- Determinar los requerimientos necesarios para tener una adecuada infraestructura, equipos, normativa legal, tecnología y personal que se requiere para la correcta operación de la empresa especializada.
- Comprobar la viabilidad financiera mediante los estados y balances financieros necesarios que permitan la obtención de índices financieros para la correcta toma de decisiones en el plan de negocios.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

- **Forma de gobierno**

El Ecuador tiene una estructura administrativa y legal basada en las acciones de las cinco funciones del Estado que, son la Función Legislativa encargada de la formulación de leyes y el control político del estado; Función Ejecutiva donde se concentra las actividades administrativas del gobierno central; Función Judicial encargada de la dictaminar justicia en base de las disposiciones legales; Función de Transparencia y Control Social y la Función Electoral. (Constitución de la República del Ecuador, 2008). La forma de gobierno se constituye en una oportunidad de impacto bajo, porque la generación de leyes enfocadas en la prevención del lavado de activos genera una necesidad entre las empresas.

- **Clima político**

En la actualidad el país atraviesa por un proceso estabilidad política, posterior a dos años de gobierno del presidente Lenin Moreno, en este tiempo se ha procurado fortalecer las relaciones internacionales y permitir la apertura a los organismos internacionales de financiamiento como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial (Banco Mundial, 2018). Esto ha permitido generar un clima favorable para las inversiones privadas y públicas, a través de la captación de créditos y colocación de deuda en mercados internacionales.

- **Política gubernamental en la prevención de lavado de activos**

En lo que respecta a la prevención de lavado de activos, en el país tiene una clara política pública que se enfoca en prevenir la utilización de fondos provenientes de actividades ilícitas en compra y/o venta de bienes muebles e

inmuebles. Dentro de este marco regulador, el gobierno nacional ha emitido cuatro ejes en el combate contra el lavado de activos, los cuales funciona de manera transversal en coordinación con la acción de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (Lavado de Activos en el Ecuador, 2017). Este enfoque de la política pública es una oportunidad para generar un negocio relacionado con la prevención de este delito, por cuanto las organizaciones públicas y privadas trabajan mancomunadamente para minimizar el impacto en la sociedad, por ello es una oportunidad con un impacto medio.

Entorno económico

- **Producto Interno Bruto**

La economía del país está marcada por un crecimiento cercano a cero, lo cual es una muestra de la debilidad económica del país, posterior a dos años fuertemente recesivos. El crecimiento del PIB en el primer trimestre de 2019 fue 0,8% en relación al año anterior, las perspectivas de crecimiento para final del año 2019 son cercanas a cero, es por ello que no se vislumbra un empuje de la economía desde el gasto del sector público, en el caso del sector privado existe un crecimiento de 0,52% en el primer trimestre de 2019 (Banco Central del Ecuador, 2019). La marcha de la economía se constituye en una amenaza porque todavía se encuentra en una fase de recuperación y esta agobiada por el fuerte endeudamiento, esto es una amenaza de impacto medio.

- **Tasa de interés**

La tasa de interés activa referencial que rige para el otorgamiento de crédito en el país, ha tenido un comportamiento creciente desde el año 2018, en enero del mencionado año se ubicó en 7,72%, en el mes de junio del año 2019 se ha incrementado hasta 8,62% siendo el segundo porcentaje más alto del año 2019 (Banco Central Ecuador, 2019). Este crecimiento en el costo de financiamiento es una amenaza de impacto alto, ya que los proyectos nuevos requieren de financiamiento externo, por tanto, puede generar una presión en la liquidez.

- **Índice confianza empresarial**

Los resultados del Índice de Confianza Empresarial (ICE), publicados en mayo de 2019, muestra un incremento paulatino con un puntaje de 1.409, que es superior en 23 puntos al obtenido en mes de abril de este año. En el mes de mayo de 2017, el índice tenía un puntaje de 1.199, esto es una evidencia de la recuperación en la confianza del empresario en la situación económica del país, el sector con mayor crecimiento fue la manufactura seguido del sector de servicios (Banco Central del Ecuador, 2019). Esta es una oportunidad para la generación de nuevos negocios, su impacto es medio, ya que existe rezagos de la recesión y un crecimiento mínimo en la economía del país.

- **Riesgo país**

Una demostración de esta estabilidad en el país es el decrecimiento del riesgo país, que a principio de 2018 se ubicaba en 826 puntos y al 1 de junio es 599 puntos (Banco Central Ecuador, 2019). La generación de este clima de estabilidad política es una oportunidad con un alto impacto para la implementación de nuevos negocios.

Entorno social

- **Estructura demográfica**

En el Ecuador el tamaño del hogar promedio ha disminuido desde la década de 1990, cuando en cada hogar existía entre 4 y 5 miembros, en la actualidad la familia promedio está formada por 3,8 personas en la zona urbana. De igual manera se ha reducido la tasa de natalidad en el país, en la década de 1990 existían 25 nacidos vivos por cada 1.000 habitantes y en la década actual esa tasa se ha reducido a 15,4 por cada 1.000 habitantes, esto indica que la población del país ha entrado en una tendencia decreciente. La edad promedio en el país es 29 años y existe un mayor porcentaje de personas que superan los 65 años de edad, debido a la mejora en las condiciones de salud (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Estas cifras demográficas del país

son una amenaza de impacto bajo porque existe un decrecimiento en el número de nacidos en el país disminuyendo el tamaño del mercado de consumidores.

- **Distribución por ingresos**

El ingreso total a nivel nacional tiene un valor de \$ 892,90, elevándose hasta \$ 1.046,30 en la zona urbana. A nivel de gasto en la zona urbana, una familia promedio gasta \$ 943,20 al mes, el 58,8% de los hogares a nivel nacional tienen ingresos mayores a sus egresos y el 41,1% tienen mayores egresos que ingresos, esto determina que 4 de cada 10 hogares en el país no les alcanza sus ingresos para subsistir mensualmente. Esta información se complementa con la estratificación socioeconómica que indica que el 59% de la población del país pertenece al segmento C- y D (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Estas cifras indican que más de la mitad de la población del país tiene dificultades para satisfacer sus necesidades mensuales, por cuanto es una amenaza de impacto medio para proyecto porque no existe una base de consumidores con poder adquisitivo.

Entorno tecnológico

- **Transferencia de tecnología**

La transferencia de tecnología en el Ecuador es menor a la media de América Latina, tan solo el 12% de las empresas del país participa en algún proceso de capacitación donde exista transferencia de información y tecnología desde centros de innovación, como universidades o centros especializados (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). Esto es una amenaza de impacto bajo porque disminuye el desarrollo de nuevos productos en las empresas, especialmente en aquellos emprendimientos que se enfocan en la innovación, tecnología y en el uso de sistemas de información.

- **Acceso a la tecnología**

En el Ecuador existe un 81% de personas que acceden a internet y 58% tienen una cuenta en alguna red social, siendo Facebook, la de mayor número de

usuarios registrados en el país, segmentado esta información según la edad del usuario, el 84% de los jóvenes entre 16 y 24 años acceden a internet de forma continua. En cuanto al uso de dispositivos tecnológicos, el 53% de la población tiene un celular inteligente y el 28% tiene una computadora portátil. Esto permite concluir que los dispositivos celulares están ganando espacio a las computadoras (Ministerio de Telecomunicaciones, 2018). El acceso y uso de la tecnología es una oportunidad de impacto medio debido a que permite una mayor interconectividad entre personas y empresas, mejorando los mecanismos de comunicación y promoción.

Entorno legal

- **Ley de prevención de lavado de activos**

En el año 2017 entró en vigencia la mencionada ley que tiene como objetivo principal ser una herramienta de prevención y sanción a los sujetos que realice actividades ilícitas ligadas al blanqueo de capitales. La institución que vela por el cumplimiento de estas disposiciones es la Unidad de Análisis Financiero y Económico, que tiene como fin, ejecutar las políticas y estrategias para prevenir y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos. Este aspecto permite la creación de mecanismos de control que generan la coordinación de acciones con las empresas privadas que comercializan bienes y servicios que pueden ser sujetos de blanqueo de capitales (Unidad de Análisis Financiero y Económico, 2019). Esta es una oportunidad de impacto alto para la generación del proyecto concerniente a asesorar a las empresas en los mecanismos de prevención de lavado de activos, para que puedan cumplir con la mencionada ley.

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

La clasificación de actividades industriales es la siguiente:

Tabla 1. Clasificación de la industria según CIIU Nivel 6

Nivel	Código	Descripción
Sección	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
División	M70	Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión
Grupo	M702	Actividades de consultoría de gestión y apoyo en diversas áreas
Actividad	M7020.04	Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, etcétera.

Tomado de: Superintendencia de Compañías

- **Poder de negociación clientes: MEDIO**

Concentración de clientes

El presente proyecto tiene un mercado definido de clientes, que se encuentra conformado por las empresas que comercializan vehículos, esta actividad económica pertenece al código CIIU 4510.01, tiene registrados 339 negocios en la ciudad de Quito según la información del Portal Societario de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2018). Esto determina que existe una baja concentración, por tanto, se asigna una calificación de 4/5 siendo una oportunidad.

Amenaza de integración hacia atrás

Debido a la especialización del servicio concedido por el proyecto, las empresas comercializadoras de vehículos no estarían en capacidad de generar el servicio por sus propios requerimientos en el corto plazo; en el largo plazo, existe la posibilidad de que las actividades de prevención de lavado de activos, sean ejecutadas por el personal propio de las empresas mencionadas. Por tanto, se asigna una calificación de 2/5 como una amenaza media. El resumen de la calificación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Calificación poder negociación clientes

PODER NEGOCIACION CLIENTES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Concentración clientes				4		3,0
Amenaza de integración hacia atrás		2				

- **Poder de negociación proveedores**

Concentración de proveedores

Como se trata de un servicio enfocado en el conocimiento y la experticia del personal no se requiere el uso de maquinaria especializada, por tanto, la empresa necesita el siguiente tipo de proveedores:

Tabla 3. Concentración de proveedores

CIU	DETALLE	Nº EMPRESAS
J6110.02	Comunicaciones e internet	36
J6120.02	Servicio de telefonía fija y móvil	38
C3100.01	Mobiliario	58
G4761.03	Papelería e insumos de oficina	40

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Debido al número de proveedores existentes en el mercado, se asigna una calificación de 4/5, siendo un atractivo para la industria y por tanto se genera una oportunidad para desarrollar el negocio propuesto en el plan de negocios.

Acceso a proveedores

Para calificar la facilidad de acceso a proveedores, se debe tomar en cuenta el número de proveedores, que según la información anterior es alto debido al alto número de empresas que comercializan sus servicios en el mercado. Por tanto, se asigna una calificación de 4/5 lo que indica una oportunidad para el proyecto

debido que no existe un costo asociado por el cambio de proveedor. El resumen de la calificación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Calificación poder negociación proveedores

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Concentración proveedores				4		4,0
Acceso a proveedores				4		

- **Amenaza de productos sustitutos**

El sustituto para el servicio de prevención de lavado de activos es la generación del servicio por parte del personal de la empresa contratante, en base a esta consideración existe una alta disponibilidad en el mercado y el precio es menor al servicio propuesto por el presente plan de negocios. En base a este aspecto se plantea el siguiente análisis:

Diferenciación del servicio

El servicio de asesoría especializado en la prevención de lavado de activos se enfoca en el conocimiento y experiencia, lo que conlleva una alta curva de aprendizaje para establecer una diferenciación en el sustituto, ya que, la prestación del servicio está enfocado a cumplir con lo dispuesto en la Ley de Prevención de Lavado de Activos y en la reglamentación emitida por la Unidad de Análisis Financiero y Económico. En base a esta información se califica a la diferenciación del servicio como alta, ya que debe cumplir con la necesidad específica de cada empresa que contrata sus servicios. Esto permite calificarlo como 4/5, siendo una oportunidad.

Proximidad servicio sustituto

La proximidad del servicio sustituto está relacionada con la capacidad de integración hacia atrás del cliente, en el corto plazo este hecho no puede ser calificado como una amenaza. En el mediano y largo plazo, la empresa

contratante puede realizar la tarea en la prevención de lavado de activos con su propio personal, cuando tengan una experiencia acumulada en el cumplimiento de la ley. Por ello se asigna una calificación de 2/5, que es poco atractivo en relación a la capacidad de integración hacia atrás.

Tabla 5. Calificación amenaza productos sustitutos

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Diferenciación del servicio				4		3,0
Proximidad del sustituto		2				

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Barrera de entrada

Las barreras de entrada en el sector son mínimas porque no existe una restricción legal que impida ejercer el servicio de asesoría para empresas, el cumplimiento de requisitos debe ser los previstos para otro tipo de negocios, como la solicitud del registro de contribuyentes, patentes municipales y registro como empleador. La vigencia de estos aspectos es gratuita para el solicitante y no es un impedimento para los nuevos participantes en la industria, por tanto, se califica con 2/5 como poco atractivo, lo que es una amenaza que incide en la alta competitividad del sector.

Requisito de capital

La necesidad de capital para iniciar en el negocio para los nuevos competidores es baja, porque no requiere un uso intensivo de capital, ya que no se requiere del uso de maquinaria o equipos tecnificados para la prestación del servicio de asesoría. La calificación asignada es 2/5, que es un factor poco atractivo para la competitividad del sector y se constituye en una amenaza.

Curva de aprendizaje

La prestación del servicio especializado en prevención de lavado de activos requiere una alta curva de aprendizaje y experiencia debido a que requiere profesionales de leyes que cuenten con preparación universitaria de pregrado y posgrado, es por ello que se asigna una calificación de 4/5 y es considerado como atractivo y es una oportunidad porque genera una diferenciación contar con este tipo de profesionales en la prestación del servicio.

Tabla 6. Calificación entrada nuevos competidores

AMENAZA ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Barrera de entrada		2				2,0
Requisito de capital		2				

- **Rivalidad de la industria**

Crecimiento de la industria

Las ventas en el sector con el CIIU M702004 han tenido un comportamiento decreciente en los años 2016 y 2017, con tasas negativas del 15,04% en promedio, esto se debe a la influencia de la recesión económica presentada en ese período, en el año 2018, existe un incremento en las ventas de 2,43% (Servicios Rentas Internas, 2018). Estas cifras muestran una recuperación leve en las ventas del sector, lo que permite calificar este factor como medio con un puntaje de 3/5 que es una calificación neutral.

Número de participantes

El detalle de la información por actividad económica con el CIIU M702004 de la Superintendencia de Compañías, muestra una cantidad de 1.144 empresas, en este grupo de negocios existen empresas que se dedican a varios tipos de asesoría que van desde la contabilidad, legal, tributario, financiero hasta la organizacional. En su afán por diversificar sus actividades pueden ofrecer el

servicio de asesoría en lavado de activos, siendo un factor con calificación 2/5 como poco atractivo para la industria porque se incrementa la competitividad.

Tabla 7. Calificación rivalidad competidores

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Crecimiento de la industria			3			2,5
Número de participantes		2				

La fuerza con mayor calificación es la relación con los proveedores lo que genera una oportunidad que debe ser aprovechada por el proyecto, en el caso de las amenazas se debe establecer estrategias para minimizar el impacto de la amenaza de nuevos competidores en la industria. La consolidación de la calificación de factores en base del grado y la rentabilidad se muestra en el anexo 1.

2.2 Matriz EFE

Tabla 8. Calificación matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Diferenciación en la prestación del servicio	10%	4	0,40
2	Baja concentración de proveedores	10%	3	0,30
3	Fácil acceso a proveedores	5%	3	0,15
4	Baja concentración de clientes	5%	4	0,20
5	Vigencia de ley de prevención de lavado activos	10%	3	0,30
6	Acceso a tecnología	5%	4	0,20
7	Incremento puntaje índice confianza empresarial	5%	3	0,15
8	Política gubernamental a favor de la prevención de lavado de activos	5%	4	0,20
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		55,00%		1,90

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
AMENAZAS				
9	Bajo crecimiento de la industria	10%	3	0,30
10	Alto número de empresas participantes en la industria	3%	3	0,09
11	Mínimas barreras de entrada	4%	4	0,16
12	Bajo requisito de capital	5%	3	0,15
13	Riesgo de integración hacia atrás en el cliente	8%	4	0,32
14	Alta porción de hogares con bajos ingresos	10%	4	0,40
15	Reducción tasa de natalidad	2%	2	0,04
16	Crecimiento de la tasa de interés	3%	4	0,12
SUBTOTAL AMENAZAS		45,00%		1,58
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,48

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

El entorno político es una oportunidad para la generación de la idea de negocio, debido a que tiene una alta influencia en la regulación de actividades empresariales, especialmente en la prevención lavado de activos, con el fin de minimizar la influencia de actividades ilícitas en el país. De esta manera las empresas tienen la necesidad de contratar servicios especializados para cumplir con lo mencionado en la Ley de Prevención de Lavado de Activos, que es identificado como una oportunidad para el proyecto.

El entorno económico es una amenaza en la generación de nuevos negocios porque el país no se recupera de la recesión generada en el año 2016 y 2017, este aspecto se profundiza con el nivel de endeudamiento público que se ha incrementado en el año 2019. A pesar de estos resultados, el índice de confianza empresarial ha tenido un incremento en su puntuación, esto ofrece un panorama alentador para el futuro de la economía por parte de los empresarios.

En el entorno social se identifica como una amenaza para el proyecto, porque la estructura de la sociedad ecuatoriana se enfoca en una alta porción de la población con bajos ingresos, lo que dificulta que exista un crecimiento de la demanda, este aspecto se puede evidenciar en el lento crecimiento de la economía, lo que afecta a la generación de nuevos emprendimientos.

El uso y el acceso de la tecnología es una oportunidad porque permite mejorar la comunicación entre las personas y con las empresas, lo cual incrementa la relación comercial. En la transferencia de tecnología para generar procesos de innovación y desarrollo existe una amenaza, porque el país capta tecnología de otros países y tiene una baja tasa de transferencia de tecnología.

El poder de negociación con los clientes calificado como medio porque existe una baja concentración de clientes y la posibilidad de integración hacia atrás de los clientes es alta en el mediano y largo plazo, porque pueden especializar a su personal en el área de prevención de lavado de activos.

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existe facilidad de acceder a bienes y servicios que no son complicados de conseguir en el mercado, ya que se tratan de equipos de oficina para la provisión de un servicio, que son de fácil acceso para el proyecto. Es importante mencionar que el bajo poder de negociación está a disposición de todos los participantes de la industria, por cuanto no es aspecto que genere una ventaja competitiva.

La influencia de los servicios sustitutos es una oportunidad porque existe una alta diferenciación en la prestación del servicio, esto permite ofrecer un servicio que genere un alto valor agregado para los contratantes. En el mediano y largo plazo, existe una amenaza porque existe el riesgo de integración hacia atrás, esto puede minimizar la capacidad comercial del proyecto.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es poco atractiva para la generación del proyecto, porque existe facilidad para el ingreso de nuevos participantes en la industria, esto incrementa la competitividad y puede reducir la generación de rentabilidad.

La rivalidad de la industria tiene una posición neutral porque existe un alto número de participantes que ofrecen servicios para empresas, los cuales pueden diversificar su portafolio con la implementación del servicio en el área de prevención del lavado de activos, esta influencia afecta en el mediano y largo plazo para los participantes de la industria.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Metodología de la investigación

Planteamiento del problema de investigación

¿Cuál es la aceptación que puede tener en las concesionarias de vehículos una empresa especializada en la prevención del lavado de activos en la ciudad de Quito?

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual de las concesionarias de vehículos en cuanto a la prevención de lavado de activos?
- ¿Cuáles son las necesidades de las concesionarias de vehículos en lo que respecta a la prevención de lavado de activos?
- ¿Cuáles son los atributos que debe cumplir una empresa especializada en la prevención de lavado de activos para los concesionarios de vehículos en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son las características del servicio, precio, canal de distribución y medios de promoción que se ajustan a las necesidades de los concesionarios de vehículos en la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es el canal de promoción que se ajustan a las necesidades de las concesionarias de vehículos en la ciudad de Quito?

Objetivo general

Determinar la aceptación que puede tener en las concesionarias de vehículos una empresa especializada en la prevención del lavado de activos en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de las concesionarias de vehículos en cuanto a la prevención de lavado de activos
- Conocer las necesidades de las concesionarias de vehículos en lo que respecta a la prevención de lavado de activos.
- Investigar los atributos que debe cumplir una empresa especializada en la prevención de lavado de activos para los concesionarios de vehículos en la ciudad de Quito.
- Descubrir el canal de promoción que se ajustan a las necesidades de las concesionarias de vehículos en la ciudad de Quito.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevistas a expertos

Experto N° 1 David Realpe – Oficial de Cumplimiento – Concesionario Automotriz

- El sector automotriz se cumple con lo dispuesto por la Ley de Prevención de Lavado de Activos, existe el personal capacitado en base a tecnología, manuales y matrices de riesgo.
- Las concesionarias de vehículos requieren capacitación y asesoría porque tienen estructurado su propio departamento de prevención en lavado de activos.

- Según la ley no es factible tercerizar el cargo de Oficial de Cumplimiento, lo que se puede tercerizar es la gestión documental con manuales y matrices de riesgo.
- La capacitación en temas de lavado de activos y medidas de prevención es obligatoria que se realice cada año, según lo dispuesto en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos, así lo dispone el artículo 10 y 13 sobre las obligaciones de las instituciones sujetas a control por la Unidad de Análisis Financiero y Económico.

Experto N° 2 Gustavo Carrera – Coordinador de Cumplimiento – Institución Bancaria

- La compra y venta de autos se ha identificado como una actividad preferida por las personas que incurren en el delito de lavado de activos.
- El servicio de asesoría en prevención de lavado de activos debería concentrarse en el mercado informal o empresas medianas y pequeñas, porque los concesionarios grandes tienen su propio oficial de cumplimiento.
- El factor que incide para la ejecución del servicio de asesoría sería la tecnología.

Grupo focal

Tabla 9. Descripción participantes grupo focal

<u>PARTICIPANTES FOCUS GROUP</u> <u>MODERADOR: DENISSE TORRES</u>			
1	MONICA RONQUILLO	ING FINANZAS	EXPERTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS
2	SANTIAGO SOLORZANO	ECONOMISTA	EXPERTO EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS
3	OSCAR CONDOR	ING ADMINISTRACION EMPRESAS	POSIBLE CLIENTE

4	MARIA CAYETANA ANDRADE	PSICOLOGA	EXPERTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS
5	DIEGO CORDERO	ING COMERCIAL	EMPLEADO CONCESIONARIO DE AUTOS
6	JORGE MENDOZA	LIC ADMINISTRACION EMPRESAS	POSIBLE CLIENTE
7	REINALDO VILLANE	ING COMERCIAL	POSIBLE CLIENTE

Conclusiones grupo focal

- La comercialización de activos es la actividad vulnerable para el lavado de activos
- Los participantes tienen conocimiento de la ley de prevención de lavado de activos y de las actividades de UAFE
- Los concesionarios de autos no realizan un exhaustivo chequeo del lavado de activos porque piensan que es cuestión de la institución financiera que concede el crédito.
- Para que la empresa que preste el servicio de asesoría en prevención de lavado de activos tenga éxito debe contar con metodologías enfocadas en las necesidades del cliente y en lo dispuesto en la ley.
- Sobre la idea de negocio es una idea positiva, si se enfoca en la asesoría especializada y capacitación

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, tomando como universo de la muestra, 339 negocios relacionados con la comercialización de vehículos en la ciudad de Quito. La fórmula de muestreo es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e^2 (N - 1)) + Z^2 * p * q}$$

N = Total de la población: 339 negocios

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 339}{(0,05^2 (339 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 180

La fórmula determina un número de 180 encuestas, los requerimientos académicos de la universidad consideran un tamaño de muestra de 50 encuestas, por lo que se ejecuta este número de encuestas en el análisis.

Resultados de la encuesta

- El 86% de los encuestados conoce la Ley de Prevención de Activos, el 78% conoce las actividades que realiza la Unidad de Análisis Financiero y Económico, el 80% tiene Oficial del Cumplimiento y 33% tiene experiencia mayor a tres años.
- El 77% de los encuestados tiene una caracterización de personas mayores a 31 años, el 57% son mujeres y 76% tiene estudios universitarios.
- El 76% de los encuestados indica que es muy importante recibir asesoría especializada en lavado de activos, el 60% de los encuestados conoce empresas que prestan este tipo de servicio y el 70% acude a la asesoría legal de la empresa para dilucidar dudas o inquietudes respecto a ley de prevención de lavado de activos.
- El 86% de los encuestados indica que el aspecto clave es el conocimiento de la ley de prevención de lavado de activos y el 11% menciona que siempre es factible tercerizar el servicio de asesoría.

- El 66% de los encuestados considera que el precio óptimo es \$ 1.000.
- El 47% de los encuestados menciona que la visita personal es el medio de promoción acertado para el negocio y el 60% indica que las redes sociales es el medio adecuado para conocer sobre servicios empresariales.
- El 96% de los encuestados determina que el prestador del servicio debe comercializar el servicio de asesoría.

Análisis de correlación entre variables de la encuesta

✓ Edad – Conocimiento Ley Prevención Lavado Activos

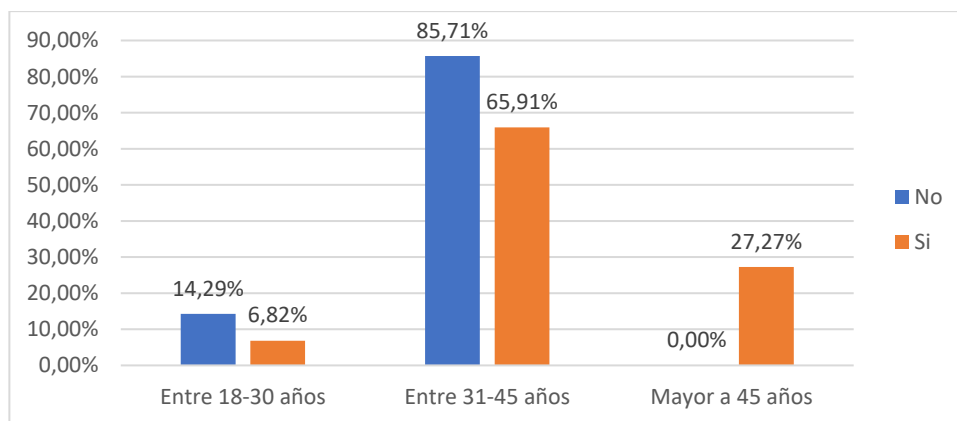


Figura 1. Correlación edad – conocimiento Ley

No existe una inferencia de la edad para determinar el conocimiento de la Ley de Prevención de Lavado de Activos, las personas que declaran no conocer el mencionado cuerpo legal se encuentran en el rango entre 31 y 45 años que es el grupo de edad con mayor participación en la encuesta.

- ✓ Necesidad servicio asesoría especializada – empresas que tienen oficial de cumplimiento

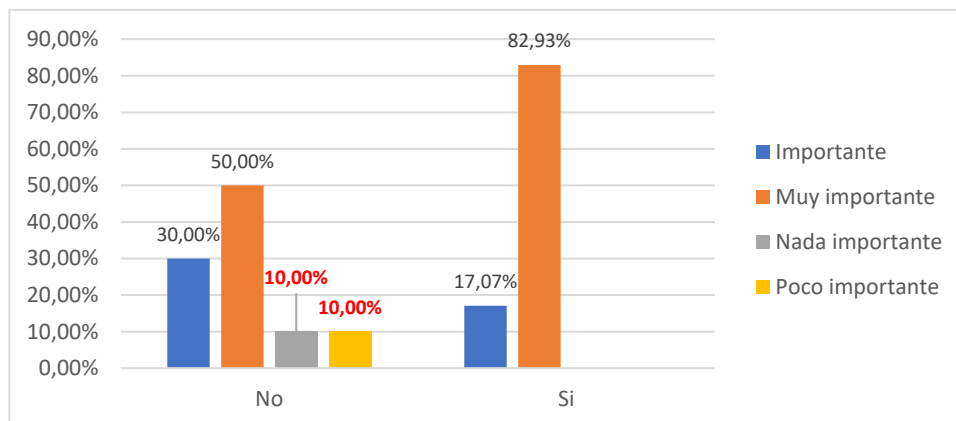


Figura 2. Correlación necesidad asesoría – empresas con oficial

Las empresas que no tienen el cargo de oficial de cumplimiento consideran que es menos necesario el servicio de asesoría especializada en el tema de prevención de lavado de activos, porque existe 20% de encuestados que responden como poco o nada importante, este porcentaje de personas se encuentra señalado en color rojo.

- ✓ Tipo de servicio de asesoría especializada – empresas que tienen oficial de cumplimiento

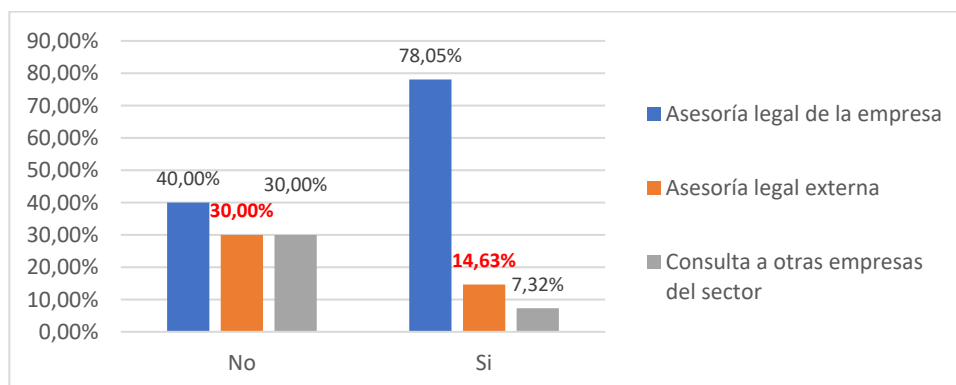


Figura 3. Correlación tipo de asesoría – empresas con oficial

Las empresas que no tienen el cargo de oficial de cumplimiento tienen una mayor necesidad de asesoría legal externa con respecto a la prevención de lavado de activos, esto es el 30% frente al 14% de las empresas que cuentan con oficial de cumplimiento.

3.1.3 Conclusiones del análisis de cliente

En el sector automotriz existe un fiel cumplimiento de la ley de prevención de lavado de activos, contando con la metodología necesaria para ejecutar el trabajo del oficial de cumplimiento en la comercialización de vehículos. En el aspecto de asesoría las empresas requieren el apoyo de asesoría externa, ya que deben cumplir con lo dispuesto en los artículos 10 y 13 del Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos; este aspecto es una oportunidad para la idea de negocio porque encuentra una necesidad que es de cumplimiento obligatorio.

Las personas que tuvieron participación en el grupo focal consideran importante la idea de negocio y en la encuesta existe el 76% de participantes que valoran la creación de una empresa especializada en la prevención de lavado de activos.

Los atributos que valoran los participantes de la encuesta es la experiencia del personal que presta el servicio de asesoría y el conocimiento que pueda transmitir respecto a la ley de prevención de lavado de activos.

A consideración de los participantes de la encuesta, el precio óptimo se encuentra en el valor de \$ 1.000 por servicio de asesoría, a este monto se debe asignar una cantidad de horas en la prestación del servicio que es una tarea de la ejecución del plan de negocios en etapas posteriores.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La implementación de la oportunidad de negocio permite conocer los aspectos que impulsan el emprendimiento, su generación se enfoca en los factores de análisis que son favorables al proyecto en el entorno externo y en la información recabada de la investigación de mercado.

Los resultados del Índice de Confianza Empresarial (ICE), publicados en mayo de 2019, muestra un incremento paulatino con un puntaje de 1.409, que es superior en 23 puntos al obtenido en mes de abril de este año.

En el año 2017 entró en vigencia la mencionada ley que tiene como objetivo principal ser una herramienta de prevención y sanción a los sujetos que realice actividades ilícitas ligadas al blanqueo de capitales. Política gubernamental a favor de la prevención de lavado de activos en el año 2017.

Según lo mencionado por los expertos, el Reglamento de la Ley de Prevención de Lavado de Activos en los artículos 10 y 13 establece la disposición obligatoria de capacitación a las entidades sujetas a control de la Unidad de Análisis Financiero y Económico, en este reglamento se establece las funciones del Oficial de Cumplimiento, entre las cuales se menciona la capacitación y gestión documental. La existencia de esta normativa genera una necesidad entre las empresas del sector.

Debido a esta necesidad creada entre las empresas del sector automotriz, es importante que la empresa asuma una estrategia que permita especializarse en una actividad ligada a temas de técnica legal y jurídica, es por ello, que se debe asumir una estrategia de enfoque, para canalizar los esfuerzos de comunicación y promoción hacia el mercado objetivo.

El presente proyecto tiene un mercado definido de clientes, que se encuentra conformado por las empresas que comercializan vehículos, esta actividad económica pertenece al código CIIU 4510.01, tiene registrados 339 negocios en la ciudad de Quito

Los factores mencionados anteriormente generan una oportunidad de negocio desde el entorno político y económico, la vigencia de la Ley de Prevención de Lavado de Activos es el principal impulsor de la idea de negocio, ya que su puesta en marcha asocia el proyecto con la necesidad de las empresas comercializadoras de vehículos de contar con procesos para prevenir la influencia en el blanqueo de capitales.

En el Ecuador existe un 81% de personas que acceden a internet y 58% tienen una cuenta en alguna red social, siendo Facebook, el 53% de la población tiene un celular inteligente y el 28% tiene una computadora portátil. El factor que incide para la ejecución del servicio de asesoría sería la tecnología y el 60% indica que las redes sociales es el medio adecuado para conocer sobre servicios empresariales.

Los factores asociados a la tecnología como generador de una oportunidad de negocio, estos aspectos se han mencionado en el análisis del entorno y en el análisis del cliente, según la opinión de los expertos y los participantes de la encuesta, lo cual es una relación con el entorno tecnológico que muestra aspectos característicos del uso de este tipo de herramientas en la población del país.

Los concesionarios de autos no realizan un exhaustivo chequeo del lavado de activos porque piensan que es cuestión de la institución financiera que concede el crédito y el 76% de los encuestados indica que es muy importante recibir asesoría especializada en lavado de activos. Esto indica que los factores asociados con la necesidad del cliente en requerir asesoría especializada en los concesionarios de vehículos, de acuerdo a la opinión de los encuestados indica que el 76% es muy importante contar con asesoría para las personas encargadas de la prevención del lavado de activos.

El servicio de asesoría especializado en la prevención de lavado de activos se enfoca en el conocimiento y experiencia, lo que conlleva una alta curva de aprendizaje para establecer una diferenciación. Las concesionarias de vehículos requieren capacitación y asesoría porque tienen estructurado su propio departamento de prevención en lavado de activos.

Para que la empresa que preste el servicio de asesoría en prevención de lavado de activos tenga éxito debe contar con metodologías enfocadas en las necesidades del cliente y en lo dispuesto en la ley. El 47% de los encuestados menciona que la visita personal es el medio de promoción acertado para el negocio

Estos factores del comportamiento del consumidor, que en este caso son las empresas de comercialización de vehículos, siendo una clara caracterización la asesoría prestada desde un punto de vista técnico y con personal con experiencia, que cuente con una metodología para prestar el servicio de asesoría y capacitación.

El mercado potencial está constituido por las empresas de la ciudad de Quito que realizan actividades de comercialización de autos, que según el registro de la Superintendencia de Compañías son 339 empresas, considerando el servicio de asesoría especializado en base de un contrato anual por valor de \$ 1.000 por cada contrato se obtiene un mercado potencial anual de \$ 339.000 dólares.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La ejecución de la estrategia de marketing debe tomar en cuenta la caracterización del mercado objetivo, que corresponde a un grupo de empresas que tienen una necesidad específica de requerir servicios especializados en prevención en lavados de activos.

En base de esta consideración la estrategia genérica de marketing que se emplea en el proyecto es la estrategia de enfoque, la cual es definida por Porter (2015) como la especialización en la prestación de un servicio en un mercado homogéneo con el fin de satisfacer las necesidades específicas. Estas necesidades se asocian a las necesidades de las empresas que comercializan vehículos y requieren que su personal esté capacitado para prevenir el lavado de activos.

La estrategia de posicionamiento que debe emplear el proyecto es más por lo mismo, esto indica que prestará un servicio especializado en base al mismo precio que cobran las empresas de asesoría, tomando en cuenta la opinión de los encuestados, que mencionaron que el precio óptimo se ubica en un rango de \$1.000 mensuales.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se delimita en base a las siguientes variables de segmentación:

Tabla 10. Segmentación de mercado

VARIABLES SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO
Segmentación geográfica	Número de negocios relacionados con la comercialización de autos en la ciudad de Quito (Superintendencia de Compañías)	339
Segmentación conductual	Porcentaje de empresas que requieren servicio de asesoría 76% (encuesta)	257
	Porcentaje de empresas que buscan servicios de asesoría 60% (encuesta)	154









En base a la información captada en el análisis del cliente y en fuentes secundarias, se determina que el mercado objetivo está constituido por 154 empresas que comercializan vehículos en la ciudad de Quito.

La estimación de la demanda potencial en base a la información del mercado objetivo son 154 contratos anuales de servicio asesoría especializada, con un valor de \$ 1.200 cada contrato, determinando una demanda potencial de \$ 158.400 dólares anuales.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se construye de acuerdo al siguiente Modelo Canvas:

Tabla 11. Modelo Canvas

<p>Asociados claves</p>  <p>Organismos de control que tienen en su ámbito la ley de prevención de lavado de activos</p> <p>Prestadores de servicios de tecnología</p>	<p>Actividades claves</p>  <p>Comercialización de servicio de asesoría</p> <p>Diseño de la metodología para la prestación de servicios</p> <p>Selección de personal</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Brindar un servicio de asesoría que consiste en talleres dirigido a oficiales de cumplimiento de las empresas comercializadores de vehículos conforme lo dispone la Ley y los Organismos de Control, utilizando herramientas y desarrollando metodologías enfocadas en la detección, control y prevención, ayudando a las empresas a mitigar el riesgo de lavado de activos</p>	<p>Relación clientes</p>  <p>Redes sociales y página web de la empresa.</p> <p>Contacto personal de los profesionales de la empresa</p>	<p>Segmento de clientes</p>  <p>154 empresas del sector de comercialización de vehículos</p>
	<p>Recursos claves</p>  <p>Talento humano</p> <p>Equipo tecnológico empleado en la prestación del servicio</p>		<p>Canales</p>  <p>Canal directo con la prestación de servicios</p>	
<p>Estructura de costos</p>  <p>Salarios del personal Pago a proveedores</p>			<p>Fuentes de ingreso</p>  <p>Ingreso por venta de servicios de asesoría</p>	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Atributos

La definición del servicio prestado a las empresas comercializadoras de vehículos se establece en base de los siguientes atributos:

- ✓ Asesoría y consultoría sobre aplicación de la ley de lavado de activos

- ✓ Capacitación sobre ley de prevención de lavado de activos
- ✓ Estructuración del área y cargo de oficial de cumplimiento para sujetos obligados por la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE)
- ✓ Gestión documental de manuales y matrices de riesgo sujetos obligados por la UAFE
- ✓ Preparación de información documental, reglamentaria y normativa que solicita la UAFE

Las actividades de acercamiento al mercado objetivo deben considerar como punto de referencia estratégico a la Ley de Prevención de Lavado de Activos y su reglamento, donde se determina las actividades de cumplimiento obligatorio para las organizaciones sujetas de control, donde se dispone las actividades de capacitación, planes de acción y gestión documental, las cuales deben ser reportadas de forma anual a la UAFE.

Considerando este aspecto la empresa Activo Legal Services planifica sus actividades comerciales, mediante acciones de acercamiento e instrucción con las empresas del sector automotriz, utilizando las herramientas digitales como la página web, redes sociales y correo electrónico; a través de estos canales se mantendrá informada a las empresas del sector automotriz con el envío de actualizaciones de la Ley de Prevención de Lavado de Activos y su reglamento conexo.

Marca

La marca que refleja el nombre de la empresa de asesoría en la prevención de lavado de activos es “Activo Legal Services”, con el uso de esta marca se transmite la idea al mercado objetivo sobre la palabra Activo, que indica el enfoque de la prestación del servicio de asesoría. Otro aspecto que busca resaltar la palabra Activo es su significado de alerta ante la evidencia de actividades ilegales que busca combatir la Unidad de Análisis Financiero y Económico.

Logo

El logo de la empresa Activo Legal Services es el siguiente:



Figura 4 . Logotipo

El logo está representado por la letra A que transmite la palabra central de la empresa que es Activo, el color de esta letra es rojo para que resalte y sea visible de manera rápida y sencilla. El isotipo que acompaña la letra A es una combinación de gris y plomo con una figura geométrica que rodea a la letra A con el fin de ofrecer protección. El nombre de la empresa se muestra en color plomo en letra tipo Arial.

Slogan

El slogan que asume la empresa Activo Legal Services es la frase “generando prevención a tus acciones”, que transmite la idea central de la empresa de proveer servicios que ayuden a la prevención de lavado de activos en la gestión comercial de las empresas del sector automotriz.

5.2.2 Precio

La estrategia de precio para la empresa de asesoría en prevención de lavado de activos está basada en el valor percibido por la prestación del servicio. Según la

información del análisis de precios de VanWestendorp, las empresas encuestadas están dispuestas a pagar un valor entre \$ 1.300 y \$ 1.600, como se muestra en la siguiente figura:

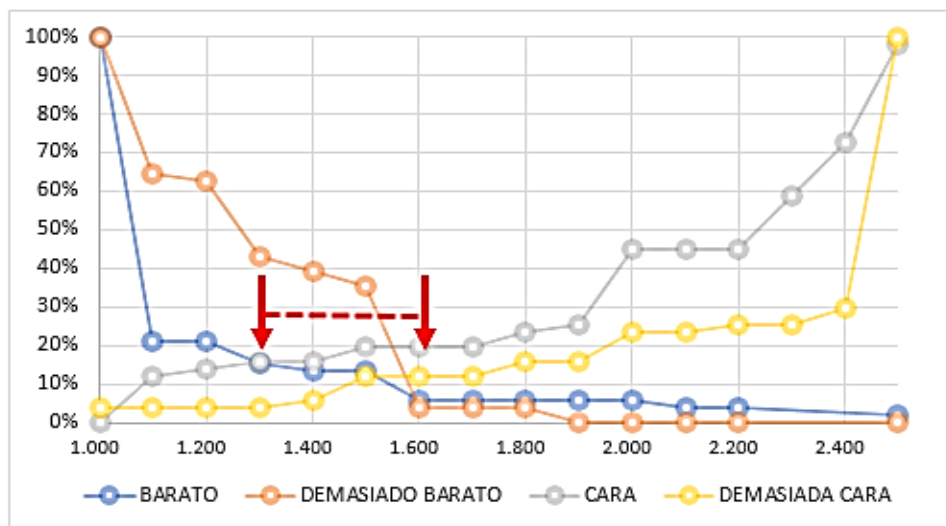


Figura 5. Van Westendorp

El cruce entre las curvas de barato y caro es el punto de indiferencia, esto es el valor de \$ 1.300, este es el precio medio que las empresas consideran pagar por el servicio y el cruce de las curvas demasiado barato y demasiado caro, este el valor de \$ 1.600, este es el valor óptimo para la empresa. En el rango entre \$ 1.300 y \$ 1.600 se encuentra el precio recomendado, en el cual se ajusta al valor percibido por la empresa contratante.

Considerando que la situación económica del país atraviesa por una fase de recesión, es importante que la empresa Activo Legal Services tenga una fijación de precio inicial por debajo del rango obtenido en el modelo anterior, es por ello que se fija el precio inicial de \$ 1.200.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

En vista de que la empresa basa su servicio en la asesoría especializada, el tipo de distribución es directa, es decir no se usa intermediarios, por ello como

estrategia de distribución se considera la distribución exclusiva en vista de que la oferta del servicio de asesoría en la prevención del lavado de activos será dirigida directamente a las empresas comercializadores de vehículos ya sean en las instalaciones de la empresa o del cliente según se convenga en la contratación del servicio. En el caso de que el servicio de asesoría se entregue en las instalaciones de la empresa se dispondrá de un lugar adecuado y bien equipado con el fin de prestar un buen servicio y que los asistentes a la asesoría se sientan cómodos y cuenten con lo necesario para recibir la respectiva asesoría.

Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución que utilizará la empresa es directa de nivel cero es decir la prestación del servicio se realiza de manera directa entre la empresa asesora y el cliente.



Figura 6. Estructura canal de distribución

Punto de venta

Para brindar el servicio de asesoría en la prevención del lavado de activos dirigido a las empresas comercializadores de vehículos, se dispondrá de una instalación adecuada que cuente con los equipos necesarios en el caso de que el cliente prefiera recibir el servicio en las instalaciones de la empresa, de ser el caso que el cliente prefiera que las personas que van a recibir la asesoría permanezcan en su sitio de trabajo se mantendrá también esa opción para facilidad del cliente.

Para la ubicación exacta se considerará los resultados de la segmentación de mercado y resultados de la investigación cuantitativa, en base a esta información

se determina que la ubicación ideal se encuentra en el sector norte de la ciudad de Quito, debido a que en esta área se localiza un alto porcentaje de las oficinas centrales de las empresas que comercializan vehículos.

La oficina contará con espacio para los asesores especializados en prevención en lavados de activos, personal administrativo, gerencia y una sala de reuniones donde desarrollar las juntas de planificación comercial con clientes e impartir la capacitación especializada.

El presupuesto para el alquiler de un espacio inmobiliario entre 60 y 80 metros cuadrados, que cuente con parqueadero para visitantes es \$ 750 mensuales, ubicado en la zona del Parque La Carolina entre las avenidas República y Gaspar de Villarroel. El presupuesto asignado a las oficinas de la empresa es el siguiente:

Tabla 12. Presupuesto alquiler oficina

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler de oficina – pago anual	9.000,00	9.450,00	9.922,00	10.418,00	10.939,00
TOTAL	9.000,00	9.450,00	9.922,00	10.418,00	10.939,00

5.2.4 Promoción

La promoción del marketing mix es definida por Kotler & Armstrong (Fundamentos de Marketing, 2013) como la “mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing”.

Estrategia promocional

Como estrategia promocional de la empresa se ha seleccionado la estrategia de atracción o PULL la cual según los autores Kotler & Armstrong (2013) “consiste

en la generación de estrategias de promoción y publicidad con el fin de atraer a los consumidores y generar demanda frente al producto o servicio”

En base de esta estrategia, se ha planteado realizar diversas actividades para generar atracción entre las empresas que conforman el mercado objetivo del proyecto, enfocadas en comunicar los beneficios del servicio de asesoría de prevención de lavado de activos dando a conocer la metodología de trabajo que permite a los oficiales de cumplimiento detectar, controlar y reportar a tiempo cualquier indicio de lavado de activos y de esta manera mitigar el riesgo para la empresa, estas actividades serán plasmadas a través de diferentes acciones que se describen a continuación.

Publicidad

Con la ejecución de las acciones de publicidad se pretende alinearse a la estrategia genérica que indica el enfoque en la promoción de los servicios en el mercado objetivo, para lo cual se pretende contratar espacios de publicidad en las revistas de los medios asociados al sector automotriz, como es la Revista de la Asociación de Empresas Automotrices (AEADE) y la Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador (CINAE).

Adicional a estas actividades, se determina la elaboración de material promocional para entregar en las visitas a clientes, como son cuadernos, carpetas, esferos y tarjeteros, este material debe contar con el logotipo de la empresa.

El presupuesto para estas actividades es el siguiente:

Tabla 13. Presupuesto actividades de publicidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Revistas especializadas	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Material promocional	500,00	350,00	350,00	300,00	300,00
TOTAL	3.000,00	2.850,00	2.850,00	2.800,00	2.800,00

Marketing directo

Las actividades de marketing directo tienen el objetivo de posicionar la marca de la empresa, para lo cual se utilizará medios digitales para la emisión del mensaje de promoción, estas actividades digitales son las siguientes:

Tabla 14. Presupuesto marketing directo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño página web (incluye alojamiento y dominio)	950,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Redes sociales	1.800,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Mail marketing	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL	3.350,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00

A través de estos canales de comunicación con el mercado objetivo se enviará información referente a los siguientes aspectos:

- Presentación de Activo Legal Services con la información corporativa, equipo de trabajo con referencia a educación y experiencia profesional.
- Reformas, cambios y actualizaciones a la Ley y Reglamento de Prevención del Lavado de Activos.
- Calendario de actualización de los planes de trabajo, capacitación y gestión documental que se debe presentar a la UAFE.
- Actualización de la Matriz de Riesgo y manuales del área de cumplimiento.

Relaciones públicas

Las actividades de relaciones públicas que se asocian con la estrategia genérica y con el modelo de negocio, son la realización de seminarios y eventos de capacitación entre las empresas que forman el sector de comercialización de

vehículos, estos eventos tendrán mayor énfasis durante el año 1 y 2 con el fin de afianzar el posicionamiento de la marca en la etapa inicial del proyecto:

Tabla 15. Presupuesto relaciones públicas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Eventos de capacitación	5.000,00	5.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Auspicios y patrocinios	2.500,00	2.500,00	1.500,00	1.500,00	
TOTAL	7.500,00	7.500,00	4.500,00	4.500,00	3.000,00

Fuerza de ventas

Acorde a la estrategia de plaza y la estructura del canal de distribución, el principal medio de promoción de los servicios de la empresa, lo constituye la fuerza de ventas, la cual estará compuesta por personal especializado en la comercialización de servicios intangibles y con experiencia en modelos de negocio business to business (B2B). La descripción de funciones y el pago de la nómina de este personal se detalla en el siguiente capítulo que corresponde a la estructura organizacional.

5.2.5 Presupuesto de marketing mix

En base a la información presentada en el marketing mix se presenta el siguiente presupuesto proyectado a cinco años:

Tabla 16. Presupuesto marketing mix

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler de oficina – pago anual	9.000,00	9.450,00	9.922,00	10.418,00	10.939,00
Revistas especializadas	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Material promocional	500,00	350,00	350,00	300,00	300,00
Diseño página web (incluye alojamiento y dominio)	950,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Redes sociales	1.800,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Mail marketing	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Eventos de capacitación	5.000,00	5.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00

Auspicios y patrocinios	2.500,00	2.500,00	1.500,00	1.500,00	
Total	22.850,00	22.100,00	19.572,00	20.018,00	19.039,00

El presupuesto consolidado de marketing mix es \$ 103.579 entre el año 1 y año 5, el mayor desembolso se realiza en el año 1 y 2 con un valor de \$ 44.950,00 que representa el 43% del presupuesto total. A partir del año 3 existe una disminución en el presupuesto de marketing debido a que la empresa ya se encuentra posicionada en el mercado y disminuye la inversión en la generación de actividades de capacitación, auspicios y patrocinios.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Activo Legal Services es una organización profesional que busca generar valor agregado basado en la creación de conciencia social en la prevención en el lavado de activos en las empresas del sector de comercialización de automóviles, concentrando sus actividades en la generación de valores de transparencia, honradez y trabajo en procesos de capacitación, consultoría y asesoría en las empresas que deben generar reportes a la Unidad de Análisis Financiero en el cumplimiento de la Ley de Prevención de Lavado de Activos.

6.1.2 Visión

Activo Legal Services busca ser reconocida en el grupo de las 20 mejores empresas de asesoría especializada en la generación de contenido legal en el campo de la prevención de lavado de activos, con el uso de herramientas y metodologías que junto con la generación de personal capacitado se orientan en respaldar el trabajo de los Oficiales de Cumplimiento en las empresas que generan una actividad económica en el Ecuador.

6.1.3 Objetivos de la organización

- **Objetivos de mediano plazo**

Generar un aumento progresivo de los ingresos de la empresa entre el 3% y 5% anual en un período de tres años.

Incrementar el número de clientes en el 16% entre el año 1 y año 4.

Establecer un presupuesto de capacitación entre el 1,5% y 2% de las ventas anuales a partir de año 1.

- **Objetivos de largo plazo**

Mantener un margen de rentabilidad sobre ventas promedio de 7% entre el año 1 y año 5.

Generar un presupuesto para publicidad entre el año 1 y año 5 del 6% de los ingresos por ventas en el mismo período de tiempo.

Recuperar el 100% de la inversión inicial aportada por los accionistas en el año 5.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de valor

El plan de operaciones de Activo Legal Services se centra en las actividades primarias y de soporte que permiten generar valor agregado al cliente:

Actividades Primarias

- Logística interna: encargada de la recolección de información sobre potenciales clientes para ofrecer los servicios legales de la empresa

- Operaciones: ejecución de las acciones de consultoría, capacitación, gestión documental y asesoría en prevención de lavado de activos en las empresas que forman parte del portafolio de clientes. En este grupo de actividades se busca lograr la ventaja competitiva con la prestación de un servicio basado en el conocimiento del personal encargado de las operaciones.
- Logística externa: entrega de información sobre la prestación del servicio a las empresas contratantes.
- Marketing y ventas: encargada de las acciones de promoción de los servicios legales hacia las empresas que forman parte del mercado objetivo.
- Servicios posventa: evaluación en la prestación del servicio en base al uso de encuestas y observaciones en las empresas contratantes, donde debe existir una marcada diferenciación frente a sus competidores, esto permite generar una ventaja competitiva.

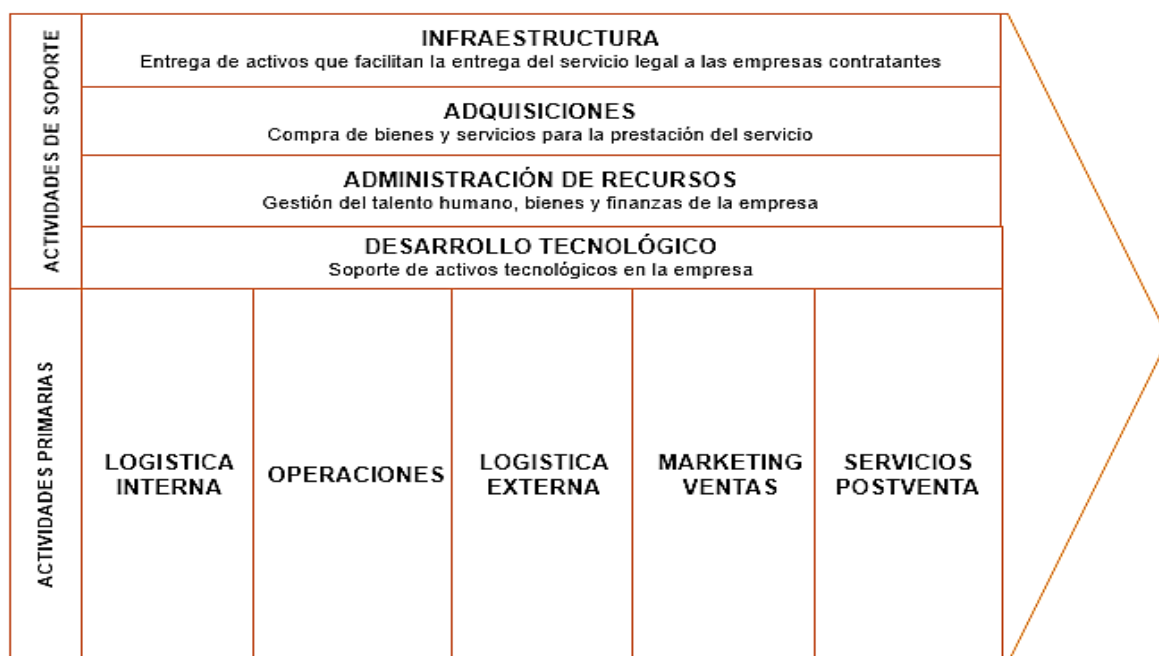


Figura 7. Cadena de valor

Las actividades de soporte están formadas por infraestructura que se encarga de la gestión de los activos que requiere la empresa para llevar adelante el servicio de asesoría legal. Las actividades de adquisiciones se encargan de la compra de bienes y servicios en la empresa.

Las actividades de administración de recursos se encarguen de los recursos físicos que comprenden el talento humano, activos tangibles y financieros. Las actividades de desarrollo tecnológico enfocada en los activos tecnológicos necesarios para la prestación del servicio.

6.2.2 Diagrama de flujo de operaciones

El diagrama de flujo para la prestación del servicio de asesoría legal en prevención de lavado de activos se muestra desde la generación de los objetivos y políticas comerciales por parte de la gerencia general hasta la evaluación en la prestación del servicio, como se muestra en la siguiente figura:

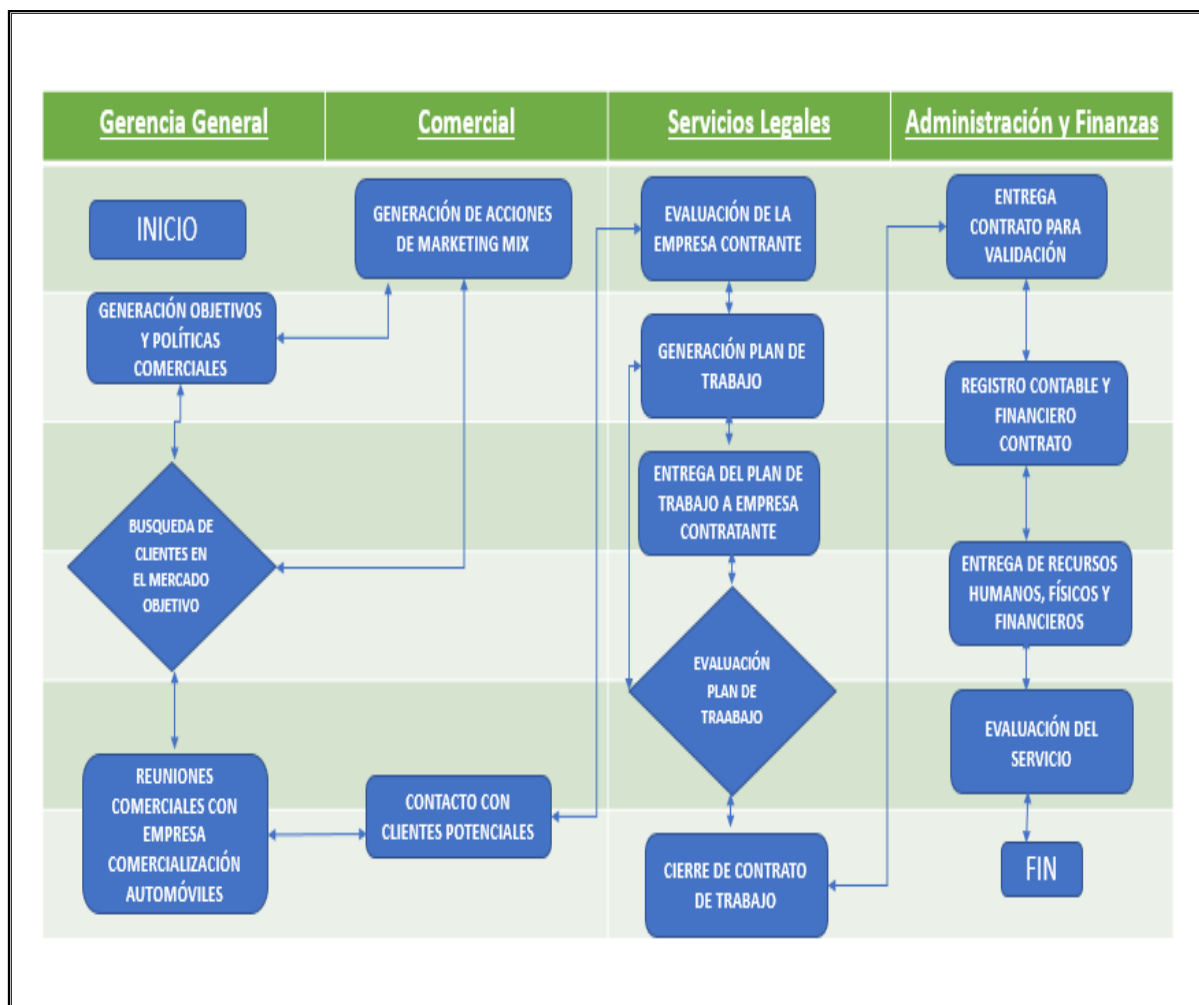


Figura 8. Diagrama de flujo prestación del servicio

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

Activo Legal Services estará constituida por tres socios, con una participación igualitaria del 33,3% en el capital social de la empresa, de esta manera existe una acción equilibrada en la toma de decisiones de la organización.

La acción de constitución de la empresa se realiza en el portal web de la Superintendencia de Compañías con la reserva de dominio y la escritura ante notario público, posteriormente se realizarán los trámites que permitan la operación de Activo Legal Services en la Administración Zonal del Municipio y Servicio de Rentas Internas.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa es funcional, porque está basado en la división de actividades según el área de especialización con el área comercial, operaciones, administración y finanzas, bajo la coordinación de la gerencia general. Las actividades claves de cada área son las siguientes:

Gerencia General: generación del presupuesto, construcción de proyectos y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Servicios Legales: desarrollo de proyectos de capacitación, contacto con organismos públicos, asesoría a clientes de la empresa y revisión de normativa jurídica.

Comercial: contacto con clientes potenciales, organización eventos de promoción, negociación con clientes, servicio posventa y monitoreo en la calidad del servicio.

Administración y Finanzas: control del presupuesto, gestión cuentas por cobrar y pagar, control activos y generación de estados contables.

6.3.3 Organigrama

La estructura del organigrama de la empresa es la siguiente:

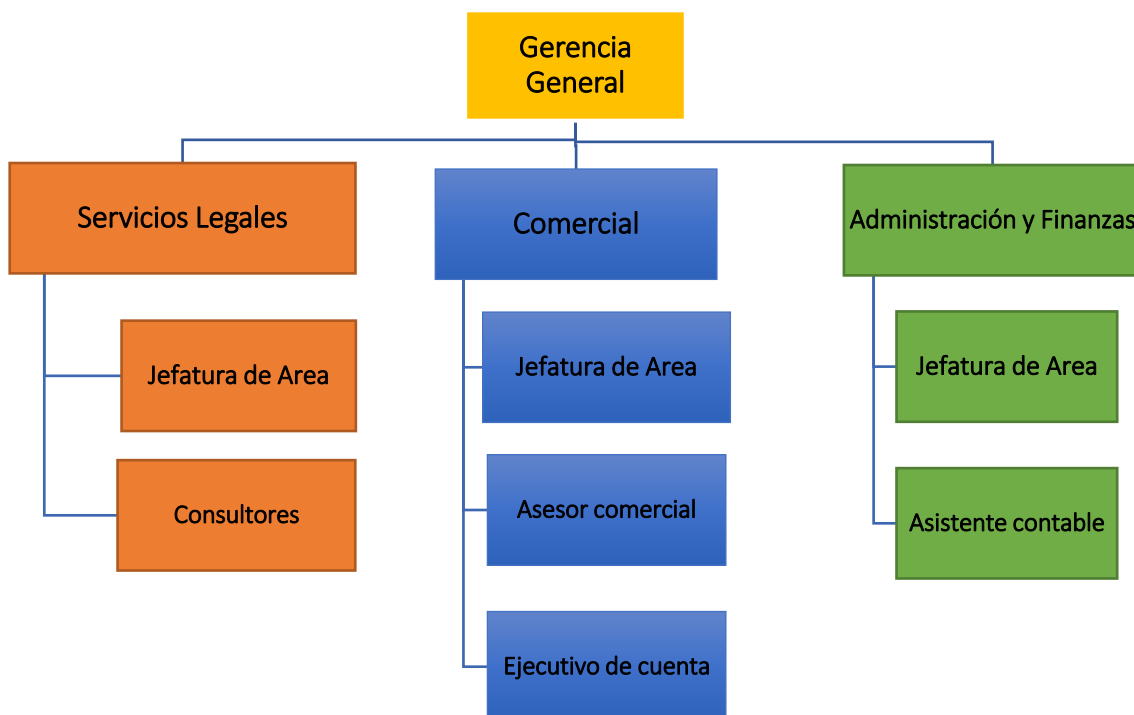


Figura 9. Organigrama

El detalle de los perfiles de cargo del organigrama anterior se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Descripción de funciones

Cargos	Perfil del cargo
Gerencia General – Salario mensual \$ 1.800	<p><u>Educación:</u> Graduado de ciencias jurídicas. Deseable maestría en administración de negocios.</p> <p><u>Experiencia:</u> 10 años en la dirección de empresas de asesoría y generación de negocios business to business.</p> <p><u>Actividades:</u> elaboración del presupuesto, fijación de metas y objetivos, negociación con clientes y control financiero.</p>
Jefatura de Servicios Legales – Salario mensual \$ 1.500	<p><u>Educación:</u> Graduado de derecho y/o abogacía. Deseable maestría en derecho público. Indispensable conocimiento de la ley de prevención de lavado de activos y gestión documental con la Unidad de Análisis Financiero y Económico.</p> <p><u>Experiencia:</u> 10 años en la prestación de servicios legales a empresas comerciales.</p>

Cargos	Perfil del cargo
	<p><u>Actividades:</u> Supervisión a los consultores legales, contacto con las autoridades de control, elaboración de reportes de servicio posventa y actividades de capacitación.</p>
<p>Consultores de Servicios Legales – Salario mensual: \$ 800,00</p>	<p><u>Educación:</u> Graduado de derecho y/o abogacía.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años en la prestación de servicios legales a empresas comerciales.</p> <p><u>Actividades:</u> Contacto con el cliente, desarrollo de matrices de riesgo, gestión documental del cliente y manuales del área de cumplimiento. Actividades de capacitación al cliente.</p>
<p>Jefatura Comercial – Salario mensual: \$ 900,00</p>	<p><u>Educación:</u> Graduado en carreras administrativas o marketing.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años en la comercialización de servicios intangibles.</p> <p><u>Actividades:</u> Elaboración del plan comercial, prospección de clientes potenciales, envío de información inicial a clientes potenciales, negociación con clientes y actividades de soporte al área legal.</p>
<p>Asesoría comercial – Salario mensual: \$ 500,00</p>	<p><u>Educación:</u> Estudios en carreras administrativas o marketing.</p> <p><u>Experiencia:</u> 3 años en la comercialización de servicios intangibles</p> <p><u>Actividades:</u> soporte a las actividades del Jefe Comercial, administración de las redes sociales y página web y contacto inicial con clientes potenciales.</p>
<p>Ejecutivo de cuenta – Salario mensual: \$ 500,00</p>	<p><u>Educación:</u> Estudios en derecho y/o abogacía.</p> <p><u>Experiencia:</u> 2 años en la gestión de cuentas claves en empresa de prestación de servicios</p> <p><u>Actividades:</u> supervisión del servicio posventa, coordinación entre el cliente y área legal, planificación de capacitación con el cliente y soporte al área legal.</p>
<p>Jefatura Administrativa Financiera – Salario mensual: \$ 900,00</p>	<p><u>Educación:</u> Graduado en carreras contables y financieras.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años en la gestión financiera y contable en empresas de servicios</p>

Cargos	Perfil del cargo
	<u>Actividades:</u> supervisión contable, control de ingresos y egresos, elaboración del flujo de caja y soporte financiero a la gerencia general.
Asistente contable – Salario mensual: \$ 500,00	<u>Educación:</u> Estudios en carreras financieras y contables. <u>Experiencia:</u> 3 años en la generación de reportes contables. <u>Actividades:</u> gestión de cobro a clientes, registro contable, declaración de impuestos, elaboración reportes a autoridades de control y soporte a la jefatura de área.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de ingresos de la empresa parte de un precio mensual por el servicio de consultoría legal de \$ 1.200, este valor tiene un incremento anual de 1,72%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18. Proyección del precio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio prestación servicio	1.200,00	1.220,69	1.241,73	1.263,14	1.284,92

En lo que respecta a la cantidad de empresas que reciben el servicio de consultoría legal, la proyección establece una cantidad mensual de 11 entre el año 1 y año 2, a partir del año 3 este número mensual se incrementa a 12 hasta el año 5. Esta cantidad de empresas que contratan el servicio de Activo Legal Services se plantea en base al número de personal. Conforme esta información la proyección de ingresos es la siguiente:

Tabla 19. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos prestación servicio	158.400	167.560	173.849	183.902	190.805

Entre el año 1 y el año 5 existe un crecimiento en las ventas de Activo Legal Services de 4,09%, en este porcentaje tiene influencia el incremento de precio y la cantidad demandada.

Los gastos de la empresa están constituidos por los salarios del personal de acuerdo a la nómina establecida en el capítulo anterior, el presupuesto del marketing mix y gastos generales que consideran rubros como servicios básicos, comunicaciones, insumos de oficina y capacitación. El incremento de los gastos se establece de acuerdo a la inflación promedio, como se muestra la siguiente proyección:

Tabla 20. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos proyectados	143.412	152.524	151.467	146.974	147.850

La relación entre gastos e ingresos es de 91% en el año 1 y se reduce hasta el 77% en el año 5, esto determina que los ingresos crecen en mayor medida que los gastos, esto es saludable para la empresa.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial de la empresa está conformada por los siguientes valores:

Tabla 21. Inversión inicial

Implementación, equipos y mobiliario	48.990,00
Gasto apertura	2.020,00
Capital trabajo inicial	6.141,09
Inversión inicial	57.151,09

La descripción de equipos y mobiliario incluye el mobiliario de oficina \$ 41.190, equipo de computación \$ 5.800 y adecuación e instalaciones de la oficina \$ 2.000.

Los gastos de apertura tienen un valor de \$ 2.020 que comprende \$ 720 por registro de marca, \$ 800 para la cuenta de integración de capital social y \$ 500 de gastos legales y constitución de la empresa.

El capital de trabajo por un valor de \$ 6.141,09 es el 11% de la inversión inicial y tiene relación directa con la necesidad de liquidez de la empresa para sustentar su operación, permitiendo el pago de los gastos operacionales de la empresa.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La inversión inicial de \$ 57.151,09 es financiada por el 70% de aporte de los accionistas, esto es \$ 40.005,76 que es utilizado para la adquisición de activos no corrientes, capital de trabajo y gastos de apertura. El 30% financiado por el crédito bancario por un valor de \$ 17.145,33 es utilizado para la adquisición de activos no corrientes. La cuota resultante del crédito es \$ 417,49 se calcula en base a un plazo de cinco años y tasa de interés de 16,06%.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial de la empresa es \$ 6.141,09, que forma parte de la inversión, este dinero es empleado para equilibrar la necesidad de efectivo en la etapa inicial; esta necesidad está relacionada con la política de cuenta por cobrar que tiene Activo Legal Services con sus clientes. Esta cantidad es calculada en base de la información proveniente del estado de flujo de efectivo, que es analizado posteriormente.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Tabla 22. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	158.400	167.560	173.849	183.902	190.805

Gastos operacionales	52.114	56.610	57.572	58.551	59.547
Gastos no operacionales	65.256	70.766	71.479	65.428	66.522
Gastos generales	26.042	25.149	22.415	22.994	21.781
Gastos de depreciación	3.650	3.630	3.630	2.114	2.114
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	11.337	11.405	18.752	34.815	40.841
Gastos de intereses	2.580	2.160	1.666	1.088	410
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	8.758	9.246	17.086	33.727	40.431
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.516	1.612	2.702	5.059	6.065
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.241	7.634	14.383	28.668	34.366
25% IMPUESTO A LA RENTA	2.148	2.283	3.828	7.167	8.592
UTILIDAD NETA	5.093	5.351	10.555	21.501	25.775

La utilidad neta de la empresa en el año 1 es positiva y tiene un valor de \$ 5.093 que representa el 3,22% de los ingresos, la operación comercial permite un incremento en la utilidad neta hasta el año 5 con un valor de \$ 25.775, que representa el 13,51% de los ingresos. Este incremento de la utilidad tiene razón por la mayor eficiencia en el uso de los gastos en relación con el incremento de los ingresos.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 23. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	57.151	61.127	64.022	71.234	88.799	110.143
Corrientes	6.141	13.768	20.292	31.135	50.813	74.272
Efectivo	6.141	7.168	13.311	23.891	43.151	66.321
Cuentas por Cobrar	-	6.600	6.982	7.244	7.663	7.950
No Corrientes	51.010	47.360	43.729	40.099	37.985	35.872
Propiedad, Planta y Equipo	48.990	48.990	48.990	48.990	48.990	48.990
Depreciación acumulada	-	3.650	7.281	10.911	13.025	15.139

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intangibles	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020	2.020
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	17.145	16.029	13.572	10.229	6.293	1.863
Corrientes	-	1.313	1.707	1.707	1.693	1.863
Sueldos por pagar	-	1.313	1.707	1.707	1.576	1.576
Impuestos por pagar	-	-	-	-	117	287
No Corrientes	17.145	14.715	11.865	8.522	4.600	-
Deuda a largo plazo	17.145	14.715	11.865	8.522	4.600	-
PATRIMONIO	40.006	45.099	50.449	61.005	82.506	108.280
Capital	40.006	40.006	40.006	40.006	40.006	40.006
Utilidades retenidas	-	5.093	10.444	20.999	42.500	68.275

El estado de situación financiera muestra un incremento en el activo de 16% anual, debido a la generación de utilidades que son acumuladas en la cuenta en efectivo del activo corriente. En el caso del patrimonio tiene un incremento anual de 28% como efecto directo de la generación de utilidades, este aspecto es favorable para los accionistas porque incrementan su aporte inicial para la generación de la empresa.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 24. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	3.456	8.994	13.924	23.181	27.770
Utilidad Neta		5.093	5.351	10.555	21.501	25.775
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.650	3.630	3.630	2.114	2.114
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(6.600)	(382)	(262)	(419)	(288)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Δ Sueldos por pagar		1.313	394	(0)	(131)	(0)
+ Δ Impuestos		-	-	-	117	170
Actividades de Inversión	(51.010)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(51.010)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	57.151		(2.850)	(3.343)	(3.922)	(4.600)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	17.145	14.715	(2.651)	(3.343)	(3.922)	(4.600)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	40.006		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	6.141	1.026	6.143	10.580	19.260	23.171
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		6.141	7.168	13.311	23.891	43.151
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	6.141	7.168	13.311	23.891	43.151	66.321

En el estado de flujo de efectivo en el año 1 muestra la necesidad de liquidez para cubrir el saldo de cuentas por cobrar, este déficit es asumido por los inversionistas a través del capital de trabajo inicial.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

Tabla 25. Flujo de caja del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(57.151,09)	6.173,21	10.446,78	14.960,74	24.022,92	64.902,77

El flujo del proyecto tiene un saldo positivo desde el año 1, estos valores se incrementan anualmente, lo cual es una relación directa con la generación de utilidades expuestas en el estado de resultados.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 26. Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(40.005,76)	2.032,76	6.164,68	10.512,50	19.379,79	60.031,05

El comportamiento del flujo del inversionista tiene saldos positivos, lo cual indica que el pago del crédito no influye negativamente en la evaluación del proyecto.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se emplea los siguientes indicadores:

Tabla 27. Cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,88%
Rendimiento del Mercado	10,52%
Beta	1,22
Beta Apalancada	1,11
Riesgo País	8,99%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	16,06%

La aplicación de la fórmula de la tasa de descuento calcula los siguientes porcentajes: WACC = 18,86% y CAPM = 22,56%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración aplicados a los flujos del proyecto e inversionista son los siguientes:

Tabla 28. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$3.737,46		VAN	\$1.768,81	
PRI	4,38	AÑOS	PRI	4,33	AÑOS
TIR	20,87%		TIR	23,87%	

Los resultados obtenidos del cálculo de los criterios de valoración son los siguientes:

- **Valor actual neto (VAN):** El VAN obtenido de la proyección financiera indica que el proyecto está en capacidad de recuperar la inversión inicial porque existe un dato mayor a cero.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** El porcentaje obtenido se encuentra en un rango entre 20,87% y 23,87% estos valores son superiores al costo de oportunidad que se ubica entre 18,86% y 22,56%, esto permite a los accionistas una rentabilidad superior al costo de oportunidad.
- **Período de recuperación de la inversión (PRI):** el flujo generado como operación de la empresa tiene la capacidad de recuperar la inversión inicial en un tiempo de 4,33 en el flujo de inversionista y 4,38 en el flujo del proyecto.

7.5 Índices financieros

En base a la obtención de los estados contables proyectados se calcula los siguientes indicadores financieros que son comparados con la industria:

Tabla 29. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA	LLORENTE & CUENCA	TRENTCORP
LIQUIDEZ								
Razón corriente	10,48	11,89	18,24	30,01	39,87	1,30	1,74	1,06
ENDEUDAMIENTO								
Razón deuda / capital	36%	27%	17%	8%	2%	20%	43,35%	89,20%
RENTABILIDAD								
Rentabilidad sobre activos	8%	8%	15%	24%	23%	11%	8,03%	10,98%
Rentabilidad sobre patrimonio	11%	11%	17%	26%	24%	16%	19,59%	12,23%

Para el análisis de índices financieros se toma en cuenta la industria y se ha seleccionado dos empresas competidoras que realizan actividades relacionadas. En el caso de la liquidez la empresa Activo Legal Services tiene mayor disponibilidad de efectivo que sus competidores y la industria. En el caso del endeudamiento la industria y los competidores tienen una mayor dependencia del financiamiento externo. En la rentabilidad Activo Legal Services

se encuentra menor a la industria y competidores entre el año 1 y 3, esto se debe a que la empresa no tiene un fuerte posicionamiento en el mercado en este periodo de tiempo.

Debido a que Activo Legal Services es una empresa de servicios no tiene rotación de inventario y los indicadores de eficiencia serían altos porque existe un bajo uso de activos fijos.

8. CONCLUSIONES

La matriz EFE permitió analizar la información del entorno externo y de la industria, obteniendo resultados en las oportunidades relacionadas con el entorno político debido a la norma con la prevención del lavado de activos, como amenaza se ha detectado la capacidad de integración de los clientes, por recurrir a un servicio propio de asesoría legal.

Las necesidades de las empresas que comercializan vehículos es cumplir con lo dispuesto por la ley de prevención de lavado de activos, para ello pueden recurrir a servicios especializados externos, en esta necesidad se concentra la prestación del servicio de la empresa. Es importante mencionar que el principal atributo que valoran las empresas de comercialización de vehículos es la experiencia del personal.

Como aspecto clave para construir la oportunidad de negocio es la experiencia y profesionalismo del personal que prestará el servicio de asesoría, que junto con el uso de la tecnología permite promocionar de acertadamente la valoración del servicio de asesoría en el mercado objetivo.

El uso de la metodología de VanWestendorp permite valorar un precio por la prestación de servicio en un rango entre \$ 1.300 y \$ 1.600, que el uso de una estrategia de valor percibido se determina un precio de \$ 1.200 mensual, este valor será que facture Activo Legal Services a sus clientes por el conjunto de

prestaciones como capacitación, estructuración del área de oficial de cumplimiento y gestión documental.

En base de la información captada por la investigación de mercado, el principal componente de la estructura organizacional es el área legal donde se encuentra los profesionales que asesoraran a las empresas que comercializan vehículos; el área comercial tiene énfasis en el servicio con el cliente mediante la contratación de un ejecutivo de cuenta.

La proyección financiera obtuvo resultados favorables para el interés de los accionistas, porque existe una recuperación de la inversión inicial en un tiempo de 4,33 años y con una rentabilidad de 23,87%, que es superior al costo de oportunidad de 22,56%. Estos datos muestran que Activo Legal Services es una empresa que genera resultados comerciales, operativos y financieros viables y por tanto es un proyecto viable y se recomienda su ejecución.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (2019). *Cuentas Nacionales del Ecuador*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1176-crece-la-confianza-de-los-empresarios-en-la-situacion-economica-del-pais>

Banco Central Ecuador. (23 de junio de 2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Banco Mundial. (5 de abril de 2018). *www.bancomundial.org/es*. Obtenido de www.bancomundial.org/es: <https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/brief/pollution>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.

De La Torre, C. (2017). Lavado de Activos en el Ecuador. *Axioma*, 26 - 36.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Ecuador en Cifras*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

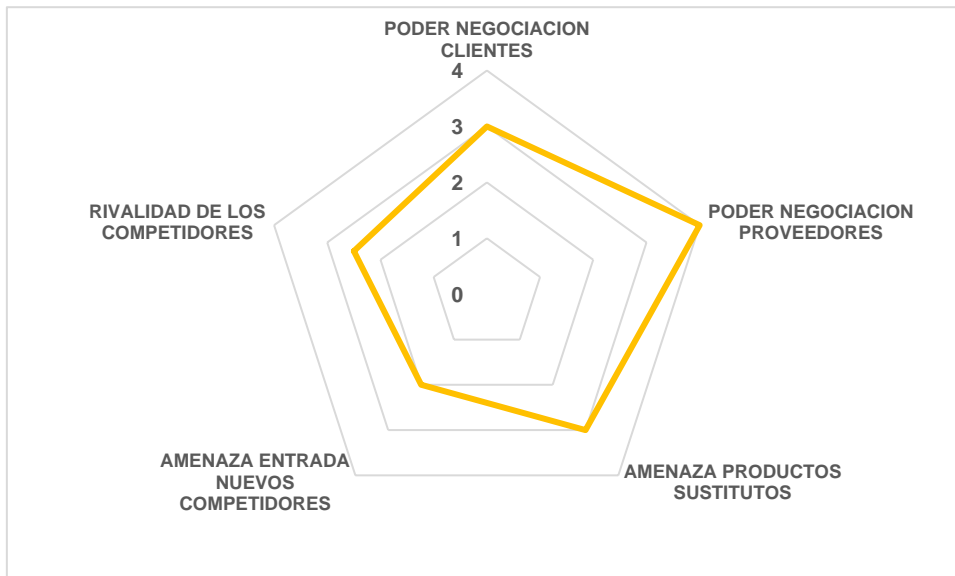
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (junio de 2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Reporte de Economía Laboral: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Informe_economia_laboral-mar16.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF: Pearson.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2018). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*.
Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC:
<https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Servicios Rentas Internas. (30 de enero de 2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Unidad de Análisis Financiero y Económico. (junio de 2019). *www.uafe.gob.ec*. Obtenido de www.uafe.gob.ec: <https://www.uafe.gob.ec/sistema-de-carga-sislaft/>

ANEXOS

Anexo 1. Fuerzas competitivas análisis Porter



Fuerza de Porter	Grado	Rentabilidad
Poder de negociación clientes	Medio	Media
Poder de negociación proveedores	Bajo	Media
Servicios sustitutos	Medio	Media
Entrada de nuevos competidores	Alto	Baja
Rivalidad de la industria	Alto	Baja

