



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA CASA DE
CAMBIOS NUEVO MILENIUM S.A EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Darwin Aníbal Eras Lalangui

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA CASA DE
CAMBIOS NUEVO MILENIUM S.A EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Gerencia Organizacional.

Profesor Guía

Arq. Lidia Margarita Romo Pico, Mg

Autor

Darwin Aníbal Eras Lalangui

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de la empresa Casa De Cambios Nuevo Milenium S.A en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Darwin Aníbal Eras Lalangui, en el semestre 201900, 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".

Lidia Margarita Romo Pico
Magíster en Economía mención Descentralización y Desarrollo Local
CI: 170371408-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de la empresa Casa De Cambios Nuevo Milenium S.A en la ciudad de Quito, del estudiante Darwin Aníbal Eras Lalangui, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

José Luis Blanco Jiménez

Maestría en Administración de Calidad en la Gestión Pública Local

CI: 172722497-2

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.”

Darwin Aníbal Eras Lalangui
CI: 171847393-5

AGRADECIMIENTOS

Quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones.

A mis Padres Pedro y Alba que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez.

A mi esposa Génesis Gabriela y a mis hijos Daniel Martin y Emilio Nicolás por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

Agradezco a la Universidad de Las Américas, directivos y profesores por la organización del programa de Maestría en Administración y Gerencia Organizacional.

A todas las personas que aportaron para el desarrollo de este proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a efectuar operaciones de compra y venta de moneda extranjera, en la ciudad de Quito. Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A desarrollará la actividad de compra y venta de divisas en el centro norte de la ciudad, sector La Mariscal, ubicado en la Avenida Amazonas y calle Vicente Ramón Roca, esta zona se caracteriza por realizar actividades comerciales, turísticas y financieras.

El presente plan de negocios es el instrumento que dará el sustento para la consolidación y formalización de la casa de cambios Nuevo Milenium S.A bajo el control la Superintendencia de Bancos, es importante porque permite identificar los objetivos de la empresa a mediano plazo, las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, elaborar la estructura organizacional, identificar los activos, ingresos, costos y egresos que se necesita para ejecutar el presente proyecto.

En la actualidad, la Superintendencia de Bancos se encuentra regularizando las actividades referentes al cambio de moneda extranjera, ya que en el país la actividad de compra y venta de divisas es realizada exclusivamente por las entidades que conforman el sector financiero privado.

En la presente investigación se plasman los conocimientos adquiridos durante la maestría, materias tales como: derecho empresarial, administración, gerencia organizacional, marketing, finanzas entre otras, las cuales permiten desarrollar de manera técnica la experiencia en el cambio de divisas. Además, se realiza la evaluación financiera para determinar si el plan de negocios es rentable y financieramente viable, para con su ejecución contribuir económica y socialmente al país.

ABSTRACT

The present work has as purpose to elaborate a business plan for the creation of a company dedicated to carry out operations of purchase and sale of foreign currency, in Quito. Casa de Cambios Nuevo Milenium SA will develop the activity of buying and selling of currencies in the northern center of the city, La Mariscal sector, located on Amazonas Avenue and Vicente Ramón Roca street, this area is characterized by commercial, tourist and financial activities.

This business plan is the instrument that will provide the support for the consolidation and formalization of the Nuevo Milenium S.A exchange house, under the control of the Superintendency of Banks. This is important because it allows identifying the company's medium-term objectives and strategies to achieve the proposed goals, develop the organizational structure, identify the assets, revenues, costs and expenditures needed to execute the present project.

Currently, the Superintendency of Banks is regularizing the activities related to foreign currency exchange, since in the country the activity of buying and selling currencies is carried out exclusively by the entities that constitute the private financial sector.

In this research, the knowledge acquired during the master's degree is captured, such as business law, administration, organizational management, marketing, finance, among others, which allow to develop in a technical way the experience in the currency exchange. In addition, the financial evaluation is carried out to determine if the business plan is profitable and financially viable, so that its execution will contribute economically and socially to the country.

ÍNDICE

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Identificación de la Oportunidad de Negocio.....	2
1.3. Diagnóstico del Entorno Actual.....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	5
2.1. Entorno Macroeconómico y Político.....	5
2.2. Análisis del Sector.....	6
2.2.1. Clasificación CIIU.....	9
2.2.2. Tamaño de la Industria.....	10
2.2.3. Ciclos Económicos.....	11
2.2.4. Análisis Porter.....	13
2.3. Análisis del Mercado.....	14
2.3.1. Análisis de la Competencia.....	14
2.3.1.1. Análisis de Productos Sustitutos.....	14
2.3.2. Investigación de Mercados y Análisis del Cliente.....	17
2.3.2.1. Objetivo.....	17
2.3.2.2. Alcance.....	17
2.3.2.3. Fuentes Primarias.....	17
2.3.2.4. Fuentes Secundarias.....	18
2.3.3. Análisis de Mercado.....	18
2.3.3.1. Definición del servicio y Mercado Objetivo.....	18
2.3.3.2. Justificación del Mercado Objetivo.....	18
2.3.3.3. Estimación del Mercado Potencial.....	19
2.3.3.4. Fórmula del Método de Factor de Crecimiento.....	19
(Ecuación 1).....	19

2.3.3.5. Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	21
2.3.3.6. Modelo de Encuesta.....	22
2.3.3.7. Análisis de resultados.....	22
2.4. Análisis FODA.....	36
2.4.1. Definición de la Estrategia Genérica.....	37
2.4.1.1. Estrategia de liderazgo en precios.....	37
2.5. Conclusiones del Capítulo.....	37
3. CAPITULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y	
ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	39
3.1. Estrategia Genérica de Ingreso al Mercado.....	39
3.2. Naturaleza y Filosofía del Negocio.....	39
3.3. Estilo Corporativo, Imagen.....	39
3.3.1. Significado del Logotipo.....	39
3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	40
3.5. Misión y Visión.....	42
3.5.1. Misión.....	42
3.5.2. Visión.....	42
3.6. Objetivos de Crecimiento y Financieros.....	42
3.7. Información Legal.....	43
3.7.1 Tipo de Empresa.....	43
3.7.2. Estado legal para la Constitución.....	44
3.7.3. Autorización por parte de la Superintendencia de Bancos para realizar actividades financieras.....	45
3.7.4. Permiso de funcionamiento otorgado por la Superintendencia de Bancos.....	46
3.7.5. Capital para la Constitución.....	46
3.7.6. Registro único de contribuyentes (RUC).....	46
3.7.7. Obtención de la cédula patronal I.E.S.S.....	47
3.7.8. Requisitos para empleadores que se van a registrar en el IESS.....	47
3.7.9. Registro de contratos de Relación Laboral (Ministerio de Trabajo). ..	47

3.7.10. Patente Municipal.	48
3.7.11. Permiso del Cuerpo de Bomberos.	49
3.7.12. Obtención del Registro IEPI.....	49
3.7.13. Accionistas.....	50
3.8. Estructura Organizacional.....	50
3.8.1. Organigrama.....	51
3.8.2. Descripción detallada de los Integrantes y sus responsabilidades. .	51
3.8.2.1. Junta General de Accionistas.....	51
3.8.2.2. Directorio.....	52
3.8.2.3. Representante Legal.....	53
3.8.2.4. Oficial de Cumplimiento.....	53
3.8.2.5. Auditor Interno.....	54
3.8.2.6. Cajero de Divisas.....	54
3.8.2.7. Seguridad Privada.....	54
3.8.3. Órganos de Control Externo.....	54
3.8.3.1. Auditor Externo.....	54
3.9. Ubicación.....	54
3.10. Ventaja Competitiva.....	55
3.10.1. Cadena de Valor.....	55
3.10.2. Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento.....	56
3.11. Estrategias de Mercadeo.....	56
3.11.1. Concepto del Servicio.....	56
3.11.2. Estrategias de Distribución.....	57
3.11.3. Estrategias de Precios.....	60
3.11.4. Punto de Equilibrio.....	62
3.11.5. Estrategias de Promoción.....	62
3.11.6. Estrategias de Comunicación.....	62
3.11.7. Estrategias de Servicio.....	63
3.11.8. Presupuesto.....	64
3.11.9. Proyecciones de Ventas.....	65
3.12. Conclusiones del Capítulo.....	66

4. CAPITULO IV. OPERACIONES	67
4.1. Estado de Desarrollo.....	67
4.1.1. Estrategia Operativa.	68
4.1.1.1. Departamento Operativo.	68
4.1.1.2. Departamento Administrativo.	69
4.2. Descripción del Proceso.....	69
4.2.1. Cadena de Valor (Diagrama de Flujo de Proceso).	69
4.2.1.1. Actividades primarias.....	70
4.2.1.2. Actividades de Apoyo.	71
4.2.2. Diagrama de Flujo de Proceso.....	71
4.2.2.1. Flujo de Proceso de Compra.	71
4.2.2.2. Flujo de Proceso de Venta.	72
4.2.3. Análisis de la Capacidad del Proceso.....	73
4.3. Necesidades y Requerimientos.	75
4.3.1. Inversión en Activos Fijos.	79
4.3.2. Depreciación de Activos Fijos.....	79
4.4. Plan de Compras.	80
4.5. KPI's de Desempeño.....	82
4.6. Conclusiones.....	83
5. CAPITULO V. PLAN FINANCIERO	84
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del Plan Financiero.	84
5.1.1. Política de cobros, pagos y existencias (días).	84
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	85
5.2.1. Estado de Resultados.....	85
5.2.2. Estado de Situación o Balance General.	86
5.2.3. Estado de Flujos de Caja.....	88
5.2.4. Análisis de Relaciones Financieras.	90
5.2.4.1. VAN.....	90
5.2.4.2. TIR.....	90

5.2.4.3. PRI.....	91
5.2.4.4. ROI.....	91
5.2.4.5. ROE.....	91
5.2.5. Impacto Económico y Social.....	91
5.2.6. Conclusiones del Capítulo	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
6.1. Conclusiones.....	94
6.2. Recomendaciones	95
REFERENCIAS	96
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificacio CIU e Impacto para actividades de servicios financieros y seguros. Clasificacio CIU e Impacto para actividades de servicios financieros y seguros.	10
Tabla 2 Casas de cambio registradas en la Superintendencia de Bancos. Casas de cambio registradas en la Superintendencia de Bancos.....	14
Tabla 3 Oficinas de Cambio en la Ciudad de Quito. Oficinas de Cambio en la Ciudad de Quito.....	15
Tabla 4 Salidas Internacionales desde la Ciudad de Quito de personas nacionales y extranjeras.....	19
Tabla 5 Proyección de Salidas del País al extranjero. Proyección de Salidas del País al extranjero.	20
Tabla 6 Mercado objetivo.	20
Tabla 7 Edad del entrevistado Edad del entrevistado.	23
Tabla 8 Sexo del entrevistado. Sexo del entrevistado.....	24
Tabla 9 Lugar de residencia. Lugar de residencia.....	25
Tabla 10. Ocupación de los Entrevistados.	26
Tabla 11 Conocimiento del servicio de las casas de Cambio. Conocimiento del servicio de las casas de Cambio.	27
Tabla 12 Frecuencia de adquisición de divisa. Frecuencia de adquisición de divisa.	28
Tabla 13 Principal motivo de viaje y adquisición de divisas para viajar al extranjero.	29
Tabla 14 Forma de pago en el extranjero. Forma de pago en el extranjero.....	30
Tabla 15 Institución que prefiere para intercambiar la divisa. Institución que prefiere para intercambiar la divisa.	31
Tabla 16 Razón por la que intercambia dólares por divisas. Razón por la que intercambia dólares por divisas.	32
Tabla 17 Característica de la institución que ofrece servicio de oficina de cambio.....	33

Tabla 18 Preferencia de pago preferida por los entrevistados en la compra de divisas. Preferencia de pago preferida por los entrevistados en la compra de divisas.	34
Tabla 19 Recomendación para mejorar el servicio. Recomendación para mejorar el servicio.	35
Tabla 20 Matriz FODA. Matriz FODA.	36
Tabla 21 Matriz de Impacto y Mitigación. Matriz de Impacto y Mitigación.	41
Tabla 22 Descripción Gastos de Constitución.	50
Tabla 23 Presupuesto Estrategia de Distribución.	58
Tabla 24 Nómina Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A Nómina Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A.	59
Tabla 25 Tasas de Cambio de Compra y Venta de los principales competidores. Tasas de Cambio de Compra y Venta de los principales competidores.	61
Tabla 26 Datos para el cálculo del punto de Equilibrio. Datos para el cálculo del punto de Equilibrio.	62
Tabla 27 Presupuesto Estrategia de Promoción. Presupuesto Estrategia de Promoción.	62
Tabla 28 Presupuesto Estrategia de Comunicación. Presupuesto Estrategia de Comunicación.	63
Tabla 29 Presupuesto Estrategia de Servicio Presupuesto Estrategia de Servicio.	64
Tabla 30 Presupuesto total de cada estrategia. Presupuesto total de cada estrategia.	64
Tabla 31 Proyecciones de Ventas. Proyecciones de Ventas.	65
Tabla 32 Proyección de crecimiento en Ventas de euros. Proyección de crecimiento en Ventas de euros.	66
Tabla 33 Necesidades y Requerimientos. Necesidades y Requerimientos.	76
Tabla 34 Presupuesto de Instalaciones. Presupuesto de Instalaciones.	77
Tabla 35 Presupuesto de Inversión en Maquinaria y Equipos. Presupuesto de Inversión en Maquinaria y Equipos.	77

Tabla 36 Presupuesto de Inversión Muebles y Enseres. Presupuesto de Inversión Muebles y Enseres.	78
Tabla 37 Presupuesto Equipos de Oficina. Presupuesto Equipos de Oficina.	78
Tabla 38 Presupuesto Equipo de Computo. Presupuesto Equipo de Computo.....	79
Tabla 39 Presupuesto de Inversión en Activos Fijos. Presupuesto de Inversión en Activos Fijos.....	79
Tabla 40 Depreciación de Activos Fijos. Depreciación de Activos Fijos.....	80
Tabla 41 Plan de compras año 1.....	81
Tabla 42 KPI´s o Indicadores de Desempeño. KPI´s o Indicadores de Desempeño.....	82
Tabla 43 Supuestos de Perpetuidad. Supuestos de Perpetuidad.	84
Tabla 44 Estado de Resultados	85
Tabla 45 Estado de situación de balance general.....	86
Tabla 46 Estado de flujos de caja	88
Tabla 47 Datos para el cálculo del CPM Datos para el cálculo del CPM	90
Tabla 48 Matriz de impacto económico y social. Matriz de impacto económico y social.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB en el Ecuador.	5
Figura 2. Compra y Venta de euros por las instituciones del Sistema Financiero Privado en el Ecuador.	7
Figura 3. Venta de Euros por el Sistema Financiero privado año 2018.	8
Figura 4. Importaciones provenientes de países de Europa donde se utiliza el euro durante el año 2018.....	8
Figura 5. Venta de Divisas negociadas por el sector privado 2013-2018.....	10
Figura 6. Ventas de Euros por las Instituciones Financieras privadas enero 2016-septiembre 2018.	11
Figura 7. Compras de Euros por las Instituciones Financieras Privadas enero 2016-septiembre 2018.	12
Figura 8. Fuerzas competitivas	13
Figura 9. Facturación en dólares de personas naturales que realizan actividades de oficinas de cambio.....	16
Figura 10. Edad del entrevistado.....	23
Figura 11. Sexo del entrevistado.....	24
Figura 12. Lugar de Residencia.	25
Figura 13. Ocupación de los entrevistados.	26
Figura 14. Conocimiento de la existencia de las casas de cambio.	27
Figura 15. Frecuencia de adquisición de divisa.....	28
Figura 16. Principal motivo de viaje y adquisición de divisas para viajar al extranjero	29
Figura 17. Forma de pago en el extranjero	30
Figura 18. Institución que los entrevistados prefieren para intercambiar divisas.	31
Figura 19. Razón por la que los clientes intercambian los dólares por divisas.	32
Figura 20. Característica de la institución que ofrece servicio de oficina de cambio.....	33

Figura 21. Preferencia de pago preferida por los entrevistados en la compra de divisas	34
Figura 22. Recomendación para ofrecer un mejor servicio	35
Figura 23. Logotipo Casa de Cambio.....	40
Figura 24. Organigrama Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A.....	51
Figura 25. Ubicación de la entidad.....	55
Figura 26. Cadena de Valor Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A.....	55
Figura 27.Distribución del servicio.....	57
Figura 28.Spread Financiero.....	60
Figura 29. Spread Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A.....	61
Figura 30. Distribución del personal de Departamento Operativo.....	68
Figura 31.Distribución del personal Administrativo.....	69
Figura 32. Diagrama de Flujo de proceso de compra.....	72
Figura 33. Flujo de proceso de venta.....	73
Figura 34. Modelo de línea de espera.....	74

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.

El Ecuador tiene una economía pequeña abierta y dependiente de las materias primas, en la actualidad el país se encuentra atravesando una recesión económica, su origen se debe principalmente a la caída en los precios de las materias primas o commodities, especialmente el precio del petróleo, los mismos que condicionan el desarrollo de la economía y afecta en general a toda la actividad económica del país. La variación interanual del PIB para el tercer trimestre del año 2018 se encontró en 1.4%, en donde el Valor Agregado Bruto no petrolero registró un incremento de 1.8%, mientras que el Valor Agregado Bruto petrolero reflejó una tasa de variación de -3.2%. (Banco Central del Ecuador, 2019) (Ver Anexo 1).

El Ecuador al ser una economía abierta, esto quiere decir que el país intercambia en el mercado internacional bienes, servicios, capitales y fuerza de trabajo, el mercado de divisas juega un rol importante, ya que para efectuar el pago de estas operaciones se debe contar con la moneda de curso legal de acuerdo con el país donde se vaya a realizar transacciones económicas.

Generalmente las personas que participan en el mercado de divisas son aquellas que viajan o realizan pagos en el extranjero, en donde se realiza la venta de la moneda local para adquirir la divisa que se utiliza en el país de destino o al contrario la compra de la moneda extranjera para adquirir la moneda de curso legal de nuestro país en este caso el dólar.

1.1. Antecedentes.

El mercado de divisas en el Ecuador aún se encuentra en desarrollo, desde que nuestro país adoptó el sistema de dolarización a partir del año 2000, antes de que el dólar fuera declarado como moneda oficial, en el país el principal intercambio de divisas que se efectuaba era de dólares americanos al sucre que en ese entonces era la moneda de curso legal en Ecuador. A partir de la

dolarización este mercado dio un giro inesperado porque inicialmente los únicos entes con la facultad para realizar operaciones de compra y venta de divisas era exclusivamente competencia de los bancos.

El giro del negocio de los bancos no tiene como actividad principal el cambio o permuta de divisas, debido al monopolio y saturación que existe por parte de los bancos de ofrecer servicios financieros entre estos el cambio de divisas y a la falta de organización y coordinación de los entes de control, ha originado que se creen de manera informal oficinas en Quito y en todo el Ecuador que desarrollan la actividad de compra y venta de divisas.

En el Ecuador se identificó 29 negocios en 8 ciudades: Quito, Otavalo, Ibarra, Tulcán, Guayaquil, Cuenca, Gualaceo y Chordeleg que funcionan como casas de cambio sin tener la autorización correspondiente (Superintendencia de Bancos, 2019).

1.2. Identificación de la Oportunidad de Negocio.

El plan de negocios para la creación de la Casa de Cambios Nuevo Milenio S.A busca facilitar las operaciones de compra y venta de divisas de manera legal y segura ofreciendo los mejores precios del mercado.

De acuerdo con los conocimientos adquiridos durante la maestría, se ha planteado una matriz que evalúa criterios de la idea de negocio a través de preguntas que permiten identificar los recursos humanos, económicos y financieros con los que se dispone al inicio de este proyecto, los mismos que administrados de manera correcta desarrollaran la oportunidad de negocio adecuadamente. (Ver Anexo 2).

El presente plan de negocios es el instrumento que dará sustento para la consolidación y formalización de la casa de cambios ante la Superintendencia de Bancos, ya que nos permite identificar los objetivos de la entidad, las

estrategias, la estructura organizacional, el monto de inversión para financiar el presente proyecto y plantear las posibles soluciones para resolver problemas en el futuro.

Con la ejecución del presente proyecto se busca crear valor económico y financiero para la empresa y sus accionistas, generar nuevas fuentes de trabajo que actualmente son escasas, contribuir al desarrollo económico del país ofreciendo el servicio financiero de compra y venta o permuta de divisas el cual aporta a la recaudación de impuestos al Estado.

1.3. Diagnóstico del Entorno Actual.

El objetivo de la existencia del mercado de divisas es facilitar las transacciones de compra y venta divisas que realizan personas y empresas que utilizan diferentes monedas a la de curso legal en el país. Según el portal de Consulta de Catastro Público de la Superintendencia de Bancos existe legalmente constituidas dos casas de cambio la primera una multinacional Foreignexchange Ecuador S.A Casa de Cambios y la segunda de origen nacional Milcambios S.A.

El mercado de divisas en el Ecuador y especialmente en la ciudad de Quito es un nicho de mercado aún en desarrollo ya que las entidades competentes en la actualidad se encuentran regularizando a las instituciones que ofrecen el servicio financiero de compra y venta de divisas a nivel nacional, lo cual representa un alto potencial para su crecimiento en el futuro porque no todos los negocios que se encuentran efectuando estas operaciones de manera informal se regularizaran debido a la escasa información otorgada por parte de los servidores públicos de las diferentes entidades de control, respecto a la constitución, regulación y funcionamiento de las casas de cambio, al alto capital requerido que es de \$50.000,00 de capital de trabajo y el 25% de garantía que es \$12.500,00 que serán depositados a la cuenta de la Superintendencia de Bancos mientras se encuentra la empresa en operaciones para desarrollar esta actividad legalmente.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a efectuar transacciones de compra y venta de divisas.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Investigar los requisitos, permisos y licencias para efectuar operaciones de compra y venta o permuta de divisas.
- Analizar el entorno donde se desarrollará la empresa " Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A ".
- Analizar la oferta y demanda del servicio de compra y venta de moneda extranjera en la ciudad de Quito.
- Determinar los aspectos técnicos del negocio para la implementación del servicio de compra y venta o permuta de divisas.
- Formular la base de la estructura organizacional de la empresa "Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A", que sirva como referente para en el futuro ampliarla.
- Establecer la viabilidad financiera del proyecto a través de la elaboración de un plan financiero para determinar la rentabilidad del plan de negocio a implementarse.

2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

2.1. Entorno Macroeconómico y Político.

El Ecuador al ser una economía dependiente de la exportación de bienes primarios su desempeño económico está en función de los precios de las materias primas o commodities. Debido a los altos precios del petróleo entre los años 2007 al 2014 el Ecuador experimentó un crecimiento sostenido y reducción de la pobreza con excepción del año 2009 que su crecimiento se vio afectado por la crisis internacional.

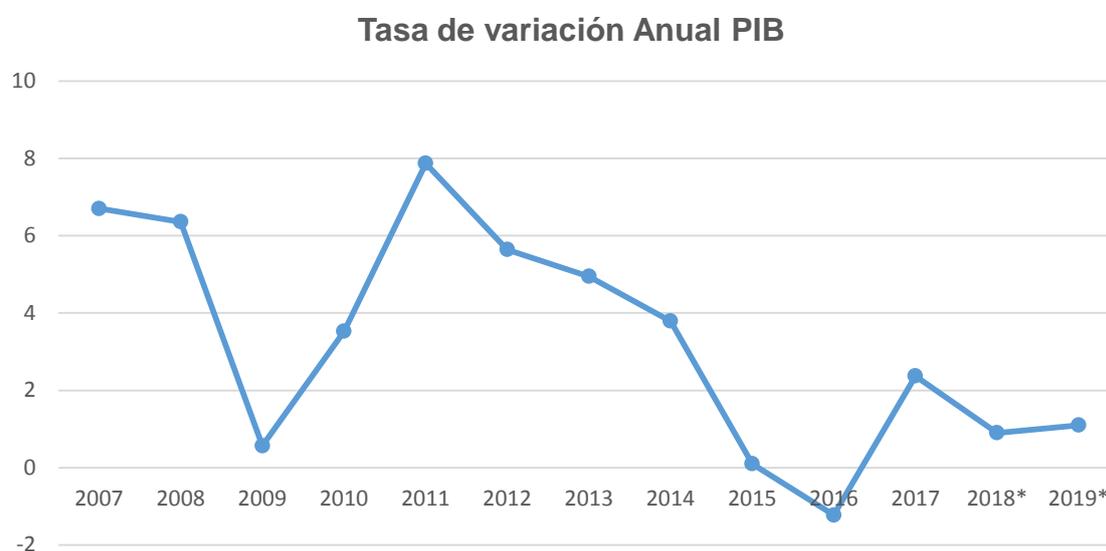


Figura 1. PIB en el Ecuador.

Adoptado de: Banco Central del Ecuador (BCE)¹

El modelo económico impuesto a partir del año 2007 el manejo de la política fiscal como si los precios del petróleo nunca fueran a bajar. Cuando los precios del petróleo empezaron a descender, el modelo económico del país empieza a reflejar sus falencias, problemas estructurales como un sector público ineficiente con exceso de colaboradores, baja inversión privada, entre otros. El desequilibrio se originó por el agresivo incremento del gasto público en los

¹ Los años 2018 y 2019 son datos provisionales tomados del Banco Central el Ecuador.

años en que el precio de petróleo fue la principal fuente de ingresos para la economía.

A partir del año 2014 según un estudio del Banco Mundial, menciona:

El Estado ecuatoriano está tratando de equilibrar y adecuar la economía a un contexto internacional desafiante, caracterizado por los bajos precios del petróleo, la apreciación del dólar y el encarecimiento del financiamiento externo. Ante la ausencia de ahorros fiscales, el Gobierno inicio un proceso de racionalización de la inversión pública y el gasto corriente. También ha movilizado diferentes fuentes de financiamiento externo y aplicando medidas temporales para incrementar los ingresos públicos no petroleros. Si bien es cierto estas políticas han amortiguado el efecto de los bajos precios el petróleo, los pasivos públicos siguen aumentando. (Banco Mundial, 2018).

Cuando los precios del petróleo empiezan a bajar y la bonanza se acaba el estado se ve obligado a disminuir los gastos de inversión, lo que también disminuye los niveles de actividad económica. Como observamos en la Figura 1 la tasa de crecimiento del PIB demuestra el desempeño total de las diferentes actividades económicas que se desarrollan en el país durante un periodo determinado, es así como un bajo crecimiento en el PIB es el reflejo del desempeño de los diferentes sectores de la economía, este desempeño afecta a todos los mercados entre ellos el mercado de divisas, que es el sector en el que se encuentra ubicado este proyecto.

2.2. Análisis del Sector.

La actividad de compra y venta de divisas en el país se considera como una actividad de servicios financieros, es así que este servicio solamente lo pueden realizar las instituciones del sistema Financiero Nacional que son personas jurídicas debidamente autorizadas por la Superintendencia de Bancos.

A continuación, se analizará la compra y venta de divisas negociadas en el país por el Sistema Financiero Privado a partir del año 2014 hasta el año 2018, para el presente estudio se toma como referencia a la divisa que los agentes económicos presentan mayor preferencia los euros.

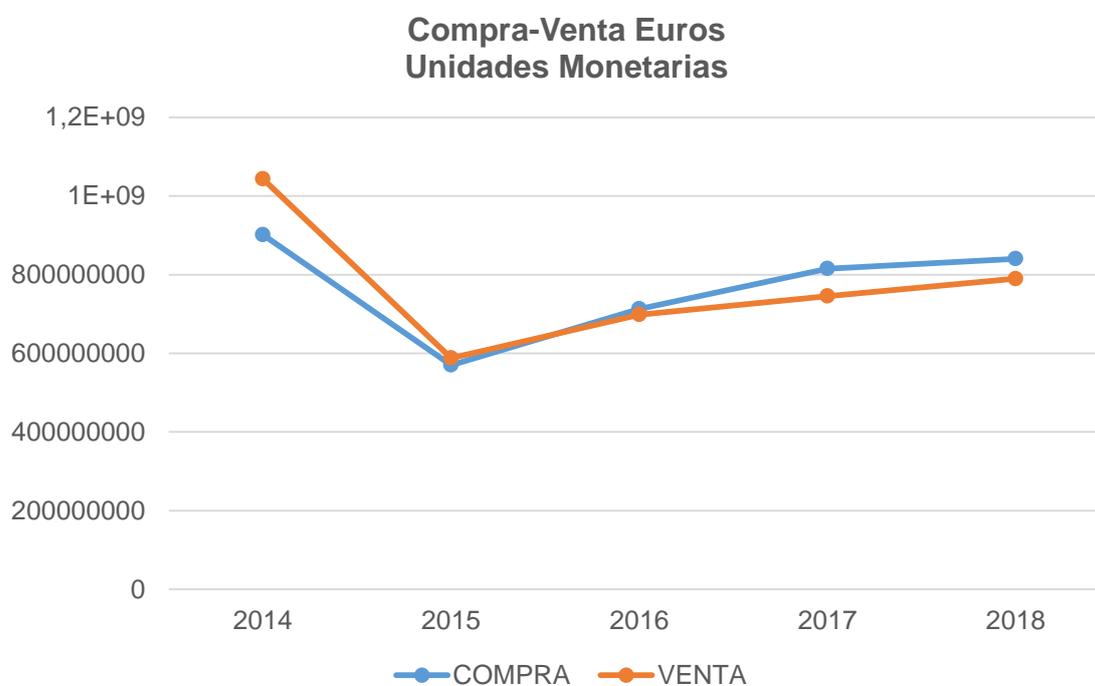


Figura 2. Compra y Venta de euros por las instituciones del Sistema Financiero Privado en el Ecuador.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE)

En el gráfico se observa que la oferta y demanda de euros en nuestro país es una actividad que últimamente ha ido creciendo, a partir de la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial de Ecuador con la Unión Europea en el año 2016 se observa una variación importante en la compra y venta de euros.

En el mercado de divisas la tasa de cambio del valor de compra y venta de las diferentes monedas varía constantemente. Los agentes compradores y vendedores realizan estas operaciones con el objeto de obtener una ganancia, esta ganancia en el mercado financiero se le denomina spread² financiero. Este

² Spread es la diferencia existente entre el precio de venta y el precio de compra. (Brokers de Forex, s.f.)

spread es la diferencia del precio de la moneda al momento de comprarla y al momento de venderla.

En el siguiente gráfico se refleja las tendencias del comportamiento mensual de la venta de euros y el valor de las importaciones provenientes de países de Europa donde se utiliza el euro durante el año 2018.

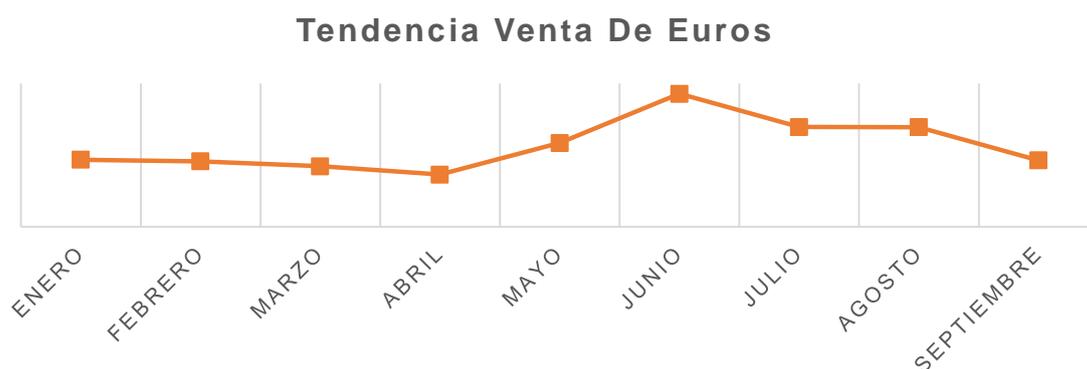


Figura 3. Venta de Euros por el Sistema Financiero privado año 2018.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE).

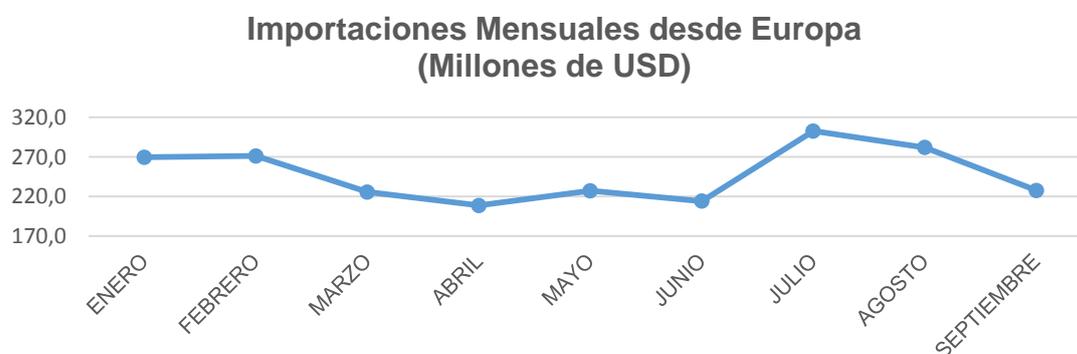


Figura 4. Importaciones provenientes de países de Europa donde se utiliza el euro durante el año 2018.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE).

En las Figuras 3 y 4 se puede observar que existe una relación entre la venta de euros por parte de las Entidades Financieras Privadas que están

Para nuestro análisis es la diferencia existente entre las tasas de cambio de compra y las tasas de cambio de venta.

autorizadas para realizar el cambio o permuta de divisas y el valor de las importaciones provenientes desde Europa durante el año 2018. Esta relación se explica por el incremento en la demanda de los agentes económicos para atender el pago de importaciones de bienes, pago a proveedores, transferencias personales, entre otras. (Banco Central del Ecuador, 2019)

El desarrollo económico mundial durante los últimos años ha generado nuevos mercados que facilitan las transacciones comerciales; el mercado de divisas surge con la idea de facilitar las transacciones de compra y venta a nivel internacional que realizan personas y empresas que utilizan diferentes monedas a la de curso legal en el Ecuador.

En el Ecuador este mercado es estrictamente financiero y este servicio solamente lo realizan las entidades financieras privadas como los Bancos y las Casas de Cambio constituidas ante la Superintendencia de Bancos consideradas como instituciones de servicios financieros.

2.2.1. Clasificación CIIU.

La Organización de las Naciones Unidas define al CIIU como:

Una estructura de clasificación coherente y consistente de las actividades productivas. Su objetivo es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la compilación y difusión de datos estadísticos y posteriormente realizar un análisis económico. (Organización de las Naciones Unidas, 2009)

En Ecuador, la actividad de casa de cambio es considerada como una actividad financiera que identifica con el código K661201. Cada número de este código corresponde a sección, división, grupo, clase, subclase y la actividad económica que realiza, para una mejor comprensión de la codificación de las actividades de casa de cambio. (Ver Anexo 3).

Tabla 1

Clasificacio CIU e Impacto para actividades de servicios financieros y seguros.

SIGLA CÓDIGO	DESCRIPCIÓN GENERAL	SIGLAS IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE IMPACTO	SIGLAS ESCALA	DESCRIPCIÓN ESCALA	CIU + PARÁMETRO
K	Actividades Financieras y de Seguros.	MI	Mediano impacto	S	Sectorial	K661201

Adaptado de: (Servicio de Rentas Internas, s.f.).

2.2.2. Tamaño de la Industria.

En el siguiente gráfico se reporta el valor de divisas negociadas por el sector privado autorizados por la Superintendencia de Bancos durante los últimos seis años; a partir del año 2015 se evidencia un crecimiento significativo, durante el año 2018 la venta de divisas incrementa en un 78%.

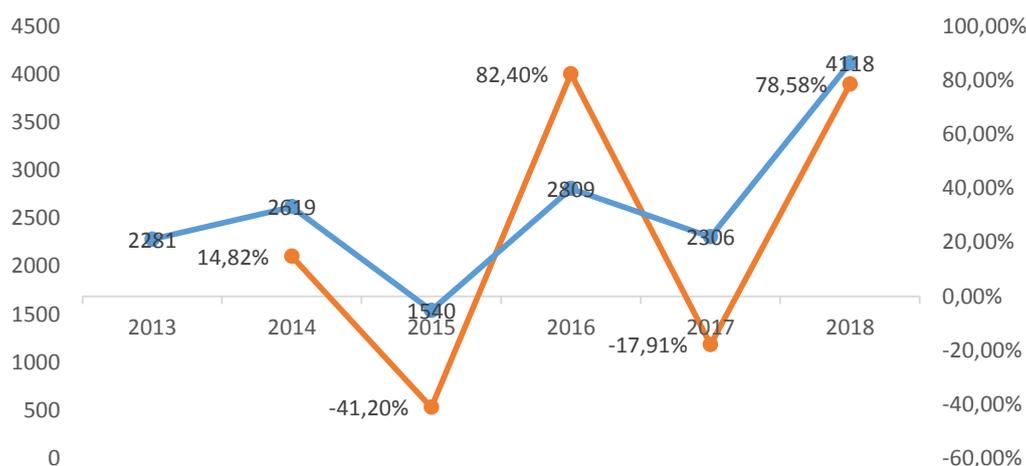


Figura 5. Venta de Divisas negociadas por el sector privado 2013-2018.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE).

2.2.3. Ciclos Económicos.

Las transacciones de compra y venta de divisas en el Ecuador se realizan durante todo el año, pero existe mayor oferta y demanda de euros durante ciertos meses; para evidenciar el comportamiento de la adquisición y venta de divisas se analizará los datos de valores de compra y venta de euros desde enero del año 2016 hasta septiembre del año 2018.

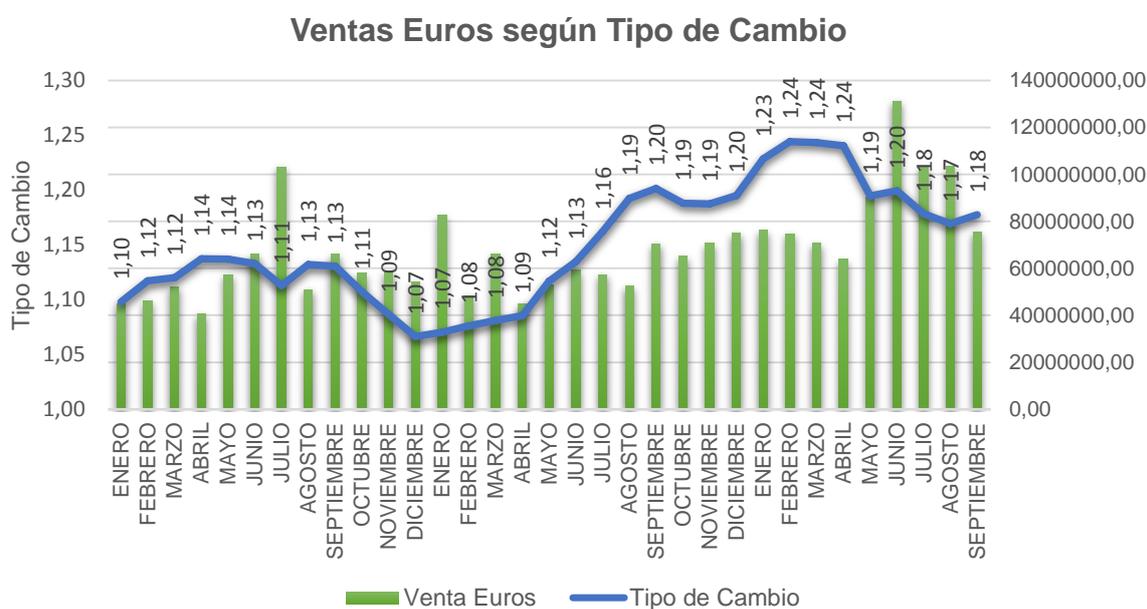


Figura 6. Ventas de Euros por las Instituciones Financieras privadas enero 2016-septiembre 2018.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE).

En la Figura 6 se observa que a partir del mes de junio la actividad de venta de euros se incrementa y una variable que se ha identificado es que a partir del mes de junio empieza la época de verano que se extiende hasta el mes de agosto, los turistas y personas en general prefieren viajar en esta temporada.

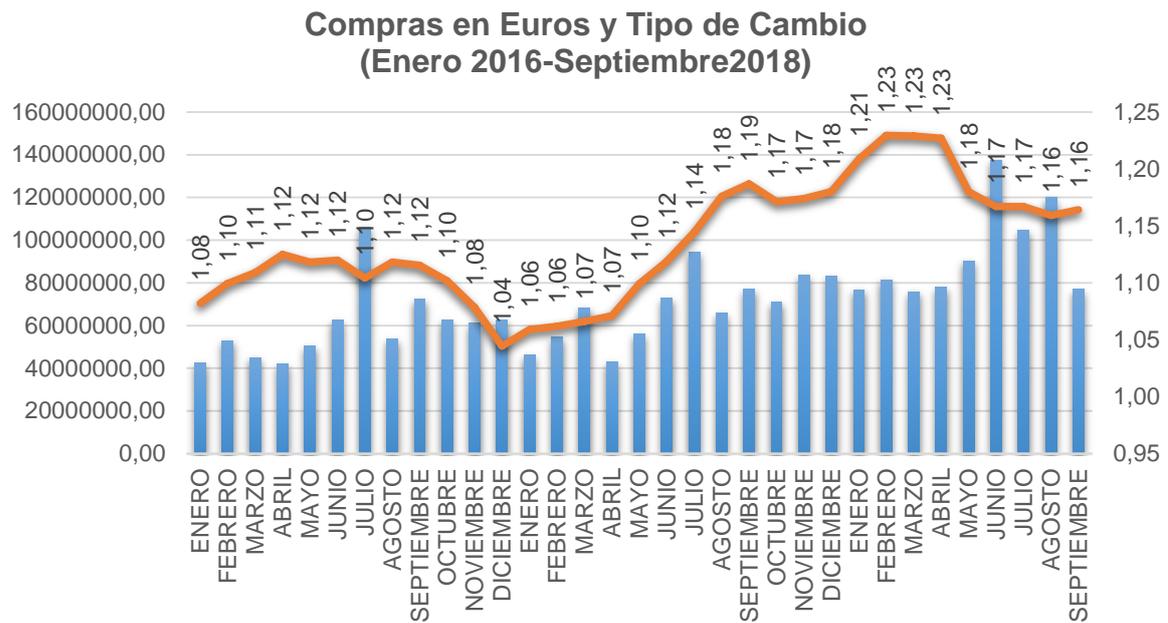


Figura 7. Compras de Euros por las Instituciones Financieras Privadas enero 2016-septiembre 2018.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (BCE).

El mercado de divisas responde a la Ley de la oferta y la demanda en la Figura 7 se evidencia que los agentes que poseen euros una vez que el precio del euro frente al dólar empieza a bajar ellos venden la divisa, y también se observa que a partir del mes de junio existe mayor oferta de euros esto debido a que los migrantes y turistas provenientes de Europa ingresan a nuestro país ya que en esta temporada en esta región salen a vacaciones.

2.2.4. Análisis Porter.

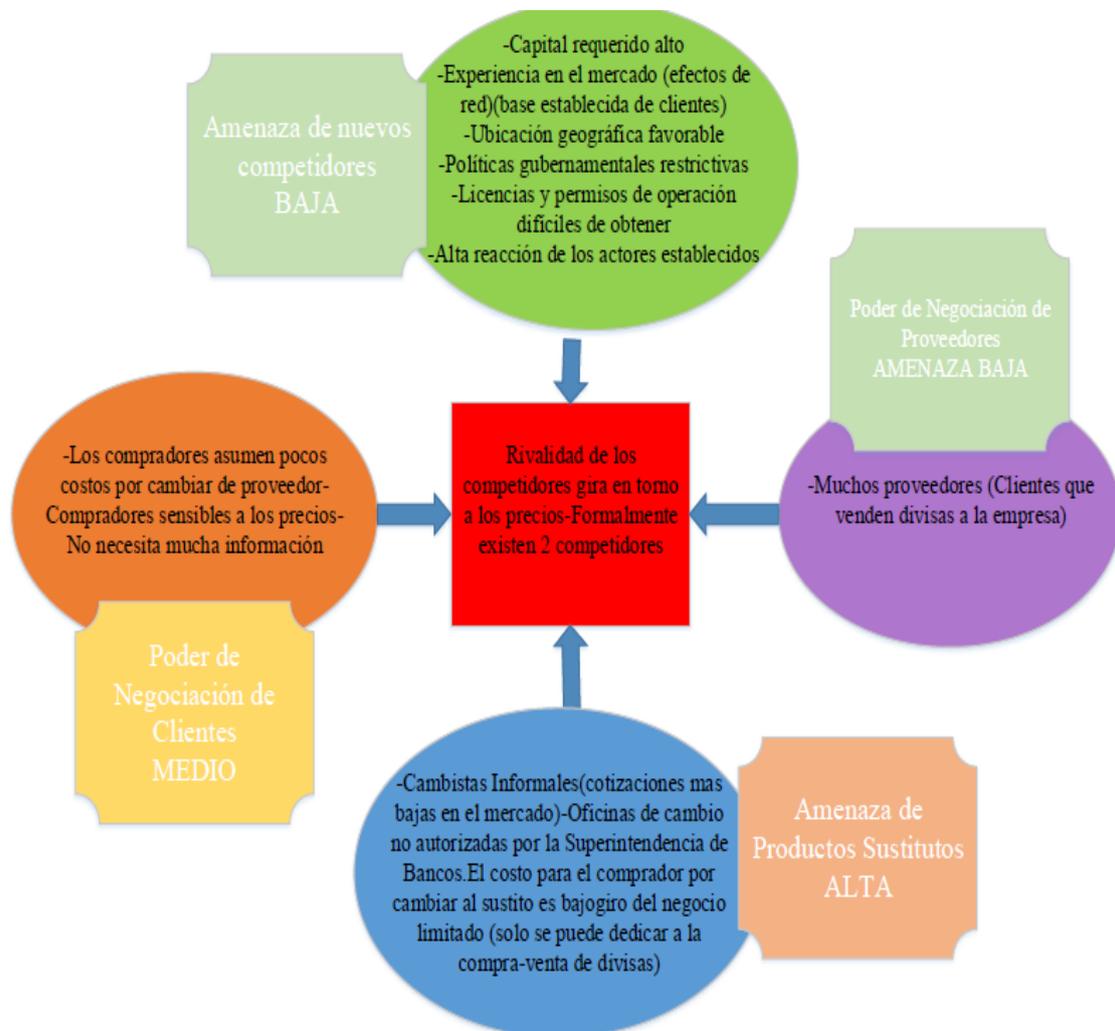


Figura 8. Fuerzas competitivas

Adaptado de: Porter, 2007, pág. 32

La venta de divisas es un servicio estandarizado que no se diferencian entre sí. Los consumidores creen que podrán encontrar un servicio equivalente, por lo que los establecimientos que ofrecen el mismo servicio siempre tiendan a enfrentarse. El poder de los compradores es alto y genera rivalidad en torno al precio. La amenaza de productos sustitutos es alta y limita el potencial de rentabilidad de la empresa ya que obliga a ponerle techo a los precios de cambio.

El servicio de compra y venta de divisas de los competidores son idénticos y existe un costo mínimo por cambio de proveedor para los clientes. Esto alienta a los rivales a disminuir los precios para ganar nuevos clientes.

2.3. Análisis del Mercado.

2.3.1. Análisis de la Competencia.

Actualmente las Casas de Cambio facultadas por la Superintendencia de Bancos para ofrecer estos servicios financieros son Foreignexchange Ecuador S.A. Casa de Cambios y Casa de Cambios Milcambios S.A que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito.

Tabla 2

Casas de cambio registradas en la Superintendencia de Bancos.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	PRECIOS
Foreignexchange Ecuador S.A. Número de Catastro Superintendencia de Bancos (4177)	Global Exchange abrió sus primeras oficinas en Ecuador el 26 de octubre de 2013, en el Aeropuerto Mariscal Sucre. Desde abril de 2015, también está presente en el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, en Guayaquil.	Zonas de arribos internacionales y en los halls de salidas de las terminales aeroportuarias de Quito y Guayaquil	Tasas de cambio con spread financiero alto (25 puntos) de diferencia entre compra y venta
MilCambios S.A Número de catastro Superintendencia de Bancos (4089)	Se encuentra legalmente constituida mediante escritura pública celebrada el 20 de marzo del 2012. La Compañía tiene como objeto social principal efectuar las siguientes operaciones: Comprar y vender divisas.	Av. Amazonas y Veintimilla	Tasas de cambio con spread financiero medio (12 puntos) de diferencia entre compra y venta

2.3.1.1. Análisis de Productos Sustitutos.

En el Ecuador existen 29 negocios en 8 ciudades que operan como casas de cambio, estos establecimientos funcionan sin el aval de la Superintendencia de

Bancos. En la actualidad estos negocios se encuentran notificados para la regularización respectiva o para el cierre definitivo por la Superintendencia de Bancos.

En la ciudad de Quito estos establecimientos se encuentran operando como personas naturales que realizan la actividad de oficina de cambios, los establecimientos que se presenta en la siguiente tabla son aquellos que constan en la base de datos de catastros de personas naturales del SRI en estado Activo.

Tabla 3
Oficinas de Cambio en la Ciudad de Quito.

NOMBRE	DIRECCIÓN
MEGACAMBIOS	Av. Amazonas N24-03 y Wilson
MUNDI CAMBIO EXPRESS	Chile N5-15 y Venezuela
MAO	Veintimilla 325 y 12 de octubre
EUROCAMBIOS	Av. República del Salvador 2229 y Av. Naciones Unidas
EURO MONEY S.C.C	Venezuela OE4-22 y Chile
INTEREURO	Av. 6 de diciembre N35-221 y Pasaje el Jardín
MONEY EXCHANGE/INTEGROTOURS	AV. Veintimilla N23 E4-151
CONTINENTAL EXCHANGE	Av. Amazonas N22-03 y Jerónimo Carrión

Adaptado de: (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

Los establecimientos presentados en la Tabla 3 actualmente se los considera competidores desleales; ya que para operar legalmente necesitan la autorización de la Superintendencia de Bancos, institución que exige ciertos requisitos tales como: capital de constitución, garantía en la Superintendencia de Bancos, personal calificado y entre otros. Algunos de estos

emprendimientos no cuentan con el capital suficiente para cumplir con las exigencias de la Superintendencia de Bancos.

Según datos de la entidad tributaria, 54 personas naturales en el país tienen RUC para realizar esta actividad y, por ende, pagan impuestos. Pero una norma emitida por la Junta Monetaria, en mayo del 2017, exige que estos emprendimientos estén constituidos como entidades financieras para que puedan funcionar en el país. (Bancos, 2019)

A continuación, se presenta las cifras en dólares de la facturación de las personas naturales que tienen RUC para realizar actividades de casas de cambio.



Figura 9. Facturación en dólares de personas naturales que realizan actividades de oficinas de cambio.

Adaptado de: (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

Otro producto sustituto que se identifica es la asociación de cambistas 20 de abril la cual cuenta con 40 socios que realizan actividades de compra y venta de divisas, estas personas se encuentran realizando estas actividades en la av. Amazonas entre las calles Vicente Ramón Roca y Robles, en el SRI se encuentran registrados como: “personas naturales que realizan la actividad de venta al por menor por comisionistas (no dependientes de comercios); incluye

actividades de casas de subastas (al por menor)” (Servicio de Rentas Internas, 2019); ciertos socios de esta Asociación que trabajan en las calles son los propietarios de las oficinas que se encuentran en la Av. Amazonas entre Veintimilla y Roca.

2.3.2. Investigación de Mercados y Análisis del Cliente.

2.3.2.1. Objetivo.

El objetivo de realizar la investigación de mercado para la creación de Casa de Cambio Nuevo Milenium S.A es aportar información útil que permita conocer y explorar las motivaciones, hábito de compra, preferencias y aspiraciones acerca de los clientes potenciales que realizan la adquisición de divisas en la ciudad de Quito, con la finalidad de conocer las necesidades del mercado para definir las estrategias y consecución de objetivos.

2.3.2.2. Alcance.

La metodología para el presente trabajo es la investigación de campo, mediante la aplicación de encuestas en el Distrito Metropolitano de Quito en el sector de la Mariscal, las encuestas se realizan en la avenida Amazonas, desde la avenida Cristóbal Colón hasta la calle Vicente Ramón Roca, debido a que en este sector existe la concurrencia de personas que adquieren divisas y realizan la cotización de moneda extranjera.

La encuesta se practica a las personas que se encuentran cotizando monedas en las oficinas ubicadas en este sector.

2.3.2.3. Fuentes Primarias.

Esta información se la obtiene con la aplicación de las encuestas, la encuesta es una herramienta que permite obtener información cualitativa (aspectos personales, hábitos de compra, preferencias) y cuantitativa (datos exactos del

público objetivo) relevante en cuanto a la actividad de compra y venta de divisas.

2.3.2.4. Fuentes Secundarias.

Para el presente proyecto se ha tomado como referencia la base de datos de salidas desde la Jefatura de Migración Quito, que se encuentra en la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

2.3.3. Análisis de Mercado.

2.3.3.1. Definición del servicio y Mercado Objetivo.

El servicio de compra y venta o permuta de divisas es un servicio financiero dirigido a las personas que adquieren moneda extranjera diferente al dólar en la ciudad de Quito, como referente para realizar la investigación de mercado hemos tomado el número de personas que han viajado desde la ciudad de Quito a Europa, esta información se obtiene de la base de datos de entrada y salida de ecuatorianos y extranjeros, según Jefaturas de Migración del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el anuario de entradas y salidas internacionales 2015, en esta base de datos podemos encontrar el registro histórico de las salidas de personas nacionales y extranjeras desde el año 1997 hasta el año 2015.

2.3.3.2. Justificación del Mercado Objetivo.

El proyecto que presentamos nace del interés por consolidar y formalizar la casa de cambios Nuevo Milenium S.A ante la presión por parte de la Superintendencia de Bancos, el servicio financiero de compra y venta de divisas, principalmente lo realizan las personas nacionales y extranjeras que viajan fuera del país donde se utiliza una moneda diferente al dólar americano y que para realizar actividades económicas en el país de destino requieren de la divisa de curso legal en ese país.

Tabla 4

Salidas Internacionales desde la Ciudad de Quito de personas nacionales y extranjeras.

N°	Años	Salidas³
1	2005	643.552
2	2006	662.917
3	2007	758.130
4	2008	778.254
5	2009	776.772
6	2010	829.613
7	2011	861.957
8	2012	932.375
9	2013	1.027.169
10	2014	1.125.649
11	2015	1.167.516

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

2.3.3.3. Estimación del Mercado Potencial.

Para la estimación del mercado potencial se ha utilizado el método de factor de crecimiento a partir del año 2016, porque en la base de datos de información estadística del INEC esta información existe hasta el año 2015.

2.3.3.4. Fórmula del Método de Factor de Crecimiento.

(Ecuación 1)

$$\sqrt[n-1]{\frac{R}{A}}$$

Adaptado de: (Lara, Como elaborar proyectos de inversion paso a paso, 2014)

Dónde:

R = Dato histórico más reciente.

A = Dato histórico más anterior.

N = Número de años de la serie histórica.

³ Número de personas que salen del país a Europa desde la Jefatura de Migración Quito

$$n-1 \sqrt{\frac{R}{A}} = {}^{11-1} \sqrt{\frac{1.167.516}{643.552}} = {}^{10} \sqrt{1.8141} = 1.06$$

Aplicando el factor de crecimiento obtenido al último dato año 2015, se tendría los siguientes resultados:

Tabla 5
Proyección de Salidas del País al extranjero.

Año Proyectado	Dato proyectado			
2016	1.167.516	*1,06	=	1.239.170
2017	1.239.170	*1,06	=	1.315.221
2018	1.315.221	*1,06	=	1.395.940
2019	1.395.940	*1,06	=	1.481.612

Para determinar el mercado objetivo, se tomó en cuenta el porcentaje de salida de ecuatorianos por país de destino, en donde hemos tomado en cuenta a los principales países que demandan divisas de Europa donde circula el euro como Alemania, España Bélgica, Francia, Irlanda, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda y Portugal.

El porcentaje promedio de personas que viajan a los países anteriormente detallados es de 28,55%, aplicando este valor al dato proyectado para el año 2019 se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 6
Mercado objetivo.

Año	Dato Proyectado	Porcentaje de salida de ecuatorianos y extranjeros a países de alta demanda de divisas
		28.55%
2019	1.481.612	423.000

2.3.3.5. Cálculo del Tamaño de la Muestra.

Para el cálculo de la muestra se aplicó muestreo probabilístico para una población finita, este método permite determinar el número de encuestas que se debe aplicar a la población objetivo.

(Ecuación 2)

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Adaptado de: (Herrera Castellanos)

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o población

Z = 1,96 Nivel de confiabilidad de la muestra

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

e = 0,05 Margen de error

Aplicando los datos a la fórmula tenemos:

N = La población o universo es de 423.000 posibles compradores de divisas

Z = 1,96 representa el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

P = 0,50 probabilidad a favor, representa a las personas que estarán dispuestos a adquirir divisas.

Q = 0,50 Probabilidad en contra, representa a las personas que no desean adquirir divisas.

e = 0,05 representa el límite aceptable de error muestral.

Reemplazando datos:

(Ecuación 3)

$$n = \frac{1,96^2 (0,50) (0,50) (423.000)}{(0,05)^2 (423.000 - 1) + 1,96^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{406249,20}{1057,4975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{406249,20}{1058,4579}$$

n = 383 ENCUESTAS

Una vez que se reemplaza los datos en la fórmula para calcular el tamaño de la muestra se obtiene un resultado de 383 encuestas, estas encuestas se realizarán en el centro norte de la ciudad de Quito, sector la Mariscal en la avenida Amazonas desde la avenida Patria hasta la avenida Francisco de Orellana.

2.3.3.6. Modelo de Encuesta.

(Ver Anexo 4).

2.3.3.7. Análisis de resultados.

Datos Personales.

a) Edad.

Tabla 7
Edad del entrevistado.

EDAD	TOTAL	PORCENTAJE
18-27	126	32,94%
28-37	131	34,12%
38-47	41	10,59%
48-57	68	17,65%
57 en adelante	18	4,71%
TOTAL	383	100%

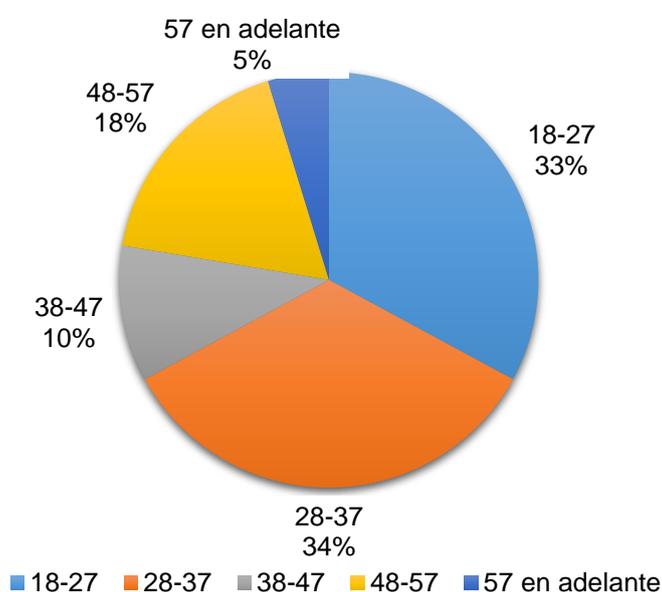


Figura 10. Edad del entrevistado.

Interpretación: Se observa que el 67% de los entrevistados se encuentran conformados por dos grupos de edad la misma que va de 18 a 27 años y de 28 a 37 años, esta población se encuentra en la edad considerada como población económicamente activa, la misma que posee recursos para destinarlos a la realización de transacciones económicas en el extranjero y adquieren divisas para el pago de los mismos.

b) Sexo.

Tabla 8
Sexo del entrevistado.

SEXO	TOTAL	PORCENTAJE
MASCULINO	198	51,80%
FEMENINO	185	48,20%
TOTAL	383	100,00%

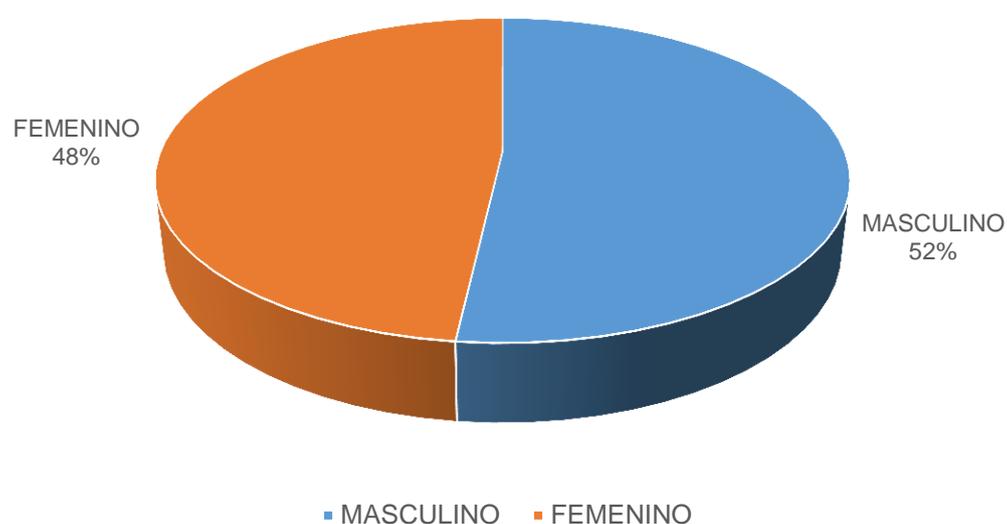


Figura 11. Sexo del entrevistado

Interpretación: Se puede observar que son los hombres los que adquieren en mayor proporción divisas representadas por el 52%, mientras que el 48% restante son mujeres.

c) Lugar de residencia.

Tabla 9

Lugar de residencia.

LUGAR DE RESIDENCIA	NÚMERO	PORCENTAJE
NORTE	161	42%
CENTRO	36	9,50%
SUR	32	8,30%
VALLE DE LOS CHILLOS	83	21,55%
CUMBAYA	71	18,65%
TOTAL	383	100,00%

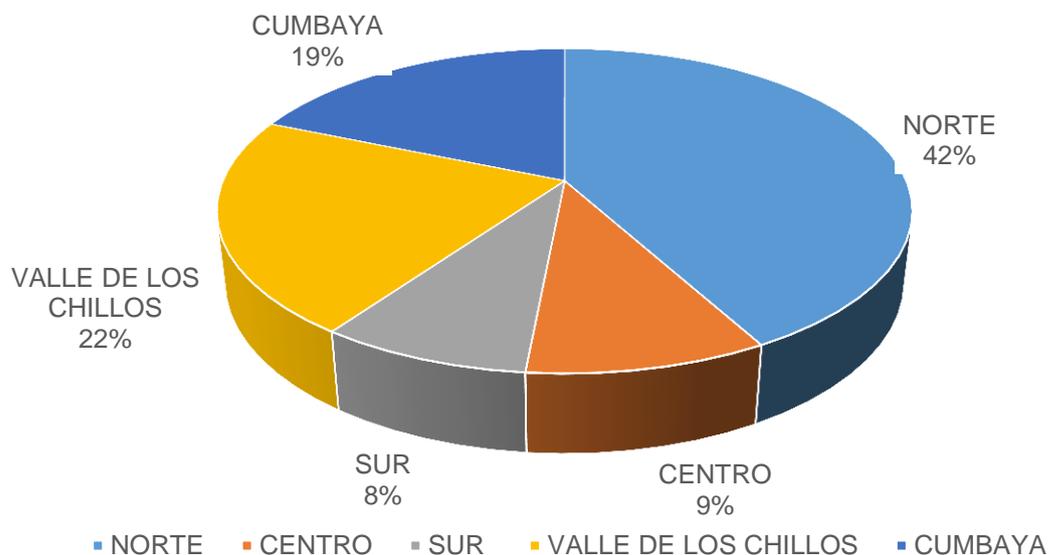


Figura 12. Lugar de Residencia.

Interpretación: Las personas que adquieren divisas en mayor proporción residen al Norte de la Ciudad de Quito representados por el 42%, y a los Valles de los Chillos y Cumbayá 22% y 19% respectivamente.

d) Ocupación.

Tabla 10.
Ocupación de los Entrevistados.

OCUPACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajador Público	65	17%
Trabajador Privado	225	58,80%
Estudiante	62	16,20%
No trabaja	31	8%
TOTAL	383	100,00%

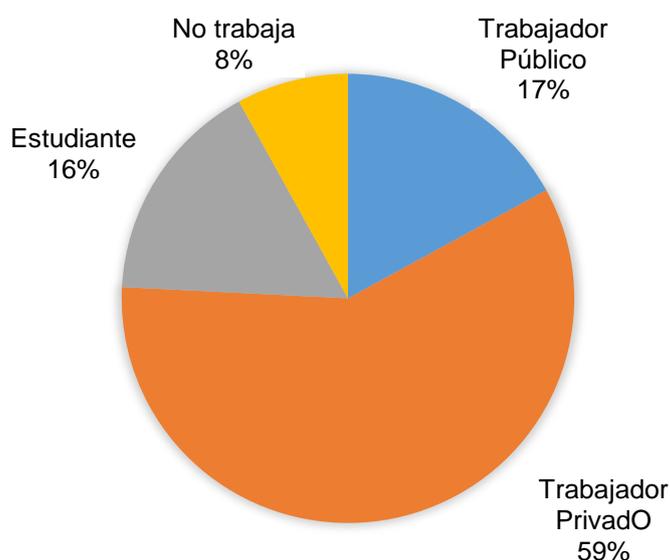


Figura 13. Ocupación de los entrevistados.

Interpretación: Las personas que adquieren divisas en mayor proporción representan al sector privado representados por el 59%, los agentes económicos adquieren divisas para atender el pago de importaciones de bienes, pago a proveedores, transferencias personales, entre otras. Durante los últimos años se observa que el número de personas que adquieren divisas para estudiar en el extranjero se ha ido incrementado representando en las encuestas el 16%.

PREGUNTA 1

¿Usted conocía sobre el servicio que ofrecen las casas de cambio?

Tabla 11

Conocimiento del servicio de las casas de Cambio.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	313	81,62%
NO	70	18,38%
TOTAL	383	100,00%

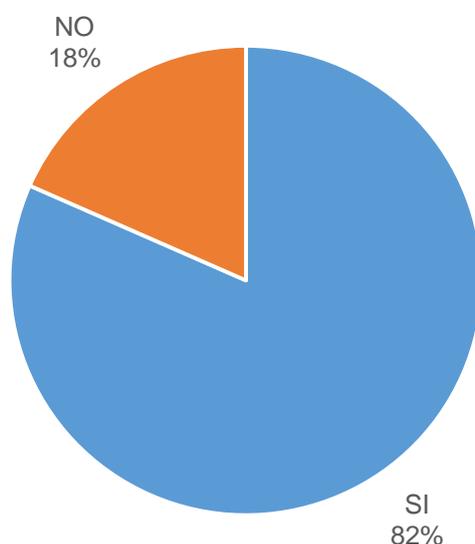


Figura 14. Conocimiento de la existencia de las casas de cambio.

Interpretación: Actualmente las personas tienen un mayor conocimiento de la actividad que realizan las casas de cambio el 82% conoce el servicio que ofrecen estas entidades, esto se debe a que los clientes buscan un lugar donde se les pague más por su moneda y al momento de adquirir divisa buscan el mejor precio, existe la posibilidad de que los entrevistados confundan la informalidad de las oficinas donde se realizan cambios de forma ilegítima con el funcionamiento de las casas de cambio autorizadas legalmente por la Superintendencia de Bancos.

El 18% no conoce su funcionamiento, debido a que en el Ecuador este servicio lo realizan las entidades financieras privadas constituidas como Bancos privados y en el Ecuador existen formalmente solo 2 entidades autorizadas por la Superintendencia de Bancos, estas entidades se encuentran ubicadas en Quito y Guayaquil.

PREGUNTA 2

¿Con que frecuencia usted viaja al exterior a países donde utilicen moneda diferente al dólar americano?

Tabla 12

Frecuencia de adquisición de divisa.

FRECUENCIA	NÚMERO	PORCENTAJE
Una vez en el año	309	80,56%
Dos veces	48	13%
Más de dos veces	27	7%
TOTAL	383	100,00%



Figura 15. Frecuencia de adquisición de divisa.

Interpretación: Las personas que adquieren divisas en su mayoría viaja una sola vez al año al extranjero representando el 81%, mientras que el 12% viajan dos veces al año a países donde utiliza moneda diferente al dólar, seguido del 7% que viajan más de dos veces en el año.

PREGUNTA 3

¿Por qué motivo usted viaja al extranjero?

Tabla 13

Principal motivo de viaje y adquisición de divisas para viajar al extranjero.

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Negocios-Trabajo	101	26,40%
Turismo	193	50,30%
Estudios	47	12,30%
Salud	5	1,40%
Otros	37	9,60%
TOTAL	383	100,00%

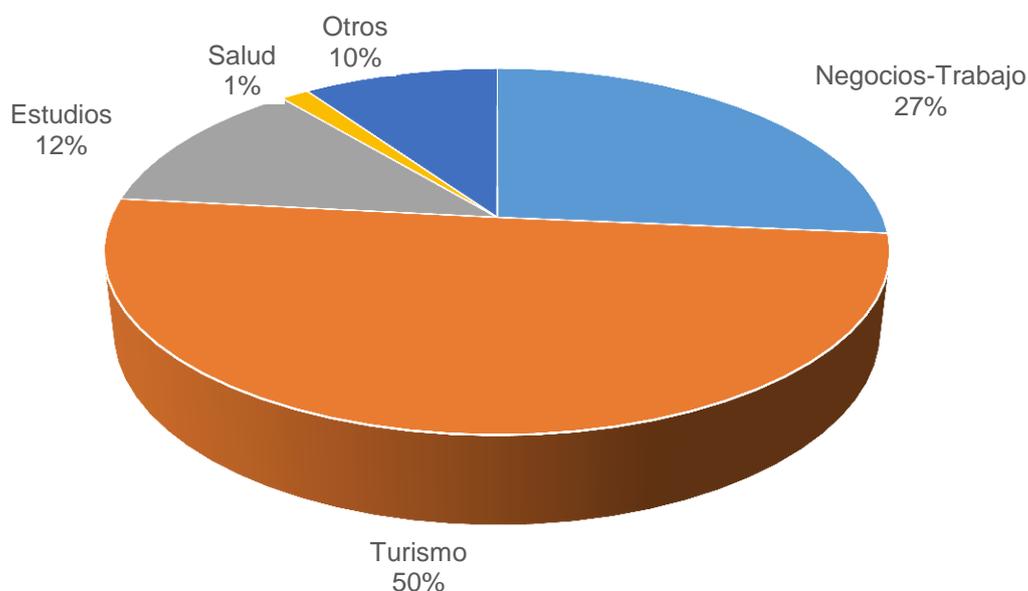


Figura 16. Principal motivo de viaje y adquisición de divisas para viajar al extranjero

Interpretación: El motivo principal por el que las personas viajan y adquieren divisas es el Turismo que representa el 50%, el 27% adquiere divisas para realizar negocios y viajes por motivos laborales, recientemente existen muchos estudiantes que viajan a otros países por motivo de estudio de pregrado y posgrado, el 10% Otros viajan y adquieren divisas para ir al extranjero a visitar a su familia y realizar compras.

PREGUNTA 4

En caso de usted viajar a un país donde utilicen una moneda diferente al dólar usted prefiere llevar su dinero:

Tabla 14

Forma de pago en el extranjero.

FORMA DE PAGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En dólares	126	32,90%
Divisas	142	37%
Tarjetas de Crédito	115	30,10%
TOTAL	383	100,00%

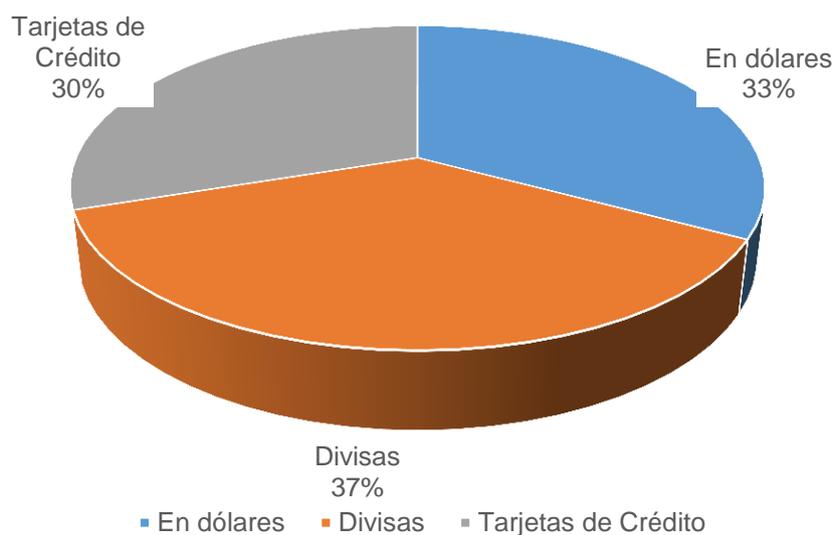


Figura 17. Forma de pago en el extranjero

Interpretación: El 37% de las personas encuestadas prefieren portar su dinero en divisas para realizar actividades económicas en otros países, el 33% prefiere realizar transacciones económicas en el extranjero utilizando la moneda que se utiliza en el Ecuador que es el dólar y es aceptada a nivel mundial, en los últimos años las tarjetas de crédito toman importancia en el pago de las transacciones económicas en el extranjero con un porcentaje del 30%.

PREGUNTA 5

Si usted elige cambiar su dinero de dólares a la moneda vigente del país que usted va a visitar ¿Qué institución elige para realizar la transacción de compra de divisas?

Tabla 15

Institución que prefiere para intercambiar la divisa.

INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Banco	69	18,09%
Aeropuerto	50	13,00%
Casa de Cambio	214	56,00%
Cambistas Informales	46	12,10%
Otros	3	0,81%
TOTAL	383	100,00%

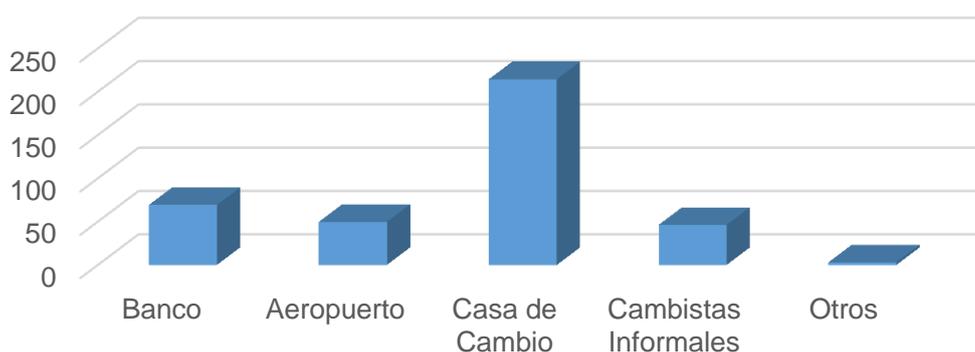


Figura 18. Institución que los entrevistados prefieren para intercambiar divisas.

Interpretación: En mayor proporción el 56% de los entrevistados eligen realizar el intercambio de monedas en casas de cambio porque la tasa de cambio es menor comparado con las tasas de cambios que ofrecen los Bancos de los bancos, las personas que prefieren realizar el intercambio de divisas en los Bancos representa el 18, 09%, el 13% realiza el intercambio en las casas de cambio que se encuentran en el aeropuerto por la variable tiempo, y el 12,10% realiza estas transacciones con los cambistas informales porque su cotización es menor que en las instituciones autorizadas por la Superintendencia de Bancos.

PREGUNTA 6

¿Porque razón usted prefiere cambiar el dólar a la divisa del país al que usted viaja?

Tabla 16

Razón por la que intercambia dólares por divisas.

RAZON	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relación del precio	135	35,20%
Comodidad	103	27,00%
Seguridad	113	29,50%
Tiempo	32	8,30%
TOTAL	383	100,00%

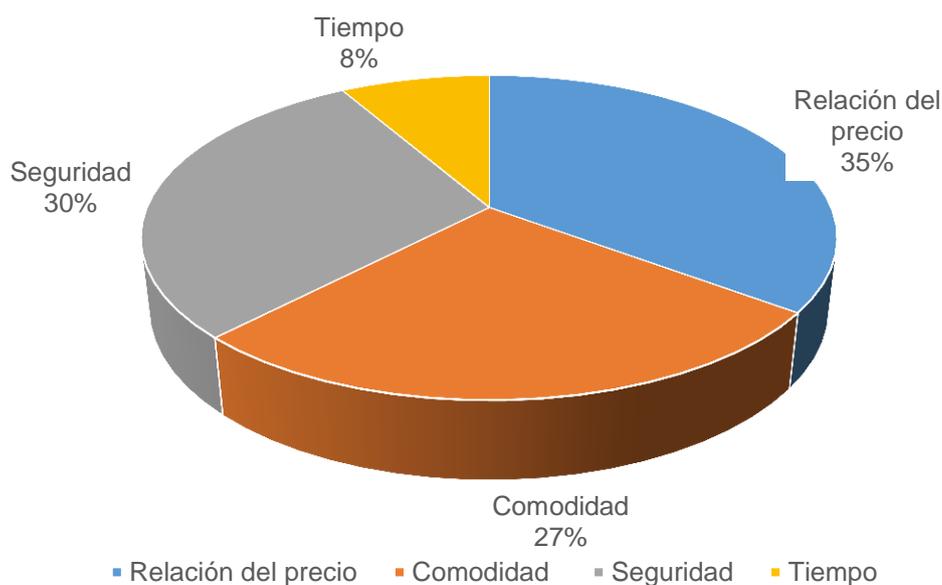


Figura 19. Razón por la que los clientes intercambian los dólares por divisas.

Interpretación: Los entrevistados para realizar el intercambio de dólares a moneda extranjera buscan la mejor tasa de cambio en el mercado representado por el 35%, en este mercado existe un alto nivel de competencia en torno a los precios, como se analizó anteriormente en la Matriz Porter.

PREGUNTA 7

Al momento de realizar el cambio de divisas usted que característica busca.

Tabla 17

Característica de la institución que ofrece servicio de oficina de cambio.

CARACTERISTICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	150	39,08%
Buena Atención al cliente	39	10,15%
Seguridad	96	25%
Facilidad de Pago	33	8,59%
Confianza	66	17,18%
TOTAL	383	100,00%

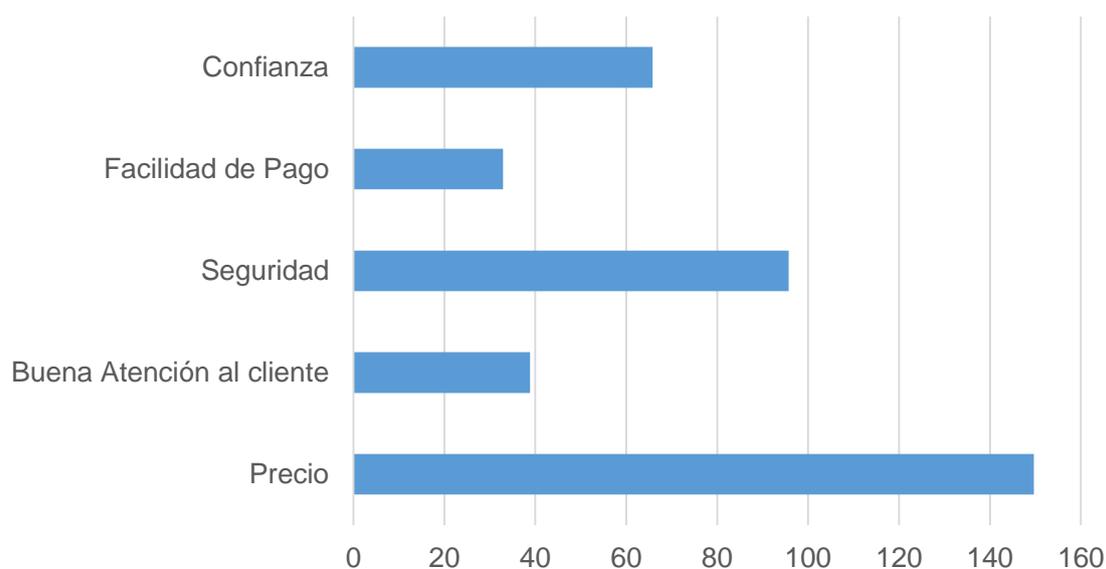


Figura 20. Característica de la institución que ofrece servicio de oficina de cambio

Interpretación: Los entrevistados para realizar el intercambio de dólares a moneda extranjera buscan la mejor tasa de cambio en el mercado representado por el 39,08%, en este mercado existe un alto nivel de competencia que gira en torno a los precios.

PREGUNTA 8

Al momento de pagar por el cambio de dólares a cualquier moneda extranjera usted prefiere realizar su pago a través de:

Tabla 18

Preferencia de pago preferida por los entrevistados en la compra de divisas.

FORMA DE PAGO	TRANSFERENCIA	PORCENTAJE
Dinero en efectivo	228	59,50%
Transferencia	39	10,30%
Cheque	3	0,70%
Tarjeta de Crédito	96	25,00%
Depósito	17	4,50%
TOTAL	383	100,00%

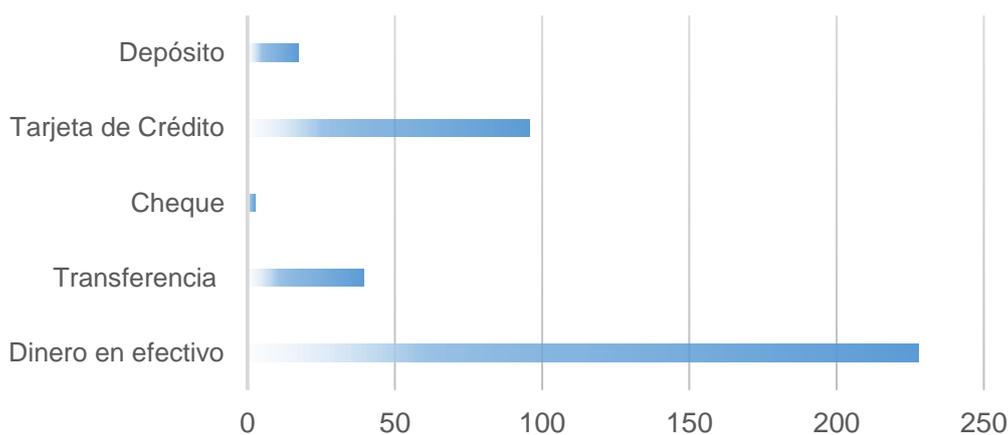


Figura 21. Preferencia de pago preferida por los entrevistados en la compra de divisas

Interpretación: Los entrevistados prefieren realizar el pago de la transacción en efectivo representando el 59,50%, en realidad en esta actividad al momento de realizar la transacción se porta el dinero en efectivo para obtener el mismo valor en divisa. Actualmente existen otros medios de pago que se puede adoptar para mejorar el servicio del cliente que son tarjetas de crédito representado por el 25%, transferencias interbancarias 10,30% y Depósito el 4,5%.

PREGUNTA 9

Para brindarle un mejor servicio ¿Qué recomendación haría?

Tabla 19

Recomendación para mejorar el servicio.

RECOMENDACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instalaciones amplias	52	13,50%
Señalética	31	8,20%
Agilidad en la Atención	151	39,40%
Seguridad	149	38,90%
TOTAL	383	100,00%

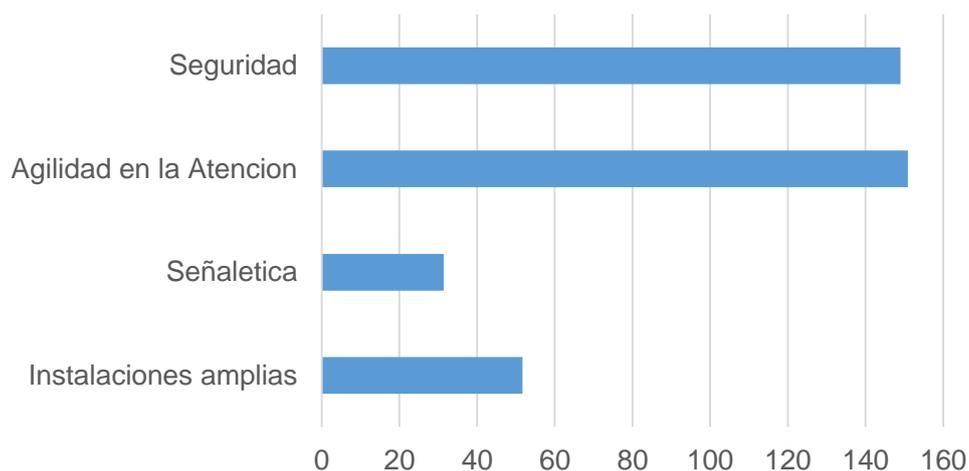


Figura 22. Recomendación para ofrecer un mejor servicio

Interpretación: Los entrevistados para realizar la transacción de compra y venta de divisas buscan un sitio donde sea seguro realizar la transacción y la agilidad en la atención al cliente, representando entre ambas cerca del 80%.

2.4. Análisis FODA.

Tabla 20
Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia en el mercado.	1. Personal no calificado por la Superintendencia de Bancos.
2. Disponibilidad de Capital requerido por el ente de control.	2. Inexistencia de estructura organizacional.
3. Seguridad que brinda el negocio en la transacción.	3. Resistencia al cambio (informalidad).
4. Disponibilidad de Portafolio de monedas.	4. Nulo Control interno.
5. Servicio de calidad al cliente.	5. Falta de planificación.
6. Liquidez.	6. Inexistencia en Estrategia de Marketing.
7. Instalaciones adecuadas.	7. Inexistencia de Estrategia de Ventas.
8. Brinda tecnología moderna.	8. Inexistencia de planificación estratégica.
	9. Recursos mal direccionados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Demanda existente	1. Normativa poca precisa para casas de cambio
2. Posibilidad de expansión a nivel nacional.	2. Sanciones pecuniarias por parte del ente de control.
3. Mercado en crecimiento.	3. Competencia desleal (cambistas informales).
4. Nuevos tratados políticos y económicos con la Unión Europea.	4. Volatilidad en la tasa de cambio.
5. Mercado no saturado (legalmente existen 2 casas de cambio).	5. Inestabilidad Política a nivel mundial.
6. Regularización de la Superintendencia de Bancos (desaparecerá la informalidad).	6. Cambio climático (temperaturas extremas).
7. Barreras de entrada para nuevos entrantes.	8. Barreras de salida (compromisos fiscales).
	9. Poder de negociación del proveedor.
	10. Tasas de cambio internacionales.

2.4.1. Definición de la Estrategia Genérica.

La estrategia genérica que se ha definido para el presente proyecto se representa mediante una estrategia de liderazgo en precios.

2.4.1.1. Estrategia de liderazgo en precios.

Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A ofrece el servicio de compra y venta de divisas a las mejores tasas de cambio del mercado, la diferencia entre las tasas de cambio de compra y venta del euro es de 8 puntos. Con esta estrategia se logra tener una posición de tasas de cambio atractivas para los compradores y vendedores de divisas, con el objetivo de que la empresa obtenga mayor liquidez y por ende rendimientos mayores a los de la competencia.

2.5. Conclusiones del Capítulo.

- El mercado de divisas o mercado de tipos de cambio facilita la cobertura al flujo de dinero que se deriva del comercio internacional, en el Ecuador especialmente en la ciudad de Quito existe una alta demanda del servicio de venta de divisas.
- En la ciudad de Quito las entidades que ofrecen el servicio de cambio de divisas son las instituciones del sector financiero privado entre ellas las casas de cambio aprobadas por la Superintendencia de Bancos. Las oficinas de cambio de personas naturales que no se encuentran autorizadas por la Superintendencia de Bancos y la asociación de cambistas informales se los considera productos sustitutos, por lo tanto, se puede determinar que existe una alta competencia en brindar este servicio que gira en torno a los precios (tasas de cambio en la compra y venta de divisas).

- La experiencia con la que se cuenta en el mercado marca la diferencia al momento de poner en marcha el proyecto ya que esto se garantizará el adecuado manejo de la Casa de Cambios y se cumplirá con las exigencias del cliente que demanda un rápido y eficiente servicio y seguridad durante la transacción.
- La mayoría de los potenciales clientes prefieren realizar sus transacciones en efectivo esto le ayuda a la empresa a obtener una mayor liquidez y por consiguiente no se tendrán cuentas por cobrar lo que facilita aún más las operaciones de la empresa.

3. CAPITULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1. Estrategia Genérica de Ingreso al Mercado.

Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A para insertarse en el mercado formal de compra y venta de divisas utilizará la estrategia de liderazgo en precios. Esta estrategia está basada en que la entidad se propone ofrecer el servicio financiero de compra y venta de divisas a las mejores tasas de cambio del mercado.

3.2. Naturaleza y Filosofía del Negocio.

La empresa Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A es una institución de servicios financieros, que tiene por objetivo social exclusivo el efectuar actividades de compra y venta de moneda extranjera en el mercado libre de cambios.

3.3. Estilo Corporativo, Imagen.

3.3.1. Significado del Logotipo.

Círculo: Representa el mundo porque la actividad de compra y venta de moneda extranjera tiene relación con las actividades económicas que se realizan a nivel mundial.

La persona con el signo de euro y dólar en las manos: Representa el giro del negocio que es el cambio de moneda extranjera.

Color Negro: Significa elegancia y formalidad.

Color Verde: Significa crecimiento, confianza, abundancia y dinero.

Eslogan.

“Más dinero por tu cambio”

El eslogan está basado en que por realizar las transacciones de compra o venta de moneda extranjera en Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A, se obtendrá mayor cantidad de dinero.



Figura 23. Logotipo Casa de Cambio.

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad.

Con la ejecución del presente proyecto se generan fuentes de empleo que es un impacto social positivo, ya que actualmente en el país las fuentes de trabajo son escasas, así como también aporta al crecimiento económico del país a través del servicio de intermediación financiera.

Tabla 21
 Matriz de Impacto y Mitigación.

IMPACTO	CAUSALES	MITIGACIÓN	UTILIZACIÓN	BENEFICIARIOS
SOCIAL	Escasas plazas de trabajo	A través de la ejecución de este proyecto se abrirán nuevas fuentes de empleo para personas profesionales que están desempleadas en el campo administrativo.	Genera fuentes de ingreso para profesionales con experiencia en entidades financieras.	Profesionales en Administración, Economía, Contabilidad y Auditoría, y afines.
ECONÓMICO	Desarrollo del país	Realizar los comprobantes respectivos del servicio de compra y venta de divisas, para las declaraciones y pago de impuestos.	El pago de impuestos generados por la actividad económica sirven de recursos para las políticas públicas destinados a la salud, vialidad, educación, etc.	El estado y la población ecuatoriana

3.5. Misión y Visión.

3.5.1. Misión.

“Somos una empresa que se dedica a brindar el servicio de compra y venta de divisas, de manera legal, segura y confiable en el mercado libre de cambios, cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes ofertando una gran variedad de divisas a los mejores precios del mercado”.

3.5.2. Visión.

“Para el año 2025 ser líderes en el mercado de compra y venta de divisas a nivel local y nacional”.

3.6. Objetivos de Crecimiento y Financieros.

- Posicionar a la entidad Casa de Cambios nuevo Milenium S.A en el mercado de divisas brindando un servicio de manera legal y segura cumpliendo con los requerimientos de los clientes.
- Alcanzar una tasa de crecimiento del 7% anual en los ingresos por ventas.
- Incrementar la cartera de venta de divisas.
- Ofrecer un servicio eficiente que permita captar nuevos clientes potenciales.
- Ampliar el grado de participación en el mercado a través de la apertura de sucursales.
- Establecer relaciones con proveedores serios que permitan que la entidad siempre se encuentre abastecida de divisas.

3.7. Información Legal.

En el Código Orgánico Monetario y Financiero se establece:

Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de la Superintendencia de Bancos, en el marco legal que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014).

La compra y venta de divisas constituye una actividad financiera regulada por la Superintendencia de Bancos, el presente proyecto está sujeto a la Normativa del Código Orgánico Monetario y Financiero en donde la Casa de Cambios es una institución de servicios financieros que forma parte del Sistema Financiero Nacional. (Ver Anexo 5. Integración del Sistema Financiero Nacional, Anexo 6. Conformación del Sector Financiero Privado, y Anexo 7. Entidades de Servicios Financieros).

3.7.1 Tipo de Empresa.

La entidad Casa de Cambios Nuevo Milenium se constituirá como Sociedad Anónima en la Superintendencia de Bancos, como un establecimiento de servicios financieros, que tienen por objetivo social exclusivo el efectuar operaciones de compra y venta de divisas.

Las operaciones que pueden realizar las casas de cambio según el Código Orgánico Monetario y Financiero son las siguientes:

- Comprar y vender moneda extranjera en billetes o metálico.
- Comprar y vender cheques de viajero (travelers checks) en moneda extranjera.

- Comprar y vender cheques en moneda extranjera.
- Comprar órdenes de pago en moneda extranjera; y
- Realizar giros o transferencias en moneda extranjera, con cargo a cuentas que la entidad tenga en bancos del país o en el exterior, dentro del giro de sus negocios. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

3.7.2. Estado legal para la Constitución.

Las Casas de Cambio en el Ecuador son consideradas como instituciones del Sector Financiero Privado, constituidas en la Superintendencia de Bancos como Sociedad Anónima, con un mínimo de dos accionistas.

Requisitos

Los requisitos que se requiere para constituir la Casa de Cambios según la Junta de Regulación Monetaria y Financiera son:

- Solicitud suscrita por los promotores, apoderado o representante.
- Documentos en copia certificada que acrediten la identidad, idoneidad, responsabilidad y solvencia de los promotores (accionistas).
- Documento que demuestre la reserva de la denominación o razón social.
- Estudio técnico suscrito por un profesional en la materia que contenga al menos lo siguiente: factibilidad económica-financiera de la entidad privada por constituirse y análisis de mercado que demuestre la viabilidad de su constitución e inserción, acorde con la capacidad y especialización escogida y su impacto en las otras entidades del sistema.
- El proyecto de contrato de constitución, que debe incluir el estatuto social de la entidad, cuyo objeto social deberá ser específico, de conformidad con los modelos de contrato de constitución y de estatuto social normados por la Superintendencia de Bancos.

- Acreditar en la cuenta de integración del capital, mediante el comprobante de depósito en cualquier banco, de por lo menos el 50% del capital mínimo requerido para la constitución.
- Constituir, a nombre de la Superintendencia de Bancos y Seguros, una garantía equivalente al 25% del capital pagado, de tal manera que la mitad, por lo menos, se aporte en efectivo, títulos valores de alta liquidez o garantía bancaria y la diferencia en activos fijos. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

3.7.3. Autorización por parte de la Superintendencia de Bancos para realizar actividades financieras.

La Casa de Cambios una vez que ha presentado los requisitos anteriormente señalados comunicará a la Superintendencia de Bancos el cumplimiento de las acciones requeridas para su constitución e inicio de actividades y solicitará la autorización correspondiente. Una de las acciones requeridas para la autorización es el pago del 100% del capital suscrito y pagado.

El Código Orgánico Monetario y Financiero señala que:

En la autorización otorgada por la Superintendencia de Bancos constará las actividades y operaciones que podrán ser ejercidas por la casa de cambio. La autorización entrará en vigencia a partir de la fecha de su notificación a la entidad financiera privada. Para el efecto también la Casa de Cambios deberá encontrarse inscrita en el Catastro Público⁴. (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

⁴ Es un número de identificación otorgado por la Superintendencia de Bancos una vez que haya cumplido con los requerimientos necesarios para su c constitución e inicio de actividades.

3.7.4. Permiso de funcionamiento otorgado por la Superintendencia de Bancos.

Una vez que la empresa tenga la notificación de realizar actividades financieras, está informará a la Superintendencia de Bancos, para que se otorgue el permiso de funcionamiento.

“El permiso de funcionamiento es expedido para cada oficina operativa que la entidad mantenga y deberá ser exhibido en un lugar visible para el público.”
(Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

3.7.5. Capital para la Constitución.

El capital suscrito y pagado mínimo para la constitución de una casa de cambio para el año 2019 será de US\$ 50.000, el mismo que estará dividido en acciones nominativas según información de la Superintendencia de Bancos.

3.7.6. Registro único de contribuyentes (RUC).

Los requisitos para la inscripción o actualización del RUC para sociedades reguladas por la Superintendencia de Bancos son los siguientes:

- Solicitud de inscripción y actualización del RUC para sociedades, debidamente lleno y firmado por el Representante Legal (Formulario RUC 01 A).
- Original y copia de la escritura pública de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia simple del nombramiento del representante legal.
- Original y copia de cédula y certificado de votación del representante Legal.
- Original de factura, planilla, comprobante de pago de agua potable o teléfono.(Servicio de Rentas Internas, 2019)

3.7.7. Obtención de la cédula patronal I.E.S.S

Para realizar los pagos de los derechos laborales, seguro médico y pensión, de los integrantes y trabajadores de la empresa se requiere:

- Ingresar a la página Web del IESS www.iess.gob.ec.
- Opción empleador-Registro Nuevo Empleador.
- Ingresar el número del RUC y escoger el sector al que pertenece.
- Ingresar los datos requeridos.
- Terminar el registro patronal e imprimir la solicitud de clave.
- Acercarse a la agencia del IESS, portando los documentos solicitados para obtener la clave patronal.(Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2019)

3.7.8. Requisitos para empleadores que se van a registrar en el IESS.

Los requisitos que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social establece son:

- Solicitud de entrega de clave (Impresa).
- Copia del RUC.
- Copia de cédula del representante legal.
- Copia de papeleta de votación (Representante Legal).
- Copia de planillas de pago (Servicio Básico – agua, luz o teléfono).
- Copia de los contratos de trabajo legalizados por el Ministerio de Relaciones Laborales
- Copia de cédulas de los empleados. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2019)

3.7.9. Registro de contratos de Relación Laboral (Ministerio de Trabajo).

Se realizará en la página web del Ministerio de Trabajo www.trabajo.gob.ec, a través del Sistema único de Trabajo (SUT), en donde se registra:

- La información del empleador (RUC, Razón Social, Tipo de Personería, Actividad Económica, Tipo de empresa que corresponde al sector financiero donde el patrono aporta el 11.45% y correo de notificación).
- Dirección del empleador.
- Ingresar los datos del representante legal.

El proceso de “Registro de Datos del Trabajador” en el Sistema Único de Trabajo se compone de 2 partes:

- Ingreso de datos del trabajador en el sistema.
- Generación de la plantilla de contrato. (Opcional) (Ministerio del Trabajo, 2019).

3.7.10. Patente Municipal.

Para realizar la Inscripción en el registro de actividades económicas tributarias (RAET), se debe acudir al balcón de servicios de la administración zonal correspondiente y realizar el siguiente procedimiento:

- Llenar el formulario de inscripción para Sociedades que se encuentra en la página web www.quito.gob.ec o en, firmado por el representante legal.
- Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos.
- Copia de una planilla de servicios básicos donde ejecuta la actividad económica, o contrato de arrendamiento legalizado.
- Copia simple del RUC actualizado.
- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación actualizado del representante legal.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Original y copia o copia certificada del documento que sustente la creación de la sociedad de acuerdo a cada tipo de sociedad.
- Copia del RUC, del contador.

- Solicitar clave electrónica en la página web (<http://pam.quito.gob.ec/serviciosen línea / Declaración en línea de patente y 1,5 por mil>), dar un clic sobre la opción "No tengo una clave" y seguir con el procedimiento. (Quito Alcaldía, s.f.)

3.7.11. Permiso del Cuerpo de Bomberos.

La Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas, es el documento que autoriza a la entidad a ejercer actividades económicas dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Requisitos:

- Formulario de solicitud LUAE que se encuentra en la página web
- Formulario de reglas técnicas de arquitectura urbanística.
- Copia del RUC.
- Copia de cédula y nombramiento del representante legal.
- Copia de papeleta de votación vigente del representante legal.
- Autorización del propietario del local cuando este es arrendado.
- Fotografía del rotulo con la fachada.
- Una vez que se cuente con todos los requisitos acercarse al balcón de servicios ubicado en la circunscripción de la Administración Zonal Mariscal. (Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, s.f.)

3.7.12. Obtención del Registro IEPI.

El procedimiento para registrar una marca y logo actualmente se lo realiza en el IEPI en línea a través de la página www.propiedadintelectual.gob.ec. (Ver Anexo 8).

El proceso para realizar una búsqueda fonética previo al registro de marca tiene un costo de \$16,00. El trámite de solicitudes de registro de inscripción

tiene un costo de 208,00 USD. La autorización de la marca tiene una duración de 10 años, y puede ser renovada indefinidamente, la renovación se la puede realizar seis meses antes y seis meses después de la fecha de vencimiento. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, s.f.)

3.7.13. Accionistas.

La Junta General de Accionistas de Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A, estará conformada por dos promotores o accionistas, la nómina de accionistas, así como el porcentaje de acciones para cada uno se detalla en el Anexo 09. Nómina de Accionistas y Porcentaje de Acciones. (Ver Anexo 09)

Tabla 22

Descripción Gastos de Constitución.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Honorarios Abogado	\$ 1.500,00
Servicios Notariales	\$ 780,00
Permisos (IEPI)	\$ 224,00
TOTAL	\$ 2.504,00

3.8. Estructura Organizacional.

El Gobierno de Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A. estará integrado por:

1. Junta General de Accionistas.
2. Directorio.
3. Representante Legal.

Los miembros del Directorio y el Representante Legal serán considerados los administradores de la entidad.

3.8.1. Organigrama.

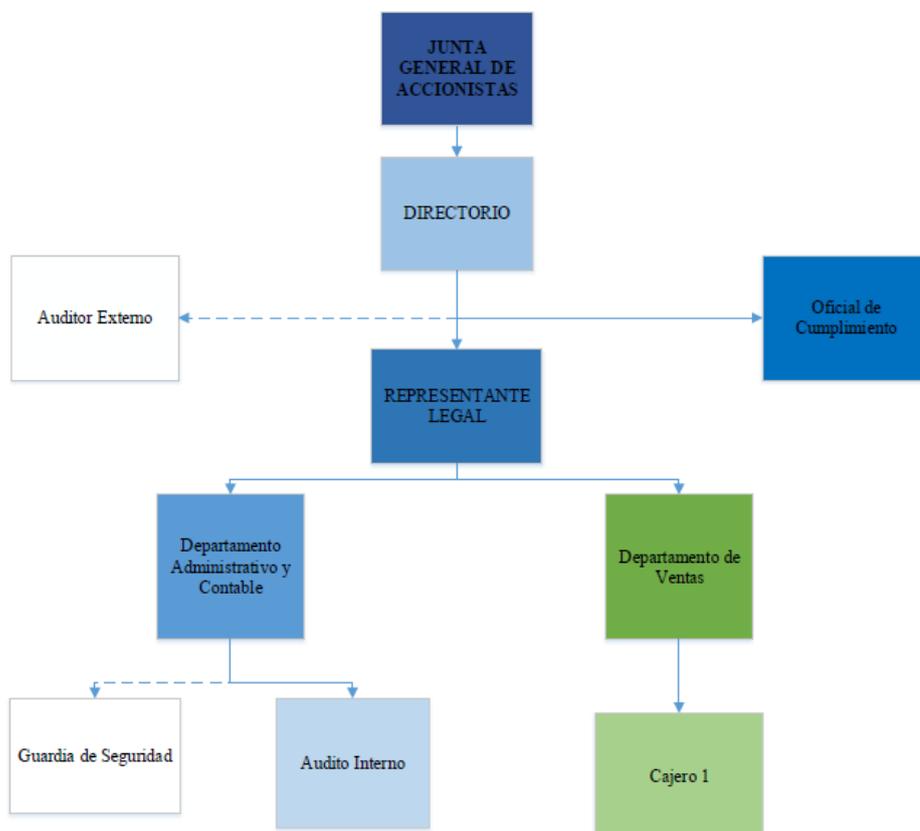


Figura 24. Organigrama Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A

3.8.2. Descripción detallada de los Integrantes y sus responsabilidades.

3.8.2.1. Junta General de Accionistas.

“Es el órgano supremo de administración, con poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar decisiones convenientes en defensa de la entidad. Lo presiden el presidente y el Gerente General como Secretario”. (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014).

Funciones:

Según la Junta de política y regulación Monetaria y Financiera las funciones de la Junta General de Accionistas de una entidad financiera son las siguientes:

- Celebrar la Junta General Ordinaria dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio.
- Elección y remoción de directores principales y suplentes.
- Aprobar los informes del directorio sobre la marcha del negocio.
- Aprobar los estados financieros.
- Aprobar la distribución de utilidades.
- Enviar al organismo de control los informes requeridos
- Aprobar los aumentos del capital autorizado
- Nombrar a los auditores interno y externo
- Aprobar los informes anuales de los auditores interno y externo (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

3.8.2.2. Directorio.

Está conformado por 5 miembros, estos son elegidos por un lapso de tiempo de hasta dos años por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser reelectos indefinidamente. Lo presiden el presidente y el Gerente General como Secretario.

Funciones:

Las funciones para el Directorios según la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera son:

- Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones e iniciativas sobre la marcha de la entidad.
- Analizar y aprobar las políticas de la entidad, controlar su ejecución, y los informes de riesgo.
- Aprobar los aumentos de capital suscrito y pagado.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del código orgánico monetario y financiero, las regulaciones de la Junta de política y regulación monetaria y financiera, las normas de la Superintendencia de Bancos, las resoluciones de la junta general de accionistas y del directorio.
- Aprobar los reglamentos internos.
- Designar al representante legal.
- Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar actividades ilícitas, incluyendo el lavado de activos y el financiamiento de delitos como el terrorismo.
- Presentar los informes que le sean requeridos por los organismos de control;
- Las demás que le asigne el respectivo estatuto social.

“Los miembros del directorio serán responsables civil y penalmente por las acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas funciones y deberes.” (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

3.8.2.3. Representante Legal.

El Gerente General es determinado por el Directorio por un periodo de 5 años, pudiendo ser removido y reelegido indefinidamente. (Ver Anexo 10 Manual de Funciones Representante Legal).

3.8.2.4. Oficial de Cumplimiento.

Es calificado previamente por la Superintendencia de Bancos, es un funcionario que ocupa un nivel gerencial (Ver Anexo 11) Manual de Funciones Oficial de Cumplimiento).

3.8.2.5. Auditor Interno.

Es una persona natural designada por la Junta General de Accionistas. (Ver Anexo 12 Manual de Funciones del Auditor Interno).

3.8.2.6. Cajero de Divisas.

Las funciones y el perfil requerido para este puesto se encuentran en el Anexo. (Ver Anexo 13 Manual de Funciones Cajeros)

3.8.2.7. Seguridad Privada.

Se realizará un contrato con la Compañía de Seguridad ESPARZASEG C.L por el periodo de un año. El servicio incluye un puesto de guardia por 10 horas y monitoreo 24 horas.

3.8.3. Órganos de Control Externo.

3.8.3.1. Auditor Externo.

Es una persona natural o jurídica que se encuentre calificado por la Superintendencia de Bancos, es propuesto y aprobado por la Junta General de Accionistas, puede ser contratado por tres años consecutivos. La Casa de Cambios no podrá terminar el contrato con el auditor externo sin contar con la autorización de la Superintendencia de Bancos.

3.9. Ubicación.

Casa de Cambio Nuevo Milenium S.A prestará el servicio financiero de compra y venta de divisas en el centro norte de la ciudad de Quito, Sector La Mariscal, ubicado en la Avenida Amazonas N 21-229 y Calle Vicente Ramón Roca, como referencia frente a la Bolsa de Valores de Quito. (Ver Figura 25). Esta ubicación

es considerada una zona, comercial, turística y financiera de la ciudad de Quito.



Figura 25. Ubicación de la entidad.

Adaptado de: Google Maps.

3.10. Ventaja Competitiva.

3.10.1. Cadena de Valor.

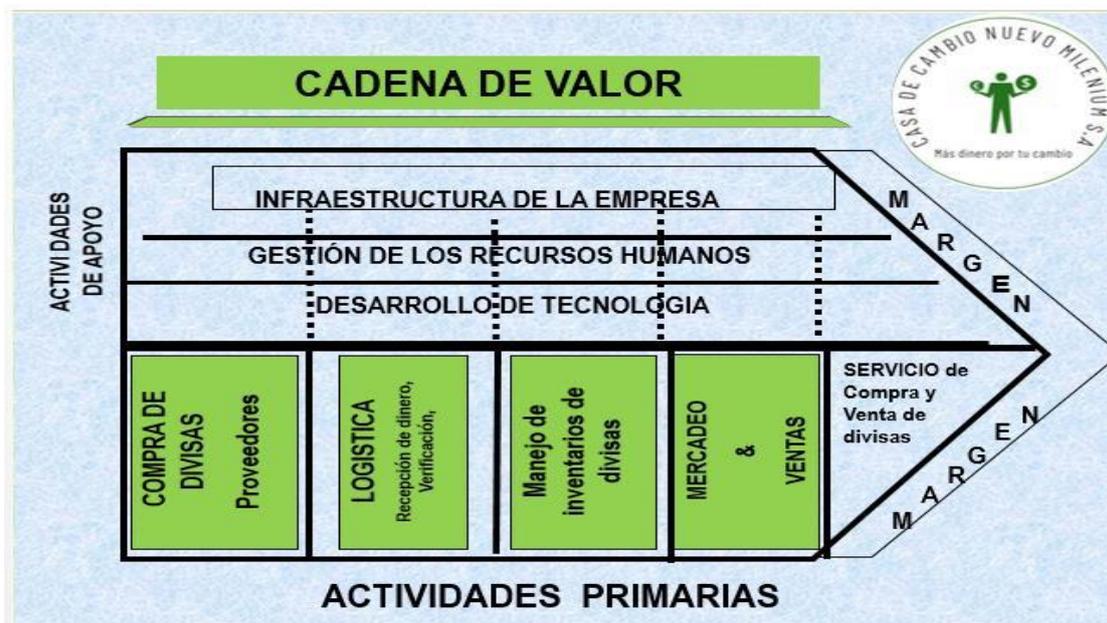


Figura 26. Cadena de Valor Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A

3.10.2. Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento.

- Ubicación en una zona comercial, turística y financiera de la ciudad de Quito.
- Amplio horario de atención ya que en la mayoría de las entidades financieras su horario de atención es de 8:00 a 17:00, el horario de atención de casa de cambios Nuevo Milenium S.A será de 9:00 a 18:00.
- Horario de atención al público extendido de lunes a sábado y atención los días de feriado.
- Experiencia acumulada por parte de los accionistas ofreciendo el servicio de compra y venta de divisas.
- Casa de Cambios Nuevo Milenium S. A pone a disposición de sus usuarios una amplia cartera de divisas.

3.11. Estrategias de Mercadeo.

3.11.1. Concepto del Servicio.

El servicio de compra y venta de divisas es considerado una actividad de intermediación financiera que se efectúa entre oferentes y demandantes, para facilitar la circulación de dinero en el mercado de divisas.

Con la aplicación de las encuestas se demuestra que al 37% de las personas entrevistadas movilizan su dinero al extranjero en divisas, y el 56% del total de entrevistados prefiere realizar el intercambio de moneda en una casa de cambio, estos resultados influyen en la decisión de ejecutar el presente proyecto y buscar las estrategias adecuadas para posicionarlo en el mercado y satisfacer las necesidades del cliente.

3.11.2. Estrategias de Distribución.

Distribución Directa.

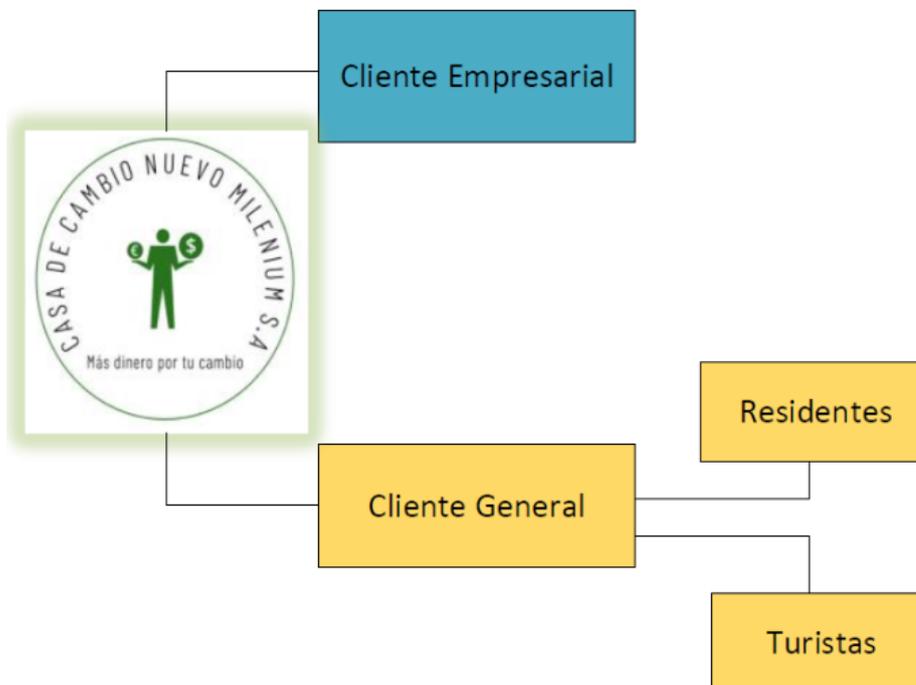


Figura 27. Distribución del servicio.

En este caso como se trata de un servicio se lo realiza de manera directa manteniendo una relación entidad-cliente, en la pregunta 5 de la encuesta Si usted elige cambiar su dinero de dólares a la moneda vigente del país que usted va a visitar ¿Qué institución elige para realizar la transacción de compra de divisas?

El 57% de las personas entrevistadas prefiere realizar la transacción de cambio de su moneda en una casa de cambio por lo que se ha decidido alquilar un local en la Av. Amazonas y Roca para adaptarlo de acuerdo a las necesidades que los clientes exigen, para lo cual se implementará la mobiliaria necesaria y contratará personal que realice las ventas y atención al cliente.

Tabla 23
Presupuesto Estrategia de Distribución.

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo Local	\$1.000,00	\$1.120,0 0	\$13.440,00
		TOTAL	\$ 13.440,00

La entidad se centrará en ofrecer el servicio de compra y venta de divisas a los clientes en general tanto residentes, como a los turistas que son aquellos que acuden en mayor proporción a realizar transacciones de cambio de moneda extranjera. Casa de Cambios Nuevo Milenium realizará alianzas con proveedores directos que ofrezcan altos montos de divisas para disminuir los costos de transacción.

En la tabla N° 24. que se presenta a continuación se detalla los sueldos del personal administrativo y de Ventas de Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A.

Tabla 24

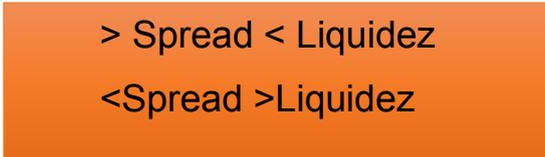
Nómina Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A

DEPARTAMENTO	SUELDO MENSUAL	DÉCIMO 3	DECIMO 4	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL, MENSUAL	TOTAL, ANUAL
Administración								
Gerente General	960,12	80,01	32,83	79,98	40,01	107,05	1.300,00	15.600,00
Oficial de Cumplimiento	884,35	73,70	32,83	73,67	36,85	98,61	1.200,00	14.399,98
Auditor Interno	657,05	54,75	32,83	54,73	27,38	73,26	900,01	10.800,10
Ventas								
Cajero	274,45	22,87	32,83	22,86	11,43	30,60	395,00	4.740,00
TOTAL, GENERAL	3.404,31	283,69	197,00	283,58	141,85	379,58	5.640,01	45.540,08

3.11.3. Estrategias de Precios.

La fijación de precios de este servicio se lo realiza en base a las tasas de cambio internacional. El servicio de compra y venta de divisas es un servicio idéntico y en la actualidad debida a la alta existencia de productos sustitos tienden a que los establecimientos que ofrecen el mismo producto se enfrenten en relación con sus precios.

En el mercado financiero se aplica el spread de precios aprovechando las diferencias entre el precio de compra y el precio de venta de divisas. El spread es un indicador de liquidez, el cual debe ser lo más pequeño posible.



> Spread < Liquidez
<Spread >Liquidez

Figura 28. Spread Financiero.

A continuación, se presenta una tabla de los principales competidores en el mercado de divisas con sus respectivas tasas de cambio para la compra y venta de euros, en la cual se puede determinar el valor del spread con el que cada entidad realiza sus transacciones.

El valor del spread incide en el costo de operación a mayor diferencia entre precio de compra y precio de venta el coste será mayor y existirá menor liquidez y por lo tanto habrá mayor riesgo. A menor valor del spread el coste de operación será menor, existirá mayor liquidez y por lo tanto habrá menor riesgo.

Tabla 25

Tasas de Cambio de Compra y Venta de los principales competidores.

COMPRA	ENTIDAD	VENTA
1,05		1,19
1,12		1,22
1,08		1,42

Se ha elegido a los tres principales competidores que realizan actividades de compra y venta de divisas en la ciudad de Quito, el Banco del Bank se lo elige porque se encuentra en la misma zona en la que Casa de Cambios Nuevo Milenium realizará sus operaciones, Casa de Cambios MilCambios S.A y a Globalexchange porque son las dos Casas de Cambio autorizadas por la Superintendencia de Bancos.

Una vez que se ha expuesto las tasas de cambio de compra y de venta de los principales competidores, en base a los precios de la competencia se procede a determinar qué Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A entrará al mercado con un spread de 8 puntos en las tasas de cambio de compra y de venta respectivamente.

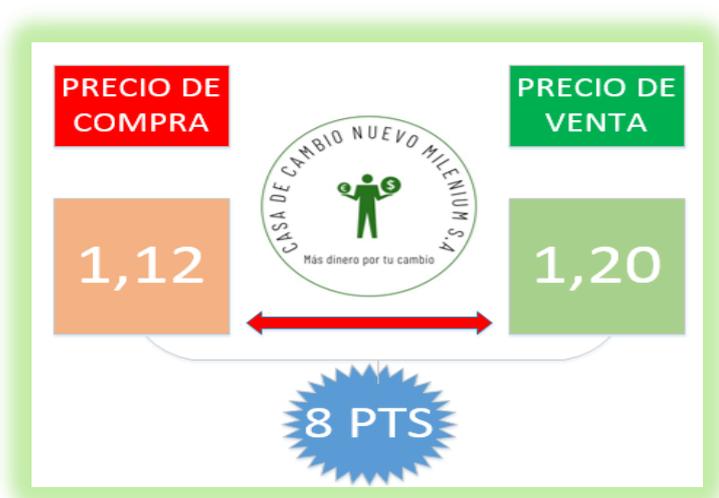


Figura 29. Spread Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A

3.11.4. Punto de Equilibrio

Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A en el primer año de operaciones debe vender 1.374.148 euros equivalente en dólares a 1.648.978 dólares.

Fórmula de Cálculo:

$$PE = \frac{\text{Costos Totales}}{(\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

Tabla 26

Datos para el cálculo del punto de Equilibrio.

AÑO	COSTOS TOTALES	PRECIO VENTA	COSTO VARIABLE UNIDADES	EQUILIBRIO (EUROS)	EQUILIBRIO EN DÓLARES
1	96.839,86	1,20	1,13	1.374.148	1.648.978

3.11.5. Estrategias de Promoción.

Se realizará un descuento de un punto del spread a clientes frecuentes, Este valor se estima como el 1% de las ventas totales.

Tabla 27

Presupuesto Estrategia de Promoción.

DETALLE	PORCENTAJE	VALOR ANUAL
Promoción 1% del Total de las Ventas	1,0%	\$ 19.525,00
	TOTAL	\$ 19.525,00

3.11.6. Estrategias de Comunicación.

En el libro estrategias genéricas de entrada para una nueva empresa: influencia en los resultados de Soto Álvarez se menciona que:

La estrategia de comunicación de la empresa agrupa el conjunto de decisiones con respecto a la publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas y relaciones públicas, cuya finalidad sería la de informar y persuadir a los clientes potenciales del servicio, así como crear y potenciar una buena imagen del servicio y de la empresa. (Soto Alvarez, 1998)

Casa de Cambios Nuevo Milenium para crear una buena imagen del servicio diseñara una página web donde se colocará información importante acerca del tipo de cambio e información de las monedas que se utilizan en los diferentes países para que los clientes tengan una idea clara tanto del tipo de cambio y se familiaricen con la moneda del país al que van a viajar.

Se creará fan pages en las diferentes redes sociales como son Facebook, Twitter e Instagram para dar a conocer a los clientes información concerniente al cambio de moneda.

Tabla 28
Presupuesto Estrategia de Comunicación.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	IVA	VALOR ANUAL
1	Creación de página web	\$ 399,00	\$ 47,88	\$ 446,88
1	Hosting y dominio	\$ 135,00	\$ 16,20	\$ 151,20
TOTAL				\$ 598,08

3.11.7. Estrategias de Servicio.

La forma de pago se realizará en efectivo; pero en el caso de clientes frecuentes se aceptará cheques y transferencias bancarias.

Ofrecer una buena atención al cliente de manera ágil, amable y segura, cumpliendo con las expectativas de los clientes. Para esto se implementará calificadores de atención al cliente en las ventanillas donde se ofrece el servicio.

Tabla 29
Presupuesto Estrategia de Servicio.

Ítem	Descripción	Valor	IVA	Valor Anual
		Unitario		
2	Calificadores de Atención del Cliente	\$ 96,32	\$ 15,68	\$ 112,00
			TOTAL	\$ 224,00

3.11.8. Presupuesto.

Tabla 30
Presupuesto total de cada estrategia.

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Estrategia de Distribución	\$13.440,00
Sueldos y Salarios	\$45.540,00
Estrategia de Promoción	\$19.525,00
Estrategia de Comunicación	\$598,08
Estrategia de Servicio	\$224,00
TOTAL	\$79.327,10

3.11.9. Proyecciones de Ventas

Las ventas mensuales se han proyectado en base a los datos históricos de la entidad antes de constituirse, para lo cual se ha tomado en cuenta el ciclo económico de las ventas de euros para cada mes.

Tabla 31

Proyecciones de Ventas.

EUROS	AÑO 1												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ventas en Unidades	100.58	110.292	124.164	117.18	144.60	169.82	204.40	159.572	120.590	144.190	108.404	123.306	1.627.119
Precio por unidad	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	
Ventas en dólares	118.687	130.145	146.514	138.277	170.634	200.392	241.199	188.295	142.296	170.144	127.917	145.501	1.920.000

Para la proyección de ventas anual se ha tomado en cuenta que las entidades financieras privadas en la actividad de cambios de divisas en el año 2018 crecieron un 78% en relación con el año anterior. Para la proyección de ventas del presente proyecto se espera crecer en un 7% anual durante los 5 primeros años.

Tabla 32
Proyección de crecimiento en Ventas de euros.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VOLUMEN ESTIMADO (EUROS)	1.627.119	1.741.017	1.862.889	1.993.291	2.132.821

3.12. Conclusiones del Capítulo.

- La entidad se diferencia de la competencia por realizar una estrategia de liderazgo en precios, en esta estrategia se determina que el spread financiero que es la diferencia entre la tasa de cambio de compra y la tasa de cambio de venta será de 8 puntos, siendo esta competitiva en el mercado.
- Las proyecciones de ventas de Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A se estiman en un crecimiento anual del 7%, considerando un elevado crecimiento del porcentaje de las ventas de divisas del sector financiero privado durante los últimos años como se explica en el capítulo II del presente proyecto.
- En este capítulo se diseña la estructura organizacional de la Casa de Cambios, en donde se identifica que la entidad cuenta con dos departamentos: uno Administrativo y el departamento de Ventas, como la entidad es considerada una institución financiera se requiere contratar un gerente general que también será el representante legal, un oficial de cumplimiento, un auditor interno y un cajero.

4. CAPITULO IV. OPERACIONES

4.1. Estado de Desarrollo.

En el Capítulo 3 de este documento se menciona que el servicio financiero de compra y venta de divisas en el Ecuador se desarrolla como una actividad de intermediación financiera; dicha actividad se realiza entre oferentes y demandantes que realizan transacciones económicas en una moneda diferente a la de curso legal del país, esta actividad está regulada por el Código Orgánico Monetario y Financiero y controlada por la Superintendencia de Bancos.

Casa de Cambio Nuevo Milenium S.A es una entidad de servicios financieros que desarrolla la actividad de intermediación financiera a través de la compra y venta de moneda extranjera, se diferencia en el mercado por ofrecer el servicio de compra venta o permuta de divisas a las mejores tasas de cambio (liderazgo en precios).

En la actualidad el mercado de cambio de divisas en el Ecuador se viene desarrollando de manera ilegal, ya que a nivel nacional podemos encontrar rótulos y publicidad relacionada con la compra y venta de divisas, operaciones que son reservadas para las casas de cambio autorizadas por la Superintendencia de Bancos.

Las casas de cambio que cuentan con catastro en la Superintendencia de Bancos son Globalexchange S.A y Milcambios S.A. La primera entidad se encuentra en los halls de arribos y salidas internacionales de los Aeropuertos de Quito y Guayaquil; mientras que la segunda desarrolla el cambio de divisas en la Av. Amazonas y Veintimilla.

Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A se insertará en el mercado formal de compra y venta de divisas, desarrollando sus actividades en la Av. Amazonas y Ramón Roca, frente a la Bolsa de Valores de Quito.

La entidad para realizar las operaciones de compra y venta de divisas utiliza un sistema operativo denominado Argentum. v.2.3.58 creado en el año 2007 de acuerdo con las necesidades existentes de la entidad. En este sistema se puede realizar el Cambio de la divisa, facturación, caja, reportes, contabilidad entre otras actividades relativas a las operaciones que se realizan en la casa de cambios. (Ver ANEXO 14)

4.1.1. Estrategia Operativa.

Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A desarrollará sus actividades en un local comercial rentado en la Av. Amazonas y Roca, el mismo que cuenta con las adecuaciones necesarias para realizar las operaciones de Casa de Cambios.

Su distribución se realizará en dos departamentos:

4.1.1.1. Departamento Operativo.

Se encuentra ubicado en la entrada al local comercial, donde se realiza la atención al cliente por parte del personal de Ventas (cajero). Cuenta con 3 cajas, de las cuales dos se encuentran totalmente operativas y equipadas con los muebles y equipos necesarios para que el personal de ventas realice sus actividades sin ningún inconveniente. Cada caja cuenta con computador, CPU, impresora, verificador de billetes y contador electrónico de billetes.

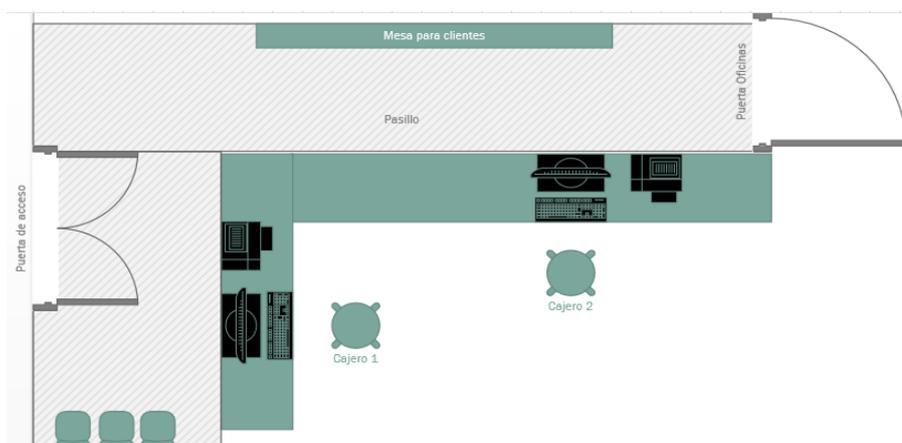


Figura 30. Distribución del personal de Departamento Operativo.

4.1.1.2. Departamento Administrativo.

Se encuentra ubicado al interior del local comercial con 4 cubículos con muebles y equipos necesarios para que cada uno realice sus actividades. En este departamento se encontrará al Gerente General, Oficial de Cumplimiento y el Auditor Interno, además cuenta con un cubículo libre totalmente operativo para su utilización.

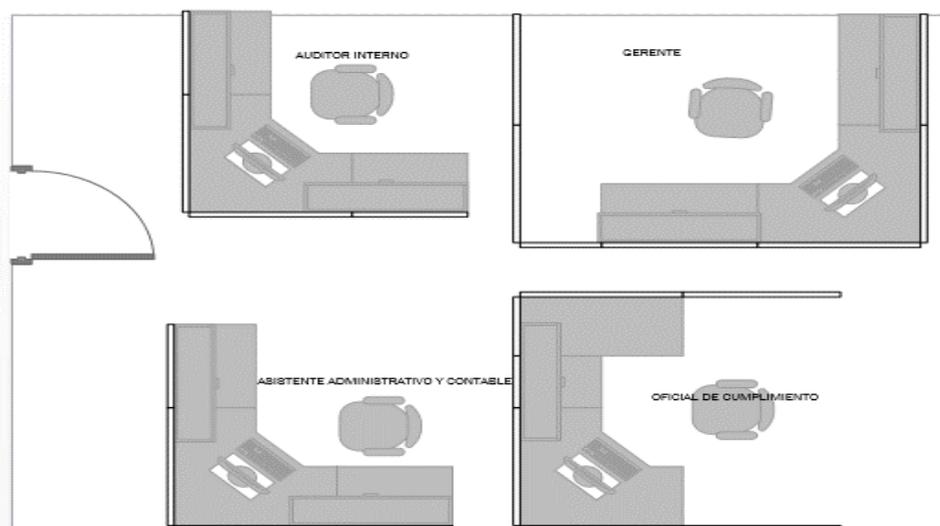


Figura 31. Distribución del personal Administrativo.

4.2. Descripción del Proceso.

4.2.1. Cadena de Valor (Diagrama de Flujo de Proceso).

En la Figura 26 del capítulo tres en la sección 3.10.1. se presenta el gráfico de la Cadena de Valor, en donde se observa las actividades generadoras de valor para ofrecer el servicio de compra y venta de divisas.

Se puede distinguir dos tipos de actividades que generan valor para brindar el servicio de compra venta o permuta de divisas.

4.2.1.1. Actividades primarias.

Son las actividades que están directamente relacionadas con la prestación del servicio de compra y venta de divisas.

4.2.1.1.1. Logística de entrada.

Para ofrecer el servicio de venta de divisas es indispensable la existencia de personas o empresas que posean divisas dispuestas a venderlas, generalmente las personas que venden divisas son aquellas provenientes del extranjero. Pero la oferta de divisas en el mercado libre de cambios no siempre abastece la demanda existente, por lo que es necesario establecer contactos con proveedores de divisas. Los proveedores serán algunos socios de la Asociación de Cambistas 20 de abril y negocios que funcionan como cambiarias de moneda extranjera ubicadas en diferentes ciudades a nivel nacional como Ambato, Guayaquil, Cuenca, Gualaceo, Ibarra, Tulcán y Huaquillas.

4.2.1.1.2. Operaciones.

Esta actividad la realiza el personal de Ventas que se encuentra en las cajas, brindando cotizaciones a los clientes, receptando, contando y verificando las divisas, ingresar los datos de las operaciones al sistema, y realizando los respectivos comprobantes de cada transacción.

4.2.1.1.3. Mercadeo y Ventas.

El Marketing y la atención al cliente son de vital importancia en esta actividad, por lo que es necesario que la persona que se encuentre en la ventanilla cuente con la capacitación y habilidades necesarias para brindar un servicio rápido, eficiente y de calidad para garantizar la fidelidad del cliente y atraer nuevos clientes a través de la publicidad.

4.2.1.2. Actividades de Apoyo.

4.2.1.2.1. Infraestructura de la Empresa.

La entidad pone a disposición del usuario instalaciones, muebles y equipos necesarios para brindar un servicio de acorde a los requerimientos y expectativas del cliente.

4.2.1.2.2. Gestión de los Recursos Humanos.

El Gerente debe promover el desempeño eficiente del personal administrativo y de Ventas para alcanzar los objetivos de la empresa.

4.2.1.2.3. Tecnología.

Para garantizar un servicio rápido y confiable Casa de Cambios Nuevo Milenium cuenta con un software especializado y equipos tecnológicos que agilitan el servicio de compra y venta de divisas.

4.2.2. Diagrama de Flujo de Proceso.

4.2.2.1. Flujo de Proceso de Compra.

En la Figura N° 32. Se detalla el flujo del proceso en el servicio de Compra de divisas, se identifica una primera etapa en el que el cliente realiza la cotización a través de la tasa de cambio de la divisa que posee con respecto al dólar, la segunda etapa es en donde se brinda el servicio de compra de divisas si el cliente está de acuerdo con la tasa de cambio vigente. (Ver ANEXO 15)

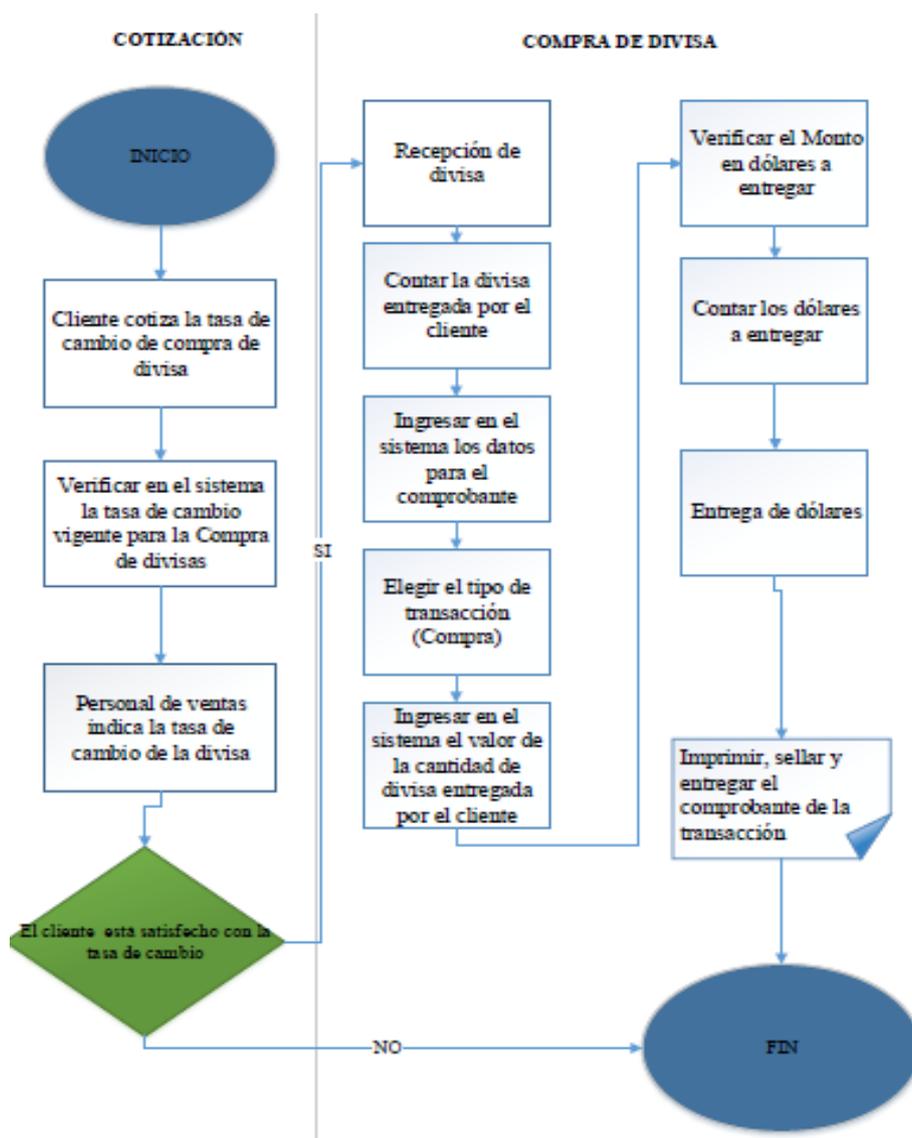


Figura 32. Diagrama de Flujo de proceso de compra.

4.2.2.2. Flujo de Proceso de Venta.

En la Figura N°33 se presenta el proceso para brindar el servicio de venta de divisas, se identifica dos etapas la primera donde el cliente pregunta la tasa de cambio del dólar con respecto a la divisa que desea y si está de acuerdo con la tasa de cambio se procede a brindar el servicio de venta de euros. (Ver ANEXO16)

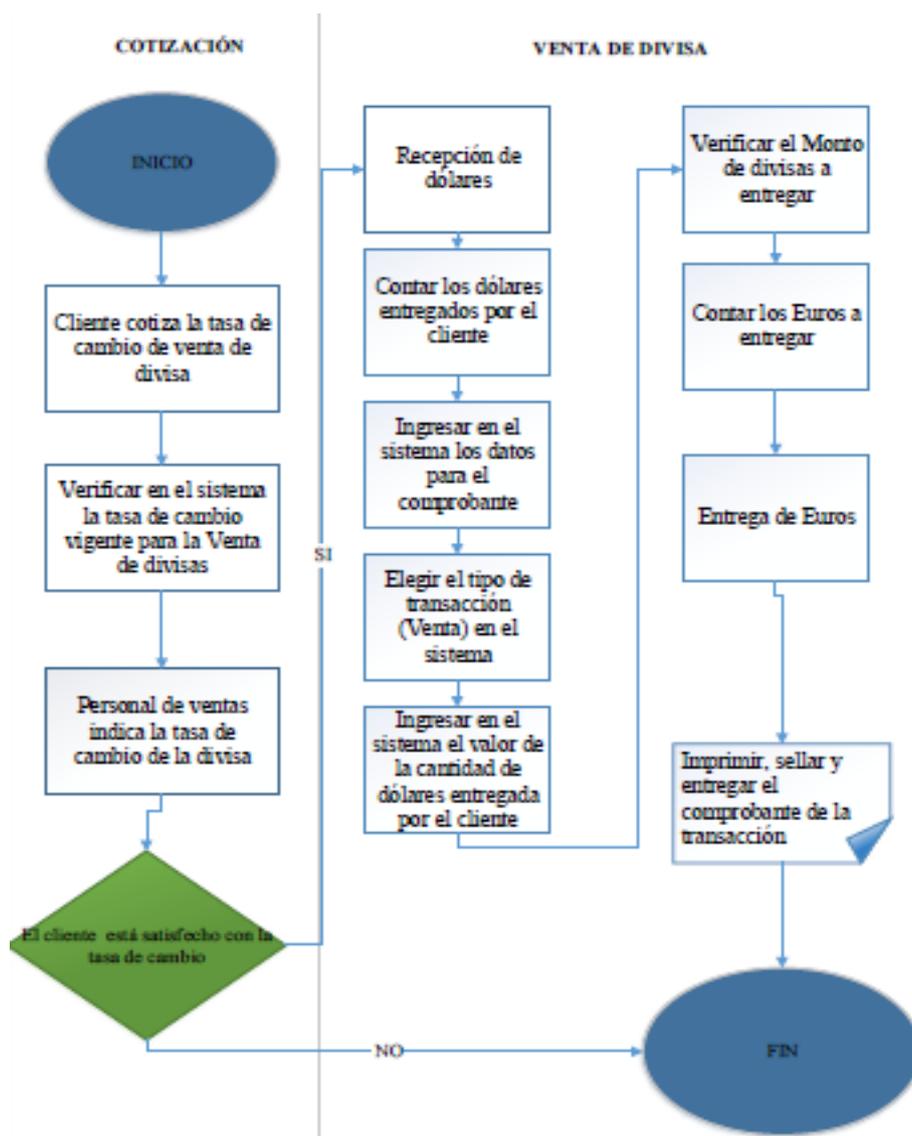


Figura 33. Flujo de proceso de venta.

4.2.3. Análisis de la Capacidad del Proceso.

Para brindar el servicio de compra y venta de divisas se requiere de una ventanilla y un cajero para realizar la compra y venta de divisas. Para analizar la capacidad del proceso a continuación se analiza las líneas de espera.

“Se conoce como línea de espera a una hilera formada por uno o varios clientes que aguardan para recibir un servicio.” (Carro & Gonzalez)

El modelo de línea de espera que se realizará en la entidad será la de una sola cola con un único servidor, como se presenta en la Figura.34.

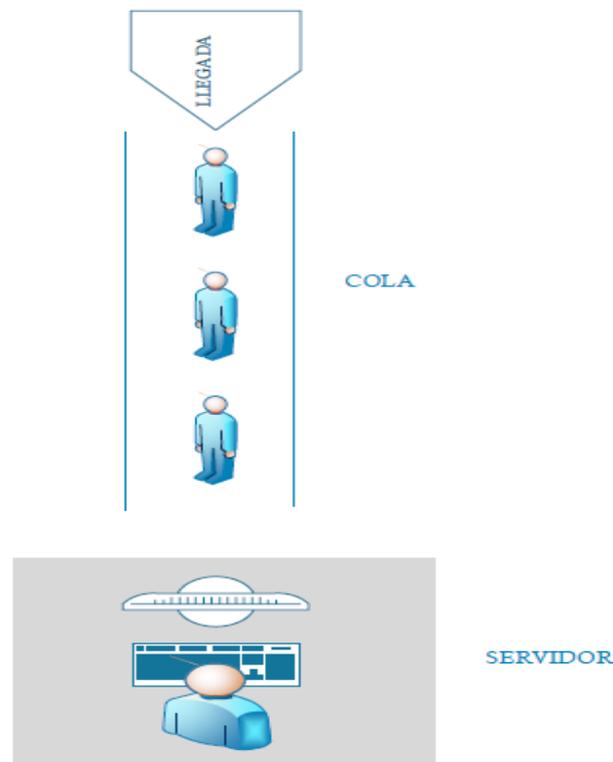


Figura 34. Modelo de línea de espera.

“La disciplina del sistema utilizada es denominada FIFO el primero en llegar es el primero en salir.” (Carro & Gonzalez).

Para este sistema se tienen las siguientes características:

P=Intensidad de tráfico en el sistema.

λ = Número medio de llegadas de clientes por unidad de tiempo.

μ = Número medio de clientes que el servidor es capaz de atender por unidad de tiempo.

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu}$$

Adaptado de: (Carro & Gonzalez)

- Para que el sistema sea estable debe cumplir con la condición de no saturación en donde ρ debe ser menor a 1.
- ρ representa la carga o flujo, este parámetro mide la relación que existe entre el promedio de personas que llegan por unidad de tiempo y la capacidad de atenderlos por unidad de tiempo.
- $\lambda = 4$ personas en promedio llegan en una hora a realizar una transacción de compra o venta de divisas
- $\mu = 12$ El cajero en promedio en una hora es capaz de atender a 12 personas

Reemplazando en la fórmula tenemos:

$$\rho = \frac{4}{12} = 0,33$$

Con la aplicación de la fórmula se evidencia que el sistema es estable ya que se verifica que la condición de no saturación es menor a 1.

4.3. Necesidades y Requerimientos.

Para la consecución del objetivo de crear una entidad de Servicios Financieros para realizar transacciones de compra y venta de divisas, es de vital importancia contar con las instalaciones adecuadas, equipos, muebles y enseres necesarios que finalmente representan la inversión requerida para el desarrollo del presente proyecto.

Tabla 33
Necesidades y Requerimientos.

REQUERIMIENTOS	OBSERVACIONES	PERIODICIDAD
Capacidad Instalada	La entidad tiene la capacidad de vender \$1.825.000,00 euros al año	Anual
Local Comercial	El local donde se realiza la actividad de compra y venta de divisas es arrendado en la Av. Amazonas y Ramón Roca.	Mensual
Mantenimiento	Actualización y mantenimiento del software	Anual
Personal Administrativo	Gerente General, Oficial de Cumplimiento, Auditor Interno.	Mensual
Personal de Ventas	Un cajero	Mensual
Auditoría Externa	Se contratará a una persona natural o jurídica que se encuentre autorizada por la Superintendencia de Bancos.	Anual
Seguridad	Se realizará un contrato por un año con la empresa ESPARZASEG el cual incluye, un guardia de seguridad, cámaras de Seguridad, Monitoreo las 24 horas del día por un valor de \$950 Mensuales	Mensual
Materiales	Hojas, esferos, tinta	Trimestral

La inversión inicial corresponde a la adquisición de todos los activos necesarios para que la entidad Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A inicie sus operaciones, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 34
Presupuesto de Instalaciones.

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2	Vidrios blindados.	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
2	Muebles para cajas de mármol.	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
4	Separadores de ambiente.	\$ 350,00	\$ 1.400,00
		TOTAL	\$ 9.400,00

Tabla 35
Presupuesto de Inversión en Maquinaria y Equipos.

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Caja Fuerte.	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
1	Puerta de seguridad.	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
2	Cajas para dinero.	\$ 80,00	\$ 160,00
1	Fotocopiadora.	\$ 950,00	\$ 950,00
		TOTAL	\$ 4.010,00

Tabla 36
Presupuesto de Inversión Muebles y Enseres.

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Silla gerencial.	\$ 160,00	\$ 160,00
1	Escritorio.	\$ 350,00	\$ 350,00
3	Silla giratoria.	\$ 85,00	\$ 255,00
3	Escritorio.	\$ 180,00	\$ 540,00
2	Sillas cajeros.	\$ 130,00	\$ 260,00
2	Postes separadores de fila.	\$ 106,40	\$ 212,80
1	Librero archivador.	\$ 90,00	\$ 90,00
2	Archivadores.	\$ 85,00	\$ 170,00
		TOTAL	\$ 2.037,80

Tabla 37
Presupuesto Equipos de Oficina.

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
4	Calculadoras escritorio.	\$ 15,00	\$ 60,00
3	Contadores de billetes AccuBanker.	\$ 750,00	\$ 2.250,00
2	Verificadoras de billetes.	\$ 100,00	\$ 200,00
4	Teléfonos.	\$ 40,00	\$ 160,00
2	Calificadores de atención al cliente.	\$ 112,00	\$ 224,00
1	Central telefónica.	\$ 320,00	\$ 320,00
		TOTAL	\$ 3.214,00

Tabla 38
Presupuesto Equipo de Computo.

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2	Computadoras portátiles.	\$ 1.100,00	\$ 2.200,00
3	Computadores de escritorio.	\$ 500,00	\$ 1.500,00
1	Impresora dúplex.	\$ 250,00	\$ 250,00
2	Impresora punto de venta.	\$ 180,00	\$ 360,00
TOTAL			\$ 4.310,00

4.3.1. Inversión en Activos Fijos.

Tabla 39
Presupuesto de Inversión en Activos Fijos.

ACTIVOS FIJOS	VALOR
Instalaciones	\$ 9.400,00
Maquinaria y equipo	\$ 4.010,00
Muebles y Enseres	\$ 2.038,00
Equipos de oficina	\$ 3.214,00
Equipos de Computación	\$ 4.310,00
INVERSIÓN TOTAL EN ACTIVOS FIJOS	\$ 22.972,00

La inversión inicial en Activos Fijos es de \$23.686,00 como se puede evidenciar en la tabla del Presupuesto de Inversión en Activos Fijos.

4.3.2. Depreciación de Activos Fijos.

Para el cálculo de la Depreciación de los Activos Fijos se toma en cuenta el concepto de Propiedad Planta y Equipo de las NIIF'S en donde la entidad distribuirá el importe depreciable de los activos de acuerdo al tiempo que estime la empresa que el activo genere beneficios económicos para la misma.

Para calcular la depreciación anual se utiliza el método de línea recta, en el cual se deprecia un monto constante cada año en la vida útil del activo.

Tabla 40
Depreciación de Activos Fijos.

DEPRECIACIÓN	INVERSIÓN	AÑOS DEPREC	VALOR DEPREC	30,0%	70,0%
				ADMINISTRACIÓ N	VENTAS
Edificios e instalaciones	\$ 9.400,0	20	\$ 470,0	\$ 141,0	\$ 329,0
Maquinarias y equipos	\$ 4.010,0	15	\$ 267,3	\$ 80,2	\$ 187,1
Muebles y Enseres	\$ 2.038,0	10	\$ 203,8	\$ 61,1	\$ 142,7
Equipos de Oficina	\$ 3.214,0	10	\$ 321,4	\$ 96,40	\$ 225,0
Equipos de computación	\$ 4.310,0	5	\$ 862,0	\$ 258,6	\$ 603,4
Total			\$ 2.124,5	\$ 637,4	\$ 1.487,2

Además de la adquisición de Activos Fijos, otro valor que representa un elevado costo es la garantía a nombre de la Superintendencia de Bancos equivalente al 25% del capital pagado por un valor de \$12,500.

4.4. Plan de Compras.

La compra de divisas se la realiza diariamente a través de ventanilla, y cuando la entidad se encuentre desabastecida se establece contactos con proveedores que dispongan de divisas. En la siguiente tabla se presenta el Plan de Compras de Euros mensual para el primer año.

Tabla 41
Plan de compras año 1.

	MESES	AÑO 1												TOTAL
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Compr as en Unidad		\$100.	\$110.	\$124.	\$117.1	\$144.6	\$169.8	\$204.4	\$159.5	\$120.5	\$144.	\$108.	\$123.	\$1.627.
		582	292	164	84	05	24	06	72	90	190	404	306	119
Precio por unidad		\$1,13	1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	\$1,13	
TOTAL,		\$113.	\$124.	\$140.	\$132.4	\$163.4	\$191.9	\$230.9	\$180.3	\$136.2	\$162.	\$122.	\$139.	\$1.838.
COMPR AS		658	630	305	18	04	01	79	16	67	935	497	336	644

4.5. KPI's de Desempeño.

Tabla 42
KPI's o Indicadores de Desempeño.

Proceso	Actividad	KPI	Responsable	Frecuencia de Cálculo	Meta
Ventas	Crecimiento en Ventas	$\left(\frac{\text{Ventas Totales año actual}}{\text{Ventas Totales año anterior}} - 1\right) * 100$	Gerencia	Anual	Incremento de 3%
Ventas	Nivel de Satisfacción del cliente	$\left(\frac{\text{Número de clientes que califican el servicio como excelente}}{\text{Número de clientes Totales que calificaron el servicio}}\right) * 100$	Gerencia	Mensual	80% de los Clientes califican el servicio como excelente y bueno
Marketing	Visitas a la página web	Número Total de visitas a la página web de la entidad	Asistente Administrativo y Contable	Mensual	300 visitas
Recursos Humanos	Capacitación	Número de capacitaciones del personal	Gerente	Anual	1 vez al año
Compras	Volumen de compras por cliente	$\left(\frac{\text{Total de Compras}}{\text{Total de clientes}}\right) * 100$	Gerente	Mensual	€9000 diarios

4.6. Conclusiones.

- Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A cuenta con dos departamentos: el operativo o de ventas y el Administrativo. Para empezar el funcionamiento de la entidad, se requiere de un solo cajero en una ventanilla, ya que en el análisis de línea de espera se observa que no existe saturación al momento de brindar el servicio.
- La compra de divisas que para el presente proyecto se encuentra representado por lo euros que se realiza diariamente a través de ventanilla, y si la oferta en el mercado no abastece la demanda se procederá a realizar contactos con proveedores.
- La inversión en activos fijos que permitirán poner en funcionamiento y asegurar la vida del proyecto, representan un valor de \$22.972,00.

5. CAPITULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del Plan Financiero.

Para establecer los porcentajes de inflación anual e incremento salarial se ha tomado como referencia a los porcentajes presentados por el Banco Central del Ecuador, y para determinar el crecimiento anual de Ventas, se toma como referencia el crecimiento del sector financiero en el cambio de divisas, que se encuentra en el capítulo II del presente proyecto.

Tabla 43
Supuestos de Perpetuidad.

	PERPETUIDAD
Inflación anual promedio año 2010-2019*	2,54%
Incremento del Salario Nominal del Sector Privado para el año 2019*	2,06%
Crecimiento anual de Ventas	7%
Tasa de Cambio de compra (Euro-Dólar)	\$1,12
Tasa de Cambio de venta (Dólar-Euro)	\$1,20

Adaptado de: *Banco Central del Ecuador (2019)

5.1.1. Política de cobros, pagos y existencias (días).

Todas las operaciones de compra y venta de divisas se realizan en dinero en efectivo o pago de contado. El manejo de inventario de divisas es diario ya que todos los días se realiza compra y venta de divisas.

5.2. Estados Financieros Proyectados.

5.2.1. Estado de Resultados

Tabla 44

Estado de Resultados

CASA DE CAMBIOS NUEVO MILENIUM S. A
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
(expresado en dólares)

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ventas netas	1.952.543	2.142.287	2.350.470	2.578.884	2.829.495
Costo de ventas	1.822.713	1.999.508	2.193.800	2.406.989	2.640.383
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	129.830	142.779	156.670	171.895	189.112
Gastos de ventas	53.262	56.609	71.030	74.372	77.962
Gastos de administración	64.119	67.621	69.160	70.734	72.345
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	12.449	18.549	16.481	26.789	38.805
Gastos financieros	0	0	0	0	0
UTILI.(PERD.)ANTES PARTICIPACION	12.449	18.549	16.481	26.789	38.805
15% participación utilidades	1.867	2.782	2.472	4.018	5.821
UTILIDAD (PERD.) ANTES IMP.RENTA	10.582	15.767	14.009	22.770	32.984
Impuesto a la renta %	25,0 2.645	3.942	3.502	5.693	8.246
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	7.936	11.825	10.506	17.078	24.738
Reserva legal	794	1.183	1.051	1.708	2.474
UTILIDAD NETA	7.142,6	10.642,6	9.455,8	15.369,9	22.264,3

5.2.2. Estado de Situación o Balance General.

Tabla 45

Estado de situación de balance general

CASA DE CAMBIOS NUEVO MILENIUM S. A

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO

(Expresado en dólares)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	24.024	38.772	49.309	70.273	98.787
Inversiones temporales	0	0	0	0	0
Cuentas y documentos x cobrar:					
- Comerciales (neto)	0	0	0	0	0
Otras (Garantía SB)	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Inventarios	5.206	5.696	6.250	6.857	7.521
Gastos pagados por anticipado	0	0	0	0	0
TOTAL, DE ACTIVOS CORRIENTES	41.730	56.968	68.059	89.630	118.808
ACTIVO FIJO NETO	21.377	19.252	17.128	15.003	12.879
ACTIVO DIFERIDO NETO	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0
TOTAL, DE ACTIVOS	63.107	76.221	85.187	104.634	131.687

PASIVO CORRIENTE

Obligaciones bancarias

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

Cuentas y documentos x pagar

- Proveedores

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

- Otras

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

Gastos acumulados por pagar

4.513	6.724	5.974	9.711	14.067
-------	-------	-------	-------	--------

TOTAL, DE PASIVOS CORRIENTES

4.513	6.724	5.974	9.711	14.067
-------	-------	-------	-------	--------

PASIVO DE LARGO PLAZO

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

TOTAL, DE PASIVOS

4.513	6.724	5.974	9.711	14.067
-------	-------	-------	-------	--------

PATRIMONIO

Capital social pagado

50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
--------	--------	--------	--------	--------

Futuras capitalizaciones

	0	0	0	0
--	---	---	---	---

Crédito de accionistas

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

Reserva legal

794	1.976	3.027	4.735	7.208
-----	-------	-------	-------	-------

Otras reservas

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

Normas NIF

658	800	954	1.124	1.311
-----	-----	-----	-------	-------

Reserva por Revalorización

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

Utilidad (pérdida) ejercicios anteriores

0	6.078	15.775	23.694	36.838
---	-------	--------	--------	--------

Utilidad (pérdida) neta

7.143	10.643	9.456	15.370	22.264
-------	--------	-------	--------	--------

TOTAL, DE PATRIMONIO

58.595	69.497	79.212	94.923	117.621
--------	--------	--------	--------	---------

TOTAL, DE PASIVO Y PATRIMONIO

63.107	76.221	85.187	104.634	131.688
--------	--------	--------	---------	---------

5.2.3. Estado de Flujos de Caja.

Tabla 46

Estado de flujos de caja

CASA DE CAMBIOS NUEVO MILENIUM S. A

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

(expresado en dólares)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas		1.952.543	2.142.287	2.350.470	2.578.884	2.829.495
Otros		0	0	0	0	0
		1.952.543	2.142.287	2.350.470	2.578.884	2.829.495
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores		1.827.790	1.999.857	2.194.199	2.407.427	2.640.862
Mano de obra directa		0	0	0	0	0
Mano de obra indirecta		0	0	0	0	0
Gastos de ventas		51.775	55.122	69.542	72.885	76.474
Gastos de administración		63.482	66.984	68.523	70.097	71.708
Gastos de fabricación						
		1.943.046	2.121.962	2.332.264	2.550.409	2.789.044

C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)

	9.496	20.325	18.206	28.476	40.451
--	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

D. INGRESOS NO OPERACIONALES

Aportes de capital

-50.000		0	0	0	0
---------	--	---	---	---	---

Recuperación de otros activos

	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---

Recuperación de inversiones Temporales

	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---

Recuperación de otras cuentas. x cobrar

	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---

Otros ingresos

	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---

SUBTOTAL

-50.000	0	0	0	0	0
----------------	----------	----------	----------	----------	----------

E. EGRESOS NO OPERACIONALES

Pago participación de utilidades

	0	1.867	2.782	2.472	4.018
--	---	-------	-------	-------	-------

Pago de impuestos

	0	2.645	3.942	3.502	5.693
--	---	-------	-------	-------	-------

Reparto de utilidades

	0	1.064	946	1.537	2.226
--	---	-------	-----	-------	-------

Adquisición de inversiones temporales

12.500,0					
----------	--	--	--	--	--

Adquisición de activos fijos

-22.970,00		0,0	0,0	0,0	0,0
------------	--	-----	-----	-----	-----

SUBTOTAL

	12.500	5.577	7.670	7.511	11.937
--	---------------	--------------	--------------	--------------	---------------

F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)

	-12.500	-5.577	-7.670	-7.511	-11.937
--	----------------	---------------	---------------	---------------	----------------

G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)

	-3.004	14.748	10.537	20.964	28.513
--	--------	--------	--------	--------	--------

H. SALDO INICIAL DE CAJA

	27.028	24.024	38.772	49.309	70.273
--	--------	--------	--------	--------	--------

I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)

-72.970,00	24.024	38.772	49.309	70.273	98.787
-------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Tabla 47
 Datos para el cálculo del CPM

Tasa libre de riesgo	5,07%
Riesgo país Damoran 5 años	9,03%
Prima de mercado	5,96%
Beta apalancada (servicios financieros no bancos y seguros)	0,7

Adaptado de: (Damodaran, 2019)

La tasa de descuento para el presente proyecto es de 18,27%, para el cálculo de esta tasa se utilizó la fórmula $K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$.

5.2.4. Análisis de Relaciones Financieras.

5.2.4.1. VAN.

“Calcula la ganancia o pérdida monetaria esperada de un proyecto. Al descontar todas las entradas y salidas de efectivo futuras al momento presente, utilizando una tasa de descuento.” (HORNGREN, FOSTER, DATAR, 2002)

El Valor Actual Neto que se obtiene para el presente proyecto es de 57.179,50 el cual es positivo e indica que la Creación de la Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A es viable y factible porque su resultado es mayor a 0.

5.2.4.2. TIR.

“Calcula la tasa de descuento, en el cual, el Valor presente de los ingresos de efectivo esperados de un proyecto, es igual al valor presente de los egresos efectivos esperados. Esto es, la TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a 0”. (HORNGREN, FOSTER, DATAR, 2002)

El presente proyecto es aceptado ya que el TIR o tasa interna de rendimiento excede a la tasa de rendimiento requerida.

La Tasa Interna de Retorno para el presente proyecto es de 31,80%.

5.2.4.3. PRI.

“Mide el tiempo que tomará recuperar, en la forma de flujos de efectivo esperados futuros, la inversión inicial neta en el proyecto. El cálculo de este indicador resalta la liquidez, que generalmente es el factor más importante en las decisiones de presupuesto de capital.” (HORNGREN, FOSTER, DATAR, 2002)

El tiempo que se necesita para recuperar la inversión es de 4 años una vez que se ha ejecutado el presente proyecto.

5.2.4.4. ROI.

“Expresa la rentabilidad económica de la empresa, independientemente de la forma en que se financie el activo.” (Banca & Negocios, 2017)

El Retorno sobre la Inversión, es decir el rendimiento de la Utilidad Neta frente a los Activos es del 12,58%.

5.2.4.5. ROE.

“Es un indicador que mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus propios fondos” (Banca & Negocios, 2017). “Mide la capacidad que tiene la empresa para remunerar a los accionistas”. (Lorenzana, 2014)

El Rendimiento de la Utilidad Neta frente al capital Social de los accionistas es de 15,87%.

5.2.5. Impacto Económico y Social.

El presente proyecto genera un gran impacto a nivel económico y social debido a que la entidad pasa del sector informal a insertarse en el sector formal de la

economía con la ejecución del presente proyecto Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A se convierte en una institución de servicios financieros dedicada a la compra y venta de divisas aportando a través de esta actividad al desarrollo económico del país a través del pago de impuestos al Estado como el Impuesto a la Renta, además aporta a la generación de estadísticas contables confiables para cuantificar el desarrollo real del sector financiero de la economía.

Tabla 48
Matriz de impacto económico y social.

IMPACTO	CAUSALES	MITIGACIÓN	UTILIZACIÓN	BENEFICIARIOS
Económico	Evasión de Impuestos	Ingresar al Sector Financiero Formal a través de la constitución de la Casa de Cambios ante la Superintendencia de Bancos	Obras Públicas, Desarrollo Social	Sociedad Ecuatoriana, SRI
	Escasa información de las actividades de las Casas de Cambio	Realizar los estados contables requeridos por la Superintendencia de Bancos de manera confiable.	Aportar a la generación de estadísticas del Sector Financiero del país.	Economía del país, Superintendencia de Bancos Banco Central del Ecuador, Estudiantes
Social	Escasas fuente de empleo .	Generar nuevas fuentes de empleo en las áreas de administración Economía y Contabilidad	Personas profesionales que se encuentran desempleadas	Profesionales desempleados economía del país y la entidad.

5.2.6. Conclusiones del Capítulo

- El Valor Actual Neto para el presente proyecto es de \$57.179,50 este resultado es mayor a 0 y una Tasa Interna de Retorno de 31,80 % siendo esta mayor a la tasa de descuento de 18,27%; estos indicadores determinan que el proyecto Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A es rentable y financieramente viable.
- El periodo de recuperación de la inversión en el presente proyecto será en el cuarto año de operación de la Casa de Cambios.
- Una vez que se ha realizado el análisis financiero a través de los indicadores como TIR y VAN se determina que existe factibilidad financiera en el presente plan de negocios.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Para el año 2019, el capital de constitución de una Casa de Cambios es de \$50.000,00 y para obtener la autorización y permiso de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Bancos se requiere una garantía equivalente al 25% del Capital Pagado a nombre de la Superintendencia de Bancos. El tiempo para constituir legalmente la entidad de servicios financieros a partir de la entrega de reserva de nombre a la Superintendencia de bancos es de 6 meses.

La actividad de compra y venta de divisas por parte del sector financiero privado en los últimos años ha crecido considerablemente, es así que para el año 2018 creció en un 78%. Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A de acuerdo al CIU es considerada una actividad de servicios financieros y de seguros que se dedica a la actividad económica de oficina de cambio identificada con el código K661201.

Actualmente en el Ecuador existen solamente dos Casas de Cambio autorizadas por la Superintendencia de Bancos, para ofrecer el servicio de compra y venta de divisas, este mercado en la actualidad se encuentra en proceso de regularización por parte de la Superintendencia de Bancos ya que existe una alta cantidad de negocios informales que realizan esta actividad a nivel nacional lo que representa para el presente proyecto una alta amenaza de productos sustitutos.

Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A contará con dos departamentos uno administrativo y otro operativo o de ventas. De acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos la entidad contará con un Gerente General, un Oficial de Cumplimiento para evitar el lavado de activos mediante esta

actividad, un auditor interno y un cajero. Esta estructura organizacional servirá para iniciar el proyecto y sirve como referente para en el futuro ampliarla.

Una vez que se ha realizado el análisis financiero se determina que existe factibilidad financiera en el presente plan de negocios. El Valor Actual Neto para el presente proyecto es de \$57.179,50 este resultado es mayor a 0 y una Tasa Interna de Retorno de 31,80 % siendo esta mayor a la tasa de descuento de 18,27%; estos indicadores determinan que el proyecto Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A es rentable y financieramente viable.

6.2. Recomendaciones

Revisar constantemente las resoluciones emitidas por las entidades de control correspondientes como la Superintendencia de Bancos y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Si en el Ecuador, especialmente en la ciudad de Quito que es donde se desarrollará el presente proyecto incrementa la presencia de negocios informales que se dediquen a realizar actividades de compra y venta de divisas, los mismos que representan una competencia desleal y disminuyen la rentabilidad del presente proyecto, se recomienda analizar el impacto para la entidad.

REFERENCIAS

- Banca & Negocios. (07 de Agosto de 2017). *Banca & Negocios*. Obtenido de <http://www.bancaynegocios.com/el-roa-y-el-roe-su-significado-y-como-calcularlo/>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM105.pdf>
- Banco Mundial. (24 de Septiembre de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bancos, S. d. (16 de Enero de 2019). Superintendencia de Bancos notificó a 29 negocios que realizan actividades como “Casas de Cambio”. *Superintendencia de Bancos notificó a 29 negocios que realizan actividades como “Casas de Cambio”*, págs. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/superintendencia-de-bancos-notifico-a-29-negocios-que-realizan-actividades-como-casas-de-cambio/>.
- Brokers de Forex. (s.f.). Obtenido de <https://www.brokersdeforex.org/que-es-un-spread/>
- Carro, R., & Gonzalez, D. (s.f.). *Modelos de Línea de espera*. Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Código Orgánico Monetario y Financiero*. (2014). Quito.
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). Obtenido de <https://www.bomberosquito.gob.ec/inspecciones-luae/>
- Damodaran, A. (02 de Mayo de 2019). *Damodaran Online*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- El Comercio. (02 de 08 de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/mujeres-ingesta-alcohol-bebidas-consumo.html>

- Herrera Castellanos, M. (s.f.). Obtenido de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- HORNGREN, FOSTER, DATAR. (2002). *Contabilidad de Costos, Un enfoque Gerencial*. México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019).
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (s.f.). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/formularios-2/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2019). *IESS*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>
- Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Obtenido de www.juntamonetariafinanciera.gob.ec
- Lara, D. B. (2014). *Como elaborar proyectos de inversion paso a paso*.
- Lara, D. B. (s.f.). *Como elaborara proyectos de inversión paso a paso*.
- Lorenzana, D. (10 de Enero de 2014). *Pymes y Autonomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>
- Ministerio del Trabajo. (2019). Obtenido de <http://sut.trabajo.gob.ec/contratos-web/mrl/loginMenuSut.xhtml>
- Organización de las Naciones Unidas. (2009). *Naciones Unidas*. Obtenido de https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Pedrosa, S. J. (s.f.). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-tipo-cambio.html>
- Porter, M. (Enero de 2008). pág. Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Quito Alcaldía. (s.f.). *Portal de Servicios Ciudadanos*. Obtenido de <https://pam.quito.gob.ec/PAM/DetalleGuia.aspx?Guia=Direcci%C3%B3n%20Metropolitana%20Tributaria#info>
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>

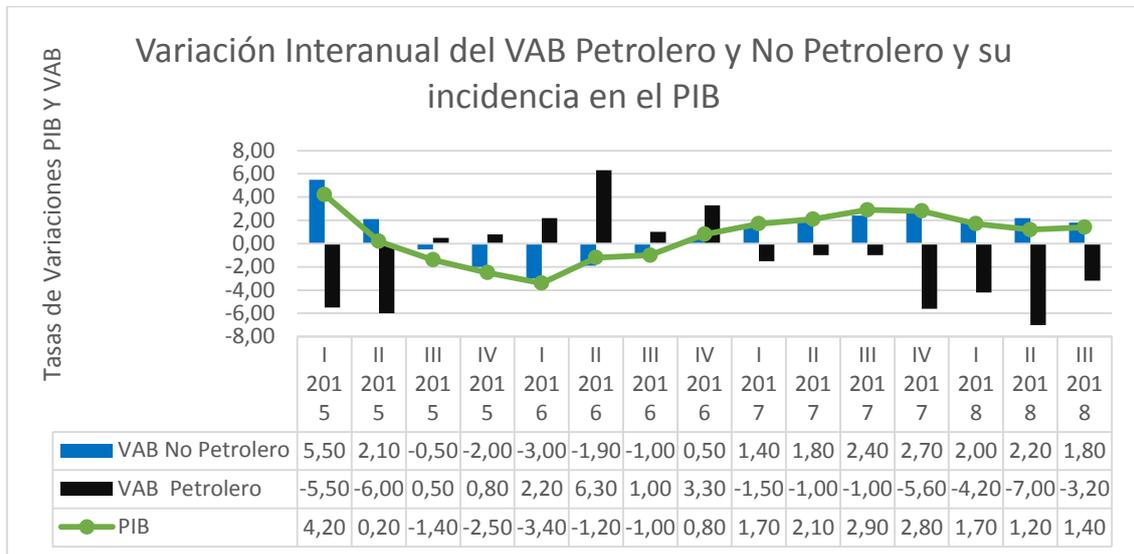
Servicio de Rentas Internas. (2019). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/requisitos-sociedades>

Soto Alvarez, J. (1998). *Estrategias Genéricas de entrada para una nueva empresa: influencia en los resultados*.

Superintendencia de Bancos. (16 de Enero de 2019). Superintendencia de Bancos notificó a 29 negocios que realizan actividades como “Casas de Cambio” . *Superintendencia de Bancos notificó a 29 negocios que realizan actividades como “Casas de Cambio”* , págs. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/superintendencia-de-bancos-notifico-a-29-negocios-que-realizan-actividades-como-casas-de-cambio/>.

ANEXOS

ANEXO 1: Variación Interanual del Valor Agregado Bruto Petrolero y No Petrolero y su incidencia en el PIB.



ANEXO 2: Identificación de la Idea de Negocio.

PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
¿Tiene experiencia que pueda ayudar en la puesta en marcha de este negocio?	SI		Actualmente trabajo en una entidad dedicada a los cambios de moneda extranjera que opera de manera informal.
¿Tiene habilidades para desarrollar este negocio?	SI		Primero es necesario destacar los conocimientos adquiridos en derecho empresarial, administración, gerencia, emprendimiento entre otras materias durante la maestría, las cuales permitirán la correcta toma de decisiones. Además, el trabajo me ha permitido conocer el funcionamiento del mercado de compra y venta de divisas y atención al cliente.

¿Existe información acerca de este negocio?	SI	Se puede obtener información a través de la Superintendencia de Bancos, Seguros y Valores, Banco Central del Ecuador, INEC, SRI, entre otras.
¿Tiene contactos para lograr posicionar el negocio en el mercado?	SI	La empresa se encuentra operando informalmente desde el año 2011. Los clientes recomiendan al negocio a nivel nacional e internacional.
¿Tiene información acerca de los clientes?	SI	Esta información se la obtiene en el estudio de mercado, a través de la aplicación de las encuestas.
¿Tiene información de los precios que los clientes están dispuestos a pagar?	SI	Los precios en el mercado de divisas dependen de la Oferta y la Demanda en el mercado libre de cambios. También existen páginas web en donde se puede revisar el precio internacional en tiempo real.
¿Existen otros negocios o empresas similares?	SI	En el Distrito Metropolitano de Quito existen dos casas de cambio constituidas legalmente y supervisadas por la Superintendencia de Bancos. Estas son: MilCambios S.A. y Foreignexchange Ecuador S.A.
¿Puede entrar a competir en el mercado con precios y productos que satisfagan las necesidades de los clientes?	SI	Existen clientes que compran o venden montos altos de divisas a ellos se les puede mejorar el precio de compra y de venta.
¿El negocio será rentable?	SI	De acuerdo con la información que se ha obtenido es un nicho de mercado grande y nuevo, además

			esto se lograra determinar en el estudio de factibilidad económico y financiero.
¿Necesita el negocio, equipamiento, local y personal calificado para su funcionamiento?	SI		Se requiere de personal calificado por la Superintendencia de Bancos como son: Oficial de Cumplimiento, auditor interno y externo y una persona al mando con conocimientos en administración, gerencia y liderazgo para una adecuada toma de decisiones. Para el equipamiento se requiere muebles para entidades bancarias, escritorios, equipos de computación y oficina, entre otros.
¿Tengo fuentes de financiamiento para adquirir los requerimientos necesarios?	SI		Capital propio.
¿Se imagina operando el negocio dentro de 10 años?	SI		El objetivo a largo plazo es que la empresa sea reconocida a nivel local y nacional por ofrecer los mejores precios en el mercado de divisas.
¿Cuenta con tiempo suficiente, y está dispuesto a brindar toda la dedicación y esfuerzos para la realización del proyecto?	SI		Estoy dispuesto a poner todo el esfuerzo necesario para que la empresa esté constituida legalmente y operando sin ningún problema bajo las regulaciones correspondientes.

Adaptado de: Tesis de Pregrado Eras Darwin (2015)

ANEXO 3: Clasificación CIUU para Casas de Cambio.

CÓDIGO CIU 4	SECCIÓN	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	SUBCLASE	ACTIVIDAD ECÓNOMICA	APLICACIÓN
K	Actividades Financieras y de Seguros						
K66		Actividades auxiliares de las actividades del Sistema Financiero					
K661		Actividades auxiliares de las actividades de Servicios Financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones					
K6612				Corretaje de valores y de contratos de productos básicos			Aplica a todos los segmentos, Cajas y CONAFIPS
K66120					Corretaje de valores y de contratos de productos básicos		Aplica Seg 1, 2 y 3, Cajas y CONAFIPS
K661201						Actividades de oficinas de cambio.	Aplica Seg 1, 2 y 3, Cajas y CONAFIPS

Adaptado de: (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

ANEXO 4: Modelo de Encuesta.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

La presente encuesta es de carácter académico, cuyo objetivo es recolectar información cualitativa de las personas que realizan actividades de compra y venta de divisas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y responda de la manera más clara y precisa posible.

INFORMACIÓN PERSONAL:

Edad: _____

a.- Género: Masculino _____ Femenino _____

b.- Lugar de Residencia:

Sur _____ Centro _____ Norte _____ Cumbayá _____ Valle de los Chillos _____

c.- Actualmente Trabaja: Sector Público _____ Privado: _____

INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO:

Marque con una x la opción que desea seleccionar:

1. ¿Usted conocía sobre el servicio que ofrecen las casas de cambio?

SI ()

NO ()

2. ¿Con que frecuencia usted viaja al exterior a países donde utilicen monedas diferentes al dólar americano?

a) Una vez al año

- b) Dos veces al año
- c) Más de dos veces

3. ¿Por qué motivo usted viaja al extranjero?

- a) Negocios-Trabajo
- b) Turismo
- c) Estudios
- d) Tratamiento Médico
- e) Otros

Si su respuesta es e) Otros.
Especifique _____

4. En caso de usted viajar a un país donde utilicen una moneda diferente al dólar usted prefiere llevar su dinero:

- a) En dólares
- b) En divisa o moneda en circulación del país que va a visitar
- c) Tarjetas de crédito

5. Si usted elige cambiar su dinero de dólares a la moneda vigente del país que usted va a visitar ¿Qué institución elige para realizar la transacción de compra de divisas?

- a) Banco
- b) En el aeropuerto
- c) Casa de Cambio
- d) Cambistas Informales

6. ¿Porque razón usted prefiere cambiar el dólar a la divisa del país al que usted viaja?

- a) Relación del precio
- b) Comodidad
- c) Seguridad
- d) Tiempo
- e) Otros

Si su respuesta es e) Otros.
Especifique_____

7. Al momento de realizar el cambio de divisas usted que característica busca

- a) Precio
- b) Buena Atención al cliente
- c) Seguridad
- d) Facilidad de pago
- e) Confianza
- f) Otros

Si su respuesta es f) Otros.
Especifique_____

8. Al momento de pagar por el cambio de dólares a cualquier moneda extranjera usted prefiere realizar su pago a través de:

- a) Dinero en Efectivo
- b) Transferencia interbancaria
- c) Cheque
- d) Tarjeta de crédito
- e) Depósito

9. Para brindarle un mejor servicio ¿Qué recomendación haría?

- a) Instalaciones amplias
- b) Señalética
- c) Agilidad en la atención al cliente
- d) Seguridad
- e) Otros

Si su respuesta es e) Otros.
Especifique _____

Gracias por su colaboración.

ANEXO 5: Integración del Sistema Financiero Nacional.



Adaptado de: (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

ANEXO 6: Sector Financiero Privado.

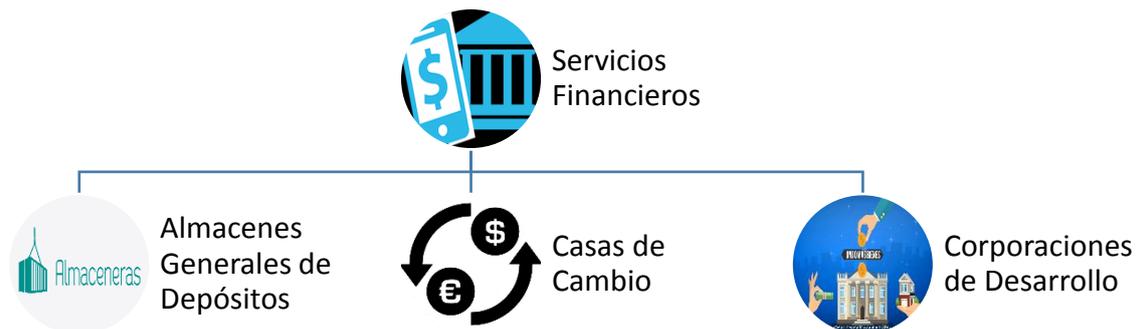
El Sector Financiero Privado está compuesto por las siguientes entidades:



Adaptado de: (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

ANEXO 7: Entidades de Servicios Financieros.

Las entidades de Servicios financieros Según el Código Orgánico Monetario y Financiero, Capítulo II, Integración del Sistema Financiero Nacional, Art. 162, especifica a las entidades consideradas como entidades de servicios financieros a las siguientes:



Adaptado de: (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2014)

ANEXO 8: Proceso Para Registro de Marca en el Instituto De Propiedad Intelectual.

1. Ingresar en la página del IEPI: www.propiedadintelectual.gob.ec
2. Seleccione PROGRAMA/SERVICIOS
3. Ingrese opción CASILLERO VIRTUAL
4. llene los datos que le solicitan en el CASILLERO VIRTUAL (persona jurídica coloque los datos con el RUC de la empresa)
5. Una vez que haya dado este procedimiento le llegara a su correo el usuario y contraseña; así como un enlace de MI CASILLERO para proceder a cambiar la contraseña; obteniendo su casillero Virtual
6. Después de haber realizado este procedimiento; regresar a la página principal; y, usted podrá ingresar a SOLICITUDES EN LINEA.
7. Ingrese con su usuario y contraseña
8. Ingrese a la opción PAGOS
9. Opción TRAMITES NO EN LINEA
10. Opción GENERAR COMPROBANTE

11. Se despliega una plantilla que usted tiene que llenar los datos; le solicitan que **Ingrese el código o al menos 3 caracteres de la descripción de la Tasa de Pago: (Ingrese el código 1.1.10.)**
12. Ingrese los datos y Botón GENERAR COMPROBANTE
13. Imprima el comprobante
14. Y asista el BANCO DEL PACIFICO a pagar la tasa de \$16,00
15. Escanee los comprobantes de pago (tanto el que imprimió del IEPI, como el que le entregaron en el Banco del Pacífico después de haber pagado)
16. Envíe vía mail a la siguiente dirección foneticoquito@iepi.gob.ec, así como el NOMBRE EXACTO DE LA MARCA, que desea verificar.
17. Se le enviará el informe de búsqueda a su correo.

TRAMITE PARA EL REGISTRO DE LA MARCA

18. Una vez que usted verifique en el listado de marcas, que **no** esté registrado o en trámite de registro el nombre de su marca.
19. Ingrese a solicitudes en línea con su usuario y contraseña
20. Opción REGISTRO
21. Del listado escoja la opción SOLICITUD DE SIGNOS DISTINTIVOS
22. Y proceda a llenar la plantilla que se va a desplegar en el sistema con los datos de su marca
23. Después de haber ingresado los datos
24. Botón GUARDAR
25. Botón VISTA PREVIA
26. Botón GENERAR COMPROBANTE DE PAGO, que tiene un costo de \$208,00
27. Cancele en el Banco del Pacífico
28. Icono INICIO DE PROCESO.

ANEXO 9: Nómina de Accionistas y Porcentaje de Acciones.

N.º	NOMBRE DEL ACCIONISTA	PORCENTAJE
1	ERAS RAMIREZ PEDRO ANIVAL	80%
2	ERAS LALANGUI DARWIN ANIBAL	20%
	TOTAL	100%

ANEXO 10: Manual de Funciones del Representante Legal.

MANUAL DE FUNCIONES	CASA DE CAMBIOS NUEVO MILENIUM S. A
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Gerencial
Denominación del Empleo:	Gerente General
N.º de cargos:	1
Dependencia:	Presidencia
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Plantear los objetivos generales y específicos de la empresa.	
III. FUNCIONES	
<p>Funciones Generales:</p> <p>Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular los recursos económicos, financieros y humanos de la empresa.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la entidad. 2. Actuar de secretario en la Junta General de Accionistas y en las reuniones del Directorio 3. Llevar los libros sociales de Casa de Cambios Nuevo Milenium S.A 4. Dirigir y organizar la administración de los negocios sociales 5. Presentar anualmente a la Junta General de Accionistas un informe sobre las gestiones administrativas y los resultados financieros del ejercicio fiscal. 6. Nombrar, remover y conocer renuncias de empleados 7. Efectuar toda clase de operaciones necesarias e inherentes al giro social del negocio dentro de sus limitaciones. 	

8. Informar al directorio mensualmente, de las operaciones de crédito, inversiones, operaciones pasivas, contingentes y sobre sus garantías realizadas con una misma persona o personas relacionadas entre sí, que sean superiores al 2% del patrimonio técnico de la entidad.
9. Poner en conocimiento del directorio, en la próxima reunión que éste celebre, toda comunicación de la superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Corporación del Seguro de Depósitos y Fondo de Liquidez y Banco Central del Ecuador dejando constancia de ello en el acta de la sesión, en la que constará, además, la resolución adoptada por el directorio.

IV. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA

- ✓ Poseer título de tercer nivel en las ramas de derecho, economía, administración de empresas, contabilidad, auditoría o carreras afines a banca y finanzas.
- ✓ Experiencia profesional mínima de dos años en cargos similares.

ANEXO 11: Manual de Funciones del Oficial de Cumplimiento.

MANUAL DE FUNCIONES	CASA DE CAMBIOS NUEVO MILENIUM S. A
V. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Gerencial
Denominación del Empleo:	Oficial de Cumplimiento
N.º de cargos:	1
Dependencia:	Presidencia
VI. OBJETIVO DEL PUESTO	
Verificar la aplicación de la normativa inherente a la prevención de lavado de activos y el financiamiento de delitos.	
VII. FUNCIONES	
<p>Funciones Generales:</p> <p>Ejecutar el programa de cumplimiento tendiente a evitar que la entidad sea utilizada para el cometimiento de estos delitos; y, velar por la observancia e implementación de los procedimientos, controles y buenas prácticas necesarios para la prevención de lavado de activos y el financiamiento de Delitos.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remitir dentro de los plazos y términos legales, los reportes previstos en el artículo 3 de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. • Presentar sus reportes mediante el formulario y la estructura que expida la Unidad de Análisis Financiero y Económico – UAFE, según el sector al que pertenece. • Coordinar con la UAFE las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en materia de lavado de activos. • Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que igualen o superen los umbrales específicos que determine y notifique la UAFE para cada sector. Estos controles deberán constituir uno de los insumos para la detección y reporte de operaciones 	

inusuales e injustificadas.

- Revisar periódicamente las listas consolidada de las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.
- Revisar periódicamente la Lista cargos mínimos de personas expuestas políticamente (PEPs)
- Revisar periódicamente la Lista OFAC de personas vinculadas con actividades de narcotráfico o terrorismo, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.
- Cooperar con la UAFE en la entrega oportuna de la información que ésta solicite, de conformidad con los plazos establecidos en la Ley. La negativa o retraso en la entrega de la información, dará lugar al inicio de las acciones penales que correspondan por la obstrucción a la justicia o al servicio público, sin perjuicio de la determinación de responsabilidad en casos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.
- Comunicar en forma permanente a todo el personal de la entidad, acerca de la estricta reserva con que deben mantenerse los requerimientos de información realizadas por la UAFE, de conformidad con lo previsto en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.
- Informar el primer trimestre de cada año a la UAFE sobre la capacitación recibida el año anterior y la planificada para el año, para todo el personal de la entidad, en relación a las disposiciones legales y reglamentarias, así como manuales, políticas y procedimientos internos, en materia de prevención y detección de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.
- Monitorear el cumplimiento de instructivo para la prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo de los sujetos obligados a informar a la unidad y más requerimientos establecidos por la UAFE.

VIII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA

- ✓ Estar previamente autorizado por la Superintendencia de Bancos

- ✓ Poseer título de tercer nivel en las ramas de derecho, economía, administración de empresas, contabilidad, auditoría o carreras afines a banca y finanzas.
- ✓ Experiencia profesional de dos (2) años en el área técnica u operativa de una institución del sistema financiero; o, haber laborado al menos dos (2) años en el área de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos de una institución del sistema de financiero, para lo cual debe remitir las certificaciones emitidas por las instituciones en las que haya prestado sus servicios.
- ✓ Contar con capacitación en temas referentes a señales de alerta, prevención de lavado de activos o financiamiento de delitos que acrediten por lo menos 90 horas.

ANEXO 12: Manual de Funciones del Auditor Interno.

MANUAL DE FUNCIONES	CASA DE CAMBIOS NUEVO MILENIUM S. A
IX. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Administrativo
Denominación del Empleo:	Auditor Interno
N.º de cargos:	1
Dependencia:	Gerencia
X. OBJETIVO DEL PUESTO	
<p>Verificar que las actividades y procedimientos de la entidad estén de acuerdo con las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero, las regulaciones que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, los estatutos y los principios de contabilidad dictados por las superintendencias.</p>	
XI. FUNCIONES	
<p>Funciones Generales:</p> <p>Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control Interno</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando; • Presentar al directorio y a los organismos de control, cualquier información que se le solicite y aquellas que los auditores consideren necesaria. • Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función; 	

- Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios
- Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.
- Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;
- Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;
- Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento;
- Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas;
- Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones.

XII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA

- ✓ Poseer título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía y afines.
- ✓ Poseer experiencia laboral mínima de tres años en asuntos de control interno.
- ✓ Contar con capacitación en temas referentes al puesto.

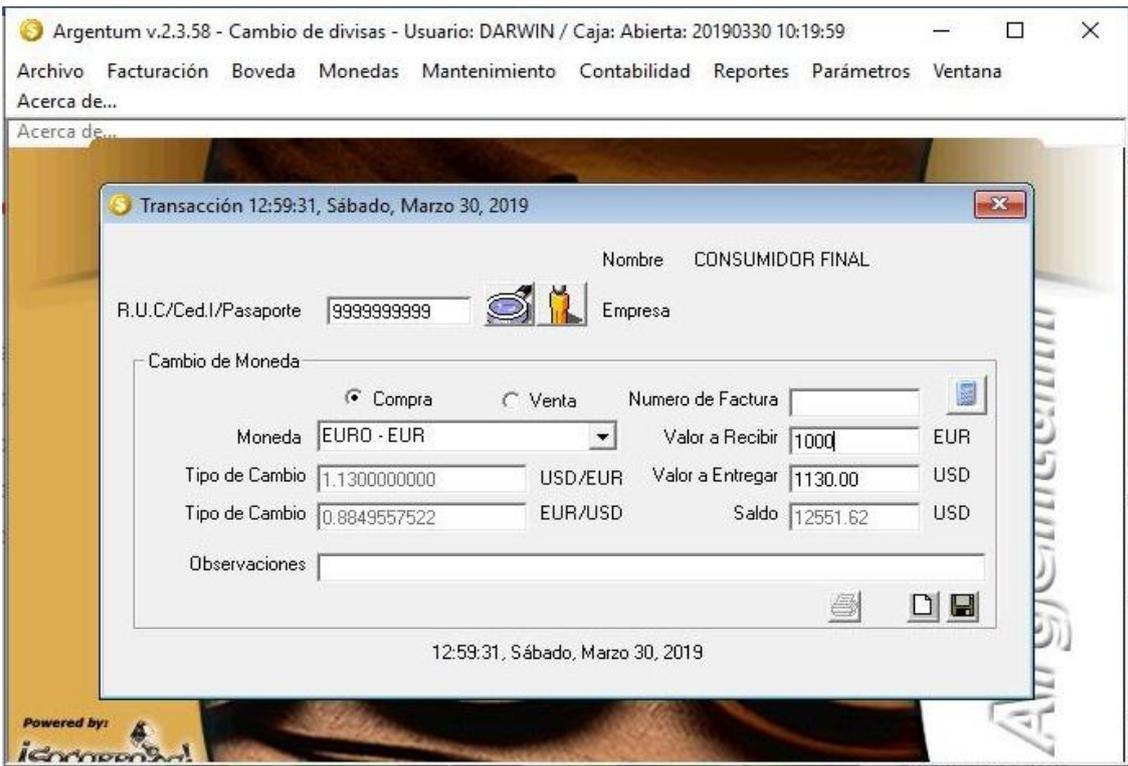
ANEXO 13: Manual de Funciones del Cajero.

MANUAL DE FUNCIONES	CASA DE CAMBIOS NUEVO MILENIUM S.A
XIII. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Operativo
Denominación del Empleo:	Cajero
N.º de cargos:	1
Dependencia:	Gerencia
XIV. OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar las operaciones de compra y venta de divisas.	
XV. FUNCIONES	
Funciones Generales: Receptar, entregar y custodiar dinero en efectivo, divisas, cheques y demás documentos de valor. Funciones Específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Contar con cambio suficiente para realizar las transacciones de compra y venta de divisas.2. Verificar el tipo de cambio vigente.3. Atención al cliente.4. Registrar los movimientos de entrada y de salida de dinero.5. Realizar arqueos de Caja.6. Emitir reportes de caja diarios a su superior.	
XVI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none">✓ Bachiller.✓ Cursos de Contabilidad General.✓ Cursos para Cajeros.✓ Experiencia mínima de un año en actividades similares.	

ANEXO 14: Software Casa de Cambios.



ANEXO 15: Transacción compra de divisas.



ANEXO 16: Transacción venta de divisas.

Argentum v.2.3.58 - Cambio de divisas - Usuario: DARWIN / Caja: Abierta: 20190330 10:19:59

Archivo Facturación Boveda Monedas Mantenimiento Contabilidad Reportes Parámetros Ventana

Acerca de...

Acerca de...

Transacción 12:59:58, Sábado, Marzo 30, 2019

Nombre CONSUMIDOR FINAL

R.U.C./Ced.I./Pasaporte 999999999 Empresa

Cambio de Moneda

Compra Venta

Moneda EURO - EUR

Tipo de Cambio 1.180000000 USD/EUR

Tipo de Cambio 0.8474576271 EUR/USD

Numero de Factura 000001

Valor a Recibir 1180.00 USD

Valor a Entregar 1000 EUR

Saldo 4600.83 EUR

Observaciones

12:59:58, Sábado, Marzo 30, 2019

Powered by: 

