



ESCUELA DE NEGOCIOS

CREAR UN CONSORCIO QUE BRINDE SERVICIOS DE COMPRAS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES MEDIANTE EL AHORRO PROGRAMADO

Autora

Diana Haydee Palma Corrales

Año  
2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

CREAR UN CONSORCIO QUE BRINDE SERVICIOS DE COMPRAS  
DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES MEDIANTE EL AHORRO  
PROGRAMADO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de  
Empresas con Mención en Finanzas

Profesora Guía

MSc. Jessenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autor

Diana Haydee Palma Corrales

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo de “Crear un Consorcio que brinde servicios de compras de bienes muebles e inmuebles mediante el Ahorro Programado”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Diana Haydee Palma Corrales, en el semestre del 202000, 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.

---

Jessenia Edelmira Verdezoto Camacho  
Master Of Science In Globalisation And Development  
C.I. 1716280563

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo de “Crear un Consorcio que brinde servicios de compras de bienes muebles e inmuebles mediante el Ahorro Programado”, de Diana Haydee Palma Corrales, en el semestre del 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación.

---

María Andrea Navas Recalde  
MBA Negocios Internacionales  
Ci.: 1717878225

## **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.

---

Diana Haydee Palma Corrales

CI.: 0502298151

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis queridos padres Rafael Palma y Elsa Corrales, por dejarme la mayor herencia que los padres pueden dejar a sus hijos, la educación, y por inculcarme siempre valores y las ganas de ser mejor y superarme día a día.

A mi esposo Gabriel por cada día ser mi soporte y ayuda incondicional.

A Francisco Arias Gerente General de Sismode Cía. Ltda. por haber confiado en mí.

A toda mi familia Gracias.

## **DEDICATORIA**

A mi madre y a mi esposo con mucho cariño, porque este trabajo representa mi esfuerzo y dedicación, para obtener una de mis metas trazadas.

A mi padre Rafael Palma, que a pesar de no estar presente para celebrar juntos mi logro, me dejó un gran ejemplo de lucha constante, demostrando que no existen barreras que no se pueden derrumbar y sueños que no se puedan cumplir.

A mi Dios porque siempre guía mis pasos y pensamientos, para actuar de manera adecuada y vencer todo obstáculo.

## RESUMEN

El presente trabajo comprende estructurar un Plan de Negocios que permita brindar exitosamente servicios de agilización de compras de bienes muebles e inmuebles mediante planes de Ahorro Programado, para personas naturales o jurídicas económicamente activas comprobadas que tengan limitaciones de crédito y que no puedan acceder a un préstamo bancario. Con este propósito, se constituirá un Consorcio con alta infraestructura comercial, con la cual, se buscará proveer a los clientes, de gran variedad de opciones de Compras que estén a su alcance, para qué, la adquisición de Bienes, sea con valores que estén dentro de su presupuesto, donde predomine la flexibilidad en Montos y Plazos. Todo esto presentado con una oferta visual atractiva y expuesta por profesionales de ventas con un excelente servicio y facilidad de comunicación.

Esta infraestructura y sus recursos deben brindar seguridad y distinción a sus clientes y así, estar al mismo nivel de los mayores competidores del sector, ofreciendo entregas de los bienes en los tiempos que le ha garantizado el Consorcio, evitando el incumplimiento que muchas empresas del sector lo hacen.

La oferta comercial de este servicio, utilizará varios canales de ventas para llegar a clientes individuales o clientes corporativos sean estos micro, pequeña, mediana o gran empresa, apoyados con equipos de ventas, telemercadistas, locales comerciales y alta tecnología de control, manejo operativo, comercial y de mercadeo.

**Descriptor:** Plan de negocios, plan de ventas, plan de mercadeo, plan financiero, administración de fondos, administración de compras y adjudicaciones de bienes.



## **ABSTRACT**

This thesis comprises structuring a Business Plan that can successfully provide expediting services purchasing of movable and immovable property through plans programmed savings, for economically active natural person or companies proven that, to have limited credit and no access to a bank loan. For this purpose, it will be constitute a Consortium with high commercial infrastructure, with which we will seek to provide customers, a large variety of options at its disposal, either insecurities that are be set up within your budget, design flexibility in amounts and terms of payment. All this presented an attractive and offer visual exposed by sales professionals with excellent service and ease of communication.

This infrastructure and resources should provide security and distinction to their customers and thus be at the same level of the biggest competitors of the sector, offering to give of movable and immovable property, received on time, in the time that has guaranteed the consortium, avoiding the failure that many companies sector they do.

The commercial offer this service, use multiple sales channels to reach individual customer or corporate clients are these micro, small, medium or large business, supported by sales teams, telemarketing executive, local commercial and high-tech control, operational management, commercial and marketing.

**Descriptors:** Business Plan, Sales Plan, Marketing Plan, Financial Plan, funding management, purchasing management and allotments of assets.

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocios planteado.....	3
1.3. Literatura académica relacionada con el negocio.....	4
1.4. Proyectos similares y análisis.....	6
1.5. Conclusiones del capítulo.....	9
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	11
2.1. Entorno macroeconómico y político mediante el Análisis PESTEL.....	11
2.2. Análisis del Sector.....	12
2.3. Análisis de la Competencia.....	22
2.4. Análisis del Mercado.....	34
2.4.1. Investigación del Mercado Objetivo.....	34
2.4.2. Matriz de operación de variables.....	37
2.4.3. Mercado Empresarial objetivo.....	37
2.5. Análisis FODA y Estrategias específicas del Negocio .....	40
2.6. Conclusiones del Capítulo.....	41
3. CAPÍTULO III. MERCADO Y ESTRATEGIAS.....	43
3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo. ....	43
3.2. Misión y visión.....	44
3.3. Objetivos de crecimiento y financieros. ....	45
3.4. Información legal .....	48
3.4.1. Tipo de empresa, estado legal actual.....	48

3.4.2. Legislación vigente que regula la actividad de Servicios de Administración de Compras mediante el Ahorro Programado.....	49
3.5. Estructura Organizacional y Gobierno Corporativo .....	51
3.6. Ubicación estratégica. ....	52
3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento. ....	53
3.8. Estrategias de Mercadeo .....	54
3.8.1. Producto que ofertará El Consorcio.....	54
3.8.2. Estrategias de Penetración al Mercado.....	55
3.8.2.1. Estrategias de ventas .....	57
3.8.3. Estrategias de precios.....	60
3.8.3.1. Análisis de costos del servicio .....	60
3.8.3.2. Análisis del precio del servicio. ....	61
3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación: .....	65
3.9. Proyecciones de ventas .....	68
3.10. Conclusiones del capítulo. ....	73
<b>4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES DEL CONSORCIO .....</b>	<b>75</b>
4.1. Gestión Táctica de Operaciones y planificación a desarrollar.....	75
4.2. Descripción del proceso de operación y cadena de valor.....	76
4.3. Necesidades Requeridas para inicio de operación.....	87
4.4. Plan de Servicio de Calidad. ....	88
4.5. Plan de compras. ....	90
4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica .....	91
4.7. Conclusiones del Capítulo .....	96
<b>5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>98</b>
5.1. Supuestos a considerar para la elaborar el plan financiero ...	98
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	101
5.2.1. Estado de resultados .....	101
5.2.2. Estado de situación o balance general .....	102

5.2.3. Estado de flujos de caja.....	104
5.3. Impacto económico.....	107
5.4. Conclusiones del capítulo .....	107
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
6.1. Conclusiones.....	108
6.2. Recomendaciones .....	109
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL del Plan de Negocios.....	11
Tabla 2 Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIUU .....	12
Tabla 3 Medición de precios de Vehículos en el Ecuador al 2018 .....	19
Tabla 4 Crecimiento de Venta de Vehículos en el Ecuador 2007-2019 .....	21
Tabla 5 Ventas del Sector de Compras Programadas 2015 - 2018 .....	24
Tabla 6 Crecimiento del Sector de Compras Programadas 2015-2018 .....	25
Tabla 7 Histórico de Ventas de Planes del Sector de la Competencia.....	29
Tabla 8 Población económicamente activa de Quito DM – Censo 2010.....	35
Tabla 9 Nivel de confianza de la encuesta.....	36
Tabla 10 Población Económicamente Activa del Cantón Quito .....	38
Tabla 11 Indicadores de empresas de todos los sectores en Pichincha .....	40
Tabla 12 Proyección de Planes a Vender Anual - por Canal de Ventas .....	46
Tabla 13 Proyección de Ventas Anual – por Tipo de Plan 2020 – 2024 .....	47
Tabla 14 Proyección de la Tasa de Crecimiento Anual Financiera .....	47
Tabla 15 Pronóstico de ventas para el primer año del Consorcio .....	59
Tabla 16 Crecimiento de la Asignaciones de Crédito en el Ecuador.....	60
Tabla 17 Pronóstico de Ventas del Consorcio basado en el Estudio del Mercado .....	60
Tabla 18 Planes que ofertará el Consorcio a sus Clientes.....	61
Tabla 19. Porcentaje de Crecimiento últimos 5 años del Sistema de Consorcios .....	70
Tabla 20 Proyección de Ejecutivos de Ventas a contratar del 2020 al 2024 ....	71
Tabla 21 Proyección de Planes a Vender por MES por canal de ventas .....	71
Tabla 22 Porcentajes de Ventas por tipo de Plan esperados por el Consorcio .....	72
Tabla 23 Proyección de Ventas por Tipo de Planes del 2020 al 2024 .....	72
Tabla 24 Número de adjudicaciones de bienes que se entregarán mensualmente por cada grupo de 144 clientes por Plazo de financiamiento... 76	
Tabla 25 Cálculo de la Cuota Capital en el Plan de Compra Programada.....	78
Tabla 26 Porcentaje que cobrará El Consorcio por Administración según el Plazo que escoja el Cliente Suscriptor .....	78

Tabla 27 Cálculo de la Cuota Administrativa que cobrará El Consorcio al Cliente Suscriptor .....	78
Tabla 28 Cálculo del IVA que se incrementará a la Cuota Administrativa.....	79
Tabla 29 Cuota de Pago que debe Cancelar el cliente suscriptor mensualmente en ventanilla o por transferencia .....	79
Tabla 30 Resumen de Cuotas que deben Pagar al mes los Clientes según el Monto y Plazo que hayan solicitado para el financiamiento de su Bien .....	80
Tabla 31 Fondos Recaudados de Cuota Capital cobrado a los miembros del Grupo por mes destinado a comprar Bienes que integrarán un Fideicomiso .....	80
Tabla 32 Estados de cuenta de lo Recaudado y lo entregado en Bienes a los Clientes en las Asambleas de Adjudicación .....	81
Tabla 33 Procesos de Gestión de Proveedores para el Consorcio .....	93
Tabla 34 KP l's: de Evaluación de Proveedores de Bienes .....	93
Tabla 35 Procesos de Gestión del Sistema Informático Comercial.....	94
Tabla 36 KPI's de Evaluación de Interacciones en la Aplicación Online .....	94
Tabla 37 Procesos de Gestión de Ventas del Consorcio .....	95
Tabla 38 KPI's de Evaluación de Rentabilidad del Consorcio.....	95
Tabla 39 KPI's de Cumplimiento de la Rentabilidad del Consorcio.....	96
Tabla 40 Supuesto: Cuadro de Inversión Inicial.....	98
Tabla 41 Supuesto: Aporte de Capital Accionistas y Crédito para inicio de Operaciones.....	99
Tabla 42 Resumen de Gastos Proyectados 2020 – 2024 .....	100
Tabla 43 Estado de Resultados Proyectados 2020 - 2024 .....	101
Tabla 44 Estado de Situación Proyectado 2020 – 2024.....	102
Tabla 45 Anexo de Cuentas por Cobrar Clientes Proyectado Anual.....	104
Tabla 46 Flujo de Efectivo anual proyectado 2020 - 2024 .....	104
Tabla 47 Estado de Flujo de Caja Libre Proyectada 2020 – 2024 .....	105
Tabla 48 Flujos del Proyecto y Flujos del Inversionista.....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Movimientos de pago .....	14
Figura 2. Monto de crédito por Segmento .....	16
Figura 3. Crecimiento del Sector de Comercio trimestral 2017-2019 .....	17
Figura 4. Ventas Promedio de Vehículos 2007 - 2018 .....	18
Figura 5. Tasa de Crecimiento por segmento 2007-2018 .....	19
Figura 6. Proyección de ventas de automotores al 2007-2019 .....	20
Figura 7. Ventas y Crecimiento de planes del Sector de Consorcios.....	29
Figura 8. Participación del Mercado de la Competencia al 2017.....	30
Figura 9. Rango de edades - Clientes de Consorcios .....	31
Figura 10. Estado Civil de Clientes del Sector de Consorcios.....	31
Figura 11. Tipo de clientes del Sector de Consorcios .....	32
Figura 12. Plazo de endeudamiento de clientes del Sector de Consorcios.....	32
Figura 13. Rango de ingresos por Plan Vendido – Clientes del Sector de Consorcios .....	33
Figura 14. Demanda de Planes por Clientes del Sector de Consorcios .....	33
Figura 15. Estrategias FODA del Consorcio.....	41
Figura 16. Participación de Ventas de Vehículos en el Ecuador .....	65
Figura 17. Brochure de Promoción de Compras Programadas para Trípticos.....	66
Figura 18. Brochure de Promoción de Compras Programadas para Trípticos.....	67
Figura 19. Diseño de la Página Web que tendrá el Consorcio .....	67
Figura 20. Diseño de la Presentación Publicitaria Redes Sociales del Consorcio .....	68
Figura 21. Ciclo de Vida del Cliente de Consorcios .....	75
Figura 22. Cadena de Valor .....	81
Figura 23. Matriz de Ansoff usado por El Consorcio .....	84

## INDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1. Desarrollo del Análisis PESTEL .....	117
ANEXOS 2. Preguntas para la Encuesta de Compras Programadas .....	122
ANEXOS 3. Resultado de la Encuesta y análisis respectivo de cada pregunta: .....	126
ANEXOS 4. Detalle de la Matriz de Variables .....	144
ANEXOS 5. Estudio de Estratificación de Mercado .....	151
ANEXOS 6. Estructura Organizacional .....	154
ANEXOS 7. Organigrama .....	155
ANEXOS 8. Principios del Gobierno Corporativo .....	156
ANEXOS 9. Especificaciones y características del Servicio de Compras .....	158
ANEXOS 10. Aplicación del servicio de Compras Programadas Contractuales. ....	161
ANEXOS 11. Especificaciones del Sistema de Administración de Adjudicaciones de Bienes. ....	164
ANEXOS 12. Presupuesto para la aplicación de estrategias. ....	169
ANEXOS 13. Proyección de los ingresos anuales del Consorcio de acuerdo a la Proyección de Ventas por Tipo de Planes, quedaría de la siguiente manera por Monto y Plazo: .....	171
ANEXOS 14. Gestión de las 3 Áreas más importantes del Consorcio .....	174
ANEXOS 15. Descripción de los Recursos Informáticos requeridos por el Consorcio: .....	177



## **1. CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes**

El último análisis realizado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) reveló que el financiamiento es uno de los principales obstáculos que enfrentan los nuevos emprendedores, las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes compañías, para realizar compras de Bienes muebles e inmuebles para poder constituir su empresa, renovar, crecer o posicionarse en su tipo de mercado. Cada vez existen menos empresas con fuerza que abarcan espacio en el mercado, las mismas que concentran la demanda dejando un espacio poco favorecedor para los empresarios que deseen emprender o crecer en este contexto económico o simplemente quieran renovar equipos o vehículos (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2018).

Existen grandes ideas y necesidades que no pueden tornarse en realidad, debido a todas las restricciones que las instituciones financieras del sector privado bancario del Ecuador, responsables de esta función tan importante como es el manejo de préstamos para compras e inversiones, impone a quienes quieren acceder a ella.

Las líneas de crédito bancario para personas naturales como para la micro, pequeña, mediana y grandes empresas en el Ecuador por parte del sector bancario se han reducido en los últimos años, debido principalmente a condiciones macroeconómicas desfavorables, así como a un aumento en la aversión al riesgo por parte de las entidades financieras.

En el caso de acceder a estos créditos bancarios, las condiciones de garantías, garantes, calificaciones, altos intereses y plazos cortos hacen que muchas personas naturales o empresarios no puedan acceder a ellas para la compra de bienes, basta que no cumplan con una de esas condiciones. Los que logran acceder a estos créditos tienen intereses de consumo entre el 14.5% y el 16%.

Quienes no pueden acceder a este tipo de créditos bancarios buscan alternativas de financiamiento para comprar los bienes que estos requieren y para ello buscan todo tipo de fórmulas, tales como:

- a) Financiamiento basado en activos, dentro de la cual destacan el arrendamiento previo leasing, que casi ya no lo ofrece la banca.
- b) Financiamiento por venta de facturas con porcentaje de descuento, factoring que quita parte de las ganancias a las empresas.
- c) Financiamiento mediante créditos personales (comúnmente denominados “al chulco” con personas conocidas con altos intereses.
- d) Financiamiento directo de la compañía que vende parte de su empresa en acciones o participaciones, que terminan despojándole partes de su empresa poco a poco.
- e) Financiamiento incursionando la bolsa de valores mediante venta de acciones al público en general que solo tienen acceso grandes empresas y el costo de realizarlo es alto.
- f) Financiamiento mediante Ahorro programado, no pagando intereses sino se paga un porcentaje por administración de fondos.

Esta última opción, es la que tienen acceso todas las personas o empresas sin importar su tamaño o problemas que tengan con el sistema financiero, tampoco importa si tienen o no garantías o garantes.

De manera que, el presente trabajo plantea desarrollar un Consorcio que tenga la capacidad de ofrecer un servicio de compras de Bienes mediante la alternativa de financiamiento mediante el Ahorro Programado, que tenga como fin, el atender a todo un mercado potencial de compradores que no tienen acceso a realizarlo mediante el sistema financiero, siendo así el Consorcio parte de la sostenibilidad y crecimiento de todo tipo de empresas en el Ecuador.

## **1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocios planteado.**

### **Objetivo General**

Constituir una empresa que ofrezca un servicio de agilización de compra de bienes muebles e inmuebles para personas naturales o jurídicas económicamente activas con limitación de crédito que no pueden acceder a un préstamo bancario, a través de la administración de “Planes de compra programada” de pagos mensuales a nivel nacional a partir de enero del 2020.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer una empresa robusta con una estructura orgánica sólida que cuente con el 100% de las condiciones legales que requiere el administrar capitales de terceros y la facturación por la administración de “Compras Programadas” clarificadas en las escrituras de constitución, solicitudes de adhesión, contratos de suscripción, facturación y demás documentos que se firmarán por este servicio, los pagos de cuotas y de servicios prestados.
- Crear los Planes de Compra Programada para grupos de hasta 240 personas por Montos desde \$10.000 hasta \$40.000 y Plazos desde 12 meses hasta 60 meses, en brochures y merchandising que se ofrecerá como opciones a los clientes suscriptores.
- Establecer el funcionamiento operativo comercial de la compra programada con el 100% de los pasos para la suscripción entre la empresa y el Cliente desde la presentación comercial, cotización, suscripción, asignación de grupo, sesiones de adjudicación, proceso de adjudicación, hasta la entrega del bien.
- Establecer todas las garantías que serán necesarias realizar, entre el cliente y la empresa, para asegurar los bienes adjudicados en los planes de compra

programada para recuperar el bien o los valores, hasta la finalización de los pagos del bien.

- Generar un Plan de Ventas para asesores comerciales, FreeLancer y supervisores de puntos de ventas, Pymes (empresas pequeñas y medianas) y tele mercadeo, que contenga el 100% de un esquema de metas de ventas mensuales con los ingresos comisionales respectivos.
- Generar un Plan de Marketing digital para medios sociales (Google, Facebook, Twitter e Instagram AdWords) con un 100% de un esquema de promoción de captación y posicionamiento de marca, donde corresponda al insight económico y geográfico iniciando en la ciudad de Quito.
- Desarrollar un sistema de gestión a través de una empresa informática de desarrollo, para controlar todas las operaciones en las áreas: comercial, administrativa, contable y financiera de la empresa, con seguridad de accesos y pueda estar disponible en todo tipo de dispositivos.

### **1.3. Literatura académica relacionada con el negocio.**

#### **Marco teórico**

Las definiciones conceptuales del Plan de Negocios a desarrollar en la presente tesis, corresponde a:

Tal como indica el autor Alejandro Sarria Guerrero, el ahorro programado es una modalidad de ahorro, que le permite guardar una porción del dinero que recibe por su trabajo en una cuenta acumulativa, sea esta de cualquier entidad financiera o fideicomiso, para usarla en un fin determinado de compra o inversión. No importa si es independiente o empleado, lo importante es definir una cuota mensual de acuerdo a su capacidad de ahorro, pudiendo programarla estableciendo él mismo, el monto y plazo que pueda pagarla, sus objetivos a

futuro le motivan a realizar este esfuerzo de pago (ABCFINANZAS.COM, 2016).

Grupo de Ahorro es un grupo cerrado de personas naturales y/o jurídicas, promovido por una empresa administradora, con el fin de proporcionar la adquisición de bienes por medio del auto financiamiento entre sus miembros, denominado como "sistema de compra programada de un bien donde un grupo de participantes organizados por una empresa administradora fracciona el valor del bien deseado más un valor de administración, por el número de meses en que están dispuestos a pagarlo entre todos". El grupo financia la entrega o adjudicación de bienes adquirido a un número reducido de participantes a través de sorteo o licitación mensual (Aguilar, 1988). El beneficio del grupo de ahorro es adquirir el bien sin y a menor costo de haberlo hecho con un banco

La empresa administradora para garantizar el buen manejo de las cuotas que pagan todos los miembros del Grupo de Ahorro, lo manejará todo, a través de un Fideicomiso, de tal manera que cada miembro deberá firmar un contrato, donde se estipulará que tal empresa administrará sus ahorros durante el tiempo que implique el pago de un bien que será adquirido de forma futura. A la firma del contrato ninguno es dueño del objeto del fideicomiso ni del dinero depositado, pero es parte integrante de la compra futura de bien que será adjudicado miembro por miembro al Grupo de Ahorro y no podrán salirse del grupo sino es reemplazado por otro miembro. Por tanto, el fideicomiso sirve de marco y sustento jurídico para la asignación de beneficios derivados futuros del objeto del mismo y están sujetas a sus cláusulas y estipulaciones de pagos y adjudicaciones. Este fideicomiso terminará al cumplirse el objeto del contrato estipulado.

El contrato constitutivo que firman los miembros del grupo de ahorro debe realizarse ante una empresa administradora o Consorcio que determinará los elementos bajo los cuales operarán los asociados para la gestión del objetivo común.

Esta modalidad de compra programada, si tiene difusión en el Ecuador y amplia difusión en América Latina y ha permitido incrementar de forma significativa la compra-venta de todo tipo de bienes en todos los países que lo manejan, sin importar las condiciones económicas de cada país como son: altas tasas de interés, inflación y devaluaciones que afectan la capacidad de pago y el nivel de ingresos de las personas o de empresas.

#### **1.4. Proyectos similares y análisis.**

Se ha realizado las investigaciones pertinentes buscando las empresas que tienen proyectos similares a este Plan de Negocios, se pudo encontrar a José Ángel Valarezo Revelo, autor de su Tesis de Maestría, quien bajo su punto de vista indica que el factor clave, para que los sistemas de comprar bienes por medio del Ahorro Programado, tengan éxito en el mercado es que, la concentración industrial y crecimiento empresarial ha sido la causa y efecto de la concentración financiera, por lo que algunas instituciones establecieron dentro de sus actividades, la administración de fondos comunes como una forma de negocio. Es así que varias empresas se crean para estos fines como Administradoras de Compras, delegándoles la gestión de compra de un bien a cambio de una retribución económica estipulada en un Contrato (Revelo, 2016).

- En Ecuador en 1970, llega la primera empresa de Compras Programadas de origen chileno denominada AUTOPLAN, creó los primeros grupos en la ciudad de Quito y adjudicaba los vehículos mediante sorteo (Revelo, 2016).
- En 1972, inicia operaciones en Ecuador la Empresa COEPLAN de inversionistas chilenos y ecuatorianos, ofreciendo planes de compras programadas con vehículos, obteniendo éxito hasta 1976, donde por falta de liquidez, dejó de operar y se liquidó (Revelo, 2016).
- En 1981 entra en operación CÍRCULO CONTINENTAL, ofreciendo planes

de compras programadas para grupos de 120 personas, enfocados en un solo modelo de vehículo Fiat, a 60 meses con una sola cuota mensual específica, se adjudicaban 2 vehículos mensuales vía sorteo. En 1995 tuvo que cerrar operaciones por problemas de entrega y fallas en la administración de fondos (Revelo, 2016).

- En 1990, inicia operaciones CONECA, sus accionistas pertenecen a General Motors GMAC y a la ensambladora AYMESA, lanzaron su producto PLAN AUTO, solo Chevrolet con plazos hasta 50 meses, no tuvieron mucho éxito al principio ni crecimiento sino hasta el 2009, donde cambia su administración y cambia toda su estructura con alta inversión comercial, cambia su Plan AUTO a multimarca y multiplazo entre 12 y 72 meses, hoy en día mantiene cerca de 40 grupos activos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Santo Domingo y Cayambe. Hoy es un fuerte participante del Sector (Consortio Ecuatoriano Automotriz C.A., 2018).
- En 1993 inicia operaciones UNA VÍA del grupo de accionistas de Artefacta, revoluciona el mercado ecuatoriano ofreciendo planes de compra programada con multiplazo entre 12 y 72 meses y multiproductos de vehículos nuevos o usados de todas las marcas, en 1995 es vendida al Banco del Pichincha, quien cambia el nombre a CONSORCIO DEL PICHINCHA, la cual mantiene el mismo sistema, inyecta más inversión comercial, aumentando su estructura a nivel nacional, al día de hoy cuenta con 80 grupos activos. En 2008, CONSORCIO DEL PICHINCHA incursiona en ofrecer planes para viviendas. Hoy en día es la primera empresa del Sector (Revelo, 2016).
- En el año 2000 inicia operaciones MOTORPLAN S.A., ofreciendo planes de compra programada llamado MOTORPLAN con el slogan “Vehículos a su alcance”, con una buena estrategia comercial en la ciudad de Guayaquil, alcanza un excelente crecimiento, después de un riguroso estudio de mercado en 2002 ofrecen planes de compras programadas para viviendas

llamado CASAPLAN. Al 2009 la empresa cambio su nombre a CASAPLAN-MOTORPLAN S.A. En la actualidad tienen el tercer lugar en posicionamiento en el mercado (Casaplan-Motorplan S.A., 2019).

- En 2002 inicia operaciones Corporación CFC de accionistas directos del Banco del Austro, ofreciendo planes de compras programadas multimonto y multiplazo para adquisición de vehículos, realiza múltiples convenios con todos los concesionarios nacionales y ha tenido un crecimiento anual sostenido, ampliando operaciones al 2016, con ofertas de Planes Inmobiliarios mediante GLOBALPLAN; la aseguración de bienes la hace con su propia filial de Seguros ACOAUSTRO S.A., El Rastreo Satelital obligatorio lo realiza con su propia filial SHERLOC Technology Solutions (importadora y comercializadora de dispositivos de rastreo y localización, el Servicio al Cliente y Televentas lo realiza con su propia filial CENTERPHONE, es la cuarta empresa en posicionamiento en el mercado, tiene oficinas en Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Santo Domingo, Cuenca, Machala, Manta y Loja (CFC Corporación S.A., 2019).
- En 2004, inicia operaciones CHEVYPLAN con los mismos accionistas de General Motors ofreciendo planes de compra programada solo con modelos Chevrolet nuevos, en todos sus modelos y multiplazo, con una estructura a nivel nacional con una alta inversión inicial. Ha logrado un gran crecimiento al 2013, donde deciden ofrecer planes de compra programada de camiones nuevos llamado PLANCAMIONES en todas las marcas y modelos que ofrece General Motors, hoy en día es la segunda empresa en posicionamiento en el sector (Revelo, 2016).
- En 2015, inicia operaciones Consorcio SAFESTORE S.A. con su producto PLAN SEGURO ofreciendo planes de compra programada multimonto, multimarca y multiplazo, para compra de vehículos, motos y camiones. Tiene un buen plan comercial y se encuentra en la actualidad con oficinas en Quito, Ambato y Manta (SAFESTORE S.A., 2016).



- En 2017 inicia operaciones ECUACONSORCIO S.A. con su producto PLAN Inmobiliario y Vehicular, ofreciendo sistemas de autofinanciamiento multimonto y multiplazo para todo tipo de vehículos, motos, viviendas y viajes. Se encuentran en Quito, Ibarra y Ambato (ECUACONSORCIO S.A., 2018).

Analizar cómo se han implementado estas empresas en el Ecuador, es de suma importancia, ya que indica las pautas necesarias para iniciar con el Plan de Negocios y las oportunidades que se podría tener al conocer cómo iniciaron los que serán a la vez los competidores.

Inicialmente se puede identificar que la Demanda de este sistema de compras programadas, se ha mantenido de manera sostenida y creciente por más de cuatro décadas, logrando convertirse como una alternativa de compra para miles de clientes y un atractivo negocio para quienes lo ejecutan.

### **1.5. Conclusiones del capítulo**

En este Capítulo se explica los antecedentes que permiten comprender el tema de la presente Tesis referente a las Compras Programadas, indicando cuál es el negocio que se pretende desarrollar y cómo funciona. Se determina entonces, el por qué se lo va a realizar y es debido a que es un negocio que es estable en el tiempo, con buenas perspectivas de rentabilidad y crecimiento, con un producto de financiamiento de compra que es requerido por la sociedad en general y porque su modelo de gestión se desarrolla no con el dinero de El Consorcio, sino con el dinero de los consorciados.

Se indica claramente los objetivos que tendrá que conseguir este plan de negocios de la nueva empresa a crear, indicando los pasos para alcanzar las metas propuestas.

Explica también los términos del negocio planteado, para tener un conocimiento académico e histórico de los mismos.

Se describen en línea de tiempo, empresas similares que desarrollen actualmente este mismo negocio, analizando su puesta en marcha.

## 2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.1. Entorno macroeconómico y político mediante el Análisis PESTEL

Tabla 1  
Análisis PESTEL del Plan de Negocios

ANALISIS PESTEL	Empresa dedicada a la oferta de Servicios de Compra de Bienes muebles e inmuebles mediante planes de Compra Programada				
	Impacto potencial	Implicancia e importancia			
		Marco temporal	Tipo	Impacto	Importancia relativa
	Alto Medio Bajo Desconocido		+ Positivo - Negativo Desconocido	> Aumentando = Sin cambios < Disminuyendo	Crítico Importante Sin importancia Desconocido
<b>Política</b>					
Liderazgo gubernamental, no intervenir en otros poderes del Estado e ir contra la Corrupción.	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Oportunidad de Diálogo	Medio	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Políticas impositivas a favor de las empresas y el comercio exterior	Medio	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Subsidios a personas vulnerables se mantiene	Medio	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Estabilidad Política	Medio	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Seguridad Jurídica	Medio	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
<b>Economía</b>					
Crecimiento del PIB +0,3% esto debido a: dinámica exportaciones y aumento de consumo	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Mantenimiento al Dólar como moneda nacional	Alto	3 años	Positivo	Sin cambios	Crítico
Situación económica futura	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
No pago anticipado del impuesto a la Renta	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Subsidios de combustibles se mantiene	Alto	3 años	Desconocido	Sin cambios	Importante
Tasas de interés se mantienen estables	Alto	3 años	Positivo	Sin cambios	Importante
Tendencias en los clientes a comprar	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Índice de confianza del consumidor alto	Alto	3 años	Negativo	Aumentando	Crítico
Nivel de endeudamiento del consumidor	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Nivel de entrega de créditos en alza	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
<b>Social</b>					
Actitudes y opiniones de los clientes ante Mercadeo, estafas y mala calidad del producto	Alto	3 años	Negativo	Aumentando	Crítico
Índice de desempleo 4,6%	Alto	3 años	Negativo	Aumentando	Crítico
Libertad de prensa y Opinión de los medios	Alto	3 años	Negativo	Aumentando	Crítico
<b>Tecnología</b>					
Desarrollo de tecnología competitiva alta	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Reemplazo de tecnología eq/maquin/vehículos	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Crítico
Potencial de innovación	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Acceso a tecnología	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Crítico
Tecnología de información y producción	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
Internet	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
<b>Entorno/ecológico</b>					
Consumo de combustibles fósiles alto	Alto	3 años	Negativo	Aumentando	Crítico
Impuesto Verde se cancela	Alto	3 años	Negativo	Sin cambios	Importante
Leyes de impacto ambiental alto	Medio	3 años	Positivo	Aumentando	Importante
<b>Legal</b>					
Legislación de empleo alto	Alto	3 años	Positivo	Aumentando	Crítico

La Tabla 1, indica resultados positivos para el desarrollo de una empresa de comercio en el Ecuador, el detalle del PESTEL se encuentra en el Anexo 1.

## 2.2. Análisis del Sector

El nuevo negocio a desarrollar en la presente tesis, se ubica en el sector servicios o sector terciario, que es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores de bienes materiales. Generan servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos y la administración de bienes y fondos para todo tipo de manejo. A este último subsector pertenece el nuevo negocio a desarrollar. El sector terciario dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se le considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

Si el Consorcio se dedica a las Actividades de Servicios Administrativos, su codificación CIUU correspondería según la clasificación nacional de actividades económicas (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019) a la codificación que se indica en la Tabla 2:

Tabla 2  
*Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIUU*

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel</b>
N8211.00	Actividades de prestación de una serie de servicios administrativos de oficina corrientes, como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física y logística, a cambio de una retribución o por contrato.	6

Tomado de (Superintendencia de Compañías).

### **Estructura Actual del Sector en el Ecuador.**

El sector de servicios económicos o sector terciario, objetivo del plan de negocios, se compone de áreas de la economía tales como:

- Comercio (mayorista, minorista, franquicias).
- Actividades financieras (banca, seguros, bolsa y otros mercados de valores).
- Servicios personales, los más importantes de los cuales son los que se identifican con el estado de bienestar (especialmente educación, sanidad y atención a la dependencia), pero también **la gestión de administración de fondos, de compras, de inversiones**, etc.
- Servicios a empresas de cualquier sector, como la **gestión y administración de fondos, compras**, consultorías y asesoramientos económico, jurídico, tecnológico, de inversiones, etc.
- Las actividades en torno al ocio, la cultura, el deporte, artes gráficas, transporte y comunicación.

Esto indica que, la gestión de la nueva empresa, no es una actividad financiera, sino una actividad de servicios, donde presta su contingente, para administrar los fondos de un grupo de personas que requieren la compra de un bien y por ello se cobra un valor por servicios de administración.

La Figura 1, muestra los pagos por servicios prestados que se realizan en Ecuador con referencia al sector de servicios de administración financiera, donde indica que en 2018 se pagaron \$710 millones por servicios financieros en el Ecuador, en 2017 se pagaron \$1.103 millones, en 2016 se pagaron \$1.054, en 2015 se pagaron \$805 millones y en 2014 se pagaron \$1.117.68; en promedio el sector cobra por servicios financieros \$957.9 millones.

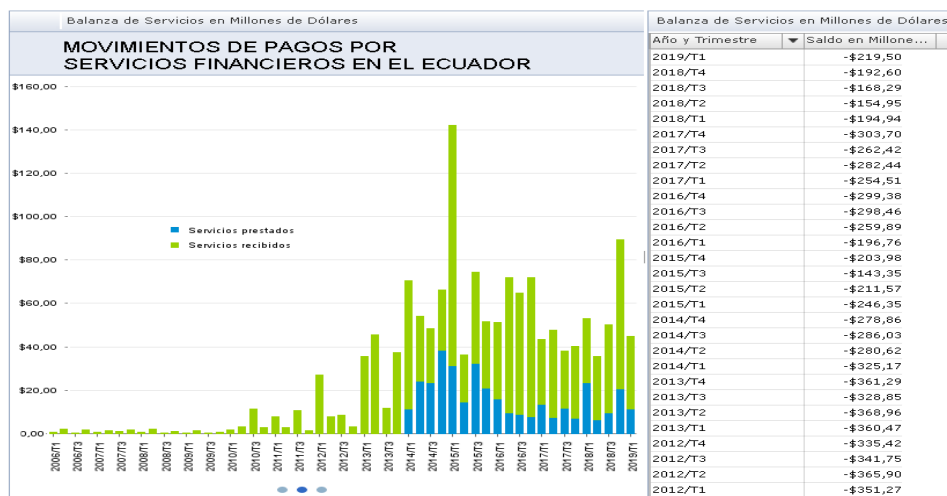


Figura 1. Movimientos de pago. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

En cuanto al manejo de Fideicomisos en el Ecuador, tal como lo dice Guillermo Lizarzaburu en su publicación en el diario Expreso, tomando datos hasta el 2018 de La Asociación de Compañías Administradoras de Fondos y Fideicomisos Mercantiles del Ecuador (Aaffe), los fideicomisos en el país mueven \$9.553 millones anualmente, de los cuales el 60% corresponden a fondos de administración es decir se mueven \$5.732 millones, en el área de este plan de negocios. Los fideicomisos son una parte activa de relevante importancia en el mercado pues representan cerca del 10 % del Producto Interno Bruto y su uso es cada vez más común en Ecuador. Se trata de un mecanismo de inversión o compra que permite que un tercero (mediante una fiduciaria) administre de forma autónoma un conjunto de activos o efectivo relacionados con el negocio, con el fin de protegerlos de todo riesgo. Gran parte de ese capital se canaliza a través del mercado de valores, fondos de inversión o compras futuras (Zumba, 2019).

Lo que hace atractivos a los fideicomisos es la seguridad jurídica, “su bien preciado”, porque tienen controles de todo tipo, cuentas por separado para cada miembro y reglas claras de administración de los recursos para los administradores. Lo que le hace fuerte a los fideicomisos es la Asociación voluntaria, la acumulación del ahorro de sus miembros y el efectivo inmediato,

este capital impulsa el crecimiento de la economía del país y el nivel adquisitivo.

Un fideicomiso se constituye mediante escritura pública, observando los requisitos de ley y deben inscribirse en la Superintendencia de Compañías.

### **Tendencias.**

La psicología y la economía juegan un rol importante para explicar el comportamiento de compra de un consumidor en el Ecuador.

- Este consumidor hoy se encuentra mejor informado, por tanto, es más exigente, disfruta de promociones y, ante potenciales ofertas no siempre eligen bienes o servicios que pueden significar mayor ahorro frente al precio (García, 2013). En consecuencia, el consumidor opta por comprar donde pueda tener una experiencia y no donde tenga mejor oferta y surtido.
- El carácter impulsivo de este consumidor no se ha reducido, solo aplaza sus compras. Esto se debe al constante aumento de nuevas opciones que se presentan en el mercado, se arrepiente de sus gastos, pero vuelve a la carga de satisfacer su deseo de satisfacción personal, intrínsecamente egoísta (The GlobalEconomy - Banco Mundial, 2015), se siente cómodo gastando y procura acomodar su presupuesto para mantener su conducta de consumo.
- La irracionalidad en el comportamiento de compra se evidencia porque agota con facilidad su efectivo, no prevé un presupuesto con restricciones de compra, no le satisface la conducta del ahorro, debe obligarse a ahorrar para hacerlo (Fennis, 2015), sus compras están basadas en motivaciones publicitarias persuasivas, no tiene formación financiera, se endeuda con frecuencia y necesita que lo atiendan en su irracionalidad. Si le guiaran sería la mejor alternativa para que haga compras efectivas y económicas.

- Este consumidor tiene conflictos de saber cuándo tomar la decisión acertada de gasto, sus temores de errar en la compra son más frecuentes. En consecuencia, solo desea obtener un mayor beneficio percibido por su consumo (Lancaster, 1966), al enfrentar mayores razones de utilidad tarda más en elegir, su proceso de valoración antes de comprar se deja llevar por la mejor oferta o la más novedosa, aunque nunca lo hubiese elegido por su utilidad y se deja influir por respuestas afectivas.

Se concluye que la tendencia en el Ecuador, es el resultado de una serie de estímulos que se crea al consumidor, presentando el producto o servicio mediante ofertas que resuelvan los deseos y necesidades del consumidor con un esquema de pagos fáciles y accesibles, que le brinden una compra cómoda y que perciba un beneficio real en su compra.

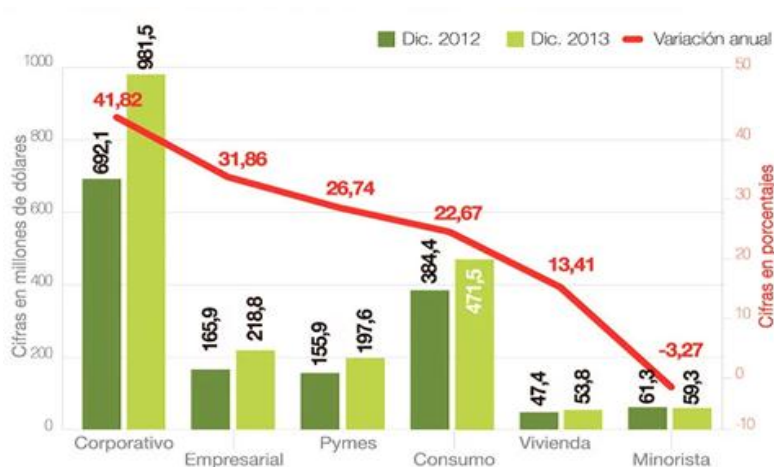
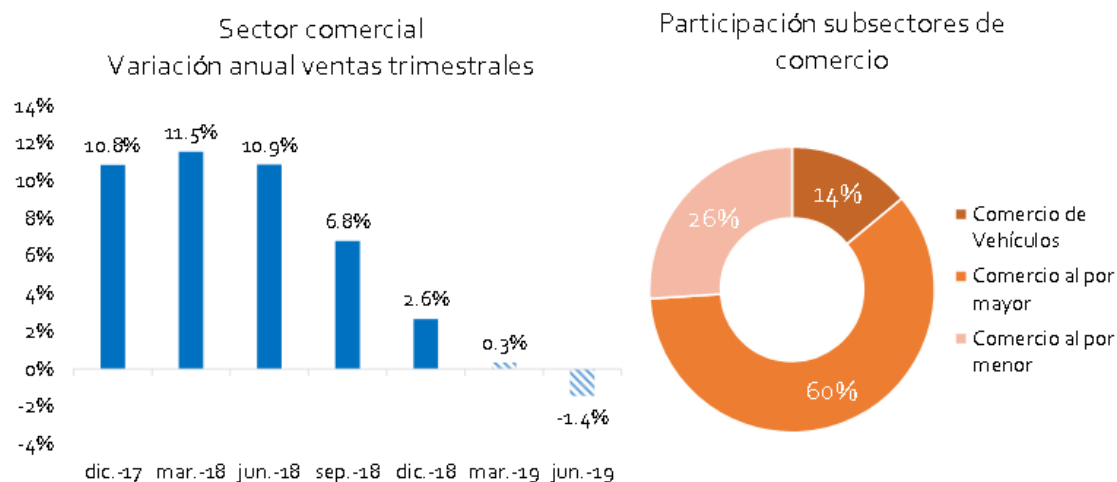


Figura 2. Monto de crédito por Segmento. Tomado de ( INEC, Ecuador 2011 y Ministerio Coordinador de Política Económica)

Como lo indica la Figura 2, los bienes que más compran en la actualidad por medio de créditos, la población económicamente activa en el Ecuador, basado en la concentración del destino del crédito, la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) publicó en su boletín 037 en 2013, que el crédito a la producción (solicitado por empresas en general) representó el 54.6%; el de consumo 31.3%; el de vivienda (Bienes Muebles) 4% y el microcrédito 6.7% (EL TELEGRAFO, 2014), estimando del crédito de consumo y de producción, un 60% para el comercio de Automotores (FEDERACION NACIONAL DE CAMARAS DE COMERCIO DEL ECUADOR, 2019).





*Figura 3. Crecimiento del Sector de Comercio trimestral 2017-2019. Tomado de (Servicios de Rentas internas).*

Elaboración: Departamento de Investigación y Proyectos Cámara de Comercio de Guayaquil

En la Figura 3, se puede observar que las ventas del sector de comercio sufren un bajón a mediados del 2019 pero se prevé una recuperación a fin de año en el total del Comercio, sin embargo, el Comercio de vehículos se mantiene con alto crecimiento. Esto muestra excelentes perspectivas para el 2020.

Es por esta razón, que todas las empresas que ofrecen el servicio de compras programadas, se enfocan en ofrecer Planes para la compra de automotores, en todos sus tipos y modelos, apuntando a captar el mayor motivo de compra de los ecuatorianos. Los consorcios actuales manejan un monto máximo de compras de bienes, que no supera los \$40.000,00 y los plazos no superan los 72 meses (CONECA, 2019). Como los bienes inmobiliarios y equipamiento de las industrias son mayores a este monto, indirectamente no se los comercializa.

De manera que, si el producto que más compran las personas naturales o jurídicas en el Ecuador son los automotores, mediante financiamiento bancario o a través de consorcios de Ahorro Programado, apunta a que el presente plan de negocios también apunte al Sector Automotriz en su servicio de compras.

## Servicio de Compras Programadas enfocadas al Sector Automotriz

Ofrecer servicios de compras, tomando en cuenta que lo que más compran los ecuatorianos son vehículos, es apuntar al éxito del negocio, ya que El sector automotor tuvo las mejores ventas en el año 2018, donde creció un 31% en relación con el 2017, y cerró el mercado con 137.615 unidades vendidas ese año (AEADE Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019), esto debido a la expansión del crédito ofrecido por la banca de manera directa, la eliminación de una serie de restricciones que dieron mayor apertura a financiamiento, ingreso de nuevas marcas, nuevos modelos, mayor oferta, menores precios de automotores y acceso a tecnologías que beneficiaron a los consumidores como se observa en la Figura 4.

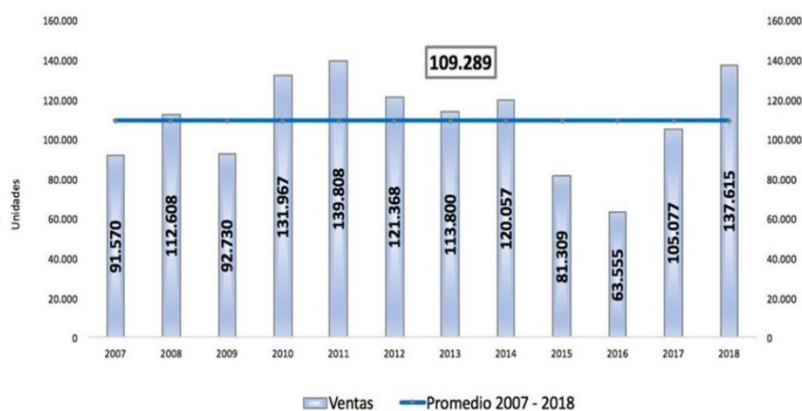


Figura 4. Ventas Promedio de Vehículos 2007 – 2018. Tomado de (AEADE Asociación de empresas automotrices del Ecuador)

El crecimiento del mercado también permitió a las empresas optimizar sus costos, lo que genera mejores precios para el usuario. Sumando la entrada en vigencia del acuerdo comercial con la Unión Europea, los vehículos europeos incrementaron su participación en el mercado automotor pasando del 2.4% en 2016, al 6.4% al 2018, todo ello produjo que los precios de vehículos livianos se redujeron un -13%, los SUV -9% y las VAN un -14% en el 2018 en relación con el 2016 como lo indica la Tabla 3, en el caso de los SUVs, su segmento presentó mayor crecimiento en participación en un 26,8% en 2016 a un 32,8% en 2018 (AEADE Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019).

Tabla 3  
Medición de precios de Vehículos en el Ecuador al 2018

Reducción de precios	
Segmento	Var 2018/2016
AUTOMÓVIL	-13%
SUV	-9%
VAN	-14%
Promedio ponderado	<b>-10%</b>

Segmento	2016	2018	Dif. 2018 - 2016
AUTOMÓVIL	\$ 29.990	\$ 23.990	\$ -6.000
SUV	\$ 39.490	\$ 32.700	\$ -6.790
VAN	\$ 29.990	\$ 26.990	\$ -3.000

Tomado de (AEADE Asociación de empresas automotrices del Ecuador)

La recuperación del sector automotor ha desencadenado varios efectos positivos en la economía nacional y es fundamental que El Consorcio ofrezca modelos basados en la Figura 5.



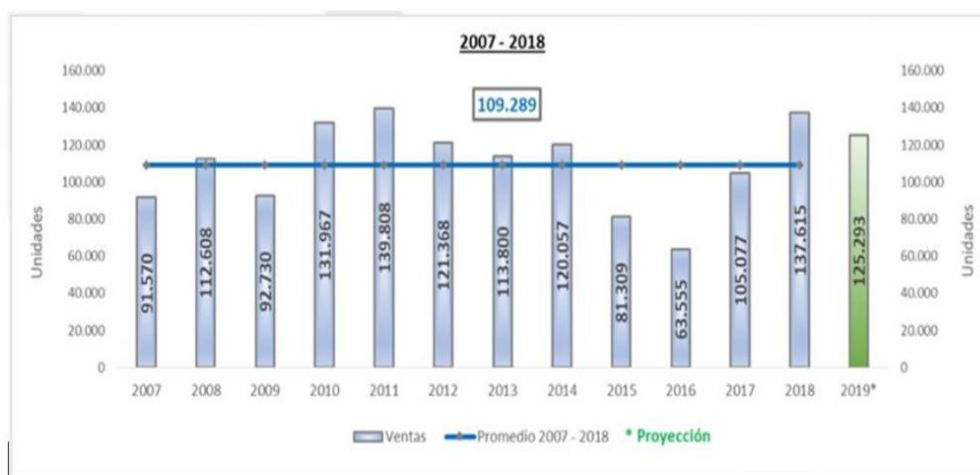
Figura 5. Tasa de Crecimiento por segmento 2007-2018. Tomado de (AEADE Asociación de empresas automotrices del Ecuador)

Se puede observar que las ventas de vehículos de trabajo, el segmento que más creció en el 2018 fue el de las Vans, con un 53,8%, respecto al año anterior, con 4.407 unidades vendidas (AEADE Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019). Seguido del segmento de camiones que tuvo

un crecimiento del 37,1%; y el segmento de buses que cerró el 2018 con 2,9% de crecimiento. Para el 2019, de acuerdo a cifras del Banco Mundial y CEPAL, la economía en el Ecuador se mantuvo dentro del 1% y para el 2020, se prevé un panorama igual de moderado, lo que indica que no dañará el Sector de consumo de vehículos.

Según la Consultora Económica Ecuatoriana Humboldt Management (EKOS NEGOCIOS, 2019), el crecimiento de la colocación de crédito desacelerará su dinamismo para el 2019, alcanzando una tasa de crecimiento de 4,1%; frente al 16% reportado por el Banco Central del Ecuador en 2018, por lo que ofrecer una nueva alternativa de financiamiento será muy positiva para el 2020.

**Ciclos Económicos:** Las condiciones económicas del Ecuador para el año 2020 vislumbra el mismo dinamismo al que mantuvo el sector automotor durante el 2019. Aunque la proyección de ventas para el 2019 representó un **decrecimiento del 9%**, comparado al 2018, como lo indica la Figura 6.



*Figura 6.* Proyección de ventas de automotores al 2007-2019. Tomado de (AEADE Asociación de empresas automotrices del Ecuador)

Con estos datos de la figura 6 obtenemos el promedio de crecimiento de venta vehículos en el Ecuador.

Tabla 4  
Crecimiento de Venta de Vehículos en el Ecuador 2007-2019

Ventas de Vehículos por Año		
Año	#Vehículos	%Crem
2007	91570	
2008	112608	23,0%
2009	92730	-17,7%
2010	131967	42,3%
2011	139808	5,9%
2012	121368	-13,2%
2013	113800	-6,2%
2014	120057	5,5%
2015	81309	-32,3%
2016	63555	-21,8%
2017	105077	65,3%
2018	137615	31,0%
2019	125293	-9,0%
<b>Promedio</b>	<b>110.520</b>	<b>6,07%</b>

Tomado de (AEADE Asociación de empresas automotrices del Ecuador)

El presente proyecto apunta a la captación de este mercado, a través de su plan de negocios, siendo parte de las opciones que tengan los clientes que quieren acceder a algún tipo de automotor, la Oferta en sí, de todos los tipos de vehículos en el mercado lo realizan directamente los concesionarios, quienes le ofrecen fórmulas de pago y facilidades diversas. La estrategia por tanto será, ser parte de las opciones que ofrecen los concesionarios, mediante vínculos comerciales entre El Consorcio y los Concesionarios de vehículos nuevos o usados.

#### LA GESTIÓN ACTUAL DE FINANCIAMIENTO DE VEHÍCULOS

La asignación de crédito según la superintendencia de bancos para la adquisición de automotores indica que al 2017 **creció un 9.68%** las asignaciones de crédito con respecto al 2016. Al 2018 subieron las asignaciones de crédito un 6.16% con respecto a las asignaciones de crédito del 2017 (Superintendencia de Bancos, 2018). Esto a pesar de las restricciones de garantías que deben presentar las personas naturales o jurídicas para acceder a un crédito.

*El Panorama financiero ecuatoriano muestra que no importa los problemas económicos de la sociedad ecuatoriana, siempre existe la conducta de adquisición de automotores y bienes en general en todos los ámbitos de la sociedad, por lo que siempre las instituciones financieras están abiertas a dar crédito en su mayoría vehículos de gama media.*

Las condiciones que la banca exige es la que no pueden cumplir la mayoría de los ecuatorianos, ya que la medida bancaria es muy alta en cuanto a respaldo en garantías, garantes, seguros, etc., para proporcionarles un crédito.

### **2.3. Análisis de la Competencia**

Se realizará este análisis bajo el modelo de “**las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter**”, este modelo permitirá ver el entorno en que se desenvolverá el Consorcio y la posición que tiene en este sector frente a la presión altamente competitiva y las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y tener mayores oportunidades según las tendencias y las necesidades del mercado que cambian constantemente.

#### **a) Amenaza de nuevos competidores. BAJA**

Las barreras para el ingreso de nuevos competidores en este Sector son 6:

**Alta Inversión:** La participación en este Sector depende de gran manera de la inversión que se tenga para abrir mercado, la apertura de puntos de venta en zonas de alto tráfico y oficinas para llegar a mayores mercados tiene que ver con los gastos de investigación de mercados, en infraestructura, gastos de personal, gastos administrativos, etc. Esto obliga a todo nuevo competidor tener un gran capital, conocimiento comercial, mercadeo y empresarial y de alta gestión para acceder a ser parte de este Sector.

**Diferenciación:** La diferenciación obliga a todo nuevo competidor a realizar grandes gastos para superar cualquier diferenciador de los Consorcios del

sector establecidos ya con muchos años, que han logrado una férrea lealtad existente con el cliente, además el nuevo competidor debe tomarle mucho tiempo para lograr lo que han alcanzado los actuales competidores.

**Canales de ventas:** En la actualidad los consorcios explotan todos los canales en su comercialización como: telemarketing, barridos en frío, atención directa en puntos de venta, programa de referidos, redes Sociales, entre otros. Cada canal implica un gasto fuerte para cualquier competidor nuevo para tener un equipo comercial de ventas acorde a las necesidades de cada cliente, no contar con alguno estos canales puede causar una disminución de sus ingresos por ventas.

**Tecnología de innovación:** Los Consorcios cuentan con sistemas informáticos ERP de altísimo costo, la agilización de procesos y el mundo digital, obliga a tener este tipo de recursos, para el nuevo competidor esto implica mucho gasto.

**Política Gubernamental:** Los Consorcios deben cumplir con toda una serie de normas, requisitos y controles exigidos por la superintendencia de compañías, Registro Mercantil y deben estar al día en los valores impositivos del SRI, pagos laborales, control de Auditoría, entre otros que garanticen, la seguridad de operación con el cliente, colaboradores, accionistas y el estado. Los nuevos competidores se enfrentan a muchos requisitos legales pero necesarios para incursionar en este Sector.

#### **b) Análisis de los competidores existentes. ALTA**

Este servicio de Compras Programadas tiene ya algunas empresas con larga trayectoria trabajando en el País como el Consorcio del Pichincha y ChevyPlan, pioneros de este servicio en el Ecuador a nivel nacional, en la provincia del Guayas la que más se destaca es MotorPlan, en todo el Austro se destaca Corporación CFC y en la provincia de Pichincha Coneca, estas empresas cuentan con equipos de ventas y puntos de venta estratégicos.

Tabla 5  
Ventas del Sector de Compras Programadas 2015 - 2018

VENTAS DEL SECTOR DE COMPRAS PROGRAMADAS EN EL PAIS						
Empresa	2015	2016	2017	2018	Promedio	Participación
CONSORCIO DEL PICHINCHA	\$31.348.223	\$31.838.510	\$32.585.623	\$33.872.755	\$32.411.278	19,76%
PLANAUTOMOTOR ECUATORIANO CHEVYPLAN	\$14.269.262	\$15.679.977	\$19.303.405	\$21.585.067	\$17.709.428	10,79%
CORPORACION CFC S.A.	\$7.843.651	\$8.244.027	\$9.113.408	\$9.852.505	\$8.763.398	5,34%
CASAPLAN -MOTORPLAN S.A.	\$3.874.484	\$3.899.528	\$4.567.954	\$5.314.358	\$4.414.081	2,69%
CONSORCIO ECUATORIANO AUTOMOTRIZ - CONECA S.A.	\$2.151.392	\$2.659.405	\$3.358.921	\$4.051.195	\$3.055.228	1,86%
CONSORCIO SAFESTORE S.A. PLAN SEGURO	\$394.842	\$447.299	\$487.561	\$540.851	\$467.638	0,29%
CONSORCIO DEL ECUADOR	\$325.620	\$336.200	\$357.791	\$400.268	\$354.970	0,22%
RESTO DEL SECTOR	\$81.309.000	\$63.555.000	\$105.077.000	\$137.615.000	\$96.889.000	59,06%
<b>Total</b>	<b>\$141.516.474</b>	<b>\$126.659.946</b>	<b>\$174.851.663</b>	<b>\$213.232.000</b>	<b>\$164.065.021</b>	<b>100,00%</b>

Tomado de (Servicio de Rentas Internas, 2019)

La Tabla 5, muestra las ventas anuales obtenidas del SRI de los competidores del Sector, donde se puede analizar los alcances en ventas que se puede llegar a obtener si se aplica sus mismas estrategias comerciales.

En cuanto al crecimiento de las empresas del sector de compras programadas, la se ha analizado según sus ventas desde el 2015, encontrando que el promedio de crecimiento se encuentra entre el 7,2% y 13,1% anualmente, este dato servirá de parámetro para este proyecto, el que más ha crecido es CONECA, esto debido a su presencia en centros comerciales de mayor movimiento en la ciudad de Quito, esta es una excelente estrategia también aplicada por el Consorcio del Pichincha y ChevyPlan, la cual ha dado buenos réditos a esta consorcios, esta estrategia puede ser replicada por el Consorcio, pero más adelante, cuando su posicionamiento alcance al menos un 3% del mercado ecuatoriano.



Tabla 6  
Crecimiento del Sector de Compras Programadas 2015-2018

CRECIMIENTO DEL SECTOR DE COMPRAS PROGRAMADAS								
Empresa	2015	%Crecim	2016	%Crecim	2017	%Crecim	2018	Prom. Crecim.
CONSORCIO DEL PICHINCHA	\$31.348.223	1,56%	\$31.838.510	2,35%	\$32.585.623	3,95%	\$33.872.755	2,62%
PLANAUTOMOTOR ECUATORIANO CHEVYPLAN	\$14.269.262	9,89%	\$15.679.977	23,11%	\$19.303.405	11,82%	\$21.585.067	14,94%
CORPORACION CFC S.A.	\$7.843.651	5,10%	\$8.244.027	10,55%	\$9.113.408	8,11%	\$9.852.505	7,92%
CASAPLAN -MOTORPLAN S.A.	\$3.874.484	0,65%	\$3.899.528	17,14%	\$4.567.954	16,34%	\$5.314.358	11,38%
CONSORCIO ECUATORIANO AUTOMOTRIZ - CONECA S.A.	\$2.151.392	23,61%	\$2.659.405	26,30%	\$3.358.921	20,61%	\$4.051.195	23,51%
CONSORCIO SAFESTORE S.A. PLAN SEGURO	\$394.842	13,29%	\$447.299	9,00%	\$487.561	10,93%	\$540.851	11,07%
CONSORCIO DEL ECUADOR	\$325.620	3,25%	\$336.200	6,42%	\$357.791	11,87%	\$400.268	7,18%
RESTO DEL SECTOR	\$81.309.000	-21,84%	\$63.555.000	65,33%	\$105.077.000	30,97%	\$137.615.000	24,82%
<b>Total</b>	<b>\$141.516.474</b>	<b>-10,50%</b>	<b>\$126.659.946</b>	<b>38,05%</b>	<b>\$174.851.663</b>	<b>21,95%</b>	<b>\$213.232.000</b>	<b>13,10%</b>

Tomado de (Servicio de Rentas Internas, 2019)

Todas las empresas del Sector sienten la presión al querer captar nuevos clientes y mantener a los existentes, igual presión tiene, al ver la oportunidad de mejorar su posición en el mercado.

Los movimientos competitivos que desarrolla cada empresa del Sector, tienen efectos observables sobre sus competidores e incita represalias o esfuerzos para contrarrestar ese movimiento. La rivalidad para El Consorcio es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan.

**Competidores equilibrados.** – El Consorcio debe medirse como cualquiera que quiera ingresar a este sector, con sus competidores equilibrados en tamaño y recursos, y así sostener una pelea recíproca, en tecnología, calidad y precios.

**Crecimiento lento del Sector.** – Esto origina que el Consorcio compita con el resto de empresas por mayor participación en el mercado, siendo esta participación más volátil que la situación con un crecimiento rápido donde El consorcio puede mejorar sus resultados al sólo mantenerse al paso del sector financiero.

**Costos fijos elevados.** – El consorcio como las demás empresas del Sector, tienen costos fijos elevados que crean fuertes presiones para que las empresas operen con una moderada capacidad, lo cual conduce a una escala baja de ventas descendentes cuando los colaboradores buscan nuevos espacios laborales pues no se llegan a las metas esperadas y bajan las comisiones de los vendedores.

**Falta de Diferenciación.** - Cuando se percibe al servicio del consorcio igual al resto de empresas del sector como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el costo y servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.

El Consorcio está comprometido en mantenerse competitivo permanentemente, ya que esto representa la sostenibilidad de la empresa y sus colaboradores, presupuestará los recursos necesarios para superar la presión de la competencia.

**c) Amenaza de los productos sustitutos. ALTA**

El servicio de compras programadas del Consorcio y las empresas del sector, si tienen sustitutos en el mercado, que es el financiamiento bancario o de cooperativa, créditos directos con concesionarios o prestamistas clandestinos, estos sustitutos son más caro, que el de compras programadas, pero son más rápidos en su entrega, estos sustitutos, limitan los rendimientos potenciales del consorcio y del sector, pues obliga a todos mantener un tope sobre los precios a cobrar al cliente.

El Consorcio tiene identificados los productos sustitutos de financiación en el mercado, sabe sus debilidades, falencias y sus fortalezas, esto es comunicado constantemente a los clientes, para que no lo tomen como alternativa, para la compra de sus bienes, El Consorcio le ofrece el menor gasto por la adquisición de su bien y sea menor el impacto a su bolsillo.

**d) Poder de negociación de los Clientes. BAJA**

Los clientes presionarán al Consorcio, forzando la entrega más temprana del bien requerido en los planes de compra programada, a través de múltiples quejas y presión de pago de cuotas, para ello, el Consorcio se amparará en el Contrato firmado y sus cláusulas para que el cliente no ejerza presión, el contrato indica las condiciones hasta la adjudicación del bien al cliente, esto hace que todas las empresas del sector no sientan presión.

El Poder de negociación no cambia así se unan varios compradores o sean parte de asociaciones o de una misma empresa, el Consorcio se ampara bajo el cumplimiento de sus cláusulas de tal manera que no puedan ejercer presión de ninguna manera. El Consorcio cuenta con la capacidad y recursos para controlar la presión del Cliente, pues tendrá además respaldo jurídico.

En el campo de la empresa pública la presión es muy alta, tanto por los volúmenes de Planes de Compra Programada que podría manejar El Consorcio de una misma Entidad Pública, la calidad que exige en servicios y los tiempos de entrega exigidos, Pero con El Consorcio se amparará en las cláusulas del contrato.

El Consorcio adaptará sus servicios y comercialización basado en cada cliente y se adaptará al estudio previo del cliente con quien trata, con el fin, de que esta presión de los compradores sea baja y no repercuta en su gestión.

**e) Poder de negociación de los proveedores. BAJA**

Los proveedores del Consorcio como de las demás empresas del sector, pueden ser una amenaza si elevan los precios o reducen la calidad de los bienes que previamente animaron a un cliente a tomar este servicio de compra programada.

El poder de negociación de los proveedores es más fuerte cuando:

- ✓ Existe bienes escasos en ciertas temporadas o ha subido el precio de las mismas, los proveedores que tienen el producto negocian con el mayor postor, como el caso de vehículos.
- ✓ El Consorcio si es nuevo cliente, o no sea un cliente importante para El concesionario o proveedor de bienes.
- ✓ Si los productos que ofrece tienen alta diferenciación en el mercado.
- ✓ Si para El Consorcio le represente un alto costo el cambio de proveedor.
- ✓ Si el cliente tuviera un vínculo con la alta dirección del Consorcio.

El Consorcio para reducir al máximo el poder de los proveedores, tendrá hasta 3 proveedores por cada bien que se ofrezca al cliente en las negociaciones previas a la firma del contrato de servicios de administración de compra programada por demanda. El Consorcio será quién presione a sus proveedores para conseguir mayores plazos de pago y bajas de precio de los bienes por pago en efectivo.

El Consorcio bajo este modelo de Porter, mantendrá un posicionamiento en el mercado si establece una estructura sólida y comercial frente a sus competidores, cuyos recursos (de infraestructura, financieros, técnicos, comerciales y administrativos) provocan un bajo impacto, que las presiones de sus competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos.

### **Análisis de precios de venta y de la competencia**

El sistema de financiamiento de Compras Programadas, se ha mantenido de manera sostenida y creciente por más de cuatro décadas en el Ecuador, logrando convertirse como una alternativa de compra válida y económica para muchos clientes de este tipo de financiamientos de compra.

La demanda actual de esta alternativa de financiamiento de compras programadas se da por las dificultades que tienen las personas al momento de

querer financiar la adquisición de un bien como son: alta tasa de interés, garantías físicas insuficientes, no califican los garantes, problemas con la calificación en el buró de crédito, bajos ingresos como dependiente o independiente, entre otros.

De acuerdo a la información presentada por las empresas que lideran este mercado, se puede ver el comportamiento de las ventas totales del Sistema de Compras mediante el Ahorro Programado Grupal en estos últimos cinco años:

Tabla 7

*Histórico de Ventas de Planes del Sector de la Competencia*

Año	Ventas	Crecimiento
2013	9.712	10%
2014	11.082	14%
2015	9.545	-14%
2016	10.058	5%
2017	11.350	13%
<b>TOTAL</b>	<b>51.747</b>	

Tomado de (Información obtenida de cuadros de reportes de ventas de los sistemas de consorcios a nivel nacional)

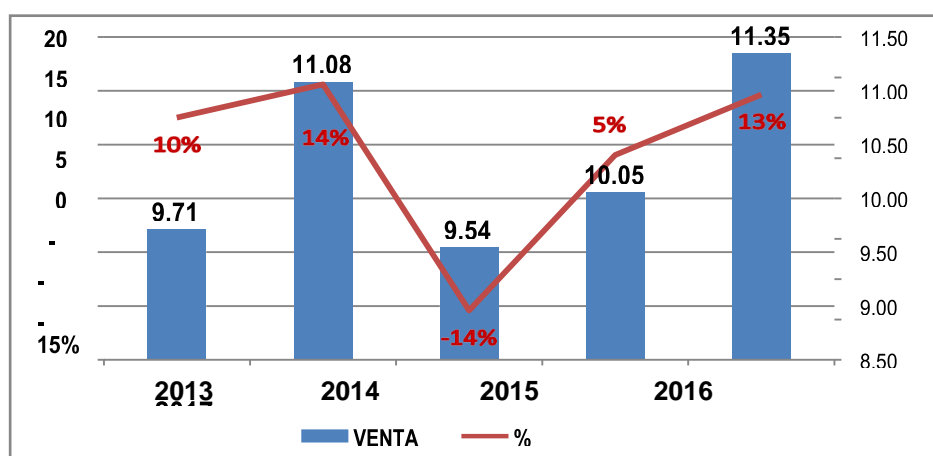


Figura 7. Ventas y Crecimiento de planes del Sector de Consorcios. Tomado de (Información obtenida de cuadros de reportes de ventas sistemas de consorcios a nivel nacional)

La Figura 7 muestra que, en 2013, las ventas fueron muy bajas, esto se debió a las políticas del gobierno donde incrementó los impuestos de consumos

especiales y tasas arancelarias a los vehículos y a los concesionarios como dice el extracto:

El Comité de Comercio Exterior (COMEX) del país andino fijó cuotas para cada importador de vehículos, con la meta de reducir el “acelerado” crecimiento del parque automotor, la emisión de gases contaminantes y los accidentes. Con lo antes mencionado Ecuador pretende crecer un 7,8% este año y el Banco Central prevé llegar a un PIB del 5,3% este año (Ecuador Inmediato, 2013)

En el año 2014, hay un incremento de ventas del 14% frente al 2013, el cual se debe a un incremento de precios de vehículos ofertados ese año. En el 2015 las ventas disminuyen un 14%, esto debido a la recesión económica que acaeció en el Ecuador, luego del terremoto en Manabí y Esmeraldas que obligaron a subir el Iva y dejar de pagar la deuda externa.

En el 2016 se incrementan las ventas un 5% en relación al 2015 con 10.058 planes vendidos por los Consorcios y mejora aún más en 2017 donde refleja una mejora económica creciendo las ventas un 13% con respecto al 2016.

### Ventas de los Competidores

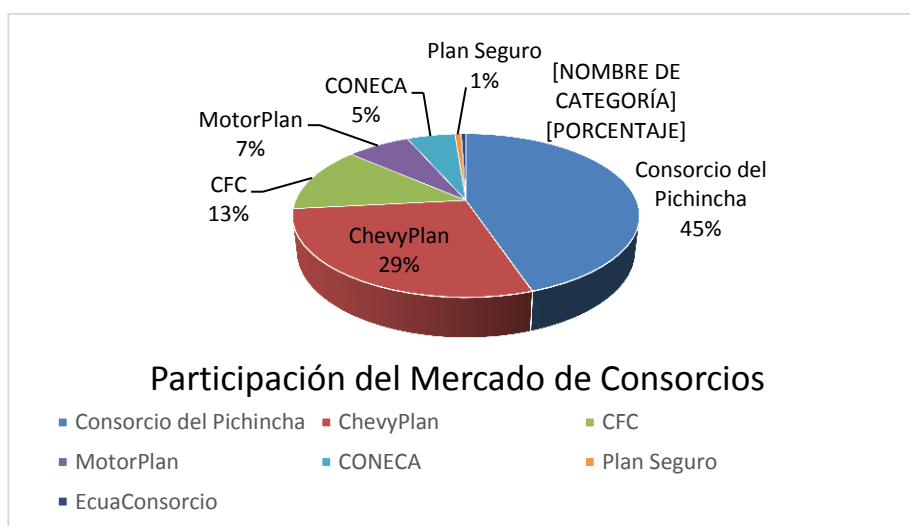


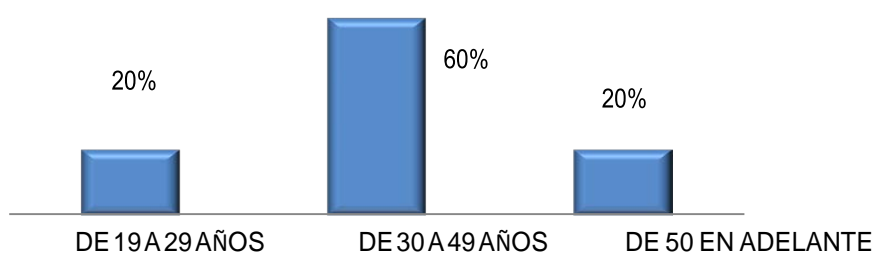
Figura 8. Participación del Mercado de la Competencia al 2017. Tomado de (Información obtenida de cuadros de reportes de ventas sistemas de consorcios a nivel nacional CONECA).

Del 100% de las ventas de compras de bienes mediante el Ahorro Programado, el 45% las realiza Consorcio del Pichincha, el 29% las realiza ChevyPlan, 13% las realiza CFC, 7% las realiza MotorPlan, 5% las realiza CONECA y finalmente el 1% las realiza Plan Seguro y Ecu Consorcio.

Si se considera que lo que venden en total los Consorcios solo corresponde al 9.45% del total de venta de automotores en el Ecuador; ese es el mercado disponible potencial para este proyecto de implementar un nuevo Consorcio.

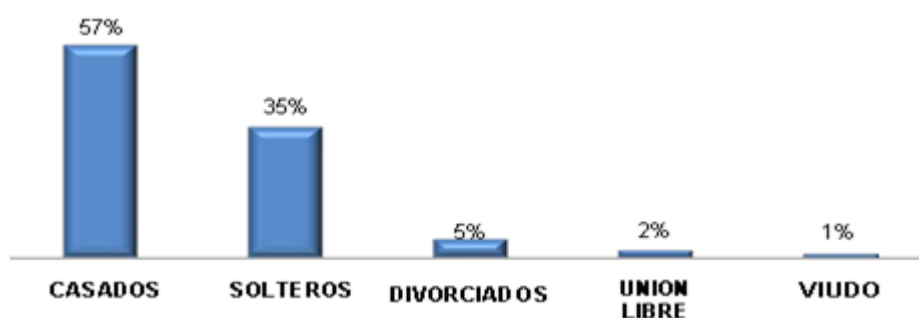
### Segmento al cual está dirigida la Competencia

La competencia dirige sus recursos comerciales a clientes potenciales entre 19 y 65 años, los clientes suscriptores que optan por este tipo de sistemas de financiamiento están divididos así: 20% entre edades de 19 y 29 años, 60% entre edades de 30 y 49 años y 20% entre edades entre 50 y 65 años.



*Figura 9.* Rango de edades - Clientes de Consorcios

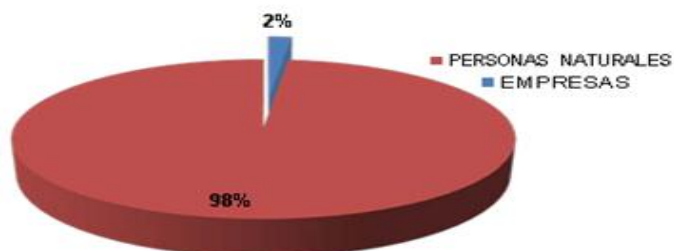
Tomado de (Información levantada de la tabulación realizada a 2860 clientes que adquirieron este tipo de sistemas, estudio realizado por CONECA).



*Figura 10.* Estado Civil de Clientes del Sector de Consorcios

Tomado de (Información levantada de la tabulación realizada a 2860 clientes que adquirieron este tipo de sistemas, estudio realizado por CONECA).

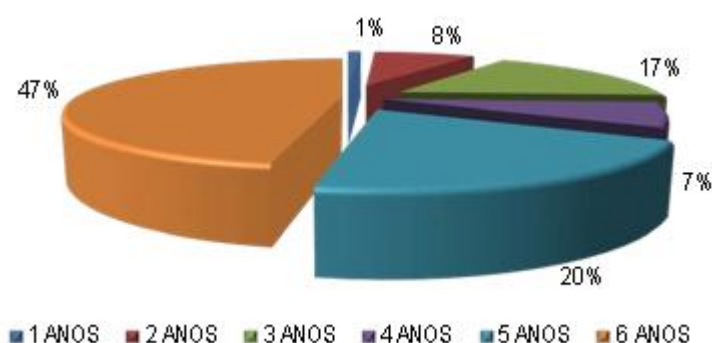
De este Rango, 57% de los clientes tienen una relación estable (son casados), el 35% son solteros y el 8% restante corresponde a clientes con estados divorciados, unión libre y viudos.



*Figura 11.* Tipo de clientes del Sector de Consorcios

Tomado de (Información levantada de la tabulación realizada a 2860 clientes que adquirieron este tipo de sistemas, estudio realizado por CONECA).

De esta muestra 98% de los clientes son personas naturales y 2% a empresas.



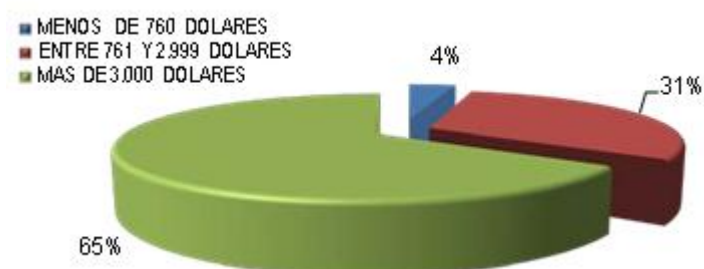
*Figura 12.* Plazo de endeudamiento de clientes del Sector de Consorcios

Tomado de (Información levantada de la tabulación realizada a 2860 clientes que adquirieron este tipo de sistemas, estudio realizado por CONECA).

De esta base tabulada, también encontraron que el 47% de estos clientes, se suscribieron a planes con un plazo de financiamiento de 6 años (72 meses), 20% de los clientes a 5 años (60 meses), 7% a 4 años (48 meses), 17% a 3 años (36 meses), 8% a 2 años (24 meses) y el 1% a 1 año (12 meses). La conclusión obtenida indica que los clientes se suscriben en su mayoría a planes de 60 y 72 meses.



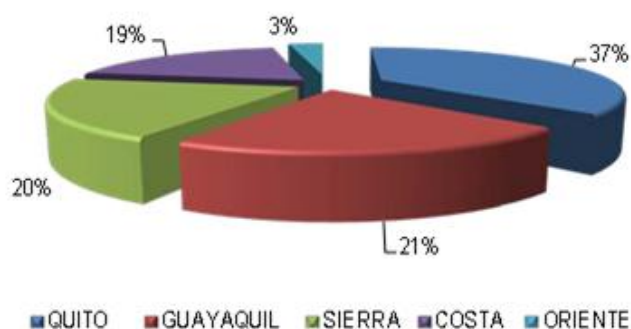
La Figura 13 muestra información referente a los ingresos de cada cliente, se encontró que 4% de los clientes suscritores tenían ingresos menores a \$760, 31% percibían ingresos entre \$761 hasta \$2.999 y el 65% restante superaban los \$3.000



*Figura 13.* Rango de ingresos por Plan Vendido – Clientes del Sector de Consorcios

Tomado de (Información levantada de la tabulación realizada a 2860 clientes que adquirieron este tipo de sistemas, estudio realizado por CONECA).

La figura 14 muestra la ubicación del cliente, de acuerdo a la información 37% de los clientes viven en la ciudad de Quito, 21% en la ciudad de Guayaquil, 20% en las ciudades ubicadas en la zona de la sierra centro del país, 19% en las ciudades de la costa en general y 3% en el Oriente ecuatoriano.



*Figura 14.* Demanda de Planes por Clientes del Sector de Consorcios

Tomado de: Información levantada de la tabulación realizada a 2860 clientes que adquirieron este tipo de sistemas, estudio realizado por CONECA.

Iniciar en la ciudad de Quito la apertura del nuevo Consorcio, queda ideal según estos datos.

## 2.4. Análisis del Mercado

### 2.4.1. Investigación del Mercado Objetivo

El Consorcio busca determinar los insights de las personas naturales o jurídicas en referencia a su producto “Planes de compra mediante el Ahorro Programado” basado en la realidad, no en percepciones, con el fin de acercarnos más a lo que los posibles clientes suscriptores desean y necesitan. Todos los insights obtenidos indicarán como este servicio realmente funciona en la vida de las personas y se sabrá, qué es lo que piensan sobre este tipo de financiamiento y la administración del servicio. Esto determinará una guía para El Consorcio bajo las preferencias de los clientes.

**Herramienta.** – Como herramienta de investigación se ha utilizado la Encuesta Online, mediante esta técnica se ha llegado a muchas personas de manera digital a través de sus dispositivos celulares, lo cual optimiza el tiempo, el esfuerzo de gestión y agiliza el proceso de recolección de datos.

**Investigación exploratoria.** – Esta encuesta constará de un cuestionario con preguntas de respuesta simple, múltiple, abierta y cerradas, cuyas respuestas dan una visión general de las características que influyen en la adquisición del producto de compras programadas. El tiempo que se estima para completar el cuestionario será entre 3 y 4 minutos.

**El método de recolección de datos.** – Será sincronizando la encuesta con la plataforma SurveyLegend de Google a formularios de Excel, donde se matiza los resultados, para el respectivo análisis.

**Tipo de muestreo.** – Se utiliza el tipo probabilístico – aleatorio simple; considerando que cualquier persona económicamente activa, tiene la misma posibilidad de ser escogido.

**Tamaño de la muestra.** – Se mide por la cantidad de respuestas completas que la encuesta debe recibir. Se le llama muestra porque solo representa parte de la población objetivo, cuyas opiniones le interesan a la medición.

**La muestra.** Está determinada por la población económicamente activa de la ciudad de Quito DM (868.490 personas), como lo indica la Tabla 8.

Tabla 8  
*Población económicamente activa de Quito DM – Censo 2010*

	Economicamente Activa de 21 a 65 años	Empleado Gobierno	Empleado Privado	Dueño de Compañía	Socios de Compañías	Trabajo por cuenta propia	Empleado Informal	Empleado Doméstico	Desempleado
Poblacion Quito DM	57,04%	12,80%	49,20%	4,40%	1,60%	18,50%	2,90%	5,10%	1,30%
2.239.191	1.277.235	163.710	628.928	55.716	20.136	236.562	37.445	65.440	16.155
		<b>Suman</b>	<b>868.490</b>						

Tomado de: Ecuador en cifras Censo 2010

**Margen de error.** – Es el porcentaje que indica, en qué medida se puede esperar que los resultados de la encuesta reflejen la opinión de la población objetivo. Entre más pequeño sea el error, más cerca estará de tener la respuesta correcta en un determinado nivel de confianza.

(Ecuación 1)

**Fórmula:**

$$\frac{z^2 \times p (1 - p)}{e^2}$$

Tamaño de la muestra =  $\frac{\frac{z^2 \times p (1 - p)}{e^2}}{1 + (\frac{z^2 \times p (1 - p)}{e^2})}$

**Donde:**  $e^2 N$

N: es la Población Objetivo

p: La probabilidad de éxito o fracaso

e: Margen de error aceptable

Z: Puntuación del nivel de confianza – desviación standard que una proporción determinada se aleja de la media, basado en la Tabla 8:

Tabla 9

*Nivel de confianza de la encuesta*

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

Tamaño de la población: 868.490

Nivel de Confianza: 95%

**Tamaño de la muestra**

Margen de error 8%

**151**

La Encuesta se realizará de manera digital para distribuirse por Facebook, Twitter, WhatsApp. Las preguntas que componen este cuestionario se encuentran desarrolladas en el Anexo 2 y Los resultados en el Anexo 3.

### **Conclusiones de la investigación mediante encuesta**

Los datos obtenidos de la presente investigación del mercado, muestra un panorama significativo para elaborar un producto que sea necesitado y buscado por el cliente. El Financiamiento es un producto muy requerido en sí mismo, pero si este financiamiento se lo acompaña con mejores condiciones, de los ofrecidos por la banca y cumplen con los requerimientos del cliente, es decir, se cumple con la muestra de la encuesta sobre los beneficios esperados, se tendrá una ventaja competitiva muy importante para iniciar este negocio.

También muestra el tipo de estrategia que se debe configurar si se observa el panorama completo de la muestra de la encuesta en el área de comunicación, comercialización y mercadeo. La publicidad a elaborar debe estar enfocado a los canales de comunicación de redes sociales y e-mail con finalidades de información, captación y transformación a clientes, manejando insights ajustados a los indicados en la muestra.

El Consorcio preparará un equipo de ejecutivos para que realice visitas para dar a conocer los servicios que brinda, bajo esta nueva alternativa de financiamiento, tal como lo indica la muestra de la encuesta, se prepara un diálogo y oferta comercial que informe, capte y transforme a cliente a los prospectos que se pueda visitar, enfocando opciones de cuotas mensuales ajustadas a las requeridas por la muestra, dando facilidad de escoger el monto, plazo y cuota para el requerimiento de compra del cliente suscriptor.

#### **2.4.2. Matriz de operación de variables**

El Consorcio también quiere determinar si los objetivos específicos del presente proyecto pueden cubrir las necesidades que el cliente requiere de este producto. Para ello utilizará la herramienta de la matriz de operación de variables. Este instrumento permite precisar los aspectos y elementos que se requiere cuantificar, conocer y registrar para llegar a las conclusiones que requiere cada objetivo específico del proyecto. La Matriz consta de 5 columnas, en cada fila se coloca el Objetivo de la investigación, las variables, las dimensiones, los indicadores y el instrumento con el cual se medirá. El detalle de la Matriz de operaciones para los Objetivos específicos se encuentra en el Anexo 4.

#### **2.4.3. Mercado Empresarial objetivo**

El Producto del CONSORCIO estará dirigido a la población económicamente activa del Ecuador, iniciando sus operaciones en el DM de Quito, que requiere satisfacer una necesidad de compra de bienes muebles o inmuebles y tengan por costumbre comprar mediante un crédito y que por varios motivos no puedan obtenerla del sistema Financiero, pero puedan pagar de la misma manera, pero de forma programada. Esta población se divide así:

Tabla 10  
Población Económicamente Activa del Cantón Quito

Cantón Quito	Distrito Quito	Los Chillos	Calderón	Eloy Alfaro	Eugenio Espejo	La Delicia	Manuela Saenz	Quitumbe	Tumbaco									
Población Total	2.239.191	166.812	162.915	429.112	422.242	351.963	217.509	319.857	157.358									
Población económicamente activa (<21 y >61)	57,04%	56,13%	56,34%	57,02%	60,30%	57,33%	57,22%	54,49%	54,60%									
	1.277.235	93.632	91.786	244.680	254.612	201.780	124.459	174.290	85.917									
Empleado/a del Estado, Gobierno, Municipios, Consejos Provinciales	12,8%	163.710	13,2%	12.346	10,7%	9.807	15,2%	37.267	14,0%	35.715	12,1%	24.380	14,9%	18.572	10,9%	18.998	7,4%	6.353
Empleado/a Privado	49,2%	628.928	46,1%	43.122	51,9%	47.591	49,1%	120.204	52,2%	132.999	52,0%	104.873	45,9%	57.124	45,9%	80.036	46,7%	40.113
Empleados Temporales	4,2%	53.142	5,9%	5.543	3,7%	3.358	2,3%	5.637	3,0%	7.580	4,2%	8.506	3,0%	3.677	5,0%	8.788	10,5%	9.059
Dueños de Compañías	4,4%	55.716	4,2%	3.928	3,8%	3.448	4,0%	9.745	5,6%	14.339	4,2%	8.518	4,5%	5.564	3,6%	6.345	4,1%	3.542
Socios de Compañías	1,6%	20.136	1,5%	1.431	1,4%	1.247	1,3%	3.271	2,2%	5.683	1,4%	2.847	1,4%	1.707	1,2%	2.163	1,9%	1.648
Trabajan por Cuenta propia	18,5%	236.562	18,7%	17.472	18,0%	16.511	19,8%	48.382	15,3%	39.041	16,4%	33.061	21,6%	26.852	22,6%	39.384	17,5%	15.024
Desempleado	1,3%	16.155	1,3%	1.194	1,2%	1.112	1,3%	3.152	1,1%	2.855	1,1%	2.266	1,3%	1.603	1,6%	2.845	1,3%	1.098
Empleado/a doméstico/a	5,1%	65.440	5,7%	5.376	6,1%	5.568	4,0%	9.891	4,3%	10.824	5,9%	11.887	4,5%	5.588	5,4%	9.428	7,4%	6.367
Empleo Informal	2,9%	37.445	3,4%	3.219	3,4%	3.143	2,9%	7.131	2,2%	5.577	2,7%	5.441	3,0%	3.773	3,6%	6.303	3,2%	2.712
Objetivo 1er Año:	1.158.195																	
Alcance 2do Año:			83.842	81.963			235.356	182.186	113.495	155.714							75.740	928.296

Tomado de (Ecuador en Cifras con datos del INEC Censo 2010)

- a) **Cientes particulares.** – Tal como lo indica la Tabla 10, de la población económicamente activa entre 24 y 58 años del Cantón Quito (el Cantón más poblado del Ecuador al 2020) son 2.23 millones de personas donde el 57.04% son aptas para la adquisición de créditos, es decir 1.27 millones de personas, de las cuales 11.8% trabaja en la empresa pública, 49.2% en la empresa privada, 4.49% son dueños de empresas, 1.69% son socios de empresas, el 18,5% trabajan por cuenta propia y el 4,19% tienen empleo informal (ECUADOR EN CIFRAS, 2013) El Consorcio considera que se puede incursionar en sectores que no ha sido buscados los que viven en las parroquias distintas a la ciudad de Quito, como Quitumbe, Tumbaco, La Delicia, Manuela Sáenz, Eloy Alfaro, Eugenio Espejo y Calderón.
- b) **Empresas Públicas.** El Sector Público es un área hoy restringida por el Estado para que no se realicen descuentos directos por ningún concepto a los empleados públicos, pero a través de la Asociación de empleados públicos de cada entidad gubernamental puede lograrse negociaciones de compras con pagos directos de los empleados en las cuentas del consorcio.

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, el presupuesto del Estado por concepto de sueldos para el 2019 es de \$9.448'400.000,00 y un gasto mensual de \$787'400.000,00, buscar la manera de llegar al Sector Público es un objetivo del Consorcio directamente o a través de sus asociaciones de empleados, para que en grupo puedan acceder a este servicio de compras programadas de cualquier tipo de bien que requieran, cabe indicar que el sueldo mínimo en el sector público es de \$800,00.

En el Ecuador a marzo del 2019, existen 3.335 entidades públicas, de las cuales 489 corresponden a la provincia de Pichincha, que es el 14.66% de las entidades totales, ese es el nicho que será objetivo del consorcio.

- c) Empresas Privadas Micro y Pymes.** – Las empresas por tipo, de la provincia de Pichincha que más necesita de bienes, sean estos vehículos, maquinarias o capital de trabajo, hasta el 2017 existían 206.816 empresas, donde el 88.3% corresponden a 182.701 microempresas, las mismas que casi no son atacados por la competencia, el 8.9% corresponde a 18.509 pequeñas empresas, el 1.18% corresponde a 2.428 medianas empresas Tipo A, 0.86% corresponde a 1.778 medianas empresa Tipo B y 0.71% corresponden a 1.470 grandes empresas. Solo en el Distrito metropolitano de Quito se cuenta con 55.716 micro, pymes y grandes empresas.

### **En cuanto al Sector Empresarial Objetivo del Consorcio**

Serán las micro, pequeña, mediana y grande empresas para las compras programadas. Según datos del INEC, por lo que se refiere a las empresas, a continuación, se muestra las empresas de la zona objetivo del Consorcio, en Pichincha las empresas han crecido un 3.84% anual que garantiza un mercado en crecimiento. Al 2024 se estima llegar a 269.329 empresas.

Tabla 11  
Indicadores de empresas de todos los sectores en Pichincha

Número de Empresas por Tamaño de Empresa						
Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Microempresa	148.109	169.485	176.809	176.075	179.842	182.701
Pequeña empresa	18.851	19.891	20.327	20.148	18.794	18.509
Mediana empresa A	2.278	2.444	2.639	2.601	2.367	2.428
Mediana empresa B	1.645	1.833	1.899	1.814	1.693	1.778
Grande empresa	1.451	1.551	1.593	1.558	1.438	1.470
<b>Total</b>	<b>172.334</b>	<b>195.204</b>	<b>203.267</b>	<b>202.196</b>	<b>204.134</b>	<b>206.886</b>

Tomado de: INEC,2018

La estratificación es muy conveniente para los planes de Comercialización del Consorcio y este estudio se encuentra especificados en el Anexo 5.

## 2.5. Análisis FODA y Estrategias específicas del Negocio

Con esta herramienta se puede observar los aspectos internos y externos que intervienen en el desarrollo del Negocio del Consorcio y es donde se establecen las estrategias en base al análisis situacional de la Empresa, como son:

- La Empresa y su operación a su interior, donde los factores positivos se denominan Fortalezas y los factores negativos, Debilidades.
- El Contexto donde se desenvuelve, es una mirada al exterior de la empresa y los factores positivos se denominan Oportunidades y los negativos, Amenazas.

La estrategia FO implica el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. La estrategia FA trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. La estrategia DA tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La estrategia DO tiene la finalidad de mejorar aquellos aspectos que constituyen debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas (GRUPO EUMEDNET, 2008), se debe partir de identificar los factores críticos del Consorcio, para sobre esta base trazar las estrategias.



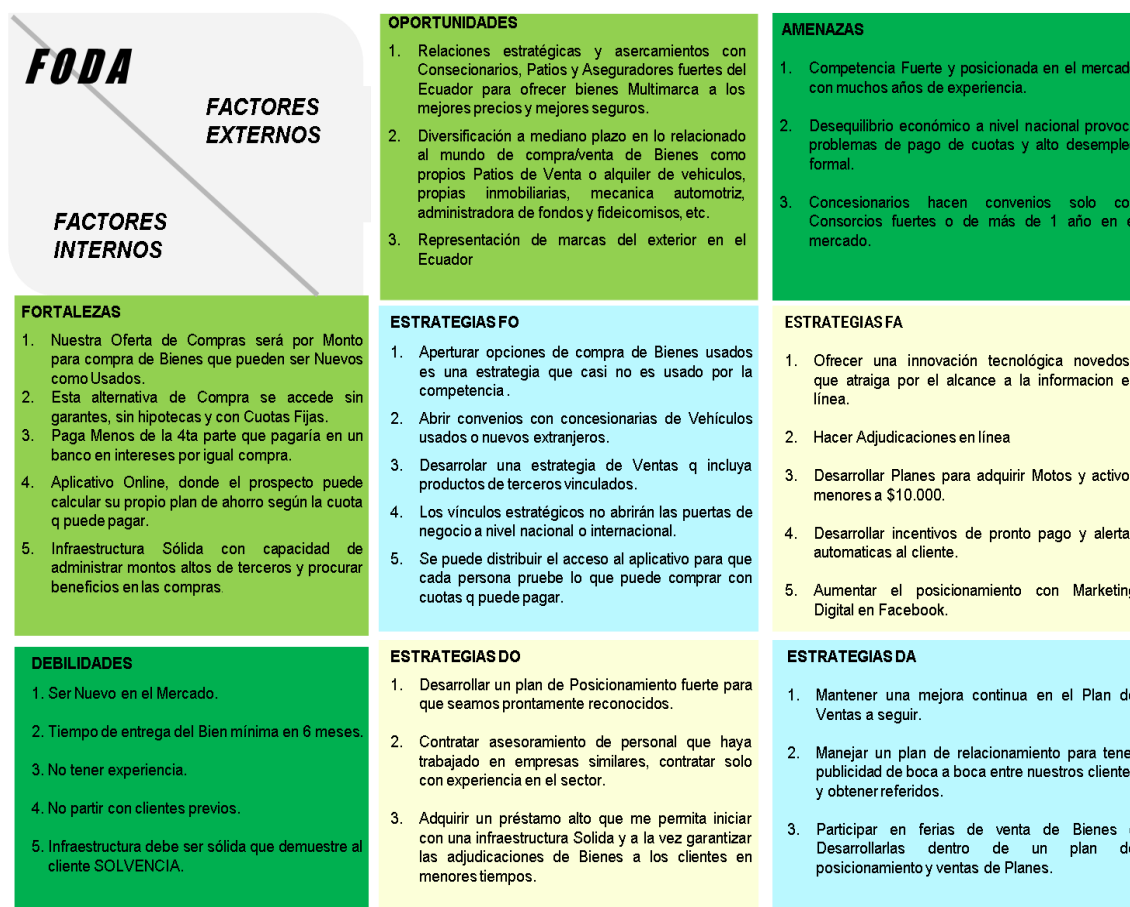


Figura 15. Estrategias FODA del Consorcio

Con el análisis FODA de este proyecto, se puede observar que se tiene mejores oportunidades en el negocio, con un buen producto de financiamiento muy requerido en el mercado frente a sus debilidades como son la falta de experiencia y una infraestructura creciente; Las estrategias se desarrollaron basadas en la mayor amenaza que tiene El Consorcio, que es la competencia, que esta muchos años en el mercado y tiene mayor infraestructura. Si se sigue estas estrategias puede conseguirse, el ser parte de este Sector.

## 2.6. Conclusiones del Capítulo

El Entorno macroeconómico del Ecuador si brinda las condiciones para poder iniciar una empresa como la del presente proyecto, es de dominio público, que el Gobierno está comprometido a mejorar la situación laboral y de impuestos actual para que las empresas mejoren sus condiciones económicas y la de sus

empleados y exista bajas de aranceles a muchos productos de consumo para que se active la economía del país.

En cuanto al Sector de Servicios Financieros actual, también brinda las condiciones para poder ser parte de este Sector creciente del mercado, la cual es una competencia aun débil frente al financiamiento de la Banca Privada, por lo que, el Consorcio se puede desarrollar controlando estratégicamente con el crecimiento de su infraestructura igual que lo hacen todas las instituciones financieras y la misma competencia de Consorcios.

El Mercado es la población en general y esta es cada vez más creciente, por lo que iniciar en la ciudad de Quito, estratégicamente es la mejor decisión de inicio de operaciones comerciales. La encuesta indica el potencial que tiene El Consorcio para su desarrollo y que estrategias de mercadeo debe aplicarse para llegar a su mercado objetivo.

El Know-how que se puede aprender de los Consorcios competidores es muy importante, si se conoce sus estrategias de crecimiento, se puede desarrollar el benchmarking adecuado para minimizar errores en el desarrollo de la empresa.

### 3. CAPÍTULO III. MERCADO Y ESTRATEGIAS

#### 3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

La naturaleza del negocio del Sistema de Compra Programada es la de mandato, siendo aplicables las normas contenidas en el Código Civil y Código de Comercio respecto a los actos de mandato en contrato. Regulado desde el 2012 por la Ley de regulación de Créditos para Bienes Muebles e Inmuebles como Viviendas y Automotores, maquinarias, que pueden ser adquiridos por créditos bancarios o por compras programadas. Si no pueden pagarlas, con la entrega del bien, las deudas quedan saldadas.

#### **Filosofía del Negocio:**

**Pasión.** – Se trabaja incansablemente para conseguir los objetivos, optimizando recursos, desarrollando habilidades y redoblando esfuerzos para alcanzar sus metas.

**Liderazgo.** – Se coloca permanentemente los intereses del equipo por encima de los personales, y existe el compromiso para cumplir totalmente sus objetivos.

**Excelencia.** – Se alcanza los resultados, asegurando la máxima calidad y eficiencia en el proceso.

**Respeto.** – Se reconoce los derechos y dignidad de las personas sin diferenciaciones.

**Responsabilidad Social.** – El Consorcio es responsable de desarrollar e implementar acciones que generen un impacto positivo en la sociedad, que aporten valor y permanezcan a lo largo del tiempo.

**Compromiso.** – El Consorcio se compromete a brindar excelencia en el Servicio de Comercialización y Post Venta de Planes de Compra Programada satisfaciendo las expectativas de sus clientes, cumplimiento normas y principios de Responsabilidad, Liderazgo, Desarrollo del Recurso Humano y Calidad.

**Estilo Corporativo:**

Es muy importante desarrollar un estilo corporativo para el Consorcio, desarrollando un sistema simbólico que tenga el propósito de generar reconocimiento y coherencia comunicacional entre sus stakeholders (personas o empresas interesadas), que la diferenciará de la Competencia y permitirá además que los colaboradores tomen conciencia de los valores y principios de la organización. Tal como lo dice Wolf Olins, “Las visibles muestras de pertenencia incrementan el orgullo de la empresa entre los empleados y produce un aumento demostrable en la predisposición hacia la cooperación **(Olins, 2015)**. Para ser único y diferente. Sin embargo, el estilo corporativo debe ser planificado con cuidado y luego llevado a la práctica de forma progresiva para ir ajustando en el camino.

El Consorcio una vez constituido, establecerá una identidad de Marca a través de una compañía de diseño especializada, la cual incorporará elementos visuales únicos que le hagan único frente a su competencia y a estas imágenes se incorporará a su filosofía empresarial para constituir su estilo corporativo.

**3.2. Misión y visión.**

**Misión.** - Brindar a sus clientes, un sistema ideal para la adquisición planificada de bienes muebles e inmuebles, mediante el diseño de Planes de Compra Programada, con la mejor atención, servicio, asesoría y mejoramiento continuo de sus procesos.

**Visión.** - Ser la empresa con la mejor alternativa de adquisición de bienes a nivel nacional en hacer posible cumplir con los sueños y anhelos de sus clientes.

### **3.3. Objetivos de crecimiento y financieros.**

El Consorcio tiene varios planes de crecimiento, luego del primer año de operaciones, que son los siguientes:

**Desarrollar nuevos productos.** – El Consorcio desarrollará nuevos planes de financiamiento para motocicletas, esto debido al alto crecimiento de venta de motos en el Ecuador y tiene el doble de crecimiento de venta que los vehículos.

**Expandir la presencia de mercado.** – El Consorcio desarrollará una estrategia para abrir al menos un local en la zona centro del País, específicamente en la ciudad de Ambato, esto debido a las estadísticas de nivel de ahorro alto, en esta zona del País y armar una fuerza de ventas capaz de alcanzar este nuevo nicho.

**Desarrollar un nuevo canal de venta.** – El Consorcio desarrollará al segundo año de operaciones, un canal de ventas vía internet, con contratos digitales, para alcanzar a mercados de cualquier ciudad del País, utilizando el e-commerce como herramienta de ventas, reduciendo para ello, el número de vendedores pymes, para reemplazar las visitas físicas por visitas virtuales, esto considerando los avances del comercio digital, la cual se debe tenerlo al alcance, mediante la contratación de una empresa especializada.

**Alianza Estratégica.** – El Consorcio ampliará sus relaciones comerciales vinculándose a una empresa de Fideicomisos, con el fin de ampliar su horizonte de servicio y a su vez mejorando sus utilidades al reducir los costos de los grupos de fideicomisos que utiliza para administrar los dineros de los suscriptores.

#### **Crecimiento Financiero**

El objetivo de crecimiento financiero está basado en la proyección de las ventas con referencia al análisis de las empresas del sector y el mercado específico del

Consortio, apuntando en un 90% a Automotores de todo tipo, clase y marca, como parte de la oferta de Planes de Compras Programadas; pues el producto más vendido en el Ecuador en cuanto a bienes son los Automotores.

Esta proyección se apoya en los dos canales de ventas directos que, en el Ecuador, funcionan de manera eficiente en relación a la gestión comercial, como son los puntos de venta y ventas corporativas Pymes. Se realizó un benchmarking a las empresas de la competencia: Consorcio del Ecuador, Coneca y CFC, en los nichos que igual son el objetivo del Consorcio, las cuales utilizan estos dos canales con excelentes resultados.

Se contará con un equipo de venta de 1 gerente de ventas, 2 supervisores, 20 ejecutivos comerciales distribuidos 6 para el canal de ventas directas corporativas apoyados por 2 telemercadistas y 12 para el canal directo de puntos de ventas distribuidos en áreas de alto tráfico de la ciudad de Quito.

La proyección para el año 2020 será de 230 planes vendidos, 124 planes por el canal de Pymes y 106 planes por el canal de puntos de ventas. Las proyecciones del 2021 hasta el 2024 siguen como lo indica la Tabla 12.

Tabla 12  
*Proyección de Planes a Vender Anual - por Canal de Ventas*

Canales	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Punto de Ventas</b>	106	132	132	156	168
<b>Corporativas</b>	124	120	144	156	180
	<b>230</b>	<b>252</b>	<b>276</b>	<b>312</b>	<b>348</b>

La proyección a 5 años de ventas, se divide para los planes que ofrece el Consorcio, tal como lo indica la Tabla 13 de Proyección de ventas anual por tipo de Planes.

Tabla 13  
*Proyección de Ventas Anual – por Tipo de Plan 2020 – 2024*

	2020	2021	2022	2023	2024
Planes de \$10.000	67	76	83	94	104
Planes de \$15.000	58	63	69	78	87
Planes de \$20.000	39	43	47	53	59
Planes de \$25.000	23	25	28	31	35
Planes de \$30.000	21	20	22	25	28
Planes de \$35.000	12	13	14	16	17
Planes de \$40.000	12	13	14	16	17
<b>Total Planes Proyectados</b>	<b>231</b>	<b>252</b>	<b>276</b>	<b>312</b>	<b>348</b>

Si a estos planes se le cobra los Valores de Inscripción, Tasa Administrativa y Tasa de Adjudicación, los ingresos proyectados quedarían así:

Tabla 14  
*Proyección de la Tasa de Crecimiento Anual Financiera*

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ventas Proyectadas</b>	\$290.370	\$538.454	\$806.498	\$1.064.846	\$1.273.641
<b>Tasa de Crecimiento</b>		<b>85,44%</b>	<b>49,78%</b>	<b>32,03%</b>	<b>19,61%</b>

Las ventas de planes tienen una tendencia creciente inicial desmesurada, debido al crecimiento de puntos de ventas inicial el primer año y sostenida en los 4 años siguientes, El Consorcio nunca se mantiene estático y siempre aumentará sus ejecutivos de ventas, la curva de crecimiento va bajando con los años hasta llegar a estabilizarse con el promedio de crecimiento del sector, que está alrededor del 4.16% en compras programadas anualmente, alrededor del año 7 de operación.

Aumenta este crecimiento económico porque los ingresos por Administración, se cobra en el transcurso del tiempo del Plazo de pago del Monto solicitado por el cliente suscriptor, que varía según los años del Plan escogido, entonces este rubro de ingreso para el Consorcio, se vuelve acumulativa, generando este crecimiento alto en los años subsiguientes.

Las ventas proyectadas consideradas en la Tabla 14 parte, de los datos de superintendencia de bancos, que indica que, la adquisición de automotores de toda gama y maquinaria al 2017, creció un 9.68% las asignaciones de crédito

con respecto al 2016. Al 2018 subieron las asignaciones de crédito un 6.16% con respecto a las asignaciones de crédito del 2017. Al 2019 subieron un 4,2%; lo que indica que el público en general busca nuevas alternativas de adquisición de bienes siempre, por tanto, El Consorcio cuenta con esta información de sostenibilidad para esta proyección creciente en promedio en un 6.68%.

### **3.4. Información legal**

#### **3.4.1. Tipo de empresa, estado legal actual.**

##### **Tipo de Empresa**

El Consorcio es una organización propuesta para actividades con fines comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los solicitantes, el tipo de empresa en su forma jurídica, tendrá el estado legal para constitución como Sociedad Anónima, según el artículo 143 de la Ley de Compañías (**CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA, 1999**), lo define como la aportación de accionistas, quiere decir que el fondo será por el aporte de sus socios y responden de acuerdo al monto aportado, y se caracterizan porque se encuentran en la limitación de responsabilidad frente a terceros. Como la propiedad del capital social es privado, la empresa será de tipo Privado, figurando este capital en el Patrimonio neto del balance como fondos propios y los gastos de constitución serán igualmente privados.

La actividad económica del Consorcio está dentro de la clasificación CIIU N8211.00, que se refiere a la prestación de servicios como planificación financiera, facturación y registro según el portal de información de la Superintendencia de Compañías (**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019**). Se tendrá como objeto social la prestación de servicios en compra-venta de bienes muebles e inmuebles mediante compras programadas a cambio del pago de cierta cantidad de dinero que será establecida en el contrato de suscripción y su sector de la Actividad corresponde al Sector de Servicios.



Las normas para la repartición de utilidades se realizarán en base al Art.97 del código de trabajo, donde la empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores, en relación de dependencia, el 15% de las utilidades líquidas, determinadas en base a las declaraciones de pago del impuesto a la renta. La forma de pago de este 15% de utilidades será así: 10% entre todos los trabajadores considerando trabajo de 360 días proporcionales, sin diferenciación de la ocupación y el 5% será entregado en proporción a las cargas familiares (**DERECHO LABORAL ECUADOR, 2018**).

### **3.4.2. Legislación vigente que regula la actividad de Servicios de Administración de Compras mediante el Ahorro Programado.**

La regulación de las actividades de servicios de administración de compras, la realiza la superintendencia de compañías mediante la legislación de Consorcios, de esta manera la empresa a constituirse en el presente proyecto tendrá Derecho Administrativo como una organización con derecho público entre la entidad y uno o más sujetos naturales o jurídicos de derecho privado.

**Consorcio.** - se define como la asociación de los individuos y/o personas jurídicas en un grupo, patrocinado o contando con los servicios de una empresa administradora, con el fin de proporcionar a sus miembros la adquisición de bienes a través de la autofinanciación. La administradora se encarga de la recaudación y adjudicación de los bienes (**Asociacion Brasileira de Administracion de Consorcios, 2009**). De esta forma se crea EL CONSORCIO del presente proyecto con el objetivo de unir los esfuerzos individuales de la agrupación de personas que se suscriban, para que juntos se consiga un mayor beneficio económico en la adquisición de un bien, por Monto y Plazo ajustado a sus requerimientos.

#### **Características de El Consorcio:**

- a. **Tiene un origen contractual.** - Los deberes y derechos tanto de las personas naturales o jurídicas como del Consorcio deben constar en un

contrato de Consorcio firmado por las partes. Por medio de este acuerdo, los miembros que componen el Consorcio, se asocian para tomar parte de la actividad compartida por los participantes del mismo. Las partes convienen voluntades donde existirá aportes económicos que deben cumplirse a cabalidad para desarrollar lo convenido, conservando cada cual su propia independencia.

- b. Su Naturaleza es Asociativa voluntaria y de gestión conjunta. - Los Contratos serán de tipo asociativo, las partes, El Consorcio y el Suscriptor basan su colaboración en mérito a lo que dicta el CONTRATO y actúan compartiendo y complementando los recursos de cada miembro Suscriptor. En el CONTRATO se establecen cláusulas y convenios donde constarán en concreto cuales son los servicios o prestaciones de cada uno de los componentes del consorcio **(Villegas, 2018)**.
- c. **Carácter Personalísimo.** – Esto implica que el Suscriptor que se asoció por medio del Consorcio al grupo de Suscriptores con un fin común, tiene un aporte completamente personal, de valores tal como lo indica el CONTRATO suscrito, nadie le puede gestionar sus pagos ni sus responsabilidades.
- d. **Tiene un fin Lucrativo.** - En el Contrato se establecerán los valores que cobrará El Consorcio por estos servicios prestados para la consecución de compra del bien y se establecerán también los respaldos que El Consorcio requiere para respaldar a los demás miembros del grupo de suscriptores.
- e. **El Objeto y la duración es Limitada.** – Estarán delimitadas a lo descrito en el Contrato.
- f. **Responsabilidad del Consorciado frente a terceros.** - Se entiende que las partes firman un Contrato Civil Privado, ser consorciado, se origina a través de la firma voluntaria en un CONTRATO, entonces se entiende que la responsabilidad del consorciado es un pacto con el Consorcio limitada dentro de las cláusulas del Contrato, ya que todo se basa en la autonomía de la voluntad de las partes y nadie les prohíbe pactar esto, por tanto, está permitido. El consorciado se une a un Grupo que tienen una necesidad en común de compra de bienes, las responsabilidades de pago del Suscriptor

sirven para contribuir con el FONDO que requiere el Grupo, para mantener la Estructura y funcionamiento del Grupo. La responsabilidad del consorciado es compartida, solidaria e ilimitada al cumplimiento del objeto del contrato consorcial y también frente a terceros, porque todos pertenecen a un grupo y todos dependen de que el grupo cumpla con sus responsabilidades, es decir que todos se responsabilizan por algún perjuicio que pudiera tener El Consorcio y/o sus miembros.

### **3.5. Estructura Organizacional y Gobierno Corporativo**

La estructura organizacional del Consorcio inicialmente partirá con áreas de operaciones tal como lo indica el Anexo 6 y el organigrama indicado en el Anexo 7, sin embargo esta estructura sufrirá cambios mientras la empresa crece en el mercado, en el cual se integrarán diferentes departamentos y áreas, sin embargo la mayor carga la tendrá el Área Comercial con la que comenzará la empresa a funcionar con una fuerza de ventas corporativa y de punto de ventas con alto grado de autonomía de primera línea, ejecutivos de alto perfil, bien capacitados y supervisados fomentando la competitividad y la creación de valor al cliente.

#### **Gobierno Corporativo**

La guía para la Administración del Consorcio la define la alta dirección y así asegurar los niveles de eficiencia de sus procesos, la calidad de su servicio, la adecuada generación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa para lograr confianza, transparencia y buena reputación mediante principios, especificados en el Anexo 8.

#### **La Administración**

La administración del Consorcio estará regida por los estatutos aprobados en el Acta de Constitución y estará compuesta como órgano de gobierno supremo, la Junta de Accionistas. Operacionalmente la administración de la empresa será responsabilidad del Gerente General y las diferentes áreas de la empresa

tendrán un responsable, contará con un gerente de Administración y Finanzas, un gerente comercial y otro de Mercadeo, quienes conformarán el Comité Gerencial, quienes mensualmente analizarán los indicadores de gestión del consorcio, los elementos relevantes y las proyecciones para el corto y mediano plazo en sus ámbitos de gestión y realizarán el seguimiento a los planes estratégicos, el Gasto generado y los Ingresos obtenidos frente al Presupuesto.

Las áreas de ventas tendrán jefaturas, coordinadores, supervisores, vendedores de puntos de ventas, vendedores empresariales y telemercadistas. Recursos humanos captará personal de mínimo 3er nivel, y todos serán capacitados en la cultura empresarial y ventas según cada área a la que pertenezca, buscando mejorar la productividad día a día para alcanzar mayor competitividad del Consorcio dentro del Sector.

### **3.6. Ubicación estratégica.**

El Consorcio contará con su oficina matriz por el sector centro de la ciudad de Quito, esto debido a que:

- ✓ Contará con un departamento de ventas corporativo con ejecutivos de ventas puerta a puerta, estos deben salir a visitar clientes en cualquier área de la ciudad de Quito, por lo que es imprescindible una ubicación central, ya que tienen que regresar siempre luego de sus visitas.
- ✓ Dar una facilidad a los clientes que son atendidos en diversos puntos de la ciudad donde pueden visitar su Matriz para buscar mejor información, conocer las opciones de compra de bienes, simplemente para estar seguros que existe la compañía, realizar los pagos de cuotas, solicitar servicio al cliente, conocer los bienes físicamente, etc.
- ✓ Se realizará reuniones mensuales de adjudicaciones a cada grupo de suscriptores, por lo que siendo central será más fácil para reunirse.

El Consorcio además contará con varios puntos de venta que deberán estar ubicados en lugares de alto tráfico, como centros comerciales o lugares cerca a

mercados, bancos, terminales, etc., con alta publicidad visual y con vehículos físicos presentes mostrando los precios de los planes de compra programada y se quede en la mente de las personas como una opción de financiamiento.

### **3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento.**

#### **Ventaja Competitiva.**

El Consorcio desarrollará un instrumento de alta tecnología para la captación de clientes, un CRM moderno de última generación para atracción y validación del producto que compare automáticamente los financiamientos de todos los bancos, cooperativas, etc. frente a la alternativa de financiamiento de los Planes de Compras Programadas.

De igual manera se establecerá una reunión de adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles vía Streaming con el fin de que los participantes se unan de manera digital y no necesiten reunirse físicamente en las oficinas del Consorcio.

#### **Propuesta de Posicionamiento.**

El Consorcio utilizará como estrategia de posicionamiento, realizar una campaña publicitaria que aluda los múltiples beneficios directos e indirectos de los planes de compras programadas como una solución fiable de alternativa de financiamiento, con el fin de ganar notoriedad, apuntando a mercados específicos, mediante el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo.

Toda publicidad escrita y digital como las presentaciones comerciales, las ofertas sean vía física o digital, realizada por los ejecutivos corporativos y de puntos de ventas, tendrán esta propuesta.

### **3.8. Estrategias de Mercadeo**

#### **3.8.1. Producto que ofertará El Consorcio**

1. El Consorcio, se dedica a brindar el Servicio de administración compras de bienes muebles e inmuebles mediante Planes de Ahorro Programado, a la que pueden acceder los Solicitantes Suscriptores. El Consorcio, de acuerdo a las necesidades e intereses de los Solicitantes Suscriptores, asesora, gestiona y organiza grupos de compradores con el fin de facilitar la adquisición de los bienes muebles o inmuebles.
2. El Solicitante suscriptor está interesado en que El Consorcio gestione en su nombre la compra de un bien mueble o inmueble, el que tiene como precio un monto fijo en dólares. Para que esto se concrete, El Consorcio admitirá como Suscriptor al Solicitante en uno de los Grupos que El Consorcio pueda organizar o haya organizado. El Suscriptor abonará mensualmente a El Consorcio las cuotas y demás obligaciones que se describen en un Contrato de Adhesión que firmarán ambas partes. El Consorcio, con los recursos del grupo adquirirá de los proveedores para adjudicar a los Suscriptores, mediante el Sistema de Compra Programada un bien mueble o inmueble por puntaje, y otro bien mueble o inmueble por oferta.
3. El solicitante suscriptor llenará una Solicitud de Ingreso, detallando su información personal que servirá para evaluar si es o no considerado como Suscriptor del Sistema de Compra Programada. El Consorcio, luego de la verificación y análisis de la información, decidirá pasar al Solicitante como Suscriptor y por ende a acogerse a los términos del Contrato de Adhesión.
4. Una vez suscrito el contrato, El Suscriptor autoriza a El Consorcio, a entregar y solicitar información sobre sus créditos, contingencias, y comportamiento de pago que haya tenido o tuviere con entidades comerciales, financieras, emisoras de tarjetas de crédito, para determinar su capacidad de pago y

valorar su riesgo futuro conforme a las normas vigentes en forma directa, o, por medio de los "Buró de información crediticia". El Consorcio queda facultado para requerir y reportar la información y las transacciones contenidas en la "Ley para Reprimir el Lavado de Activos".

Las especificaciones del Servicio de Compras Programadas se encuentran detalladas en el Anexo 9, su aplicación contractual en el Anexo 10 y las especificaciones de adjudicaciones de bienes a los clientes en el Anexo 11.

### **3.8.2. Estrategias de Penetración al Mercado**

La estrategia del Consorcio para una penetración efectiva, es utilizar canales directos e indirectos de atención para alcanzar a prospectos identificados dentro de su mercado objetivo con el fin de convertirlos en clientes.

#### ***Canales Directos***

- ✓ **Centros de Atención al cliente.** – Se aperturará un establecimiento como centro de atención al cliente, para resolver cualquier inconveniente o duda que tenga el cliente y a la vez ofrecerles los servicios de compras.
- ✓ **Puntos de Ventas.** – Se aperturará puntos de venta en centros comerciales o zonas de alto tráfico, para masificar la oferta de compras programadas.

#### ***Canal Corporativo***

- ✓ **Telemercadeo.** – El Consorcio instalará en sus oficinas un área central de llamadas vía IP, contarán los telemercadistas o los mismos ejecutivos de ventas con bases de datos depuradas que el Consorcio comprará para identificar clientes potenciales, llamarán para contactarlos para ofrecerles sus servicios de compra, en caso de requerirlos, los ejecutivos de ventas Pymes los visitarán para tratar de cerrar la venta.

Se establecerán campañas especiales para prospectos indecisos, con el fin de invitarlos a ferias que vendan los tipos de Bienes que están buscando e incitarles a tomar los servicios de compras programadas.

- ✓ **Fuerza de Ventas.** – El Consorcio formará un equipo de ventas Pymes especializado para visitar al cliente que ha sido contactado por los Telemercadistas o por ellos mismos, en caso de no tener visitas, se realizará barridos empresariales planificados con visitas al frío para ofrecer sus servicios de compras.
- ✓ **Referidos.** – El Consorcio establecerá descuentos en cuotas, a los clientes que refieran a familiares, amigos o le brinden la información para contactarlos en su nombre y posteriormente visitarlos con el fin de convertirlos en sus clientes. Cuando se realice la conversión, es decir, firme el contrato, se procederá a aplicar descuentos a las cuotas de quienes los refirieron. Las visitas las realizarán la fuerza de ventas corporativa.

### ***Canales Electrónicos***

- ✓ **Páginas de Lanzamiento.** - El Consorcio desarrollará una estructura de ventas por redes sociales y contratará para ello con un Web manager, el cual gestionará publicaciones con páginas de lanzamiento y campañas publicitarias en Facebook AdWords segmentadas según el insight de su público objetivo y a ellos ofrecerles sus servicios, las páginas de lanzamiento contarán con botones de contacto, que le permitirá contactarle individualmente a ese público para realizar visitas de cierre de ventas.
- ✓ **Mailing.** – El Consorcio contará con un sistema informático propio con una plataforma de envío de mensajes y correos publicitarios a sus bases de datos de prospectos y clientes, con el fin de posicionar al Consorcio como marca y con ello, alcanzar nuevos clientes.
- ✓ **Página Web.** – El Consorcio contará con una página Web que le permitirá al cliente encontrarnos cuando realice búsquedas de servicios de compra o compras de bienes por Google y se puede también utilizar el Google AdWords con costo, para que sea visible El Consorcio, como primero de



todas las listas de búsqueda en el Ecuador de servicios de compra programada.

### ***Canales Indirectos***

- ✓ **Retail.** – El Consorcio podrá establecer convenios de Retail, con algunas empresas para utilizar esta alternativa de comercialización y con ello empezar a escalar a las demás provincias del Ecuador. El Consorcio tendrá socios estratégicos con el fin de alcanzar a más clientes, el intermediario tendrá una comisión por cada venta efectuada.
- ✓ **Ferias/Carpeos.** – El Consorcio cuando realice estas actividades, convendrá pagos especiales a las empresas que gestionan estos eventos y con ello se tendrá presencia con stands y ejecutivos de ventas propios.

#### **3.8.2.1. Estrategias de ventas**

- Estrategia de Control de Contratos y custodio. - La Plataforma escaneará el Contrato y todos los documentos de respaldo, estos se guardarán en bases de datos en la nube y se enviarán por correo al cliente.
- Estrategias de Incentivos. - El Consorcio incentivará tanto a los ejecutivos de fuerza de ventas como a los vendedores de punto de ventas, recompensándolos con valores en efectivo a partir de su 3era venta. También recompensará la gestión comercial midiendo el esfuerzo de cada ejecutivo. El Consorcio incentivará a los clientes quienes les refieran prospectos potenciales y si se cierra la venta, tendrán rebajas en los valores de sus cuotas y se Incentivará a los socios estratégicos de Retail.
- Estrategia de Promociones. - El Consorcio en condiciones festivas como día de la madre, del padre, Navidad, entre otros, publicitará Promociones con rebajas en cuotas, solo por esos días.

- Estrategia de Bienvenida. - Cada Cliente que sea parte del Consorcio, recibirá de parte del Jefe de Ventas y de la Plataforma Informática la bienvenida al Consorcio y ser parte del grupo que apuntan a una compra programada de Monto y Plazos específicos.
- Estrategia de Publicidad de Adjudicaciones. - El Consorcio, en cada adjudicación de Bienes al cliente, publicitará por todos sus canales, una foto o video de entrega del bien, cada acto será grabado y será parte constitutiva de la página Web, a la cual podrán acceder cualquier persona en general.
- Estrategia de Firma del Contrato en Oficinas. - El Consorcio se entenderá exclusivamente con el Titular para la firma del contrato, solo mediante la plataforma informática se podrá imprimir el contrato, en el momento que se desbloquee la seguridad de impresión por parte del departamento financiero, quienes darán el Ok, si la validación de datos del cliente es correcta.

### **3.8.2.2. Pronóstico de Ventas**

El Presupuesto de ventas es la matriz fundamental de las empresas, ya que la Planificación Financiera y de negocios, parten de un presupuesto, que muestra el estimado de ventas en un tiempo determinado, con la finalidad de conocer los beneficios que podría conseguir El Consorcio y compararlo con los objetivos económicos esperados y así saber si estoy en la dirección correcta **(Enciclopedia Económica, 2019)**.

Los Objetivos del Presupuesto de Ventas del Consorcio son:

- Conocer la Rentabilidad. – Establecer cuanto puedo llegar a vender
- Aumentar el Volumen de Ventas. – Una vez determinada la rentabilidad, saber si puedo subir mis ventas y clientes suscriptores

El Presupuesto de ventas considerará un Pronóstico de Ventas, estimando:

- a. Para pronosticar las ventas del primer año, tomaremos de referencia la cantidad de ventas que realiza la competencia del sector con su capacidad de infraestructura en un tiempo determinado y compararlo con la capacidad de infraestructura física y de mercadeo que El Consorcio tendrá al arrancar. El cálculo de la mediana de las ventas de las empresas de la competencia, a excepción de las 2 mayores empresas del Ecuador, donde su infraestructura supera la que tendría el Consorcio a los 5 años, nos dará el pronóstico de ventas esperado. El resultado de la Tabla 15, es de 232 ventas que se debe estimar en 2020, donde se ha considerado como vehículos que vende el sector de Consorcios que son 10.444 Vehículos que adjudican a nivel nacional, que se calcularon del promedio total de ventas de Vehículos que se venden en el Ecuador del 2007 al 2019 que corresponden a 110,520 vehículos, menos los vehículos que son vendidos por el Sector de Consorcios a nivel Nacional que corresponde al 9.45% y menos la Demanda de vehículos determinada para la ciudad de Quito que es del 37%.

Tabla 15

*Pronóstico de ventas para el primer año del Consorcio*

Ventas de Vehículos por Año			El Mercado vende	110.520
Año	#Vehículos	%Crem	Consorcios venden 9,45%	10.444
2007	91570		Quito 37%	3.864
2008	112608	23,0%		
2009	92730	-17,7%		
2010	131967	42,3%		
2011	139808	5,9%		
2012	121368	-13,2%		
2013	113800	-6,2%		
2014	120057	5,5%		
2015	81309	-32,3%		
2016	63555	-21,8%		
2017	105077	65,3%		
2018	137615	31,0%		
2019	125293	-9,0%		
<b>Promedio</b>	<b>110.520</b>	<b>6,07%</b>		
			Porcentaje de compras de Consorcios	
			Compra de Vehículos Anual para Adjudicar	
			<b>Cons. Pichincha</b>	45% 1.739
			<b>Chevy Plan</b>	29% 1.121
			<b>CFC</b>	13% 502
			<b>Motor Plan</b>	7% 271
			<b>Coneca</b>	5% 193
			<b>Plan Seguro</b>	1% 39
			<b>100%</b>	<b>3.864</b>
			Tomamos la Mediana	232
			Como las ventas al primer año	

- b. Para pronosticar las ventas potenciales de los siguientes años, se tomará de referencia el porcentaje de crecimiento anual de venta de vehículos en el Ecuador indicado en la Tabla 15, que corresponde al 6.07%, sumado al

porcentaje de crecimiento anual de las asignaciones de crédito bancario en el Ecuador, que se lo analizó en el Capítulo 2, en el estudio de mercado del Consorcio y corresponde a 6.68%, como lo indica la Tabla 16; de esta manera determinamos que el crecimiento anual del pronóstico de ventas del Consorcio es de 12.75%.

Tabla 16  
*Crecimiento de la Asignaciones de Crédito en el Ecuador*

<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2017	9.68%
2018	6.16%
2019	4.20%
<b>Promedio</b>	<b>6.68%</b>

Tomado de: Superintendencia de Banco del Ecuador

Con este porcentaje se calcula el pronóstico de ventas del Consorcio quedando las ventas estimadas de planes anuales, como indica la Tabla 17.

Tabla 17  
*Pronóstico de Ventas del Consorcio basado en el Estudio del Mercado*

Crecimiento de Entrega de Crédito 6,68% + Crecimiento Anual de Vta de Vehículos 6,07% = 12,75%

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ventas Proyectadas</b>	232	262	295	333	375
<b>Tasa de Crecimiento</b>		12,75%	12,75%	12,75%	12,75%

Este presupuesto de ventas determinará las decisiones gerenciales correctas para dar la dirección adecuada a la empresa y decidir cómo será la capacidad de infraestructura que debe tener El Consorcio para conseguirla.

### **3.8.3. Estrategias de precios**

#### **3.8.3.1. Análisis de costos del servicio**

El consorcio para poder iniciar las operaciones, debe establecer una infraestructura que permita desarrollar este Plan de Negocios, considerando que necesita de espacio físico como una oficina Matriz que cuente con todos los departamentos que una organización financiera necesita, con la adecuación de

muebles, escritorios, modulares, Equipo Informáticos, Equipos y útiles de Oficina, materiales de trabajo, cafetería, entre otras. Así también debe contar con locales de ventas en sitios estratégicos, todo esto conectado por un sistema informático que controle todas las actividades de la empresa a través de dispositivos celulares, tal como lo muestra la siguiente Tabla 40 del capítulo 5, que muestra los gastos que se incurrirá para iniciar las operaciones de este Plan de Negocios.

### 3.8.3.2. Análisis del precio del servicio.

#### Análisis competitivo de precios

Se ofrecerá planes de Compra Programada por Montos y Plazo, determinado por los concesionarios o proveedores de bienes, obteniendo descuentos máximos por compra en efectivo de parte del Consorcio para el Cliente:

Por Compra Programada los precios por sus servicios serán el 4% del monto solicitado por Inscripción, 1% menos que los competidores más cercanos, del 10% al 19% por Administración del monto, que el promedio de lo que se cobra en el sector y por el plazo que se escoja y el 3% por adjudicación del monto, que es casi 1% menos que la mayoría de sus competidores, para el bien que ha solicitado el cliente del Plan de Compra Programada.

Tabla 18

*Planes que ofertará el Consorcio a sus Clientes*

PLANES A ESCOGER POR EL SUSCRIPTOR POR MONTO Y PLAZO						
Cuota Administr.	10%	14%	15%	16%	18%	19%
Plan/Plazo	12	24	36	48	60	72
\$10.000	\$917	\$475	\$319	\$242	\$197	\$165
\$15.000	\$1.375	\$713	\$479	\$363	\$295	\$247
\$20.000	\$1.833	\$950	\$639	\$483	\$393	\$329
\$25.000	\$2.292	\$1.188	\$799	\$604	\$492	\$411
\$30.000	\$2.750	\$1.425	\$958	\$725	\$590	\$494
\$35.000	\$3.208	\$1.663	\$1.118	\$846	\$688	\$576
\$40.000	\$3.667	\$1.900	\$1.278	\$967	\$787	\$658

El Solicitante Suscriptor escogerá el Plan de Compra Programada definido por Monto y Plazo que le convenga, de acuerdo a su necesidad de compra y según la cuota que pueda pagar más los valores de administración que cobrará el Consorcio, para que sea fácil escoger, se le dará una guía exactamente como la Tabla 18, que le indicará las cuotas a pagar según los Planes que manejará El Consorcio. Libre y voluntariamente el Suscriptor escogerá un Plan y este determinará el Grupo al cual será asignado.

### **Condiciones de pago.**

**CUOTA MENSUAL PARA BIEN INMUEBLE.** - Es la suma de la Cuota Capital, más la Cuota Administrativa y el IVA sobre la Cuota Administrativa que El Suscriptor se obliga a pagar en forma mensual y consecutiva hasta la finalización del PLAN que voluntariamente escogió.

El Suscriptor y El Consorcio convienen en que cuando se produzca la adjudicación, empezará a ser parte integrante de la cuota mensual, la cuota del Seguro contra incendio y contra deslaves, inundación, terremotos, motín o huelga, de la Cuota del Seguro de Desgravamen, la Cuota de Honorarios de Administración del Fideicomiso Mercantil en Garantía Bienes Inmuebles, que El Adjudicado se obliga a pagar por ser de su interés y seguridad. Cada mes que se recaude Ja cuota, en el caso de los Adjudicados, El Consorcio pagará a las Compañías aseguradoras y fiduciarias.

**CUOTA MENSUAL PARA BIEN MUEBLE.** Es la suma de la Cuota Capital, más la Cuota Administrativa y más el IVA sobre la Cuota Administrativa que el Suscriptor se obliga a pagar en forma mensual y consecutiva hasta la finalización del PLAN que voluntariamente escogió.

El Suscriptor y El Consorcio convienen en que cuando se produzca la adjudicación, empezará a ser parte integrante de la cuota mensual, la cuota del Seguro contra todo riesgo del bien y la Cuota del Seguro de Desgravamen, que

El Adjudicado se obliga a pagar por ser de su interés. Cada mes que se recaude la cuota, El Consorcio pagará a las Compañías aseguradoras.

**CUOTA ANTICIPADA.** Es aquella cuota mensual que se aplica desde la última cuota del plan hacia atrás consecutivamente y que otorga puntos para una adjudicación. Las cuotas anticipadas para adjudicarse, serán ofertadas por los suscriptores hasta 48 horas antes de la fecha de Asamblea y únicamente canceladas por el Ganador de la Adjudicación, avalado por el Notario Público, máximo cinco días hábiles posteriores a la fecha de Asamblea.

**RECARGO POR ATRASO EN EL PAGO DE CUOTAS.** Todos los Suscriptores conocen que la fecha de pago de su cuota es el 1 de cada mes, y que El Consorcio da un período de gracia hasta el 5 de cada mes. Transcurrido ese plazo El Consorcio procederá a cobrar un recargo por atraso en el pago de cuotas.

**Seguros necesarios para precautelar los bienes aun no pagados.**

**CUOTA DE SEGURO DE DESGRAVAMEN.** El Consorcio contratará por cuenta y a nombre de El Adjudicado, por ser seguro de Grupo cuando este sea una persona natural, un seguro de desgravamen por un monto equivalente al saldo deudor a la fecha del fallecimiento de El Adjudicado para cubrir las cuotas por pagar y de esta forma, garantizar la continuidad del Grupo conformado por los demás Suscriptores. Para la cobertura del Seguro de Desgravamen es requisito indispensable que El Adjudicado se encuentre al día en el pago de sus cuotas mensuales, y que no sea mayor de 65 años.

**SEGURO SOBRE EL BIEN INMUEBLE ADJUDICADO.** El bien inmueble elegido por El Adjudicado, previo a la entrega, deberá contar con una póliza de Seguro contra Incendio y contra deslaves, inundación, terremotos, motín o huelga. Con vigencia obligatoria por todo el periodo que adeude.

SEGURO SOBRE EL BIEN MUEBLE ADJUDICADO. El bien mueble elegido por El Adjudicado, previo a la entrega, deberá contar con un Seguro de Cobertura contra todo riesgo. Con vigencia obligatoria por todo el período que adeude.

CUOTA DE HONORARIOS DE ADMINISTRACIÓN DEL FIDEICOMISO MERCANTIL EN GARANTÍA DE BIENES INMUEBLES. Es el valor que cancelará de contado, o mensualmente El Adjudicado a la Fiduciaria por la administración del Fideicomiso Mercantil en Garantía Inmuebles, mientras El Adjudicado mantenga obligaciones con El Consorcio. Este valor será parte constitutiva de la cuota mensual a partir de la adjudicación del bien inmueble.

PRENDA INDUSTRIAL EN GARANTÍA BIENES MUEBLES. El Adjudicado se obliga a constituir prenda industrial sobre el bien mueble Adjudicado, por mandato de los suscriptores a favor del Consorcio de Negocios y Asesoría C&V S.A. El costo de la constitución de la prenda industrial será pagado por el Adjudicado.

**Tácticas relacionadas con precios.** – Al ser un servicio de administración de compra, lo que se cobra al cliente, va en relación al monto del bien, que el mismo cliente suscriptor lo tiene pensado, mientras más alto es el monto requerido para la compra de su bien, más alto es el costo que se cobra del servicio. La táctica que empleará El Consorcio para lograr las metas de ventas, es de ofrecer montos de \$10.000 con las mismas condiciones de plazo de los Planes de compra mayores a \$20.000.

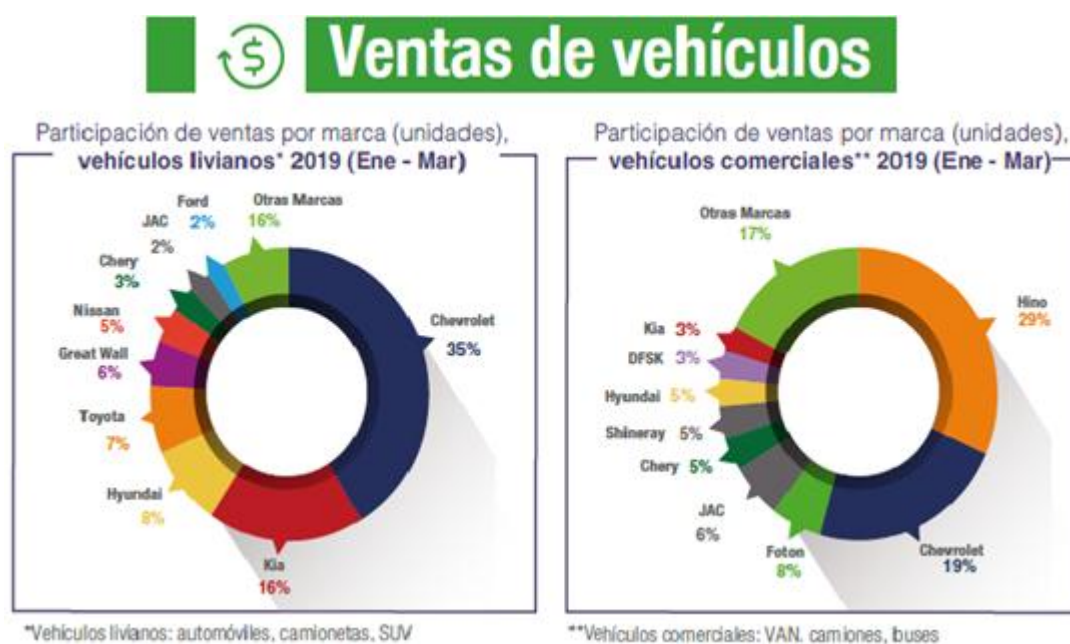
**Posible variación de precios para resistir guerra de precios.** – Los competidores de El Consorcio manejan los siguientes precios en promedio, por servicios de compras programadas: 4% por Suscripción, 14% por Administración y 3% de Adjudicación; este porcentaje es el mismo que aplicará El Consorcio a sus clientes suscriptores. Sin embargo, si el mercado baja alguno de estos porcentajes, El Consorcio de igual manera considerará bajarlo y así estar a la par.



### 3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación:

El Consorcio desarrollará una estrategia de promoción bajo el conocimiento de las inclinaciones actuales de bienes que requiere el cliente por demanda, así se atraerá a los clientes, colocándole bienes atractivos y de moda del mercado, con valores que estén a su alcance.

Lo que más demandan actualmente los clientes son vehículos livianos, todo terreno, camiones, etc. La asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE), ha medido las marcas más apetecidas por el mercado ecuatoriano, mismas que serán consideradas por El Consorcio en sus publicidades.



*Figura 16. Participación de Ventas de Vehículos en el Ecuador*

Tomado de (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), AUTOPLUS, 2019)

Los 2 competidores más fuertes de la competencia son Consorcio del Pichincha y ChevyPlan, que promocionan y venden solo la marca Chevrolet. El Consorcio buscará tener convenios con las marcas Kia y Hyundai y Toyota para ofrecer un espectro diferente. Sin embargo, se tendrá acercamientos con Chevrolet para de todas maneras, ofertar toda marca y modelo que requiera el cliente

suscriptor. La oferta también incluirá Automotores usados, Maquinaria de operación industrial, Bienes Raíces como terrenos o departamentos y Bienes Inmuebles como Maestrías, viajes o Capital de Trabajo.

## Canales de Promoción

El Consorcio gestionará la elaboración de Rótulos publicitarios en sectores de gran concentración de público como son los centros comerciales, bancos, empresas públicas de recaudación, entre otras, Catálogos de Servicios en Brochures, flyers y dummies promocionales.

Se diseñará un merchandising con la oferta del Consorcio para promocionar sus Planes mediante Brochures Comerciales para ser entregados directamente por sus ejecutivos de ventar y agilizar la entrevista con los potenciales clientes. Los Brochures contendrán la información de manera gráfica y textual de cómo funciona todo el sistema y formar parte de los grupos de compras programadas.

<p><b>GESTION DEL CONSORCIO C&amp;V</b></p> <p>Se dedica a la gestión de compra programada de bienes muebles e inmuebles que pueden acceder solicitantes suscriptores, quienes están interesados en que el Consorcio gestione a su nombre la compra de un bien.</p> <p>El Consorcio de acuerdo a las necesidades del suscriptor gestiona y organiza grupos de compradores con el fin de facilitar la adquisición de los bienes que requieren.</p> <p><b>Préstamos desde \$500.000</b></p>  <p>También somos broker de créditos internacionales legalmente constituidos.</p>  <p>Asesoramos en Créditos Internacionales para altas inversiones empresariales con Bancos del Exterior de USA o España.</p>	<p><b>CONSORCIO C&amp;V</b></p> <p><b>¿Quiénes SOMOS?</b></p> <p>Somos una firma especializada en el financiamiento para adquirir bienes muebles e inmuebles mediante compras programadas y asesoría financiera.</p> <p>Para personas naturales o jurídicas, que deseen adquirir sus bienes a mediano plazo.</p> <p><b>Beneficios de la Compra Programada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin Garantías</li> <li>• Sin Garantes</li> <li>• Sin Hipotecas</li> <li>• Con Tasa Fija</li> <li>• Ud. define el Monto y plazo de pago.</li> </ul> <p>Adjudicación desde el 6to. Mes de Inscripción</p> <p>Dirección: Calle 7 Oe3e y Francisco Dalmau - Ponceano Alto.</p> <p>Telefonos: (593) 999 80 7518 (593) 984 68 1497</p> <p>Quito - Ecuador</p>	<p><b>Financiamiento Inmobiliario, de Vehículos y de Activos</b></p>  <p><b>COMPRA PROGRAMADA</b></p>
--	---	---

Figura 17. Brochure de Promoción de Compras Programadas para Trípticos



Figura 18. Brochure de Promoción de Compras Programadas para Trípticos

La explicación al detalle de cada paso está relacionada con los requerimientos previos que se tomarán en la primera entrevista, donde se le indica las razones por las que podría o no tomar este servicio que ofrece El Consorcio.

**Web Commerce.** – Se diseñará un sitio Web y Páginas de Lanzamiento para promocionar los Servicios de Compras Programadas, incluyendo publicidad de las adjudicaciones realizadas a clientes y contará con servicios como landing page de un cotizador y Servicio al Cliente Online.



Figura 19. Diseño de la Página Web que tendrá el Consorcio

**Marketing Digital.** – Se utilizará Facebook AdWords y Mailing para introducir la oferta de servicios del Consorcio a su público objetivo mediante insights.



Figura 20. Diseño de la Presentación Publicitaria Redes Sociales del Consorcio

El Consorcio tendrá una Web interactiva e intuitiva que capte posibles suscriptores a través de enlaces en redes sociales asociados a marcas de vehículos más preponderantes del mercado con actualización permanente y tendrá opciones en su dispositivo celular o computadora de interactuar. El Presupuesto para la Aplicación de estas estrategias están en el Anexo 12.

### 3.9. Proyecciones de ventas

#### **Selección del método de pronóstico de ventas/supuestos empleados. -**

Para Koontz, el pronóstico “es una expectativa futura y usualmente se expresa en términos financieros, de planes ya desarrollados” (Koontz, 2019), un pronóstico es un proceso de usar análisis, datos, perspectivas y experiencia para que logre hacer predicciones para determinar condiciones económicas futuras en un determinado escenario.

El pronóstico para que tenga un nivel de riesgo adecuado debe utilizar un método, a partir de determinadas reglas con el fin de estimar (con el menor grado de error) una variable necesaria para ayudar a mejorar la toma de decisiones.

La información obtenida por el pronóstico permitirá automatizar y optimizar los procesos del Consorcio, debido a que, el objetivo del pronóstico, es proporcionar la mejor evaluación de lo que sucederá en el futuro para impulsar una mejor toma de decisiones y reducir la incertidumbre de cuantas ventas debe realizar.

## **Metodología**

**Métodos Cuantitativos.** – Utiliza información histórica de ventas para conseguir predecir los valores futuros de las ventas y si es una empresa existente, se toma las ventas mensuales de hasta 4 o 5 años atrás, más los registros externos que afecten a la empresa. Para este tipo de pronóstico el método que se debe utilizar es el estadístico, tal como: series de tiempo, suavización exponencial o los modelos de regresión lineal.

**Métodos Cualitativos.** - Utiliza la experiencia, sentido común y criterio de la persona o grupo de personas que elaborarán el pronóstico. Si es una empresa nueva o no se quiere utilizar datos históricos, ni métodos estadísticos para elaborar el pronóstico, debe utilizarse este método. El resultado tiene un grado de error mayor, pero muy útil para una empresa nueva como El Consorcio.

Para el Pronóstico de ventas, El Consorcio integrará el enfoque cuantitativo con el método Delphi y cualitativo con el método estadístico, ajustándolo para un análisis integral y El Consorcio pronosticará las ventas a 5 años.

**Método Delphi.** – Es un proceso donde se busca expertos que aporten al flujo de información con datos relevantes, con el fin de obtener información frente a una problemática de estudio (**INGENIO EMPRESA, 2015**).

**Método Estadístico.** – Es un proceso donde, para alcanzar el conocimiento de la información requerida, se basa en la objetividad, usando la medición de datos reales y obtener la perspectiva de una situación o problemática con alcance predictivo futuro, que les permita deducir un pronóstico (**TENDENCIAS, 2018**).

Tabla 19.

*Porcentaje de Crecimiento últimos 5 años del Sistema de Consorcios*

<b>Año</b>	<b>% Crecimiento</b>
2014	3,61%
2015	-1,57%
2016	1,21%
2017	1,05%
2018	1,10%
Promedio de Crecimiento	1,08%

Tomado de (Información desarrollada y proporcionada por Coneca).

**Estadística de Ventas de Planes de Compras Programadas históricas.** – La

Tabla 19 muestra el crecimiento desde el 2014 al 2018 de las ventas de Planes de compras de bienes mediante el ahorro programado a nivel nacional del Sector de Consorcios, las cuales tuvieron un crecimiento en el mercado en 2014 del 3,6% en referencia al 2013, el 2015 las ventas decrecen en un -1,57% en relación al 2014; para el 2016 el mercado se recupera y mantiene un crecimiento en ventas del 1.21% en relación al 2015, sin embargo para el 2017 se presenta un crecimiento del 1.05% y el 2018 crece el 1.10%, sostenido, dando como resultado estabilidad para los años venideros con un incremento del 1%, para justificar esta información se presenta un cuadro con los datos mencionados.

**Proyección.** – La demanda para los próximos 5 años se ha fijado en base a la tasa de crecimiento promedio de las ventas registradas en los últimos 5 años dentro de este sector de consorcios, que a la fecha es del 1.08% anual, por lo cual, será parte de la proyección de ventas.

La compra de unidades que el sector de Consorcios ha realizado desde el 2014 son 11.210 unidades entregadas a clientes suscriptores de esta modalidad de financiamiento de compras mediante ahorro programado, al 2015 se entregaron 12.298, tal como lo indica la Tabla 20, hasta el año 2018.

**Proyección de las cantidades de ventas mensuales para el primer año, y los totales de los años subsiguientes usando el método Delphi.**

- a) El presupuesto de ventas que actualmente la competencia da a los ejecutivos de ventas, es decir cada ejecutivo debe cumplir:
- 3 planes mínimos nuevos al mes firmados.
- b) El número de vendedores que se irá contratando a través del tiempo, tomando en cuenta:
- La curva de aprendizaje de 3 meses que cada ejecutivo tiene para alcanzar sus metas mensuales de manera casi permanente.
  - El número de clientes suscriptores que se retiran antes de iniciar el proceso de pago de inscripción y cuotas mensuales o se retiran antes de la primera sesión de adjudicación, este factor se denominará ChargeBack, ya que hay que devolverle los pagos al prospecto.

El Consorcio incorporará ejecutivos de ventas en el área corporativa Pymes y Puntos de Venta, a manera como vaya creciendo la empresa en el área comercial, tal como lo indica la Tabla 20.

Tabla 20

*Proyección de Ejecutivos de Ventas a contratar del 2020 al 2024*

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024
Vendedores PDV	5	6	10	10	14
Vendedores Pymes	5	8	10	12	14
<b>No. Vendedores</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

Para el año 2020 se partirá con 5 ejecutivos corporativos Pymes y 5 ejecutivos para Puntos de ventas, total 10 ejecutivos, el 2021 tendrá 14 ejecutivos, 2022 se tendrá 20 ejecutivos, 2023 se tendrá 22 y 2024 se llegará a tener 28 ejecutivos en ambos canales de ventas, como lo indica la Tabla 20.

Tabla 21

*Proyección de Planes a Vender por MES por canal de ventas*

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024
Planes Vendidos x Mes	25	28	31	35	39
<b>Menos 25% ChargeBack</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>29</b>
Planes Vendidos PDV	11	11	11	13	14
Planes Vendidos Pymes	10	10	12	13	15

Estos ejecutivos tendrán una meta de ventas, la cual empujará a realizar 25 planes mensuales en 2020, pero El Consorcio reconoce que un porcentaje de las ventas, se caen por diversos factores, considerando así, que debe restarse un 25% de estas ventas, quedando ventas netas de 18 planes mensuales para 2020; 21 planes se venderán al mes en 2021, 23 en 2022, 26 en 2023 y 29 planes en 2024, como lo muestra la Tabla 21.

La Proyección de Ventas Anual para los próximos 5 años, al distribuirse entre los tipos de planes que ofrecerá El Consorcio, entre \$10.000 y \$40.000, para ello se estima una proyección, tal como la competencia, maneja sus ventas por planes.

Con los porcentajes de la Tabla 22, aplicados a las ventas de la Tabla 21, queda distribuido las ventas por tipo de plan, proyectadas por año en la Tabla 23, con lo cual el Consorcio alcanzará sus utilidades esperadas.

Tabla 22

*Porcentajes de Ventas por tipo de Plan esperados por el Consorcio*

<b>Tipo de Planes</b>	<b>Porcentajes de Ventas</b>
Planes de \$10.000	30%
Planes de \$15.000	25%
Planes de \$20.000	17%
Planes de \$25.000	10%
Planes de \$30.000	8%
Planes de \$35.000	5%
Planes de \$40.000	5%

Tabla 23

*Proyección de Ventas por Tipo de Planes del 2020 al 2024*

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Planes de \$10.000	67	76	83	94	104
Planes de \$15.000	58	63	69	78	87
Planes de \$20.000	39	43	47	53	59
Planes de \$25.000	23	25	28	31	35
Planes de \$30.000	21	20	22	25	28
Planes de \$35.000	12	13	14	16	17
Planes de \$40.000	12	13	14	16	17
<b>Total Planes Proyectados</b>	<b>231</b>	<b>252</b>	<b>276</b>	<b>312</b>	<b>348</b>
<b>Crecimiento de Ventas Anual</b>		9,07%	9,52%	13,04%	11,54%



Se puede indicar con respecto al crecimiento de ventas de la Tabla 23, que coincide con los datos obtenidos en el pronóstico de ventas basadas en el estudio de mercado indicado en la Tabla 17.

La Proyección de Ingresos Anuales del Consorcio de acuerdo al pronóstico se encuentra en el Anexo 13. Los resultados de la proyección de Ingresos en efectivo, indica que el Consorcio generará ventas muy positivas, lo que le permite considerarlo como un excelente negocio y viable.

### **3.10. Conclusiones del capítulo.**

Se puede decir que El Consorcio tendrá las condiciones de negocio de las grandes instituciones financieras actuales, ya que se desarrollará bajo esa misma estructura, en cuanto a su naturaleza, filosofía, estilo y gobierno corporativo. Se desarrollará bajo una estructura legal de Consorcios como Sociedad Anónima con capacidad de manejar capital de terceros mediante fideicomisos, lo que le permitirá ejercer su objetivo de negocio con las mismas capacidades de cualquier empresa de la competencia actual.

El Consorcio al contar con una visión y objetivos claros a alcanzar y contar con una estructura organizacional y física bien definida, tendrá las condiciones físicas para desarrollar las Estrategias de Mercadeo.

El Consorcio iniciará ofreciendo su producto de Planes de Compra, la cual está diseñada bajo el esquema que actualmente maneja la competencia y clasificado según las necesidades del cliente encontradas en la investigación de mercado; por tanto, será un producto competitivo al precio más asequible y variable a la capacidad de pago del cliente suscriptor, lo que les permitirá ofrecerla como una ventaja competitiva en este mercado.

El Consorcio contemplará una penetración en el mercado moderada, ampliando su capacidad comercial mediante el crecimiento de constante de ejecutivos comerciales tanto en canales de puntos de ventas y canales

corporativos; apoyados por un mercadeo a través de redes sociales, Mailing y telemarketing, como parte de la estrategia definida por la investigación del mercado.

El Presupuesto destinado para estas estrategias estarán soportadas por los planes proyectados de ventas que se espera alcance el área comercial; los pronósticos mensuales y anuales son alentadores en cuanto a los Ingresos que alcanzará El Consorcio, lo que permitirá el crecimiento sostenido que se quiere alcanzar y lograr los objetivos a largo plazo que permitirán la sostenibilidad del Consorcio y sus colaboradores.

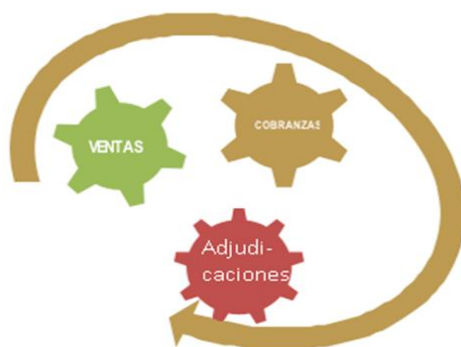
## 4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES DEL CONSORCIO

### 4.1. Gestión Táctica de Operaciones y planificación a desarrollar.

Con el fin de realizar una administración correcta de las operaciones y garantizar el funcionamiento óptimo del negocio, El Consorcio planificará iniciar con el desarrollo de 3 áreas importantes: Comercial, Administrativa Financiera y de Mercadeo, sus gestiones están detalladas en el Anexo 14.

**ESTRUCTURA.** - El Consorcio tendrá una estructura vertical, la cual permitirá el crecimiento adecuado del negocio y del personal que lo administra, brindando un correcto servicio tanto a los clientes internos como externos, dinamizando así el crecimiento del negocio y el cumplimiento de objetivos planteados.

La Infraestructura estará definida por la capacidad de recursos que requiera El Consorcio y podrá ser cambiante ante las expectativas de crecimiento.



*Figura 21.* Ciclo de Vida del Cliente de Consorcios

Tomado de (Manual de Capacitaciones de CONECA, 2016)

El ciclo de vida del cliente le permite al Consorcio inicialmente generar actividades comerciales de ventas para captar nuevos clientes, los cuales aportarán con los recursos económicos al suscribirse con El Consorcio, mientras que el departamento de cobranzas mantendrá estos recursos por el tiempo que estime conveniente, y con estos recursos a sus proveedores comprar los bienes que va a adjudicar, los automotores o bienes se entregan a los clientes

suscriptores, y los clientes generarán confianza en el producto que ofrece su sistema de Compras Programadas, esto a su vez generará prospectos referidos, los mismos que a futuro generarán nuevas ventas que se sumarán a la actividad comercial y así nuevamente se repita el giro del negocio.

**La Morosidad.** - Es lo que más afecta el giro del negocio, estima El Consorcio que no debe superar el 17.5% de los clientes vencidos para no desbalancear al fondo del grupo y al Consorcio en sus adjudicaciones de bienes.

#### 4.2. Descripción del proceso de operación y cadena de valor.

##### **Explicación del Diseño del sistema de compras por Ahorro Programado:**

Consiste en la administración de grupos de personas, cada grupo estará compuesto por 144 clientes suscriptores, los cuales se agruparán de acuerdo a un Plazo. El Plazo que puede escoger el cliente va entre 12 meses y 72 meses máximo para financiar su Bien.

Si se divide los 144 integrantes de cada grupo, para el número de meses de Plazo del financiamiento de la compra, les dará el número de adjudicaciones que debe realizarse mensualmente para que al final del Plazo, a todos los miembros de GRUPO se les haya adjudicado su Bien, como lo indica la Tabla 24

Tabla 24

*Número de adjudicaciones de bienes que se entregarán mensualmente por cada grupo de 144 clientes por Plazo de financiamiento.*

<b>Adjudicaciones Mensuales</b>						
<b>144</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>72</b>
No importa el Monto	12	6	4	3	2,4	2
	12	6	4	3	2,4	2
	12	6	4	3	2,4	2
	12	6	4	3	2,4	2

Así entonces, si un cliente solicitó un Bien de \$20.000 por 36 meses, se le ingresará a este cliente al Grupo 36 compuesto por 144 clientes que solicitaron

su bien en el mismo plazo de 36 meses. Cada mes, en ese grupo 36, se adjudicarán 4 bienes, como lo indica la Tabla 24, a cualquiera de sus miembros en dependencia de su calificación de Puntualidad de Pagos de Cuotas mensuales o su Oferta realizada, si se multiplica los 4 bienes por 36 meses les darán 144, así en 36 meses todos los miembros sin excepción tendrán su bien hasta el final del Plazo.

**Tipo de Bienes.** – El Consorcio tiene como objetivo el adjudicar un bien o un monto, el cual está ligado al precio básico referencial del producto elegido por el cliente. Este bien también puede estar representado por la descripción de un automotor, maquinaria, etc., específico o por un monto fijo de dinero en dólares, el cual puede destinar para adquirir un bien usado, por un valor equivalente al monto de dinero adjudicado.

Los Montos para bienes o en dinero que se ofertan van desde un precio de \$10.000 a \$40.000. El Cliente suscriptor, con ese monto puede comprar cualquier bien, en el caso de automotores o maquinaria, el cliente puede escoger cualquier modelo y marca vigentes en la fecha de adjudicación, puede incluso escoger un vehículo usado previamente evaluado por El Consorcio, que sea cubierto con el Monto solicitado al momento de la Suscripción.

Con el fin de adjudicar a los clientes los bienes escogidos, El Consorcio realizará asambleas mensuales públicas, donde se realizará la entrega de los bienes bajo las modalidades descritas en el sistema de Adjudicación por Oferta o por Puntaje

El número de adjudicaciones o asignación de bienes de cada grupo, se realizará de acuerdo a los montos o fondos recaudados durante todo el mes que, en este caso, es el valor de las cuotas capitales que cada cliente cancela y cancelará consecutivamente de acuerdo al plan elegido. Las asambleas mensuales se realizarán durante los 72 meses (plazo más largo del sistema), a partir de la conformación del primer grupo de 144 personas, las cuales estarán inscritas en varios plazos, pero de igual monto para todos los miembros.

Ejemplo: Si se considera un solo modelo de Plan por el Monto de \$20.000 dólares y el Plazo más largo de vigencia del grupo, que es de 72 meses.

La cuota mensual se compone de: Capital + Cuota Administrativa + Iva

**Cuota Capital:** Que es el valor del bien escogido por el cliente, dividido para el plazo del financiamiento.

Tabla 25

*Cálculo de la Cuota Capital en el Plan de Compra Programada*

Valor del Bien	Plazo	Cuota Capital
\$20,000.00	72	\$277.78

**Cuota Administrativa:** Es el rubro que sirve para cubrir gastos de administración del sistema de compras programadas. El porcentaje de esta cuota está dado en referencia al plazo del financiamiento escogido por el cliente:

Tabla 26

*Porcentaje que cobrará El Consorcio por Administración según el Plazo que escoja el Cliente Suscriptor*

Meses de Plazo Financiamiento	12	24	36	48	60	72
% de la Tasa Administrativa	10%	14%	14%	18%	18%	18%

Para el cálculo de la cuota administrativa que debe pagar el cliente mensualmente, se debe multiplicar el valor del bien por el % descrito, dependiendo el plazo y se divide para el plazo.

Tabla 27

*Cálculo de la Cuota Administrativa que cobrará El Consorcio al Cliente Suscriptor*

VALOR DEL Monto Pactado	PLAZO meses	% Tasa Administrativa	Valor de Administración para todo el Plazo	CUOTA Administrativa MENSUAL
\$ 20,000	72	18%	\$ 3,600	\$ 50

**IVA (impuesto al valor agregado):** Se calcula sobre el valor administrativo generado por la empresa, para calcularlo se debe multiplicar el valor de la cuota administrativa mensual, por 12% de impuesto vigente, si cambia este valor el estado, lo cambiará El Consorcio.

Tabla 28

*Cálculo del IVA que se incrementará a la Cuota Administrativa*

Cuota Administrativa Mensual	% de Impuesto IVA	Valor Agregado IVA
\$50	12%	\$6

**La cuota mensual de Pago de un Plan de Monto \$20.000 con Plazo 72 meses es:** la suma de la Cuota Capital más la Cuota Administrativa mensual y más el IVA.

Tabla 29

*Cuota de Pago que debe Cancelar el cliente suscriptor mensualmente en ventanilla o por transferencia*

CUOTA CAPITAL	CUOTA ADMINISTRATIVA	Cuota Mensual sin IVA	IVA	CUOTA PAGO a cancelar
\$277.78	\$50	\$327.78	\$6	\$333.78

Al cliente suscriptor se le indicará una tabla de referencia fácil de entender para que pueda ver los montos mensuales a los cuales puede acceder para el valor que requiere para el bien, según su capacidad de pago para escoger el Plazo máximo o mínimo.

Tabla 30

*Resumen de Cuotas que deben Pagar al mes los Clientes según el Monto y Plazo que hayan solicitado para el financiamiento de su Bien*

<b>MONTO</b>	<b>CUOTA MENSUAL VS. PLAZO EN MESES</b>						<b>Pago Inic</b>	<b>Pago fin</b>
% Cuota Admin	10%	14%	15%	16%	18%	18%	4,48%	3,36%
Monto / Plazo	12	24	36	48	60	72	CUOTA Inscripción	Adjudicación
10.000	916,67	475,00	319,44	241,67	196,67	163,89	448,00	336,00
15.000	1.375,00	712,50	479,17	362,50	295,00	245,83	672,00	504,00
20.000	1.833,33	950,00	638,89	483,33	393,33	327,78	896,00	672,00
25.000	2.291,67	1.187,50	798,61	604,17	491,67	409,72	1.120,00	840,00
30.000	2.750,00	1.425,00	958,33	725,00	590,00	491,67	1.344,00	1.008,00
35.000	3.208,33	1.662,50	1.118,06	845,83	688,33	573,61	1.568,00	1.176,00
40.000	3.666,67	1.900,00	1.277,78	966,67	786,67	655,56	1.792,00	1.344,00

Siguiendo con el ejemplo, si los fondos del grupo provienen de la multiplicación de la cuota capital por el número de clientes que, para este caso, si se considera que todos pagan una cuota mensual de \$333.78 y se multiplica por el número de clientes activos de un grupo de 144 miembros, se tendría un fondo mensual de \$48,064.32, valor que se utilizará para la compra de los bienes a adjudicar.

Tabla 31

*Fondos Recaudados de Cuota Capital cobrado a los miembros del Grupo por mes destinado a comprar Bienes que integrarán un Fideicomiso*

INTEGRANTES GRUPO 1	144
VALOR PROMEDIO DEL BIEN	\$20,000.00
PLAZO	72 MESES
VALOR CUOTA CAPITAL	\$277.78
VALOR RECAUDADO POR 1 MES DEL GRUPO 1	\$40,000.00

Cómo se maneja los fondos y cómo este mecanismo permite entregar 2 unidades mensualmente, para que al final del plazo de 72 meses, todos los 144 clientes que integran el Grupo de 72 meses, obtengan su bien, sin que exista por parte de las compañías administradoras alguna inversión adicional y que será el valor completo del fideicomiso, mismo que se cerrará igual que se cierra este grupo.



Tabla 32

*Estados de cuenta de lo Recaudado y lo entregado en Bienes a los Clientes en las Asambleas de Adjudicación*

CONCEPTO	FONDOS ASAMBLEA 1	FONDOS ASAMBLEA 2
FONDO DEL GRUPO	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
SALDO ASAMBLEA ANTERIOR	\$ -	\$ 2,400.00
FONDO DEL GRUPO TOTAL	\$ 40,000.00	\$ 42,400.00
VALOR DEL BIEN ENTREGADO POR PUNTAJE	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
SALDO A (+) DESPUES DE ENTREGAR 1 BIEN POR PUNTAJE	\$ 20,000.00	\$ 22,400.00
VALOR OFERTADO POR UN CLIENTE	\$ 2,400.00	\$ 1,700.00
SALDO B (+) SUMA DEL SALDO A MAS EL VALOR OFERTADO	\$ 22,400.00	\$ 24,100.00
VALOR DEL BIEN ENTREGADO POR OFERTA	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
SALDO C (+) DESPUES DE ADJ. 1 BIEN POR PUNTAJE Y 1 POR OFERTA	\$ 2,400.00	\$ 4,100.00

Con ello, se puede llevar un estado de cuenta mensual de las recaudaciones y gastos como lo muestra la Tabla 32, la misma que puede ser público para conocimiento de todos los miembros del Grupo.

### Cadena de Valor:



Figura 22. Cadena de Valor

Se utiliza esta herramienta para dividir al Consorcio en actividades estratégicas relevantes con valor para identificar la fuente de ventaja competitiva como lo dice Michael Porter, una empresa obtiene una ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicamente importante mejor que sus competidores o a

un costo menor que generan diferenciación frente a la competencia o aumente la satisfacción de las necesidades del cliente (GESTIOPOLIS, 2001), partiendo de que la empresa debe crear valor en los productos o servicios que ofrece a sus clientes, Porter indica que EL MARGEN es el valor que los productos tienen desde el punto de vista del cliente y EL VALOR es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece desde el punto de vista de la competencia. Así el valor se mide por los ingresos totales del servicio o producto, por tanto, la empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear este producto.

## **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

### **a) Gestión Comercial:**

- ✓ El equipo de vendedores gestiona diariamente prospecciones de nuevos clientes, con visitas, entrega de cotizaciones, cierre de Negociaciones, solicita referidos y ejecuta el Plan de apertura de Mercados del departamento de Marketing.
- ✓ Revisa los resultados de la publicidad de marketing digital para atender los requerimientos de ventas en línea y lograr contratos de los planes.
- ✓ Las actividades de venta incluyen la información de beneficios y ventajas de obtener un bien a través de sus planes de compra programada por parte de sus ejecutivos de ventas a los posibles clientes, exponiendo las características de los planes y como recibirán el bien.
- ✓ También receptorán los requisitos para aperturar una Solicitud de Cliente Suscriptor de una compra programada, como son la cédula de identidad, papeleta de votación, planilla de servicio básico, entre otras., y si es persona jurídica Ruc, nombramientos, estatutos, etc.
- ✓ Llenarán una encuesta de datos con el cliente donde se les pedirán información general del solicitante, direcciones de domicilio o de empleo o de su negocio, números telefónicos, información económica de bienes y bancarios, entre otros.

- ✓ Verificarán la información de los solicitantes para calificarlos o no como Clientes suscriptores.
- ✓ Los integrarán a cada cliente a un grupo según sus montos y plazos

## **b) Gestión de Marketing**

El personal de Marketing investigará y realizará estudios de mercado para detectar oportunidades de venta de sus planes en nuevos nichos para armar planes de apertura de mercados para el mes siguiente, busca nuevos bienes apuntando a mejorar la satisfacción de los consumidores optimizando cada vez los procesos actuales, evaluando el ciclo de vida de sus bienes:

- Analizando nuevos hábitos y tendencias de los consumidores.
- Estudiando a la competencia y el posicionamiento del Consorcio.
- Observando la evolución de la demanda y con ello segmentar el mercado.
- Detectando nuevas necesidades de los clientes y como se aporta valor con los bienes muebles o inmuebles del Consorcio.
- Estudiando oportunidades y amenazas del mercado.
- Creando ventajas competitivas sostenibles, duraderas en el tiempo.
- Estudiando las capacidades del Consorcio para adaptar la empresa al mercado mejorando cada vez sus procesos.
- Definiendo la estrategia de marketing publicitario y marketing digital que permita alcanzar a más clientes con el fin de conseguir los objetivos de ventas que ha fijado El Consorcio.

El personal de Marketing tomará las siguientes Decisiones Estratégicas:

- Decide de su cartera de Bienes, cuales son, las principales en posición visual y publicitaria relacionando su potencial y rentabilidad.
- Decide la estrategia funcional del Mercadeo:
  1. Qué productos se comercializa y cuáles no
  2. Qué Precio tendrán

3. Cómo será la Comunicación publicitaria
  4. Cómo será su Distribución
- Decide la dirección estratégica y objetivos de crecimiento de la empresa a través de la Matriz de Ansoff (binomio producto - mercado): Penetración y desarrollo de nuevos mercados según los productos y diversificación.



Figura 23. Matriz de Ansoff usado por El Consorcio

- Decide la estrategia de fidelización y desarrollo de clientes a través del manejo interactivo con clientes mediante el CRM (Customer Relationship Management) donde El Consorcio iniciará con un programa de Obsequios de Productos por Acumulación de puntos por pronto pago de cuotas.

### c) Gestión Operativa (Recaudación y Cobranzas)

- ✓ Registrarán cada contrato al Sistema y generará una tabla de pagos que debe hacer el cliente según su Plan contratado.
- ✓ Recaudación en ventanillas o mediante transferencias bancarias verificables de los valores de inscripción, de los valores de las cuotas mensuales, ofertas y de los valores de adjudicación.
- ✓ Entrega de estados de cuenta a cada cliente con actualizaciones mensuales por canales digitales.
- ✓ Llamadas de recuerdo de pagos a clientes suscriptores antes del 5 de cada mes.
- ✓ Llamadas de cobranzas a los clientes en morosidad.
- ✓ Pagar de las recaudaciones de cuotas al Fideicomiso Mercantil.

**d) Gestión de Logística y Distribución**

Se realizará un control de inventarios permanente a través del Software de Control. Se gestionará el plan logístico de compras, manejo de Bienes y su bodegaje hasta la adjudicación mensual a los clientes suscriptores.

**e) Gestión de Postventa y Servicio al Cliente**

Se establecerá un programa de atención de Requerimientos y Servicio al Cliente vía canales de redes sociales y vía telefónica. Atendiendo a cada solicitud del cliente con el fin de solventarlo o redirigirlo a los departamentos o talleres que le brinden la solución.

El Consorcio desarrollará a partir de las primeras adjudicaciones planes de Retención y Fidelización de clientes suscriptores a partir de la evaluación de las encuestas de Satisfacción realizados por el área de Marketing, planes que tendrán mejoras continuas en todos los procesos que encuentre fallas.

**ACTIVIDADES DE APOYO****a) Gestión de Talento Humano**

- ✓ Seleccionar el personal comercial para los puntos de ventas, para el área corporativa, para el telemarketing y ventas en línea.
- ✓ Seleccionar personal administrativo y de marketing
- ✓ Desarrollar las competencias mediante planes de formación que requieren cada colaborador.
- ✓ Evaluar a todo el personal en su desempeño, calificando la atención que brinda a los clientes internos y externos del Consorcio

**b) Gestión Administrativa e Infraestructura de la Empresa**

- ✓ Administrar la oficina Matriz y Puntos de Ventas, procurando el bienestar y espacio físico adecuado para el equipo de ventas de puntos de ventas y del área corporativa, personal de telemarketing, personal de talento humano, personal contable y financiero, personal de recaudación y cobranzas, personal del área de marketing, personal de soporte de sistemas, asesoría legal y de auditoría. Revisará que se tengan todos los implementos de oficina, cafetería y limpieza. Revisar

los pagos de servicios básicos, internet, servicio celular, alquileres, contratación de seguros, etc. y garantizar su funcionamiento permanente.

- ✓ Adecuar físicamente nuevos puntos de ventas u nuevas oficinas que se aperturen y programar el horario de personal y garantizar los servicios y funcionamiento permanente
- ✓ Administrar las compras y mantenimiento de los activos fijos, equipos electrónicos y de oficina asignados a cada colaborador, procurando un inventario semestral y una responsabilidad de custodia de asignación de bienes entregados a cada colaborador.
- ✓ Administrará las garantías que requiere toda adjudicación de bienes a clientes para garantizar la recuperación de cuotas mensuales de la deuda pendiente de la compra del bien, como son:
  - Seguro de desgravamen
  - Seguro de todo riesgo de accidente, robo, incendio, etc.
  - Prenda mercantil del bien a favor del Consorcio y si no puede efectuarse contrato de compra venta a favor del Consorcio.
- ✓ Garantizará la efectividad de los seguros adquiridos y gestionará el pago de estos seguros mensuales de lo que se cobrará mensualmente al cliente en las cuotas mensuales.

### **c) Gestión Financiera y Auditoría**

- ✓ Controlará todos los gastos de la empresa mediante un presupuesto financiero aprobado por la gerencia general
- ✓ Depositará todos ingresos del Consorcio a cuentas internas.
- ✓ Mantendrá un flujo de caja mensual según las prioridades financieras.
- ✓ Realizará los pagos de gastos generales y nómina del Consorcio.
- ✓ Planificará y ejecutará los nuevos planes de inversión financiera.
- ✓ Estará a cargo de llevar a cabo la auditoría externa que debe presentarse a la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Garantizará que se cumplan todos los pagos a entidades del estado less, SRI, super de compañías, etc.

- ✓ Se encargará de conseguir financiamiento para mantener la liquidez que El Consorcio necesita en su operación

#### **d) Gestión Tecnológica**

- ✓ La empresa debe implementar un sistema integrado que le permita analizar las tendencias de consumo y con ello establecer la capacidad de venta con sus recursos y para ello se adquirirá un sistema ERP, que permita la integración de operaciones comerciales, financieras, contables, mercadeo y talento humano.
- ✓ Se desarrollará para el área comercial un Cotizador, aplicativo para agilizar el proceso de captación de clientes y determinar que cuota puede acceder el cliente según su capacidad de pago y bien requerido.
- ✓ Calculará las comisiones de ventas de los vendedores de manera automática según los procesos de ingresos y pagos de los clientes.
- ✓ Se conocerá las metas de ventas de cada ejecutivo comparadas con las ventas realizadas al momento.
- ✓ Se podrá hacer seguimiento a los vendedores según su localización.
- ✓ Se manejará bases de datos de prospectos y se validarán las visitas realizadas por los ejecutivos corporativos a estos prospectos.
- ✓ Se automatizará los pagos de nómina, se controlará las recaudaciones, los inventarios los fideicomisos mercantiles, los documentos de respaldo de las entregas de bienes, los reportes de balances y estados financieros en general.

#### **4.3. Necesidades Requeridas para inicio de operación.**

##### **Tecnología Requerida:**

**Sistema Informático.** – El Consorcio requiere contar con un sistema único ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales), que apoye a todas las áreas de la empresa, con tiempos

rápidos de respuesta ante toda situación o problema que facilite la toma de decisiones, mayor control de la productividad, planificación, crecimiento ordenado y minimice los costes. Este sistema integrado contendrá un conjunto de sistemas de información que permitirá la integración de varias áreas operacionales del Consorcio como son: Administración, Contabilidad, Finanzas, Logística, Recursos Humanos, Comercialización, Control de Puntos de Venta, Inventarios, entre otros (SOFTWARE GESTIÓN, 2019).

El ERP es un sistema horizontal, que permite configurar sus módulos informáticos para que se personalice la solución para determinados procesos de gestión que requerirá El Consorcio, esto permitirá unificar y ordenar toda la información y se pueda acceder a ella de manera inmediata y de forma segura. Además, este proceso exigirá la revisión de todos los procedimientos previos a la implantación del software, lo que incidirá directamente en su optimización. Este ERP será adquirido a una empresa nacional especializada en sistemas informáticos, El ERP estará alojado en servidor y Hosting del Consorcio, con el fin de garantizar su seguridad, personalización y adaptación. La descripción de los recursos informáticos requeridos estará detallada en el Anexo 15.

**Muebles y enseres.** – Todas las áreas físicas del Consorcio en todas sus dependencias tendrán la adecuación de mueblería para brindar la comodidad de trabajo para todos sus colaboradores.

#### **4.4. Plan de Servicio de Calidad.**

La calidad de servicio está directamente relacionada con un alto índice de satisfacción al cliente, por lo que el Plan que utilizará El Consorcio para garantizar un servicio de calidad es, desarrollar una Política de Calidad, la cual partirá de la premisa “Personal capacitado y motivado genera Personal que cuidará los intereses de la empresa que son sus Clientes”:



- a) El Área de Talento Humano contará con personal preparado y especializado para incluir en la capacitación del personal comercial y administrativo, técnicas de relacionamiento y de motivación apegados completamente a la Política de Calidad que El Consorcio pretende brindar a sus clientes.
- b) La Política de Calidad debe estar escrita dentro de las normas a seguir de todo el personal en la empresa y estará a cargo de su revisión y mejora el área de Talento Humano.
- c) Será parte de las evaluaciones semestrales a todos los colaboradores, con la cual se mejora la calidad de servicio de manera continua.

El Plan de Calidad será medido por el área de Mercadeo, para conocer la eficacia de esta política, se establecerá un mecanismo de encuesta para obtener un feed back por parte del cliente a cerca del servicio brindado.

Se le solicitará al cliente, cada vez que se comunice con El Consorcio vía telefónica, contestar un par de preguntas de calidad de servicio. De igual forma, a fin de mes y de forma aleatoria, se llamará a varios clientes al azar a solicitarles que contesten preguntas de calidad; con ello El Consorcio garantizará un mejoramiento continuo de calidad de servicio midiendo la satisfacción del cliente.

El área de mercadeo se encargará de realizar un informe de las novedades encontradas de forma mensual y lo entregará al área de talento humano para llamar la atención a quienes no hayan brindado un servicio acorde a lo requerido por el cliente y considerar incluir en las capacitaciones casos prácticos de errores en el servicio para no repetirlos.

### **Sistema de Servicio al Cliente**

El Consorcio desarrollará dentro de su sistema informático, una aplicación que funcionará en todo tipo de dispositivo celular, donde se pueda realizar

consultas para que no tenga necesidad de venir al Consorcio, tales como: Estados de cuenta, estado del grupo de suscriptores, notificaciones de las últimas adjudicaciones, listado de bienes a escoger según su monto solicitado, solicitar respuesta a cualquier reclamo, entre otros. Esta aplicación estará enlazada a la página Web del Consorcio.

Su accesibilidad (nombre de usuario y clave) se le asignará al iniciar como cliente suscriptor con El Consorcio. Con este desarrollo se generará una ventaja competitiva sobre sus competidores.

#### **4.5. Plan de compras.**

**Planeación de compras.** - El Consorcio tiene un plan estratégico para la planeación de compras, que consiste en vincularse estratégicamente con los proveedores o distribuidores de vehículos, bienes raíces y maquinaria sean nuevos o usados, con el fin de conseguir modelos actualizados y adecuados con antelación para ofrecerlos en los planes de compras programadas a los clientes suscriptores y así tener una preventa previa, lo que permitirá al Consorcio programar las compras de bienes, luego de las adjudicaciones, donde se sabe exactamente qué bien es el que solicita el cliente.

Con esta planeación El Consorcio conseguirá volúmenes mínimos de compra, tiempo de entrega óptimos, pagos en efectivo que crearán rebajas sustanciales en la compra de bienes sobre todo usados o beneficios de matrículas incluidas, descuentos en mantenimientos, garantías adicionales, etc. Todo ello beneficiando al cliente suscriptor.

El relacionamiento con estos proveedores se conseguirá participando en las mismas ferias organizadas por cada concesionario de automotores o maquinarias, o las organizadas por agentes de bienes raíces.

**Identificación de proveedores.** – En cuanto a las provisiones de consumibles del Consorcio como son papelería, útiles de oficina, cafetería, aseo, entre otros, se crearán relacionamientos estratégicos con proveedores a largo plazo, con contratos de comprar exclusiva, siempre y cuando brinden mejores precios y su forma de pago sea a crédito entre 30 y 60 días.

#### **4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica**

KPI son las siglas en inglés de "Indicador clave de rendimiento", son indicadores clave que miden el desempeño de la gestión y resultados de los procesos o acciones en la empresa y se expresa en valores porcentuales; cada KPI les muestra el progreso de un proceso para reflejar el estado actual del negocio y definir una línea de acción futura.

Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras o no financieras utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos y reflejan el rendimiento de una organización. El acto de monitorear los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como «monitorización de actividad de negocio». Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir, como percepción de beneficios, compromiso de los colaboradores, calidad de servicio o satisfacción del cliente.

Los beneficios de los KPI indicadores de gestión o desempeño son:

- a) **Fortalecen la motivación del trabajo en equipo.** – Reconoce el trabajo arduo de cada empleado o de cada área en grupo, motivando a los que mejor trabajo realiza dentro de la empresa.
- b) **Dan soporte e influyen en los objetivos empresariales.** – Solo a través de un Kpi se puede conocer el cumplimiento de objetivos y se pueden tomar decisiones correctas. Cada Kpi debe tener asignado un responsable y este debe comunicar eficientemente a las personas que

aportan al Kpi como funciona, para que sirve y como apoyará a conseguir su objetivo. Si se tuviera un Mapa Estratégico se podría visualizar la correcta alineación entre los Kpi's y la estrategia de cada área.

- c) **Fomentan el crecimiento personal.** – El seguimiento al cumplimiento de metas, genera la posibilidad de aprender de lo bueno y de lo malo de la gestión realizada que dio ese resultado del Kpi, todos los equipos saben que dependen de cómo cada miembro aporta a su desempeño.
- d) **Son críticos para la gestión de desempeño.** – Todo lo que se mide se puede mejorar, cada uno puede ver su propio avance y el de los demás y eso motiva a mejorar las habilidades de los que poco aportan para igualarse a los mejores y alientan la competitividad.

El Consorcio tendrá KPI's para monitorear el desempeño de algunos procesos en sus áreas más importantes dentro del área comercial, administrativa, financiera y de mercadeo, El Consorcio establecerá los KPI's bajo la metodología SMART (El KPI debe tener un objetivo específico, medible, alcanzable, relevante y dentro de un marco de tiempo), ideada por George T.Doran, para definir las metas de cada indicador y que ayuden a medir el Plan Estratégico. El KPI se medirá de acuerdo a las 8P's de Marketing estratégico.

#### **KPI's a elaborar en la parte inicial de operaciones**

- a) KPI para medir el desempeño de todos los proveedores de bienes muebles e inmuebles que integren El Consorcio, esta evaluación garantizará la calidad, buen precio y seguridad del bien que se le ofrecerá al cliente.

Tabla 33  
*Procesos de Gestión de Proveedores para el Consorcio*

Variable	ESTRATEGIAS
Producto	Proveedor debe proveer bienes nuevos de promoción u oferta o usados con garantía del proveedor y con todos los papeles en regla; personal de mercadeo debe calificar los bienes para que sean aptos para ofertarlos.
Precio	Su precio no puede exceder los Montos solicitados por los clientes
Plaza y Distribución	Cada proveedor debe tener su propia línea de distribución con locales propios con documentación legal y en regla.
Publicidad	Los productos de los proveedores serán ofrecidos a los clientes mediante todos sus canales de comunicación para que puedan acercarse a esos locales de los proveedores a revisar sus bienes posibles de compra.
Presencia	Se priorizará a los proveedores con mayor presencia e importancia en el país, a los que tengan mejores opciones y ofertas de bienes y los que quieran establecer relaciones comerciales con convenios que genere confianza y compromiso entre las partes
Prueba Física	Se realizarán contratos anuales para todo convenio del Consorcio con los proveedores donde se estipule las tasas de descuento por pagos en efectivo, la garantía de bienes en caso de ser usados por al menos 1 año, documentación de matrícula incluida, documentos de compra venta en regla, fotos actualizadas de todos los nuevos bienes que lleguen a sus locales para ofertarlos a los miembros suscriptores del Consorcio.
Procesos	Cada proveedor debe someterse a una evaluación anual de calidad por parte del área de mercadeo del Consorcio con el fin de garantizar la renovación contractual con cada proveedor, el gerente financiero evaluará los márgenes de rentabilidad que genera al Consorcio para solicitar cambios en las condiciones del contrato con el Proveedor.
Personal	Permitirá este proveedor que sus vendedores propios sean capacitados por El Consorcio para que sepan explicar de buena manera como se puede efectuar la compra programada del bien por parte de un cliente que se acerque a sus dependencias; todos los empleados externos también serán evaluados para saber si tienen conocimiento de estos planes de compras.

Tabla 34  
 KPI's: de Evaluación de Proveedores de Bienes

	CRITERIO	Puntaje	Cumple
1	Cumple con la calidad de producto	1 al 5	4.5 - 5
2	Cumple con Locales propios con al menos 2 años	1 al 5	4.5 - 5
3	Cumple con presencia en todo el País	1 al 5	4.5 - 5
4	Cumple con el convenio	1 al 5	4.5 - 5
5	Cumple con la evaluación de calidad	1 al 5	4.5 - 5
6	Cumple con la capacitación en Compras Programadas	1 al 5	4.5 - 5

- b) KPI para medir el Sistema Informático Online del Área Comercial, esta evaluación permitirá mejorar el Sistema en su desarrollo permanente, garantizar calidad en la respuesta a las solicitudes realizadas por los clientes internos y externos del Consorcio.



- c) KPI para medir las metas comerciales por ejecutivo de ventas en todos sus canales, esta evaluación permitirá mejorar el personal comercial en su desarrollo permanente, garantizar la calidad en las ventas realizadas y las metas propuestas por El Consorcio para su crecimiento.

Tabla 37  
*Procesos de Gestión de Ventas del Consorcio*

<b>Variable</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Producto	Los Vendedores deben tener metas mensuales, con medición permanente y en línea. La información estará disponible Online.
Precio	El precio debe estar incluido en un valor mensual de mantenimiento del sistema en máximo 6 meses desde la fecha de inicio de operaciones.
Plaza	El software debe controlar la accesibilidad solo a usuarios validados.
Publicidad	Este Sistema debe ser promocionado y comunicado a todos los clientes y prospectos como un valor agregado del servicio del Consorcio y como seguimiento de todas las actividades a favor de los clientes suscriptores.
Presencia	El sistema brindará en línea toda información comercial de bienes disponibles, planes disponibles, requisitos, cotizaciones previas, detalle de las sesiones de adjudicaciones, estados actuales económicos, promoción de productos y planes, todo con el fin de fortalecer la marca del Consorcio.
Prueba Física	Se debe tener una tabla de los bienes y marcas más solicitadas, lista de los bienes ya adjudicados, los planes más vendidos, los grupos más efectivos, los vendedores más cumplidores; tablas de datos resumidas de actividades mensuales por puntos de venta e individual por ejecutivo corporativo.
Procesos	El Seguimiento y Control de ingresos de información y su tabulación debe ser revisada por el área de mercadeo para saber si todo el proceso se desarrolla con normalidad o no para sus debidas correcciones.
Personal	Todo este proceso lo desarrollará la empresa externa contratada por El Consorcio, pero debe ser revisada por el área comercial y su Gerente.

- d) KPI para medir la generación de rentabilidad sobre las ventas del Consorcio con el fin de obtener la aprobación para reinvertir las utilidades en al menos un 50%

Tabla 38  
*KPI's de Evaluación de Rentabilidad del Consorcio*

<b>Variable</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Producto	La Rentabilidad sobre las ventas si supera el 20%, entonces se aprobará la reinversión de utilidades; este valor lo medirá la gerencia financiera y las gerencias tendrán decisión del porcentaje que se utilizará para la reinversión.

Tabla 39

*KPI's de Cumplimiento de la Rentabilidad del Consorcio*

	CRITERIO	Cumple
1	Cumple con la Rentabilidad	
	KPI $\frac{\text{Ganancias Netas}}{\text{Ventas Totales}} \geq 20\%$	95%

El Consorcio iniciará con estos KPI para su toma de decisiones e irá adaptando nuevos medidores según la necesidad que se requiera.

#### 4.7. Conclusiones del Capítulo

La Gestión de operaciones del Consorcio está definida en una planificación inicial que contempla la estructuración de departamentos como el área comercial, de marketing, administrativa, contable y financiera. La contratación de personal altamente calificado, cada uno con objetivos y metas, con el fin de garantizar el funcionamiento óptimo del negocio.

El diseño del proceso operativo para vender los productos de planes de compras programadas de bienes mueble e inmuebles, está bien estructurado para una puesta en marcha efectiva de poder ofertarlo comercialmente por parte de los ejecutivos comerciales del Consorcio, donde el esquema de valores está bien definido para toda posible opción que tenga de compra el cliente suscriptor. Además, podrá entender el cliente, como integrará los grupos de clientes suscriptores, como se administrará sus cuotas capitales y como se realizará su adjudicación del bien que pretende comprar bajo esta modalidad.

Las acciones y estrategias para construir un negocio a largo plazo están definidas en las actividades primarias de Gestión y actividades de Apoyo de la Cadena de valor, cuya estructura les dará la solidez que requiere El Consorcio.

El Consorcio contará con una capacidad instalada en equipos y software para cubrir las necesidades y requerimientos de su operación.



El Consorcio considera que medir la satisfacción al cliente por diferentes medios, garantizará una mejora continua del servicio al cliente; y darle al cliente herramientas para que pueda dejar sus reclamos y estos se puedan solventar, así El Consorcio tendrá la oportunidad de ser mejor en calidad de servicio cada vez.

El Consorcio considera que el plan de compras, debe gestionarse mediante un relacionamiento serio con todos los proveedores para lograr negociaciones que en todo sentido beneficien al Consorcio.

Y finalmente, El Consorcio considera medidores de desempeño para el área comercial, financiero y operativo. Esto porque son las áreas principales a lo que El Consorcio debe garantizar su crecimiento permanente de gestión.

## 5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

### 5.1. Supuestos a considerar para la elaborar el plan financiero

Los supuestos que se van a considerar para la elaboración del plan financiero y realizar el análisis respectivo, considera un cuadro de inversión y una proyección a 5 años, en el que se detalla cada compra como activos fijos, gastos de constitución, tecnología, seguridad y los suministros necesarios para la ejecución del proyecto, se plantea el supuesto del cuadro de inversión inicial por un monto de inversión de \$60.978,00. Como muestra la Tabla 40.

Tabla 40

Supuesto: Cuadro de Inversión Inicial

<b>Cuadro de inversiones y calendarización</b>		
<b>FECHAS</b>	<b>DETALLE DE LA INVERSION INICIAL</b>	<b>IMPORTES</b>
	<b>Legal</b>	<b>\$ 2.250,00</b>
ene-20	Gastos Constitución/Nombramientos/Ruc	\$ 1.500,00
ene-20	Permisos de Funcionamiento	\$ 500,00
ene-20	Patente Municipal	\$ 250,00
	<b>Tecnología</b>	<b>\$ 12.500,00</b>
ene-feb-20	Desarrollo del Sistema Informático	\$ 7.000,00
ene-20	Desarrollo de la Página Web	\$ 1.500,00
ene-20	Servidor de Aplicaciones y Host	\$ 2.500,00
ene-20	Eg.de Telemercadeo/ Grabación + HotPhones	\$ 1.500,00
	<b>Identidad Corporativa</b>	<b>\$ 1.800,00</b>
ene-20	Logo/Imagen Corporativa Diseño/Manual	\$ 400,00
ene-20	Branding General/Disposición/Papelería/Tarjetería	\$ 400,00
ene-20	Uniformes Camisas y blusas	\$ 1.000,00
	<b>Papelería e Imprenta</b>	<b>\$ 3.300,00</b>
ene-20	Impresión de Contratos, Solicitudes y Facturas	\$ 1.000,00
ene-20	Compras de Resmas, cuadernos, material varios	\$ 800,00
ene-20	Merchandising - Brochures - Tarjetas/ Presentación	\$ 1.500,00
	<b>Planes de Servicios</b>	<b>\$ 728,00</b>
ene-20	20 Planes Celulares del \$20 para Vendedores	\$ 448,00
ene-20	Planes Internet para Matriz y puntos de venta	\$ 280,00
	<b>Publicidad</b>	<b>\$ 2.500,00</b>
ene-20	Redes Sociales	\$ 500,00
ene-20	Radio	\$ 2.000,00
	<b>Oficina Matriz</b>	<b>\$ 16.600,00</b>
ene-20	2 meses de Garantía	\$ 3.600,00
ene-20	Mobiliario Y Sepradores Modulares	\$ 5.000,00
ene-20	Equipos de Computación y de Oficina	\$ 5.000,00
ene-20	Rótulo, Luces e Instalaciones	\$ 1.500,00
ene-20	Instalaciones de Red, Rack y Servidores	\$ 1.500,00
	<b>Isla Centro Comercial 3500</b>	<b>\$ 9.900,00</b>
mar-20	2 meses de Garantía	\$ 7.000,00
mar-20	Alicuota (Mantenimiento y Seguridad)	\$ 500,00
mar-20	Stand y Sillas para 2 personas	\$ 2.400,00
	<b>Local Zona de alto Tráfico 1000</b>	<b>\$ 8.100,00</b>
mar-20	2 meses de Garantía	\$ 2.000,00
mar-20	Mobiliario, Adecuaciones y Pintura	\$ 3.500,00
mar-20	Equipos de Oficina	\$ 1.500,00
mar-20	Implementos de Aseo y Cafetería	\$ 100,00
mar-20	Rótulo, Luces e Instalaciones	\$ 1.000,00
	<b>Punto de Venta - Carpeos</b>	<b>\$ 3.300,00</b>
mar-20	Compra del puesto - Permiso	\$ 1.500,00
mar-20	Stand y Sillas para 2 personas	\$ 1.800,00
	<b>TOTAL INVERSION INICIAL Inicio Operaciones</b>	<b>\$ 60.978,00</b>

El monto de inversión se obtendrá de la aportación de los socios participantes del consorcio en un 50% de aportación equivalente a 25.000 acciones de \$1

dólar cada uno por un valor de \$25.000,00, es decir al ser dos socios el capital social será de \$50.000,00 dólares de los Estados Unidos.

Se realizará un préstamo bancario a una tasa del 16% por un monto de \$60.000,00 dólares de los Estados Unidos como capital de trabajo. El total de dinero ingresado al Consorcio será de \$110.000,00 monto que permitirá el inicio de operaciones, como lo indica la Tabla 41.

Tabla 41

*Supuesto: Aporte de Capital Accionistas y Crédito para inicio de Operaciones*

<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>Equipos de Computación</b>		
Equipos de Computación y de Oficina	\$	6.000,00
Desarrollo del Sistema Informático	\$	7.000,00
Servidor de Aplicaciones y Host	\$	2.500,00
Eq.de Telemercadeo/ Grabación + HotPhones	\$	1.500,00
	\$	<b>17.000,00</b>
<b>Equipos de oficina</b>		
Equipos de Oficina	\$	<b>1.500,00</b>
<b>Muebles y enseres</b>		
Mobiliario Y Sepradores Modulares	\$	<b>20.000,00</b>
<b>Total compra de Activos Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>38.500,00</b>
<b>APORTACIÓN SOCIOS</b>		
ACCINISTAS 1            50% aporte	\$	25.000,00
ACCINISTAS 2            50% aporte	\$	25.000,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$</b>	<b>50.000,00</b>
<b>DINERO DE INVERSIÓN</b>		
APORTE SOCIOS	\$	50.000,00
PRESTAMO BANCARIO	\$	60.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>110.000,00</b>

Para la estimación de los gastos primero se reclasificó en 5 grupos los mismos que serán proyectados a 5 años conforme a los siguientes % de incremento año a año, como lo indica la Tabla 42.

Tabla 42

*Supuesto Porcentajes de proyección de Gastos 2020 – 2024*

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>		32%	17%	23%	8%
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		28%	15%	21%	13%
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		18%	32%	4%	6%
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>		-16%	-23%	-35%	-62%

De esta forma se elabora el Supuesto de Gastos que tendrá El Consorcio proyectado hasta el 2024, como lo muestra la Tabla 43.

Tabla 433  
Resumen de Gastos Projectados 2020 – 2024

Resumen de Gastos										
GASTOS DE PERSONAL	Al mes	2020	Al mes	2021	Al mes	2022	Al mes	2023	Al mes	2024
Gastos por Sueldos	13.900	166.794	23.733	284.801	28.198	338.378	35.536	426.436	43.412	520.939
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>13.900</b>	<b>166.794</b>	<b>23.733</b>	<b>284.801</b>	<b>28.198</b>	<b>338.378</b>	<b>35.536</b>	<b>426.436</b>	<b>43.412</b>	<b>520.939</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>										
Útiles de Oficina y Papelería	700	8.400	900	10.800	1.000	12.000	1.100	12.000	1.200	12.000
Suministros Limpieza/Cafetería	50	600	60	720	72	864	86	864	104	864
Uniformes	80	960	100	1.200	120	1.440	200	2.400	400	4.800
Servicios Básicos (Luz, Agua, Telf)	650	7.800	800	\$ 9.600	900	\$ 10.800	1.000	12.000	1.200	14.400
Gastos de Internet	280	3.360	330	\$ 3.960	380	\$ 4.560	500	6.000	700	8.400
Seguro de Equipos y Vehículos	180	2.160	180	\$ 2.160	240	\$ 2.880	280	3.360	500	6.000
Servicios Prestados Limpieza	200	2.400	300	3.600	400	4.800	400	4.800	500	4.800
Caja Chica e Imprevistos	200	2.400	250	3.000	300	3.600	400	4.800	800	9.600
Seguridad de Oficina	560	6.720	627	\$ 7.526	702	\$ 8.430	787	9.441	881	10.574
Contrato de soporte informático	200	2.400	200	\$ 2.400	300	\$ 3.600	400	4.800	400	4.800
Afiliación a la Cámara Comercio	50	600	50	\$ 600	100	\$ 1.200	100	1.200	100	1.200
Gastos por Sesión de Adjudicaciones	350	3.150	400	4.800	600	7.200	600	7.200	800	7.200
Gastos de Asesoría Jurídica	500	6.000	500	6.000	667	8.000	1.000	8.000	1.500	10.000
Arriendo+Alcútopa Matriz	2.016	24.192	2.016	\$ 24.192	2.218	\$ 26.611	2.218	26.611	2.439	29.272
Arriendo+Alcútopa Centro Comercial	3.920	31.360	3.920	\$ 47.040	4.312	\$ 51.744	8.624	103.488	9.486	113.837
Arriendo+Alcútopa Zona Alto Tráfico	1.120	10.080	1.220	\$ 14.640	1.342	\$ 16.104	2.684	32.208	2.684	32.208
Arriendo+Alcútopa Carpeos	392	1.960	392	\$ 4.704	431	\$ 5.174	431	5.174	474	5.692
Arriendo+Alcútopa Oficina en Provincia				\$ -		\$ -	1.200	12.000	1.344	16.128
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVO</b>	<b>11.448</b>	<b>114.542</b>	<b>12.245</b>	<b>146.942</b>	<b>14.084</b>	<b>169.007</b>	<b>22.010</b>	<b>256.347</b>	<b>25.513</b>	<b>291.775</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>										
Gastos Planes Celulares a vendedores	303	3.640	448	5.376	560	6.720	616	7.392	700	8.400
Gastos de Combustible y Movilización	120	1.440	120	1.440	120	1.440	120	1.440	120	1.440
Arriendo Buro de Crédito -Verificación	100	1.200	100	\$ 1.200	100	\$ 1.200	100	1.200	100	1.200
Publicidad y Propaganda	300	3.600	300	3.600	500	6.000	500	6.000	500	6.000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>823</b>	<b>9.880</b>	<b>968</b>	<b>11.616</b>	<b>1.280</b>	<b>15.360</b>	<b>1.336</b>	<b>16.032</b>	<b>1.420</b>	<b>17.040</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>										
Gastos Financieros	800	8.993	800	7.526	800	5.807	800	3.791	800	1.428
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>800</b>	<b>8.993</b>	<b>800</b>	<b>7.526</b>	<b>800</b>	<b>5.807</b>	<b>800</b>	<b>3.791</b>	<b>800</b>	<b>1.428</b>
<b>GASTOS FIJOS AMORTIZABLES</b>										
Depreciación Eq.Computación	444	5.333	444	5.333	444	5.333	0	0	0	0
Depreciación Eq. De Oficina	13	150	13	150	13	150	13	150	13	150
Depreciación Muebles y enseres	42	500	42	500	42	500	42	500	42	500
<b>TOTAL GASTO FIJO AMORTIZABLE</b>	<b>499</b>	<b>5.983,33</b>	<b>499</b>	<b>5.983,33</b>	<b>499</b>	<b>5.983,33</b>	<b>54</b>	<b>650,00</b>	<b>54</b>	<b>650,00</b>
<b>Total Gastos Generales MES/ANUA</b>	<b>27.469</b>	<b>306.193</b>	<b>38.245</b>	<b>456.869</b>	<b>44.861</b>	<b>534.535</b>	<b>59.736</b>	<b>703.256</b>	<b>71.199</b>	<b>831.831</b>

De los gastos detallados en la Tabla 43, se puede indicar en referencia a los gastos de Personal, que se ha trabajado con el SMV de \$400,00, que se estima para el 2020 con 10 empleados; el 2021 tendrá 24 empleados, el 2022 tendrá 30 empleados, el 2023 tendrá 35 empleados y el 2024 tendrá 42 empleados. Este incremento se debe a la contratación permanente de nuevos ejecutivos de ventas, puesto que El Consorcio enfocado en el área comercial, considera, como la parte más importante de su estructura, a la Fuerza de Ventas, por tal motivo el costo de ventas más alto corresponde al valor del personal.

## 5.2. Estados Financieros Proyectados

### 5.2.1. Estado de resultados

Tabla 444

*Estado de Resultados Proyectados 2020 - 2024*

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas al contado INSCRIPCIONES	176.928,00	189.504,00	207.552,00	234.624,00	261.696,00
Ventas al contado ADMINISTRACION	97.747,50	294.462,05	505.110,55	700.441,00	852.263,10
Ventas al contado ADJUDICACIONES	15.694,50	54.487,93	93.835,18	129.781,25	159.681,98
Costo de servicios vendidos	166.794,23	284.801,12	338.377,76	426.436,45	520.938,80
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>123.575,77</b>	<b>253.652,86</b>	<b>468.119,97</b>	<b>638.409,80</b>	<b>752.702,28</b>
Gastos administrativo	114.542,00	146.942,40	169.007,17	256.346,72	291.775,01
Gastos Ventas	9.880,00	11.616,00	15.360,00	16.032,00	17.040,00
Gastos de depreciación	5.983,33	5.983,33	5.983,33	650,00	650,00
<b>Utilidad antes de intereses, impuestos y participación</b>	<b>(6.829,57)</b>	<b>89.111,12</b>	<b>277.769,46</b>	<b>365.381,08</b>	<b>443.237,26</b>
Gastos de intereses	8.993,44	7.526,46	5.806,76	3.790,80	1.427,55
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>(15.823,01)</b>	<b>81.584,67</b>	<b>271.962,71</b>	<b>361.590,28</b>	<b>441.809,71</b>
15% Participación trabajadores		12.237,70	40.794,41	54.238,54	66.271,46
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(15.823,01)</b>	<b>69.346,97</b>	<b>231.168,30</b>	<b>307.351,74</b>	<b>375.538,25</b>
Impuesto a la renta		17.336,74	57.792,08	76.837,94	93.884,56
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(15.823,01)</b>	<b>52.010,23</b>	<b>173.376,23</b>	<b>230.513,81</b>	<b>281.653,69</b>
Margen Operacional	-4%	47%	134%	156%	169%
Margen Neto	-9%	27%	84%	98%	108%
Tasa de impuestos	0%	25%	25%	25%	25%
Costo de servicios vendidos	57,4%	52,9%	40,0%	40,0%	40,9%
Gasto operacional	44,9%	30,6%	25,6%	25,6%	24,3%
Gasto interés	3,1%	1,4%	0,4%	0,4%	0,1%

La información indicada en la Tabla 44, muestra que el 1er año se obtiene un margen neto negativo del -9%, generando una Pérdida neta de \$15.823,01; esto se debe a que este negocio se basa en el servicio y la confianza, la misma que tomará tiempo adquirirla, por lo que, en esta proyección del 1er año, ha sido conservadora en las ventas; Los Gastos están compuestos por:

- Los costos de servicios vendidos que corresponden al gasto del personal comercial del Consorcio por \$166.794, que es el 57.4% del gasto.
- El Gasto operacional por \$130.405,33, que es el 44,9% del gasto, que corresponde al gasto de la infraestructura del Consorcio.
- El Gasto de Intereses por \$8993.44, que es el 3.1% del gasto.

Los ingresos lo componen los cobros que realizará El Consorcio al cliente por conceptos de Inscripción, servicios de Administración de compras y por manejo de Adjudicaciones de los bienes al cliente, por \$290.370, que es el 100% de las ventas, cabe recalcar que estos ingresos corresponden a servicios intangibles.

Desde el 2do. año, ya genera El Consorcio Utilidades, así el 2021 genera una Utilidad Neta de \$52.010, compuesta por el total de ingresos por \$538.453,98 y el total de gastos a \$486.443,75 que incluye con el pago de utilidades. El 2022 genera una Utilidad Neta de \$173.376,23, el 2023 genera una Utilidad Neta de \$230.513,81 y el 2024 genera una Utilidad Neta de \$281.653,69; Estos datos confirman la Rentabilidad propuesta en el Pronóstico de ventas basados en el Estudio del Mercado y la Competencia del Sector.

## 5.2.2. Estado de situación o balance general

Tabla 455

*Estado de Situación Proyecto 2020 – 2024*

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>92.223,94</b>	<b>148.673,78</b>	<b>350.754,76</b>	<b>586.647,05</b>	<b>869.621,76</b>
<b>Corrientes</b>	<b>59.707,27</b>	<b>122.140,44</b>	<b>330.204,76</b>	<b>566.747,05</b>	<b>850.371,76</b>
Efectivo	49.932,52	82.919,49	240.472,75	406.970,94	605.369,34
Cuentas por Cobrar	9.774,75	39.220,96	89.732,01	159.776,11	245.002,42
Inventario					
<b>No Corrientes</b>	<b>32.516,67</b>	<b>26.533,33</b>	<b>20.550,00</b>	<b>19.900,00</b>	<b>19.250,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	38.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00
Depreciación acumulada	(5.983,33)	(11.966,67)	(17.950,00)	(18.600,00)	(19.250,00)
Intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización acumulada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVOS</b>	<b>55.713,60</b>	<b>60.153,22</b>	<b>88.857,97</b>	<b>94.236,47</b>	<b>95.557,48</b>
<b>Corrientes</b>	<b>4.229,17</b>	<b>18.651,33</b>	<b>59.058,33</b>	<b>78.155,02</b>	<b>95.557,48</b>
Cuentas por pagar proveedores					
Sueldos por pagar	4.229,17	1.314,58	1.266,25	1.317,08	1.672,92
Impuestos por pagar	0,00	17.336,74	57.792,08	76.837,94	93.884,56
<b>No Corrientes</b>	<b>51.484,44</b>	<b>41.501,89</b>	<b>29.799,65</b>	<b>16.081,45</b>	<b>0,00</b>
Deuda a largo plazo	51.484,44	41.501,89	29.799,65	16.081,45	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>34.176,99</b>	<b>86.187,22</b>	<b>259.563,45</b>	<b>490.077,25</b>	<b>771.730,94</b>
Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Utilidades retenidas	(15.823,01)	36.187,22	209.563,45	440.077,25	721.730,94
Comprobación	2.333,34	2.333,34	2.333,34	2.333,34	2.333,34
<b>Razones de liquidez</b>					
Razón circulante	14,12%	6,55%	5,59%	7,25%	8,90%
<b>Razones de apalancamiento</b>					
Razón de deuda a capital	1,63%	0,70%	0,34%	0,19%	0,12%
Cobertura del efectivo					
<b>Razones de rentabilidad</b>					
Margen de utilidad	-9%	27%	84%	98%	108%
ROA	-17%	47%	93%	66%	52%
ROE	-46%	115%	134%	82%	60%

La Tabla 45 refleja que el valor a pagar en el rubro de sueldos, corresponde a los beneficios provisionados en el año que serán liquidados conforme a la fecha de pago asignado por la parte laboral.

Los índices de liquidez reflejan un indicador positivo por el giro del negocio que permite tener una razón circulante del 14.12% en el 2020, 6.55% en 2021, 5.59% en 2022, 7.25% en 2023 y 8.90% en 2024.

El índice de endeudamiento refleja en el 1er año 1,63% sobre el capital más a partir del 2do año va disminuyendo conforme se va cancelando la deuda.

El indicador financiero ROA mide la rentabilidad del negocio, para el 1er año 2020 se evidencia un -17% de pérdida frente a los activos totales de la empresa, que en este año es la carga más alta, por la adquisición de casi todos los activos del Consorcio. Pero desde el 2do año este indicador pasará a positivo, en 2021 se tiene un Roa del 47% que muestra una ganancia frente a los activos. En el 2022 sube al 93%, en 2023 baja al 66% y en 2024 sigue bajando al 52% resultado del incremento de las compras programados. Por lo que se puede indicar que la rentabilidad es positiva hacia la realización de este negocio.

Además el detalle de Ingresos de la Tabla 45, muestra que, todos los ingresos del Consorcio son en efectivo, esto se debe a que, todos los pagos que realiza el cliente se pagan en ventanilla, para luego depositarse a la cuenta corriente del Consorcio; los pagos que realice el cliente, sea por transferencia o depósito bancario a la cuenta del Consorcio, se contabilizarán una vez que se efectivice en la cuenta, por lo que se puede indicar que esta operación no genera Cuentas por Cobrar.

Sin embargo, puede existir una morosidad de parte de los clientes suscriptores en los pagos mensuales de la cuota administrativa; El Consorcio ha considerado un 10% como incobrables en el mes, generando este rubro para las cuentas por cobrar del Consorcio. Como se muestra en la Tabla 46

Tabla 46

*Anexo de Cuentas por Cobrar Clientes Projectado Anual*

DATOS		
Política de cuentas	Contado	90%
	30 días	10%

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Cuentas por cobrar iniciales		\$ 9.774,75	\$ 39.220,96	\$ 89.732,01	\$ 159.776,11
(+) Cuentas por cobrar cuota Administrativa	\$ 97.747,50	\$ 294.462,05	\$ 505.110,55	\$ 700.441,00	\$ 852.263,10
(-) Cobranzas	\$ 87.972,75	\$ 265.015,85	\$ 454.599,50	\$ 630.396,90	\$ 767.036,79
<b>(=) Cuentas por cobrar finales</b>	<b>\$ 9.774,75</b>	<b>\$ 39.220,96</b>	<b>\$ 89.732,01</b>	<b>\$ 159.776,11</b>	<b>\$ 245.002,42</b>

Para salvaguardar estos ingresos, el Consorcio intentará reemplazar a estos clientes suscriptores en el Grupo que correspondan, lo más rápido posible.

**5.2.3. Estado de flujos de caja**

Tabla 47

*Flujo de Efectivo anual proyectado 2020 - 2024*

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>(13.051,92)</b>	<b>42.969,51</b>	<b>169.255,50</b>	<b>180.216,40</b>	<b>214.479,84</b>
Utilidad Neta	(15.823,01)	52.010,23	173.376,23	230.513,81	281.653,69
+ Depreciación	8.316,67	5.983,33	5.983,33	650,00	650,00
+ Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Δ CxC	(9.774,75)	(29.446,21)	(50.511,06)	(70.044,10)	(85.226,31)
+ Δ CxP Proveedores		0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Sueldos por pagar	4.229,17	(2.914,58)	(48,33)	50,83	355,83
+ Δ Impuestos	0,00	17.336,74	40.455,33	19.045,86	17.046,63
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(38.500,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
- Adquisición de equipos	(38.500,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisición de intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>101.484,44</b>	<b>(9.982,54)</b>	<b>(11.702,25)</b>	<b>(13.718,20)</b>	<b>(16.081,45)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	51.484,44	(9.982,54)	(11.702,25)	(13.718,20)	(16.081,45)
- Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Capital	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incremento neto en efectivo	49.932,52	32.986,97	157.553,26	166.498,20	198.398,40
Efectivo principios del periodo	0,00	49.932,52	82.919,49	240.472,75	406.970,94

La Tabla 47, muestra el flujo permanente de ingresos y fluctuante en positivo donde se tiene un efectivo al final del año 2020 de \$49.932, capital que me permite seguir con el giro del negocio para el siguiente año; al final del período



2021 contará el Consorcio con un efectivo de \$82.919, al final del 2022 contará con \$240.472, al final del 2023 contará con \$406.970 y para finales del 2024 contará con \$605.369. Este resultado muestra una liquidez constante del Consorcio, que le permitiría tomar decisiones de crecimiento para la apertura de nuevos puntos de ventas u oficinas en otras provincias del Ecuador.

Tabla 488

## Estado de Flujo de Caja Libre Proyectada 2020 – 2024

FLUJO DE CAJA LIBRE						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de caja libre del proyecto</b>						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	0,00	(6.829,57)	89.111,12	277.769,46	365.381,08	443.237,26
(+) Gastos de depreciación	0,00	5.983,33	5.983,33	5.983,33	650,00	650,00
(+) Gastos de amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) 15% Participación trabajadores	0,00	0,00	(12.237,70)	(40.794,41)	(54.238,54)	(66.271,46)
(-) Impuesto a la renta	0,00	0,00	(17.336,74)	(57.792,08)	(76.837,94)	(93.884,56)
(=) <b>I. Flujo de efectivo operativo neto</b>	<b>0,00</b>	<b>(846,23)</b>	<b>65.520,02</b>	<b>185.166,32</b>	<b>234.954,61</b>	<b>283.731,24</b>
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>						
Inversión de capital de trabajo neto	(110.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Variación de capital de trabajo neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación de capital de trabajo neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) <b>II. Variación de capital de trabajo neto</b>	<b>(110.000,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>						
Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación equipo de computación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) <b>III. Gastos de capital (CAPEX)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Flujo de caja libre del proyecto</b>	<b>(110.000,00)</b>	<b>(846,23)</b>	<b>65.520,02</b>	<b>185.166,32</b>	<b>234.954,61</b>	<b>283.731,24</b>
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>						
Flujo de caja libre del proyecto	(110.000,00)	(846,23)	65.520,02	185.166,32	234.954,61	283.731,24
(+) Préstamo						
(-) Gastos de interés		(8.993,44)	(7.526,46)	(5.806,76)	(3.790,80)	(1.427,55)
(-) Amortización del capital		(8.515,56)	(9.982,54)	(11.702,25)	(13.718,20)	(16.081,45)
(+) Escudo Fiscal						
(=) <b>Flujo de caja libre del inversionista</b>	<b>(110.000,00)</b>	<b>(18.355,23)</b>	<b>48.011,01</b>	<b>167.657,31</b>	<b>217.445,60</b>	<b>266.222,24</b>
<b>VAN</b>	320.999,03					
<b>TIR</b>	69,1%					
<b>B/C</b>	2,92					

Los resultados de la Tabla 48, permiten calcular los indicadores financieros que le indicarán la viabilidad o no de este proyecto de empresa, los datos del Flujo de Caja son positivos para el manejo económico de la empresa y la rentabilidad esperada de los accionistas con un VAN de \$320.999 y un TIR de 69.1%

## 5.2.4. Análisis de Índices aplicables a la empresa

Tabla 49

### Flujos del Proyecto y Flujos del Inversionista

DATOS			OBSERVACIONES	OP 1
Tasa libre de riesgo	Rf	2,85%	* T-Bonds rendimiento a 5 años	2,85%
Rendimiento del Mercado	MRP	6,38%	* Prima de riesgo de mercado (Stocks S&P500 - T-Bonds)	7,65%
Beta	$\beta$	1,2	* Comercio al por menor	
Beta Apalancada	$\beta_l$	1,89	* Comercio al por menor	
Riesgo País	PRP	5,53%	* Banco central del Ecuador	5,53%
Tasa de Impuestos	t	25%	* Promedio de impuestos causados últimos periodos.	16,03%
Participación Trabajadores	p	15%	*Art. 2 del Instructivo para el pago de la participación de utilidades	
Escudo Fiscal	T	36%		
Razón Deuda/Capital	D/E	1,47		
Costo Deuda Actual	Kd	16,00%		

FLUJOS DE EFECTIVO LIBRE						
ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(110.000,00)	(846,23)	65.520,02	185.166,32	234.954,61	283.731,24
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(110.000,00)	(18.355,23)	48.011,01	167.657,31	217.445,60	266.222,24

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	16,03%

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	263.711,17
IR	3,40
TIR	58,8%

**VAN:** La Tabla 49, muestra un valor actual neto de \$263.711, este índice nos muestra cual va a ser la utilidad neta para los accionistas, que tendrán al final de las proyecciones, una vez recuperada la inversión. El valor es muy positivo para la inversión inicial accionaria, por lo que muestra ser un buen negocio.

**TIR:** La Tasa interna de retorno de la inversión es 58.8%. Este Índice es un valor alto, debido a que el endeudamiento no es muy grande y los costos por pago de intereses son bajos y tendría una capacidad de reinversión a mediano plazo.

**PRI:** La Rentabilidad (IR) mide el valor de los cobros generados por cada unidad monetaria invertida, en este caso es de \$3,40 y la recuperación de la inversión inicial será a mediados del 3er año.

### 5.3. Impacto económico

Con este proyecto de empresa, se pretende establecer estrategias direccionadas a que personas naturales o jurídicas económicamente activas que no tienen acceso a créditos bancarios, puedan obtener activos o capitales mediante este sistema de ahorro programado, y de esta manera crecer como persona o en su ámbito empresarial. Esta fórmula de financiamiento que se ofrecerá en Planes según la capacidad de pago del cliente, permitirá contribuir con las necesidades financieras de esta sociedad excluida de la otorgación de préstamos del sistema financiero tradicional.

**Impacto Social:** El proyecto incentivará una cultura de ahorro en los clientes donde sus ingresos económicos son bajos, formándolos a ser disciplinados en el ahorro sin descuidar la economía familiar.

**Impacto Laboral:** El proyecto genera empleo desde su 1er año con un crecimiento anual del 20% de manera directa e indirecta.

### 5.4. Conclusiones del capítulo

En base al análisis financiero el monto de inversión será recuperado en un lapso de 3 años con un TIR del 58.8% para los accionistas, es una empresa que genera una liquidez alta. La fuerza de ventas es el costo más representativo como costo de operación. Se generará utilidad a partir del 2do año abriendo la factibilidad de inversión en este negocio y la deuda estará cancelada con los ingresos que genera el negocio sin afectar la operación del mismo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

1. La oportunidad es clara para iniciar un Consorcio de Administración de compras en la ciudad de Quito, pues el sector de Empresas de Compras Programadas en Ecuador se encuentra en crecimiento, además la ciudad de Quito cuenta con la mayor tasa de población y mayor cantidad de empresas de todo el País en todo rango, lo que les da un mercado positivo para iniciar la gestión comercial. A nivel financiero, estas ventajas no están siendo adecuadamente aprovechadas, debido a la cantidad de trabas que la Banca ejerce a quienes requieren un Bien financiado y la escasez de Oferta de Compras Programadas que no realizan las actuales empresas que ofrecen este servicio, por sus bajas estrategias de mercadeo.
2. Se concluye, además, que dentro de los tipos de financiamiento que existen en el mercado ecuatoriano, para compra de bienes, el de menor costo financiero para el cliente, es el Sistema de Compras Programadas, ya que una vez proyectados los flujos a pagar a Valor Presente y tomando en consideración el costo del dinero en el tiempo, es el que menos impacto financiero tiene para el cliente.
3. El estudio también concluye que existe la factibilidad para la creación de un Consorcio que preste este servicio de administración de compras de bienes muebles e inmuebles mediante el Ahorro programado, pues la encuesta realizada a potenciales clientes, dio como resultado, que existe un alto porcentaje de personas naturales o jurídicas que están dispuestos a Ahorrar, para comprar bienes que requieren, si tienen que pagar por ello valores que estén dentro de su capacidad de pago, que justamente cuenta El Consorcio.

4. Se concluye del estudio de mercado, que hay demanda insatisfecha de compra de Bienes muebles e inmuebles alta, esto le permite al El Consorcio, que al desarrollar una estrategia para que pueda cubrir esa demanda, pueda posicionarse en el mercado en un menor tiempo al esperado como empresa nueva.
  
5. Conclusiones según el Análisis de los Índices Financieros
  - a) Los indicadores financieros obtenidos luego del cálculo realizado, permitieron identificar la utilidad que se obtendrá al final de las proyecciones, así como la rentabilidad de la ejecución de este Plan de Negocios, donde se concluye que la recuperación de la inversión es rápida a mediados del 3er año de operación del Consorcio y las estrategias que se proponen ayudarán a captar los clientes requeridos para cumplir sus objetivos se incrementan en un 10.9% en las proyecciones de ventas.
  - b) La rentabilidad del proyecto es buena: la tasa interna de retorno es del 58.8% anual, superior a cualquier opción financiera existente en el mercado. Por lo tanto, el proyecto es económicamente factible.
  - c) El margen operacional es positivo y en crecimiento desde el 2do año de operación es constante y si se revisa el indicador financiero de retorno de la inversión, donde indica que se recibirá \$3.40 por cada dólar invertido en El Consorcio, lo cual da a entender la viabilidad positiva de desarrollar este Negocio.

## **6.2. Recomendaciones**

1. Es importante indicar que inicialmente El Consorcio contratará empresas de Seguros y una Administradora de Fondos, pero en una visión a futuro puede diversificarse a desarrollar una empresa de administradora de fondos propia del Consorcio, desarrollar una empresa de seguros propia o desarrollar un patio de vehículos usados para vender los vehículos

recuperados de clientes que no puedan pagar su bien adjudicado, etc. Esto porque todo puede quedar en un solo círculo de operación y vinculados al Consorcio por contratos con el mismo objeto, se recomienda, por tanto, considerar en los planes a futuro el desarrollo paulatino de nuevas empresas asociadas directamente a los accionistas del Consorcio.

2. Esta opción de compra por autofinanciamiento grupal, beneficia a aquellas personas que desean ahorrar un dinero con el fin de cambiar o mejorar su bien por uno igual, de mejor valor o de mejores características, sin la necesidad de interceder a través de un crédito tradicional y lo más importante puede contar con capital de trabajo que no es parte de los servicios que da el sistema financiero actual. Con esto se recomienda que se incluyan planes de ventas, asociándolos con el uso del capital de trabajo en los emprendimientos o empresas con inversiones pequeñas.
3. Se sugiere realizar estudios periódicos, para monitorear las necesidades y expectativas de los clientes suscriptores, de tal modo que se escojan las estrategias más adecuadas para su fidelización.
4. Es importante diseñar estrategias en base a las necesidades de los clientes suscriptores permanentemente, para llegar con un mensaje adecuado actualizado que sea persuasivo y genere la fidelización de los mismos y el compromiso de los empleados aumente para el cumplimiento de objetivos del Consorcio.
5. Así mismo se recomienda que, al tener El Consorcio ingresos netos en efectivo, El Consorcio puede incursionar en inversiones que generen dividendos muy favorables que aumenten las utilidades de la empresa.
6. El análisis indica que el crecimiento del sector automotriz para los próximos años es adecuado para que El Consorcio considere ofertar a los posibles clientes suscriptores, Bienes enfocados a todo tipo de automotores, obteniendo así la participación en el mercado que requiere El Consorcio, por lo que se recomienda que El Consorcio, ponga personal de ventas en los concesionarios más importantes, ofertando una alternativa financiera directa en los propios concesionarios donde se acercan a adquirir esos bienes y no solamente captarlos en los nichos definidos por el Consorcio.

## REFERENCIAS

- ABC Finanzas.com. (28 de 11 de 2016). *Ahorro Programado*. Obtenido de <https://www.abcfinanzas.com/finanzas-personales/ahorro/ahorro-programado>
- AEADE Asociacionde Empresas Automotrices del Ecuador. (12 de Febrero de 2019). *Segundo año de recuperacion del sector automotor 2018*. Obtenido de Boletin AEADE No. 1-2019: <https://www.aeade.net/segundo-ano-de-recuperacion-del-sector-automotor-en-2018-crecio-un-31-en-relacion-con-el-2017/>
- Aguilar, F. (1988). *Sistemas de Ahorro por Grupos Cerrados*. Buenos Aires: Astrea.
- Asociacion Brasileira de Administracion de Consorcios. (2009). *WIKIPEDIA*. Obtenido de CONSORCIO.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (30 de septiembre de 2019). *La Economía Ecuatoriana Creció al 2do Semestre 2019*. Obtenido de Cifras de Crecimiento: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-economía-ecuatoriana-creció-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Casaplan-Motorplan S.A. (2019). *CasaPlan MotorPlan Si es Posible*. Obtenido de Nosotros: <https://www.motorplan-ecu.com/historia.php>
- CFC Corporación S.A. (5 de Diciembre de 2019). *CORPORACION CFC*. Obtenido de <https://www.cfc.com.ec/quienessomos.html>
- CONECA. (01 de 01 de 2019). *PLAN AUTO*. Obtenido de Plan Silver, Diamond, Gold: <https://www.coneca.com.ec/plan-auto-coneca/>
- Consortio Ecuatoriano Automotriz C.A. (2018). *PlanAuto Automotriz CONECA*. Obtenido de <https://www.coneca.com.ec/nosotros/>
- CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA. (25 de noviembre de 1999). *LEY DE COMPAÑÍAS*. Recuperado el 19 de 11 de 2019, de JURIDICO ARTICULO 143 SOCIEDADES ANONIMAS: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- DERECHO LABORAL ECUADOR. (2018). *Derecho Laboral*. Obtenido de

- UTILIDADES: <https://www.derechoecuador.com/utilidades>
- ECUACONSORCIO S.A. (2018). *CONSORCIO DEL ECUADOR*. Obtenido de PlanAuto: <https://www.ecuaconsorcio.com/nosotros/>
- ECUADOR EN CIFRAS. (9 de diciembre de 2013). *Quito, el Cantón más poblado del Ecuador al 2020*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- Ecuador Inmediato. (2013). *Noticias*. Obtenido de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=wap\\_news\\_view&id=175658](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=wap_news_view&id=175658)
- EKOS NEGOCIOS. (19 de 03 de 2019). *Expectativa del mercado automotor del Ecuador 2019*. Obtenido de Estimaciones de la Consultora Económica Ecuatoriana Humbolt Management: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/expectativa-del-mercado-automotor-de-ecuador-para-2019>
- EL COMERCIO. (3 de Agosto de 2019). *Inseguridad Jurídica que destroza la economía*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/blogs/solo-para-empresas-y-emprendedores/inseguridad-juridica-destroza-economia-sociedad.html>
- EL TELEGRAFO. (3 de Marzo de 2014). *Así esta el crédito en el Ecuador*. Obtenido de Monto de crédito por Segmento: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos/1/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador>
- Enciclopedia Económica. (2019). *Marketing*. Obtenido de Presupuesto de Ventas: <https://enciclopediaeconomica.com/presupuesto-de-ventas/>
- FEDERACION NACIONAL DE CAMARAS DE COMERCIO DEL ECUADOR. (29 de 03 de 2019). *Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. Obtenido de El Sector de Comercio - Crecimiento: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Fennis, B. y. (2015). *Psicología de la Publicidad*. En F. B. Wolfgang, *Psicología de la Publicidad*. México D.F.: ISBN: 978-607-17-2269-0.



- García, C. R. (2013 de Abril de 2013). *PuroMarketing*. Obtenido de Tendencias: <https://www.puromarketing.com/88/15908/economia-psicologia-comportamiento-compra.html>
- GESTIOPOLIS. (8 de 7 de 2001). *Experto Gestipolis.com*. Obtenido de ¿Qué es la cadena de valor?: <https://www.gestipolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- GRUPO EUMEDNET. (5 de diciembre de 2008). *TECSISTECATL*. Obtenido de El Analisis FODA: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatln5/acch.htm>
- INEC ENEMDU. (Marzo de 2019). Obtenido de Indicadores Laborales: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019\\_Mercado%20Laboral\\_final.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado%20Laboral_final.pdf)
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (3 de mayo de 2013). *Estadísticas por Ingresos y Gastos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- INGENIO EMPRESA. (19 de diciembre de 2015). *Pronóstico de Demanda*. Obtenido de Método Delphi: <https://ingenioempresa.com/metodo-delphi/>
- Koontz. (20 de septiembre de 2019). *Emprendedor Inteligente*. Obtenido de Pronósticos en las Empresas: <https://www.emprendedorinteligente.com/regresion-lineal/>
- Krugman, P. (1977). *La Competitividad: una obsesión peligrosa*. Albany.
- Lancaster, K. (Abril de 1966). Nueva enfoque a la Teoría del Consumidor. *The Journal of Political Economy*, Vol. 74, No. 2, pág. 132.
- OBS Bussiness School. (2019). *Marketing y comunicación - Tendencias & Innovación*. Obtenido de Tres Estrategias de servicio post venta: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/tres-estrategias-de-servicio-post-venta-que-debes-conocer>
- Olins, W. (8 de Septiembre de 2015). *Importancia del Estilo Corporativo*. Obtenido de Las 3 clases de la Identidad Corporativa: <http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2011/06/las-3-clases-de->

identidad-corporativa.html

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2018). *Financiamiento de Pymes y Emprendedores*. Obtenido de <https://www.oecd.org/industry/smes/SPA-Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>
- Ovalle, M. C. (2016). *www.consultoriaovalle.com*. Recuperado el 2019, de OPERACION DE VARIABLES: <file:///C:/Users/Digitacion.DIGITACIONANT/Downloads/SESSION%206.pdf>
- Revelo, J. A. (5 de mayo de 2016). *Repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4941/1/T1920-MBA-Valarezo-El%20sistema.pdf>
- SAFESTORE S.A. (2018). *PLAN SEGURO*. Obtenido de <http://www.plansegurovehiculos.com/quienes-somos/>
- SOFTWARE GESTIÓN. (2019). *ANER*. Obtenido de QUE ES UN ERP: <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- Superintendencia de Bancos. (enero de 2018). *Portal Estadístico*. Obtenido de Memoria 2017: [http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2019/01/Memoria\\_2017.pdf](http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2019/01/Memoria_2017.pdf)
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (Noviembre de 2019). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 4.0): [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=N8211.00&ciiu=12](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=N8211.00&ciiu=12)
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (28 de 01 de 2019). *Guías de Usuarios*. Obtenido de Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4: [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons\\_elec.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul)
- TENDENCIAS.COM. (24 de octubre de 2018). *TENDENCIAS*. Obtenido de Métodos Cuantitativos: <https://tendencias.com/life/que-es-el-metodo-cuantitativo/>

The GlobalEconomy - Banco Mundial. (2015). *El Gasto por Consumo de Hogares*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PETC.ZS?locations=EC>

Villegas, L. A. (2018). *Contrato de Consorcio 1*. Obtenido de scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/58921021/CONTRATO-DE-CONSORCIO-1>

Zumba, G. L. (21 de junio de 2019). los fideicomisos del pais mueven \$9.500 millones. *El mecanismo de inversion toma fuerza y pisa terreno en las bolsas*, pág. 1.

## **ANEXOS**

## **ANEXOS 1. Desarrollo del Análisis PESTEL**

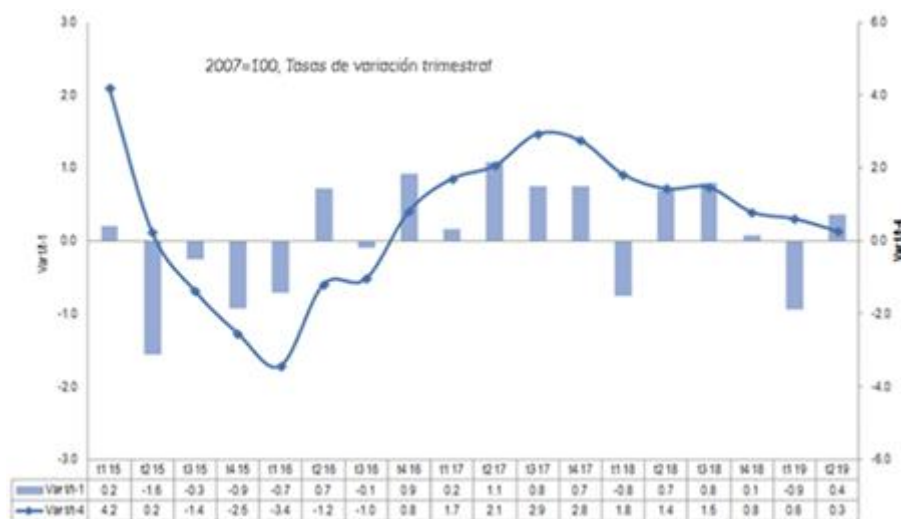
**Política.** - La oportunidad de dialogo que brinda el gobierno actual de Lenin Moreno con todos los sectores productivos genera mayor seguridad a la inversión de empresas administradoras de compras nacionales e internacionales. El actual gobierno procura generar una estabilidad política, jurídica e institucional que se esfuerza por brindar a los ecuatorianos, además evitar a toda costa todo tipo de escándalos de corrupción de los actuales políticos, garantizando un gobierno que no se entrometa en las otras funciones del estado como la Asamblea Nacional, Concejo de Justicia y Participación Ciudadana y brindar garantías de estabilidad a la empresa privada. Además de la baja de aranceles e impuestos para las nuevas empresas, favorecen a las empresas del Ecuador y por tanto al Consorcio.

El actual modelo económico está basado en una política pública que favorezca la industria nacional y está en plena regulación de contratos de empleo aptos para garantizar un manejo laboral más equitativo. La inversión del estado está enfocada en Salud, Educación, Seguridad e inversiones productivas, razón por la cual está tomando la dirección correcta del manejo financiero.

**Economía.** – Según El Banco Central del Ecuador indica que el Producto Interno Bruto (PIB) creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019 en comparación con similar período de 2018. Respecto al primer trimestre del 2019, el crecimiento fue de 0,4%. Con estos resultados, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares constantes. Los principales factores que explican el crecimiento de 0,3% del PIB son la mayor dinámica de las exportaciones y del consumo final de los hogares, que subieron 5,7% y 0,6%, respectivamente, a nivel interanual. De su parte, las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza disminuyen el PIB, fueron mayores en 2,2% a las registradas en el segundo trimestre de 2018. En cuanto a la evolución interanual del VAB sectorial entre los segundos trimestres del 2018 y 2019 todos los sectores subieron agricultura 14.5%, suministros servicios básicos 7.2%, petróleo 2.2%,

manufactura 2.2%, comercio 1.2% y los servicios financieros registró una expansión del 4.7%, esta última cifra muy importante dentro de este plan de negocios (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2019).

Figura A.1 Producto Interno Bruto – PIB de Ecuador 2019



Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

Las decisiones económicas gubernamentales son positivas manteniendo al dólar como moneda nacional, manejo correcto de la política externa, no pagar el anticipo del impuesto a la renta, incentivando la producción reduciendo impuestos en la renovación de maquinaria en todas las áreas y el apoyo económico a los emprendedores a través de créditos por parte de instituciones públicas como la CFN. A pesar de que Ecuador no tienen nuevas inversiones a bajo interés debido al pago de deuda externa y los subsidios de los combustibles, el gobierno presupuesta un valor considerable para el emprendimiento y tiene planes de vender varias empresas estatales, para que pasen al sector privado y contar con mayores recursos para cumplir con sus objetivos.

Según datos del INEC a marzo del 2019, la tasa de desempleo alcanzó el 4.6% a nivel nacional, en la composición de población ya suman 4.1 millones de personas inactivas (INEC, ENEMDU, 2019).

Figura A.2



Tomado de (INEC, 2019)

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado%20Laboral_final.pdf)

[inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019\\_Mercado%20Laboral\\_final.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado%20Laboral_final.pdf)

**Situación Social.** – En el Ecuador la situación social está complicada por la baja de la tasa de empleo formal y la alta tasa de subempleo, esto debido a el éxodo de venezolanos al país, a pesar de todo, el gobierno garantiza a los ecuatorianos la salud pública, educación, seguridad pública, seguridad jurídica e inclusión social a través de sus organismos; también garantiza la calidad de vida de quienes viven en el Ecuador brindando medios de movilidad en carreteras de calidad, gas y combustibles subsidiados y mantenimiento de su moneda El Dólar. Este esfuerzo gubernamental garantiza una estabilidad social y económica de personas naturales y jurídicas; todo esto favorece la estabilidad social.

De acuerdo al INEC el 58.8% de la población ecuatoriana tiene capacidad de ahorro, mientras el 41.1% registra mayores gastos que ingresos. El promedio general de ingresos es de 892.9 dólares frente a 809.6 dólares de gastos. En el área urbana el promedio de ingresos son 1.046,3 dólares y su gasto es de 943,2 dólares y en el área Rural el promedio de ingresos es de 567,1 dólares y su gasto de 526,2 dólares. Los ingresos provienen el 83.5% de trabajo y el resto de

rentas de propiedades (INEC, 2013).

La población tiene capacidad de ahorrar, pero no tiene cultura de ahorro, tiene la tendencia de comprar bienes mediante algún tipo de endeudamiento. El medio de más endeudamiento de los ecuatorianos son las tarjetas de crédito.

Las actitudes y opiniones de los clientes están basados en la calidad de mercadeo y su nivel de desconfianza, debido a las altas fórmulas de estafa que han nacido en el Ecuador aprovechándose de la ingenuidad, falta de conocimiento tecnológico y la mala calidad vendida a precios altos.

Los medios tienen libertad de prensa y están abiertos a la búsqueda de espacios que brindan a la sociedad para expresarse y están abiertos a la publicidad, distracción y cultura.

**Tecnología.** – La Globalización y el Internet han contribuido grandemente para que las nuevas tecnologías que se desarrollen en cualquier parte del mundo estén al alcance de cualquier compañía que lo requiera, en Ecuador el Gobierno apoya no solo a los emprendedores sino a empresas que requieren renovar su infraestructura técnica y operativa con instituciones como la CFN.

En cuanto, al costo de estas tecnologías, en dependencia de la capacidad financiera de cada empresa, puede considerarse las alternativas chinas, hindúes, etc.; todo esto facilita que las empresas puedan ser competitivas en el país.

Hoy en día, cada empresa requiere de plataformas tecnológicas que brinden respuestas inmediatas y aceleren las decisiones de compra del cliente desde la comodidad de su hogar u oficina aportando una transacción más rápida y segura. Hoy todo se mueve a través de la tecnología, pero no es barata, para adquirirla se necesita de altas inversiones para mantenerse siempre competitiva sino se queda rezagada.



El Consorcio por tanto también deberá contar con un Sistema informático de punta especializado en atender a su mercado objetivo de manera ágil, móvil y controlada. El Sistema Informático estará respaldada por una empresa de soporte para que la plataforma crezca a la par de El Consorcio.

**Ecología.** – El gobierno ecuatoriano impulsa a través de fuertes leyes de sus organismos de control, que todas las empresas sobre todo industriales cumplan con la Generación de Producción Limpia y manejo de desechos de maneras apropiadas según cada material. Lo malo es que quitó el impuesto verde a los vehículos de más de 20 años, dejando que la producción de CO2 sea alta otra vez, tomando en cuenta que aún no tenemos reemplazo al uso de combustibles fósiles para más de 110.000 vehículos más cada año que se suman a un mercado automotor de más de 10 millones de automotores.

**Leyes.** – Entre los principios fundamentales de todo ordenamiento constitucional está la seguridad jurídica, la que debe garantizar la confianza de los ciudadanos y de las empresas en sus instituciones. En el ámbito económico, ninguna política podría sostenerse en el largo plazo sino hay seguridad jurídica.

Este gobierno de Lenin Moreno, se esfuerza por ofrecer seguridad jurídica y una buena legislación de empleo a todas las instituciones, pues reconoce que, si el Ecuador quiere avanzar y esperar inversiones a largo plazo de capitales nacionales o extranjeros, la administración de justicia y una buena legislación de empleo tiene un rol clave. Solo los capitales que se invierten a largo plazo son los que aportarán a una reactivación económica, con esto los capitales que podrían llegar solo verán el corto plazo (EL COMERCIO, 2019).

## ANEXOS 2. Preguntas para la Encuesta de Compras Programadas

**Nombre de la Encuesta:** Alternativa de financiamiento de compra de Bienes mediante Ahorro Programado

**Inicio:** Saludos, por favor le pido solo unos minutos de su tiempo para una breve encuesta.

Respuesta simple Si o NO

1. ¿Eres Hombre o Mujer?

Respuesta corta

2. ¿Tu edad está entre?:
  - a. 20 a 29 años
  - b. 30 a 39 años
  - c. 40 a 49 años
  - d. 50 a 59 años
  - e. 60 a 69 años

Respuesta simple Si o NO

3. ¿Tienes un Trabajo Fijo?

Respuesta de opción múltiple

4. Tu ocupación es en:
  - a. Negocio Propio
  - b. Trabajo en empresa privada
  - c. Trabajo en empresa pública
  - d. Trabajo de manera informal
  - e. Tengo ingresos por rentas
  - f. Otro

Respuesta simple Si o NO

5. ¿Tienes cuenta en algún Banco?

Respuesta de opción múltiple – se activa si la respuesta anterior es SI

6. ¿Dónde tiene su cuenta?

- a. Banca Privada
- b. Cooperativa
- c. Mutualista
- d. Financiera
- e. Banco del exterior
- f. Otro

Respuesta de opción múltiple

7. ¿Qué servicios bancarios ha utilizado?

- a. Préstamos Hipotecarios
- b. Préstamos para vehículos
- c. Solo pagos de servicios
- d. Manejo Comercial
- e. Todas las anteriores

Respuesta simple Si o NO

8. ¿Conoce el financiamiento mediante el Ahorro Programado?

Respuesta simple Si o NO

9. ¿Si tuviera beneficios por destinar parte de sus ingresos para comprar bienes mediante el Ahorro Programado, aportaría mensualmente para este fin?

Respuesta de Opción Múltiple

10. ¿Qué monto destinaría para su ahorro programado?

- a. Para adquirir un automotor o maquinaria usados
  - i. De \$50 a \$100
  - ii. De \$101 a \$200
  - iii. De \$201 a \$300
  - iv. De \$301 a \$400

- v. De \$401 a \$500
- vi. Más de \$500
- b. Para adquirir un automotor o maquinaria nuevos
  - i. De \$50 a \$100
  - ii. De \$101 a \$200
  - iii. De \$201 a \$300
  - iv. De \$301 a \$400
  - v. De \$401 a \$500
  - vi. Más de \$500
- c. Para adquirir un bien raíz como terreno o departamento
  - i. De \$50 a \$100
  - ii. De \$101 a \$200
  - iii. De \$201 a \$300
  - iv. De \$301 a \$400
  - v. De \$401 a \$500
  - vi. Más de \$500
- d. Para realizar viajes o estudios en el exterior  
(Maestrías/Postgrados)
  - i. De \$50 a \$100
  - ii. De \$101 a \$200
  - iii. De \$201 a \$300
  - iv. De \$301 a \$400
  - v. De \$401 a \$500
  - vi. Más de \$500
- e. Para Capital de Trabajo
  - i. De \$50 a \$100
  - ii. De \$101 a \$200
  - iii. De \$201 a \$300
  - iv. De \$301 a \$400
  - v. De \$401 a \$500
  - vi. Más de \$500

## Respuesta de Opción Múltiple

11. ¿Qué tipo de beneficio le gustaría?
- a. Financiamiento sin intereses, pagando solo los gastos administrativos
  - b. Financiamiento de cualquier monto ajustado a su requerimiento al plazo que más le convenga
  - c. Cuotas fijas garantizadas durante todo el tiempo del financiamiento
  - d. Todas las anteriores

## Respuesta de Opción Múltiple

12. ¿Para informarse más sobre este tipo de financiamiento de Compras Programadas, le gustaría que sea por?
- a. Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
  - b. Correo electrónico
  - c. Visita personal
  - d. Llamada telefónica
  - e. Tv
  - f. Radio
  - g. Prensa escrita

## Respuesta simple SI o NO

13. ¿Talvez ha realizado antes o está en proceso de realizar una compra programada?

## Respuesta corta SI o No

14. ¿Puede indicar el nombre de alguna institución que conozca que brinde el servicio de compras mediante el Ahorro Programado?

**Salida:** Muchas Gracias por su tiempo para esta encuesta

## ANEXOS 3. Resultado de la Encuesta y análisis respectivo de cada pregunta:

a) **Género**

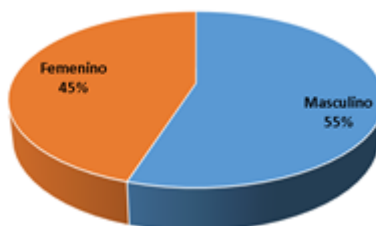
Tabla A.1 Género del Resultado de la Encuesta

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	83	54.97%
Femenino	68	45.03%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.3 Género del Resultado de la encuesta



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** El género como una de las variables de investigación, en la presente encuesta se muestra con mayor porcentaje el correspondiente al masculino del 55%, seguido del género femenino con un porcentaje muy cercano del 45%. Esta información permite determinar que ambos géneros están interesados en este tipo de servicios de compra programada con inclinación mayor a los del género masculino.

b) **Edad**

Tabla A.2 Edad de los Encuestados

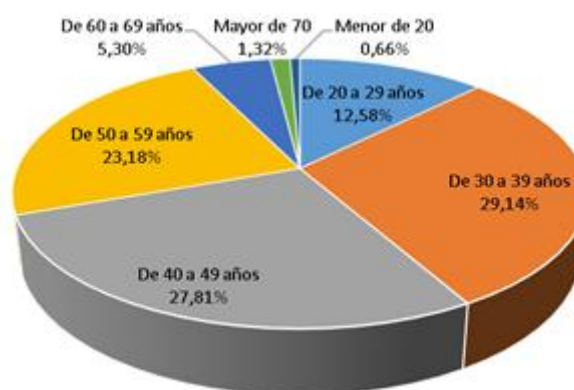
<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
De 20 a 29 años	19	12.58%
De 30 a 39 años	44	29.14%
De 40 a 49 años	42	27.81%

De 50 a 59 años	35	23.18%
De 60 a 69 años	8	5.30%
Mayor de 70	2	1.32%
Menor de 20	1	0.66%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019

**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.4 Edad de los Encuestados



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019

**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** La Edad de los interesados en este tipo de encuesta, corresponde principalmente a personas en 30 a 39 años con el 29.14% del total de encuestados, de 40 a 49 años con el 27.81% y de 50 a 59 años con el 23.18%, esta información indica donde se debe enfocar su mercadeo, son quienes más se encuentran interesados en este tipo de servicio. En referencia a las personas entre 20 y 29 años, donde son los de más de 25 años los interesados, por esta razón El Consorcio enfocará su comercialización a personas entre 25 y 59 años, se descartará a los mayores de 60 y los menores a 20 años debido a su falta de interés en este tipo de servicios de compra programada.

### c) Estabilidad Laboral

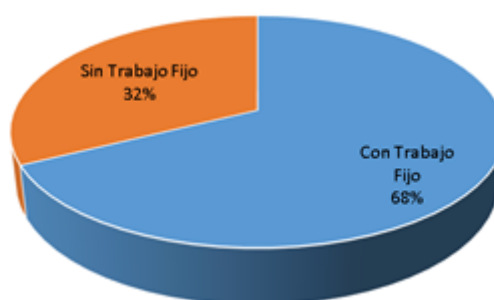
Tabla A.3 Estabilidad Laboral de los Encuestados

Alternativa	f	%
Con Trabajo Fijo	102	68%
Sin Trabajo Fijo	49	32%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.5 Estabilidad Laboral de los Encuestados



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica la realidad actual del mercado en la ciudad de Quito, existe 32% de personas que no tienen un trabajo fijo, El Consorcio debe establecer mecanismos para captar personas que tengan estabilidad laboral probada, pues debe garantizar el flujo de pagos correspondiente a esta alternativa de financiamiento de compra programada, reduciendo de gran manera los riesgos de cuotas impagas que afectan al normal desenvolvimiento del negocio. El mercado apto para en cambio corresponde al 68% de personas con la estabilidad laboral que requiere El Consorcio para este servicio.

### d) Ocupación

Tabla A.4 Ocupación de los Encuestados

Alternativa	f	%
Negocio Propio	44	29.14%
Trabajo en Empresa Privada	52	34.44%

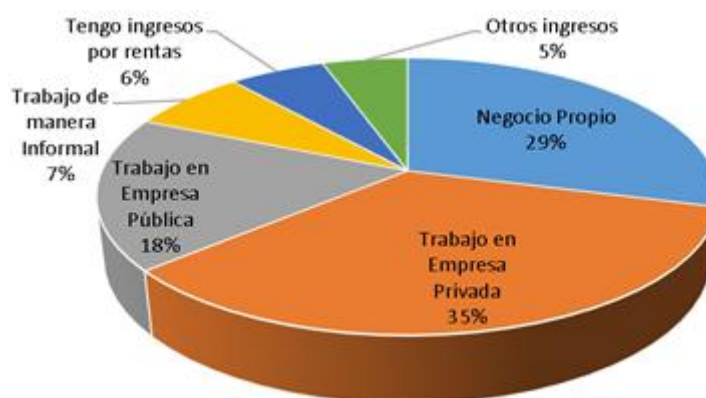


Trabajo en Empresa Pública	27	17.88%
Trabajo de manera Informal	11	7.28%
Tengo ingresos por rentas	9	5.96%
Otros ingresos	8	5.30%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.6 Ocupación de los Encuestados



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que el 35% de ellos trabajan en empresa privada, 29% tienen negocio propio y el 18% trabaja en empresa pública, esta información determina donde se debe enfocar su comercialización. El Consorcio debe procurar llegar al casi 81.46% de la población, con ocupación de ingresos estables, debiendo descartar la inestabilidad de trabajo en la ciudad de Quito reflejada en un 18.54% de todas las personas, donde 7% trabajan de manera informal, 6% viven de rentas de bienes propios y el 5% tienen ingresos escasos y de manera menos que informal.

#### e) Tienen Cuenta en algún Banco

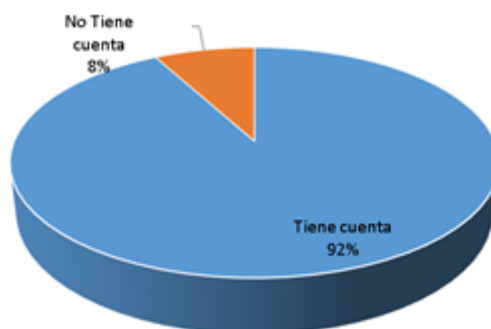
Tabla A.5 Tienen o no Cuentas Bancarias los Encuestados

Alternativa	f	%
Tiene cuenta	139	92%

No Tiene cuenta	12	8%
<b>Total</b>	<b>151</b>	100%

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.7 Tienen o no Cuentas Bancarias los Encuestados



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** Este resultado es muy positivo, ya que indica que casi la mayoría de la población en un 92% cuenta con una cuenta bancaria, El Consorcio debe establecer mecanismos que confirmen los movimientos correspondientes de prospectos suscriptores para garantizar el movimiento de pagos que se requiere para este servicio de compras programadas. Los que no tienen cuenta no serán admitidos como clientes del Consorcio.

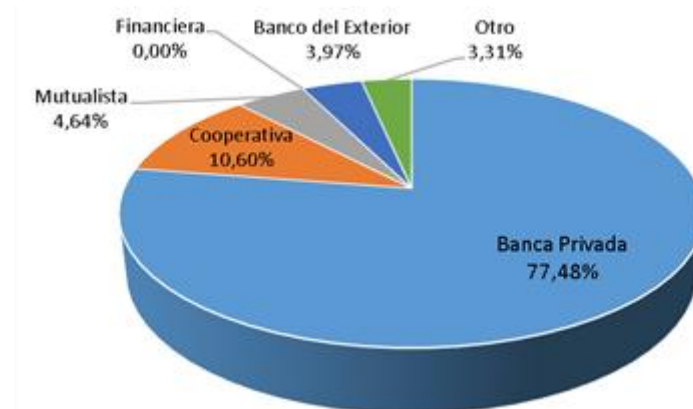
#### f) Lugar donde tienen la Cuenta

Tabla A.6 Lugar donde tiene la Cuenta los Encuestados

Alternativa	f	%
Banca Privada	117	77.48%
Cooperativa	16	10.60%
Mutualista	7	4.64%
Financiera	0	0%
Banco del Exterior	6	3.97%
Otro	5	3.31%
<b>Total</b>	<b>151</b>	100%

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.8 Lugar donde tiene la Cuenta los Encuestados



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019

**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** La variable de investigación Lugar donde tiene la cuenta, determina que el 77.48% de la muestra de la población tiene cuenta en la banca privada, que corresponde en su mayoría a personas que tiene estabilidad laboral, este también se incluirá como parámetro de filtro para la evaluación de candidatos a clientes suscriptores para El Consorcio y garantizar el perfil de clientes requeridos para este tipo de servicio de compras programadas.

#### g) Que servicios bancarios utiliza

Tabla A.7 Que servicios bancarios utilizan los Encuestados

Alternativa	f	%
Préstamos Hipotecarios	39	25.83%
Préstamos para Vehículos	18	11.92%
Pagos de Servicios	46	30.46%
Manejo Comercial	16	10.60%
Todas las anteriores	23	15.23%
Ninguna	9	5.96%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019

**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.9 Que servicios bancarios utiliza



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que casi el 94% de la muestra de la población, hace uso de servicios bancarios, el 30% solo lo usa para servicios bancarios, el 26% lo ha usa para obtener préstamos hipotecarios, el 12% lo usa para obtener préstamos para compra de vehículos, el 11% para manejo de su comercio formal o informal y el 15% lo ha usa todo (para préstamos hipotecarios, comprar un automóvil, para pagar servicios y para uso comercial). Esta información muestra que casi todas las personas en general, tienen conocimiento del manejo bancario de pagos, que será casi el mismo que utilizará El Consorcio en el cobro de cuotas mensuales y ya se tiene una costumbre de uso de servicios y pagos mensuales que es el mismo que se utilizará en el servicio de compras programadas.

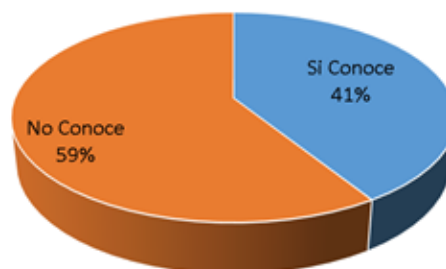
#### h) Conoces el Financiamiento de compras mediante Ahorro Programado

Tabla A.8 Conocen de compras por Ahorro Programado - Encuestados

Alternativa	f	%
Si Conoce	62	41%
No Conoce	89	59%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.10 Conocen de compras por Ahorro Programado - encuesta



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que el 59% de la muestra de la población, No Conoce sobre las Compras Programadas, esto le da al Consorcio, el punto de partida de su Marketing, para que pueda dar a conocer este tipo de financiamiento, donde El Consorcio sea su mejor opción y tome sus servicios.

- i) **Si tuvieras beneficios por destinar parte de tus ingresos para comprar bienes mediante el Ahorro Programado, aportarías mensualmente para este fin.**

Tabla A.9 Si tuvieras beneficios, ahorrarías mensualmente - Encuestados

Alternativa	f	%
Si Ahorrarías mensualmente	112	41%
No Ahorrarías mensualmente	27	59%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.11 Si tuvieras beneficios, ahorrarías mensualmente - Encuesta



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** El resultado de esta pregunta indica que SI están dispuestos a aportar mensualmente si tuviere beneficios, el 81% de toda la muestra de la población de la ciudad de Quito, está dispuesta a realizar un ahorro, aportando mensualmente para el fin de una compra, si tuviera mejores beneficios que los que tiene actualmente con la Banca Privada o una Cooperativa. Esta información despierta en El Consorcio el enfoque del mercadeo y su estrategia con el fin de captar esta población, brindándole beneficios para ello.

**j) Que monto destinaría para adquirir un Automotor o maquinaria Nueva.**

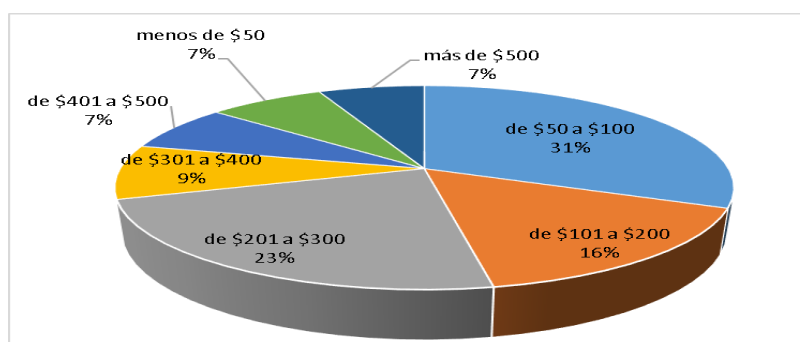
Tabla A.10 Que monto destinaría para auto/maquinaria Nueva - Encuesta

Alternativa	f	%
de \$50 a \$100	47	31.13%
de \$101 a \$200	24	15.89%
de \$201 a \$300	35	23.18%
de \$301 a \$400	13	8.61%
de \$401 a \$500	11	7.28%
menos de \$50	11	7.28%
más de \$500	10	6.62%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.12 Que monto destinaría para auto/maquinaria Nueva - Encuesta



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** Este resultado muestra que El Consorcio debe ofrecer planes con cuotas mensuales dentro de lo requerido por los posibles clientes que requieren financiar su compra mediante el Ahorro Programado, en este caso, todas las opciones para compras de automotores o maquinaria nueva deben estar disponibles, ya que van en función del nivel adquisitivo que tiene la población, todos quieren bienes nuevos, la diferencia es, qué monto mensual pueden pagar para obtenerlo. Aunque lo que más prefiere la muestra es la menor cuota, una vez que requiera el bien en menor tiempo, optarán por mejorar la cuota.

**k) Que monto destinaría para adquirir un Automotor o maquinaria Usado.**

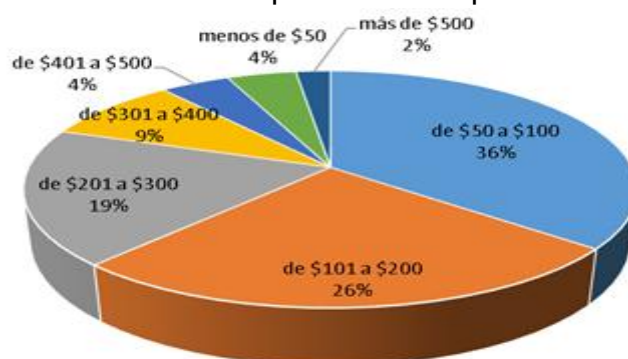
Tabla A.11 Que monto destinaría para auto/maquinaria Usada - Encuesta

Alternativa	f	%
de \$50 a \$100	54	35.88%
de \$101 a \$200	39	25.91%
de \$201 a \$300	28	18.60%
de \$301 a \$400	13	8.72%
de \$401 a \$500	7	4.36%
menos de \$50	7	4.36%
más de \$500	3	2.18%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.13 Que monto destinaría para auto/maquinaria Usada - Encuesta



FUENTE: Investigación diciembre 2019

**Análisis:** Este resultado muestra que El Consorcio debe ofrecer planes con cuotas mensuales dentro de lo requerido por los posibles clientes que requieren financiar su compra mediante el Ahorro Programado, en este caso, todas las opciones para compras de automotores o maquinaria usada deben estar disponibles, ya que van en función del nivel adquisitivo que tiene la población, todos quieren bienes nuevos, la diferencia es, qué monto mensual pueden pagar para obtenerlo. Aunque lo que más prefiere la muestra es la menor cuota, una vez que requiera el bien en menor tiempo, optarán por mejorar la cuota.

**I) Que monto destinaría para adquirir un bien raíz como terreno o departamento.**

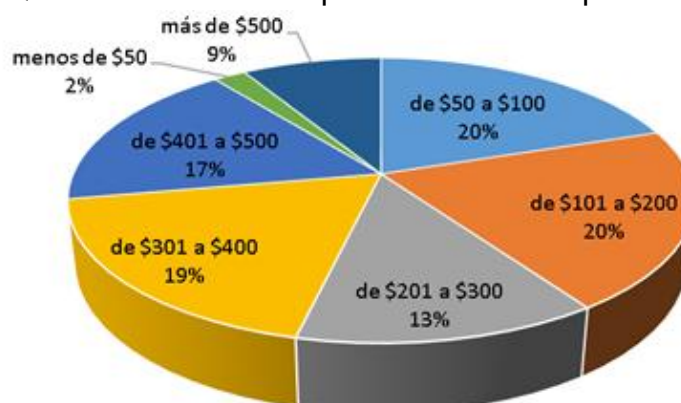
Tabla A.12 Que monto destinaría para Terreno o Departamento - Encuesta

Alternativa	f	%
de \$50 a \$100	30	19.87%
de \$101 a \$200	31	20.53%
de \$201 a \$300	20	13.25%
de \$301 a \$400	28	18.54%
de \$401 a \$500	26	17.22%
menos de \$50	3	1.99%
más de \$500	13	8.61%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.14 Que monto destinaría para Terreno o Departamento - Encuesta



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA



**Análisis:** Este resultado indica que El Consorcio debe establecer planes de financiamiento con cuotas mensuales, más requeridas por los posibles clientes suscritores que requieren su servicio de compras, mediante el Ahorro Programado, la información determina que todas las opciones para compras de bienes raíces como terrenos o departamentos deben estar disponibles, ya que van en función del nivel adquisitivo que tiene la población, todos quieren bienes raíces, la diferencia es, qué monto mensual pueden pagar para obtenerlo. Aunque lo que más prefiere la muestra son las menores cuotas, una vez que requieran el bien en menor tiempo, optarán por mejorar la cuota.

**m) Que monto destinaría para realizar viajes o estudios al exterior.**

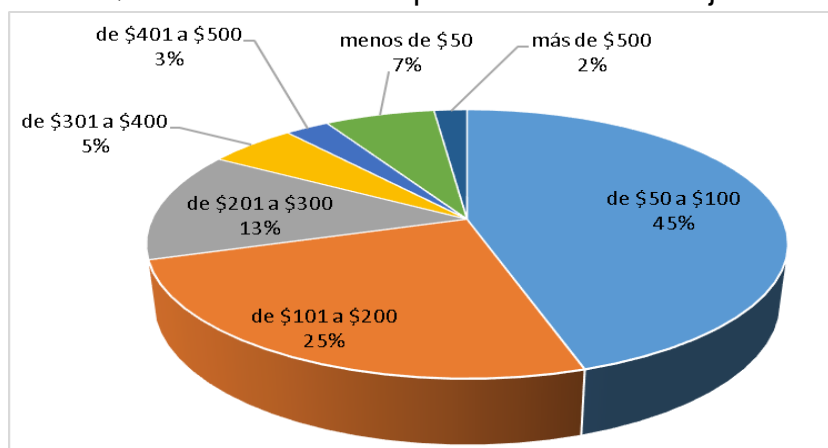
Tabla A.13 Que monto destinaría para Maestrías o Viajes - Encuesta

Alternativa	f	%
de \$50 a \$100	68	45.03%
de \$101 a \$200	38	25.17%
de \$201 a \$300	20	13.25%
de \$301 a \$400	8	5.30%
de \$401 a \$500	4	2.65%
menos de \$50	10	6.62%
más de \$500	3	1.99%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.15 Que monto destinaría para Maestrías o Viajes - Encuesta



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que El Consorcio debe establecer planes de financiamiento con cuotas mensuales, más requeridas por los posibles clientes suscritores que requieren su servicio de compras, mediante el Ahorro Programado, la información determina que todas las opciones para realizar una Maestría en el Exterior o viajar deben estar disponibles, ya que van en función del nivel adquisitivo que tiene la población, los que requieren hacer esta Maestría, lo obtendrán en dependencia del monto mensual que puedan pagar para obtenerlo. Aunque lo que más prefiere la muestra son las menores cuotas, una vez que requieran esta Maestría en menor tiempo, optarán por mejorar la cuota.

**n) Que monto destinaría para tener Capital de Trabajo para iniciar una empresa o extenderla.**

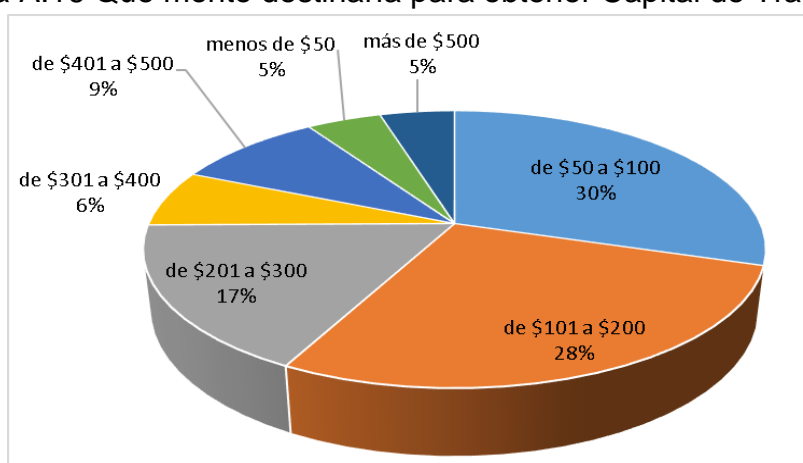
Tabla A.14 Que monto destinaría para obtener Capital de Trabajo - Encuesta

Alternativa	f	%
de \$50 a \$100	45	29.80%
de \$101 a \$200	42	27.81%
de \$201 a \$300	26	17.22%
de \$301 a \$400	10	6.62%
de \$401 a \$500	14	9.27%
menos de \$50	7	4.64%
más de \$500	7	4.64%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.16 Que monto destinaría para obtener Capital de Trabajo



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que El Consorcio debe establecer planes de financiamiento con cuotas mensuales, más requeridas por los posibles clientes que requieren su servicio de compras, mediante el Ahorro Programado, la información determina que todas las opciones para obtener un Capital de Trabajo deben estar disponibles, ya que van en función del nivel adquisitivo que tiene la población, los que requieren obtener un Capital de Trabajo, lo obtendrán en dependencia del monto mensual que puedan pagar para obtenerlo. Aunque lo que más prefiere la muestra son las menores cuotas, una vez que requieran este capital de trabajo en menor tiempo, optarán por mejorar la cuota.

**o) ¿Qué tipo de beneficio le gustaría?**

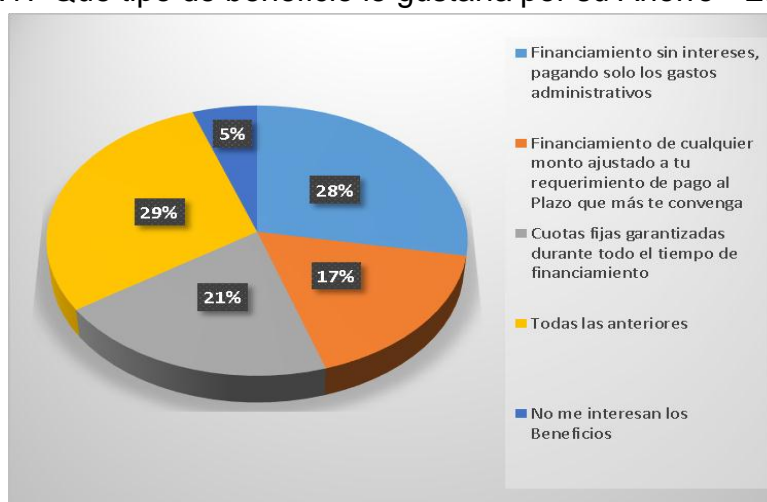
Tabla A.15 Que tipo de beneficio le gustaría por su Ahorro - Encuestados

Alternativa	f	%
Financiamiento sin intereses, pagando solo los gastos administrativos	42	27.81%
Financiamiento de cualquier monto ajustado a su requerimiento de pago al Plazo que más te convenga	26	17.22%
Cuotas fijas garantizadas durante todo el tiempo de financiamiento	31	20.53%
Todas las anteriores	44	29.14%
No me interesan los Beneficios	8	5.30%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.17 Que tipo de beneficio le gustaría por su Ahorro - Encuestados



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** Esta variable de la encuesta, muestra la importancia de brindar beneficios al momento de buscar alternativas de financiamiento por parte del posible cliente suscriptor, todas las opciones El Consorcio pondrá a disposición de los prospectos suscriptores, El Consorcio como estrategia ajustará sus procesos para lograr estos beneficios, debido a que todas son consideradas en la muestra de la población de la ciudad de Quito. Si se quiere garantizar una buena acogida de este servicio, se debe brindar los beneficios que acercarán a los clientes suscriptores al Consorcio.

**p) ¿Para informarse más de este tipo de financiamiento de Ahorro programado te gustaría que sea por?**

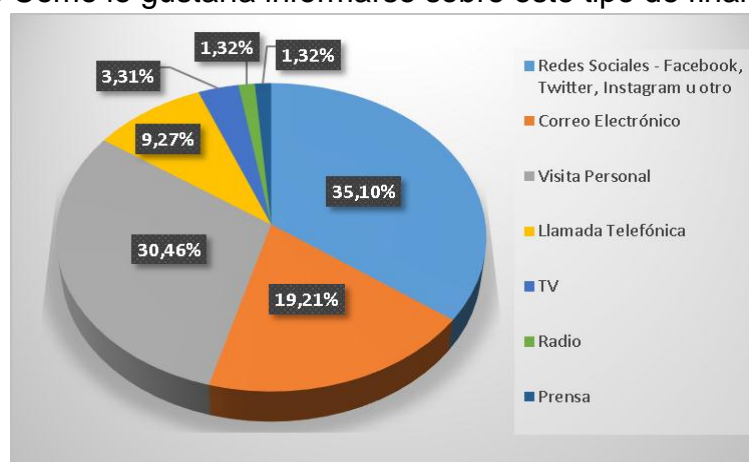
Tabla A.16 Como le gustaría informarse sobre este tipo de financiamiento

<b>Alternativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Redes Sociales - Facebook, Twitter, Instagram u otro	53	35.10%
Correo Electrónico	29	19.21%
Visita Personal	46	30.46%
Llamada Telefónica	14	9.27%
TV	5	3.31%
Radio	2	1.32%
Prensa	2	1.32%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019

**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.18 Como le gustaría informarse sobre este tipo de financiamiento



FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que preferirían las personas en la actualidad enterarse de todo lo concerniente a este tipo de financiamiento de compras programadas, en un 35.1% a través de las redes sociales, ya que se encuentran a su alcance en todo momento en sus dispositivos celulares, laptops, Pcs o tabletas; un 30.46% quisiera una visita personal para tener no solo explicación del servicio, sino las opciones de compra y los montos y plazos que puedo acceder; un 19% quiere informarse vía correo electrónico y un 9.27% mediante una llamada telefónica. Esto da la pauta al Consorcio para realizar su comunicación del producto con herramientas enfocadas a las Redes Sociales y tendrá un equipo de vendedores que visitará a los prospectos, para atacar la mayor proporción de lo que muestra esta encuesta. Se descartará la comunicación a través de Tv, Radio y Prensa, debido a que no es lo requerido por la presente encuesta.

q) **Talvez has realizado antes o estás en proceso de realizar una compra mediante el Ahorro Programado.**

Tabla A.17 Ha comprado mediante el Ahorro Programado - Encuestados

Alternativa	f	%
Si he comprado	18	12%
No he comprado	133	88%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación diciembre 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Figura A.19 Ha comprado mediante el Ahorro Programado - Encuestados



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que solo el 12% de la muestra han accedido a este tipo de servicio de compra programada, es interesante que quienes conocen de este tipo de financiamiento sean las personas que han adquirido bienes por este medio de financiamiento. Esto da la pauta para conocer el mercado potencial que tiene El Consorcio, la cual puede aprovecharse con una buena estrategia de comunicación y mercadeo.

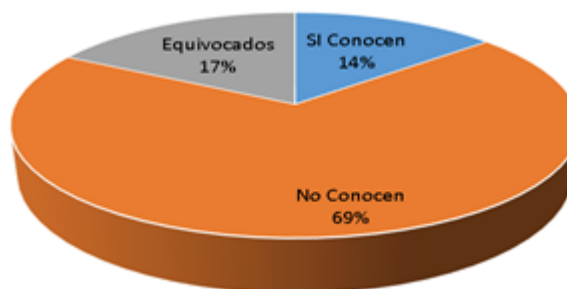
- r) **Puedes indicar el nombre de alguna institución que conozcas que brinde el servicio de compras mediante el Ahorro Programado, sino conoce ninguno deje en blanco.**

Tabla A.18 Conoce una institución de financiamiento de Ahorro Programado

Alternativa	f	%
SI Conocen	21	14%
No Conocen	104	69%
Equivocados	26	17%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Investigación diciembre 2019  
**ELABORADO POR:** AUTORA

Figura A.20 Conoce una institución de financiamiento de Ahorro Programado



**FUENTE:** Investigación diciembre 2019

**ELABORADO POR:** AUTORA

**Análisis:** Este resultado indica que un 69% de la muestra de la población de la ciudad de Quito, no conoce de instituciones que ofrecen el servicio de compras mediante Ahorro Programado como alternativa de financiamiento, un 17% de esa población confunde a ciertas cooperativas o bancos, con las instituciones que si ofrecen este servicio y un 14% de la muestra si conocen esas instituciones, quienes a su vez también han realizado compras en dichas instituciones, información muy importante para la estrategia comercial.

## ANEXOS 4. Detalle de la Matriz de Variables

Tabla A.19 Matriz de Operación de Variables Objetivo Específico 1

OBJETIVO ESPECIFICO 1	VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	
Establecer una empresa robusta con una estructura orgánica sólida que cuente con el 100% de las condiciones legales que requiere el administrar capitales de terceros y la facturación por la administración de "Compras Programadas" clarificadas en las escrituras de constitución, solicitudes de adhesión, contratos de suscripción, facturación y demás documentos que se firmarán por este servicio, los pagos de cuotas y de servicios prestados.	Condiciones Legales	Documentos Legales	Constitución	Cuestionario	
			Nombramiento		
			RUC		
			Copias de cédulas		
		Permios de Funcionamiento	Bomberos	Cuestionario	
			Superintendencia de Compañías		
	Apertura legal de Fideicomiso	Compañía de Fideicomisos	Cuestionario		
		Autorización de la Superintendencia de Compañías			
	Tipos de Fideicomisos				
		Gestión de Capacitación	Recursos visuales	Presentaciones Y Láminas	Encuesta
			Recursos Audiovisuales	Proyector multimedia	Encuesta
	Dispositivo celular o tableta				
	Evaluación		Manejo de Contratos y suscripciones	Encuesta	
			Manejo de Calificación de clientes		
			Manejo de respaldos que se adjuntan al contrato		
		Manejo del cálculo de cuotas por montos y plazos			
		Manejo de tipos de bienes que se puede ofrecer en base al monto			

FUENTE: Modelo de Matriz de Variables, 2019

ELABORADO POR: AUTORA



Tabla A.20 Matriz de Operación de Variables Objetivo Específico 2

OBJETIVO ESPECIFICO 2	VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Crear los Planes de Compra Programada para grupos de hasta 240 personas por Montos desde \$10.000 hasta \$40.000 y Plazos desde 12 meses hasta 60 meses, en brochures y merchandising que se ofrecerá como opciones a los clientes suscriptores.	Gestión Administrativa	Definir Grupos por Fideicomisos a escoger por parte del cliente	Montos de 10000	Entrevista
			Montos de 15000	
			Montos de 20000	
			Montos de 30000	
			Montos de 40000	
		Definir los plazos a escoger por parte del cliente	12 meses	Entrevista
			24 meses	
			36 meses	
			48 meses	
			60 meses	
	Definir el bien Mueble o Inmueble	Opciones del Mercado Automotor	Entrevista	
		Opciones Inmobiliarias		
	Gestión Comercial	Calificar el tipo de Brochures mensual	Tripticos	Encuesta
			Digital para Medios Sociales	
			Oferta comercial	
	Gestión Operativa	Miembros para los grupos por monto y plazo	Inclusión	Entrevista
			Exclusión	
			Reemplazo	
			Cambio de grupo	
		Adjudicaciones de Bienes	Por Oferta	Entrevista
Por Puntaje				
Por Sorteo				
Recuperación de Bienes		Por falta de pago	Entrevista	
		Por muerte o incapacidad del suscriptor		
	Por acción legal			
Gestión de Evaluación de la calidad del servicio	Visita al cliente. Atención en Local Telemercadeo. Postventa Servicio al cliente	Puntualidad	Encuesta	
		Imagen del ejecutivo		
		Conocimiento del servicio		
		Amabilidad		
		Rapidez de contestación		

FUENTE: Modelo de Matriz de Variables, 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Tabla A.21 Matriz de Operación de Variables Objetivo Específico 3

OBJETIVO ESPECIFICO 3	VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Establecer el funcionamiento operativo comercial de la compra programada con el 100% de los pasos para la suscripción entre la empresa y el Cliente suscriptor desde la presentación comercial, cotización, suscripción, asignación de grupo, sesiones de adjudicación, proceso de adjudicación, hasta la entrega del bien.	Contexto de la Explicación de las compras programadas	Video Explicativo	Comprensible Didáctico Interesante	Encuesta
		Presentación visual escrita		
		Presentación por diapositivas PC		
	Contexto explicativo de las condiciones de la suscripción por Contrato	Video Explicativo	Comprensible Didáctico Interesante	Encuesta
		Explicación Verbal de las responsabilidades		
		Presentación por diapositivas PC		
	Contexto explicativo de pagos de cuotas y la asignación del Bien.	Video Explicativo	Comprensible Didáctico Interesante	Encuesta
		Explicación Verbal de las responsabilidades		
		Presentación por diapositivas PC		
	Contexto explicativo de salirse como suscriptor	Explicación Verbal de las responsabilidades	Comprensión de las penalidades	Encuesta
Contexto explicativo de la reunión mensual de los grupos para las adjudicaciones	Explicación verbal de las opciones de ser adjudicado su Bien	Por Oferta	Encuesta	
		Por Puntualidad		
		Por Sorteo		
Contexto explicativo del manejo de Cotizaciones	Roles de los ejecutivos de ventas	Orientador	Encuesta	
		Facilitador		
		Promotor		

FUENTE: Modelo de Matriz de Variables, 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Tabla A.22 Matriz de Operación de Variables Objetivo Específico 4

OBJETIVO ESPECIFICO 4	VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Establecer todas las garantías que serán necesarias realizar, entre el cliente y la empresa, para asegurar los bienes adjudicados en los planes de compra programada para recuperar el bien o los valores, hasta la finalización de los pagos del bien.	Gestión Administrativa de Adjudicación	Garantías previas a realizar por parte del cliente	Seguro de desgravamen	Cuestionario
			Seguro del Bien	
			Pago de constitución de prenda industrial del bien a favor del Consorcio	
			Pago del Fideicomiso Mercantil	
	Adjudicación por oferta	Definir el bien Mueble o Inmueble por cambio de última hora	Pago de lo ofertado (Si/No)	Encuesta
			Opciones del Mercado Automotor	Entrevista
	Gestión Administrativa de Recuperación	Definir las acciones legales	por falta de pago	Entrevista
			Por muerte o incapacidad del suscriptor	
	Gestión de manejo de Cliente CRM	Garantizar contacto frecuente con el cliente	Seguimiento a Prospectos	Entrevista
			Recordación de pago a Clientes	
Envío de Estados de cuenta				
Felicitaciones de cumpleaños				

FUENTE: Modelo de Matriz de Variables, 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Tabla A.23 Matriz de Operación de Variables Objetivo Específico 5

OBJETIVO ESPECIFICO 5	VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Generar un Plan de Ventas para asesores comerciales, FreeLancer y supervisores de puntos de ventas, Pymes (empresas pequeñas y medianas) y tele mercadeo, que contenga el 100% de un esquema de metas de ventas mensuales con los ingresos comisionales respectivos.	Determinar la calidad del Plan de Ventas	Metas de Ventas	Desafiante	Encuesta
			Alcanzable	Encuesta
		Calidad de la Oferta	Información Visual	Encuesta
			Comprensible	Encuesta
	Determinar los resultados de las Ventas	No. De Ventas mensuales	% de cumplimiento	Relación entre meta vs ventas reales
		No. De nuevos prospectos	% de visitas	Relación llamadas telemarketing vs visitas a realizarse
	Determinar el Plan de Prospección para ejecutivos Pymes	Establecer relación No. De llamadas vs. No. De visitas concretas	% de efectividad	Estadística mensual
	Determinar el valor de pago Comisional.	Comisión por tipo de Plan firmado por el suscriptor	Freelance	25% Suscripción
			Ejecutivo Pyme	15% Suscripción
			Ejecutivo Local	15% Suscripción
			Supervisor	5% Suscripción
			Web Manager	20% Suscripción
	Clima Laboral	Ambiente Laboral	Delegación de Funciones	Encuesta
			División de Trabajo	
		Estilo Gerencial	Democrático Autocrático Principio de Autoridad	
		Estímulo Laboral	Recompensas Reconocimientos	
Manejo de Conflictos	Diálogo Empatía Resolución			

FUENTE: Modelo de Matriz de Variables, 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Tabla A.24 Matriz de Operación de Variables Objetivo Específico 6

OBJETIVO ESPECIFICO 6	VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	
Generar un Plan de Marketing digital para medios sociales (Google, Facebook, Twitter e Instagram AdWords) con un 100% de un esquema de promoción de captación y posicionamiento de marca, donde corresponda al insight económico y geográfico iniciando en la ciudad de Quito.	Determinar la relación entre capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente	Del 1 al 5	Encuesta	
		Fue resuelta su inquietud	Si/NO	Entrevista	
		Buena calidad de Bienes listados	Del 1 al 5	Encuesta	
	Determinar la calidad de presentación	Publicaciones Comerciales Web	Página Web		Encuesta
			Redes Sociales		
			Mailing Market		
	Determinar el diseño de Marketing	Brochure Planes comerciales variables x mes		Del 1 al 5	Encuesta
			Publicidad por radio	Del 1 al 5	Encuesta
			Publicidad por espera telefónica	Del 1 al 5	Encuesta
			Speech de ventas de Telemercadeo	Del 1 al 5	Encuesta

FUENTE: Modelo de Matriz de Variables, 2019

ELABORADO POR: AUTORA

Tabla A.25 Matriz de Operación de Variables Objetivo Específico 7

OBJETIVO ESPECIFICO 7	VARIABLE	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Desarrollar un sistema de gestión a través de una empresa informática de desarrollo, para controlar todas las operaciones en las áreas: comercial, administrativa, contable y financiera de la empresa, con seguridad de accesos y pueda estar disponible en	Condiciones de control de información	Contabilidad	Ingresos Egresos Estados Financieros Flujos de Caja	Cuestionario
		Operación	Movimientos de Adjudicaciones de Bienes e Inventario	Cuestionario
		Recursos Humanos	Control de Asistencia Atrasos Movilizaciones	Cuestionario

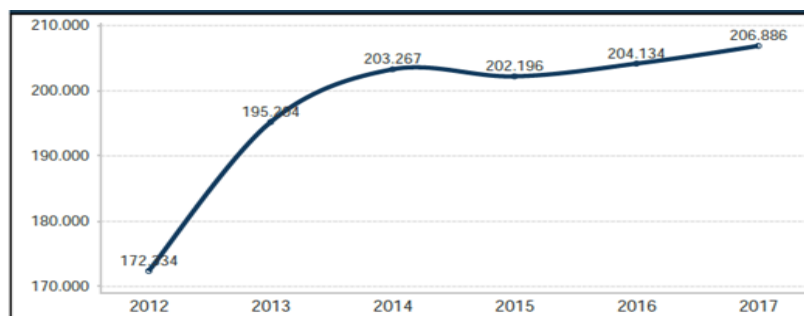
todo tipo de dispositivos.			Pago Nómina	
	Condiciones de Control de Administración de ventas	Ventas	Por vendedor Por puntos de venta	Estadística
		Prospectos	Por ejecutivos Por empresas	Estadística
		Pagos de Comisiones	A ejecutivos A vendedores A supervisores	Estadística
	Condiciones de Control de Ventas por Redes Sociales	Ventas	Por Facebook Por la página Web	Estadística
		Pago Comisional	A Web Manager	Estadística

**FUENTE:** Modelo de Matriz de Variables, 2019

**ELABORADO POR:** AUTORA

## ANEXOS 5. Estudio de Estratificación de Mercado

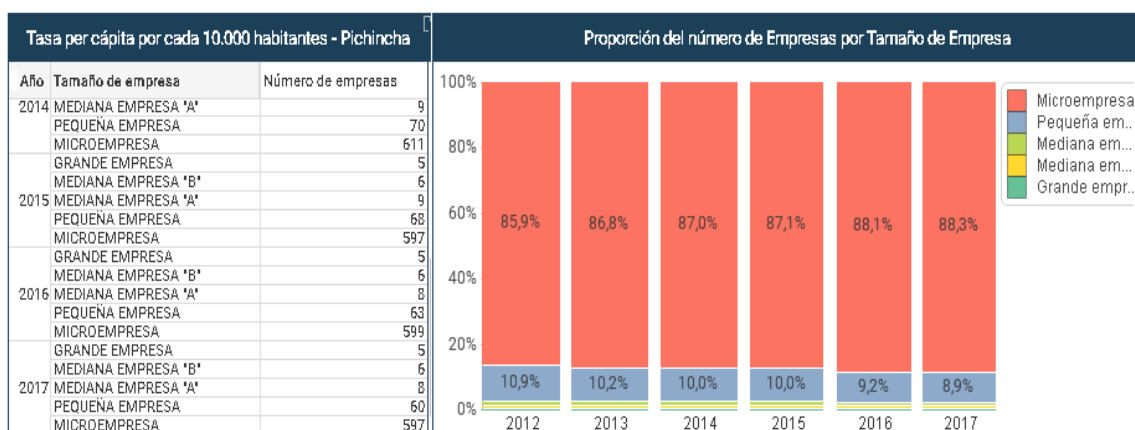
Figura A.21 Evolución del número de empresas por Tamaño de Empresa



Fuente y Elaboración: INEC,2018

Las empresas objetivo del Consorcio serán de su entorno geográfico de la provincia de Pichincha, ya que, si bien los contactos a través de Internet y teléfono permitirán una mayor distancia, la confianza y la necesidad de tratar temas delicados e importantes hacen que el contacto personal sea necesario.

Figura A.22 Tasa per cápita habitantes de Pichincha 2014-2017



Fuente y Elaboración: INEC,2018

### Estratificación del área Laboral de la Provincia de Pichincha

En la Figura A.22 se puede observar que las Micro Empresas y las Pymes ocupan el mayor mercado laboral en Pichincha, por lo que, su nicho está bien enfocado y se puede hacer un mercadeo por separado por estrato empresarial.

El primer año, el Consorcio se concentrará en aperturar el mercado en la ciudad de Quito, luego ampliará su mercado a Los Chillos, Tumbaco (Cumbayá),

Calderón y demás poblaciones del cantón Quito. Al tercer año se podría abrir oficinas en la ciudad de Guayaquil.

Tabla A.26 Análisis comparativo – Estructura estratificación 2017

Sector económico	Clase de contribuyente	Empresas Guayas	Empresas Pichincha	Número de empresas Nacional	Empleados Guayas	Empleados Pichincha	Número de empleados Nacional	Ventas Guayas	Ventas Pichincha	Ventas totales Nacional
Todos los sectores económicos	Otro Contribuyente	94.221	133.860	428.683	420.984	523.937	1.581.076	13.285.533.927	14.776.613.723	44.391.664.531
	RISE	68.789	70.391	437.258	10.196	15.834	55.749	0	745.002	758.152
	Contribuyente especial	1.306	1.787	4.978	342.350	468.664	1.122.983	34.825.622.561	52.895.415.088	105.385.623.769
	No aplica	1.647	848	13.317	30.965	25.258	179.602	0	0	0
		<b>165.963</b>	<b>206.886</b>	<b>884.236</b>	<b>804.495</b>	<b>1.033.693</b>	<b>2.939.410</b>	<b>48.111.156.488</b>	<b>67.672.773.813</b>	<b>149.778.046.452</b>

Fuente: INEC, 2018 – Elaboración: La Autora

Analizando los datos del INEC, las ventas y empleo de las empresas de Pichincha superan en un 40.66% a los datos de las empresas del Guayas al 2017, por lo que el mercado objetivo en Pichincha del Consorcio inicial es correcto.

Tabla A.27 Análisis comparativo – Tamaño de empresas 2017

Sector económico	Tamaño de empresa	Empresas Guayas	Empresas Pichincha	Número de empresas Nacional	Empleados Guayas	Empleados Pichincha	Número de empleados Nacional	Ventas Guayas	Ventas Pichincha	Ventas totales Nacional
Todos los sectores económicos	Micro Empresa	144.933	182.701	802.696	154.671	226.079	720.326	293.812.486	348.941.270	1.112.051.934
	Pequeña empresa	15.959	18.509	63.814	147.162	170.159	565.459	4.151.012.705	4.897.097.056	16.047.785.405
	Mediana Empresa A	2.196	2.428	8.225	61.029	69.135	231.894	2.568.866.080	2.816.885.183	9.096.266.029
	Mediana Empresa B	1.576	1.778	5.468	79.192	95.482	280.498	4.249.725.586	4.768.405.813	14.271.038.559
	Grande Empresa	1.299	1.470	4.033	362.441	472.838	1.141.233	36.847.739.631	54.841.444.491	109.250.904.525
		<b>165.963</b>	<b>206.886</b>	<b>884.236</b>	<b>804.495</b>	<b>1.033.693</b>	<b>2.939.410</b>	<b>48.111.156.488</b>	<b>67.672.773.813</b>	<b>149.778.046.452</b>

Fuente: INEC, 2018 – Elaboración: La Autora



Tabla A.28 Análisis comparativo – Forma Institucional 2017

Sector económico	Forma Institucional	Empresas Guayas	Empresas Pichincha	Número de empresas Nacional	Empleados Guayas	Empleados Pichincha	Número de empleados Nacional	Ventas Guayas	Ventas Pichincha	Ventas totales Nacional
Todos los sectores económicos	Persona Natural N.O.	56.867	90.153	289.546	112.630	175.368	535.025	69.618.892	137.544.976	405.502.353
	RISE	68.789	70.391	437.258	10.196	15.834	55.749	0	745.002	758.152
	Con fines de Lucro	27.023	28.388	75.416	479.437	532.706	1.274.900	43.479.250.289	52.301.558.703	115.338.890.363
	Persona Natural Oblig	8.798	12.164	49.695	47.853	66.639	251.188	2.777.155.826	3.596.221.449	16.861.855.410
	Sin fines de Lucro	1.993	3.831	11.985	36.573	49.551	140.930	248.343.959	482.702.842	1.572.077.327
	Institución Pública	1.894	1.188	15.944	101.160	149.017	576.434	0	3.535.370	3.857.059
	Economía Popular	557	730	4.098	4.033	8.467	37.293	95.369.805	250.563.306	1.688.876.322
	Empresa Pública	42	41	294	12.613	36.111	67.891	1.441.417.717	10.899.902.165	13.906.229.466
		<b>165.963</b>	<b>206.886</b>	<b>884.236</b>	<b>804.495</b>	<b>1.033.693</b>	<b>2.939.410</b>	<b>48.111.156.488</b>	<b>67.672.773.813</b>	<b>149.778.046.452</b>

Fuente: INEC, 2018 - Elaborado por la Autora

De igual manera las empresas micro y Pymes, tienen mayor número de empresas en Pichincha que, en cualquier provincia del Ecuador, incluso de la provincia del Guayas, como se puede observar en los siguientes cuadros.

Tabla A.29 Análisis comparativo – Obligadas a Llevar Contabilidad 2017

Sector económico	Obligad, a llevar Contabilidad	Empresas Guayas	Empresas Pichincha	Número de empresas Nacional	Empleados Guayas	Empleados Pichincha	Número de empleados Nacional	Ventas Guayas	Ventas Pichincha	Ventas totales Nacional
Todos los sectores económicos	No	126.001	160.961	729.190	124.911	193.418	600.681	80.382.416	145.500.768	445.490.023
	Si	38.315	45.077	141.729	648.619	815.017	2.158.927	48.030.774.072	67.527.273.045	149.332.556.429
	No aplica	1.647	848	13.317	30.965	25.258	179.602	0	0	0
		<b>165.963</b>	<b>206.886</b>	<b>884.236</b>	<b>804.495</b>	<b>1.033.693</b>	<b>2.939.210</b>	<b>48.111.156.488</b>	<b>67.672.773.813</b>	<b>149.778.046.452</b>

Fuente: INEC, 2018 - Elaborado por la Autora

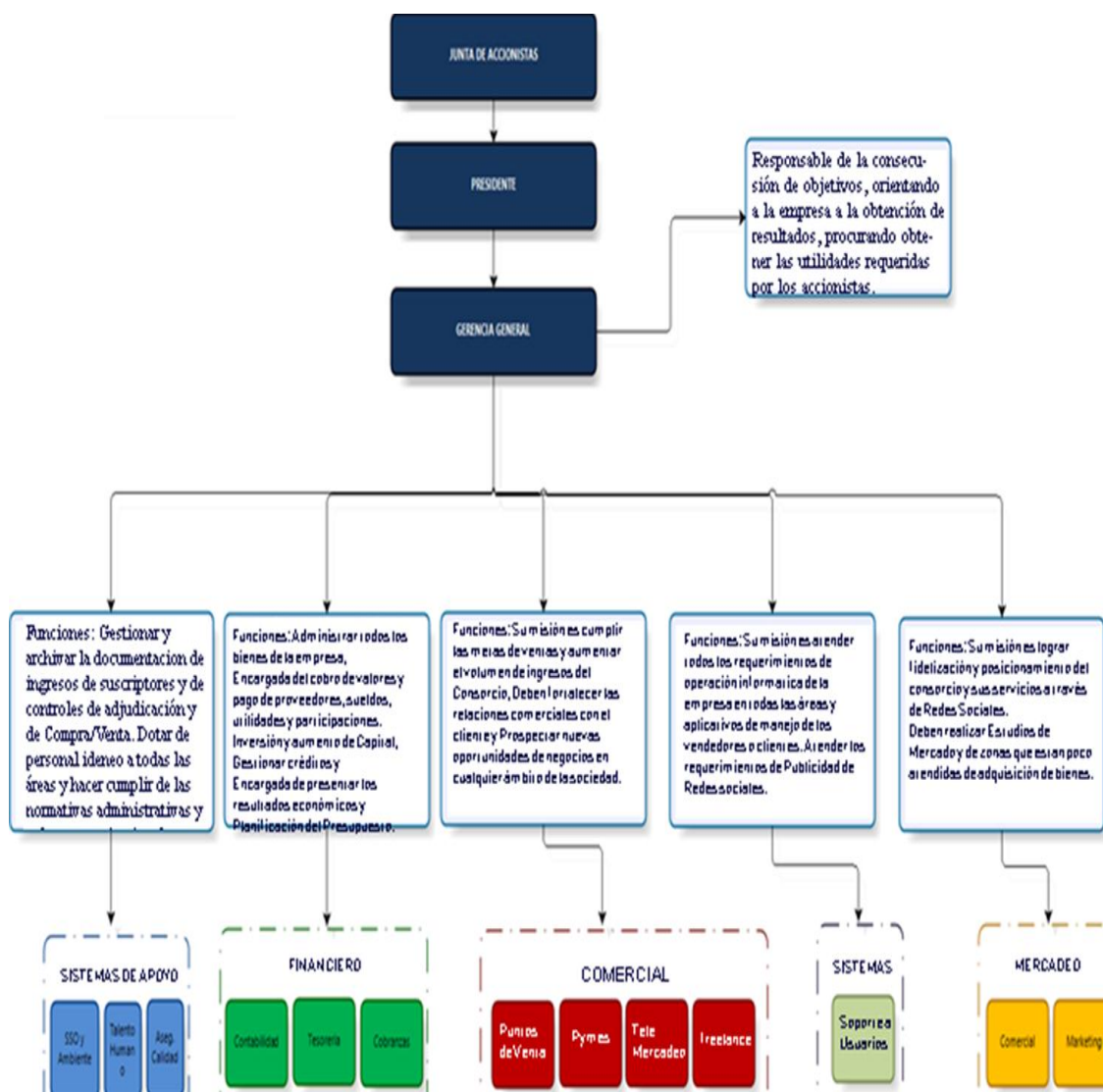
Tabla A.30 Análisis comparativo – Empresas por Tipo de Unidad Legal 2017

Sector económico	Tipo de unidad legal	Empresas Guayas	Empresas Pichincha	Número de empresas Nacional	Empleados Guayas	Empleados Pichincha	Número de empleados Nacional	Ventas Guayas	Ventas Pichincha	Ventas totales Nacional
Todos los sectores económicos	Persona Naural	134.454	172.708	776.499	170.679	257.841	841.962	2.846.774.718	3.734.511.427	17.268.115.915
	Persona Jurídica	31.509	34.178	107.737	633.816	775.852	2.097.448	45.264.381.770	63.938.262.386	132.509.930.537
		<b>165.963</b>	<b>206.886</b>	<b>884.236</b>	<b>804.495</b>	<b>1.033.693</b>	<b>2.939.410</b>	<b>48.111.156.488</b>	<b>67.672.773.813</b>	<b>149.778.046.452</b>

Fuente: INEC, 2018 - Elaborado por la Autora

## ANEXOS 6. Estructura Organizacional

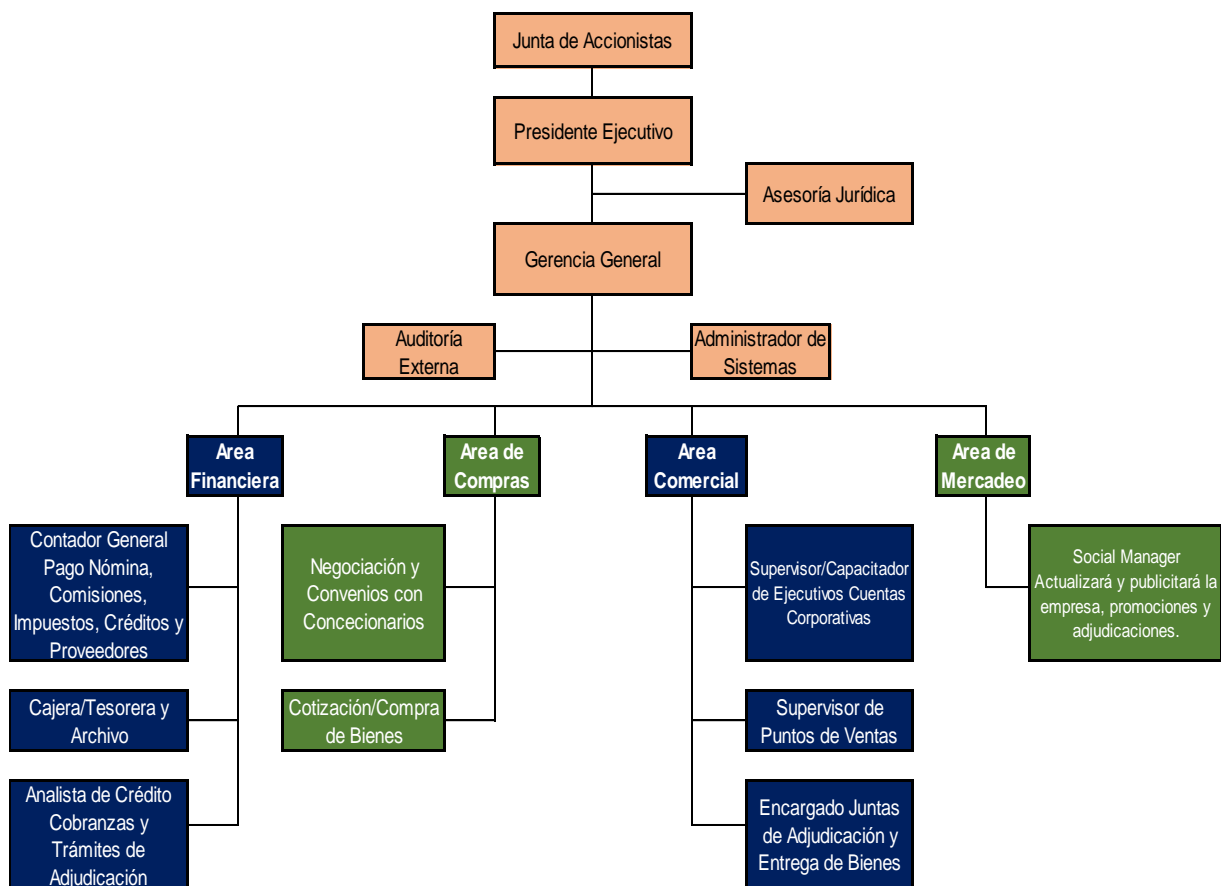
Figura A.23 Descripción detallada de los integrantes de la Organización y sus responsabilidades.



Fuente y Elaboración: La Autora

## ANEXOS 7. Organigrama

Figura A.24 Organigrama General del Consorcio



Fuente y Elaboración: La Autora

## **ANEXOS 8. Principios del Gobierno Corporativo**

- a) Ética, transparencia y responsabilidad social empresarial con trato igualitario.
- b) Protección a los intereses de los accionistas, aseguramiento del buen desempeño, de la estabilidad y su permanencia en el tiempo en la sociedad.
- c) Manejo responsable de la información, con prevención que las operaciones sean ilícitas y no exista conflictos de interés.
- d) El aseguramiento de que exista la visión y guías estratégicas en la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración, la identificación, control de riesgos internos o externos a la que está sujeta y el cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
- e) Con actuaciones de buena fe, con la diligencia y cuidados debidos, buscando siempre los mejores intereses de la sociedad y sus accionistas.
- f) El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios que realiza.
- g) Utilizar los activos o servicios de la sociedad solamente para el cumplimiento del objeto social y tener definidas políticas claras que permitan, en casos de excepción, utilizar dichos activos para cuestiones personales.

La práctica de estos principios será adoptada por cada miembro de la sociedad y será parte de la cultura corporativa y será observada desde los más altos niveles de la administración y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización.

La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad y como tal será el Consejo de la Administración. Este órgano se reunirá de forma anual y actuará con formalidad, transparencia y eficacia en sus decisiones, controlará básicamente la vida de la sociedad.

Las leyes establecidas por el Consejo de Administración como obligaciones y facultades para la Sociedad son:

- I. Definir la visión, los planes estratégicos y financieros anuales.
- II. Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento monitoreando los planes financieros.
- III. Vigilar la operación mediante medidores, auditoría y control de presupuestos.
- IV. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
- V. Aprobar la gestión mediante la aprobación de los procesos en todas las áreas de la empresa.
- VI. Identificar miembros clave para la organización, definir salario y plan de carrera.
- VII. Nombramiento de los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
- VIII. Desarrollar la política corporativa y mecanismos de control para el seguimiento a las planeaciones anuales y la calidad de la información.
- IX. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información en cualquier evento que se desarrolle a futuro.
- X. Establecer los auditores externos para la sociedad, definiendo su alcance, objetivos y labores requeridas.
- XI. Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades, normas y deberes de toda la sociedad.
- XII. Definir los puestos de dirección y gerencias de los departamentos que componen la sociedad.

Las leyes para crear órganos intermedios son:

- I. Se puede crear un Órgano Intermedio siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.
- II. Que sus miembros no tengan conflictos de interés con otras áreas.
- III. Que estén compuestos por tres miembros como mínimo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.
- IV. Que informen a la Gerencia General sobre sus actividades, siendo parte de las juntas de revisión trimestral con los demás departamentos.

## **ANEXOS 9. Especificaciones y características del Servicio de Compras**

- Solicitud de Ingreso. - Podrán ser Solicitantes Suscriptores tanto las personas naturales como jurídicas que hayan llenado los datos de la Solicitud de Ingreso.
- Aceptación de Solicitantes Suscriptores. - El Consorcio recibirá las solicitudes con la información requerida y las calificará, aceptándolas o negándolas. De ser positiva, El Solicitante será considerado como Suscriptor y deberá cancelar a El Consorcio la cuota de inscripción y la primera cuota mensual.
- Documentos habilitantes del Contrato de Adhesión. - El Suscriptor leerá el contenido del Contrato de Adhesión y procederá con la Suscripción del mismo, adjuntando los documentos habilitantes, como persona natural: copia de la cédula, papeleta de votación, rol de pagos del último mes si es dependiente, planilla de algún servicio básico a su nombre, que valide la dirección de domicilio, estados de cuentas bancarios. Como persona jurídica: copia de cédula, papeleta de votación, ruc, nombramiento, acta de constitución de la empresa, planilla de servicio básico a su nombre, pago de impuestos de los últimos tres meses. Una copia quedará para el Suscriptor como su respaldo.
- Ingreso de Solicitantes Suscriptores al Grupo. – El Suscriptor será registrado en uno de los Grupos constituidos si fuere posible. Sino será admitido en un grupo por conformarse.
- Retiro del Suscriptor. - Hasta 48 horas antes de su primera participación de la Asamblea de su Grupo, El Suscriptor tendrá derecho a retirarse libremente del Grupo, notificando por escrito a El Consorcio de su retiro. El Consorcio devolverá el total de los valores aportados a El Suscriptor sin reconocer valor alguno por concepto de intereses, indemnizaciones, impuestos, o rendimientos financieros.

- Pago de la Cuota Mensual. - El Suscriptor de acuerdo al plazo del Plan que eligió, deberá pagar el número correspondiente de cuotas. La cuota mensual será fija y estará constituida por: la cuota capital, la cuota administrativa y demás valores indicados en el Contrato. La cuota mensual será siempre cancelada el primer día de cada mes y como máximo hasta el quinto día a partir de la fecha de suscripción del Contrato. Los pagos realizados por El Suscriptor a El Consorcio se harán efectivos en la fecha en la que se acrediten los valores depositados en cheque, débito a cuenta corriente o ahorros, transferencias, excepto si el pago es en dinero en efectivo.
- El Suscriptor y El Consorcio convienen en que, cuando se realice la adjudicación del monto del plan seleccionado por él, también formará parte integrante de esta cuota mensual, la cuota de seguro contra Incendio, deslaves, inundación, terremotos, motín y huelga, la cuota de seguro de desgravamen, la cuota de honorarios de administración del Fideicomiso Mercantil en Garantía Bienes Inmuebles y para bienes muebles la cuota de seguro contra todo riesgo del bien mueble.
- Falta de pago de la Cuota Mensual. En caso de que el pago no se realice dentro de los primeros cinco días de cada mes, El Suscriptor deberá cancelar a El Consorcio un recargo por atraso en el pago de cuotas. El Adjudicado que deje vencidas sus cuotas mensuales deberá pagar en primer lugar el Seguro contra Incendio, deslaves, inundación, terremotos, motín y huelga, del bien inmueble, el Seguro Contra todo Riesgo del bien mueble, el Seguro de Desgravamen, el recargo por no pago, la Cuota Administrativa, la cuota del Fideicomiso de Garantía Bienes Raíces, el cargo de Gestión pre-jurídica, costos, gastos, honorarios inclusive legales y luego las cuotas capitales pendientes de pago.

El Suscriptor que no cancele oportunamente una o más cuotas mensuales, perderá el derecho a participar en las Asambleas de Adjudicación de los Planes. Podrá volver a participar, cuando cancele todos los valores adeudados. Si deja de cancelar tres cuotas mensuales consecutivas será

automáticamente excluido del Grupo al cual pertenece, quedando resuelto de pleno derecho el presente Contrato de Adhesión.

El Suscriptor excluido del Grupo por incumplimiento del Contrato, autoriza a El Consorcio para que de su liquidación final se le retenga las dos últimas cuotas capitales aportadas, además de los valores devengados por cuota de inscripción, cuota de administración, recargos e impuestos que se hubieren generado.

El Consorcio procederá a devolver a El Suscriptor desistido todas sus cuotas capitales aportadas, 60 días posteriores a la liquidación del Grupo al que perteneció, en razón de que los valores que aportó fueron destinados a la compra de los bienes muebles o inmuebles Adjudicados, lo que es indispensable para mantener la estructura y funcionamiento del Grupo.

En caso de que El Adjudicado no cancele una o más cuotas mensuales, El Consorcio podrá dar por vencida la totalidad de las cuotas pendientes de pago y podrá realizar todas las acciones legales para ejecutar las garantías otorgadas a su favor, solicitando la restitución del bien mueble o inmueble entregado.

- Cancelación Anticipada de Cuotas Mensuales. El Suscriptor, podrá pagar anticipadamente una parte o todas las cuotas mensuales pendientes de pago. Las partes de mutuo acuerdo convienen en que la cancelación anticipada de todas las cuotas pendientes de pago no genera el derecho a la entrega inmediata del Bien propuesto del Plan ni la generación de puntaje. La cancelación de las cuotas mensuales anticipadas estará siempre constituida por la cuota capital y la cuota Administrativa más IVA. Este pago anticipado se imputará retroactivamente desde la última a la más reciente hasta donde alcance el valor cancelado, lo que no implica reducción del plazo en el presente Contrato. No obstante, El Suscriptor autoriza a que el pago anticipado de sus cuotas se impute a las cuotas por vencer.



## **ANEXOS 10. Aplicación del servicio de Compras Programadas Contractuales.**

El Contrato de Adhesión firmado tendrá por objeto, que el Suscriptor, encargará a El Consorcio, la compra de un bien mueble o inmueble, entendiéndose por el mismo, un bien raíz, casa, departamento, oficina, local comercial, fincas, haciendas, terrenos, solares. Un vehículo nuevo o usado de cualquier tipo, automóvil, camioneta, cuatro por cuatro, furgoneta, camión, tractor equipo caminero, maquinaria; de marcas y modelos que venden las Empresas representantes de todas las marcas de este tipo de bienes muebles; las mismas que deben estar legalmente reconocidas en el Ecuador. Con este sistema también pueden adquirir maquinaria agrícola, industrial, equipos médicos, etc.

Los referidos bienes muebles o inmuebles serán adquiridos con el valor en Dólares de Estados Unidos de América del PLAN escogido por El Suscriptor, una vez que sea adjudicado mediante el sistema de Compra Programada administrado por El Consorcio, con las condiciones de adquisición que son las siguientes:

Plan elegido por el Solicitante Suscriptor:

- Monto del PLAN En Dólares seleccionado .....
- Plazo. ....
- Asignado al Grupo con Código.....

Estas condiciones solo podrán cambiarse previa solicitud escrita de El Suscriptor, con la aceptación de El Consorcio, luego de verificar que se cumplan todos los requisitos previstos en el Contrato de Adhesión para estos casos.

**Disponibilidad del Grupo.** – Los miembros del Grupo, conocerán siempre la disponibilidad en dólares para comprar bienes, que más adelante les serán adjudicados y corresponderá a la suma de los valores de cuotas capitales, incluidas en los pagos de cuotas mensuales, cuotas anticipadas por oferta y abonos a cuotas capitales, de todos los Suscriptores del Grupo.

**Ingresos para El Consorcio.** – Los ingresos son: la cuota de inscripción, la cuota administrativa y la cuota de adjudicación establecidos en el Contrato de Adhesión del servicio de compra programada, excepto el IVA generado en la facturación por el cobro de estas cuotas.

**Liquidación del Grupo.** - Se entiende que el grupo de suscriptores retirados y adjudicados se liquida cuando ha transcurrido el plazo mayor contratado dentro del Grupo Específico. Entendiéndose que el transcurso del plazo mayor del Grupo coincide con la celebración de la última Asamblea de Adjudicación.

### **Garantías.**

El Consorcio para precautelar los aportes económicos de cada integrante de cada grupo constituido, lo garantizará utilizando las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, Capítulo IV, Sección 1, Categorización de las Garantías, en el que se establecen los documentos aptos para respaldar los valores asignados para bienes muebles o inmuebles, por cualquier institución o casa comercial en el Ecuador. Esto se aplicará a todo suscriptor al cual se la haya adjudicado un bien, documentos a favor del Consorcio que deberá firmar y asumir los gastos correspondientes el cliente suscriptor, que son los siguientes:

- ✓ **Contrato de Fideicomiso.** – “El fideicomiso mercantil en garantía”, en virtud del cual sean transferidos bienes, dineros o valores a una institución o sociedad administradora de fondos y fideicomisos, debidamente autorizada, distinta del acreedor (en este caso del Consorcio), con el fin de que aquellos garanticen las obligaciones contraídas en favor de una institución o casa comercial. (numeral sustituido con resolución No. JB- 2014-3036 de 6 de agosto del 2014).
  
- ✓ **Contrato de Prenda Industrial.** - Que consiste en que el deudor suscriptor entrega el bien adquirido al Consorcio con el fin de que este, tenga la garantía de pago por el valor o bien otorgado, en otras palabras, esta

garantía da la posesión efectiva con la cual el Consorcio se faculta a retener o enajenar el bien si el deudor no cumple la obligación de pago. El bien entregado con esta garantía no pasa a ser parte del Consorcio, hasta que el deudor liquide en su totalidad la deuda adquirida.

Con la perfección del contrato de prenda nace, y se constituye, un derecho real de adjudicación sobre el bien entregado. Es importante mencionar que el contrato de prenda industrial en el Ecuador se aplica únicamente para la adquisición de automotores nuevos o usados, y representa una protección para el Consorcio frente a terceros, ya que el mismo se encontrará en garantía pese a estar en posesión del deudor. Esta garantía impide que el deudor pueda hacer uso indebido del bien, hasta que el mismo levante el gravamen que pesa sobre el vehículo.

La prenda de un bien mediante el contrato de fideicomiso, facilita la aprehensión de cualquier bien sin necesidad de una orden judicial. Es importante mencionar que a partir del año 2013 el gobierno ecuatoriano sacó una ley que impide utilizar la figura de fideicomiso para la constitución de la prenda de un Bien (Vehículo), dejando como garantías únicas y reconocibles la Reserva de Dominio y la Prenda Industrial.

- ✓ **Contrato de Reserva de Dominio.** – En caso de no poder realizar una prenda mercantil, por cualquier motivo, se usará el mecanismo que fundamenta un contrato de compraventa, mediante el cual, el vendedor se reserva la propiedad de un bien, adjudicado mediante los valores del fideicomiso, hasta que el cliente liquide su deuda con el grupo al que pertenece el fideicomiso del Consorcio. Aplica para automotores, maquinaria o bien raíz nueva.

Este tipo de contratos constituye una garantía pactada, hasta el momento en que el cliente pague la totalidad la deuda adquirida del fideicomiso a plazos. Este contrato debe ser registrado y oficializado en el registro mercantil.

## **ANEXOS 11. Especificaciones del Sistema de Administración de Adjudicaciones de Bienes.**

El Consorcio efectuará una Asamblea de Adjudicación mensual para todos los grupos conformados hasta 48 horas antes de la fecha señalada para realizar dicho acto público, ante un Notario Público designado por El Consorcio. Participan todos los Suscriptores del Grupo que estén al día en sus pagos hasta 48 horas antes de la fecha señalada para la Asamblea de Adjudicación.

Los mecanismos para la Adjudicación de los planes, son: por PUNTAJE, y, por OFERTA. En cada Asamblea de Adjudicación, se procederá con la adjudicación de los Bienes conforme al Fondo Acumulado Mensual de cada Grupo. En primer lugar, se realizará la Adjudicación por PUNTAJE, y a continuación la adjudicación por OFERTA.

El Consorcio comunicará a los Suscriptores Adjudicados dentro de los 5 días hábiles siguientes de la fecha de la Asamblea de Adjudicación y el Adjudicado tendrá a su vez 15 días hábiles desde esta fecha, para suscribir la documentación necesaria, ofrecer las garantías requeridas a satisfacción del Consorcio para beneficio de los demás Suscriptores.

Los gastos que se produzcan en la instrumentación y legalización de la documentación requerida, incluido el pago de la cuota de Adjudicación, deberán ser cancelados por el Adjudicado, antes de la entrega del Fondo seleccionado en su Plan para la compra de los bienes muebles o bienes inmuebles.

**Adjudicación por puntaje de puntualidad.** - La adjudicación del Plan por puntaje se realizará por cualquier procedimiento verificable que El Consorcio determine ante la presencia de un Notario Público que abalice el resultado. El procedimiento deberá garantizar siempre que existen iguales posibilidades de resultar beneficiado con la adjudicación a cualquiera de los Suscriptores de cada Grupo; y este procedimiento será la acumulación de puntos que obtiene El Suscriptor al cancelar la cuota mensual de acuerdo al factor de proporcionalidad

por el plazo en el que se inscribió y a la fecha de pago, conforme a las condiciones que se detallan en la tabla de puntajes para adjudicación.

Tabla A.31 Tabla de Puntajes por puntualidad de pago para Adjudicación de Bienes

TABLA DE PUNTAJES PARA ADJUDICACIÓN										
ADJUDICACION POR PAGO DE CUOTAS MENSUALES										
PLAZO	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120
Factor de Proporcionalidad	10	5	3,33	2,5	2	1,67	1,43	1,25	1,11	1
Pago del 1 al 5 de cada mes 50 x Factor de Proporcionalidad	500	250	166,5	125	100	83,5	71,5	62,5	55,5	50
Pago del 6 al 25 de cada mes 30 x Factor de Proporcionalidad	300	300	99,9	75	60	50,1	42,9	37,5	33,3	30

Fuente y Elaboración: Tabla de Medición proporcionada por CFC, 2019

El Suscriptor puede considerarse como candidato a adjudicarse el bien, basta con que esté al día en el pago sus cuotas mensuales 48 horas antes de la Asamblea de Adjudicación.

**Adjudicación por oferta.** - La adjudicación por oferta se realizará luego de la Adjudicación por puntos, y será favorecido el Suscriptor que obtenga el puntaje más alto con los puntos ganados por cada cuota que ofrece pagar anticipadamente. Conforme a las condiciones que se detallan en la tabla de puntaje para adjudicación por OFERTA.

Tabla A.32 Tabla de Adjudicaciones por Ofertas que realice el Cliente

ADJUDICACION POR OFERTA										
PLAZO	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120
Factor de Proporcionalidad	10	5	3.33	2.5	2	1.67	1.43	1.25	1.11	1
50 x Factor de Proporcionalidad	500	250	166.5	125	100	83.5	71.5	62.5	55.5	50

Fuente y Elaboración: Tabla de Medición proporcionada por CFC, 2019

Resultará adjudicado en cada grupo el Suscriptor que tenga mayor puntuación en la Asamblea de Adjudicación correspondiente. Para tal efecto se reconocerá un determinado número de puntos por cada cuota mensual ofertada adicional. En caso de empate por oferta o por puntaje de puntualidad, se adjudicará a El Suscriptor que tenga el Contrato de Adhesión más antiguo, definido por la fecha de inscripción al Sistema de Compra Programada. De persistir el empate, se procederá a un Sorteo en presencia del Notario Público.

**Disponibilidad para la Adjudicación.** - El Consorcio realizará las adjudicaciones mensuales siempre que el Grupo tenga las disponibilidades que el compromiso contractual y la oportuna cancelación de las cuotas mensuales de sus suscriptores le otorguen. Si no fuera posible realizar una adjudicación en el mes previsto por falta de disponibilidad financiera en el Grupo, esta se hará en el siguiente mes y así sucesivamente, sin perjuicio de que El Consorcio pueda realizar la Adjudicación en el instante en que el Grupo tenga los fondos necesarios para tal efecto.

**Formalización de la Adjudicación.** - Definidos los Suscriptores Adjudicados de los Planes, en cada una de las Asambleas, se procederá a elaborar un Acta de Adjudicación, la que deberá ser suscrita por el funcionario autorizado por El Consorcio y el Notario Público que actuó en la Asamblea de Adjudicación.

El Suscriptor Adjudicado por OFERTA, deberá cumplir con la cancelación del valor de sus cuotas anticipadas ofertadas dentro del término de 5 días hábiles posteriores a la fecha de la asamblea de adjudicación, si no lo hace, se declarará desierta su adjudicación en la Asamblea en la que fue favorecido. Esto ocasiona un perjuicio a los demás Suscriptores de su Grupo, por lo que, se le penaliza con no poder participar en las dos posteriores Asambleas de Adjudicación. El Consorcio revertirá el valor del plan desadjudicado al grupo para adjudicación en la siguiente asamblea, o a su vez adjudicará a un suscriptor sustituto.

El Consorcio adquirirá el bien mueble escogido por El Suscriptor Adjudicado y cancelará al proveedor con los recursos acumulados disponibles del Grupo al que pertenece. El dominio del bien mueble será del Suscriptor Adjudicado, pero; deberá simultáneamente constituir prenda industrial sobre el bien mueble Adjudicado, la cual deberá estar vigente hasta cuando El Adjudicado haya cancelado todas las cuotas y valores del Plan contratado de acuerdo a su **Contrato de Adhesión**.

Los Adjudicados son quienes adquieren los bienes muebles o bienes inmuebles, y los demás Suscriptores del Grupo respectivo se transforman en acreedores de los Adjudicados, pues son los Suscriptores del Grupo quienes con su aporte reúnen el valor de los fondos que permitieron la adquisición de los bienes muebles o bienes inmuebles a los Adjudicados. Por esta razón, es responsabilidad de los Adjudicados de cada Grupo mantenerse al día en el pago de sus cuotas mensuales ya que de ello dependerá el tener recursos disponibles en los Grupos para la compra Planificada de los bienes muebles o inmuebles que solicitaron efectúe El Consorcio.

Antes de la entrega del bien inmueble, El Suscriptor Adjudicado pagará a El Consorcio el valor de la Cuota de Adjudicación que para este Contrato de Adhesión es del 3 % del valor del monto del Plan Adjudicado más el Impuesto al Valor Agregado (IVA) para bienes muebles nuevos, y el 5 % para bienes usados. Por ningún motivo El Consorcio entregará dinero a El Adjudicado en reemplazo del bien mueble o del bien inmueble.

### **Servicio postventa**

El servicio de Postventa es seguir ofreciendo atención al cliente después de contratar sus servicios y es tan fundamental como las demás estrategias comerciales implementadas.

El Consorcio evaluará el servicio de postventa, constituyéndolo en un indicador de evaluación de calidad, que calificará al servicio de compras programadas,

por el nivel de satisfacción que brinde a sus suscriptores. El mejoramiento continuo estará orientado a cumplir las exigencias de los clientes suscriptores. Solo un cliente satisfecho y bien atendido sabe que puede contar con la empresa para él u otra persona y la recomendará o seguramente la elegirá el momento de realizar la siguiente compra (**OBS Bussiness School, 2019**).

El Consorcio utilizará 2 estrategias de servicio postventa:

- a) Postventa con coach. – Un ejecutivo especializado asesorará al cliente suscriptor antes, durante y después de la suscripción del contrato de servicios con El Consorcio, no solo desde el punto de vista comercial, sino además buscando una relación cercana uno a uno, que trabaje en las motivaciones individuales de cada cliente suscriptor y que, por supuesto, le anime a cancelar las cuotas mensuales a tiempo, se integre con otros suscriptores de su grupo, participe en las reuniones de adjudicación y una vez que se le haya adjudicado el bien, mantenga los pagos de cuotas permanentes hasta la finalización de pago del bien, lograr que presente a nuevos referidos y por último animarle a que realice sus siguientes compras con El Consorcio.
  
- b) Postventa Online. – El Consorcio tendrá un canal digital abierto permanentemente para ofrecer el mismo servicio postventa con coach pero con interacciones virtuales permanentes, esto debido a reducir las distancias físicas y hacerlo en el terreno digital mediante las redes sociales, plataformas digitales Web y aplicaciones para todo dispositivo electrónico.

Con esta estrategia además se podrá realizar:

- La gestión de retención, en todos los casos de deserción.
- La gestión de lealtad con el cliente suscriptor y Programa de Referidos.
- Lograr fortalecer al Consorcio frente a la competencia con Coach Posventa.



**ANEXOS 12. Presupuesto para la aplicación de estrategias.**

## Gastos del Área Comercial

## Talento Humano

- Contratista de Talento – contrato de servicios \$12.000 al año

## Capacitación

- Capacitador – sueldo \$500 al mes

## Canal de ventas Corporativo

- Supervisor

- Equipo de vendedores

## Canal de ventas: Puntos de Ventas

- Supervisor

- Equipo de vendedores

- Verificador y admisión de suscriptores

## Canal de ventas digital: Web, mailing y por redes sociales

- Web administrador

## Gastos de Mercadeo

- Equipo de Marketing

- Diseños Publicitarios

- Telemercadistas para servicio al cliente y ventas

## Gastos del Área de Financiera

- Sistema Informáticos

- Control de Fideicomisos

- Legal

- Auditoría

- Área Contable

- Área Financiera

- Seguros

## Gastos de Cobranzas

- Legal

Sistemas y Control

Cobranzas

Seguimiento

Seguridad

Gastos de Adjudicaciones

Compras

Reuniones Mensuales

Garantías Documentales

**ANEXOS 13. Proyección de los ingresos anuales del Consorcio de acuerdo a la Proyección de Ventas por Tipo de Planes, quedaría de la siguiente manera por Monto y Plazo:**

**Tabla A.33 Proyección de Ingresos por venta de planes del año 2020**

<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
\$10.000	36	5	5	4	5	4	5	5	6	6	6	6	6
\$15.000	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
\$20.000	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
\$25.000	48	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
\$30.000	60	1	1	1	1	4	1	1	2	2	2	2	3
\$35.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
\$40.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total Suscriptores</b>		<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>23</b>
Subcriptores													
Acumulados		<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>72</b>	<b>92</b>	<b>110</b>	<b>128</b>	<b>148</b>	<b>168</b>	<b>188</b>	<b>208</b>	<b>231</b>
<b>Ingreso x Inscripción</b>		<b>13.536</b>	<b>13.536</b>	<b>14.176</b>	<b>13.536</b>	<b>17.120</b>	<b>13.536</b>	<b>13.536</b>	<b>15.040</b>	<b>15.040</b>	<b>15.040</b>	<b>15.040</b>	<b>17.792</b>
Tasa Administrativa													
\$10.000	36	225	450	617	842	1.008	1.233	1.458	1.708	1.958	2.208	2.458	2.708
\$15.000	36	281	563	844	1.125	1.438	1.719	2.000	2.313	2.625	2.938	3.250	3.594
\$20.000	48	204	408	612	816	1.043	1.247	1.451	1.677	1.904	2.131	2.357	2.607
\$25.000	48	150	300	550	700	867	1.017	1.167	1.333	1.500	1.667	1.833	2.017
\$30.000	60	130	259	389	518	878	1.008	1.138	1.282	1.426	1.570	1.714	1.984
\$35.000	60	95	189	284	378	483	578	672	777	882	987	1.092	1.208
\$40.000	60	108	216	324	432	552	660	768	888	1.008	1.128	1.248	1.380
<b>Ingreso x Administrac</b>		<b>1.192</b>	<b>2.385</b>	<b>3.619</b>	<b>4.811</b>	<b>6.269</b>	<b>7.461</b>	<b>8.653</b>	<b>9.978</b>	<b>11.303</b>	<b>12.628</b>	<b>13.953</b>	<b>15.497</b>
Ingreso Adjudicación							1.531	1.104	2.302	1.555	1.741	4.219	3.243
<b>Total Ingresos</b>		<b>14.728</b>	<b>15.921</b>	<b>17.795</b>	<b>18.347</b>	<b>23.389</b>	<b>22.527</b>	<b>23.294</b>	<b>27.320</b>	<b>27.898</b>	<b>29.409</b>	<b>33.211</b>	<b>36.531</b>

Fuente y Elaboración: La Autora

**Tabla A.34 Proyección de Ingresos por venta de planes del año 2021**

<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
\$10.000	36	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
\$15.000	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
\$20.000	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
\$25.000	48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
\$30.000	60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
\$35.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
\$40.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total Suscriptores</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
Subcriptores													
Acumulados		<b>252</b>	<b>273</b>	<b>294</b>	<b>315</b>	<b>336</b>	<b>357</b>	<b>378</b>	<b>399</b>	<b>420</b>	<b>441</b>	<b>462</b>	<b>483</b>
<b>Ingreso x Inscripción</b>		<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>	<b>15.792</b>
Tasa Administrativa													
\$10.000	36	2.971	3.233	3.496	3.758	4.021	4.283	4.546	4.808	5.071	5.333	5.596	5.858
\$15.000	36	3.922	4.250	4.578	4.906	5.234	5.563	5.891	6.219	6.547	6.875	7.203	7.531
\$20.000	48	2.845	3.083	3.321	3.559	3.797	4.035	4.273	4.511	4.749	4.987	5.225	5.463
\$25.000	48	2.192	2.367	2.542	2.717	2.892	3.067	3.242	3.417	3.592	3.767	3.942	4.117
\$30.000	60	2.135	2.286	2.437	2.588	2.740	2.891	3.042	3.193	3.344	3.496	3.647	3.798
\$35.000	60	1.318	1.428	1.538	1.649	1.759	1.869	1.979	2.090	2.200	2.310	2.420	2.531
\$40.000	60	1.506	1.632	1.758	1.884	2.010	2.136	2.262	2.388	2.514	2.640	2.766	2.892
<b>Ingreso x Administrac</b>		<b>16.888</b>	<b>18.279</b>	<b>19.670</b>	<b>21.061</b>	<b>22.452</b>	<b>23.843</b>	<b>25.234</b>	<b>26.625</b>	<b>28.016</b>	<b>29.407</b>	<b>30.798</b>	<b>32.189</b>
Ingreso Adjudicación		2.323	2.518	3.857	5.460	3.105	4.670	3.496	7.480	3.887	5.223	6.753	5.715
<b>Total Ingresos</b>		<b>35.002</b>	<b>36.589</b>	<b>39.319</b>	<b>42.312</b>	<b>41.349</b>	<b>44.305</b>	<b>44.522</b>	<b>49.897</b>	<b>47.696</b>	<b>50.422</b>	<b>53.344</b>	<b>53.696</b>

Fuente y Elaboración: La Autora

TABLA A.35 Proyección de Ingresos por venta de planes del año 2022

MONTO	PLAZO	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
\$10.000	36	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
\$15.000	36	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
\$20.000	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
\$25.000	48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
\$30.000	60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
\$35.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
\$40.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Suscriptores		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Subcriptores													
Acumulados		506	529	552	575	598	621	644	667	690	713	736	759
Ingreso x Inscripción		17.296	17.296	17.296	17.296	17.296	17.296	17.296	17.296	17.296	17.296	17.296	17.296
Tasa Administrativa													
\$10.000	36	6.146	6.433	6.721	7.008	7.296	7.583	7.871	8.158	8.446	8.733	9.021	9.308
\$15.000	36	7.891	8.250	8.609	8.969	9.328	9.688	10.047	10.406	10.766	11.125	11.484	11.844
\$20.000	48	5.723	5.984	6.245	6.505	6.766	7.027	7.287	7.548	7.809	8.069	8.330	8.591
\$25.000	48	4.308	4.500	4.692	4.883	5.075	5.267	5.458	5.650	5.842	6.033	6.225	6.417
\$30.000	60	3.964	4.129	4.295	4.460	4.626	4.792	4.957	5.123	5.288	5.454	5.620	5.785
\$35.000	60	2.651	2.772	2.893	3.014	3.134	3.255	3.376	3.497	3.617	3.738	3.859	3.980
\$40.000	60	3.030	3.168	3.306	3.444	3.582	3.720	3.858	3.996	4.134	4.272	4.410	4.548
Ingreso x Administrac		33.713	35.237	36.760	38.284	39.807	41.331	42.854	44.378	45.901	47.425	48.949	50.472
Ingreso Adjudicación		4.688	9.092	5.117	6.790	8.774	7.329	8.341	7.868	8.942	8.406	10.480	8.008
<b>Total Ingresos</b>		<b>55.697</b>	<b>61.624</b>	<b>59.173</b>	<b>62.370</b>	<b>65.877</b>	<b>65.956</b>	<b>68.492</b>	<b>69.541</b>	<b>72.140</b>	<b>73.127</b>	<b>76.724</b>	<b>75.777</b>

Fuente y Elaboración: La Autora

TABLA A.36 Proyección de Ingresos por venta de planes del año 2023

MONTO	PLAZO	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
\$10.000	36	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
\$15.000	36	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
\$20.000	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
\$25.000	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
\$30.000	60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
\$35.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
\$40.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Suscriptores		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Subcriptores													
Acumulados		785	811	837	863	889	915	941	967	993	1.019	1.045	1.071
Ingreso x Inscripción		19.552	19.552	19.552	19.552	19.552	19.552	19.552	19.552	19.552	19.552	19.552	19.552
Tasa Administrativa													
\$10.000	36	9.408	9.508	9.667	9.767	9.925	10.025	10.125	10.200	10.275	10.350	10.425	10.500
\$15.000	36	11.969	12.094	12.219	12.344	12.438	12.563	12.688	12.781	12.875	12.969	13.063	13.125
\$20.000	48	8.885	9.180	9.475	9.769	10.064	10.359	10.653	10.948	11.243	11.537	11.832	12.127
\$25.000	48	6.633	6.850	7.067	7.283	7.500	7.717	7.933	8.150	8.367	8.583	8.800	9.017
\$30.000	60	5.972	6.160	6.347	6.534	6.721	6.908	7.096	7.283	7.470	7.657	7.844	8.032
\$35.000	60	4.116	4.253	4.389	4.526	4.662	4.799	4.935	5.072	5.208	5.345	5.481	5.618
\$40.000	60	4.704	4.860	5.016	5.172	5.328	5.484	5.640	5.796	5.952	6.108	6.264	6.420
Ingreso x Administrac		51.688	52.904	54.179	55.395	56.638	57.854	59.070	60.230	61.389	62.549	63.709	64.837
Ingreso Adjudicación		11.072	8.353	11.623	8.708	12.167	9.058	12.706	9.391	13.223	9.713	13.740	10.028
<b>Total Ingresos</b>		<b>82.312</b>	<b>80.809</b>	<b>85.353</b>	<b>83.655</b>	<b>88.357</b>	<b>86.464</b>	<b>91.328</b>	<b>89.172</b>	<b>94.164</b>	<b>91.814</b>	<b>97.001</b>	<b>94.417</b>

Fuente y Elaboración: La Autora

TABLA A.37 Proyección de Ingresos por venta de planes del año 2024

MONTO	PLAZO	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
\$10.000	36	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
\$15.000	36	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
\$20.000	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
\$25.000	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
\$30.000	60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
\$35.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
\$40.000	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Suscriptores		29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Subcriptores Acumulados		1.100	1.129	1.158	1.187	1.216	1.245	1.274	1.303	1.332	1.361	1.390	1.419
Ingreso x Inscripción		21.808	21.808	21.808	21.808	21.808	21.808	21.808	21.808	21.808	21.808	21.808	21.808
Tasa Administrativa													
\$10.000	36	10.600	10.700	10.800	10.900	11.000	11.100	11.200	11.300	11.400	11.500	11.600	11.700
\$15.000	36	13.250	13.375	13.500	13.625	13.750	13.875	14.000	14.125	14.250	14.375	14.500	14.625
\$20.000	48	12.251	12.376	12.501	12.625	12.727	12.852	12.977	13.079	13.181	13.283	13.385	13.464
\$25.000	48	9.108	9.200	9.192	9.283	9.358	9.450	9.542	9.617	9.692	9.767	9.842	9.900
\$30.000	60	8.240	8.449	8.658	8.867	9.076	9.284	9.493	9.702	9.911	10.120	10.328	10.537
\$35.000	60	5.770	5.922	6.074	6.227	6.379	6.531	6.683	6.836	6.988	7.140	7.292	7.445
\$40.000	60	6.594	6.768	6.942	7.116	7.290	7.464	7.638	7.812	7.986	8.160	8.334	8.508
Ingreso x Administrac		65.814	66.790	67.667	68.643	69.580	70.556	71.533	72.470	73.407	74.344	75.281	76.179
Ingreso Adjudicación		14.215	10.269	14.655	10.491	15.106	13.057	13.231	13.399	13.566	13.733	13.901	14.061
<b>Total Ingresos</b>		<b>101.837</b>	<b>98.867</b>	<b>104.129</b>	<b>100.942</b>	<b>106.494</b>	<b>105.421</b>	<b>106.572</b>	<b>107.676</b>	<b>108.781</b>	<b>109.885</b>	<b>110.990</b>	<b>112.047</b>

Fuente y Elaboración: La Autora

En resumen, los ingresos proyectados para El Consorcio quedan así:

Tabla A.38 Proyección de Ingresos Anuales – por cobros al cliente por Administración, Inscripción y Adjudicación

	2020	2021	2022	2023	2024
Planes de \$10.000	\$16.875	\$52.975	\$92.725	\$120.175	\$133.800
Planes de \$15.000	\$22.688	\$68.719	\$118.406	\$151.125	\$167.250
Planes de \$20.000	\$16.456	\$49.844	\$85.884	\$126.072	\$154.700
Planes de \$25.000	\$13.100	\$37.850	\$64.350	\$93.900	\$113.950
Planes de \$30.000	\$12.294	\$35.597	\$58.493	\$84.024	\$112.666
Planes de \$35.000	\$7.623	\$23.090	\$39.785	\$58.401	\$79.286
Planes de \$40.000	\$8.712	\$26.388	\$45.468	\$66.744	\$90.612
<b>Por ADMINISTRACION</b>	<b>\$97.748</b>	<b>\$294.462</b>	<b>\$505.111</b>	<b>\$700.441</b>	<b>\$852.263</b>
<b>Por INSCRIPCION</b>	<b>\$176.928</b>	<b>\$189.504</b>	<b>\$207.552</b>	<b>\$234.624</b>	<b>\$261.696</b>
<b>Por ADJUDICACION</b>	<b>\$15.695</b>	<b>\$54.488</b>	<b>\$93.835</b>	<b>\$129.781</b>	<b>\$159.682</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$290.370</b>	<b>\$538.454</b>	<b>\$806.498</b>	<b>\$1.064.846</b>	<b>\$1.273.641</b>

Fuente y Elaboración: La Autora

## **ANEXOS 14. Gestión de las 3 Áreas más importantes del Consorcio**

**Área Comercial:** será el área más importante de la empresa y contará con la infraestructura física y humana necesaria para comercializar sus planes comerciales con un nivel de crecimiento sostenido para alcanzar los clientes deseados por el Consorcio apegados a su estrategia comercial.

Esta área desarrollará las siguientes gestiones:

Una persona administrativa comercial, en oficina matriz se encargará de:

- a) La Captación de talento humano comercial.
- b) Capacitación para desarrollar competencias comerciales y servicio al cliente.
- c) Designación de personal para los canales de puntos de venta, pymes, ventas en línea y telemercadeo, asignando horarios de trabajo y metas de ventas.
- d) Revisión de cumplimiento de metas y manejo de comisiones de los ejecutivos.
- e) Informe de atrasos y novedades del personal.

Los colaboradores del Área comercial son:

1 gerente comercial

2 supervisores de ventas

10 vendedores de puntos de ventas

10 vendedores corporativos

1 Telemercadista y 1 vendedor en línea

Cada año sumará más vendedores en relación a las necesidades del Consorcio.

**Área Administrativa y Financiera:** Esta área permitirá la administración correcta de los ingresos económicos del Consorcio y garantizará realizar los gastos apegados a un presupuesto de gastos previamente revisado y

aprobado, esto permitirá la permanencia del Consorcio en el tiempo con una administración de recursos moderada. Además, garantizará el pago correcto de impuestos, pagos bancarios, pago de roles de pago, pago a proveedores, control de inventarios, compras, ingreso de datos al sistema, elaboración mensual de facturas, recaudación a clientes, cobranzas, cierres contables y financieros, entre otros. También será quién esté al frente de las Auditorías Externas y de las entidades del estado que requieran información del Consorcio.

El Área contará con:

- 1 gerente financiero
- 1 contador.
- 1 tesorero
- 1 asistente administrativo
- 1 recaudador
- 1 recuperador de cobranzas

Se pagará por la tercerización de los siguientes servicios: Asesoría Legal, Soporte informático, Auditoría Externa y Fideicomiso Mercantil, Limpieza.

**Área de Mercadeo:** Esta área se encargará de la difusión de las ventajas y beneficios de los planes de compras por diversos canales de comunicación apegados a las estrategias de mercadeo que haya planificado El Consorcio. Cada mes se establecerá ofertas especiales que permitan un constante cambio visual y de gestión comercial, imprimiendo dípticos y distribuyéndoles vía redes sociales a nuevos nichos de clientes. También realizará análisis de mercado permanentes para conocer los cambios comerciales de la competencia y sus mercados objetivos.

Esta área contará con:

- 1 jefe de marketing
- 1 asistente de marketing
- 1 web manager

Esta Área será la responsable de las **Adjudicaciones de vehículos o bienes mensuales a clientes**, organizará para ello asambleas masivas por grupos de clientes y garantizará la entrega de bienes mediante este acto público que incluirá a un Notario Público para su valía, este acto será grabado y publicado en la Web del Consorcio. Las reuniones serán visualizadas en vivo por redes sociales por los miembros que no puedan asistir y conocerán así, sus resultados en línea.

El objetivo de esta Área será mantener un contacto continuo con todos los miembros de los grupos alentándolos a que participen en estos eventos cada mes y a su vez no dejen de realizar sus pagos mensuales. También deben mantener contacto con los proveedores y distribuidores de bienes para que les entreguen imágenes de los últimos modelos en automotores, maquinaria o bienes raíces para integrarlos en el mercadeo mensual a clientes y posibles clientes del Consorcio.



**ANEXOS 15. Descripción de los Recursos Informáticos requeridos por el Consorcio:**

**Equipo Servidor.** – Es un ordenador físico capaz de contener aplicaciones, sistemas informáticos y bases de datos. Este equipo es un servidor dedicado, pues dedica todos sus recursos a atender solicitudes de los equipos cliente, debido a que también es un servidor compartido, pues es el centro de una conexión de red local y red externa conectada a través de módems, los usuarios solicitantes pueden ser locales o externos. Si son usuarios del Servidor entonces pueden acceder al uso de sus aplicaciones de cualquier parte del mundo, en cualquier tipo de equipo informático.

Este equipo brindará el siguiente desempeño para El Consorcio:

- Servidor de Archivos. – Almacenará sistemas informáticos y bases de datos.
- Servidor de Directorio y Dominio. – Administra los usuarios y grupos del servidor y la seguridad.
- Servidor DHCP. – Administra las direcciones IP automáticamente para cada equipo cliente que quiera realizar una solicitud al Servidor.
- Servidor de Correo. – Administra las cuentas de los usuarios del servidor.
- Servidor de Base de Datos. – Administra el acceso a la información del sistema.
- Servidor Web. – Administra el contenido de aplicaciones Web del servidor con conexiones de internet HTTP o FTP para los usuarios cliente. El Equipo almacena el Hosting de este tipo de aplicaciones.

El Equipo Servidor contendrá las siguientes partes:

- MainBoard Intel con procesador Xeon Platinum 8160
- Con 256GB de RAM DDR4
- Con un disco sólido de almacenamiento de 250MB para el sistema operativo y aplicaciones y un disco duro SCSI de 500GB para las bases de datos.

- Puerto de Red Uplink de 100 Mbps con extensión a 10Gbps
- Rack o armario metálico de contenedor del servidor, cableado y sus módems de conexión a las redes.

**El Sistema Operativo del Servidor.** - Es el Software que se encarga de hacer que el equipo Hardware funcione y logre interactuar con los servicios que se corren en el Sistema y el envío/recepción de datos del Servidor, el sistema operativo que utilizará el Consorcio es Linux libre, con el fin de garantizar una conexión estable y económica.

**Equipos Cliente interno.** – Los equipos que tendrá El Consorcio son Pc para los colaboradores administrativos; laptops para los gerentes y tabletas para los ejecutivos de ventas; todos utilizarán la aplicación ERP del Consorcio y tendrán acceso mediante conexión de internet inalámbrica.

**Planes de telefonía y datos celulares.** – El Consorcio contratará planes celulares para todos los vendedores para que usen su tableta con datos y se conecten a la aplicación ERP y se controle la ubicación de los ejecutivos de ventas.

**Equipos de Oficina en general.** – El personal del Consorcio contará con todos los útiles de oficina que requiera su gestión de trabajo, estará habilitado las salas de reuniones y capacitaciones con equipos audiovisuales, copiadoras, impresoras, y demás equipos de oficina.

