

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme dado la capacidad y la iluminación para alcanzar una de las metas que todo ser humano anhela en la vida, por ser mi guía y fortaleza en mis momentos difíciles.

A mis padres y hermana por su incondicional y permanente apoyo, por sus consejos, por el sacrificio realizado para brindarme educación y una oportunidad en la vida, por ser un ejemplo en mi vida con sus sabias enseñanzas.

A mi director de tesis Ing. Rodrigo Gangotena, por los conocimientos académicos impartidos durante mi formación como profesional, por los consejos de vida para desarrollarme como persona.

Al Dr. Manuel María Herrera por el apoyo y aporte en el área de marketing y de investigación de mercados.

Al Ing. Miguel Flores, al Ec. Roberto Andrade y al Ec. Carlos Córdova por la ayuda y la paciencia en la investigación de mercados.

Un especial reconocimiento a la UDLA, como institución y a todos y cada uno de sus personeros, por sus enseñanzas y dedicación.

UNIVERSIDAD
DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

DEDICATORIA

El presente trabajo y el desarrollo de mi carrera se lo dedico a Dios que ha guiado mi camino, por la oportunidad de estudiar para ser mejor y ayudar a mi prójimo y por la maravillosa familia que me regalo.

A mis padres Francisco y María Elena y a mi hermana Alejandra, por ser mi soporte, mi guía, por que han compartido los buenos y malos momentos conmigo, porque lo que soy y logro se los debo a ellos.

UNIVERSIDAD
DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

Resumen Ejecutivo

La idea de la creación de la empresa Investor Services proviene de una necesidad insatisfecha en un segmento de mercado completamente desatendido, el que requiere una oportunidad para ingresar al mercado de capitales local.

El presente plan de negocios justifica su nacimiento en el capítulo dos, en el cual se analizó el Macroentorno y el Microentorno de la industria de servicios de intermediación financiera, a la cual pertenece la empresa que se busca crear, se analizaron las distintas variables que afectan de manera positiva y negativa a las operaciones de la empresa, encontrando grandes oportunidades para la implementación del presente plan de negocios.

Es importante mencionar que los préstamos al sector empresarial han venido creciendo durante los últimos cuatro años, lo que permite inferir que las empresas tienen proyectos que requieren de financiamiento para poder implementarse, y que lastimosamente consideran que su única opción es el financiamiento bancario.

Posteriormente se procedió a realizar una investigación de mercado, la misma que se encuentra incluida en el capítulo tres, de dicha investigación se pudo concluir que la empresa debe enfocar todos sus esfuerzos hacia las instituciones medianas, ya que este segmento se encuentra sin explotación y completamente desatendido por los servicios de la competencia. Además se comprobó que los empresarios desconocen las ventajas de la calificación de riesgos, y que aquellos que lo conocían no podían acceder al mismo ya que el precio del servicio ofrecido por las empresas competidoras es demasiado elevado. La conclusión más importante que se obtuvo es que existe una oportunidad para implementar la empresa.

La empresa no puede ser implementada sin un direccionamiento estratégico el cual se analizó dentro del capítulo cuatro, y en el que se incluye la misión, visión, objetivos, estrategias y una escala estratégica proyectada a cinco años, dentro de éste capítulo lo más importante es la cadena de valor donde se especifica como se realizará el servicio explicado de una manera clara y concisa. Adicionalmente se incluye la creación de la estructura organizacional que se adapte a la consecución de objetivos.

En el capítulo cinco se diseñó toda la planeación de marketing y la estrategia de posicionamiento y diferenciación del servicio acorde al entorno, la competencia y las necesidades de los futuros clientes. Dentro de la planeación de marketing se enfatiza la utilización de tendencias alternativas como son el marketing de guerrilla, urbano, etc. enfocadas a lograr que los empresarios conozcan los beneficios y bondades del servicio.

En el capítulo seis, se realizó toda la evaluación financiera proyectada a cinco años con tres escenarios posibles: Pesimista, Esperado, Optimista. De igual manera se analizó financiar el

proyecto con capitales propios, o a través de un crédito bancario con el objeto de determinar la alternativa más rentable y que presente los mejores resultados para la empresa y sus accionistas.

El siguiente cuadro resume los flujos de caja proyectados y actualizados (VAN) junto con su tasa interna de retorno que representa los beneficios que brindará el proyecto:

PROYECTO NO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$27,747.71	193.78%
Optimista	\$ 214,657.29	630%
Pesimista	-\$ 147,396.19	0%

PROYECTO APALANCADO		
	VAA	TIR
Esperado	\$29,625.40	194.98%
Optimista	\$ 217,120.52	634%
Pesimista	-\$ 144,932.95	0%

Elaboración: El Autor

Finalmente dentro del capítulo siete se analizan los riesgos que genera cada escenario y se plantea para cada riesgo un plan de contingencia.

Se concluye que el proyecto debe ser aceptado y llevado inmediatamente a la práctica por los beneficios económicos que genera para los inversionistas, por el aporte que brinda a las empresas medianas otorgándoles una oportunidad de ingresar al mercado de capitales local.

Laureate International Universities



Índice

De

Contenidos

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIA.....	II
RESUMEN EJECUTIVO.....	III
INDICE.....	VI

CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES

	Página
1.1 Formación del Negocio.....	1
1.2 Prestación de servicio de calificación de riesgos.....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2

CAPÍTULO 2 LA INDUSTRIA

	Página
2.1 Identificación del Sector, Industria y Negocio.....	3
2.2 Sector de los Establecimientos Financieros.....	3
2.2.1 Situación Actual.....	5
2.2.2 Proyecciones.....	8
2.3 Definición del Negocio.....	8
2.4 Macro entorno.....	9
2.4.1 Factores Económicos.....	9
2.4.1.1 Precio del dinero o Tasas de Interés.....	9
2.4.1.2 Inflación.....	10
2.4.1.3 Impuestos.....	11
2.4.1.4 Crecimiento real de la economía.....	13
2.4.1.5 Nivel de Ingresos Disponibles.....	13
2.4.1.6 Movimiento del mercado de valores.....	14
2.4.1.7 Riesgo País.....	15
2.4.1.8 Disponibilidad de crédito.....	16
2.4.2 Variables Sociales.....	17
2.4.2.1 Calidad de vida.....	17
2.4.2.2 Roles de los sexos.....	19
2.4.2.3 Nivel de Educación.....	20
2.4.3 Variables de atractividad de la Industria.....	21
2.4.3.1 Número de Competidores Reducido.....	21
2.4.3.2 Producto no especializado.....	22
2.4.3.3 No poseemos un cultura de adaptación de nuevas tecnologías.....	22
2.4.3.4 Actitud hacia los negocios.....	22
2.5 Análisis de barreras de entrada y salida.....	24
2.5.1 Barreras de Entrada.....	25

	Página
2.5.1.1 Economías de escala	25
2.5.1.2 Diferenciación del producto	25
2.5.1.3 Requerimientos de capital	25
2.5.1.4 Identidad de marca	26
2.5.1.5 Costos Cambiantes	26
2.5.1.6 Acceso favorable a las materias primas	26
2.5.1.7 Interrelaciones estratégicas	26
2.5.1.8 Política Gubernamental	26
2.5.2 Barreras de Salida	27
2.5.2.1 Activos Especializados	27
2.5.2.2 Barreras emocionales	27
2.5.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales	27
2.6 Fuerzas Competitivas de Porter	28
2.6.1 Metodología de las fuerzas competitivas de Porter	28
2.6.2 Análisis de las fuerzas	29
2.6.2.1 Rivalidad entre competidores actuales	29
2.6.2.2 Amenaza de productos sustitutos	30
2.6.2.3 Poder de negociación de los proveedores	30
2.6.2.4 Poder de negociación de los compradores	31
2.6.2.5 Amenaza de nuevos competidores	31

**CAPÍTULO 3
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

	Página
3.1 Introducción	33
3.2 Proceso de Investigación de mercados	33
3.2.1 Planeación del proceso de investigación	33
3.2.2 Definición del problema	33
3.2.2.1 Preguntas de investigación	34
3.2.3 Cursos de Acción	34
3.2.4 Modelo Verbal	35
3.2.5 Modelo Gráfico	35
3.2.6 Definición de objetivos	36
3.2.7 Necesidades de información	36
3.3 Marco teórico	37
3.4 Diseño de la investigación y herramientas	38
3.4.1 Objetivos de la investigación cualitativa	38
3.4.2 Herramientas de la investigación cualitativa	39
3.4.3 Ejecución de la investigación cualitativa	40
3.5 Interpretación de los resultados de la entrevista a profundidad	43
3.6 Conclusiones	50
3.7 Oportunidad del negocio	51

**CAPÍTULO 4
LA EMPRESA**

	Página
4.1 Visión	53
4.2 Objetivos Generales	54
4.3 Elección Estratégica	57
4.4 Estrategias a implementarse	61
4.4.1 Área de Marketing	61
4.4.2 Área de Administración	62
4.4.3 Área de Operaciones	63
4.4.4 Área Financiera	64

	Página
4.5 Cadena de Valor.....	65
4.5.1 Actividades Primarias.....	65
4.5.1.1 Logística de entrada.....	65
4.5.1.2 Operaciones.....	67
4.5.1.3 Logística Externa.....	70
4.5.1.4 Marketing y Ventas.....	71
4.5.1.5 Servicio Post Venta.....	71
4.5.2 Actividades de Apoyo.....	72
4.5.2.1 Financiera - Administrativa.....	72
4.5.2.2 Investigación y Desarrollo.....	72
4.5.2.3 Recursos Humanos.....	72
4.6 Proceso de generación de valor.....	73
4.7 Diagrama Escala Estratégica.....	75
4.8 Escala Estratégica.....	76
4.8.1 Meta año 2008.....	76
4.8.2 Meta año 2009.....	76
4.8.3 Meta año 2011.....	76
4.8.4 Meta año 2012.....	76
4.8.5 Meta año 2014.....	77
4.9 Ambiente Organizacional.....	77
4.9.1 Cultura.....	77
4.9.2 Estructura Organizacional.....	79
4.9.3 Incentivos.....	82
4.9.4 Personal.....	83

CAPITULO 5
PLAN DE MARKETING

	Página
5.1 Introducción.....	84
5.2 Objetivos de Marketing.....	84
5.2.1 Objetivos Generales.....	84
5.2.2 Objetivos Específicos.....	85
5.3 Segmentación de mercado.....	85
5.4 Planeación estratégica de marketing para Investor Services.....	86
5.5 Posicionamiento.....	86
5.5.1 Triángulo de Oro.....	86
5.5.1.1 Necesidades del consumidor.....	87
5.5.1.2 Características distintivas del servicio.....	87
5.5.1.3 Posicionamiento de la competencia.....	88
5.5.2 Estrategias de posicionamiento.....	89
5.5.2.1 Diferenciación en precio.....	89
5.5.2.2 Diferenciación de servicio.....	89
5.5.2.3 Estrategia de diferenciación en publicidad.....	89
5.5.2.4 Estrategia de diferenciación en promoción.....	90
5.6 Marketing Mix.....	90
5.6.1 Producto o servicio.....	91
5.6.1.1 Anillos de servicio.....	92
5.6.1.2 Justificación del nombre y logotipo.....	93
5.6.2 Precio.....	94
5.6.3 Plaza.....	94
5.6.4 Promoción.....	95
5.6.4.1 Comunicación en medios.....	95
5.6.4.2 Comunicación fuera de medios.....	97
5.6.5 Marketing Relacional.....	97

	Página
5.7 Plan de acción.....	99
5.8 Control.....	100
5.8.1 Medición de resultados.....	101
5.8.2 Comparación.....	102
5.8.3 Adopción de medidas.....	103
5.8.4 Tipo de control adoptado.....	104
5.9 Proyección de ventas.....	104

CAPÍTULO 6
PLAN FINANCIERO

	Página
6.1 Introducción.....	108
6.2 Supuestos.....	108
6.3 Inversión.....	110
6.4 Inversión Total.....	110
6.4.1 Equipos de oficina.....	110
6.4.2 Equipos de computación.....	110
6.4.3 Website (pagina web).....	111
6.4.4 Capital de trabajo.....	111
6.5 Gastos administrativos y de servicios.....	111
6.6 Nómina del personal.....	111
6.7 Amortización del crédito.....	111
6.8 Costos de oportunidad.....	112
6.9 Análisis Financiero.....	112

CAPÍTULO 7
PLAN DE CONTINGENCIA

	Página
7.1 Introducción.....	115
7.2 Escenario pesimista.....	115
7.2.1 Falta de ingresos.....	115
7.2.2 Costos y Gastos demasiado elevados.....	115
7.2.3 Pérdidas Elevadas.....	115
7.3 Escenario optimista.....	116
7.3.1 Exceso de Ventas.....	116
7.3.2 Cantidad de Inversión.....	116
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	120
De textos.....	120
Link de Internet.....	122

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A

- A.1** La Entrevista
- A.2** La muestra
 - A.2.1** Ejemplo de obtención de la muestra

ANEXO B

- B.1** Modelo General de Calificación
 - B.1.1** Explicación ampliada del modelo de calificación

ANEXO C

- C.1** Proyección de ventas

ANEXO D

- D.1** Estructura de Gastos Fijos
- D.2** Estructura del Costo Variables

ANEXO E

- E.1** Presupuesto de Equipos de oficina
- E.2** Presupuesto de Equipos de computación
- E.3** Presupuesto de creación Website
- E.4** Presupuesto de Constitución de la empresa
- E.5** Presupuesto de Nómina
- E.6** Depreciaciones
- E.7** Aporte de financiamiento
- E.8** Presupuesto de Capital de trabajo
- E.9** Amortización de la Deuda
- E.10** Cálculo del costo de oportunidad
- E.11** Flujo de fondos escenario esperado
- E.12** Flujo de fondos escenario optimista
- E.13** Flujo de fondos escenario pesimista
- E.14** Flujo de fondos escenario esperado con apalancamiento
- E.15** Flujo de fondos escenario optimista con apalancamiento
- E.16** Flujo de fondos escenario pesimista con apalancamiento
- E.17** Cuadro resumen VAN y TIR
- E.18** Punto de Equilibrio

ÍNDICE DE CUADROS
**CAPÍTULO 2
LA INDUSTRIA**

			Página
Cuadro 2.1	Tasas de interés.....		10
Cuadro 2.2	Ingreso promedio mensual.....		14
Cuadro 2.3	Montos negociados en la bolsa de valores de Quito.....		15
Cuadro 2.4	Montos negociados en la bolsa de valores de Guayaquil.....		15
Cuadro 2.5	Monto de créditos.....		17
Cuadro 2.6	PIB per cápita.....		18
Cuadro 2.7	PEA según sexo y jefatura de hogar.....		20
Cuadro 2.8	Calificadoras registradas.....		21
Cuadro 2.9	Barreras de entrada y salida.....		28
Cuadro 2.10	Rivalidad entre competidores.....		30
Cuadro 2.11	Amenaza de Productos Sustitutos.....		30
Cuadro 2.12	Poder de negociación de los proveedores.....		31
Cuadro 2.13	Poder de negociación de los compradores.....		31
Cuadro 2.14	Amenaza de nuevos competidores/ nuevos entrantes.....		31
Cuadro 2.15	Actores de la intensidad competitiva.....		32
Cuadro 2.16	Síntesis de la intensidad competitiva del sector.....		32

**CAPÍTULO 3
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

			Página
Cuadro 3.1	Preguntas de investigación.....		34

**CAPÍTULO 4
LA EMPRESA**

			Página
Cuadro 4.1	Cadena de valor.....		65

**CAPÍTULO 5
PLAN DE MARKETING**

			Página
Cuadro 5.1	Empresas Competidoras y precios.....		88
Cuadro 5.2	Plan de Acción.....		100
Cuadro 5.3	Parametros de medición.....		103
Cuadro 5.4	Proyección de Ventas.....		106
Cuadro 5.5	Proyección de Ventas esperada.....		107

**CAPÍTULO 6
PLAN FINANCIERO**

			Página
Cuadro 6.1	Inversión.....		110
Cuadro 6.2	Amortización del crédito.....		112
Cuadro 6.3	Proyecto no apalancado.....		113
Cuadro 6.4	Proyecto Apalancado.....		113
Cuadro 6.5	Punto de Equilibrio.....		114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 2 LA INDUSTRIA

			Página
Gráfico	2.1	Sector, Industria y Negocio.....	3
Gráfico	2.2	Captaciones de los Bancos.....	7
Gráfico	2.3	Cartera Vigente de los Bancos.....	7
Gráfico	2.4	Inflación.....	11
Gráfico	2.5	Crecimiento de las recaudaciones.....	12
Gráfico	2.6	Total neto de recaudaciones.....	12
Gráfico	2.7	Riesgo País.....	16
Gráfico	2.8	PIB per cápita real.....	18
Gráfico	2.9	Consumo final de los hogares.....	19
Gráfico	2.10	Índice de confianza empresarial.....	24

CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

			Página
Gráfico	3.1	Modelo Gráfico.....	35
Gráfico	3.2	Descripción del proceso.....	48
Gráfico	3.3	Riesgos que se recomienda calificar.....	49
Gráfico	3.4	Valores agregados.....	50

CAPÍTULO 4 LA EMPRESA

			Página
Gráfico	4.1	Objetivos Generales.....	55
Gráfico	4.2	Canal de distribución.....	59
Gráfico	4.3	Flujograma del proceso.....	68
Gráfico	4.4	Generación de valor.....	75
Gráfico	4.5	Escala Estratégica.....	75
Gráfico	4.6	Cultura Organizacional.....	78
Gráfico	4.7	Organigrama.....	81

CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING

			Página
Gráfico	5.1	Triangulo de Oro.....	87
Gráfico	5.2	Marketing Mix.....	91
Gráfico	5.3	Anillos de servicio.....	92
Gráfico	5.4	Logo.....	93
Gráfico	5.5	Red neural.....	105



Capitulo

I

Capítulo I

Aspectos Generales

1.1 Formación del negocio

La difícil situación económica y social a la cual se enfrenta el país, dentro de una etapa de cambio, con un gobierno de tendencia socialista, ha dificultado el crecimiento de las empresas medianas, la falta de apoyo a ellas, la falta de educación financiera, entre otros factores han truncado el desarrollo de éstas.

Aunque el país cuenta con recursos y posibilidades únicas, que no las ofrece ningún otro país a nivel mundial, las mismas no han sabido aprovecharse. Los empresarios consideran que para financiar sus proyectos la única alternativa es el sistema bancario, y no consideran la emisión de obligaciones en la mayoría de casos por desconocimiento.

En los mercados internacionales y desarrollados financieramente, las empresas buscan financiamiento para sus proyectos por medio de la emisión de obligaciones, las mismas que se negocian en el mercado de capitales. Para acceder a esta opción se ven en la obligación de contratar una calificación de riesgos.

Algunas empresas contratan una calificación para conocer la situación por la cual atraviesa la empresa, buscar la manera de corregir los defectos y mejorar la calificación que obtuvieron.

Desafortunadamente en el país la utilización de este servicio es mínimo, debido al desconocimiento, como fue previamente mencionado, otra razón es que el servicio es demasiado costoso y no puede ser adquirido por todas las empresas, por dichas razones las puertas del mercado de capitales locales se cierran para la gran mayoría de las empresas.

El crecimiento de los préstamos otorgados permite inferir que las empresas poseen proyectos y que con una campaña intensiva de capacitación ingresarían al mercado de capitales y a negociar sus títulos valores dentro del mismo.

Al juntar la necesidad de financiamiento de proyectos y la capacitación para la emisión de obligaciones aparece una oportunidad para el modelo de negocio de una calificadoradora de riesgos que se encuentre enfocada a empresas medianas con un precio asequible para que las mismas puedan ingresar al mercado de valores local.

El siguiente proyecto tiene como motivación principal crear una oportunidad de ingreso a las empresas medianas al mercado de valores, por medio de una calificación de riesgos con un precio asequible para la gran mayoría de empresas medianas.

1.2 Prestación de servicio de calificación de riesgos

La calificación de riesgo es la percepción que se tiene sobre la capacidad de un emisor para hacer frente a sus obligaciones según los términos y plazos acordados. Las clasificaciones emitidas representan la opinión de Investor Services para el período y valores analizados. No constituye una recomendación para comprar, vender o mantener determinados instrumentos, por cuanto no considera los precios de mercado ni la estrategia de inversión del inversionista.¹

¹ http://www.scriego.com/new_site/

La calificación de riesgo se basa en la información proporcionada por representantes del emisor que puedan dar testimonio de la autenticidad, suficiencia y validez de la información.²

La calificación es una opinión acerca de la probabilidad y riesgo relativo de un instrumento de inversión, como tal se basa en el análisis de información cuantitativa; como estados financieros, flujos de efectivo, razones financieras, proyecciones, entre otras; y cualitativa, como la calidad de la administración, planes y estrategias, oportunidades de mercado, investigación y desarrollo de nuevos productos, recursos humanos, políticas de control y auditoría, aspectos fiscales, entre otras. Asimismo, se incorpora dentro de la evaluación el ambiente económico de cada industria o sector, la situación social y política del país. Para esto se realizan visitas a las instalaciones, reuniones con el personal gerencial, de la mano con una continua comunicación con el emisor para estar al tanto del desarrollo de la empresa, sus proyectos y la emisión.³

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios para determinar la factibilidad comercial y financiera, de la implantación de una empresa calificadora de riesgos dentro de la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores del Macroentorno y Microentorno que producen un impacto para el normal desarrollo de las operaciones del proyecto.
- Investigar y adaptar la forma de realización del servicio de calificación de manera que se entregue un servicio de calidad y confiable
- Investigar el mercado y determinar la existencia de una oportunidad para la implementación del proyecto de la forma como fue concebido.
- Desarrollar estrategias de comercialización y capacitación para la explotación del segmento meta.
- Implementar criterios financieros de inversión, riesgo y recuperación de la inversión para generar una empresa altamente rentable
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*



Capitulo

II

CAPÍTULO II

Análisis del entorno

2.1 Identificación del Sector, Industria y Negocio



Gráfico 2.1

Elaboración: El Autor

Fuente: <http://www.inec.gov.ec/cc/Clasificadores/Consulta/Web/Doc/CIU2.pdf>

2.2 Sector de los establecimientos financieros

Nuestro sistema financiero y sus establecimientos han tenido una historia llena de conflictos y glorias, en ciertas épocas lograban consolidarse y en otras poseían grandes dificultades.

Durante los años 1967 al 1972 los bancos empezaron a nacer como instituciones fuertes gracias al endeudamiento adquirido de otras empresas financieras a nivel internacional, este financiamiento o endeudamiento se dio gracias a los ingresos petroleros que en ese momento llegaban al Ecuador en grandes cantidades.

A través de lo descrito anteriormente nacieron 500 financieras⁴, los bancos cambiaron su naturaleza, obtuvieron grandes deudas, por primera vez vio la luz una industria sumamente influyente “la industria bancaria”.

Gracias a estos maravillosos años de bonanza petrolera las instituciones financieras decadentes hasta ese entonces recibieron líneas de créditos en dólares en cantidades jamás

⁴http://www.ceidex.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=54

Francisco Endara.

Antes vistas por la banca nacional, proveniente de las entidades internacionales. El banco más pequeño recibió líneas de créditos de aproximadamente 8 millones de dólares.⁵

Pero como establecen las leyes físicas todo lo que sube tiene que bajar, sucedió lo impensable en esa bonanza la primera gran devaluación de la moneda, en la que la cotización del dólar pasó de 18 a 25 sucres por dólar⁶, esto causó pánico entre los depositantes que empezaron a exigir sus depósitos, situación que se repetirá años más adelante. El primer banco en recibir el golpe fue el Banco de Guayaquil que estuvo al borde del colapso al igual que otras instituciones financieras. Por primera vez el Banco Central se convierte en el prestamista de última instancia para salvar de la caída a los bancos⁷.

El motivo de ésta crisis fue que durante los años posteriores al boom petrolero, las importaciones fueron superiores a las exportaciones, situación común en países que descubren algún recurso natural, dicha situación es la conocida "enfermedad holandesa", el país se centra en la explotación del recurso natural y olvida los demás recursos de su industria, estos recursos van atrofiándose pierden competitividad y necesitan ser importados cuando la ilusión monetaria termina las importaciones son superiores a las exportaciones y sobreviene la crisis, esto le sucedió al Ecuador en esos años.⁸

Fue una década llena de excesos por dinero que nunca se esperó recibir y que se creía nunca terminaría, para de alguna manera tratar de cubrir los problemas, nuestras reservas monetarias internacionales cayeron a un nivel de aproximadamente el 50%.⁹

En 1994 sucede un gran acontecimiento en la historia de nuestro sistema financiero se promulga la ley de Instituciones Financieras, esta ley quitó la banca de primer nivel al estado para entregársela completamente al sector privado,¹⁰ en otras palabras la banca de segundo piso en este caso el estado, entregaba el dinero a la banca de primer piso, en nuestro caso la banca privada; se exigía que la información de la distribución de crédito se hiciera pública, el sistema financiero nuevamente ganaba y nos dejaba ver que en países subdesarrollados como el nuestro la banca es un negocio sumamente rentable y en caso de problemas el Estado estaría ahí para salvarnos.

Luego de algunas crisis financieras, las que nunca nos abandonaron, el sistema financiero trataba de mantenerse sin inconvenientes, pero sobrevino lo peor: en 1999 la situación fue similar a la de los años pasados, los ahorristas pierden la seguridad, perciben un riesgo elevado y empiezan a demandar la entrega de sus depósitos para luego comprar dólares lo que agudiza la crisis, la población había perdido la confianza en su moneda y en el sistema financiero, los bancos no podían responder a la cantidad de clientes que exigían su dinero y al notar la profunda crisis, ingresaron al problema los bancos internacionales también a exigir la

⁵ Guillermo Arosemena, *El Ecuador y los Desafíos del Siglo XXI*, pág. 132-133

⁶ http://www.ceidex.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=54

⁷ IBÍDEM

⁸ LARRAÍN, Felipe, SACHS, Jeffrey *Macroeconomía en la economía global*, pág. 658-665

⁹ http://www.ceidex.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=57&Itemid=54

¹⁰ <http://www.flacso.org.ec/docs/i26north.pdf>

devolución de sus créditos, las instituciones empezaban a desmoronarse¹¹, de nuevo se intentó que el Banco Central sea el prestamista de última instancia pero aun así no pudieron aguantar el embate de la crisis, grandes instituciones mal manejadas y que siempre habían llevado una forma de administración especulativa caían desmoronadas anunciando su quiebra, ¿Quién ha respondido a esos ahorristas? Absolutamente nadie lo ha hecho hasta el día de hoy, pero esa es otra historia que no es de competencia de este trabajo analizarla. Ante la crisis que se vivía y los elevados tipos de cambio, se avecinaba una hiper inflación, por lo que se decide tomar como camino, la dolarización.

Al ser tomada esta decisión, el banco central perdió su autoridad, que le fue entregada al gobierno americano, pero con la dolarización y luego de algunos años la banca y el sistema financiero ganaron nuevamente el poder, después de algunos años.

2.2.1 Situación Actual

Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), la banca privada reportó, hasta el año pasado, utilidades por 239.1 millones de dólares. Según la Superintendencia de Bancos solo si se compara esta cifra con las ganancias obtenidas en el 2005, la utilidad supera ya los 100 millones.¹²

Uno de los componentes que ha permitido obtener esos resultados y que es motivo de controversia son los costos que aplican los bancos en las comisiones. Para fijar límites a esos costos y frenar el alza de las tasas de interés, el gobierno ha pretendido establecer normativas, que no han logrado consolidarse adecuadamente.

La relativa calma de los bancos y su poderío continuó hasta hace algunos meses, al asumir la presidencia el Ec. Rafael Correa, la situación cambiaría notablemente.

Lo primero que se hizo es obligar a que las instituciones financieras bajen las tasas de interés a través de un nuevo modo de cálculo estadístico, algunas de sus bases más adelante se expondrán.

En la situación actual, el estado ha tomado la decisión de intervenir en el sistema financiero a través de la fijación de tasas de interés que cobran las instituciones financieras por sus créditos, por medio de un método matemático y estadístico establecido por los organismos del estado y ya no por el mercado. Importante paso que se dio es el de la segmentación de las tasas de interés según el tipo de crédito, este punto es extremadamente positivo debido a que los demandantes de crédito podrán obtener una tasa de cierta forma más justa de acuerdo a la orientación que le den a su crédito.¹³

El primer gran golpe que recibió el sistema financiero por parte del gobierno, fue cuando se escucho la posible intervención del gobierno en el tema de tasas de interés, la ABPE trato de

¹¹ http://www.hoy.com.ec/noticianue.asp?row_id=184069

¹² http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Diciembre%202006.pdf

¹³ <http://www.eluniverso.com/2007/03/26/0001/9/1258B92C6647459684292FB2CA0C12B7.aspx>

evitarlo mediante amenazas y luchas pero no lograron mayores resultados, el poder de la industria más sólida del país empezaba a desquebrajarse.¹⁴

El segundo gran golpe que dió el estado a las instituciones financieras fue el obtener una mayoría en la Junta Bancaria, algo que en años anteriores se pensaba era imposible, al ganar el

gobierno esta mayoría decidió que se establezcan políticas sobre el manejo de la liquidez del sistema financiero y que se fijen techos para el cobro de los servicios bancarios.¹⁵

Por primera vez en varios años las entidades financieras están aceptando que ingresen al mercado local instituciones financieras del exterior. Lo que en teoría busca mejorar la competitividad de los bancos.

Se promulgo la ley de transparencia financiera y justicia financiera, que de nuevo encasillan a las entidades acostumbradas a llevar todo a su modo. Es importante que de alguna forma ya se esté controlando a las instituciones financieras en el país.¹⁶

Lo que afirma la Asociación de Bancos Privados, se puede confirmar a través de los datos recogidos por el Banco Central, los mismos que demuestran una caída en los depósitos, que podría considerarse como resultado de la incertidumbre que poseen los depositantes al notar el enfrentamiento que se ha presentado entre los banqueros y el gobierno.

En el caso de crédito se ha hecho más restrictivo en primer lugar por el hecho de la caída de los depósitos, al no existir ahorro no existe inversión, sin inversión no hay demanda de créditos. También puede existir dicha reducción debido a que al bajar las tasas de interés y las comisiones, el crédito se vuelve más restrictivo.

¹⁴ <http://www.eluniverso.com/2007/10/03/0001/9/3D0171CFB07E4FDA8AD6CEEE2A703583.aspx>

¹⁵ <http://www.expreso.ec/abril/dia27/html/economia1.asp>

¹⁶ http://www.superban.gov.ec/pages/ley_transparencia.htm

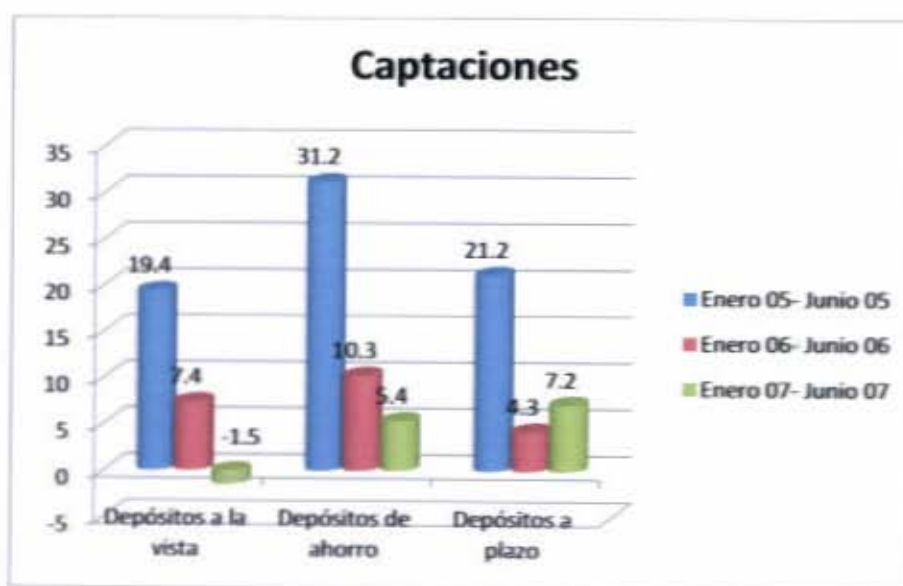


Gráfico 2.2

Elaboración: El autor

Fuente: Banco Central Ecuador Evolución del crédito y tasas de interés Junio 2007

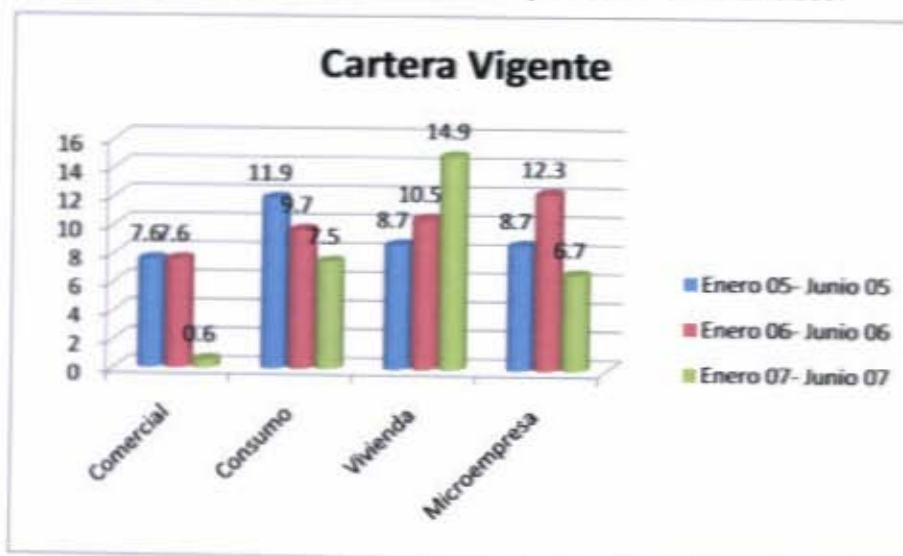


Gráfico 2.3

Elaboración: El autor

Fuente: Banco Central Ecuador Evolución del crédito y tasas de interés Junio 2007

2.2.2 Proyecciones

Con la promulgación de estas nuevas leyes y el establecimiento de la tasa de interés se espera de alguna forma regular primero las ganancias de los bancos y hacerlas más normales.

Segundo se espera hacer el crédito más barato y alcanzable para toda la población y a través de su segmentación que la tasa de interés pagada sea justa de acuerdo a lo que se realizaría con dicho crédito.

Finalmente con la transparencia financiera se espera que los clientes puedan establecer comparaciones y tomar la decisión óptima sobre cuál sería la mejor institución para obtener un crédito.

Esto es lo que espera obtener el estado, sin embargo hay otros analistas que no poseen tanto optimismo como el gobierno y creen que las cosas no serán así.

El decano de la facultad de Economía de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo Mauricio Ramírez opina que "lo que hace la nueva forma de cálculo de la tasa de interés es que en tres meses se estabilice, haya bajado lo mínimo que puede bajar y se quede estable ahí por el resto del tiempo, haciendo de ésta forma el crédito más caro de lo que se suponía llegaría a ser"¹⁷

En opinión del IEEP (instituto ecuatoriano de estudios políticos) que el gobierno empiece a tomar una política intervencionista solo terminará en un fracaso, situación ya vivida en otros países con esta política como lo fue el caso de Argentina, argumentan que al gobierno intervenir solo tomará decisiones de proceder político.¹⁸

¿Quién tiene la razón el nuevo gobierno o los bloques de poder que eternamente han gobernado este país? Sólo el tiempo lo dirá y esperemos que lo que suceda en el futuro sea para un mayor bienestar para la mayoría de la población.

2.3 Definición del Negocio

El proyecto que se busca llevar a cabo para su análisis y estudio de factibilidad es acerca de una calificadora de riesgo financiero que se localizará en la ciudad de Quito, la cual lleva como característica principal y como ventaja competitiva la de tener un costo más asequible para las empresas que quieran emitir obligaciones o acciones, además de intentar ser una empresa eminentemente seria y ética al momento de otorgar sus calificaciones a empresas medianas, así como a instituciones financieras de tamaño medio y pequeño.

Nuestras calificaciones tendrán la gran ventaja de la adaptación de las teorías financieras a la realidad de nuestro mercado, además de buscar un forma de explicar a los inversores promedios o aquellos que por primera vez van a realizar una inversión en la bolsa de valores, la forma como se realizó la calificación, lo que se buscará es que dicha descripción sea lo más sencilla para que a su vez sea comprensible por dichas personas.

¹⁷ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=272763

¹⁸ http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=762&Itemid=45

El motivo de adaptar estas teorías es que todas ellas fueron creadas por reconocidos estudiosos internacionales, pero para ser aplicadas en su mayoría en mercados formados y sin mayores turbulencias, debido a esto surge la necesidad de la adaptación a la realidad de nuestro mercado que si se lo puede considerar emergente y que presenta una gran cantidad de turbulencias.

2.4 Macroentorno

2.4.1 Factores Económicos

2.4.1.1 Precio del Dinero o Tasa de interés

Esta variable podría ser considerada como una oportunidad, al menos dentro de nuestro mercado nacional.

La tasa que nos ofrece dicha oportunidad es la tasa pasiva, dado que al ser tan baja estamos hablando de una tasa pasiva referencial del 5.79 % anual, es aquí donde radica la oportunidad ya que la población buscará realizar otro tipo de inversiones con una rentabilidad mayor que un simple depósito bancario.

La oportunidad que buscan se encuentra dentro del mercado de valores, adquiriendo obligaciones emitidas por las distintas empresas.

Si se incrementa la emisión de obligaciones por ende aumentará la demanda de calificaciones de riesgo para poder emitir dichas obligaciones, lo que generará un espacio de mercado para esta empresa naciente.

Por otro lado la desventaja de la tasa de interés es la activa, es una amenaza para la futura empresa que se intenta formar dado que el momento que se busque el financiamiento para establecerla, el mismo será elevado, lo que generará una dificultad considerable para la obtención de financiamiento.

Es conveniente para la empresa que la tasa pasiva se reduzca, para que así la población busque otro tipo de inversiones.

Cuando la población va a realizar inversiones busca seguridad y si existiese una empresa de calificación de riesgo esta debería advertir sobre las distintas obligaciones emitidas, que de alguna forma generará tranquilidad a los posibles inversores y un referente positivo acerca del trabajo de la misma.

Pasiva Referencial	5.29
Activa Referencial	9.31
Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial Corporativo	9.31
Tasa Efectiva Máxima Comercial Corporativo	9.50
Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial PYMES	11.74
Tasa Efectiva Máxima Comercial PYMES	12.25

Cuadro 2.1

Elaboración: El Autor

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín de tasas de Interés. Efectivas Septiembre del 2008

2.4.1.2 Inflación

La inflación ha venido aumentando durante los últimos meses, alcanzado los dos dígitos 10.02%,¹⁹ y la razón es que el gobierno al aumentar los subsidios ha ingresado una mayor cantidad de dinero a la economía lo que ha aumentado el poder adquisitivo de la población, que comienza a demandar una mayor cantidad de productos, generando un desplazamiento de la curva de demanda causando como resultado un aumento en los precios y por ende inflación, al ser un número alto otorga inseguridad para que la población busque otro tipo de inversiones ya que se tiene esa incertidumbre que se tenía en años pasados cuando el país llevaba una elevada inflación.

Esta inflación alta no permite que parte del dinero de la población, pueda ser destinado hacia el ahorro, y si no existe ahorro no puede existir inversión.

El Ahorro genera inversión, la inversión genera crecimiento y el crecimiento es una de las bases para el desarrollo que de alguna forma busca cada país, el poseer una inflación alta es una amenaza debido a que no existirá ahorro de la población que podría ser destinado a otro tipo de inversiones como son las obligaciones emitidas por empresas.

¹⁹ Dato calculado sobre el Boletín Estadístico del Banco Central Agosto 2008

$$\text{Inflación Anual} = \left(\frac{118.7}{107.89} - 1 \right) * 100$$

$$\text{Inflacion Anual} = 10.02\%$$

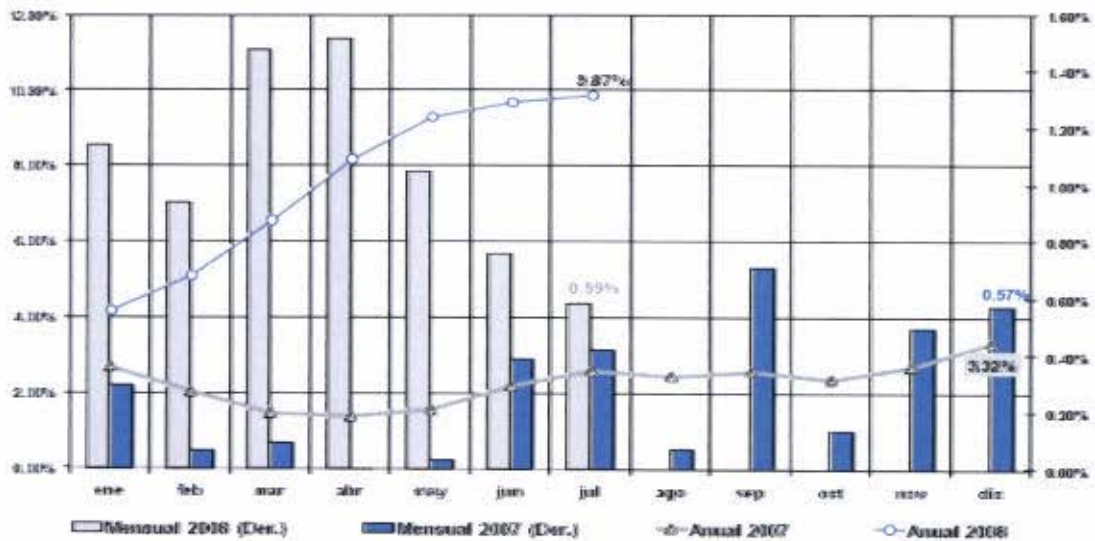


Gráfico 2.4

Elaboración: Dirección Estadística del Banco Central

Fuente:

www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200709.pdf

2.4.1.3 Impuestos

En este punto se nota ciertos problemas, por un lado está el sector de intermediación financiera que de acuerdo al pago que realizan en impuestos no parecería estar acorde con sus utilidades.

Hay sectores que pagan una cantidad reducida de impuestos lo que si permitiría pensar en posibles evasiones, si esto estuviese sucediendo, la labor de la empresa se encontraría en serias dificultades ya que no se poseería toda la información adecuada para la reaparición del trabajo.

Debido a que si no se posee la información contable y financiera real la calificación que se genere sería falsa y bajo ninguna causa se podría caer en este no ético proceder.

Otro motivo por el cual surge este problema y que se puede notar claramente en el mercado de valores, es que las empresas no desean hacer su información financiera pública, que es uno de los requisitos primordiales para poder negociar dentro de la bolsa de valores.

La razón para no poner en evidencia la información financiera, radica en el hecho de que si se publican los balances las empresas deberían pagar los impuestos que realmente les corresponde pagar y muchas no están de acuerdo en este punto.

Hay que recalcar honrosas excepciones de empresas que tienen un obrar éticos y correcto.



Gráfico 2.5

Elaboración: El Autor

Fuente: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/searchForms/stats.do>

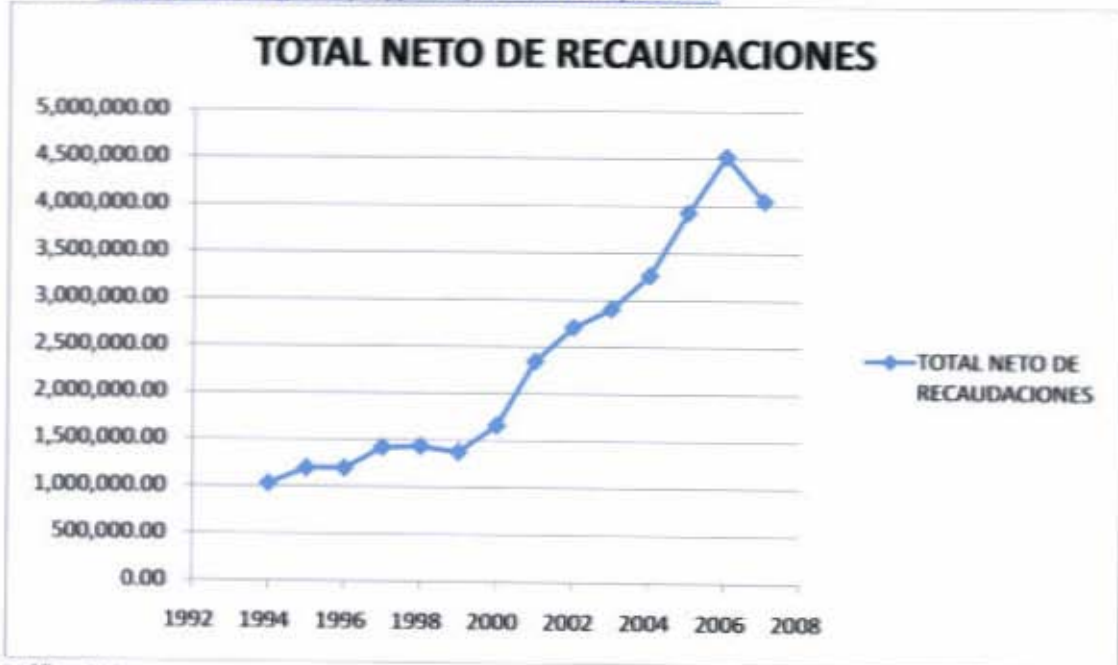


Gráfico 2.6

Elaboración: El Autor

Fuente: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/searchForms/stats.do>

2.4.1.4 Crecimiento Real de la Economía

Crecimiento Real de la Economía= 4.25%

Balanza Comercial = Exportaciones= 5.28%

Importaciones= 5.03²⁰

Estos indicadores por un lado podrían considerarse alentadores, pero al ver los otros indicadores a la vez se puede sentir una preocupación grande, al tener un PIB con crecimiento puede notarse que las empresas necesitarán crecer, para lo cual necesitarán buscar formas de financiamiento, una opción que deberían considerar es la emisión de obligaciones, debido a que esto les otorgaría la ventaja de un largo plazo para la devolución del capital que les fue prestado mediante las obligaciones.

La balanza comercial al ser negativa se convierte en una amenaza ya que las empresas que exportan productos no realizarán ningún proyecto ni ampliaciones dado que al sector no le está yendo tan bien, y porque las importaciones serían más altas lo que haría considerar que existen ciertos productos que están reemplazando algunos de lo que son producidos dentro de las fronteras del país, esto es negativo ya que las empresas no demandarían financiamiento por encontrarse pasando una situación negativa y de decrecimiento.

2.4.1.5 Nivel de ingresos disponibles

El nivel de ingresos de la población es demasiado bajo, de aquí provienen los principales problemas del país. Un ingreso reducido y un costo de la canasta básica elevado, solo empobrece cada día a nuestra golpeada población

Esta situación tan compleja complica sobremanera a nuestra empresa, la razón de dicho problema radica en que la mayoría de nuestra población cada vez tiene una mínima o nula capacidad de ahorro, como antes fue mencionado el ahorro es inversión, al no existir este componente nadie buscará ningún tipo de inversión.

Al no existir búsqueda de inversión, las empresas podrán emitir obligaciones pero no existirá demanda para las mismas, lo cual causará que poco a poco las empresas vayan decidiendo no realizar más lanzamiento de emisiones, lo que causaría una demanda cada vez menor de nuestro servicio.

²⁰ Dato calculado sobre el Boletín Estadístico del Banco Central Agosto 2008

$$\begin{aligned} & \text{Crecimiento Real de la Economía (PIB real)} \\ & = \left(\frac{23066808 - 22126622}{22126622} \right) * 100 \end{aligned}$$

**INGRESO PROMEDIO MENSUAL, SEGÚN SECTORES
ECONÓMICOS Y SEXO POR REGIONES NATURALES**

NACIONAL URBANO - MARZO 2006

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	TOTAL	REGIONES NATURALES		
		SIERRA	COSTA	AMAZONIA
NACIONAL URBANO	275	303	250	322
Hombres	317	361	282	380
Mujeres	212	228	197	237
SECTOR MODERNO	400	430	369	427
Hombres	436	481	394	458
Mujeres	339	350	326	370
SECTOR INFORMAL	191	204	178	267
Hombres	232	246	218	356
Mujeres	133	153	116	155
ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y PECUARIAS	176	170	180	154
Hombres	192	216	186	144
Mujeres	106	92	121	183
SERVICIO DOMESTICO	139	141	138	111
Hombres	139	209	129	
Mujeres	139	140	139	111

Cuadro 2.2

Elaboración: INEC

Fuente: http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=298

2.4.1.6 Movimiento del mercado de valores

Los montos negociado en el año 2007 en la bolsa de valores de Guayaquil han sido 1,193,791,451 y el monto vendido en la bolsa de valores de Quito fue 6,522,833.86²¹. Primero se puede observar que el mercado de la sierra mueve una mayor cantidad de dinero lo cual sería una ventaja ya que la empresa al estar ubicada en la ciudad de Quito poseería una alta demanda de empresas localizadas en esta ciudad y que negocian sus títulos y obligaciones en la bolsa de esta ciudad.

De igual forma se puede notar a través de estos datos, que la población de la serranía prefiere inversiones un tanto más seguras que la implementación de un negocio, de cierta manera podría interpretarse que la población del a sierra se siente más segura invirtiendo en proyectos de otras empresas, antes que implementando un negocio propio.

La cantidad negociada en el mercado nacional en comparación con otros mercados internacionales es baja, sin embargo la cantidad negociada es considerable, ya que de alguna manera presenta una primera aproximación al negocio, que parece ser rentable ya que éstas empresas optarán por un servicio que se adapte de mejor forma a la realidad de nuestro mercado.

²¹ www.ccbvq.com www.mundobvg.com

De igual manera puede notarse que la mayor parte de las obligaciones son emitidas por los bancos debido a que en estos tiempos una calificación de riesgos no es tan asequible para cualquier empresa, por lo cual al poseer un costo más asequible existirán varias empresas que utilicen nuestro servicio y que puedan poner en circulación sus obligaciones en la bolsa de valores.

Bolsa de Valores de Quito		
Montos Negociados		
Renta Fija	Valores en Efectivo	%
Papel Comercial	816.550	12,52%
Certificado de Deposito	5.325.850,28	81,65%
Acciones-Reporto	207.500	3,18%
Renta Variable		
Acciones	141.929,80	2,18%

Cuadro 2.3

Elaboración: El Autor

Fuente: http://www.ccbvq.com/zhtmls/bvq_estmerbvq.asp?sec=7

Bolsa de Valores de Guayaquil		
	Valores en Efectivo	%
Renta Variable	68.119,532	4.65 %
Renta Fija		
Corto Plazo	1.035.836,244	70.64 %
Largo Plazo	362.449,324	24.72 %

Cuadro 2.4

Elaboración: El Autor

Fuente: <http://www.mundobvg.com/bvgsite/default.asp>

2.4.1.7. Riesgo País

El riesgo país es un indicador de mucha importancia para los inversores extranjeros, que buscan implementar un negocio en el país.

Este indicador le da al inversionista un primer acercamiento a la realidad económica y política que vive el país, como puede notarse ésta es una variación constante, ya que el índice varía en forma diaria.

Si es muy elevado, la percepción que podría poseer el inversionista es negativa, por lo cual no implementará negocios dentro del país. Este es el primer problema que nos presenta éste indicador, ya que si no existen nuevas empresas que busquen implementar negocios dentro del país y posteriormente el financiamiento por medio de la emisión de bonos en el mercado de valores, nuestro posible segmento de clientes se verá muy limitado incluso podría llegar a estancarse.

El segundo problema es que los inversores pueden dejar de invertir en las empresas locales, lo que constituye un gran problema ya que las empresas solo buscarán oportunidades de crecimiento, y no estarían interesadas en la emisión de obligaciones, ya que ésto les daría

dinero innecesario, porque las empresas también percibirían un riesgo demasiado elevado, lo que les llevaría a ser más cautas al invertir su dinero.

Riesgo País

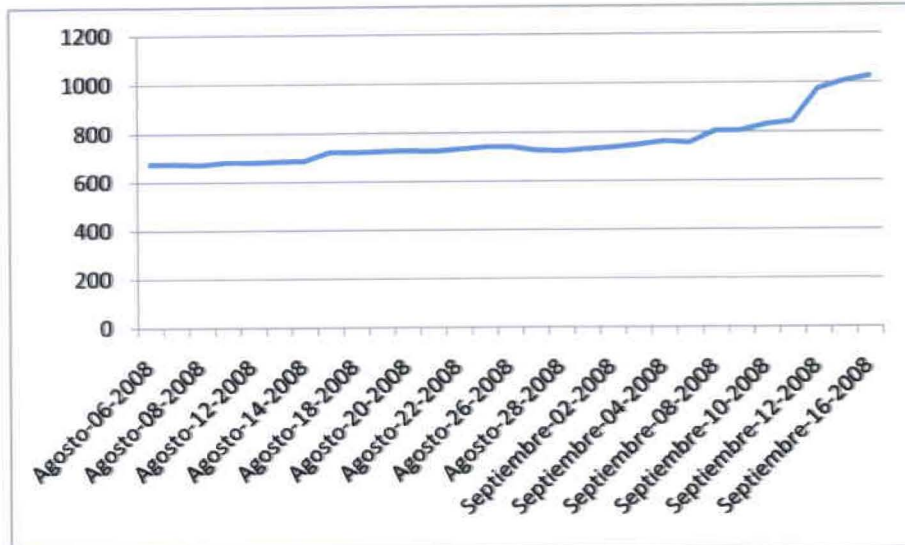


Gráfico2.7

Elaboración: El autor

Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

2.4.1.8 Disponibilidad de crédito

La primera gran industria que posee la mayor parte de los créditos del país son los establecimientos financieros, seguros, servicios prestados a empresas. Esta industria es la que mayor monto de créditos posee y por ende podría considerarse que es la que con mayor facilidad puede obtenerlos.

El segundo gran grupo es la industria de la construcción, este grupo posee mayor dificultad en conseguir los créditos como puede notarse en los montos que reciben, dichos montos se localizan en la tabla que se observará más adelante.

Estos dos grupos industriales podrían encontrar una mejor forma de financiamiento a través de la emisión de obligaciones y la negociación de los mismos en el mercado de valores, en especial el segundo grupo que posee dificultades para conseguir financiamiento.

El financiamiento a través de la bolsa de valores presenta la ventaja de que son de largo plazo y las tasas de interés que deben pagar son de menor cuantía, lo que es una gran ventaja para el financiamiento.

Esto puede ser una gran oportunidad para nuestra futura empresa ya que las empresas que deseen esta opción de negociar en la bolsa de valores necesitarán una calificación de riesgo adecuada.

AGRICULTURA , CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	No. Op.	13275,746
	Monto	\$ 12.499,17
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	No. Op.	16580,558
	Monto	\$ 7.054,58
CONSTRUCCIÓN	No. Op.	11540,113
	Monto	\$ 12.506,41
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	No. Op.	1964,845
	Monto	\$ 3.660,27
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	No. Op.	11074,281
	Monto	\$ 14.713,80
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	No. Op.	2691,551
	Monto	\$ 4.985,56
INDUSTRIA MANUFACTURERA	No. Op.	12442,549
	Monto	\$ 11.609,33
PERSONAS NATURALES	No. Op.	6225,448
	Monto	\$ 11.923,12
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	No. Op.	10919,776
	Monto	\$ 10.342,75
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	No. Op.	13658,649
	Monto	\$ 12.005,42

Cuadro2.5

Elaboración: El Autor

Fuente: https://www.superban.gov.ec/pages/d_credito.htm

2.4.2. Variables Sociales

2.4.2.1 Calidad de Vida

Estos son algunos indicadores que de alguna manera nos acercan a la realidad de la calidad de vida de los ecuatorianos y nuevamente nos encontramos con el problema de que la población ecuatoriana no tiene una gran capacidad de ahorro, situación que dificulta de sobremanera nuestro negocio por las situaciones expuestas en los ingresos de la población.

Años	PIB per cápita Real	Consumo Final de los hogares	Variación Porcentual PIB per cápita	Variación Porcentual Consumo Final
2001	1,345	873	5.30%	6.80%
2002	1,382	917	2.80%	5.10%
2003	1,411	951	2.10%	3.70%
2004	1,502	981	6.50%	3.20%
2005	1,570	1,038	4.50%	5.80%
2006	1,608	1,079	2.40%	4%
2007	1,626	1,127	1.90%	4%
2008	1,671	1,164	2.74%	3.28%

Cuadro 2.6

Elaboración: El Autor

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central Agosto 2008

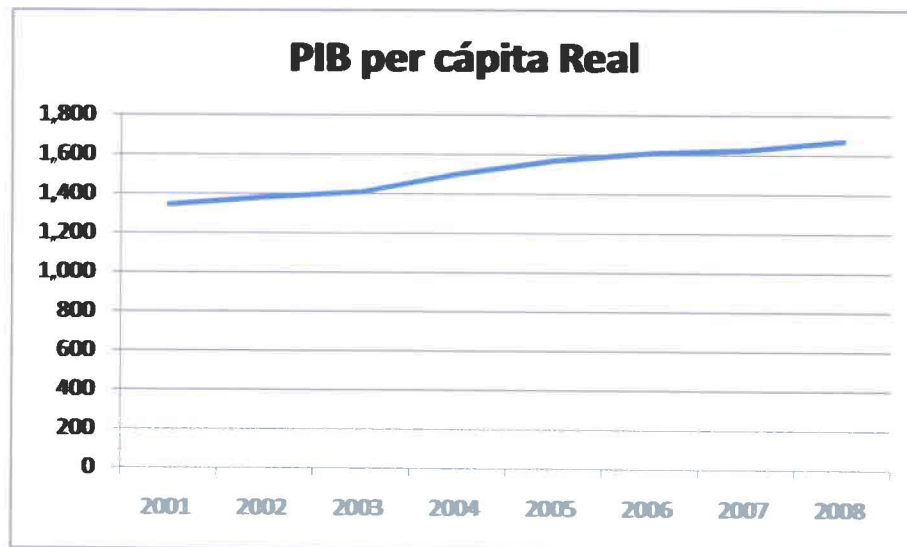


Gráfico 2.8

Elaboración: El Autor

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central Agosto 2008

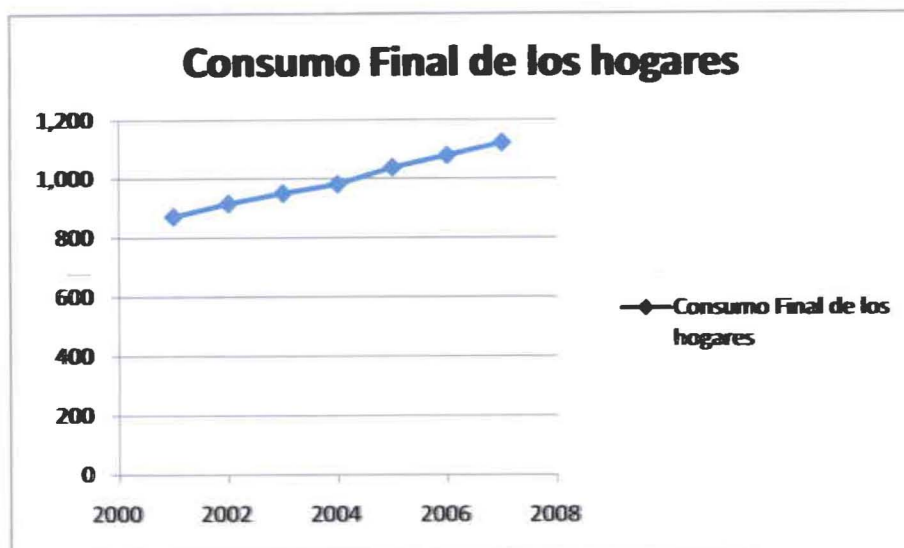


Gráfico 2.9

Elaboración: El Autor

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central Agosto 2007

2.4.2.2 Roles de los Sexos

Como puede observarse el rol de la mujer ha cambiado en la sociedad en este último tiempo, la mujer trabaja y aporta al hogar, y a pesar de ser un número pequeño también puede observarse que las mujeres ya son cabeza del hogar, situación que en años pasados se consideraba impensable.

Esta situación incrementa el mercado de inversores, ya que no son solo los hombres son los que buscan invertir su dinero, sino que existe un porcentaje de mujeres que empiezan a tener dinero para realizar inversiones.

Dicha situación desencadenara un posible aumento en la demanda de obligaciones, y a su vez una mayor demanda de empresas que necesitan una calificación de riesgo.

**PEA, SEGÚN SEXO Y JEFATURA DE HOGAR POR SECTORES ECONÓMICOS
NACIONAL URBANO - MARZO 2006**

SEXO Y JEFATURA DE HOGAR	TOTAL	SECTORES ECONÓMICOS			
		SECTOR	SECTOR	ACTIVIDADES	SERVICIO
		MODERNO	INFORMAL	AGRÍCOLAS Y PECUARIAS	DOMÉSTICO
NACIONAL URBANO	4.290.356	2.032.616	1.807.143	294.099	156.498
Jefe	1.812.311	831.180	771.955	164.675	44.501
No Jefe	2.478.045	1.201.436	1.035.188	129.424	111.997
HOMBRES	2.497.546	1.198.072	1.050.462	240.258	8.754
Jefe	1.494.592	701.720	634.016	154.221	4.635
No Jefe	1.002.954	496.351	416.446	86.038	4.120
MUJERES	1.792.810	834.544	756.681	53.840	147.744
Jefe	317.719	129.460	137.939	10.454	39.866
No Jefe	1.475.091	705.084	618.742	43.338	107.878

Cuadro 2.7

Elaboración: Dirección Estadística del INEC

Fuente: http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=296**2.4.2.3 Nivel de Educación**

El nivel de educación dentro del país no es muy elevado, y tan solo una elite privilegiada llega a tener una educación de tercer nivel, es decir, un título universitario.

Esto causa que nuestra población no tenga una cultura, y mucho menos una educación financiera para saber cómo gastar el dinero, ahorrar e invertir.

Quizás esta es una de las razones por las cuales nuestro mercado accionario tiene tan poco movimiento, y también la población no posee una educación adecuada para realizar ese tipo de inversiones, y le tienen mucho miedo al riesgo.

Este es un grave problema que puede afectar nuestra demanda del servicio a ofrecerse, dado que las empresas pueden creer que el mercado no posee el movimiento adecuado como para realizar este tipo de inversión.

2.4.3 Variables de Atractividad de la industria

2.4.3.1 Número de Competidores Reducido

Como puede notarse la competencia es reducida, y esto otorga una gran oportunidad para nuestra futura empresa, estas 4 empresas son la únicas constituidas y a su vez las únicas autorizadas para realizar calificaciones de riesgo, autorización entregada por BVQ.

La oportunidad radica en que basados en nuestras ventajas podremos competir con éstas empresas asentadas en nuestro país.

La segunda gran ventaja es que la competencia extranjera existente en el país no es muy agresiva por el momento, y esto genera que los costos por una calificación de riesgos realizada por las grandes empresas internacionales sean demasiado elevados como para ser costeados por las empresas nacionales.

Esta es una gran ventaja sin embargo basados en nuestras ventajas competitivas, si es que la competencia extranjera llegaría a nuestro país no sería un problema ya que poseemos la ventaja del conocimiento y la adaptación de varios modelos a la realidad del mercado local.

RUC	Nombre de la empresa
0991278648001	CALIFICADORA DE RIESGO HUMPHREYS SOCIEDAD ANONIMA
1791252799001	CALIFICADORA DE RIESGOS BANKWATCH RATINGS DEL ECUADOR S.A.
1791753593001	CALIFICADORA DE RIESGOS PACIFIC CREDIT RATING S.A.
1791282094001	ECUABILITY S.A. CALIFICADORA DE RIESGO

Cuadro 2.8

Elaboración: El autor

Fuente:

http://www.supercias.gov.ec/web/publico/mvalores/cgi/clientes/cl_mvalores.exe/calificadoras?intendencia=T&pagina=1&letra_inicial=0

2.4.3.2 Producto no Especializado

La calificación de riesgo dentro del país se ha llevado a cabo basado tan solo en indicadores contables, y de igual forma se firman contratos de privacidad de la información, lo que produce que los inversores no conozcan de qué manera se realiza a calificación de riesgo.

2.4.3.3 No poseemos una cultura de adaptación de nuevas tecnologías

Es ampliamente conocido que a la población ecuatoriana le cuesta adaptarse a las innovaciones tecnológicas, en especial a los empresarios que están acostumbrados a realizar sus procedimientos, de la misma forma en que la han realizado por varios años sin cambiar.

El problema radica en que de igual forma tampoco buscan otras maneras de financiar sus proyectos, que no sea el financiamiento bancario, este punto es una gran dificultad y un motivo adicional al que ya fue expuesto para notar el lento movimiento de nuestro mercado de valores.

Se debe buscar alguna manera de lograr que las empresas amplíen sus horizontes y encuentren otra forma de financiamiento que no sea solo el financiamiento bancario, como lo hacen en otros países latinoamericanos.

2.4.3.4 Actitud hacia los negocios

El índice de Confianza Empresarial medido y monitoreado de manera mensual por Deloitte registra variación a la baja en relación al mes anterior.²²

El ICE se ubicó en 92.5 puntos durante el mes de agosto, decreciendo en 3% en comparación al nivel alcanzado en julio.²³

Uno de los factores que continúan preocupando al empresariado es la creciente inflación registrada durante el presente año 2008; en los primeros siete meses del año la inflación acumulada fue de 7,72% en comparación con el 1,29% del mismo período en el 2007 (el año 2007 cerró en 3.32%). Con esta tendencia, será difícil lograr la meta de cerrar el año con una inflación de un solo dígito. Al respecto, el 52% de los encuestados consideran que la inflación de este mes será mayor en comparación con la del mes anterior.²⁴

Otra de las inquietudes de los empresarios encuestados es la capacidad del Ecuador de atraer mayor inversión extranjera directa (IED). De acuerdo a las respuestas recibidas, un 82% de los empresarios considera que el entorno socio – económico del país no genera los atractivos suficientes para incrementar el flujo de inversión hacia el país.²⁵

²² http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/ec_es-ec_Resultados%20ICE_0808%281%29.pdf

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

Al tomar en cuenta las inversiones de las empresas petroleras privadas en el país, de acuerdo al Ministerio de Minas y Petróleos, éstas se han reducido en unos \$366 millones durante el 2008. Mientras en 2007 se tuvo una programación de \$1.535,8 millones, en el 2008 estas cifras descendieron a \$1.169 millones. La expectativa del Gobierno es lograr incrementar esta inversión con la firma de nuevos contratos, tal es el caso de las empresas Andes Petroleum y Petrobras, quienes han aceptado modificar sus contratos para ir adelante con la prestación de servicios en Ecuador.²⁶

Sin embargo de ello, el 93% de los encuestados consideran que el nuevo modelo de constitución no promueve la inversión extranjera directa, refiriéndose a temas como la prohibición del arbitraje internacional, o no concesión de proyectos.²⁷

En otro ámbito de la encuesta, el 75% de los encuestados estima que el mandato agrícola no permitirá reducir el nivel de precios de los productos agrícolas. El subsidio agrícola de USD\$ 24 millones será destinado a reembolsar hasta \$240 a los agricultores por la compra de agroquímicos así como el acceso a créditos para la adquisición de tierras, sin embargo, no contempla la definición de estrategias que permitan fortalecer la industria agrícola en el mediano y largo plazo.²⁸

Por otro lado, un 89% de los participantes opina que la desaceleración de la economía española afectará notablemente al flujo de remesas de los ecuatorianos, las cuales, junto con las divisas recaudadas del petróleo son los mayores ingresos del país. A pesar de que las remesas de los inmigrantes ecuatorianos fueron de \$817 millones en el primer trimestre de 2008 (superiores en el 15% a las correspondientes de 2007), la subida en los intereses hipotecarios, el aumento de la inflación y el poco crecimiento salarial de la economía española, son algunos de los parámetros que afectarán a los ecuatorianos residentes en ese país.²⁹

Si bien se ha visto positivamente el incremento en el nivel de recaudaciones tributarias producto de la Reforma Tributaria, existe incertidumbre en razón del contenido de la nueva constitución y sus implicaciones a futuro. Al respecto, un 57% de los encuestados se encuentra menos optimista en comparación con el mes anterior sobre la economía local.³⁰

Esto demuestra que a pesar de que los empresarios van recuperando algo de confianza aún no buscan realizar grandes inversiones en el Ecuador lo cual es preocupante ya que no buscarán financiamiento de ninguna especie.

Por ende nuestra demanda se verá afectada, ya que no existirán proyectos que necesiten una evaluación.

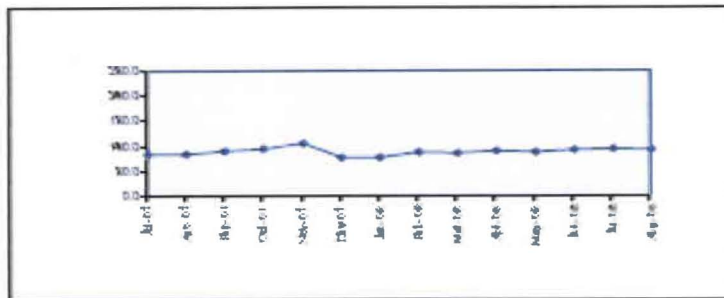
²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ *Ibíd.*

**Gráfico 2.10**

Elaboración: Deloitte

Fuente:

<http://www.deloitte.com/dtt/notices/0,1026,etc%253DLEGAL%2526lid%253D75,00.html>

2.5 Análisis de las Barreras de Entrada y Salida

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología³¹:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Identificar cuáles son las barreras de salida en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:
 - 1: la barrera es muy baja.
 - 2: la barrera es baja.
 - 3: la barrera es mediana.
 - 4: la barrera es alta.
 - 5: la barrera es muy alta.
- Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica a la nueva calificadora de riesgos en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
- Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado la nueva calificadora de riesgos financieros, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio, pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.

³¹ GABRIELA A. SALAS M., GINIVA C. SALAS M. Metodología para analizar barreras de entrada y salida, basada en el libro Ventaja Competitiva de Michael Porter y en Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto

2.5.1 Barreras de Entrada

2.5.1.1 Economías de Escala

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período³².

En el sector de Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y seguros prestados a la empresa, las economías de escala pueden constituir un mediano riesgo, ya que los competidores que cuentan con un buen capital, pueden invertir en una investigación masiva para obtener un mejor método de calificación con estándares internacionales y abaratar así su costo. Dicha barrera tiene una calificación mediana, es decir, 3

2.5.1.2 Diferenciación del producto

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad, del servicio al cliente, de diferencias en el producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial³³.

En el sector de Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y seguros prestados a la empresa, las calificadoras de riesgos pueden diferenciarse por factores como: metodología de calificación, tecnología, servicios extras ofrecidos, equipamiento, personal, etc. Dentro de la ciudad de Quito existe una mínima cantidad de calificadoras de riesgos autorizadas por la superintendencia de compañías y la bolsa de valores para ejercer su trabajo. Sin embargo, la mayoría ofrecen una metodología de calificación similar, no ofrecen ningún servicio extra para la empresa que los contrata y tienen un nivel similar en cuanto a equipamiento. Existen pocas calificadoras de riesgo con una infraestructura de primera para realizar su trabajo y ubicadas en sitios estratégicos, las cuales en cierta manera han logrado diferenciarse de la competencia; dichos negocios ofrecen sus servicios a un mercado objetivo de la industria bancaria, y los costos de dichos servicios son altos.

Por todo lo antes mencionado, la calificación para esta barrera es 4 (alta)

2.5.1.3 Requerimientos de capital

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo³⁴.

³² MICHAEL E. PORTER. Estrategia Competitiva. Pág.: 27

³³ IBÍDEM. Pág:29

³⁴ IBÍDEM. Pág:29

2.5.1.4 Identidad de marca

Como se menciona anteriormente, existen algunas calificadoras de riesgo que están bien posicionados en la ciudad y en el mercado en general. A pesar de no ser muchas y estar enfocados en un target específico, son reconocidos por su infraestructura, personal y servicio prestado.

Dicha barrera constituye un riesgo mediano y su calificación es de 3.

2.5.1.5 Costos cambiantes

Los costos cambiantes se refieren a costos en los que se debe incurrir debido a un cambio de proveedor, a la capacitación de empleados debido a la implementación de nueva tecnología, el costo de nuevo equipo auxiliar, entre otros.

En el sector de Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y seguros prestados a la empresa, un cambio de proveedores significaría en este caso un cambio en los agentes que nos proveen del equipamiento de nuestro negocio. Como nuestro enfoque es vender un servicio y no el equipamiento con el que contamos, no constituiría un alto riesgo para el mismo. Los equipos no van a rotar sino cuando salgan al mercado nuevas máquinas o equipos en general. En este caso, la barrera es muy baja, por lo que su calificación es de 1.

2.5.1.6 Acceso favorable a las materias primas

En el sector Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y seguros prestados a la empresa no constituye una amenaza un acceso favorable a materias primas o proveedores, ya que como se menciona anteriormente, lo que se vende es un servicio y los equipos pueden ser adquiridos de proveedores locales o también ser importados desde el exterior.

Además los insumos que se requieren para el normal funcionamiento del negocio no representan montos altos y pueden ser adquiridos con facilidad a nivel local.

Por ello, la barrera es baja y tiene una calificación de 2.

2.5.1.7 Interrelaciones estratégicas

Las interrelaciones estratégicas entre la unidad comercial y otras pertenecientes a la misma industria, ya sea en términos de imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a mercados financieros e instalaciones compartidas, no se presentan en negocios del mismo sector. Es así que dicha barrera no constituye un alto riesgo para el negocio; su calificación es 2 (Baja)

2.5.1.8 Política gubernamental

El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas³⁵.

³⁵ IBÍDEM. Pág:33

Francisco Endara.

En el sector de Otras Actividades Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y seguros prestados a la empresa, en el caso de una calificadora de riesgos financieros, no existe ninguna amenaza en cuanto a políticas gubernamentales, ya que todos los requisitos legales s

son los mismos que se requieren para el funcionamiento de cualquier negocio de este tipo (Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, Policía, Bomberos, SRI), e incluye un permiso extra que será otorgado por la bolsa de valores, institución que reconocerá si la calificación es válida dentro de la misma.

Sin embargo los trámites para adquirir los permisos respectivos por parte de Instituciones Públicas pueden tomar algún tiempo y esto puede ser un inconveniente para el negocio.

Por ello, la barrera es alta y la calificación es de 4.

2.5.2 Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando tengan rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión³⁶.

Para su análisis, se deben evaluar los siguientes factores:

2.5.2.1 Activos especializados

Activos especializados son aquellos que rara vez, si acaso, se venden salvo como parte del negocio del cual son parte constitutiva. Se puede hacer referencia a tales activos como activos limitados o no de mercado, dependiendo del grado de especialización de su diseño, configuración o aplicación.³⁷

En el caso de una calificadora de riesgos financieros, los principales activos que este tiene son los modelos para la calificación y equipamiento en general, los cuales no representan un problema en caso de que se necesite deshacerse de los mismos. Incluso, cuando salen nuevos equipos con nueva tecnología, se deberán reemplazar a los existentes y probablemente revender los antiguos. Siempre habrá un interesado para los equipos, incluso otras calificadoras de riesgo.

Por ello la barrera es considerada baja y tiene una calificación de 2.

2.5.2.2 Barreras emocionales

El conflicto entre accionistas, la lealtad de los empleados, el temor al fracaso, o el hecho de que el negocio sea familiar (con varios años de funcionamiento), entre otras, constituyen barreras que “impiden” a la empresa salir del mercado aunque tengan rendimientos bajos o pérdidas.

2.5.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales

Constituyen todas las restricciones impuestas por organismos gubernamentales reguladores como el Municipio Metropolitano de Quito, entre otros.

³⁶ IBÍDEM. Pág:40

³⁷ <http://www.iat-tasaciones.com.ar/iat-normas%20internacionales.htm>

En el caso de la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera, no existen restricciones específicas que puedan constituir barreras de salida del negocio. Por ello, su calificación es muy baja, es decir, 1.

A continuación se presenta la matriz de riesgo – rentabilidad en la cual se especifica el cuadrante en el que se encontraría una nueva calificadora de riesgos financieros.

Para graficar la posición de la nueva calificadora de riesgos financieros en la matriz de riesgo – rentabilidad, se calcularon los promedios simples para cada una de las categorías (barreras de entrada y barreras de salida), así:

Barreras de Entrada (x)	Calificación	Barreras de Salida (y)	Calificación
Economías de Escala	3	Activos especializados	2
Diferenciación del producto	4	Barreras emocionales	2
Requisitos de capital	5	Restricciones sociales y gubernamentales	1
Identidad de marca	3		
Costos cambiantes	1		
Acceso favorable a materias primas	2		
Interrelaciones estratégicas	2		
Políticas gubernamentales	4		
PROMEDIO	3		1,66666667

Cuadro 2.9

Elaboración: El Autor

2.6 Fuerzas Competitivas de Porter

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. El poder de los proveedores.
5. El poder de los consumidores

2.6.1 METODOLOGÍA FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se presenta la metodología a utilizarse³⁸:

- ✓ El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- ✓ Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada.

³⁸ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

- ✓ Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada?
- ✓ Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- ✓ Se identificará a quienes se llaman “clientes” en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- ✓ Se analizará que tan fácil es entrar a competir en la industria de otros servicios financieros y de intermediación financiera autorizada. Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- ✓ Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

La amenazas o el poder de la fuerza es:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana, mediano.

2: débil.

1: muy débil.

2.6.2 Análisis de las Fuerzas

2.6.2.1 Rivalidad entre competidores actuales

Dentro de la ciudad de Quito, existe un número reducido e calificadoras de riesgos financieros autorizadas que se distribuyen por toda la ciudad. Cada una de ellas busca atraer la mayor cantidad de clientes. Los servicios que ofrecen y el equipamiento con el que cuentan son aparentemente similares. Sólo existe una calificadora que se diferencia por su metodología de calificación, y su ubicación estratégica. Sin embargo, no existen campañas de publicidad en que se pueda ver rivalidad entre los competidores para atraer a sus clientes.

A continuación se presentan los aspectos más influyentes de esta fuerza:

Rivalidad entre competidores actuales	Calificación
Número reducidos de competidores directos en la ciudad	2
Variedad de opciones de promoción disponibles actualmente	4
Tendencia actual a mejorar los productos y servicios	2
Escasos lugares estratégicos o que ofrezcan todas las comodidades necesarias para los clientes (parqueadero, seguridad, etc.)	5
Necesidad de un método adaptado a las necesidades y requerimientos de nuestro mercado	5
Variedad de opciones de crédito	3
Promedio	3.5

Cuadro 2.10

Elaboración: El autor

2.6.2.2 Amenazas de Productos Sustitutos

Las tendencias hacia buscar financiamiento por medio de otros métodos que no sean necesariamente el financiamiento bancario van haciéndose una tendencia creciente en nuestro mercado.

Sin embargo, aunque no son muy utilizadas, existen ciertas formas o servicios que reemplazan a las calificaciones de riesgo y al financiamiento a través de la bolsa de valores y que brindan similares beneficios, ya que hay una considerable cantidad de personas adversas al riesgo que podría generar la bolsa de valores o simplemente no tienen la paciencia para esperar los resultados deseados.

Amenaza de Productos sustitutos	Calificación
Variedad de productos sustitutos en el mercado	2
Tendencias a buscar financiamiento bancario	5
Cultura financiera baja en la población	4
Costos de Productos sustitutos	4
Número de bolsas de valores en el país	1
Promedio	3.2

Cuadro 2.11

Elaboración: El Autor

2.6.2.3 Poder de negociación de los Proveedores

En cuanto a proveedores, la calificador de riesgos se dedica a vender un servicio y no un bien como tal, por lo que no es muy importante la negociación con proveedores. Los productos que sirven para equipamiento no son en grandes cantidades y no van a tener casi rotación. En cuanto a insumos para el funcionamiento y prestación de servicios, no representan montos grandes. Por ello, no es importante tener negociación con proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Calificación
Existen pocos proveedores locales (Equipos, maquinas, etc.)	2
Insumos utilizados para el funcionamiento representan montos y cantidades pequeñas	1
Variedad de proveedores en el extranjero	2
Riesgo de integración hacia adelante de los proveedores	3
Cantidad de clientes de los proveedores	2
Promedio	2

Cuadro 2.12

Elaboración: El autor

2.6.2.4 El poder de negociación de los Compradores

Dado que la nueva calificadora de riesgos financieros se diferenciará de la competencia principalmente por su método de calificación adaptado a las necesidades de nuestro mercado local, ubicación estratégica y servicios extras prestados, tendrá cierto poder de negociación frente a los compradores. Si bien los clientes pueden acudir a otras empresas similares, estos no les ofrecerán todos los beneficios que la nueva calificadora tiene.

La clave será posicionar la marca y fidelizar a los clientes potenciales.

Poder de negociación de los compradores	Calificación
Existe un gran número de clientes para este tipo de servicios	3
Existe un gran número de competidores directos en la ciudad	1
Los servicios ofrecidos y equipamiento son similares en la mayoría de competidores (Poca diferenciación)	4
Nuevas exigencias y necesidades de los clientes	5
Promedio	3,25

Cuadro 2.13

Elaboración: El Autor

2.6.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores

Debido a que no existen barreras de entrada o son muy bajas, es muy fácil que nuevos competidores puedan entrar en el mercado. Por ello, la empresa debe crear lealtad en sus clientes y posicionar la marca para que sea reconocida en el medio, llegando a ser el "top of mind" en su segmento.

Es importante diferenciarse de la competencia, por lo que los servicios y demás factores que influyen en el negocio deben ser superiores al resto.

Amenazas de nuevos Competidores / Nuevos Entrantes	Calificación
Barreras de entrada y salida son relativamente bajas	4
Márgenes de utilidad atractivos	4
Facilidad de créditos	1
Posibilidad de entrada de calificadoras del extranjero	1
Identidad de Marca	3
Promedio	2,6

Cuadro 2.14

Elaboración: El autor

Una vez obtenidos los promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realizaron los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector:

Competidores	3,5	Mediana
Productos Sustitutos	3,2	Mediana
Proveedores	2	Débil
Compradores	3,25	Mediana
Nuevos Entrantes	2,6	Baja

Actores de la Intensidad Competitiva	Amenazas				
	Muy Débil	Débil	Mediana	Fuerte	Muy Fuerte
Competidores			X		
Productos Sustitutos			X		
Proveedores		x			
Compradores			X		
Nuevos Entrantes		x			

Cuadro 2.15

Elaboración: El Autor

Luego al sumar los promedios de cada una de las fuerzas se obtuvo un total de 14.55. Este valor se encuentra en el rango de 13 a 17 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es media. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

Síntesis Competitiva de la Intensidad del Sector	Muy Débil	Débil	Mediana	Fuerte	Muy Fuerte
	(5 - 8)	(9 - 12)	(13 - 17)	(18 - 21)	(22 - 25)
			17		

Cuadro 2.16

Elaboración: El Autor

Como conclusión final podemos establecer que la industria posee barreras de entrada que pueden ser superables y barreras de salida que son bajas, al sector aun le falta explotación por lo cual aceptaría a nuevas empresas que deseen competir y ganar mercado.



Capitulo

III

Capítulo III

Investigación y análisis del mercado

3.1 Introducción

El objetivo principal de la presente investigación de mercado es obtener la mayor cantidad de información cualitativa que permita identificar la existencia o ausencia de una oportunidad para la implementación de una empresa enfocada a la evaluación de riesgos en la ciudad de Quito. Del resultado que arroje dicha investigación se establecerá las características que requiere la empresa, el conocimiento acerca del servicio, entre otros temas.

3.2 Proceso de investigación de mercados

3.2.1 Planeación del proceso de investigación

La planeación de la investigación de mercados tiene como objetivo principal mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de negocio y de marketing.³⁹

3.2.2 Definición del problema

El problema que se busca resolver trata de la obtención de una visión clara y lo más precisa posible sobre la factibilidad de implementar una calificadora de riesgos financieros, cuya especialización este basada en una adaptación de diversas teorías de calificación a la realidad de nuestro mercado, además de buscar la opinión de los distintos empresarios para conocer sus necesidades acerca de este tema. Se procederá a realizar un análisis investigativo que permitirá abordar la oportunidad del negocio de una manera más precisa.

El problema de decisión gerencial: ¿Qué debería hacerse para determinar si existe la necesidad, de un proceso de calificación de riesgos financieros adaptado a las necesidades y realidades de nuestro entorno o mercado nacional?

El problema de investigación de mercados: ¿Existe la oportunidad dentro del segmento al cual se planea dirigir los esfuerzos? ¿Existe la necesidad dentro de este segmento de una calificadora de riesgos adaptada a la realidad nacional?

³⁹ MALHOTRA Naresh, Investigación de Mercados, Pág. 7

La reinversión se realizará en equipos de computación, software, publicidad, mejora de la página web. Con la reinversión se busca que el proceso se dinamice y reduzcan los costos del tiempo invertido en realizar las calificaciones.

El buscar captar un mayor número de clientes hará que se reduzcan los costos ya que se podrá manejar una economía de escala ya que los montos de insumos adquiridos para la realización del proceso aumentarán y por ende se reducirán los costos.

Al tener costos más bajos se podrán reducir el precio sin afectar los márgenes de ganancia y rentabilidad y esto a su vez generará el aumento del número de clientes.

4.7.5 Meta año 2014

La empresa debe estar posicionada, ser reconocida por su proceso de calificación de riesgo y por la calidad de la información otorgada. El modelo de calificación deberá haber alcanzado la adaptación a las necesidades y cambios en el mercado. El mercado debería en este punto tener un mayor movimiento tanto por el lado de las emisiones, como por el lado de la compra de títulos, basados en el éxito que deberían haber obtenido las empresas y los inversores.

4.9 Ambiente organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.⁵⁴

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes influyen en el comportamiento de las personas que la forman.⁵⁵

4.9.1 Cultura

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.⁵⁶

Se buscara crear un ambiente de trabajo de unidad, donde los empleados puedan dar sus opiniones e ideas mismas que serán respetadas y evaluadas según sea el caso.

⁵⁴ http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>

3.2.2.1 Preguntas de investigación

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Dónde estará localizado?	La calificadora de riesgos debería estar localizada en la ciudad de Quito, de preferencia en el edificio donde se encuentra localizada la bolsa de valores
¿Cómo promocionar la calificadora de riesgos financieros?	Debería promocionarse en revistas especializadas en temas de negocios y de circulación entre en el target al cual se desea dirigirlo.
¿A qué precio?	El precio deberá ser analizado pero lógicamente será más atractivo que los de la competencia.
¿Cuál va a ser la diferenciación?	La diferenciación estará basada en la adaptación de las formas de calificación extranjeras a la realidad de nuestro mercado, al igual que se busca adaptar las necesidades que posean los empresarios en este tema
¿A quién será dirigido?	La calificadora dirigirá su servicio a empresas medianas que busquen financiamiento a través de la emisión de obligaciones o acciones, de igual forma va dirigido para instituciones financieras pequeñas y medianas.
¿Qué servicios asociados ofrecer?	La empresa debería ofrecer a sus futuros clientes un servicio asociado de asesoría para mejorar la calificación obtenida.

Cuadro 3.1

Elaboración: El Autor

Así, el problema de decisión del presente proyecto radica principalmente en identificar si existe o no mercado para una nueva calificadora de riesgo con las características ya mencionadas.

El problema de la investigación que pretende llevarse a cabo radica en determinar el nivel de aceptación que tendría entre los empresarios de la ciudad de Quito el proyecto que se está planteando.

3.2.3 Cursos de Acción

Para la implantación de una calificadora de riesgos con concepto de adaptación de las distintas teorías a la realidad nacional existe mucha incertidumbre, por lo tanto se dan varias alternativas para su creación:

- Calificadora de riesgos financieros especializada solo a empresas medianas de capital abierto
- Calificadora de riesgos financieros especializada solo a empresas medianas de capital cerrado
- Calificadora de riesgos financieros especializada solo en instituciones financieras pequeñas
- Calificadora de riesgos financieros especializada solo en instituciones financieras medianas.

Estos cursos de acción serán evaluados a través de la investigación de mercados para tomar decisiones acertadas.

3.2.4 Modelo Verbal

Los empresarios que buscan un mejor servicio tomarán un primer contacto y un primer conocimiento acerca de nuestro servicio, posteriormente se evaluará la forma en que realizamos las calificaciones de riesgo, utilizará el servicio, realizará una evaluación final y si el servicio le resulta conveniente se convertirá en nuestro cliente para finalmente crear un referente positivo que sirva para atraer más clientes.

3.2.5 Modelo Gráfico

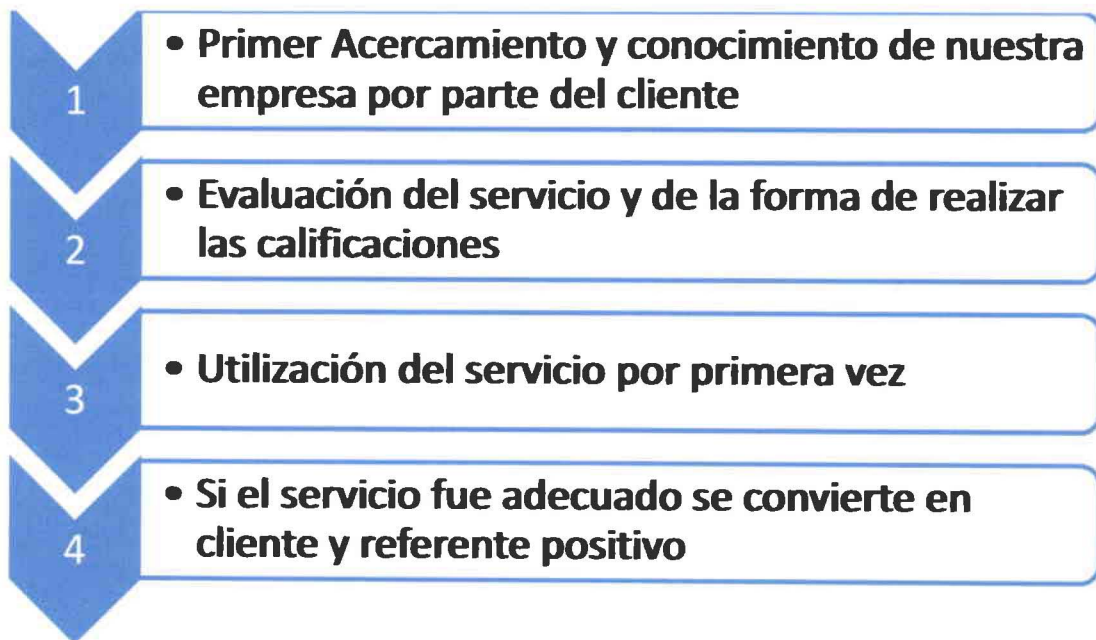


Grafico 3.1
Elaboración: El autor

3.2.6 Definición de Objetivos

Objetivo General: Determinar el nivel de aceptación por parte del segmento de una calificadora de riesgos especializada en la realidad de nuestros mercados.

Objetivos Específicos:

- Establecer los hábitos actuales que poseen las calificadoras de riesgo ya establecidas, y las de los empresarios que los utilizan
- Determinar el porcentaje de empresas e instituciones financieras medianas y grandes que les gustaría utilizar el servicio.
- Analizar el posicionamiento de la competencia existente en la ciudad de Quito
- Determinar la ubicación de la nueva calificadora de riesgos de acuerdo a las preferencias de los potenciales clientes
- Identificar las preferencias en cuanto a la forma de realización de las calificaciones.
- Establecer el precio que el posible segmento estaría dispuesto a pagar en una calificadora de riesgos
- Identificar los posibles productos asociados con el servicio que les gustaría se les brindara a los futuros clientes.
- Determinar la intención de uso por parte de los potenciales usuarios.

3.2.7 Necesidades de información

Competencia

- Calificadoras de riesgo financiero que se enfoquen al mismo segmento.
- Análisis de la ubicación de los diferentes competidores.
- Análisis de la forma de realización de calificación de riesgos por parte de la competencia
- Posicionamiento de las calificadoras de riesgo de la competencia.
- Precios practicados por los competidores.
- Segmentos atendidos por los diferentes competidores
- Instalaciones y equipos.
- Procesos de calificación.
- Fortalezas.
- Debilidades.

Clientes

- Perfil de los consumidores que utilizarían el servicio
- Frecuencia de utilización del servicio por parte de los consumidores.
- Importancia otorgada al precio.
- Importancia otorgada a la calidad de la calificación.
- Personas que influyen en la selección de una calificadora de riesgo.
- Preferencias por diferentes formas de privacidad.
- Intención de utilizar un servicio nuevo y con ciertas adaptaciones.

Mercado

- Cantidad de empresas que emiten obligaciones y el monto de las mismas.
- Crecimiento del número de establecimientos que realicen la calificación de riesgo.

Oportunidades y Amenazas

- Determinar las oportunidades y amenazas que existen dentro de los factores situacionales (económicos, políticos, legales, sociales, culturales, ambientales, tecnológicos).

3.3 Marco Teórico

El tipo de investigación que va a ser utilizado en la realización del presente proyecto, se cita a continuación:

- Investigación Cualitativa.

Investigación Cualitativa, la cual se utilizará con el propósito de obtener una base orientadora, para clarificar las situaciones y problemas del mercado de calificación de riesgos, y apoyar a la orientación acerca de la existencia de una oportunidad o de la falta de la misma. El método a utilizar será las entrevistas a profundidad con expertos en el tema que orienten de la mejor manera la realización de este proyecto.

Las fuentes básicas de datos de mercadeo que se utilizarán en el presente estudio son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se describen:

Fuentes Secundarias

Los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo⁴⁰.

Se estudiará e investigará fuentes secundarias externas, debido a que el presente proyecto por el momento no se lo ha implantado, por este motivo no se puede obtener información a través de fuentes internas.

Las fuentes secundarias externas a utilizar serán las siguientes:

- Datos de censos y encuestas.
- Información de encuestas sobre número de establecimientos.
- Informes de proyectos de calificación de riesgos o formas de financiación publicados en libros, revistas, boletines y folletos.
- Datos comerciales, información compilada y vendida por compañías especializadas en investigación de mercados.

⁴⁰ JOSÉ NICOLÁS JANY. Investigación Integral de Mercados. Pág.: 78.

Las instituciones que facilitarán la información antes mencionada serán:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Banco Central del Ecuador. BCE.
- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Bolsa de Valores de Quito. BVQ
- Bolsa de valores de Guayaquil. BVG
- Empresas dedicadas a Investigación de Mercados. MARKOP, CEDATOS, MARKET.
- Cámara de Comercio de Quito y Cámara de la Pequeña Industria.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Internet (Google).
- Universidades (Tesis de Grado).
- Análisis de casos relacionados.

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias serán la guía principal de información, ya que a través de ellas se obtendrá información actualizada, confiable y específica a las necesidades de investigación. Al igual que las fuentes secundarias, también se tomarán en cuenta fuentes primarias externas, ya que la investigación se dirige hacia la competencia y consumidores finales.

3.4 Diseño de la Investigación y Herramientas

Diseño Cualitativo

Para realizar la investigación se utilizará un diseño de tipo transversal simple, dado que la muestra que se elija para realizar la investigación se utilizará una sola ocasión, es decir solo se obtendrá la información de la misma una sola vez, por lo que este tipo de diseño es que le mejor se adapta para recabar la información que se requiere.⁴¹

3.4.1 Objetivos de la investigación cualitativa

Objetivo General

Conocer las formas de financiamiento que utilizan las pequeñas y medianas empresas.

Objetivos específicos

- Conocer el comportamiento de las pymes hacia las Instituciones Financieras
- Otros tipos de financiamiento a los que recurren estas empresas

⁴¹ MALHOTRA Naresh, Investigación de Mercados, Pág. 80
Francisco Endara.

- Conocimiento y potencial de emisión de obligaciones
- Conocimiento del proceso de calificación de riesgo
- Evaluación de los procesos actuales de calificación de riesgo
- Valores a pagar por un servicio de calificación de riesgo
- Valores agregados al servicio

3.4.2 Herramientas de la Investigación Cualitativa

Las modalidades de estudio de orientación a utilizarse serán la **entrevista a profundidad con expertos y con personas del ámbito empresarial**.

Para una mejor utilización de estas dos herramientas de investigación cualitativa se aplicarán metodologías específicas de recolección, tabulación y análisis de información.

La **entrevista a profundidad** consiste en realizar una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, que trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano⁴².

El mercado al cual va dirigido el servicio son empresas medianas que posean necesidad de financiamiento para la realización de proyectos.

El método que se decidió para realizar la investigación de mercados y obtener la información necesaria son entrevistas abiertas.

Se eligieron entrevistas abiertas ya que a través de esta metodología se puede obtener la mayor cantidad de información, pues el empresario siente que su respuesta debe ajustarse y cohesionarse a una de las alternativas de respuesta, a través de preguntas abiertas el empresario entregará una mayor cantidad de información necesaria para crear una estrategia y métodos adecuados.

El motivo de haber elegido dicho método radica en que al ser un servicio enfocado al sector empresarial, no se puede realizar encuestas, focus group; estas dos metodologías de obtención de la información no son aplicables al plan de negocio debido a que el servicio no es dirigido a consumo masivo como es en otros casos, el servicio se encuentra enfocado al empresariado por lo cual la realización de una encuesta o un focus group es muy dificultoso, ya que los gerentes de empresas no poseen suficiente tiempo para dedicarlo a una de dichas metodologías, la encuesta no es posible realizarla puesto que los datos que se obtendrían

⁴² Arturo Orozco J., Investigación de Mercados, pág.: 64.
Francisco Endara.

podrían poseer un alto margen de error porque la cantidad que se realizarían sería demasiado pequeña.

Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas expertas:

- Gerente de otras calificadoras.
- Gerentes de empresas medianas
- Personal que realiza la calificación de riesgo

Para evitar el desinterés y la fatiga en las entrevistas, éstas tendrán una duración aproximada de una hora. Con el objetivo de facilitar el registro de la información obtenida, las entrevistas serán grabadas en audio previo consentimiento de los entrevistados y con transcripción inmediata.

3.4.3 Ejecución de la Investigación Cualitativa

Con el fin de alcanzar los objetivos del estudio se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad. Se realizaron un total de 40 entrevistas a profundidad en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas a Gerentes Administrativos, Financieros, Contables de PYMES de los sectores: Servicios, Alimentos, Agroindustrial, Comercial, Textil entre otros. Dichos sectores fueron elegidos debido a que después del sector de intermediación financiera son los sectores que más crecimiento poseen además que sus gerentes fueron asequibles en conceder entrevistas.

Las entrevistas como fue mencionado previamente se realizaron a gerentes de empresas medianas, para determinar cuales son medianas empresas se utilizó una base de datos conocida como "Indicador", la base de datos contiene el registro de 29900 empresas, dichos registros contienen el balance de las distintas compañías. Por lo cual se estableció ciertos criterios de segmentación que serán expuestos a continuación para determinar cuales empresas son de mediano tamaño.

Los criterios y rangos elegidos para clasificar a una empresa como mediana son los siguientes:

- Total de ventas⁴³: Entre 749000 a 5783000
- Total de Activos: Entre 719000 a 6000000
- Inversión⁴⁴
- Total de patrimonio: 1000000 a 11000000

⁴³ Que el indicador haya estado en crecimiento durante los últimos 3 años.

⁴⁴ Que el indicador haya estado en crecimiento durante los últimos 3 años.

Los criterios para la selección de una empresa mediana se encuentra basada en los métodos utilizados por FUNDES.⁴⁵

FUNDES se encuentra en los siguientes países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Venezuela.

Para poder clasificar a las empresas como medianas y pequeñas crearon un sistema de indicadores uniformes que fueron los anteriormente mencionados.

Criterios Obligatorios

Los criterios que deberán cumplir las empresas con carácter de obligatorio para poder ser consideradas como empresas medianas son dos:

1. **Total de ventas:** la importancia de este criterio radica en que de acuerdo al nivel de ventas que posee la empresa podrá responder a las obligaciones adquiridas por medio de la emisión de títulos valores. El monto de facturación por ventas nos da un acercamiento al tamaño de la empresa. Dicho total es una de las características a tomar en cuenta para la realización de la calificación, ya que un monto bajo de ventas podría condenar a la empresa a una calificación no muy buena, porque los inversores pueden inferir que al no poseer un monto elevado de ventas la empresa no posee las utilidades suficientes para cubrir sus obligaciones.
2. **Total de Activos:** La importancia de este criterio se fundamenta en que con los activos la empresa podría responder en un punto crítico a las obligaciones que contrajo, dichos activos podrían ser liquidados para poder cubrir las deudas de imperiosa necesidad por vencimiento del tiempo. Por otro lado un monto de activos considerable brinda tranquilidad al inversor, el mismo que se encuentra consciente de que si la empresa tendría problemas respondería la inversión que él realizó en la empresa por medio de la cantidad de activos que posee. Cabe recalcar que los activos deben ser productivos, ya que ellos son lo que aumenta el valor de la empresa.

Criterios Opcionales

1. **Inversión:** El monto total de inversión permite colegir que la empresa posee proyectos que requieren de financiamiento, por lo cual la empresa deberá buscar alternativas para conseguir dinero, el mismo que podría obtenerlo por medio de la bolsa de valores.

Para el inversor notar que la empresa posee montos de inversión elevados le brinda

⁴⁵ **Nota del autor:** (<http://www.fundes.org/Paginas/default.aspx>) FUNDES es una organización cuyo compromiso con el apoyo al desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas, y con la lucha contra la pobreza mediante la generación de nuevos empleos, sigue tan vigente como hace 20 años. Con su acción, FUNDES ha contribuido de forma significativa al desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina, y ha puesto los temas relacionados con las PYMES en las agendas de quienes diseñan e implementan las políticas públicas en la región.

tranquilidad ya que puede observar que el dinero de su inversión se encuentra dirigido a un fin específico que es el crecimiento de la empresa, mas no se encuentra orientado al cumplimiento con el pago de obligaciones de corto plazo. La emisión de deuda otorgará tranquilidad a los accionistas, ya que si un proyecto es favorable la empresa puede emitir deuda para financiarla y dejar que los accionistas existentes se lleven toda la ganancia. Una emisión de acciones excesiva podría revelar que una empresa posee una deuda muy grande y muy poca liquidez.⁴⁶

2. Total de patrimonio: Este indicador nos muestra cuanto de la empresa es posesión de los accionistas, en otras palabras que parte de la empresa es capital propio. Este indicador sirve para que los inversionistas tengan cierta seguridad ya que el patrimonio puede servir como una garantía sobre las obligaciones emitidas por la empresa.

Posteriormente se determinó el tamaño del universo, para lo cual se utilizó las letras A, B, C la letra B representara los criterios de las empresas medianas.

Para cada criterio se procedió de igual forma por lo cual se ejemplificara el método con el criterio de activos.

El método se realiza de la siguiente forma⁴⁷:

1. Se Suma el total de activos
2. Posteriormente se obtiene el porcentaje que representan los activos de cada empresa sobre el total
3. Se suman los porcentajes para obtener el porcentaje acumulado
4. Se establece una fórmula matemática en 2 partes, la primera con la regla de Pareto la que estipula que el 20% de las empresas son poseedoras del 80% de los activos que serían las empresas grandes para lo cual se toma el porcentaje acumulado y desea que sea menor o igual al 80% aquellas empresas que sean mayores serán empresas grandes, la segunda parte que permitirá diferenciar si una empresa es mediana o es pequeña se toma de nuevo el porcentaje acumulado y se espera que sea menor al 95%, ya que dicho número representa el 95% de la restante cantidad de activos que se supone poseerán las empresas medianas. Por lo cual la fórmula queda de la siguiente forma:
$$\% \text{ Acumulado} \leq 80\%, \text{ si es verdadero A caso contrario (si } \% \text{ acumulado} \leq 95\%, \text{ es B, caso contrario C)}$$
5. El proceso se repite para los demás criterios.
6. Aquellas empresas que posean 2 o más letras B se consideran empresas medianas

⁴⁶ ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 7 edición, pág. 515

⁴⁷ DAVIS, Duane, Investigación en administración para la toma de decisiones, 5 edición, págs. 191-251

Francisco Endara.

De dicho proceso se obtuvo que el universo fuera de 1273 empresas. Luego se aplicó muestreo aleatorio simple para poder determinar el total de entrevistas.

$$\eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra.

$z_{\alpha/2}$ = Probabilidad acumulativa de -0 a z para la distribución normal estándar.

\hat{p} = Estimación de la proporción favorable.

\hat{q} = Estimación de la proporción desfavorable.

E = Margen de error.

El nivel de confianza utilizado es el 95% el error estimado es del 5% para un test a dos colas. La muestra que se obtuvo fue:

$$n = \frac{1.95^2 * 0.98 * 0.02}{0.05^2}$$

$$n = 30$$

La probabilidad favorable elegida fue el 98%, la negativa del 2% es debido a que se toma un 1% de error por la dificultad de seleccionar los criterios de segmentación que determinen el total del universo, el otro 1% debido a posibles errores en la base de datos.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora y fueron grabadas en audio previo permiso del entrevistado para facilitar la transcripción de las mismas.

Luego de obtener la información se procedió a procesar la misma de la siguiente forma:

1. Se transcribió en forma textual las entrevistas
2. Se eligieron frases repetitivas o relevantes
3. Se cruzó información para determinar de mejor forma los resultados
4. Con las frases se utilizó el programa spss para obtener resultados y poder interpretarlos

3.5 Interpretación de resultados de las entrevistas a profundidad

Después de analizar la información obtenida, procedemos a hacer un análisis de cada una de las preguntas del cuestionario, seguido también de algunos comentarios vertidos por los mismos encuestados.

1.- ¿Cómo acostumbra su empresa financiar los proyectos?

La mitad de las empresas entrevistadas recurren a capital propio y la otra mitad al sistema financiero para el financiamiento de sus proyectos.

Las que recurren a capital propio en su gran mayoría lo hacen dependiendo de la disponibilidad del mismo dentro de la empresa.

Lo hacen por los trámites bancarios que consideran excesivos, así como el alto interés financiero que esto les genera.

He aquí algunos de los comentarios obtenidos directamente de las personas encuestadas:

“Los bancos no dan crédito y piden demasiados papeles”.

“Se invierte porque está disponible”.

“No me comprometo con el pago de intereses, deseo estabilizar la empresa”

Las que recurren al sistema financiero, lo hacen por considerarlo la “única opción” y esto dependerá del monto y el interés bancario.

Mencionan como una forma de financiación a través del sistema financiero al *leasing*.

Para la otra opción presentada por los encuestados de igual manera se obtuvieron ciertos comentarios de los mismos:

“No hay otra opción, es la única forma de financiamiento”.

“Depende de la tasa de interés”.

2.- En el caso de necesitar más capital, ¿Dónde acude?

En su gran mayoría, acuden al sistema financiero en el caso de necesitar más capital para sus proyectos, lo hace por considerarla la “única opción” y se refieren a conceptos como interés, monto y urgencia.

En pocos casos recurren a capital propio ya que en su gran mayoría lo usaron para iniciar el proyecto.

En muy pocos casos recurren a empresas relacionadas e incluso a la familia para esta necesidad de capital adicional.

Alguno de los comentarios vertidos fueron:

“Es la única opción”.

“No hay otra opción, el Gobierno no ayuda a la pequeña Industria”.

“Hay que hipotecar, aunque los intereses son altos”.

“De todas formas nos brindan seguridad y la posibilidad de tener una cartera consolidada en este tipo de instituciones”.

“Yo solo trabajo con capital propio”.

3.- ¿Acuden a algún otros sitio?, ¿Dónde?

La gran mayoría de las empresas, tienen fuentes de financiamiento emergentes o de última instancia, estas fuentes son:

- Aporte de socios
- La CFN
- Proveedores
- Bancos Internacionales

La forma de financiamiento a través de proveedores se logra trabajando con las materias primas provistas y ampliando los tiempos de pago.

Adicionalmente se menciona la búsqueda de inversionistas en este caso. Algunos de los comentarios de los entrevistados:

"A través de aporte de los socios, capital propio".

"La CFN, el estado".

"Me financio a través de los proveedores"

"Busco capital de inversionistas"

4.- ¿Han considerado la emisión de obligaciones?

1/3 de los entrevistados han considerado la emisión de obligaciones como una forma de generar capital de trabajo para sus empresas, en su gran mayoría estos, lo ven como una alternativa.

Estos, ven a la Bolsa de valores de Quito como una alternativa confiable en su gran mayoría. Los restantes 2/3, no lo han considerado, en su gran mayoría por desconocer esta alternativa, incluso algunos expresan que no lo necesitan o que no aplicarían para esta opción. En todos los casos se puede observar desconocimiento del tema a profundidad. Los entrevistados comentaron:

"Es la única forma de emitir obligaciones que conozco, la BVQ".

"Es una alternativa, una opción pero habría que analizarla".

"Hay que enterarse, sería una forma de mejorar la rentabilidad".

"No me interesa, no quiero accionistas".

5.- Conocimiento de la Calificación de Riesgo

2/3 de los entrevistados dicen tener conocimiento del proceso de Calificación de Riesgo, de estos, la gran mayoría no lo ha utilizado nunca, principalmente porque "No lo ha necesitado". Al indagar en el proceso, se observa desconocimiento del mismo e incluso llegan a solicitar mayor información.

Los que sí lo han usado, mencionan entre las causas, el ser “una exigencia para el otorgamiento de créditos y préstamos”. Otros mencionan el tema relacionado a seguridad de información, maquinarias y empleados.

En general se observa la falta de información sobre este tema en particular. Comentarios vertidos por los entrevistados:

“NO lo hemos necesitado”.

“No sé, no necesito”.

“No conozco, falta información”.

“Se que lo usan algunos de mis proveedores”

6.- ¿Considera que en el Ecuador este proceso se realiza de forma adecuada?

2/3 de los entrevistados consideran que el proceso de Calificación de Riesgo en el Ecuador, no se realiza de una forma adecuada, en su gran mayoría debido a que consideran que:

- Le falta claridad al proceso (transparencia)
- Los procesos no analizan debidamente a las empresas (parámetros estándar)
- No tienen la suficiente información
- La existencia de casos como el de la Mutualista Benalcázar

Los que mencionan que el proceso de calificación se realiza de forma adecuada lo hacen relacionándolo a la Central de Riesgos.

Los entrevistados comentaron lo siguiente:

“El proceso no es claro”.

“No existen parámetros estándar entre las empresas que hacen esto”. “Los activos de las empresas son subvaluados”

“Es una calificación anual, vea el caso de la Mutualista”.

“Eso les sirve solo a los Importadores”

7.- ¿Considera adecuado que en el Ecuador este proceso no tome en cuenta preceptos financieros?

Un poco más de los 2/3 de las empresas entrevistadas están “nada de acuerdo” con la metodología que se aplica en algunas empresas ecuatorianas dedicadas a este tema, lo hacen por considerar que:

- La parte financiera permite tener un mejor panorama de la empresa.
- El análisis debe ser tanto contable como financiero.

Unas pocas consideran que deberían reunirse “expertos” de algún colegio o institución y dictar normas estándar de Análisis de Riesgos.

Unos pocos relacionan el tema con la Central de Riesgos.

Varios de ellos dijeron:

“Los dos van de la mano, el análisis debe incluir los dos”.

“Un riesgo no se mide contablemente”.

“Deberían reunirse del Colegio de contadores u otra Institución para evitar manipulaciones”.

“Las empresas quedamos marcadas, una calificación mal dada nos afecta para préstamos”.

8.- ¿Considera usted que estos modelos se ajustan a la realidad del país?

Aproximadamente 2/3 de las empresas considera que los modelos utilizados para este caso no se ajustan a la realidad del Ecuador por considerar que:

- Son metodologías extranjeras
- No son adecuados ni reales
- Son injustos

Pocas empresas mencionaron que estos métodos si se ajustan a la realidad del país principalmente por considerar que se realizan de una forma aceptable.

Las declaraciones en ambos casos denotan la falta de conocimiento del tema, lo relacionan únicamente a empresas del sector financiero.

Un poco menos de 1/3 de las empresas reconoció el desconocimiento del tema.

Algunos respondieron:

“No se califica debidamente a las empresas”.

“Son modelos copiados de otros países y no consideran las particularidades”.

“Con los asuntos de los cierres bancarios”.

“No conozco del tema”

9.- Recomendaciones para mejorar el proceso

Las empresas entrevistadas recomendaron temas relacionados al proceso previo a la obtención de un crédito por parte de una institución financiera.

Un análisis más profundo de las empresas, fue una de las recomendaciones más mencionadas, pero sin dejar de lado las siguientes:

- ✓ "Que parta de un análisis macro del país".
- ✓ "Que se realice en el sitio del proyecto para que se conozca la realidad de la empresa".
- ✓ "Que sea un proceso que tome en cuenta preceptos financieros y contables".
- ✓ "Que tome en cuenta el patrimonio de la empresa".
- ✓ "Que sea transparente y estándar".

10.- Información a entregar

La gran mayoría de las empresas entregaría toda la información que sea solicitada en el caso de realizar un proceso de Calificación de Riesgo.

De estas empresas la mitad está dispuesto a que su información sea pública y la otra mitad preferiría no hacerla pública.

11.- ¿Cómo describiría usted el proceso?



Grafico 3.2

Elaboración: El Autor

12.- ¿Qué riesgos recomienda calificar?



Grafico 3.3

Elaboración: El Autor

13.- Valores que pagarían por un servicio de Calificación de Riesgos

La mitad de las empresas mencionó no saber cuanto podría costar un servicio de estas características.

Los que mencionan lo hicieron con rangos muy amplios de valores que van desde menos de \$100 dólares mensuales hasta los \$3.000 dólares lo que otra vez reitera la afirmación del poco conocimiento que existe en este nicho de mercado respecto a este tema.

14.- Valores Agregados

Más de las 2/3 partes de las empresas entrevistados consideró como un valor agregado la entrega de una proyección de demanda de sus acciones u obligaciones, se debe considerar que una proporción similar, desconoce del tema o no lo considera de utilidad.

Al momento de ser indagados sobre el método de proyección que debería utilizarse, en su gran mayoría no respondieron.

Antes de presentar las conclusiones generales, se mostrará una idea general de cómo se encuentran las empresas entrevistadas con respecto a este tema.



Grafico 3.4
Elaboración: El Autor

Es en este cuadro donde podemos observar de manera general como entienden las empresas a la calificación de riesgos en el Ecuador, junto con algunos comentarios que fueron vertidos por los mismos entrevistados.

3.6 Conclusiones

Posterior al análisis de cada una de las preguntas, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Las PYMES prefieren usar el capital propio para el caso de emprender nuevos proyectos, dependiendo de la disponibilidad que tengan del mismo.
- Las PYMES que recurren al Sistema Financiero lo hacen por considerarlo la "única opción", dependiendo del monto necesitado y la tasa de interés aplicada.
- Otras fuentes de capital para proyectos mencionadas fueron: los proveedores y la CFN.
- Las 2/3 partes de las empresas no consideran la emisión de obligaciones, acciones, bonos o papeles comerciales dentro de sus opciones para obtener capital de trabajo, incrementos de capital o crecimiento de la empresa. Esto se debe principalmente al desconocimiento del tema que existe incluso en las personas encargadas del área financiera.
- Existe un marcado desconocimiento de las empresas respecto al tema de la Calificación de Riesgo para EMPRESAS NO FINANCIERAS, debido a lo que ellas comentan como "falta de información".

- Las empresas entrevistadas consideran que en el Ecuador este proceso no es adecuado por no considerar preceptos financieros, sustentándose principalmente en el uso de una metodología extranjera y la falta de estandarización. De las empresas que se dedican a esto. Otra vez relacionan estos procesos únicamente con instituciones del sector financiero.
- Al solicitar recomendaciones para mejorar el proceso actual, se centran en temas relacionados con demostración de capacidad de pago ante el sistema financiero.
- Estarían dispuestos a entregar toda la información que sea solicitada pero refiriéndose a entidades bancarias para el tema de préstamos.
- La venta de estos servicios en la PYMES debe iniciar con el proceso de capacitación e información sobre las ventajas primero de la emisión de obligaciones, seguido de la calificación de riesgo.
- El desconocimiento del servicio no permite estimar un precio a este servicio por parte de las empresas.
- El tema de los valores agregados pasa a un segundo plano, puesto que el “concepto principal” no está lo suficientemente conocido, entendido ni difundido.

3.7 Oportunidad del negocio

Una vez concluida la investigación de mercados realizada mediante entrevistas a profundidad por las razones previamente mencionadas, se puede determinar que existe una oportunidad para la empresa de calificación de riesgos.

Del análisis del Macroentorno se pudo observar ciertas características de la industria que brindan oportunidad al negocio.

La falta competencia dentro de la industria con apenas cuatro empresas dedicadas al servicio y que desatienden por completo el segmento de las empresas medianas.

El porcentaje de préstamos se ha reducido durante los últimos años, lo que nos permite inferir que el crédito se ha hecho más restrictivo por lo cual pueden existir varias empresas que poseen proyectos a realizarse pero que lastimosamente no pueden acceder al financiamiento para poder realizarlo.

El porcentaje de inversionistas que realizan depósitos a largo plazo ha incrementado, es importante este porcentaje ya que permite observar que los inversionistas buscan colocar su dinero en mayores plazos y buscan una mayor rendimiento para el mismo, por lo cual si existen más empresas en el mercado de capitales adquirirán sus obligaciones ya que son inversiones de largo plazo y que ofrecen mayores rendimientos al inversionista.

Si bien la mayoría de los entrevistados no comprende claramente el concepto de calificación de riesgos, su importancia, sus beneficios y sus usos, los mismos desearían buscar otra forma de financiamiento a mayor plazo. Aquí radica una oportunidad de negocio ya que con campañas de capacitación se podrá hacer conocer el servicio para posteriormente se proceda la contratación.

Los entrevistados no tienen claro la emisión de obligaciones a pesar de que un pequeño grupo lo ha considerado pero no lo ha realizado, la gran mayoría desconoce completamente la forma y los beneficios que presenta la emisión. Más de 2/3 de los entrevistados considera que la única forma de financiamiento es por medio del sistema bancario. De este apartado se desprenden dos oportunidades la primera nuevamente con programas de capacitación se obtendrá clientes y la segunda oportunidad por medio de alianzas con instituciones bancarias para facilitar el programa de calificación crediticia por medio de la contratación de nuestro servicio reduciendo costos para el banco en especial al segmento de microcrédito.

Todo lo expuesto anteriormente permite concluir que existe una oportunidad para implementar el proyecto de la calificación de riesgos para empresas medianas, dicha oportunidad proviene del desconocimiento o ignorancia de los empresarios, de la falta de competencia, de un crédito restrictivo, de que los inversionistas buscan mejores formas de colocar su dinero; todos estos enunciados generan una oportunidad para el proyecto, cabe recalcar que de la investigación realizada se pudo inferir que el segmento al cual se planea dirigir el servicio, es un segmento virgen sin explotación y que con una inversión en campañas publicitarias y un buen modelo de calificación se lograra obtener resultados favorables e interesantes para el proyecto.



Capitulo

IV

Capítulo IV

La empresa

La empresa Investor Services, es una nueva idea para el servicio de calificación de riesgo financiero, que ofrece un servicio diferente y cumpliendo con los estándares de calidad internacionales.

Nuestra actividad fundamental radica en ofrecer a las empresas e instituciones bancarias un servicio de calificación de riesgo de menor costo, que sea más asequible para dichas organizaciones, que cumpla con normas internacionales y que se base en un modelo creado para la realidad del cambiante mercado ecuatoriano.

La empresa contará con personal calificado, para que el proceso se realice de forma correcta, y la calificación otorgada refleje la verdadera condición en la que se encuentra la empresa, de éste modo el inversionista se encontrará mejor informado al momento de adquirir los títulos valores.

Al ser la calificación altamente confiable debido al método utilizado, se podrá fidelizar a los futuros clientes.

4.1 Visión

Ser la calificador de riesgos que impulse un crecimiento ordenado y transparente del sector de empresas medianas del país impactando en valores agregados para nuestros clientes, usuarios de información, empleados y accionistas

Nuestra filosofía orientadora está basada en sólidos valores y principios como:

- El servicio debe ser asequible para empresas medianas
- La satisfacción del cliente es giro primordial del negocio
- La satisfacción del inversor es importante, lo guiamos de mejor forma con nuestro sistema de calificación que con otros
- El compromiso adquirido es invariable, debe cumplirse
- Creemos en el empresariado local, en su capacidad de generar valor, en sus ideas, en su posibilidad de triunfo.
- El equipo piensa y trabaja en conjunto, la empresa Investor Services somos todos la que la conformamos no solo sus directivos.
- En la actividad que te involucres debes ser el mejor. Da lo mejor siempre

- Nuestro proceder debe ser siempre ético, responsable, honesto, se debe cumplir siempre lo ofrecido, somos responsables por la información que se nos entrega.

Como organización buscamos facilitar el ingreso de empresas medianas a negociar títulos valores en el mercado de capitales, y generar el crecimiento de dichas empresas.

Nuestra misión es revolucionar el mercado de calificación de riesgo y convertirnos en la mejor opción para todas las empresas que buscan un método para financiar sus proyectos.

Para el año 2020 nuestra empresa otorgará una oportunidad a empresas medianas que buscan su crecimiento y éxito a través de variados proyectos, pero que requieren financiamiento, el mismo que podrán conseguirlo en el mercado de valores. Nuestro precio asequible brindará el apoyo a estas empresas, que lo necesitan.

Seremos la primera organización en brindar una oportunidad de ingreso al mercado de valores a empresas que no poseen grandes capitales, les permitiremos obtener una alternativa de financiamiento, la misma que les sería negada si no estuviésemos en el mercado.

Estas empresas crecerán y generarán mayores fuentes de empleo, se tornarán más dinámicas y de mayor tamaño, de mayor competitividad, generando un mayor crecimiento económico del país, impulsando de esta forma al Ecuador y logrando una menor dependencia del petróleo como principal fuente de ingreso.

Las empresas medianas obtendrán financiamiento por medio del mercado de valores, como lo hacen organizaciones en otros mercados de mayor desarrollo.

Finalmente nuestro esfuerzo creará un mejor país, que brinda mayores oportunidades a todos los emprendedores que buscan y anhelan éxito y prosperidad.

4.2 Objetivos Generales

La empresa basará sus operaciones en 4 objetivos fundamentales:

Objetivos Generales

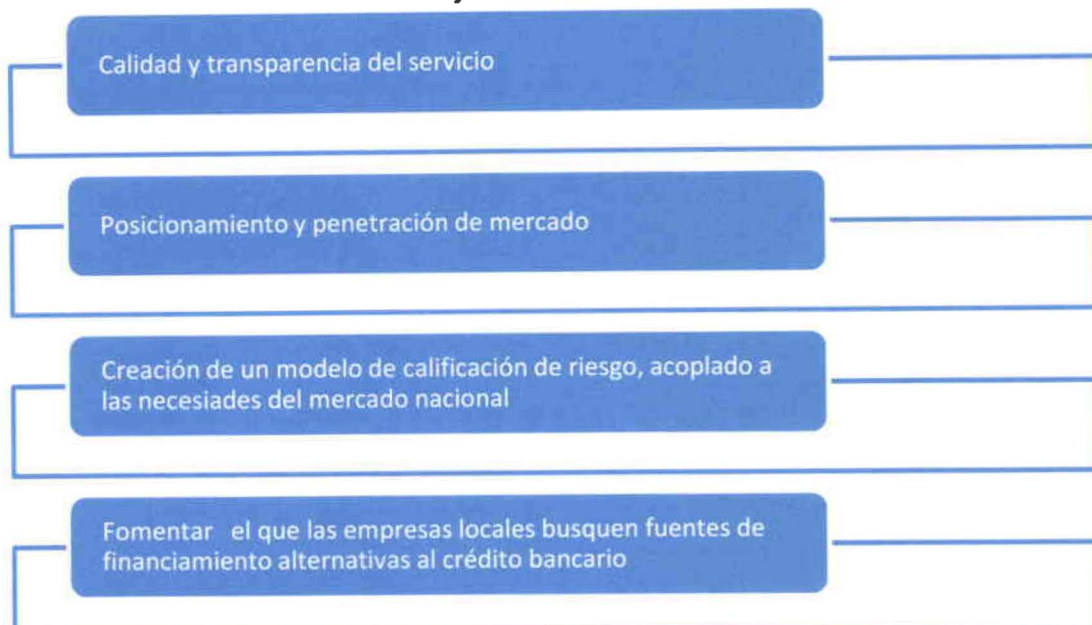


Gráfico 4.1

Elaboración: El autor

1. Afianzar la calidad y transparencia del método de calificación utilizado

El método de calificación debe reflejar la verdadera situación por la que atraviesa la empresa, ya que de este análisis dependerán varias decisiones de inversión que realice el público participante en el mercado de capitales.

El método debe ser completamente transparente y ser explicado de mejor forma tanto para los inversionistas como para la empresa que contrate el servicio.

Se debe asegurar la calidad del servicio, para que una mayor cantidad de empresas lo contraten y para que los inversionistas sientan plena confianza en la calificación realizada.

Iniciativa	Indicador	Meta indicador	Tiempo
Obtener certificación de funcionamiento otorgado por la bolsa de valores	Indicadores establecidos por la bolsa de valores para un adecuado servicio.	Semanal	Año 2009

2. Penetración y posicionamiento de la empresa en el mercado de valores local

Buscar que las empresas que desean realizar una inversión en un proyecto mediante la emisión de obligaciones contraten nuestro servicio, lograr que las empresas busquen métodos alternativos de financiamiento y contrate nuestro servicio. En resumen buscar que los

participantes del mercado de capitales local conozcan nuestro servicio y se decidan por contratarlo.

Iniciativa	Indicador	Meta indicador	Tiempo
Crear una planeación de marketing alternativa y adaptada a las necesidades del mercado e implementarla	Tendencia de contratación del servicio. Variación de la demanda de año a año Variación de la participación de mercado de forma trimestral	Aumento de la contratación de servicio cada semestre. Aumento de la participación de mercado en forma semestral	2010- en adelante

3. Elaborar un modelo de calificación de riesgo, adaptado a las necesidades del mercado nacional

Crear un método de calificación que se adecue a la realidad del mercado nacional. Las distintas teorías y metodologías de calificación de riesgo se aplican en mercados desarrollados, es así que se requiere un procedimiento nuevo y desarrollado para mercados incipientes y volubles como lo es el mercado Ecuatoriano.

El procedimiento debe poseer un costo no muy elevado, para que puedan acceder al mismo las empresas medianas y los bancos que inician sus actividades.

Iniciativa	Indicador	Meta indicador	Tiempo
Crear un modelo matemático y financiero para la calificación de riesgo	Calificación refleja la realidad de la empresa. Tendencia de contratación del servicio.	La calificación se adapta a los constantes cambios que se presentan en el mercado. Trimestral	2009- en adelante

4. Buscar el desarrollo del mercado de capitales nacional

Se debe propender a que los inversionistas locales compren obligaciones de empresas nacionales, esto se logrará a través de un aumento de la confianza de dichos inversionistas. Dicho aumento se logrará con una calificación de riesgo de alta confiabilidad que permita al inversionista exigir una tasa adecuada para el riesgo en el que incurre la empresa.

Fomentar que las empresas locales busquen fuentes de financiamiento alternativo al crédito bancario, tales como la emisión de obligaciones y acciones. Si se posee un costo asequible las empresas medianas contratarán el servicio, para posteriormente a la calificación poder emitir obligaciones o acciones según sea el caso para financiar los proyectos deseados.

Iniciativa	Indicador	Meta indicador
Fomentar un aumento en la confianza de los futuros inversionistas. Aumentar el número de empresas medianas que negocian títulos valores en el mercado de capitales	Aumento del número de transacciones de títulos de empresas que utilizaron nuestro servicio, que se realizan en la bolsa de valores. Incremento porcentual del número de empresas medianas que negocian títulos valores en el mercado de capitales	Mensual

4.3 Elección estratégica

Para elegir la estrategia de forma adecuada deben responderse las siguientes preguntas:

- ¿A quién va dirigido el servicio?

El servicio se encuentra dirigido a empresas medianas, el motivo de haber elegido este segmento radica en que las empresas de mayor tamaño puede contratar el servicio de calificadoras que poseen mayor tiempo en el mercado y que son reconocidas por ello; las instituciones de tamaño medio por otro lado no poseen los recursos que implican contratar un servicio de calificación otorgado por los líderes del mercado. Las empresas medianas que deseen contratar el servicio deberán haber declarado y pagado sus impuestos al SRI, la razón de esta exigencia es que si se ha cumplido con el SRI no existe motivo para ocultar la información o crear doble contabilidad, ya que si existiese en algún punto información falsa todo el proceso sería inútil y pondría en riesgo la imagen de la empresa calificadora. Finalmente, que la empresa posea un proyecto que ofrezca una rentabilidad de al menos 8% para poder responder a aquellas personas que adquieran sus títulos valores, esta característica se exige ya que si la empresa no posee un proyecto rentable no podrá responder a sus inversionistas lo que coartaría una futura oportunidad a dicha empresa para negociar sus títulos valores.

De la investigación de mercado se obtuvo que el segmento al cual se planea dirigir el servicio actualmente no se encuentra explotado por las empresas competidoras, por lo cual se lo considera un segmento virgen y que con la capacitación necesaria se podría obtener altos márgenes de rentabilidad.

- ¿Qué servicio busca venderse?

El servicio que busca venderse es un proceso de calificación de riesgos. El proceso será adaptado a la realidad nacional y los cambios abruptos que este presenta, el modelo utilizará los conceptos financieros internacionales adaptados a las realidades del mercado local y las necesidades de las empresas medianas.

Se busca vender un servicio diferenciado y de bajo precio asequible para las empresas medianas, ya que si el mismo es demasiado costoso no podrá ser adquirido por ninguna organización del segmento deseado; el servicio es diferenciado tanto por su modelo como por las técnicas utilizadas durante el proceso, de igual manera la diferenciación se presentará en el área de planeación de marketing.

Además se busca vender varios servicios adicionales como son la asesoría para que la empresa mejore la calificación que obtuvo, otro servicio que busca venderse es la calificación crediticia a los bancos para que los mismos puedan reducir los costos de dicho proceso.

El segmento elegido apreciará el servicio ya que les brindará una alternativa de financiamiento, al común financiamiento bancario, le brindará la oportunidad de crecer y negociar sus títulos valores en el mercado de capitales; por otro lado las empresas poco a poco ingresarán al siglo XXI, es decir como las grandes corporaciones a nivel mundial buscarán su financiamiento en el mercado de capitales.

- ¿Cómo se venderá el servicio?

Después de determinar los clientes que le convienen (Quién) y los productos o servicios que debe ofrecer (Qué), una compañía se ve ante la cuestión de cómo: cómo proceder, cómo llevar a cabo su negocio, cómo hacer llegar los productos adecuados a los clientes elegidos.⁴⁸

Como se procederá: El inicio del proceso es contactar al cliente, el promotor concertará una cita para mostrarle los beneficios de utilizar nuestro servicio, luego se deberá concretar la venta del servicio, la misma que quedará sellada con la firma de un contrato y la estipulación de fecha de entrega. Posteriormente nuestros promotores acuden a la empresa para hacer la recolección física y virtual de los datos, la información física será transportada en sobres sellados como muestra de que no existió manipulación de los datos obtenidos en ningún momento, la información virtual será transportada en discos duros extraíbles.

El siguiente paso es adquirir los materiales de oficina del proveedor que ofrezca mejores precios y beneficios. El proveedor será escogido mediante un concurso de merecimientos.

Los promotores ingresaran los datos físicos y virtuales a los equipos de computación y a los distintos software contenidos en ellos⁴⁹, luego el computador realizará el proceso de calificación como tal y arrojará el resultado obtenido por la compañía.

Los datos utilizados y la calificación obtenida serán enviados por medio de una intranet hacia los computadores operados por los técnicos, para que estos a su vez realicen el informe de la calificación obtenida y los motivos de la misma.

⁴⁸ MARKIDES, Constantinos, En la estrategia está el éxito, pág. 97

⁴⁹ Nota del autor: Los equipos de computación y software serán adquiridos previamente para el arranque del negocio

Francisco Endara.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Dicho informe será entregado al cliente en medio magnético y un informe impreso, si la empresa desea ingresar al mercado de capitales el informe también será entregado a la bolsa de valores de la misma manera que al cliente.

Finalmente se procederá al cobro del valor monetario por el servicio prestado, el mismo que fue previamente estipulado dentro del contrato.

El proceso de ventas se encuentra basado en la diferenciación, el liderazgo de precio, atención personalizada y el servicio post venta.

El proceso se encuentra basado en la diferenciación por dos razones, el modelo de calificación difiere al de la competencia ya que toma en cuenta preceptos financieros y evaluación de otros riesgos que los empresarios consideran necesarios⁵⁰, el modelo adapta las tendencias mundiales a la realidad del mercado local lo que lo hace más eficiente y confiable; la segunda razón de la diferenciación se encuentra basada en la publicidad, la misma se realizará por medio de técnicas modernas que se utilizan a nivel mundial y que dentro de nuestro país no son tan conocidas como son el neuromarketing, marketing viral, marketing de guerrilla, marketing de guerrilla urbano.

En cuanto al liderazgo en precio, es debido a que será asequible para empresas medianas, dado que las mismas no poseen los recursos para adquirir una calificación de las empresas competidoras dado sus elevados precios.

La atención personalizada y el servicio post venta será realizado por nuestros promotores y técnicos, los promotores deberán realizar la visita directa a los posibles clientes para explicarles el beneficio del uso de nuestro servicio, los técnicos que realizarán el servicio post venta deben responder las dudas que posean los clientes acerca de la calificación obtenida.

Los canales de distribución necesarios para la realización de la venta son mínimos ya que se realizan de forma directa sin la necesidad de intermediarios.

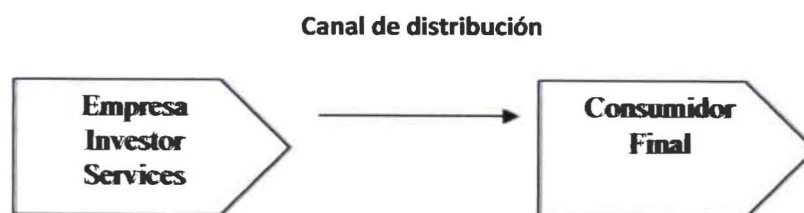


Grafico 4.2

Elaboración: El autor

El servicio dependerá del desarrollo del mercado de capitales a nivel nacional, es decir, la creación y desenvolvimiento del servicio dependerá del movimiento que exista en el mercado de capitales, de las ventas de títulos valores y de la cantidad de empresas dispuestas a negociar dichos títulos. A continuación se detalla los posibles clientes:

⁵⁰ Nota del autor: Obtenido de la investigación de mercados

Que	A quien	
Calificación de riesgo Financiero	Clientes	Característica
	Empresas Medianas que busquen formas alternativas de financiamiento para proyectos determinados	El proceso de calificación deberá realizarse levantando la información necesaria, sin que falte ningún dato que dificulte la realización del servicio, la información se recolectará por medio de nuevas técnicas utilizadas los mercados financieramente desarrollados, la calificación otorgada debe reflejar la realidad y no el riesgo por el cual atraviesa la empresa. Los riesgos a evaluarse son de mercado, crédito, liquidez, operativo, legal, de quiebra
	Instituciones financieras pequeñas que se encuentren empezando sus operaciones	La calificación otorgada se encuentra especialmente dirigida para entregar información a las personas que desean depositar su dinero en la institución. El proceso debe obtener toda la información acerca del proceso operacional, financiera, contable, la información se recolectará por medio de nuevas técnicas utilizadas en los mercados financieramente desarrollados. Los riesgos a evaluarse serán riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo legal, riesgo de reputación
Proyección de demanda de títulos valores	Empresas Medianas que hayan decidido emprender proyectos financiados mediante la emisión de títulos valores	La proyección se realizará en base a la calificación de riesgo de la empresa. Por otro lado se evaluará algunos riesgos del inversionista como es el

		riesgo psicológico, el riesgo de ignorancia. Finalmente se realiza la proyección basados en técnicas estadísticas utilizadas en los mercados más desarrollados, mismos que determinan probabilísticamente, la oportunidad de que se concrete la compra de los títulos valores por parte del grupo de inversionistas.
--	--	--

Para establecer cómo se podría lograr la implantación del servicio, se impulsarán estrategias operativas y se deberá crear un proceso de calificación de riesgo diferente y de acuerdo a los cambios que se presenta en el mercado local.

4.4 Estrategias a implementarse

Para cumplir con los objetivos planteados, se deben tomar decisiones correctas y llevarlas a cabo, dichas decisiones provienen de una planeación estratégicamente generada. Es así que a continuación se detallarán las estrategias a implementarse por áreas y con los años en los que debe cumplirse, en caso de no alcanzarse la meta establecida deberá regenerarse la estrategia.

4.4.1 Área de Marketing

Objetivo	Tiempo	Estrategia	Política
Incrementar las ventas de calificaciones de riesgo en 9.5% cada semestre	2009-2014	Realizar publicidad en revistas especializadas y de circulación nacional. Realizar eventos como conferencias acerca del tema de formas de financiamiento para empresas medianas. De manera que el servicio logre posicionarse	Publicar en revistas de temas económicos y comerciales de circulación mensual y distribución nacional. Desarrollar conferencias trimestralmente.
Incrementar la participación en el mercado entre un 5% y 6% de manera que la misma se incremente hacia otros segmentos, que durante los primeros años serán	2012-2016	Concretar al menos 3 visitas semanales. Concretar al menos una venta cada semana.	Atención personalizada

desatendidos			
--------------	--	--	--

Elaboración: El Autor

4.4.2 Área de administración

Objetivo	Tiempo	Estrategia	Política
Asegurar la calidad y confiabilidad del proceso de calificación de riesgo	2010- en adelante	Obtener certificaciones internacionales que aseguren que el servicio es confiable y de calidad	Mantener las certificaciones obtenidas
Posicionar al servicio dentro del segmento	2009 - en adelante	Permitir que los posibles clientes conozcan el proceso que se utilizara para calificar su empresa en caso de contratar el servicio.	Atención directa por medio de técnicos
Crear lealtad por parte de los empleados claves dentro de la organización	2009- en adelante	Los empleados clave deben poseer la posibilidad de realizar una carrera dentro de la organización. Además de la entrega de ciertos beneficios.	Cumplir con los beneficios acordados. Desarrollar concursos de promoción interna.
Crear alianzas estratégicas con instituciones bancarias.	2009- en adelante	La empresa debe generar alianzas con las distintas instituciones bancarias para generar una mayor cantidad de clientes, para que el servicio brinde mayor confianza a los empresarios e inversores al conocer que existe una institución que brinda apoyo por detrás.	Visita directa del gerente a las instituciones bancarias de forma trimestral.

Elaboración: El Autor

4.4.3 Área de operaciones

Objetivo	Tiempo	Estrategia	Política
Asegurar la calidad y confiabilidad de la calificación de riesgo realizada	2010- en adelante	<p>Crear un departamento con un grupo de especialistas en finanzas y matemáticas que en forma constante regeneren el modelo de calificación para que se adecue de la mejor manera posible a la realidad del mercado nacional.</p> <p>Realizar pruebas constantes al modelo, sometiéndolo a situaciones extremas para comprobar su funcionamiento adecuado.</p>	<p>Presentación de resultados de forma trimestral.</p> <p>Contratación de personal especializado en matemáticas o finanzas.</p> <p>Medir resultados de pruebas en forma mensual.</p> <p>Desarrollar simulacros de acidez, stress, colapso, etc.</p>
Mantener un control de calidad de las calificaciones realizadas, para evitar que el total de quejas por errores no supere el 4% del total de las calificaciones realizadas	2009- en adelante	<p>Controlar y evaluar la información obtenida antes que inicie el proceso de calificación.</p> <p>Crear un programa de apoyo post venta del servicio.</p> <p>Contar con personal capacitado para realizar el proceso de calificación. El software utilizado deber ser de alta tecnología para reducir al máximo el margen de error</p>	<p>Contratar personal con al menos con educación de tercer nivel con especialización en matemáticas o finanzas.</p> <p>Adquirir solo software legal con las licencias respectivas.</p> <p>Dar mantenimiento constaste al software.</p> <p>Atención directa por parte de los promotores o de los técnicos.</p>

Elaboración: El Autor

4.4.3 Área Financiera

Objetivo	Tiempo	Estrategia	Política
Obtener una rentabilidad del 12% sobre las ventas a partir del primer año	2009- en adelante	Vender el servicio de manera que se obtenga una utilidad neta de 20%	Evaluaciones de costos de forma mensual.
Lograr que la opción de abandono durante el tiempo de vida de la empresa no sea menor al 70% de la inversión total	2009-2012	Realizar proyectos que presenten una barrera de salida baja. Evitar poseer una gran cantidad de activos fijos que dificulten el abandono del negocio en caso de que la situación se torne en un escenario negativo	Funcionar en instalaciones arrendadas durante los primeros años
Obtener una rentabilidad del 20% sobre las ventas a partir del primer año	2009	Retener utilidades durante el primer año	Reinvertir en activos productivos y proyectos que generen rentabilidad para la empresa

Elaboración: El Autor

4.5 Cadena de Valor

Decidir el cómo equivale a diseñar la cadena de valor de las actividades de la empresa.⁵¹

Financiera Administrativa				
Investigación y desarrollo				
Recursos Humanos				
Logística de entrada	Operaciones	Logística Externa	Marketing y ventas	Servicio Post Venta
*Proceso de compra, recepción, transportación, almacenamiento de material de Oficina y control de inventarios *Proceso de obtención de la información, control, almacenamiento de información, compra de información	*Procedimiento de calificación de riesgo de la empresa contratante	*Entrega de calificación obtenida por la empresa	*Penetración de mercado, desarrollo de mercado, posicionamiento	*Seguimiento de la empresa *Servicio para satisfacer dudas de clientes.

Cuadro 4.1

Elaboración: El autor

4.5.1 Actividades Primarias

4.5.1.1 Logística de entrada

Para la realización del proceso se posee 2 insumos necesarios, el primero son todos los materiales de oficina y el segundo es la información necesaria.

Los materiales serán adquiridos de acuerdo al monto de calificaciones realizadas y otra cantidad para poder mantener una reserva durante un mes en insumos que no sean de alto consumo, y de dos meses en producto de gran uso, se realizará un estudio durante los 6 primeros meses del funcionamiento de la empresa para determinar de la mejor forma cuales son los insumos que son de mayor utilización.

Los insumos serán adquiridos al proveedor que ofrezca los mejores precios, para ello se estudiará ofertas de varias empresas, al existir una gran cantidad de posibles proveedores el poder de negociación es bajo, por lo cual se los pondrá en un período de prueba de tres meses

⁵¹ MARKIDES, Constantinos, En la estrategia está el éxito, Pág. 97
Francisco Endara.

hasta encontrar una institución que cumpla con las obligaciones contraídas, y lo más importante no falle en las fechas de entrega de los insumos.

El proceso de transportación de los insumos correrá por cuenta del proveedor, en otras palabras la empresa adquirirá los productos del proveedor, los mismos que serán cancelados de la siguiente manera: 50% previo a la entrega y 50% posterior a la entrega, para de esta manera asegurar la entrega de los productos en la oficinas de la empresa y que se cumpla con las fechas de entrega estipuladas.

Para realizar el almacenamiento de los insumos y evitar posibles inconvenientes o pérdidas, el inventario se realizará de forma computarizada con un programa destinado para este fin, en donde se deberá registrar todos los insumos que han ingresado a la bodega, la información del ingreso será cruzada con la información acerca del pedido realizado, para comprobar que no existan errores, posterior a esto se realizará un conteo en forma semestral para comprobar las existencias de los productos registrados, de la misma forma al momento de existir una salida de los insumos se deberá registrar en los computadores y tener una orden firmada por la persona o empleado del área que haya realizado un pedido de insumos necesarios.

Finalmente el manejo del inventario se realizara por el método PEPS, este método fue elegido para evitar que los insumos se destruyan con el pasar del tiempo.

La segunda parte de la logística de entrada es la obtención de información, la recolección de la misma es la parte vital para la realización del proceso de calificación de riesgo. El proceso inicia con el contacto del promotor con el posible cliente para concertar una cita, el promotor acudiría a la cita donde deberá explicar al cliente los beneficios y ventajas de utilizar el servicio de calificación de riesgo, luego se esperará un tiempo aproximado de dos a siete días laborables luego de los cuales le promotor llamará al cliente para concretar la venta del servicio, cuando el cliente acepte la contratación del servicio el promotor lo volverá a visitar para firmar el contrato donde se estipula el costo del servicio y la fecha de entrega del informe.

Un equipo de trabajo se dirigirá a la empresa para empezar el levantamiento de toda la información que se requiera, el proceso debe contar con la ayuda de los empleados y directivos de la empresa, ante todo se debe aclarar al personal que forma parte de la organización que contrata el servicio que no deben ocultar la información, ya que si lo hacen solo causarán demoras en el proceso. La información que se obtenga debe ser física y virtual, información física como balances, informes de la compañía, auditorías realizadas, etc. e información virtual tal como monto de ventas registrado hasta ese momento, rotación de activos, detalles del proyecto, etc.

La información física será transportada en sobres sellados para demostrar al cliente que la misma no será alterada y la información virtual será transportada en discos duros extraíbles propiedad de la empresa.

La información será cargada en un computador para que los técnicos determinen cual es necesaria y la clasifiquen de acuerdo a los requerimientos, la información física será analizada y de igual manera que en el caso de la información virtual aquella que sea necesaria y relevante será cargada al computador para posteriormente trabajar con la misma.

La información física y virtual será almacenada en el disco duro de la computadora y en medios magnéticos de respaldo para evitar posibles problemas. Para evitar robos en la información una vez que la información sea ingresada al computador la misma deberá ser encriptada con una clave la cual al ingresarla notificará a un computador central que empleado está trabajando con la información.

En ciertos casos específicos será necesario adquirir información, para lo cual se requerirá comprar bases de datos, dichas bases son vendidas por ciertos proveedores específicos y al ser un número pequeño tienen un elevado poder de negociación. Las bases de datos a adquirirse son costosas pero necesarias lo único que puede estipularse con los proveedores es que las bases sean entregadas en las oficinas de la empresa, en cuanto al precio es muy difícil negociar el mismo.

Con los insumos de oficina y de información obtenidos se puede pasar al proceso de operaciones.

4.5.1.2 Operaciones

Posterior a poseer la información necesaria se inicia el proceso de transformación de la misma en el producto final.

Flujograma del proceso

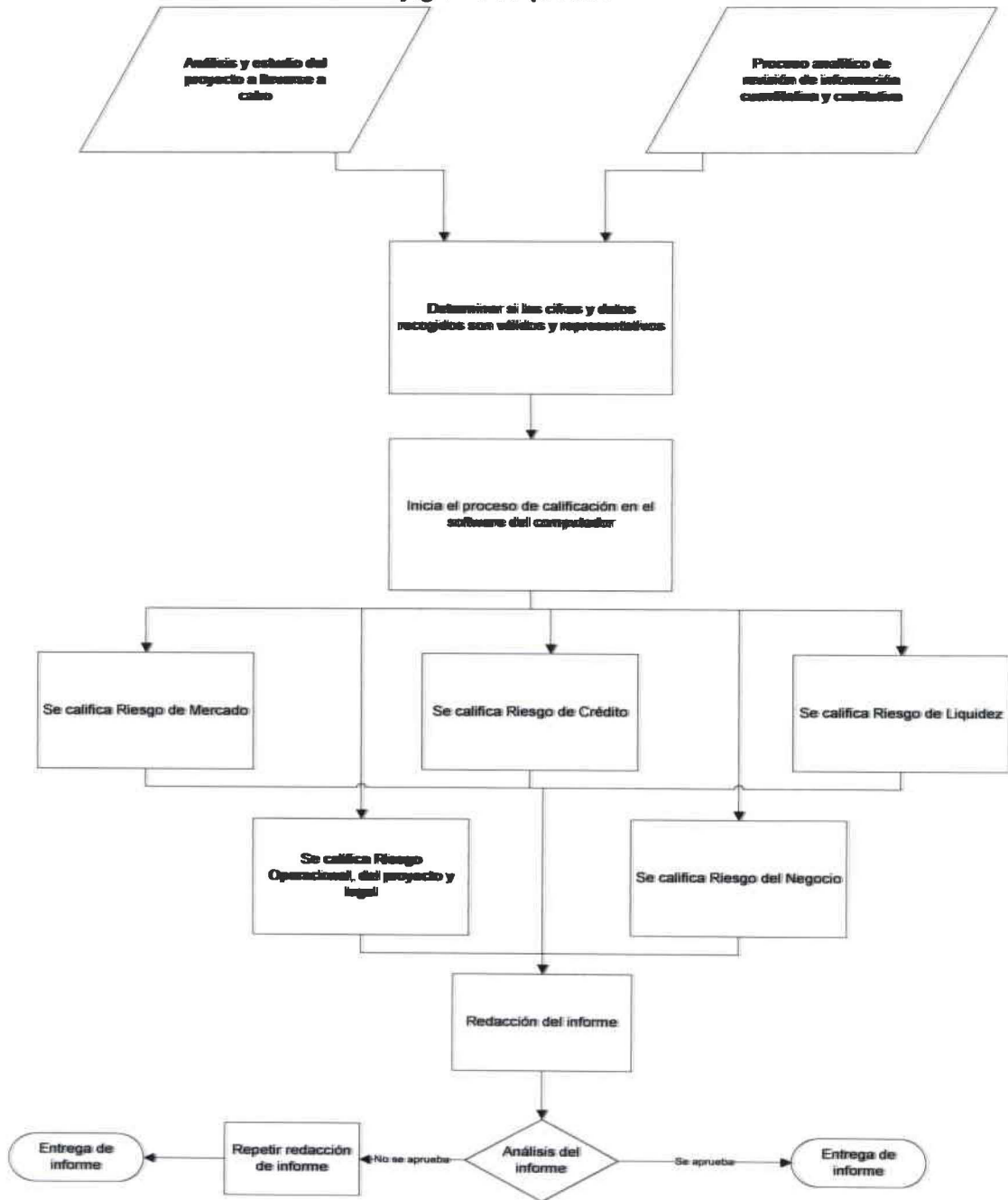


Gráfico 4.3
Elaboración: El Autor

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

En el área de operaciones se da el proceso de calificación utilizando el modelo creado para ello, el proceso debe ser realizado con mucha cautela y revisando cada uno de los detalles para evitar que se produzcan errores al momento de realizar el proceso.

El proceso inicia tomando la información base tanto del proyecto como de la empresa, la misma será entregada a los técnicos los cuales realizarán un proceso analítico donde determinen que parte de toda la información obtenida es necesaria y relevante para el proceso, el resto de la información volverá a almacenarse para posibles análisis posteriores.

La información analizada es entregada a los promotores en medios magnéticos y sobres sellados según sea el caso, los promotores ingresarán la información al computador y al software destinado para la calificación de cada tipo de riesgo.

Los riesgos a calificarse son: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operacional, de proyecto y legal, riesgo del negocio, riesgo de liquidez, riesgo financiero.

El riesgo de mercado analizará todas las variables del Macroentorno que afecten al desenvolvimiento de la empresa tales como tasas de interés, tipo de cambio, inflación, etc. cada industria se ve afectada por distintos factores por lo cual el análisis se realiza para cada empresa el proceso es estándar pero su aplicación es individual para cada una de las empresas.

El riesgo de crédito según sea el método de financiamiento que la empresa busca o el que desea adquirir, la información seleccionada e introducida al software deberá analizar las fortalezas y debilidades del método escogido y la posibilidad de la empresa de enfrentar el mismo. Dentro de este riesgo se debe analizar en especial el riesgo de impago.

En el riesgo operacional, de proyecto y legal se analizarán las operaciones de la empresa, en otras palabras el diario vivir de la empresa y los riesgos a los cuales se enfrenta internamente. En el riesgo del negocio, según el proyecto que la empresa desee llevar a cabo se analizará su rentabilidad, necesidad de inversión, riesgos asociados al proyecto, riesgo que se sumarían a la empresa por realizar el proyecto, etc. en resumen se analizará todo lo que afecte al proyecto y lo que él mismo contribuya para la empresa tanto de manera positiva como negativa. En el riesgo legal se analizan todas las leyes, reglamentos, disposiciones, etc. que afecten al desenvolvimiento de la empresa y en especial del nuevo proyecto que desea llevarse a cabo.

El riesgo de liquidez a pesar de ser parte de los riesgos financieros, este apartado debe poseer un análisis particular ya que aquí subyace gran parte de los valores para la obtención de la calificación, el riesgo de liquidez es que el va a permitir determinar si la empresa se encuentra en capacidad de asumir el pago de un crédito o de las obligaciones que se emitan, tiene una estrecha relación con el riesgo de crédito. El riesgo de liquidez proyecta la imagen de la compañía durante los años en los cuales la empresa debe asumir el pago de las obligaciones o de las cuotas de un crédito.

En los riesgos financieros es donde se analizarán distintas variables de los activos, pasivos y patrimonio, dichas variables deben reflejar la situación por la cual atraviesa la empresa desde su creación hasta el momento de realizar la calificación.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Cada análisis de riesgo proviene de los datos elegidos previamente, los resultados del análisis serán porcentajes que reflejan la cuantificación del riesgo, posteriormente a obtener todos los porcentajes se sumarán los mismos y se realizará un promedio ponderado lo que permitirá obtener un porcentaje total que refleje el riesgo por el cual atraviesa la empresa.

Con dicho porcentaje se puede proceder a otorgar la calificación con letras según lo estipula el acta del acuerdo de Basilea II. Para lo cual la escala de calificación será de la siguiente manera:

- AAA a AA- 0% - 10%
- A+ a A- 11% - 20%
- BBB+ a BBB- 21% - 50%
- BB+ a B- 51% - 100%
- C 101% - 150%

Una vez obtenida la calificación, todo el proceso en detalle regresa a los técnicos los cuales elaboran un informe donde se especifique como se obtuvo dicha calificación y los motivos de la misma.

Mas adelante dicho informe pasa a un comité interdisciplinario conformado por el gerente, un promotor y un técnico independientes (es decir que no hayan tenido ninguna vinculación durante el proceso de calificación), el comité analizará minuciosamente el informe y el proceso y lo aprobará o desechará; de ser aprobado el informe se entregará en forma impresa y medio magnético al cliente, de ser rechazado el proceso debe repetirse teniendo en cuenta las recomendaciones de mejora que haga el comité.

Cada informe y proceso será almacenado en los computadores por un tiempo mínimo de un año, debido a que durante este tiempo pueden existir reclamos de la empresa contratante o inquietudes que deban ser resueltas.

4.5.1.3 Logística Externa

En este punto se procede a la entrega de un informe acerca de los puntos fuertes que posee la empresa y los puntos débiles de la misma. Se entregará otro informe que contiene la calificación que obtuvo la empresa, la tasa de rendimiento que debería ofrecer a los futuros accionistas, el número de acciones u obligaciones que debería emitir, el tiempo estimado que se tardará en vender todas las acciones y obligaciones, además de un resumen ejecutivo que especifica el porqué la empresa obtuvo la calificación. Se deberá enviar un formulario que el contratante deberá llenar y enviar de vuelta en caso de que requieran el servicio post venta.

Nuestra logística externa es muy pequeña debido a que dicha se encuentra dentro de la etapa de operaciones en sí, es decir existe una línea muy fina que divide la etapa de operaciones con la logística externa.

4.5.1.4 Marketing y Ventas

Es aquí donde se debe generar la información que debe conocer el cliente, y que debe recalcar el hecho de que el servicio cubrirá sus necesidades.

El plan de marketing será basado en marketing viral; términos empleados para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales preexistentes para producir incrementos exponenciales en "conocimiento de marca" (*Brand Awareness*), mediante procesos de autorreplicación viral análogos a la expansión de un virus informático. Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos; usa el efecto de "red social" creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.⁵²

Este tipo de mercadeo se utilizará durante los primeros años, además se incluirán las visitas de vendedores a potenciales clientes para convencerlos de adquirir el servicio y demostrar sus ventajas.

Se deberá realizar charlas constantes, y toda la campaña publicitaria debe estar enfocada hacia la capacitación de los empresarios, para que comprendan los beneficios e importancia de una calificación de riesgo.

Posteriormente a cuando las empresas conozcan nuestro servicio se realizará una planeación de marketing alternativa pero más enfocada y al contar con mayor cantidad de recursos se puede realizar a través de medios de comunicación masivos y enfocados.

En años posteriores se buscará el ingreso a otros segmentos aquí se podrá utilizar campañas de neuromarketing ya que al poseer una mayor cantidad de recursos se podrá proceder a la creación de un plan más detallado y mejor enfocado para cumplir con las características de las campañas de neuromarketing.

4.5.1.5 Servicio Post Venta

En esta área el personal se encargará de explicar paso a paso a la empresa que contrató el servicio el motivo de la obtención de la calificación, de igual forma se proveerá un ciclo de conferencias donde uno de nuestro empleados podría ir a la empresa a dictar una charla a los accionistas o dueños del motivo de la calificación, puntos fuertes y débiles de la empresa, y un posible plan de contingencia en caso de que las acciones u obligaciones no se vendan a la velocidad necesaria.

El segundo servicio que podría contratarse, es la vigilia constante de la empresa para poder cambiar la calificación en caso de ser necesario por mejoría o por problemas en la empresa, el programa también contaría con un centro de atención donde se podría pedir consejos para que la empresa mejore.

⁵² http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_viral

4.5.2 Actividades de Apoyo

4.5.2.1 Financiera- Administrativa

Esta área apoyará a toda la organización de aquí nacerán las políticas, estrategias, objetivos que guiarán a toda la organización.

De igual forma de aquí parten las órdenes para cubrir los costos de cada una de las etapas de las actividades primarias, el área debe ser lo menos burocrática para agilizar los trámites.

La empresa será administrada en un principio por sus accionistas y en caso de ser necesario más adelante se contratará los administradores necesarios para la misma. En el área de finanzas solo se contratará personal altamente capacitado que posea estudios en el tema.

4.5.2.2 Investigación y desarrollo

Esta área servirá de apoyo principal para la de operaciones. Aquí se desarrollará mejoras constantes al modelo, además de un análisis de los distintos escenarios y probabilidades. Por otro lado es aquí donde se someterá al modelo a distintas pruebas extremas para determinar su validez, y que la misma este evaluando los puntos adecuados.

El personal del área estará conformado por matemáticos y personas especialidades en finanzas, los estudios se realizan en forma constante para mejorar el modelo, cada semestre el equipo deberá presentar cuales son las posibles mejoras al modelo.

Lo que se deberá buscar en forma constante es que el modelo alcance la perfección (el menor margen de error), que cada mejora ayude a que el mismo entregue mejor información, con mayor certeza y con un menor margen de error.

4.5.2.3 Recursos Humanos

De esta área depende todo el trabajo de la organización, ya que el negocio se fundamenta en poseer personal capacitado para cada sector y apto para cada uno de los cargos.

Aquí se deberá generar el proceso de selección y contratación, si es que la misma falla podrían existir serios problemas dentro de la organización.

El personal debe pasar por un proceso riguroso de selección y preparación, de igual forma dentro de esta área debe diseñarse un plan de carrera que posiblemente podría tener el empleado si demuestra las aptitudes necesarias para el trabajo.

De igual forma esta área debe generar un programa de pasantías para preparar a los futuros empleados de la organización y una de las mejores formas de tener personal altamente preparado es que ingresen a la organización de forma temprana, por medio de un programa de pasantías, que ofrezca a los estudiantes algunos beneficios por ingresar a la organización.

4.6 Proceso de generación de valor

Los clientes a quienes va dirigido el servicio son las empresas medianas, que posean proyectos rentables que requieran financiamiento.

El proceso de generación de valor son las razones por las cuales mis clientes eligen adquirir mi servicio y no el servicio de la competencia.

Las formas de creación de valor dentro de la empresa serán: atención personalizada, servicio económico, adaptado a las necesidades del cliente, servicio post venta, confiable, alternativa de financiamiento y ético en su proceder.

La atención personalizada genera valor porque de esta forma el cliente siente que es importante para la empresa, la atención personalizada se brindará durante todo el proceso ya que para iniciar el mismo el promotor acude donde el empresario a explicarle las bondades del servicio, de igual forma al momento de entregar el informe un técnico acude donde el empresario para explicarle y resumirle el motivo de la calificación. La atención personalizada brindada es para hacerle notar al cliente que es el eje central para el desenvolvimiento de la compañía.

Un servicio económico genera valor ya que el servicio prestado por las empresas competidoras es inalcanzable para las empresas medianas debido a su alto precio y en gran medida a que las empresas competidoras no se dirigen a este segmento. El precio del servicio prestado por la empresa será mucho menor al de la competencia ya que en todo momento el proyecto se ha enfocado al segmento de empresas medianas, al ser dichas empresas nuestro mercado meta estamos conscientes de sus necesidades y el precio que podrían pagar por el servicio.

El servicio estará adecuado a las necesidades del cliente ya que como fue previamente mencionado nuestra oferta es consciente de las necesidades y dificultades por las cuales atraviesa un negocio mediano. Lo que se busca con el servicio es brindarle una oportunidad a las empresas medianas de obtener una mejor forma de financiamiento que les permita crecer y ser más fuertes dentro del mercado.

El servicio post venta que atenderá las 24 horas para solventar las dificultades, inquietudes y sugerencias realizadas por los empresarios, será un servicio único que posea las características mencionadas ya que ninguna empresa de la competencia ofrece este seguimiento. Lo que se busca alcanzar con el servicio post venta es que el cliente se encuentre plenamente satisfecho con el servicio que contrató y sienta nuevamente que es el engranaje principal dentro de la compañía.

El servicio es confiable ya que se basa en un modelo adaptado a la realidad del mercado nacional y que a su vez cumple estándares internacionales, por lo cual la información que se entrega a empresarios e inversores les permite entender mejor la realidad por la cual atraviesa la empresa y de esta forma tomar mejores decisiones.

Ético en su proceder ya que en ningún momento se alteran los datos ni se busca perjudicar o beneficiar a ninguna empresa, lo que se pretende con el servicio es reflejar la realidad de la situación y entregar dicha información al cliente e inversores.

La alternativa de financiamiento de las empresas medianas consideran en su gran mayoría que la única forma de financiamiento es por medio del sistema bancario y no consideran posible entrar al mercado de capitales⁵³, el servicio les brinda esta oportunidad de ingreso a la bolsa de valores y de encontrar un financiamiento que se adecue mejor a sus necesidades y les brinde mayores plazos de pago.

Con estos generadores de valor lo que se busca es que el cliente otorgue valor al servicio que presta la empresa. Es así que se puede inferir que los clientes a lo primero que otorgarán valor es a la alternativa de financiamiento que entrega la empresa. Para la mediana empresa en el ámbito nacional es muy difícil lograr créditos bancarios que les permita realizar un proyecto, si es que consiguen el crédito tienen que pagar tasas elevadas de interés y las garantías que se les pide para entregarles el dinero en algunos casos son exageradas y no de muy conveniente entrega. A la mayoría se les niega el crédito debido a que los bancos las consideran demasiado riesgosas y les coartan su oportunidad de crecer y de seguir compitiendo en mejor forma dentro del mercado. Al no lograr el crédito las empresas requieren otra forma de financiamiento y esta puede ser a través del mercado de valores local, pero para ello las empresas necesitan una calificación de riesgo que determine que situación están atravesando y resume en una calificación dicha realidad, al ofrecerles esta forma alternativa de financiamiento los clientes sentirán satisfecha su necesidad de capital y por ende otorgarán valor al servicio.

El segundo factor por el que los clientes otorgarán valor es el hecho de crear una relación con una empresa que les brinda una oportunidad para salir adelante y poder competir de forma más efectiva en el mercado, la mayoría de empresas medianas no reciben apoyo y ven sus sueños truncados sin poder competir en una posición adecuada contra empresas de mayor tamaño; al existir una organización que les brinda una oportunidad de crecer y obtener sus proyectos, que les permita crecer y competir será apreciada por los clientes.

Los clientes apreciarán el servicio post venta, que les otorga consejos acerca de cómo mejorar su calificación, les demuestra sus falencias, da charlas a los dueños para señalar el motivo de la calificación y finalmente el seguimiento constante en caso de ser necesario, que permita un registro acerca del mejoramiento o incremento de debilidades que posea la empresa. Finalmente la calificación de riesgo puede ayudar a la empresa que no desee ingresar al mercado de valores a conseguir el financiamiento bancario, ya que la calificación refleja la situación que atraviesa y le permite al banco un acercamiento a la realidad de la misma para poder determinar si se le otorga el crédito o no.

⁵³ Nota del autor: Obtenido de la investigación de mercados.

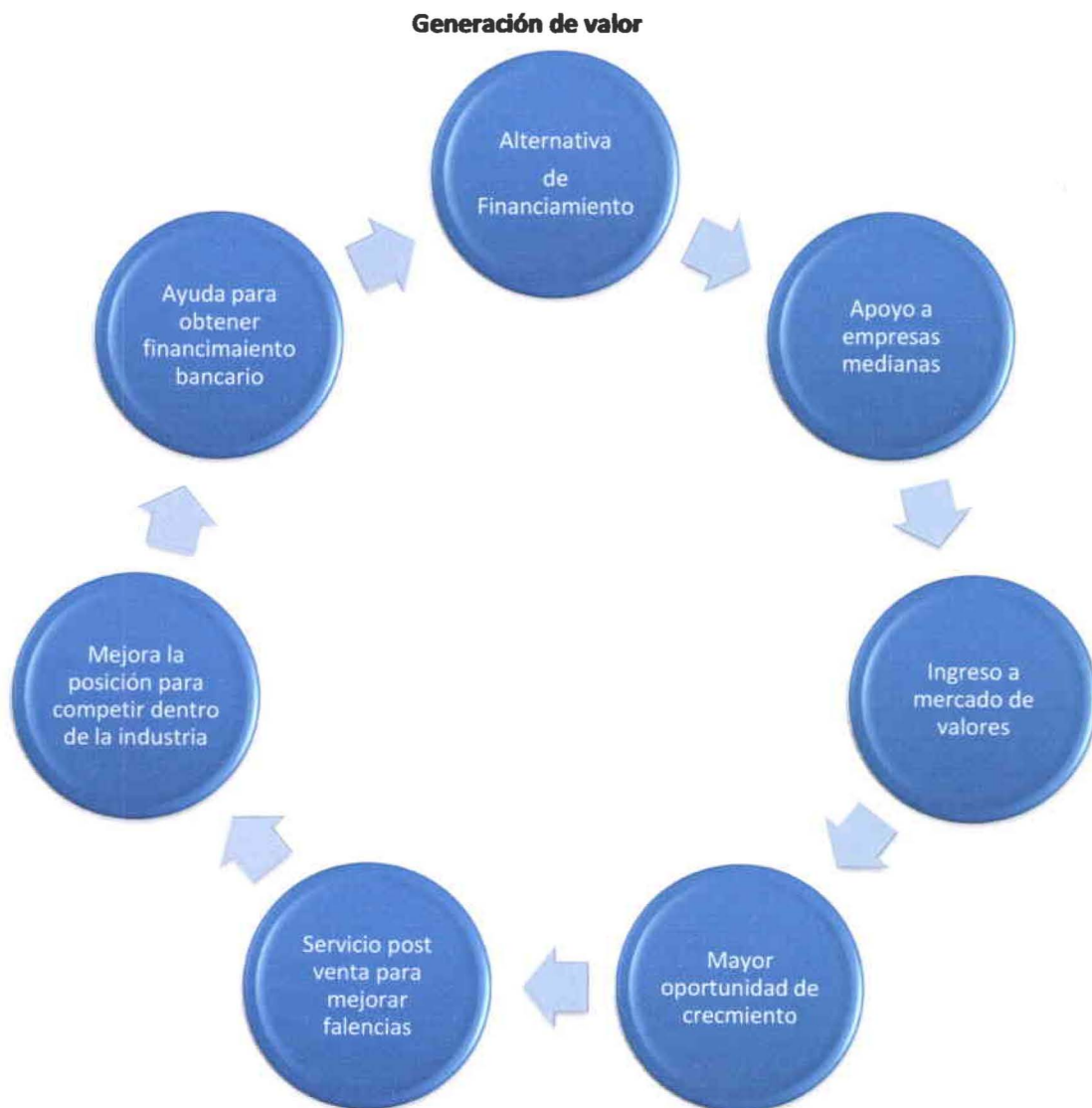
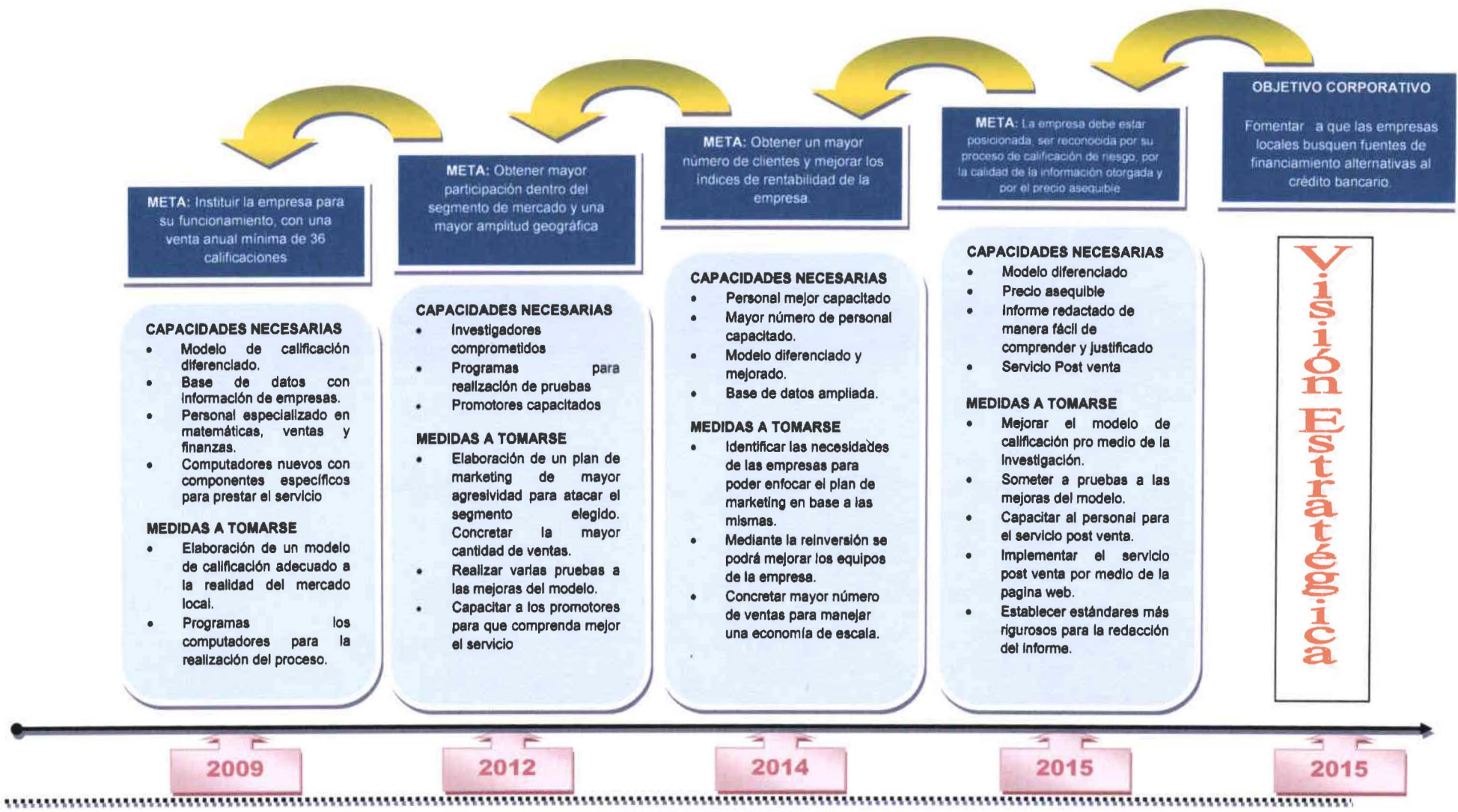


Grafico 4.4
Elaboración: El autor

4.7 Diagrama Escala Estratégica



Meta 2008	Meta 2009	Meta 2012	Meta 2014	Meta 2015	Objetivo Corporativo
Investigación acerca de los métodos de calificación de riesgo utilizada, crear un modelo de calificación de riesgo	Instituir la empresa para su funcionamiento, con una venta anual mínima de 36 calificaciones	Obtener mayor participación dentro del segmento de mercado y una mayor amplitud geográfica	Obtener un mayor número de clientes y mejorar los índices de rentabilidad de la empresa.	La empresa debe estar posicionada, ser reconocida por su proceso de calificación de riesgo, por la calidad de la información otorgada y por el precio asequible	Fomentar a que las empresas locales busquen fuentes de financiamiento alternativas al crédito bancario.
	Capacidad	Capacidad	Capacidad	Capacidad	
	Modelo de calificación diferenciado. Base de datos con información de empresas. Personal especializado en matemáticas, ventas y finanzas. Computadores nuevos con componentes específicos para prestar el servicio.	Investigadores comprometidos Programas para realización de pruebas Promotores capacitados	Personal mejor capacitado Mayor número de personal capacitado. Modelo diferenciado y mejorado. Base de datos ampliada.	Modelo diferenciado Precio asequible Informe redactado de manera fácil de comprender y justificado Servicio Post venta	
	Medidas	Medidas	Medidas	Medidas	
Elaboración de un modelo de calificación adecuado a la realidad del mercado local. Programas los computadores para la realización del proceso. Selección, Contratación y capacitación del personal para brindar el servicio.	Elaboración de un plan de marketing de mayor agresividad para atacar el segmento elegido. Concretar la mayor cantidad de ventas. Realizar varias pruebas a las mejoras del modelo. Capacitar a los promotores para que comprenda mejor el servicio	Identificar las necesidades de las empresas para poder enfocar el plan de marketing en base a las mismas. Mediante la reinversión se podrá mejorar los equipos de la empresa. Concretar mayor número de ventas para manejar una economía de escala. Revisar el modelo constantemente. Mejorar el servicio post venta y la relación con los clientes.	Mejorar el modelo de calificación pro medio de la investigación. Someter a pruebas a las mejoras del modelo. Capacitar al personal para el servicio post venta. Implementar el servicio post venta por medio de la pagina web. Establecer estándares más rigurosos para la redacción del Informe. Elaborar folletos de explicación del proceso que acompañe al Informe.		

4.8 Escala Estratégica

El objetivo de largo plazo es fomentar el que las empresas medianas busquen fuentes de financiamiento alternativas al crédito bancario, es decir que considere que la mejor alternativa para financiar la implementación de nuevos proyectos es por medio del mercado de capitales.

Las estrategias que se utilizarán durante los primeros años estarán enfocadas en 2 objetivos básicos, el primero es la creación de un modelo de calificación de riesgo que se adecue a los movimientos del mercado nacional y que la información que entregue sea comprensible por parte de aquellos que la necesitan, el segundo gran objetivo es posicionar a la empresa como la mejor calificadora de riesgo a nivel nacional para de esta forma alcanzar el objetivo a largo plazo que las empresas medianas financien sus proyectos por medio de la emisión de obligaciones.

Debido a la dependencia que posee el negocio del movimiento del mercado de valores, las estrategias se establecerán con una diferencia de años, bajo el supuesto que con el paso del tiempo el mercado nacional aumentará su movimiento.

4.8.1 Meta año 2008

Realizar un plan de negocios que determine la factibilidad de implementar una calificadora de riesgos en el mercado nacional, realizar una investigación acerca de los métodos de calificación de riesgo utilizada, crear un modelo de calificación de riesgo

4.8.2 Meta año 2009

Constituir la empresa para su funcionamiento, contactar los primeros clientes, realizar las primeras calificaciones para la emisión de obligaciones o acciones, se deberá señalar a los clientes la ventaja de este tipo de financiamiento para sus proyectos, demostrar que presenta mayores ventajas que el financiamiento bancario.

4.8.3 Meta años 2011

Buscar la adaptación del modelo a través de una investigación profunda, comprobar el funcionamiento del modelo, el mismo que será sometido a varias pruebas para demostrar cómo responde a distintas situaciones, se demostrará que el modelo otorga calificaciones con información necesaria para los inversionistas.

Alcanzar una mayor participación en el segmento de mercado por medio de un plan de marketing viral, el marketing viral se basa en crear un crecimiento exponencial de los futuros clientes, por medio de un plan de este tipo se alcanzará una mayor participación de mercado.

4.8.4 Meta año 2012

Buscar la reducción de costos por medio de la reinversión y un mayor número de clientes lo que a su vez permita reducir el precio para hacerlo más asequible a un mayor número de empresas medianas.

Todas las áreas de la organización deben ser independientes y tener claramente especificadas sus responsabilidades, derechos y ámbito de desenvolvimiento. Las áreas deben encontrarse separadas para evitar posibles errores humanos o dolo. Cada una de las áreas debe conocer, respetar, poner en práctica y sentir compromiso con las políticas, objetivos, normas y estrategias que tenga la institución para su funcionamiento.

Los cambios que se den en cuanto a la tecnología, o al modelo utilizado para la calificación de riesgos serán informados a los empleados por medio de charlas y memos. De igual manera se dedicará un fin de semana cada trimestre para organizar almuerzos o mañanas deportivas que generen la unión entre los empleados de la organización.

La vestimenta dentro de la organización será formal, dejando el viernes como un día semiformal, a pesar de que para muchas personas la vestimenta de este tipo no es muy de su gusto, proyecta una imagen de seriedad que es muy importante para las empresas de este ramo industrial.

El cumplimiento de los objetivos estará unido con la satisfacción de la empresa que recibe la calificación, y con la seguridad del inversor al momento de tomar sus decisiones de acuerdo a la información que le otorgue la calificación realizada.

Lo que se busca crear la cultura organizacional es una empresa enfocada en la gente y en la mejora del performance organizacional. Es así que se busca crear una cultura integrativa altamente involucrada.



Grafico 4.6

Elaboración: El autor

La cultura integrativa busca generar una relación de confianza y respeto entre empleados donde exista un sentimiento de compañerismo y pertenencia a la empresa. Donde los empleados pueden presentar sus ideas y opiniones sin temor, todo enfocado a permitir el nacimiento de sinergia dentro la empresa para de esta manera cumplir los objetivos de la misma.

Se busca crear un proceso de innovación constante que ayude a mejorar el modelo de calificación, el servicio post venta y lo servicios adicionales para poder mantener las ventajas competitivas frente a la competencia.

No se castigarán los errores si no que al contrario se invitará a toda la organización a aprender de los mismos, para que los empleados no teman tomar riesgos y los desafíos que van presentándose con el avance de la empresa.

La preocupación será saber motivar a la gente de acuerdo a sus diferencias y capacidades para que éstas a su vez estén en el puesto de trabajo acorde a sus capacidades. La preocupación fundamental que debe generarse entre los empleados es el futuro y le crecimiento de la empresa.

Se crearán equipos de trabajo que sean interdependientes entre sí los cuales podrán tener en su interior su propia misión, visión y objetivos pero que deben estar acorde a los de la empresa, el modo de evaluación de los equipos de trabajo será basado en los logros obtenidos.

A pesar de la existencia de grupos de trabajo no se descuidará al individuo como tal motivándolo a mejorar y crecer dentro de la empresa.

4.9.2 Estructura Organizacional

La estructura debe ser lo suficientemente moldeable en caso de necesitar un cambio, para una mejor adaptación a los cambios externos o internos que se presenten.

Para armar la estructura organizacional se debe tomar 4 decisiones que son:

1. División del trabajo
2. Departamentalización
3. Jerarquización
4. Coordinación del trabajo

División del trabajo: El servicio de calificación se dividirá en varias partes como:

1. El contacto con el posible cliente al cual un promotor llamará y visitará para exponer las bondades del servicio.
2. El cierre de la venta, en el que el promotor debe concretar la venta y firmar el contrato en el cual se estipularán precios y plazos
3. Recolección de información, que se hará mediante un equipo de trabajo que se dirigirá a la empresa contratante para obtener la información física y virtual
4. Entrega de información a los técnicos los cuales analizarán y determinarán que datos son necesarios y relevantes.
5. Entrega de información analizada por promotores para cargar en un computador
6. Realización de la calificación con el software del computador
7. Entrega de proceso e información a los técnicos, para que los mismos realicen el informe
8. Análisis y aprobación del informe
9. Entrega del informe al cliente
10. Cobro por el servicio prestado
11. Seguimiento y resolución de inquietudes del cliente.

Aparte de las actividades principales para el desarrollo del servicio existe algunas actividades adicionales para mejorar el mismo:

1. Investigación para mejorar el modelo
2. Pruebas a realizarse para comprobar el funcionamiento del modelo
3. Campañas Publicitarias
4. Manejo de base de datos adquiridas
5. Creación de base de datos
6. Mantenimiento y manejo de pagina web
7. Seguridad
8. Limpieza de oficina
9. Pago de nomina
10. Cubrir costos y gastos

Departamentalización: Lo que se busca es agrupar las tareas en grupos o equipos de trabajo conocidos como departamentos para facilitar el proceso y el desarrollo del servicio.

Los departamentos serán:

1. Marketing y ventas: Este departamento es propio de la organización y no será tercerizado, dentro de él se agruparán las funciones del contacto con el cliente, cierre de ventas, entrega de informe al cliente y todo el servicio post venta. Aparte de las campañas publicitarias, a pesar de que toda la organización tomará parte de la misma este departamento será el encargado de las decisiones finales en cuanto a las campañas publicitarias.
2. Operación e Investigación: Dentro de este departamento que de igual forma será propiedad de la empresa se agruparán las actividades de análisis de información, realización de calificación, de informe y las actividades adicionales de investigación y pruebas de mejora para el modelo, el manejo de las bases de datos adquiridas y la obligación de crear bases de datos para la empresa
3. Finanzas: Este departamento será propio de la organización no tercerizado, y agrupará las tareas de negociación de precios, cobro, pago de gastos administrativos y costos, pago de nomina, negociación proveedores y negociación de contratos para los servicios adicionales que se adquiera para la empresa.
4. Comité evaluador: Es un órgano independiente que se forma con empleados de la empresa independientes del proceso (como fue previamente mencionado son aquellos que no tuvieron relación con la calificación) este comité estará encargado de evaluar el informe y determinar si se aprueba para entregar al cliente o si no se aprueba hacer recomendaciones para repetir el proceso.
5. Servicios adicionales: Este departamento no forma parte de la empresa si no que será realizado por proveedores contratados que realicen tareas específicas como son transporte de los promotores, limpieza de oficina, seguridad, seguros, mantenimiento y manejo de página web, mantenimiento de equipos de computación, insumos de oficina, software, licencias y seguros de la oficina y del equipo.
6. Gerencia General: este departamento es el encargado de coordinar todos los otros departamentos y vigilar el cumplimiento de los objetivos de cada departamento.

Jerarquización: Es la elaboración de una cadena de mando representada por un organigrama que será de la siguiente forma:



Gráfico 4.7

Elaboración: El Autor

El organigrama circular es elaborado en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos trazados en líneas de puntos o cortadas. Las líneas gruesas representan los canales de comunicación existentes entre los órganos o cargos. Los órganos se representan con rectángulos o círculos. A medida que se aproximan al centro, los niveles jerárquicos son gradualmente más elevados. En el centro del organigrama se encuentra el órgano central de la empresa.⁵⁷

Se eligió una estructura circular porque el flujo de la información es más eficiente dentro de la institución para poder realizar el proceso de mejor forma. De igual manera se eliminan las jerarquías excesivas y permite que las ideas lleguen de forma oportuna hacia el nivel gerencial.

Así también este tipo de jerarquización genera una mejor unión entre los empleados y un sentimiento de igualdad entre ellos.

Finalmente es oportuno volver a recalcar que el flujo de la información de este tipo de jerarquización se realiza de mejor forma, lo que genera una organización eficiente y efectiva, y al existir gran cantidad de información pueden reducirse los errores.

Coordinación del trabajo: Consiste en integrar las actividades de los departamentos para conseguir los objetivos de la organización. Con la elección de la jerarquización y la división del

⁵⁷ <http://www.monografias.com/trabajos22/el-organigrama-empresarial/el-organigrama-empresarial.shtml>

trabajo se puede notar la interdependencia de los departamentos que no pueden funcionar aislados si no que al contrario uno depende del otro para poder realizar su trabajo, esto especialmente se nota en finanzas, operaciones y marketing los tres departamentos tienen estrecha interrelación que de no darse dificultarían el proceso.

La gerencia general se encuentra relacionada con todos los departamentos y es el centro de la jerarquización, coordina y guía hacia el cumplimiento de los objetivos.

4.9.3 Incentivos

Las organizaciones siempre buscan la forma de mantener motivados a sus empleados. Cada organización tiene un sistema de incentivos algunos simples otros más complejos, pero siempre buscando que los empleados se encuentren satisfechos dentro de la organización.

Es aquí donde radica la importancia de la creación de un programa de incentivos que tiene como meta lograr que los empleados adquieran un compromiso con la empresa y se encuentren satisfechos con su trabajo, logrando una plena identificación con la institución.

El sistema de incentivos debe partir del hecho que cada empleado debe poseer un salario justo y adecuado al nivel de vida en el Ecuador, más que parte del programa de incentivos, este hecho es un deber de la empresa para que sus empleados vivan dignamente.

El sistema de incentivos se basa en el reconocimiento de la labor cumplida por un empleado exitosamente, cuando se hace notar el éxito obtenido por los empleados de la organización se les otorga seguridad además de una retroalimentación acerca de si el trabajo que está realizando es positivo o no.

De igual forma como fue mencionado previamente los logros se premiarán en grupo, fomentando que los empleados trabajen por su unidad, sin embargo no se dejará a un lado la celebración de logros individuales que son tan importantes para reafirmar la confianza de los empleados.

Se deberá hacer todo lo posible para que los distintos equipos de trabajo se sientan seguros para que de esta manera se concentren en el trabajo. La forma en que se logrará esto es respetando los derechos de los trabajadores tales como sus vacaciones y afiliación al instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS).

Los premios o beneficios extras que se entreguen a empleados no se realizarán solo a título individual, sino que se entregarán por los logros concretados por el equipo de trabajo; con el objetivo de lograr una mejor relación entre los miembros del equipo.

El mejor incentivo que puede entregarse al empleado es que su inmediato superior lo respeta y está dispuesto a escuchar todas sus ideas y aportes para mejorar la labor de la empresa.

4.9.4 Personal

El giro del negocio requiere para su éxito, un personal altamente capacitado y con una base sólida de conocimientos en el área de finanzas y matemáticas, la capacitación para el manejo del programa y para una utilización adecuada del método se otorgará dentro de la empresa.

Se requiere empleados que asuman los compromisos y obligaciones con la empresa, y además que adquieran un sólido compromiso con la institución y que se sientan parte de ella.

Se necesita de un sistema de comunicación entre empleados, para que todos se puedan dirigir a la misma meta y se encuentren informados de los cambios constantes. Los tiempos donde los superiores trataban de forma despectiva a sus subordinados ha quedado atrás, los nuevos tiempos se encuentran enmarcados por el respeto que debe existir entre colaboradores.

Los superiores deben estar conscientes de que una excelente idea que marque el éxito de la organización puede ser generada por uno de sus colaboradores.

Finalmente se le debe otorgar al empleado la posibilidad de tener una carrera dentro de la organización, es decir la posibilidad de crecer o ascender dentro de la escala jerárquica de la empresa, por ejemplo si existe un vacante en mandos medios los primeros oponentes a ocupar deberían ser los empleados de dicha área.



Capitulo

V

Capítulo V

Plan de Marketing

5.1 Introducción

La principal ventaja que presenta un servicio de calificación de riesgo para empresas medianas es que brinda la oportunidad a dicho segmento de obtener financiamiento para sus proyectos por medio de la emisión de obligaciones a largo plazo, las mismas que serán negociadas en el mercado de valores. Dicho sector no se encuentra aun explotado por otras compañías que tan solo centran el giro de su negocio en empresas de gran tamaño dejando al segmento mediano desprovisto del servicio, por lo que es en dicho sector donde radica la oportunidad del negocio.

De acuerdo con las entrevistas realizadas existe una necesidad de mejorar la calificación de riesgo para las empresas, se requiere la implementación de conceptos financieros que hoy en día no se realiza.

Según los entrevistados la mayoría están dispuestos a buscar financiamiento por la vía del mercado de valores, y según otro grupo requieren una ayuda adicional que les permita obtener financiamiento por la vía del crédito bancario.

Es de gran importancia destacar que varios entrevistados desconocen acerca de la calificación de riesgo, de cómo ingresar al mercado de valores para negociar sus obligaciones y lo más preocupante es que una gran mayoría de empresarios poseen una gran confusión entre conceptos financieros y contables, para un gran grupo la contabilidad y las finanzas son exactamente lo mismo.

Es por estas razones que se debe realizar un plan de marketing que tiene dos objetivos. El primer objetivo es buscar la capacitación de los empresarios para que conozcan acerca del servicio, las ventajas y bondades del mismo. El segundo objetivo es realizar la mayor cantidad de ventas que la estructura empresarial lo permita.

5.2 Objetivo de marketing

5.2.1 Objetivos generales

- Ingresar al mercado de calificación de riesgo de la ciudad de Quito en enero del 2009
- Posicionar a Investor Services como una alternativa para ingresar al mercado de capitales y obtener financiamiento a largo plazo a través del mismo, o como forma de obtener financiamiento bancario
- Lograr que durante el primer año de operaciones se empiece a entender y reconocer el proceso de calificación de riesgos, y por ende se empiece a recordar a nuestra empresa
- Lograr notoriedad como una empresa de calificación de riesgos que desempeña un gran trabajo de calidad y que brinda confianza.

- Alcanzar los máximos niveles de satisfacción de nuestros clientes brindando seguridad y confianza a los mismos.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Buscar captar entre un 5% a 6% del mercado objetivo de las empresas ubicadas en la ciudad de Quito en un plazo de 10 a 12 meses
- Buscar la expansión a empresas medianas ubicadas en las otras ciudades del Ecuador, en especial Cuenca y Guayaquil, con el fin de alcanzar un incremento de 9.5% anual en las ventas que se proyectan. El plazo para alcanzar el objetivo inicia durante el segundo año.
- Crear fidelidad a la marca por parte de los clientes por medio de un servicio post venta para que las empresas mejoren la calificación que obtuvieron.
- Buscar un incremento en ventas por medio de alianzas con bancos que acepten la calificación realizada por la empresa como un medio para la concesión de créditos.

5.3 Segmentación de mercado

Según la investigación de mercados realizada por el autor, existe un problema para que las empresas de mediano tamaño puedan ingresar al mercado de valores a negociar sus obligaciones.

La razón del problema radica en varios determinantes tales como: la falta de conocimiento acerca del proceso de la negociación de títulos valores en el mercado de capitales, el desconocimiento sobre los fundamentos y la necesidad de una valoración de riesgo, así como las ventajas de realizar la misma, la falta de una estructuración financiera adecuada, la falta de visión de algunos empresarios.

Debido a lo mencionado previamente se considera que existe una oportunidad para la creación de la empresa, y de acuerdo a lo obtenido en la investigación de mercados, se logró determinar que el segmento de mercado potencial al cual debería dirigirse el servicio debe cumplir las siguientes características:

Geográficas

Región: Inicialmente región sierra norte, posteriormente a nivel nacional

Ciudad: Durante los primeros años empresas ubicadas en la ciudad de Quito, en los años venideros empresas a nivel nacional.

Zona: Área urbana e industrial de la ciudad de Quito y más tarde del resto del país

Demográficas

El servicio se encuentra dirigido a personas jurídicas que requieran financiamiento para sus proyectos, que lleven contabilidad, que puedan ser consideradas de tamaño mediano, dispuestas a hacer su información financiera y no financiera, pública.

Psicológica

Las empresas que requieran un financiamiento elevado a largo plazo y que no pueden conseguirlo por medio de bancos.

Las personas jurídicas que perciban que el financiamiento bancario le conlleva demasiados riesgos ya que no pueden cumplir con los pagos de forma adecuada, debido a la falta de ingresos o por plazos demasiado cortos que presentan cuotas de pago muy elevadas.

Psicográfica

Personas jurídicas que busquen un método de financiamiento para sus proyectos alternativo al conocido y rutinario financiamiento bancario, o que consideren que la calificación de riesgo es una ayuda para la obtención del mismo.

Por beneficios

Las personas jurídicas que busquen ahorrar o maximizar su beneficio por medio de un financiamiento a largo plazo.

Para empresas que requieran ayuda para obtener financiamiento bancario, por medio de la calificación de riesgo dichas compañías obtendrán una ayuda extra para obtener el anhelado financiamiento.

5.4 Planeación Estratégica de marketing para Investor Services

Las estrategias a utilizarse para lanzar el servicio son desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto.

5.5 Posicionamiento

Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.⁵⁸

5.5.1 Triángulo de Oro

Para realizar el análisis del posicionamiento se utilizará la herramienta conocida como el triángulo de oro, la misma que detalla las necesidades de los consumidores, el posicionamiento de la competencia y las características del servicio.

⁵⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

Francisco Endara.



Gráfico 5.1

Elaboración: El Autor

5.5.1.1 Necesidades del consumidor

La investigación de mercados arroja como resultado las principales necesidades que presentan los futuros clientes, y que son de gran importancia tenerlas en cuenta para cubrir las mismas:

- Precio
- Confiabilidad
- Seguridad
- Facilidad para el ingreso a la bolsa de valores
- Servicio Post- Venta

5.5.1.2 Características distintivas del servicio

El servicio debe presentarse como una forma de obtener financiamiento vía mercado de valores o vía sistema bancario. A través del mercado de valores ofreciendo créditos de más largo plazo a tasas más convenientes. En cuanto al sistema bancario se le otorgará la calificación que demuestre los riesgos por los cuales la empresa atraviesa y el banco decidirá si otorgarle o no el crédito y la tasa de interés más conveniente.

Al existir algunos competidores en el mercado que tienen historia y de alguna forma son reconocidos, es necesario ofrecer un producto diferenciando.

Los elementos diferenciadores van a ser tres, el primero de ellos es el modelo de calificación de riesgo que por primera vez va a encontrarse adaptado a la realidad cambiante de nuestro mercado y que toma en cuenta conceptos e indicadores financieros, en segundo lugar el precio ya que va a ser más bajo que los de la competencia debido al segmento al cual se encuentra dirigido el servicio y es aquí donde radica el tercer elemento diferenciador el segmento al cual se encuentra dirigido el servicio son las empresas medianas, que han sido desatendidas y no se les facilita la ayuda para que puedan obtener financiamiento por medio del mercado de valores.

Por lo que se puede notar el servicio es especializado y adaptado a las necesidades que se presentan en el mercado local. La gran ventaja que posee la empresa es que ofrece el servicio a un segmento descuidado por la competencia.

5.5.1.3 Posicionamiento de la competencia

La competencia que se posee es de apenas tres empresas, las que son reconocidas por la bolsa de valores de Quito, sin embargo se puede notar que los precios de sus servicios son demasiado elevados y no son accesibles para empresas medianas.

Incluso a una de las empresas se le cuestiona mucho su proceso de calificación debido a los acontecimientos recientes que se vivieron con la quiebra de la mutualista Benalcázar.

En el segmento de las empresas medianas se conoce muy poco acerca del servicio y la recordación de las marcas es mínima, esta situación se debe principalmente a la falta de conocimiento y de promoción hacia el segmento.

Debido a lo expuesto se puede inferir que la nueva empresa posee una gran oportunidad ya que el servicio se encuentra enfocado hacia un segmento desatendido, y que a través de campañas publicitarias masivas se logrará que conozcan acerca del servicio, lo utilicen y por ende lo recuerden.

El objetivo del triangulo de oro es que a través de los elementos analizados se los pueda resumir en una frase que permita posicionar a la marca dentro de la mente del consumidor.

Por ello y de acuerdo a los elementos analizados, la frase que facilitara el posicionamiento es:

“La oportunidad que buscabas”

Empresas competidoras y Precio

Nombre de la empresa	Precio
Humphreys S.A.	Porcentaje de acuerdo al monto de emisión de obligaciones. Montos no menores a 300000 dólares
Ecuability S.A	Porcentaje de acuerdo al monto de emisión de obligaciones. Montos no menores a 300000 dólares
BankWatch Ratings	Porcentaje de acuerdo al monto de emisión de obligaciones. Montos no menores a 400000 dólares
Pacific Credit Rating	Porcentaje de acuerdo al monto de emisión de obligaciones. Montos no menores a 350000 dólares

Cuadro 5.1 Elaboración: El autor

5.5.2 Estrategia de posicionamiento

Investor Services es una empresa que busca brindar una oportunidad a las empresas medianas para que crezcan por medio de proyectos de gran importancia y que los mismos sean financiados a través del mercado de valores local. La calificación de riesgo presenta un modelo diferenciado y un precio asequible para las medianas empresas, con el propósito de que se posicionen en la mente de los clientes.

Al inicio el servicio se brindará para empresas ubicadas solo en la ciudad de Quito, posteriormente cuando la empresa se encuentre posicionada y fuerte dentro de este mercado se ampliará el servicio a nivel nacional.

Las estrategias de posicionamiento que se planean seguir y que guiarán al éxito de la empresa son diferenciación del servicio, diferenciación en precio, diferenciación en publicidad, diferenciación en promoción.

5.5.2.1 Diferenciación en precio

La empresa debe caracterizarse por ofrecer precios más bajos y que sean asequibles para las empresas medianas, por lo que hay que tener muy en cuenta cuanto es lo que dichas empresas pueden pagar por el servicio ya que aquí radica el éxito o fracaso del negocio.

5.5.2.2 Diferenciación de Servicio

El servicio como ha sido mencionado en varias ocasiones se encuentra enfocado para empresas medianas que posean proyectos que requieren un capital mayor al que las empresas pueden financiar y tienen dificultades o que consideran que no es conveniente obtener financiamiento bancario.

El servicio se encuentra basado en un modelo de calificación adaptado a la realidad cambiante de nuestro mercado y toma en cuenta varios conceptos financieros enfocados a demostrar los verdaderos riesgos por los cuales la empresa atraviesa para la realización de su negocio.

El modelo es único y no es utilizado por las empresas competidoras, de igual forma el servicio post venta que se entregará a los clientes que lo soliciten para mejorar su calificación obtenida, no es brindado por ninguna empresa de la competencia.

5.5.2.3 Estrategia de diferenciación en publicidad

De la investigación de mercados se pudo determinar que la mayoría de posibles clientes desconocen el servicio de calificación de riesgo y la mayoría no lo ha utilizado, de aquí se puede determinar una gran oportunidad para nuestra empresa, ya que se puede colegir que la competencia ha descuidado este segmento dejando campo libre para su explotación.

Sin embargo para el lanzamiento del servicio se requiere una campaña publicitaria agresiva que difunda el servicio y sus beneficios, la campaña se basará en marketing alternativo, marketing de guerrilla urbano y marketing viral.

El objetivo principal de las campañas es que el cliente conozca acerca del servicio, lo comprenda y esté dispuesto a utilizarlo; es de aquí donde radica la segunda gran necesidad para que la empresa tenga éxito, un grupo de vendedores capacitados que puedan explicar el servicio, las ventajas y beneficios que presenta para de esta forma convencer al cliente de que adquiera el servicio y busque financiamiento por medio de la bolsa de valores.

5.5.2.4 Estrategia de diferenciación en promoción

La empresa debe buscar sobre todo clientes fieles, la fidelización se logrará por medio de promociones para atraer más clientes y retener los que se posee, se debe realizar un excelente servicio post venta, descuentos para clientes frecuentes, un servicio de ayuda 24 horas solo para aquellos clientes frecuentes y finalmente grandes descuentos para aquellos clientes que nos recomienden y envíen nuevos interesados.

Pero la promoción no solo se realizará para el cliente externo sino también para el cliente interno, a los vendedores que superen una cuota de venta se les dará un porcentaje sobre cada venta extra que realicen, se establecerá un ranking de vendedores y al final del año fiscal se sorteará un premio entre los mejores vendedores.

5.6 Marketing Mix

Se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las "4 p's" por:⁵⁹

- Precio
- Plaza
- Promoción
- Producto (ver anexo)

La terminología más usual es:⁶⁰

- Políticas de Producto
- Políticas de Precio
- Políticas de Distribución
- Políticas de Impulsión o Promoción

Existen ciertos autores como Lambin o Peeters que opinan que se puede hablar de una quinta "P" denominada Venta Personal (Personal Seelling) al considerar la importancia y dificultad de conseguir la venta de un producto.⁶¹

El Marketing-Mix consiste en la perfecta mezcla de las 4 P's de tal manera que formen un conjunto coordinado. Las 4 P's también son conocidas como las técnicas de marketing.⁶²

⁵⁹ <http://www.learnmarketing.net/product.htm>

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

La otra herramienta que se utilizará para el análisis y para la implementación es el marketing relacional.

El marketing relacional inicia la operativización del uno a uno y como su nombre lo sugiere, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas.⁶³



Gráfico 5.2
Elaboración: El autor

5.6.1 Producto o servicio

Un producto o servicio es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico.⁶⁴

La calificación de riesgo es un servicio que se dirige a las empresas medianas que requieran financiamiento para la realización de sus proyectos. El servicio busca convertirse en una herramienta que les permita a las organizaciones obtener financiamiento por medio de la bolsa de valores o alcanzar financiamiento bancario de forma más sencilla. El servicio debe reflejar la verdadera situación y riesgos que enfrenta la empresa para de esta forma brindar un calificación acorde a dicha realidad y que sirva de guía a los inversores o a los bancos para adquirir títulos valores o entregar créditos respectivamente a las tasas adecuadas. (Ver Anexo)

⁶³ www.mundocrm.com

⁶⁴ [http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_\(objeto\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_(objeto))

Francisco Endara.

5.6.1.1 Anillos de servicio

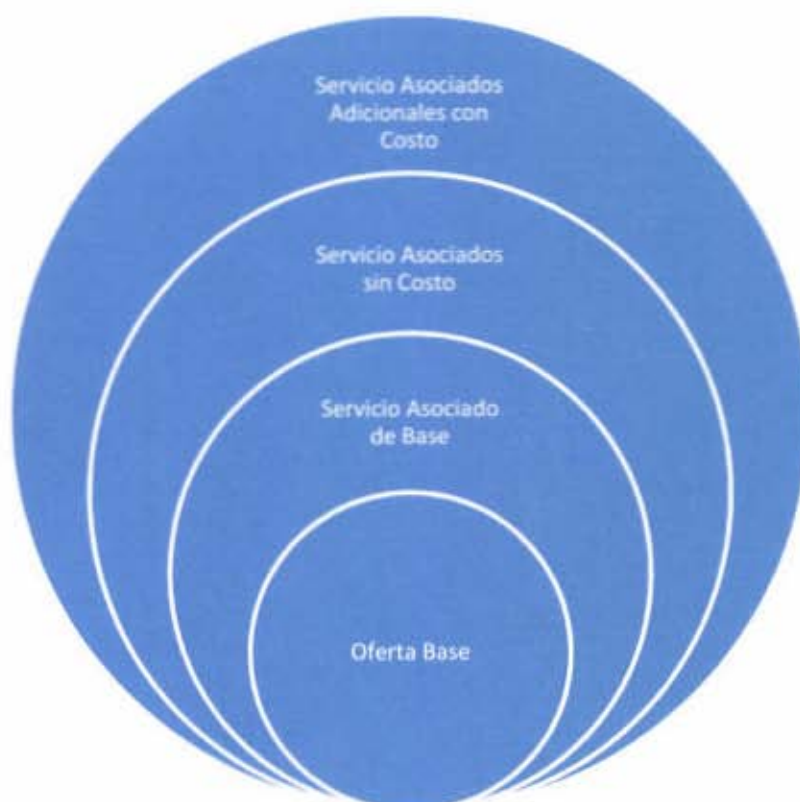


Grafico 5.3

Elaboración: El autor

Oferta Base

Dentro de la oferta base de la calificación de riesgo se incluye la recolección de la información, la realización del proceso y manejo de información, la calificación en sí misma la cual será entregada al cliente para su utilización según cada empresa considere conveniente.

Servicios Asociados a la base

Como servicios asociados a la base se encuentran: personal capacitado que en todo momento responderá las inquietudes de los clientes y los guiará durante el proceso de calificación, la agilidad y confiabilidad en la realización del proceso, alianzas estratégicas con la bolsa de valores y bancos para facilitar la obtención de financiamiento, entrega de un manual que especifica de manera sencilla como se realizó el proceso para obtener la calificación y un modelo de calificación que integra conceptos financieros y que se encuentra adaptado al mercado local. Además se ofrece un servicio personalizado, serio, ético y puntual.

Servicios asociados sin costo

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Los beneficios sin costo que la empresa brindará con el objetivo de crear fidelidad hacia la marca son atención de inquietudes las 24 horas a través de una línea de atención gratuita, una página web donde los actuales y futuros clientes conozcan más acerca del servicio y puedan contactarnos de forma más sencilla. Además se ofrece un trato personalizado y el análisis de cada caso de forma individual y exhaustiva para entregar la calificación que refleje la realidad de la empresa.

Servicios Asociados con costo

Como servicios adicionales con costo se ofrecerá el asesoramiento por parte de la empresa para mejorar la calificación, el seguimiento continuo y la ayuda para toma de decisiones con un grupo de técnicos de la empresa para mejorar el desempeño y la realización del contratante, guía y ayuda para el ingreso al mercado de valores, proyecciones de demanda y apoyo para la venta de las obligaciones.

5.6.1.2 Justificación del nombre y logotipo

Dada la estructura del negocio que es ofrecer un servicio financiero y por sugerencias de los clientes entrevistados el nombre debe tener relación con el servicio, y con el apoyo que se brindará a los inversores.

Después de probar algunas alternativas y combinaciones de nombres se decidió que la empresa tome el nombre de Investor Services, que combina las dos sugerencias los clientes. El nombre les pareció atractivo a los entrevistados y fácil de recordar.

El slogan elegido para realizar las campañas publicitarias es: "No dependas más de los Bancos, he aquí tu oportunidad de financiamiento".

En cuanto al logo es el siguiente:



Grafico 5.4

Elaboración: El autor

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Es un logo alusivo a las finanzas y las líneas de tendencia, que por sus elementos representan los servicios prestados por la empresa. El elemento de la línea de tendencia finaliza su trayectoria de manera ascendente indicando resultados positivos.

Colores

- Negro: C:0%, M:0%, Y:0%,K:100%
Se lo asocia con la seriedad y la protección
- Dorado: C:0%, M:9%, Y: 100%, K:41%
Se lo asocia con la abundancia y la riqueza

Los dos colores antes mencionados refuerzan el concepto de la empresa y dan un aspecto de seriedad y confianza para con el cliente.

Tipografía

- Garamond: Es una tipografía con serif que demuestra firmeza y seriedad
- Bank Gothic Medium (dorado): Es una tipografía sin serif que demuestra una actitud abierta.

5.6.2 Precio

Dado que la calificación de riesgo se trata de un servicio financiero, el precio se determinará mediante 2 factores de gran importancia: el monto total del proyecto a realizarse y la dificultad/facilidad para recolectar la información necesaria para realizar el proceso. Es por ésta razón que no existen precios fijos, los detalles se presentan en el capítulo financiero del presente proyecto.⁶⁵ (Ver Anexo)

5.6.3 Plaza

Las oficinas de la compañía se encontrarán ubicadas en el edificio Londres en la avenida Amazonas y Carrión, con el objetivo de que se encuentre situada en la misma zona que la bolsa de valores pero guardando independencia absoluta de la misma. El sitio es ideal ya que de ésta forma se puede crear un concepto de alta especialización del servicio. Así se podrá tener cercano el centro de emisión de obligaciones y un lugar que inspire confianza y seguridad a los futuros clientes.

5.6.4 Promoción

⁶⁵ Nota del autor: Para detalle de costos y precio del servicio referirse a anexos Francisco Endara.

Las estrategias de marketing a implementarse se encuentran basadas en los resultados que se obtuvieron de la investigación de mercado. De la que se pudo obtener que existe un alto porcentaje de empresarios que desconocen el servicio, existe otro alto porcentaje que conoce acerca del servicio pero nunca lo ha utilizado, por lógica la estrategia es una campaña que introduzca el concepto y ventajas de la calificación de riesgo para los medianos empresarios. La campaña debe enfocarse en que al calificación les brindará a los empresarios la oportunidad de obtener financiamiento por medio de la bolsa de valores o por medio del sistema bancario y para aquellos que no requieran financiamiento hacerles notar que la calificación les permite observar y conocer los riesgos por los cuales atraviesa la empresa y que deben superar para obtener el éxito tan anhelado dentro de la industria. Para explicar de mejor manera como se realizarán las estrategias de marketing se dividirán en dos partes: comunicación en medios y comunicación fuera de medios.

5.6.4.1 Comunicación en medios

***Página web y correo electrónico:** Debido a que la competencia poseen páginas web es altamente necesario y recomendable que nuestra empresa posea una. Dentro de la misma debe encontrarse especificada nuestra misión, visión, objetivos, valores, ubicación, teléfonos, correo electrónico, horarios de atención, eventos. La página contara con una lista de clientes, un sitio donde se explica el proceso de de calificación, los servicios que se presta, reclamos, comentarios, sugerencias, una zona de preguntas comunes y respuestas. Dentro de la página se encontrarán varios links relacionados a temas de la bolsa de valores o métodos de financiamiento. El correo electrónico permitirá estar en contacto permanente con clientes, invitarlos a eventos, anunciarles promociones, estadísticas, movimientos en la bolsa de valores, y experiencias de otros clientes satisfechos. Cabe recalcar que la página contará con una zona de acceso restringido solo para clientes, para acceder se les entregara un nombre de usuario y clave, dentro de dicha zona podrán realizar consultas sobre cómo mejorar, adquirir servicios extras, analizar cómo se realizo la calificación y el motivo de la misma, además los clientes podrán enviar mails recomendado nuestro servicio a otros futuros clientes, es éste punto donde empieza a funcionar el marketing viral, por cada cliente que logra la empresa a través de este sistema se otorgará una bonificación, descuentos especiales para el cliente que nos presentó.

La página estará localizada en los mejores buscadores de internet y por ende los más utilizados. La publicidad se enviara por medio de correo electrónico a los posibles clientes que son parte de una base de datos que ha cumplido con los criterios de segmentación previamente expuestos.

Las razones para dedicar recursos a una página web son dos: la primera es el hecho de que la competencia posee una página web y la segunda es que los empresarios dedican parte de su tiempo a la navegación en busca de oportunidades o noticias.

***Insertos y folletería:** Los insertos y folletos serán enviados a los gerentes, presidentes o dueños de empresas medianas que cumplan con los requisitos y que se los pueda considerar potenciales clientes. No se debe descuidar que existan folletos en buen estado en la bolsa de

valores, bancos, cámara de comercio, etc. En dichos sitios debe existir personal capacitado para poder abordar al cliente e informarle acerca de los beneficios de nuestro servicio.

***Periódicos, revistas y publrreportajes:** Debido a que el servicio se encuentra dirigido hacia empresarios es de elevada importancia y una estrategia clave programar pautas de forma periódica en los principales diarios de circulación. De igual forma hay que tener una atención especial a la realización de publicidad en revistas especializadas tales como Gestión, Ekos, América Economía, etc. que son revistas que circulan y son leídas dentro del segmento al cual nos dirigimos. De igual forma periódicamente debe incluirse dentro de dichas revistas folletos informativos acerca del servicio que permita captar una mayor cantidad de clientes.

***Radio:** La radio es otro medio de que se conozca nuestro servicio, ya que existen altos niveles de audiencia en especial en horas de la mañana y medio día. Es por esto que se debe pautar para realizar publicidad en este medio, las emisoras deben ser aquellas escuchadas por un segmento que tiene un nivel de educación superior a la media, la publicidad se realizará durante programas de discusión o en los programas informativos.

***Vallas:** Es una opción de importancia y que podría otorgar una gran ventaja si se encuentra ubicada en un sitio estratégico. Los sitios de ubicación serán en la zona industrial o en las áreas cercanas a donde se encuentren localizadas las oficinas administrativas de las empresas que son parte del segmento de mercado. Las vallas deben ser diseñadas bajo el concepto de marketing urbano o marketing de guerrilla urbano que son llamativas y que en nuestro país dicha forma no ha ingresado con fuerza por lo que hacerlas de dicha manera no otorgaría una gran ventaja competitiva.

***Televisión por cable:** La televisión es el mejor recurso para llegar a las masas. La mejor forma de llegar al segmento meta por este medio es a través de la televisión por cable, la misma que puede ser adquirida por un segmento medio, medio alto, alto, quienes poseen cargos gerenciales en empresas. El objetivo de las pautas comerciales es que se entienda la importancia de la calificación de riesgo, el concepto de calificación de riesgo, las oportunidades de financiamiento que existen a parte del sistema bancario, concepto de la bolsa de valores y oportunidades que brinda, como emitir acciones y finalmente los beneficios que otorga nuestro servicio. Los canales en los cuales debe realizarse son aquellos que son sintonizados por un segmento de mayor nivel educativo tales como CNN, History Channel, Bloomberg, etc. durante los primeros meses las pautas tendrán mayor frecuencia y conforme se empiece a conocer y comprender el servicio se irán reduciendo de forma paulatina.

***Base de datos:** Al inicio se deberá utilizar como base de datos al grupo de empresas que se eligió como población para la muestra, esto durará hasta que la empresa pueda ir creando su propia base de datos. Con el principal objetivo de captar la atención del segmento meta se dirigirá cartas de presentación del servicio adjunto con un folleto a los posibles clientes. La finalidad del uso de las bases de datos es que los sobres vayan dirigidos expresamente a los gerentes, presidentes o dueños de las empresas. Durante los primeros años se deberá comprar bases de datos a empresas proveedoras, luego de estos años el marketing viral realizado otorgará las bases de datos que poseerá la empresa.

5.6.4.2 Comunicación fuera de medios

***Stands y ferias:** Se colocarán stands con material publicitario que presente información para los futuros clientes y un primer acercamiento al servicio, los stands debe ser situados en sitios estratégicos como bancos, la bolsa de valores, cámara de comercio, asociaciones, gremios, etc. Se colocaran stands en las distintas ferias anuales y de interés para el segmento meta. Se organizarán mini ferias para presentar el servicio sus características diferenciadoras y sus beneficios al usarlo.

***Charlas:** Son de elevada importancia y bien recibidas por los empresarios, se realizarán charlas, eventos, seminarios con expertos en temas financieros para que los empresarios comprendan las posibilidades que tienen de obtener financiamiento, conceptos sobre la calificación de riesgo, importancia de la calificación de riesgo, etc. Las charlas presentan el objetivo de capturar la atención de los futuros clientes y convencerlos para que contraten el servicio.

***Línea 1800:** La implementación de una línea de atención sin costo permite cumplir dos funciones, la primera es obtener una retroalimentación acerca de los beneficios que brinda al cliente la calificación y que defectos encontró para mejorarlos y brindar un mejor trato y producto al cliente, la segunda función es convertirse en un centro de información para cualquier futuro cliente para que a través de ella pueda satisfacer todas las dudas que tenga acerca del servicio, por medio de esta línea se podrá contratar varios de asistencia al cliente.

***Evento de lanzamiento:** Se emprenderá la organización de un evento donde se encuentren invitados empresarios, autoridades de la bolsa de valores, medios de comunicación con el objetivo de aprovechar la cobertura y la promoción del evento y de la empresa. Durante el evento se debe resaltar los elementos diferenciadores de la empresas y los motivos de por qué la empresa es la mejor frente a la competencia. Durante el evento se entregarán varios premios y se anunciará un descuento para los primeros 20 clientes que obtenga la empresa. Se difundirá también el plan de descuentos para el marketing de referente positivo.

5.6.5 Marketing relacional

El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, anhelando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.⁶⁶

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.⁶⁷

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas.⁶⁸

La estrategia a seguir para implementar esta herramienta de manera exitosa y que permita obtener resultados es la que se detalla a continuación:

⁶⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm>

⁶⁷ *Ibíd.*

⁶⁸ *Ibíd.*

***Conocer a los clientes**

Se inicia con un primer acercamiento al cliente que se realiza por medio de un registro en la base de datos, luego se debe buscar comprender e incluso estudiar al cliente, entender sus necesidades, deseos, proyectos, requerimiento de dinero, para poder entregar el mejor servicio y emitir consejos que sean de utilidad al empresario. La base de datos que se recolecta o la que se decida utilizar debería contener el nombre del dueño, presidente y gerentes de la empresa, últimos proyectos realizados, dirección donde se encuentra situada, teléfono, fax, dirección de correo electrónico, giro del negocio, proyecto a realizarse, activos, pasivos y patrimonio. En ésta razón radica la importancia de manejar la base de datos con reserva absoluta y sumo cuidado ya que la pérdida de la misma condenaría el negocio y comprometería la seguridad de las otras empresas. La base de datos debe ser explotada al máximo y obtener el mayor beneficio de la misma tanto para los clientes como para la institución. Es necesario que se analice de forma individual a cada cliente para ofrecerle la mejor alternativa del servicio y que se ajuste a su necesidad individual.

***Hablar a los clientes**

Es altamente recomendable mantener un contacto constante con los clientes ya que de esa manera se los hace sentir parte de la empresa y se logra fidelizarlos. La comunicación se realizará por medio de la página web y correo electrónico. En la web se colocarán artículos relevantes, promociones, nuevos servicios, se colocará la mayor cantidad de información que atraiga la atención de los clientes. Por medio del correo electrónico se enviará mails a los clientes para que estén informados acerca de las promociones, información del mundo financiero, bolsa de valores, clientes satisfechos, quejas atendidas y solucionadas. Los correos serán enviados a la base de datos de clientes y futuros clientes.

***Escuchar a los clientes**

El cliente es la arteria principal para cualquier empresa, es así que su voz debe ser atendida por la institución para satisfacer cualquier petición, sugerencia, receptar ideas, etc.

La primera herramienta que permitirá al cliente expresarse es la línea 1800 donde se receptorán quejas, comentarios, se responderán inquietudes, ideas y se buscará solucionar y cumplir las demandas y exigencias del cliente. La línea funcionará durante las 24 horas del día para que el cliente pueda llamar cuando lo considere necesario.

La segunda herramienta es la página web donde se encontrará la sección de sugerencias o reclamos en el que él cliente podrá escribir todo aquello que considera necesita y aquello que piensa es inadecuado dentro de la empresa, al momento uno de los empleados se pondrá en contacto con el cliente para encontrar la mejor salida al problema o para felicitar al cliente por la sugerencia realizada.

La última herramienta permitirá a la institución controlar la forma como se realiza la atención al cliente, es así que se crearán clientes fantasmas que llamarán a la empresa o visitarán sitios

donde adquirir el servicio y estudiarán la forma como se lo atendió, posteriormente entregará un informe a gerencia para que se realice la corrección o felicitación según sea el caso.

***Recompensar a los clientes**

El cliente necesita ser recompensado para demostrarle la importancia que tiene él para la empresa. Los clientes que generen mayores beneficios para la empresa serán tratados con especial atención, un trato diferenciado de la mayoría de los clientes. A dichos clientes se intentará realizar su proceso en el menor tiempo posible y facilitarle cualquier tipo de trámite posterior que requiera. A los clientes que presenten a otros clientes se les realizará descuentos y algunas atenciones especiales, debido a que al presentar otros clientes está demostrando que el servicio le pareció confiable, siente fidelidad hacia la empresa y la considera una parte importante dentro de su propia institución.

***Asociar a los clientes**

El mayor beneficio que puede lograr una institución es que sus clientes sean fieles a la marca. Un cliente fiel y conforme con el servicio que obtuvo es la mejor carta de presentación, el mejor referente y el mejor vendedor que una institución puede obtener. Dentro de la página web existirá una sección a la cual solo podrán ingresar los clientes de la empresa y podrán acceder a material, consejos y atención. Para aquellos clientes que utilicen al menos 4 veces el servicio se les realizará un normativo para que mejoren su calificación, de forma gratuita y si presentan clientes obtendrán un descuento en la utilización del servicio.

5.7 Plan de Acción

Dentro del plan de acción se detallan las estrategias a utilizarse para la consecución de objetivos

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Objetivos	Estrategias	Tiempo	Responsable
Durante el primer año buscar alcanzar una participación de mercado del 20%	Campañas publicitarias agresivas recalando las diferencias que brinda nuestro servicio. Marketing viral Marketing relacional	Desde la puesta en funcionamiento de la empresa.	Todos los empleados
Lograr durante el primer año que las empresas conozcan acerca de calificación de riesgo y lo asocien con la institución, logrando así alcanzar un reconocimiento mayor. Alcanzar una recordación del 30%	Campaña de medios señalando los conceptos y beneficios de la calificación de riesgo. Realización de charlas, seminarios y eventos. Entregar información en la página web y vía mail.	Desde la puesta en funcionamiento de la empresa.	Todos los empleados
Satisfacer a los clientes y buscar alcanzar que el nivel de reclamos sea menor al 4%	Marketing relacional Servicio Post Venta	Desde la puesta en funcionamiento de la empresa.	Todos los empleados

Cuadro 5.2

Elaboración: El autor

5.8 Control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones al tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima rapidez.⁶⁹

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las

realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.⁷⁰

5.8.1 Medición de resultados

⁶⁹ <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

⁷⁰ *Ibid.*

Tiene como objetivo medir el rendimiento alcanzado por la empresa por medio de los parámetros previamente preestablecidos. La medición se realiza a través de varios ratios que se obtendrán al final del año de ejercicio. Los ratios son los siguientes:

Distribución ponderada: Indica la calidad de los puntos de venta de un canal determinado donde el servicio está distribuido. Se calcula: Ventas en dólares de establecimientos donde el servicio esta ofreciéndose / Ventas totales en dólares del mercado * 100.⁷¹

Cartera de clientes: Indica la evolución de la cartera de clientes en un periodo determinado. Se calcula: N° clientes actuales / N° clientes anteriores * 100.⁷²

Nivel de actividad: Indica el porcentaje de clientes de la cartera que realizan pedidos en un ciclo de ventas determinado. Se calcula: Clientes con pedidos / Total cartera clientes * 100.⁷³

Volumen de tráfico: Mide la cantidad personas que visitan la pagina web y como ha ido evolucionando la misma. Se calcula Visitas / Total visitas.

Calidad del tráfico: Si el porcentaje de este ratio es elevado, nos indicará que el tráfico procedente de X es de calidad, ya que es una parte importante de nuestro volumen de ventas. Se calcula: Conversiones procedentes de X / Total conversiones.⁷⁴

Conversión TR: Las conversiones son los objetivos conseguidos, este ratio sería estas conversiones divididas por el número de clicks. Y en el caso de las visitas, los objetivos conseguidos entre el número de visitas. Cuanto mayor sea este ratio mejores serán nuestras visitas. Se calcula: Conversiones/Clicks ó conversiones/Visitas.⁷⁵

% de crecimiento de las ventas por segmento: Nos permite identificar si el segmento meta al cual se dirige todos los esfuerzos los está recibiendo, captando y aceptando lo que a su vez genera un incremento en las ventas. Se calcula Ventas segmento/Ventas totales *100.

% Rentabilidad por cliente: Permite identificar los clientes que más aportan a la empresa y de esa manera poder identificarlos como clave para brindarles un trato distinto y entregarle beneficios que la mayoría no posee. Se calcula: Beneficio por cliente/Beneficio Total *100

% de deserción de clientes: Señala la cantidad de clientes que han dejado de utilizar el servicio y proporciona un acercamiento a posibles problemas o fallas del servicio. Se calcula: Clientes Actuales- Clientes Pasados / Total clientes

% de retención de clientes: Señala el porcentaje de clientes que son fieles a la marca, identifica si las estrategias de fidelización están logrando su objetivo. Se calcula: Clientes retenidos / Total clientes

⁷¹ <http://elsaber.wordpress.com/2006/12/31/ratios-para-el-control-del-plan-de-marketing/>

⁷² *Ibíd.*

⁷³ *Ibíd.*

⁷⁴ <http://www.desmarkt.com/ratios-que-debemos-tener-muy-en-cuenta.html>

⁷⁵ *Ibíd.*

% Clientes captados por referencias: Su resultado señala si el marketing viral y relacional funciona de manera adecuada, es decir si el marketing boca a boca de referencia positiva está brindando resultados. Se calcula $\text{Clientes captados por referencias} / \text{total clientes} * 100$.

Evolución de las quejas: Permite observar si el servicio se brinda de la forma correcta, o si existen fallas que necesitan corrección inmediata. Se calcula: $\text{Total de quejas o reclamos} / \text{Total de ventas} * 100$.

Ventas por vendedor: Señala a los mejores vendedores para poder premiarlos e invitarlos a dictar talleres de servicio al cliente a sus compañeros de trabajo. Se calcula: $\text{Ventas por cada vendedor} / \text{Total de ventas} * 100$.

Número de sugerencias puestas en práctica: Es un referente al cliente de que la empresa presta atención a sus sugerencias. Señala el éxito del marketing relacional. Se calcula: $\text{Sugerencias aplicadas} / \text{Total de sugerencias recibidas} * 100$.

5.8.2 Comparación

La comparación de los indicadores permitirá identificar si la ruta que está siguiendo la empresa es la adecuada o requiere correcciones para obtener el éxito y prosperidad de la misma. Los indicadores obtenidos deberán compararse con los objetivos planteados si no se están logrando los mismos las medidas correctivas deben aplicarse de forma inmediata. De igual manera deben obtenerse indicadores de la industria para compararlos con los obtenidos de la empresa para poder conocer como se encuentra la empresa frente a la competencia, que puntos débiles reforzar y la manera como obtener mayor participación de mercado.

5.8.3 Adopción de medidas

Las medidas correctivas deben tomarse para que la empresa tome el rumbo adecuado si en algún momento se aleja de él, las mismas se tomarán cuando los resultados que se obtienen no están cumpliendo los parámetros mínimos establecidos por la organización. Al presentarse

problemas se realizará una auditoría interna que determine cuales son los parámetro que se han incumplido y se encuentran generando problemas a la empresa.

Los criterios o parámetros se establecerán uno por cada indicador y se lo hará conforme avance la empresa.

Los parámetros son los siguientes:

Parámetros de Medición

Objetivos	Parámetros
Cartera de clientes	40%
% de crecimiento de las ventas por segmento	10% anual
Nivel de actividad	30%
% de retención de clientes	80%
% Clientes captados por referencias	25%
Evolución de las quejas	4%

Cuadro 5.3

Elaboración: El autor

5.8.4 Tipo de control adoptado

Los tipos de control se basarán en dos tipos de medidas las medidas reactivas y las proactivas. Las proactivas se tomarán con antelación para evitar el surgimiento de problemas que un futuro puede perjudicar el correcto desenvolvimiento de la actividad del negocio. Las medidas

reactivas se tomarán al final del año de ejercicio una vez obtenidos los indicadores y después de compararlos con los parámetros se tomarán las medidas correctivas según sea el caso.

5.9 Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas se determinó cuantas empresas se encuentran registradas en la bolsa de valores y cuantas realizaron calificación de riesgo durante el año pasado, ese valor fue dividido para el total de empresas de la base de datos ya que dichas empresas se encuentran registradas, ese valor se lo multiplicó por cien y se obtuvo un porcentaje.

Dicho valor a su vez se multiplicó por el universo del cual se obtuvo la muestra para la realización de la investigación de mercados, a su vez éste resultado se multiplicó por dos ya que cada seis meses la bolsa de valores obliga a las empresas que integran el mercado de capitales a realizar una revisión de su calificación lo que demanda un nuevo proceso de realización del mismo.

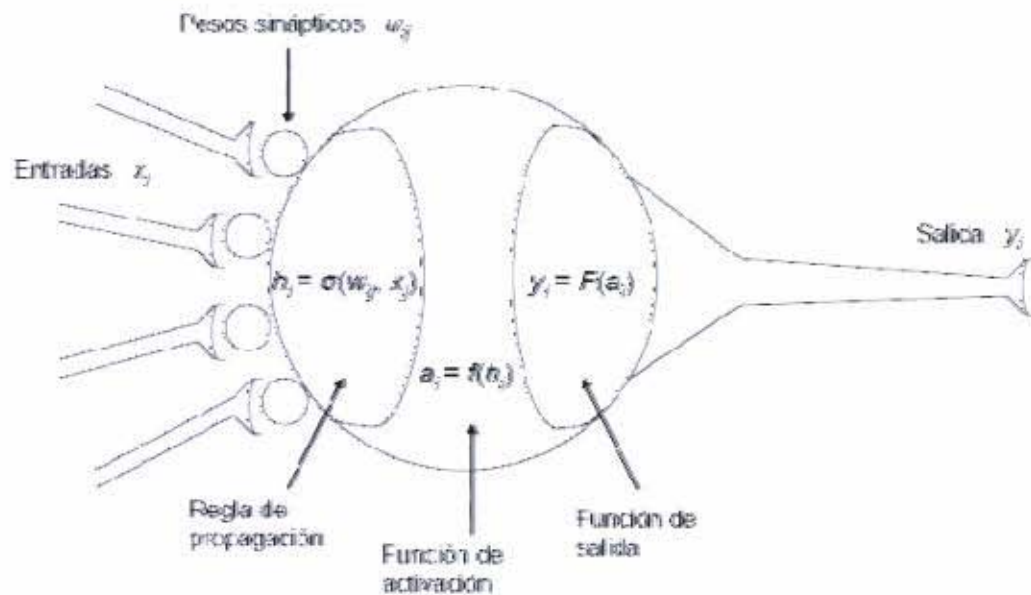
Después de la realización de todo el proceso enumerado previamente se obtuvo que el total de calificaciones a realizarse en el primer año debería ser de treinta y seis, por lo cual se puede notar que se habla de un promedio de tres calificaciones mensuales.

Para la proyección del crecimiento en ventas esperado, optimista y el pesimista se utilizará una red neural.

Redes de neuronas artificiales (denominadas habitualmente como RNA o en inglés como: "ANN"⁷⁶) son un paradigma de aprendizaje y procesamiento automático inspirado en la forma en que funciona el sistema nervioso de los animales. Se trata de un sistema de interconexión de neuronas en una red que colabora para producir un estímulo de salida.⁷⁶

⁷⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Red_neuronal_artificial#Topolog.C3.ADa
Francisco Endara.

Red Neural



Gráficos 5.5

Elaboración: Universidad Nacional Autónoma de México

Donde:

X_j = Numero de clientes iniciales. Los mismos que se determinaron en base al monto de calificaciones realizadas durante el último año en la bolsa de valores, luego se comprobó que dichas empresas se encuentren dentro de la base de datos utilizada para la investigación de mercado, se determinó el porcentaje que representan dentro de la base y se multiplicó dicho porcentaje por la población que se utilizó para la determinación de la muestra en la investigación de mercados.

W_{ij} = Crecimiento de los préstamos realizados por instituciones financieras

Y_i = Crecimiento o decrecimiento de clientes

El tipo de neuronas a utilizarse para la creación de la red son las neuronas todo o nada. Cuya función de activación tiene la siguiente forma:

$$Y_i(t) = H \left(\sum_j W_{ij} X_j \right)$$

La neurona tiene como característica que se activa es decir toma el valor de uno cuando se tiene un resultado positivo y permanece inactiva o toma un valor de cero cuando el resultado es el menor al esperado.

$$Y_i = \begin{cases} 1, & \text{si } W_{ij}X_j \geq \theta_i \\ 0, & \text{si } W_{ij}X_j < \theta_i \end{cases}$$

Donde:

θ_i = Porcentaje de crecimiento del sector intermediación financiera* total clientes actuales

Los posibles resultados que se pueden obtener son que el crecimiento sea el esperado, es decir, similar al crecimiento de los préstamos realizados, un escenario optimista con crecimientos mayores a los de los préstamos realizados y un escenario pesimista con un crecimiento menor al del crecimiento del sector de intermediación.

La posible demanda sería la siguiente:

Proyección de ventas

Años	1	2	3	4	5
Esperado					
	36	43	51	61	72
Optimista					
	36	45	56	70	87
Pesimista					
	36	38	39	41	43

Cuadro 5.4

Elaboración: El autor

A pesar de que la red neural arrojó el resultado anterior con una probabilidad elevada de ocurrencia, se ha preferido utilizar un proyección de ventas distinta donde el año uno el número de calificaciones a realizar es menor, debido a que la empresa no es conocida en el mercado no se encuentra posicionada, no posee experiencia y se requiere de tiempo para captar los primeros clientes. Debido a estas razones se plantea la siguiente proyección de demanda:

Proyección de Ventas Esperada

Años	1	2	3	4	5
Esperado					
	18	43	51	61	72
Optimista					

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

	20	45	56	70	87
Pesimista					
	14	38	39	41	43

Cuadro 5.5

Elaboración: El Autor



Capitulo

VI

Capítulo VI

Plan Financiero

6.1 Introducción

Para configurar el modelo de negocio propuesto es altamente recomendable generar una alianza con un Banco Local, dado que al existir respaldo bancario algunas empresas medianas sentirán que la calificación realizada es más confiable. De igual forma dicha alianza permitirá obtener clientes de forma sencilla incluso el banco puede descargar la responsabilidad de la calificación para el otorgamiento de crédito sobre la organización, lo que generaría un nuevo número de clientes.

El Banco ganaría prestigio por brindar oportunidades a los empresarios medianos, mayor número de clientes y finalmente se le facilita la realización de la calificación crediticia.

La empresa otorgará a los consumidores la posibilidad de obtener financiamiento de largo plazo por medio de la emisión de obligaciones en la bolsa de valores y a su vez el banco puede ganar un mayor número de clientes y una reducción de sus costos, lo que generará una condición ganar-ganar.

Para la realización del análisis se plantearon dos escenarios distintos y dentro de los mismos diferentes posibilidades.

Los escenarios son con una empresa apalancada y el otro escenario una empresa sin apalancar.

Dentro de cada escenario se considera la reinversión constante debido a que como se recalcó en los capítulos anteriores se requiere un constante perfeccionamiento del modelo que permita entregar un servicio de mayor confiabilidad.

6.2 Supuestos

- El análisis se basa en el flujo de fondos con un horizonte de cinco años debido a que durante los dos primeros años la empresa debe haberse afianzado, durante el cuarto año debe empezar a crearse un modelo para otros países latinoamericanos, y finalmente si en cinco años el negocio no arranca de la forma debida y esperada, el mismo no funcionará.
- El crecimiento de mercado se estableció mediante la utilización de una red neural en base al crecimiento real de la economía, al crecimiento del sector, al total de empresas que negocian en la bolsa de valores.
- El precio del servicio es de \$4600 que es mucho menor que el de la competencia, la investigación de mercados arrojó que éste es un precio aceptable dentro del segmento elegido y finalmente porque el mismo permite mantener el negocio a flote.

- La proyección de ventas fue determinada por medio del total de empresas que negocian en el mercado de capitales local, se supuso que las mismas se encuentran registradas en la base de datos utilizadas con lo cual se obtuvo un porcentaje, dicho porcentaje se multiplicó por el tamaño del universo elegido para la muestra y con dicho número se aplicó la red neural.
- Los ingresos se determinan mediante el total de ventas del servicio más el total de ventas de servicios adicionales para lo cual se realizó la correspondiente proyección de demanda.
- Los valores de rescate originados en la venta de los materiales de oficina y de los equipos de computación se obtuvieron de acuerdo a cotizaciones para equipos usados realizadas con algunos proveedores.
- La nómina tendrá un incremento de sueldo de acuerdo a una proyección del crecimiento real de la economía, de igual forma se planea incrementar el número de promotores y de investigadores cada año.
- Las depreciaciones han sido realizadas en base al valor en libros de los muebles de oficina y equipos de computación.
- Se supone que el consumidor garantiza el pago y no existe problemas de cobro.
- Se utilizaron tasas de impuestos vigentes el 25% de impuesto a la renta y el 15% de participación de trabajadores.
- El flujo de caja apalancado presupone la realización de un préstamo con una cuota fija mensual dentro de la cual se encuentra considerado el pago del principal y del interés, con una tasa de interés del 11,08% pagadero en 2 años (24 meses).
- Se pagará el impuesto a la renta en el año que se genera.
- La dolarización continuaría vigente durante toda la vida del proyecto
- Para determinar el costo de oportunidad del negocio se utilizó el cálculo de la beta por medio de la metodología para países emergentes en base a mercados internacionales⁷⁷, más específicamente el mercado de Estado Unidos dentro de la industria de servicios financieros. El costo de oportunidad que se determinó fue 15,32%. Debido a que existen bajas barreras de salida, la inversión en activos fijos no es muy alta y los mismos son fáciles de ser vendidos, existe poca competencia y la misma no se enfoca al segmento elegido, no se toma la tasa activa de los bancos como costo de oportunidad ya que el riesgo y la naturaleza del negocio no es similar a la de los bancos.
- Las proyecciones de los escenarios pesimista y optimista toman en cuenta factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc.
- No se toma en cuenta el factor inflacionario, ya que si se incluiría el mismo se deberá cambiar constantemente la tasa del préstamo y el costo de oportunidad.

⁷⁷ Finanzas Corporativas, Guillermo I. Dumrauf
Francisco Endara.

6.3 Inversión

Para financiar el proyecto que se plantea llevar a cabo, existen varias alternativas, ya sean aportes de los socios o créditos otorgados por instituciones financieras. Para poder realizar un análisis de mejor forma se analizan las dos posibilidades, en la primera como se señalo toda la inversión es realizada por los socios. En el segundo caso la inversión y crédito se realiza de la siguiente forma:

EQUIPOS DE OFICINA	\$3,433.08
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$27,362.08
WEB SITE	\$890.00
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$1,200.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 40,308.89
Total	\$73,194.05

Cuadro 6.1

Elaboración: El Autor

La inversión inicial para el proyecto estará distribuida principalmente para la adecuación de la infraestructura, el equipamiento del negocio y capital de trabajo inicial.

6.4 Inversión Total

Para implementar el proyecto, se requiere una inversión inicial de \$73194,05 la misma que considera rubros de equipos de oficina, equipos de computación, página web, capital de trabajo, gastos de constitución.

6.4.1 Equipos de oficina

Al iniciar con el arrendamiento de una oficina la misma necesita amoblarse y adecuarse a las necesidades y requerimientos del proyecto para lo cual se requiere la adquisición de sillas, escritorios, sillones de espera, mesas, teléfonos, etc.

6.4.2 Equipos de Computación

Se requiere la adquisición de computadores de última generación ya que en ellos se realizará la investigación y mejora del modelo de calificación, de igual manera se adquirirá los instrumentos necesarios para establecer una intranet que facilite la comunicación y el manejo de datos al interior de la compañía, impresoras de alta calidad para que los informes que se entreguen a los clientes tenga un buena presentación, infocus para presentaciones internas y externas de la empresa y discos duros externos que faciliten la creación de respaldos por posibles eventualidades.

6.4.3 Website (pagina web)

El diseño, mantenimiento y el manejo de marketing viral se encuentran dentro de este rubro servicio que será contratado con una empresa local cuyos precios no son muy elevados por los servicios que ofrecen, de igual forma dentro de la pagina se requiere que los clientes puedan realizar la adquisición del servicio por lo cual el Website (pagina web) necesita ser manejado por profesionales.

6.4.4 Capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo se lo hizo en base al método contable, el cual incluye los costos que se producen por saldos insuficientes, además de los costos de gestión, es decir las remuneraciones anuales por servicios extras contratados y los gastos de mantenimiento.

6.5 Gastos Administrativos y de servicios

Los gastos administrativos y de servicio en que incurrirá la empresa son: nómina administrativa, electricidad, arriendo, arriendo de islas, agua, teléfono, publicidad, hosting, mantenimiento, internet, seguro, suministros de oficina, uniformes, entre otros.

6.6 Nómina del Personal

Para calcular la nómina de la empresa se tomó en cuenta el nivel de salarios de la industria y se determinó el total de empleados de acuerdo a los requerimientos que provienen de la proyección de ventas y del organigrama que fue detallado en el capítulo 5. Como cualquier empresa se tomaron en cuenta todos los beneficios que la ley otorga a cada empleado.

6.7 Amortización del crédito

"Amortizar es el proceso de cancelar un deuda con sus intereses por medio de pagos periódicos"⁷⁸

El crédito se obtendrá del Banco M&M Jaramillo Arteaga, con una tasa de interés del 12,25% anual. Se realizará un pago mensual por un término de 2 años.

⁷⁸ Lincoyán Portus G., Matemáticas Financiera, 2001, p279.

Pago	-1381.62
Interés Banco	12%
Número pagos Anual	12
N	24
Años	2
VA	\$29,277.62

Cuadro 6.2

Elaboración: El Autor

6.8 Costo oportunidad

Para determinar el valor propio del proyecto, se ha procedido a determinar la tasa de descuento (costo de oportunidad). Para lo cual se utilizó un modelo basado en el CAPM⁷⁹ (Capital Asset Pricing Model) ajustado para su utilización en mercados emergentes.

Como resultado de aplicar el modelo se obtuvo que el costo de oportunidad es de 14,60% para el proyecto financiado con capital propio.

6.9 Análisis Financiero

El análisis tiene como objetivo demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Para lo cual se elaboró los flujos de caja correspondientes para cada escenario, dichos flujos constan de proyecciones de ingresos y egresos así como la inversión necesaria para el arranque del proyecto.

En primer lugar se analizará el escenario desapalancado con sus opciones, las ventas son crecientes durante los cinco años del proyecto, de igual forma el monto de inversión es creciente y los costos aumentan debido a la mayor cantidad de ventas. (Ver anexos)

De los flujos de efectivo realizados se pudo obtener el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) cuyos resultados fueron los siguientes:

⁷⁹ FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. Mercados e Instituciones Financieras. Pág.: 286.

PROYECTO NO APALANCADO		
	VAN	TIR
Esperado	\$27.747,71	193,78%
Optimista	\$ 214.657,29	630%
Pesimista	-\$ 147.396,19	0%

Cuadro 6.3

Elaboración: El Autor

Como puede notarse el VAN obtenido es positivo mayor que cero, lo que quiere decir es que el proyecto entrega mejores resultados que un proyecto comparable de similares características, la TIR es mayor que el costo de oportunidad (ver anexos) por lo cual se puede determinar que el negocio es rentable.

El análisis bajo el escenario apalancado se realiza con los mismos supuestos que el anterior pero incluyendo el escudo fiscal que presenta el pago de interés, cabe recalcar que la tasa de interés es fija ya que no se considera el efecto inflacionario.

De los flujos de efectivo realizados se pudo obtener el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) cuyos resultados fueron los siguientes:

PROYECTO APALANCADO		
	VAA	TIR
Esperado	\$29.625,40	194,98%
Optimista	\$ 217.120,52	634%
Pesimista	-\$ 144.932,95	0%

Cuadro 6.4

Elaboración: El autor

Igual que para el caso anterior se puede notar que en el escenario esperado y optimista el proyecto es rentable y se lo debe llevar a cabo, el VAN es elevado y la TIR es mucho mayor que el costo de oportunidad; puede notarse claramente que tanto el VAN como la TIR son más elevadas que el escenario desapalancado esto se debe a que como es conocido estar endeudado es más rentable que financiar el proyecto con capital propio.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

De igual forma que en el caso anterior el escenario pesimista podría denotar que el negocio no es una buena oportunidad, pero sin embargo con medidas de reducción de costo se puede mantener el proyecto a flote como una alternativa rentable.

Del análisis de costo de oportunidad se pudo determinar lo siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades total)	32	45	60	70	79
Calificaciones	18	26	34	40	45
Servicio Extra	13	19	25	30	34

Cuadro 6.5

Elaboración: El Autor

Como se puede notar para mantener el proyecto se requiere realizar diecinueve calificaciones anuales durante el primer año, las mismas que van creciendo hasta el año cinco, debido a que los costos y las inversiones van aumentando.

Finalmente se puede concluir que el proyecto resulta rentable y que debe tomarse la opción de financiar la inversión por medio del apalancamiento. El proyecto es altamente rentable ya que ataca un segmento sin explotación y olvidado por la competencia.



Capitulo

VII

Capítulo VII

Plan de Contingencia

7.1 Introducción

Al poner en marcha un proyecto, pueden presentarse distintos escenarios que influyen sobre el desarrollo y desenvolvimiento del negocio, para poder minimizar las consecuencias que producen los distintos escenarios es necesario establecer un plan de contingencia.

7.2 Escenario pesimista

Este escenario presenta varios problemas que ponen en riesgo la continuidad de la empresa, dichos problemas deben ser resueltos y tener alternativas para solucionarlos.

7.2.1 Falta de ingresos

La falta de ingresos proviene de un bajo nivel de ventas realizadas, tanto del servicio de calificación como del servicio adicional. Esta falta de ventas produce un nivel de ingresos demasiado bajo que pone en riesgo la subsistencia de la empresa.

Plan de contingencia

Para lograr aumentar el número de ventas se deberán realizar campañas de marketing más agresivas, y visitar un mayor número de empresas buscando siempre recalcar las bondades del proceso y de la emisión de obligaciones frente al crédito bancario. Las campañas publicitarias y las visitas deben buscar aumentar el número de ventas.

7.2.2 Costos y Gastos demasiado elevados

Al no existir un número de ventas que permita mantener la empresa a flote, los costos y gastos se tornan demasiado elevados lo que agrava aún más el problema y dificulta la subsistencia de la empresa.

Plan de contingencia

Reducir los costos y gastos contratando una menor cantidad de personal, comprando una menor cantidad de artículos de oficina, ubicando el servicio de internet de menor costo, usando una empresa que realice la página web a menor precio, etc. El objetivo que se busca alcanzar es que con menores costos pueda de alguna manera mantenerse la empresa con los ingresos que está percibiendo.

7.2.3 Pérdidas elevadas

Las pérdidas que se obtienen son demasiado elevadas y condenan a la empresa a su extinción.

Plan de contingencia

Existen dos alternativas la primera es que los accionistas pongan dinero para contrarrestar las pérdidas e intentar mejorar para los años venideros con una mejor planeación.

La segunda alternativa es vender la empresa, es decir el modelo, a una entidad bancaria o a instituciones más grandes que realicen el mismo servicio, para de esta manera recuperar la inversión realizada para la implementación del proyecto.

7.3 Escenario optimista

Este escenario a simple vista parecería ser muy deseable por los resultados financieros que presenta (ver anexos), sin embargo presenta problemas para la empresa que hacen que el escenario no pueda ser explotado a cabalidad.

7.3.1 Exceso de ventas

El número de empresas que desena adquirir el servicio es demasiado elevado, es tan alto que la empresa no puede responder a sus peticiones debido a que no se cuenta con el personal necesario, y al contratarlo se requiere capacitarlo, lo que toma un tiempo elevado, generando que un gran grupo de empresas queden sin ser atendidas y por ende se deja un espacio abierto para que ingrese una empresa competidora con gran facilidad.

Plan de contingencia

Estudiar los proyectos con mayor rigurosidad y elegir aquellos que tengan un gran potencial. Las empresas que no puedan ser atendidas en ese instante se les puede hacer comentarios para las mejoras del proyecto y darles una fecha más adelante para un nuevo estudio del proyecto de esta manera no queda completamente desatendida y por ende no buscará ninguna otra opción para que le realice el servicio.

Otra alternativa es generar una alianza con una entidad financiera del sistema bancario, para de esta forma unir el personal y poder atender una mayor cantidad de clientes. Se buscará generar una alianza con empresas calificadoras del exterior lo que otorgará un mayor prestigio y generará las condiciones para que el nuevo personal sea capacitado con mayor velocidad y de mejor forma, al tener personal capacitado a mayor velocidad se puede atender un mayor número de clientes.

7.3.2 Cantidad de inversión

Al poseer mayores ingresos el valor de las inversiones es reducido por lo que se posee dinero sin movimiento y parado dentro de la organización lo que genera pérdidas ya que ese dinero no se encuentra produciendo.

Plan de contingencia

La primera opción es realizar un mayor nivel de reinversión dentro de la empresa para mejorar el modelo y los equipos utilizados para la entrega del servicio.

La segunda alternativa es busca la inversión en otros proyectos relacionados con los servicios de intermediación financiera, ya que una empresa que diversifica dentro de su misma industria es una empresa que puede subsistir y que genera mayor valor para sus clientes.⁸⁰

La tercera alternativa y la menos atractiva es la entrega de dividendos para los accionistas, el dinero se entrega a los accionistas para evitar que esté dentro de la organización y evitar posibles problemas de agencia con dicho dinero.

⁸⁰ http://www.hbral.com/GE/det_noticias.asp?id_noticia=2486&cuerpo=1054&edicion=22&sitio=1
Francisco Endara.



Conclusiones

y

Recomendaciones

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La industria de servicios de intermediación financiera ha ido creciendo durante los últimos años, lo que permite concluir que la población ha recuperado la confianza en dichos servicios. Es así que se empiezan a realizar inversiones en el mercado de capitales local lo que brinda la oportunidad a empresas medianas para que emitan obligaciones a negociarse en el mercado de capitales.
- La calificación de riesgos ofrece una oportunidad a las empresas medianas para que busquen financiar sus proyectos con una alternativa diferente al crédito bancario.
- En cuanto a la competencia existe mínima competencia a nivel nacional, y la misma no se encuentra enfocada a explotar el segmento de empresas medianas, por lo que dicho segmento presenta una gran oportunidad.
- Los dos pilares para la entrega del servicio, son la bolsa de valores y el modelo de calificación. La bolsa de valores ha tenido un aumento en los montos negociados de acciones y obligaciones y no se ha visto afectada por los acontecimientos políticos, y el modelo debe generar confianza en la empresa contratante y al inversionista.
- El financiamiento es uno de los factores más importantes al momento de implementar un proyecto, y la mayoría de empresas recurren a la que consideran su única alternativa el financiamiento bancario
- El nicho de mercado al que debe apuntar la propuesta son las empresas medianas, ya que dicho segmento se encuentra aun sin explotación.
- La emisión de obligaciones es una gran alternativa para las empresas medianas ya que les permite financiar sus proyectos a un plazo mucho mayor que si optarían por hacerlo por medio del sistema bancario.
- El negocio requiere de una constante evolución del modelo y una mejor adaptación que brinde confianza y seguridad a los empresarios y a los inversionistas.
- La realización de los escenarios dentro del análisis financiero nos permite concluir que la empresa es muy sensible a los cambios, es así que en el escenario esperado y optimista se obtienen una TIR mayor al costo de oportunidad y un VAN mayor que cero, sin embargo en el escenario pesimista sucede todo lo contrario.
- La implantación del negocio es factible y debería ser instalada de forma inmediata a la aprobación del presente documento.

Recomendaciones

- Proporcionar información y capacitar a los empresarios acerca de esta nueva herramienta que les brinda grandes oportunidades.
- Después de posicionarse en el mercado de la ciudad de Quito, la empresa deberá ampliarse geográficamente a otras ciudades del país.
- Es fundamental que el personal de ventas (promotores) sea capacitado técnicamente en aspectos financieros para que pueda proporcionar una mejor visión del servicio ofertado.
- Es necesario explicar claramente en el informe el motivo de la calificación obtenida por parte de la empresa, para evitar abusos y desconfianza por parte del cliente.
- Es fundamental que el precio del servicio se encuentre al alcance de las empresas medianas de acuerdo a sus ingresos y aspiraciones.
- Se debe mantener al personal motivado y con sentimiento de pertenencia a la empresa, para aumentar las ventas y brindar un mejor servicio.
- Se debe mantener una reinversión constante enfocada a la mejora del modelo, adquisición de software y a realizar eventos de capacitación para el personal y los clientes.
- Realizar constantemente investigaciones de mercados que permitan encontrar las nuevas necesidades de los clientes y faciliten diversificar el portafolio de servicios.
- Practicar un seguimiento constante para determinar el apareamiento de los escenarios y poner en práctica el plan de contingencia necesario según sea el caso.



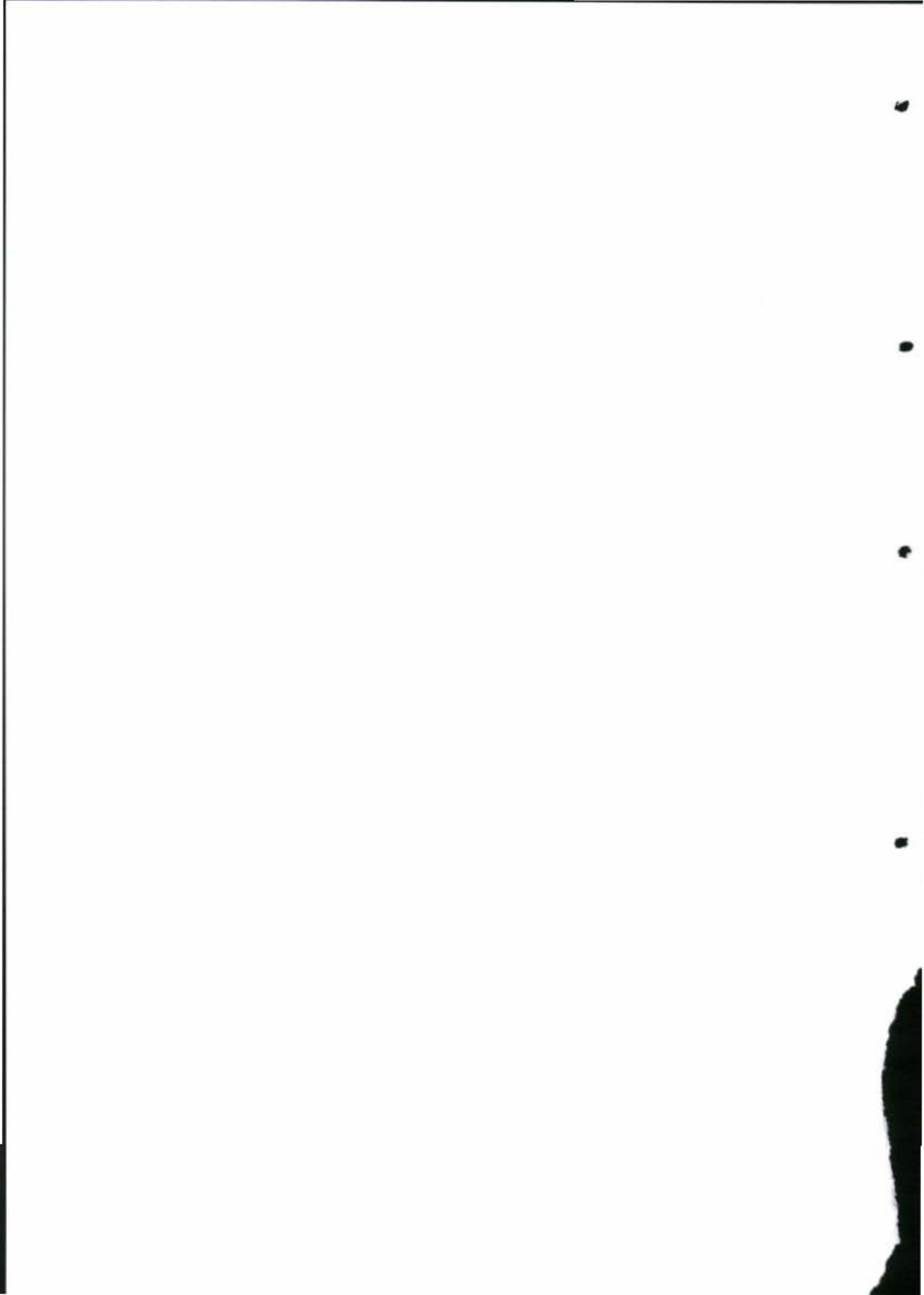
Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA DE OBRAS

- DAN THOMAS, **"El Sentido de los Negocios"**, Compañía Editorial Continental, México, 1995.
- SPAG, Reinaldo, **"Preparación y Evaluación de Proyectos"**, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006
- MICHAEL PORTER, **"La Ventaja Competitiva de las Naciones"**, Editorial Vergara, 1991.
- KINNEAR/TAYLOR, **"Investigación de Mercados Concepto y Práctica"**, Primera Edición 1978.
- NARECH K. MALHOTRA, **"Investigación de Mercados"**, Cuarta Edición 2003.
- ROBERT H. FRANK, **"Macroeconomía y Conducta"**, Quinta Edición, Madrid, 2004.
- ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, **"Finanzas Corporativas"**, Séptima Edición, 2005.
- JUAN LARA, **"Curso Práctico de Finanzas"**, Segunda Edición, 2005.
- HERNÁNDEZ Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar, **"Metodología de la Investigación"**, Editorial MC Graw Hill, México, 2006
- CHAMOUN, Yamal, **"Administración profesional de proyectos"**, Editorial Mc Graw Hill, México, 2002
- BROWN, Tom, **"Bussines Minds"**, Editorial Pretince Hall, España, 2002
- BRAIDOT, Néstor, **"Neuromarketing"**, Editorial Puerto Norte Sur, España, 2005
- SAMUELSON, Paul, **"Economía"**, Editorial Mc Graw Hill, España 2003
- SANTIBÁÑEZ, Javier, **"Inversión y Financiación"**, Editorial Desclée de Brouwer, España, 2005
- Lambin Jean Jacques, **"Marketing Estratégico"**, Mc Graw Hill, 1987
- Bade Nicholas, **"Marketing sin dinero"**, Mc. Graw Hill, 1996
- Kotler Philip, **"Dirección de la mercadotecnia : análisis, planeación, implementación y control"**, Prenticen may, 1993
- Kinnear Thomas, Taylor, **"Investigación de Mercados"**, Mc. Graw Hill, 1993 Gauthy
- GERMÁN ARBOLEDA V., **"Proyectos, Formulación, Evaluación y Control"**, 2003.
- TOM PETERS, **"Los tiempos locos requieren organizaciones locas"**, México, 1998.

- CONSTANTINOS C. MARKIDES, “En la Estrategia está el éxito”, Boston, 2000.
- PETER F. DRUCKER, “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”, New York 1999.
- ELIYAHU M. GOLDRATT, “La Meta”, Segunda Edición, New Haven, 2001.
- PABLO LÚCIO PAREDES, “La Dolarización, un eterno amor”, Quito 2004.
- NICOLÁS MARÍN, “Análisis Estratégico de Inversiones” Norma, Quito 2008.



LINKS DE INTERNET

- Enciclopedia Virtual Wikipedia: www.wikipedia.org
- Corporación Financiera Ecuatoriana: www.cfn.fin.ec
- Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Superintendencia de Bancos y Seguros: www.superban.gov.ec
- INEC: www.inec.gov.ec
- Bolsa de valores de Quito: www.ccbvq.com
- Asociación de Bancos Privados: www.asobancos.org.ec
- SRI: www.sri.gov.ec



INVESTOR
SERVICES

Annex

Anexo A. 1

GUIA DE ENTREVISTA PYMES

Empresa: _____ Teléfono: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Dirección: _____

Ventas Anuales: \$ _____ Activos: \$ _____

1. ¿Cuál es el giro de su negocio? _____

2. ¿Cómo acostumbra su empresa financiar los proyectos propios?

Capital propio.....1

Sistema Financiero.....2

Empresas relacionadas...3

¿De qué depende?

Otro? Cuál? _____

3. ¿En el caso de que el proyecto que realiza su empresa demande de un capital superior a lo que podría financiar con sus propios recursos, a donde recurre para financiarlos?

Sistema Financiero.....1

Empresas relacionadas...2

¿De qué depende?

Otro? Cuál? _____

4. ¿En algún punto del proyecto buscaría otro tipo de financiamiento?

SI.....1 →

NO.....2

¿Cuál sería este otro tipo de financiamiento?

5) ¿Ha considerado la posibilidad de emitir acciones u obligaciones como una forma de generar capital de trabajo para su empresa?

SI.....1 →
NO.....2

¿Lo haría a través de la BVQ? SI ____ NO ____
Porque? _____

6) ¿Conoce algo sobre el proceso de Calificación de Riesgo?

SI.....1 →
NO.....2

¿Ha utilizado el servicio? SI ____ NO ____
Porque? _____

7) ¿Considera usted que los procesos de Calificación de Riesgo en el Ecuador, se realiza de forma adecuada?

SI.....1 }
NO.....2 }

Porque? _____

8) ¿Qué tan de acuerdo está usted acerca de que haya empresas en el Ecuador que realicen las Calificaciones de Riesgo de forma contable sin tener en cuenta preceptos financieros?

Muy de acuerdo.....1
Algo de acuerdo.....2
Nada de acuerdo.....3
No sabe.....4

Porque? _____

9) ¿Cree usted que los modelos de Calificación de riesgo utilizados se ajustan a la realidad de nuestro país?

SI.....1 }
NO.....2 }
No sabe.3

Porque? _____

10. ¿Qué recomendación usted para que se realice el proceso de Calificación de Riesgo con mayor seguridad?

11. ¿Qué información estaría dispuesto a entregar para realizar el proceso de Calificación de Riesgo?

Cuál? _____ _____ _____	¿Estaría dispuesto a que esta se haga pública? SI ____, NO ____
-------------------------------	---

12. ¿De qué forma usted describiría el proceso de Calificación de Riesgo para que sea comprensible para empresarios e inversores?

13. ¿Qué riesgos recomienda calificar?

- a. _____ Porque? _____
- b. _____ Porque? _____
- c. _____ Porque? _____

14. ¿Cuál sería el valor máximo que su empresa estaría dispuesta a pagar por un servicio de Calificación de Riesgo? \$ _____, el valor mínimo \$ _____, el valor ideal? \$ _____

15. ¿Le gustaría que la Calificación de Riesgo le entregue como valor agregado, una proyección de una posible demanda de las acciones u obligaciones de su empresa?

SI.....1 →

NO.....2

¿Qué método de proyección de demanda se debería utilizar? _____ No sabe.....9

Anexo A.2

Ventas 18897592.8
Activos 26648706.4
Patrimonio 15875165.5
Inversiones 1632886.45
63054351.1
15763587.8

n=

1273
29.42204242
30 Entrevistas

z 1.96

N 1273

E 0.05

p 0.98

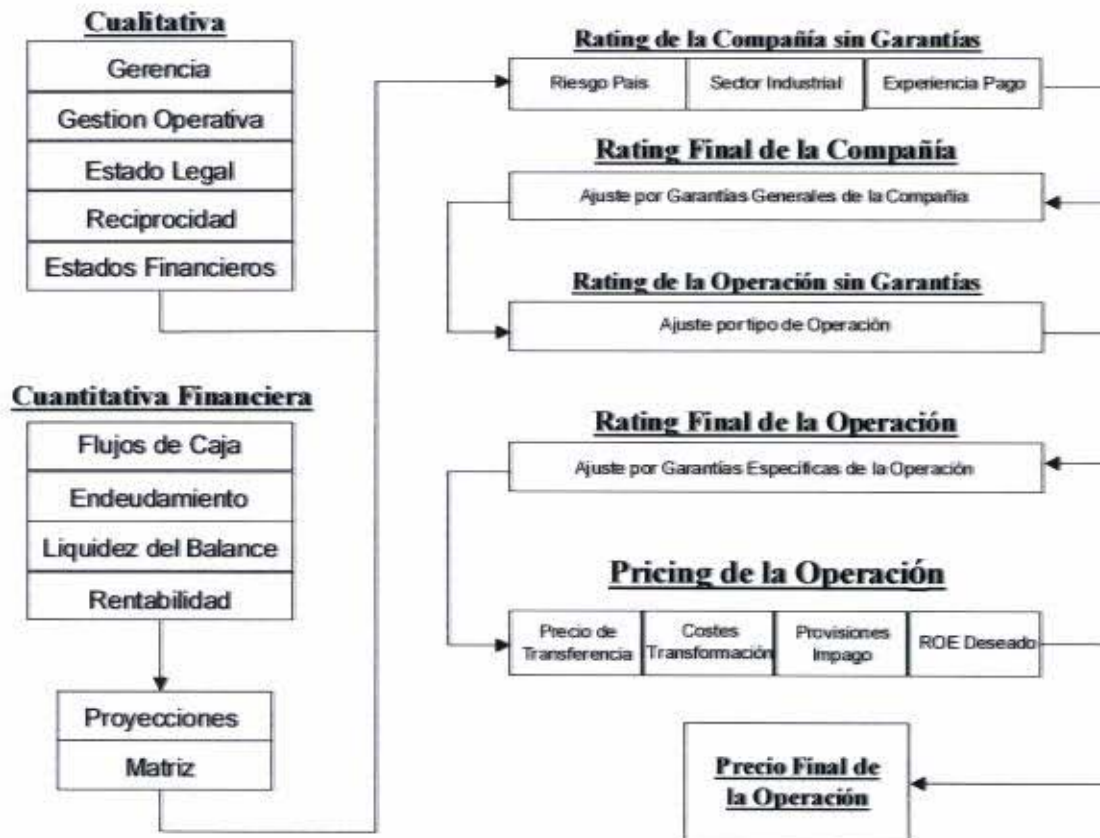
q 0.02

Anexo A 2.1

Nombre	Total	%	% Acumulado	Clasificación
OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) ECUADOR S.A.	1373817192	6.774443%	6.774443%	A
OCCIDENTAL EXPLORATION AND PRODUCTION COMPANY	1097260525	5.410712%	12.185155%	A
ANDINATEL S.A.	934716831	4.609191%	16.794347%	A
ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	789212925	3.891696%	20.686042%	A
COMPANIA NACIONAL DE TRANSMISION ELECTRICA TRANSELECTRIC S.A.	77667348	3.828846%	24.514888%	A
EMPRESA ELECTRICA QUITO SA EEQ	435823967	2.149096%	26.663984%	A
AMOVECUADOR S.A.	401360276	1.979152%	28.643135%	A
REPSOL-YPF ECUADOR S.A.	362898045	1.789490%	30.432625%	A
SUPERMERCADOS LA FAVORITA CA	355469830	1.752861%	32.185486%	A
OTECEL S.A.	318323994	1.569691%	33.755177%	A
AGIP OIL ECUADOR B.V.	307697459	1.517290%	35.272467%	A
GMAC DEL ECUADOR S.A.	268528043	1.324141%	36.596608%	A
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	260374628	1.283936%	37.880544%	A
OVERSEAS PETROLEUM AND INVESTMENT CORPORATION	222109514	1.095246%	38.975790%	A
OMNIBUS BB TRANSPORTES SA	213836202	1.054450%	40.030240%	A
PETROBRAS ENERGIA ECUADOR	212123433	1.046004%	41.076244%	A
PERENCO ECUADOR LIMITED	202246806	0.997301%	42.073545%	A
PETROORIENTAL S.A.	179242494	0.883864%	42.957409%	A
EDC ECUADOR LTD.	166073797	0.818928%	43.776338%	A
ECUADORTLC S.A.	163748790	0.807463%	44.583801%	A
MACHALAPOWER CIA. LTDA.	144726575	0.713663%	45.297464%	A
TELECOMUNICACIONES MOVILES DEL ECUADOR, TELECSA S.A.	140639448	0.693509%	45.990972%	A
SCHLUMBERGER SURENCO SA	134174159	0.661628%	46.652600%	A
HOLDINGDINE S.A. CORPORACION INDUSTRIAL Y COMERCIAL	134138630	0.661452%	47.314052%	A
HIDALGO & HIDALGO SA	123234325	0.607682%	47.921734%	A
BURLINGTON RESOURCES ORIENTE LIMITED	122625003	0.604677%	48.526411%	A
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA	117908977	0.581422%	49.107833%	A
SOCIEDAD INTERNACIONAL PETROLERA S.A.	108207406	0.533583%	49.641416%	A
CITY ORIENTE LIMITED	103522797	0.510482%	50.151898%	A
CRS RESOURCES (ECUADOR) LDC	103145206	0.508620%	50.660518%	A
YPF ECUADOR INC	98687693	0.486640%	51.147158%	A

Anexo B. 1

Modelo



Una empresa mediana para obtener una calificación alta debe estar habilitada para fabricar resultados operacionales de naturaleza recurrente que le permita:

- Financiar las políticas de saneamiento de pérdidas esperadas y no esperadas (gastos por incobrabilidad y desvalorización de activos financieros);
- Financiar los procesos de amortización de bienes adjudicados en pagos (activos eventuales y demás bienes realizables) y cargos diferidos (entre los que puedan estar plusvalías mercantiles y pérdidas diferidas acordadas en planes de regularización financiera con el organismo de supervisión);
- Financiar la expansión de la base patrimonial, es decir, soportar los niveles de crecimiento del apalancamiento financiero y el endeudamiento bancario o de mercado de capitales.
- Repartir dividendos atractivos a los accionistas que compensen su costo de capital (costo de oportunidad del capital), sin sacrificar los objetivos financieros y estratégicos de un sano proceso de capitalización de utilidades.

En resumen, pueden distinguirse tres tipos de capital, mismos que mantiene las empresas medianas que son:

- Capital económico: el capital necesario para cubrir las pérdidas inesperadas, aquellas empresas medianas que lo posean mejoran su calificación ya que se encuentran preparadas para posibles eventos negativos.
- Capital regulatorio: es el mínimo necesario para cumplir los requerimientos del regulador
- Capital disponible: es el capital que las entidades realmente mantienen, es el cual realmente dispone la empresa para realizar sus proyectos, mismos que debe tomarse en cuenta para poder realizar una emisión de obligaciones en el monto requerido.

El propósito del modelo es medir y ponderar el capital adecuado que una institución requiere para cumplir tanto con los propósitos estratégicos como con los propósitos financieros para lo cual fue constituido el capital.

Propósitos Financieros, con los que una entidad puede:

- absorber pérdidas y desvalorizaciones del activo (pérdidas esperadas y no esperadas);
- transformar activos, esto es otorgar créditos para financiar proyectos de riesgo y operaciones contingentes;
- constituir reservas (políticas de saneamiento de activos) por valuación de cartera (créditos e inversiones);
- potenciar el grado de endeudamiento y apalancamiento financiero (crecimiento de mercado, entre otras);
- y tener fuentes alternativas de financiamiento (otros financiamientos obtenidos);

Propósitos Estratégicos, con los que el patrimonio puede:

- expandir los canales tradicionales (la red de sucursales y agencias de la entidad) y alternativos de distribución
- replantear la plataforma tecnológica y los sistemas de información;
- realizar inversiones en activos fijos (bienes de uso, bienes realizables, entre otros); realizar nuevas inversiones.

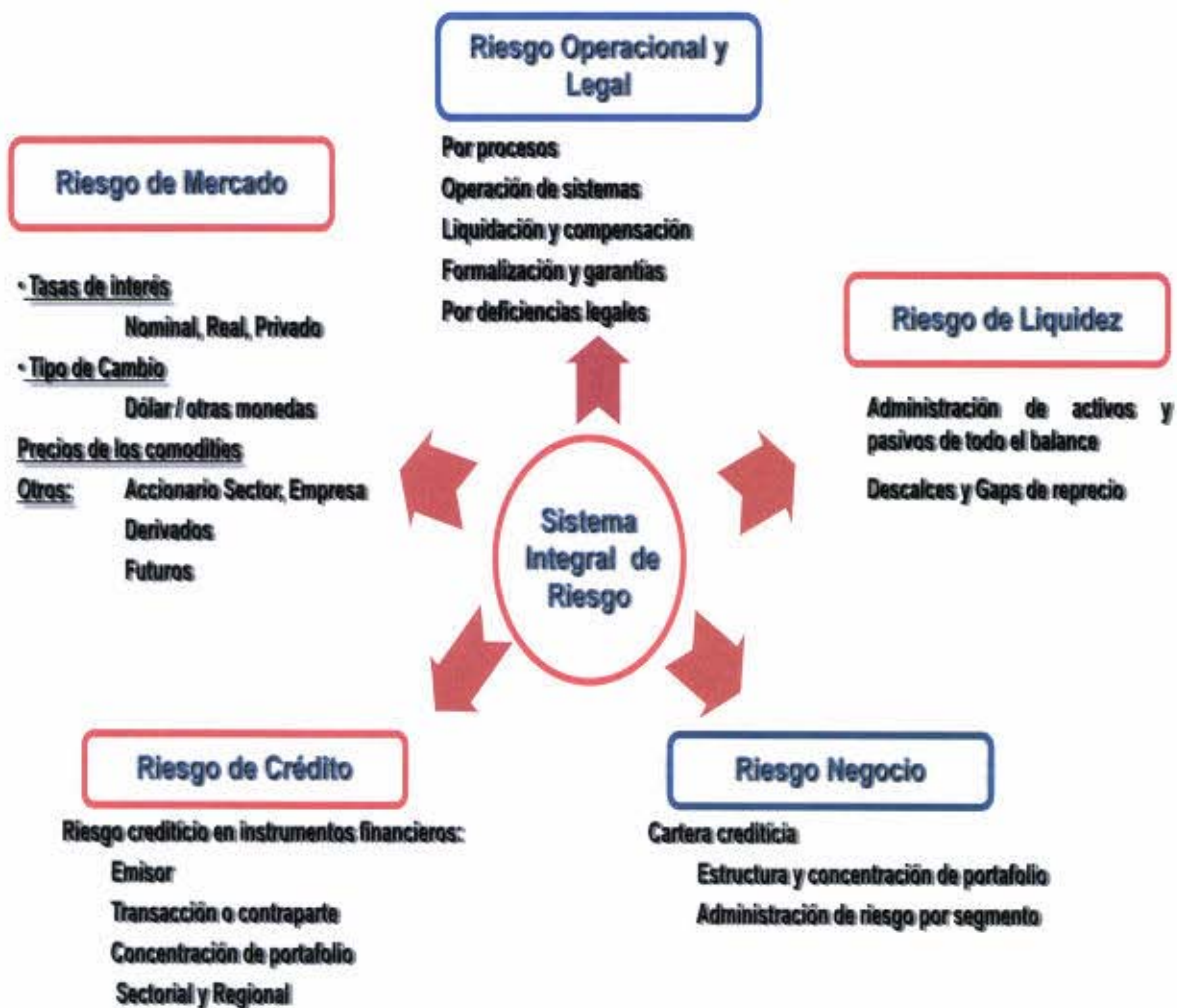
Los riesgos a calificarse dentro del modelo son:

- riesgo financiero
- riesgo de mercado
- riesgo legal
- riesgo del negocio
- riesgo de crédito

Riesgo Financiero



Riesgo operacional, legal, mercado, crediticio



Modelo de medición de riesgos



Calificación

Cada uno de los indicadores y modelo de evaluación provee un número que es un porcentaje posterior del cual se obtendrá un promedio con dichos porcentajes y se logrará la calificación. La escala de calificación es la siguiente:

- AAA a AA- 0% - 10%
- A+ a A- 11% - 20%
- BBB+ a BBB- 21% - 50%
- BB+ a B- 51% - 100%
- C 101% - 150%

Con dicha calificación la bolsa de valores o el banco determina la tasa exigida a la empresa, otorgándole de esta manera una posibilidad de financiamiento y crecimiento a la empresa mediana.

Anexo B 1.1

1. Evaluación de riesgo de liquidez

Se evalúan los pasivos ya que son estos los que generan los riesgos de liquidez.

Los pasivos son obligaciones que posee la empresa con terceros.¹ Los pasivos deben ser evaluados ya que nos indican el nivel en el cual la empresa se encuentra poseída por los obligacionistas es decir, el porcentaje de la empresa que les pertenece a los obligacionistas hasta que la empresa cancele sus pasivos.

Los modelos que se utilizaran para evaluar los pasivos son:

1. Duración
2. GAP
3. FTP

Duración

La duración es la valoración del vencimiento efectivo de un bono, definida como la medida ponderada de los plazos hasta cada pago a realizar por el bono, con ponderaciones proporcionadas al valor actual del pago.²

$$D = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{t \cdot C}{\left(1 + \frac{TIR}{m}\right)^t} + \frac{n \cdot P}{\left(1 + \frac{TIR}{m}\right)^n}}{V}$$

Donde:

C= tasa cupón del bono

P= Principal

V= Precio de mercado del bono

m= número de pagos por año

La duración puede servir para evaluar un bono o un crédito adquirido con un banco, el resultado obtenido nos permite determinar realmente cuando la empresa termina de cancelar su obligación, es decir le tiempo efectivo de cumplimiento. De esta forma se puede determinar si la empresa que

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pasivo>

² BODIE, KANE, MARCUS, Principios de inversiones, pág. 254

desea emitir bonos va a poder asumir su pago ya que no posee una gran cantidad de obligaciones o porque en su gran mayoría están a punto de ser canceladas en su totalidad.³

En caso de no existir un valor de mercado para la obligación se le puede otorgar uno por medio del análisis de precios sombra.

Precio sombra es el precio de referencia que tendría un bien en condiciones de competencia perfecta, incluyendo los costos sociales además de los privados. Representa el costo de oportunidad de producir o consumir un bien o servicio.⁴

Un bien o servicio puede no tener un precio de mercado, sin embargo siempre es posible asignarle un precio sombra, que permite hacer un análisis de costo-beneficio y cálculos de programación lineal.⁵

Es el significado del multiplicador de Lagrange, el cual representa la variación de un objetivo dado cuando se cuenta con una unidad adicional de un cierto recurso limitado⁶

GAP

Es la diferencia que existe entre los activos totales y los pasivos totales. El otro grupo de de evaluación será la diferencia entre ingresos netos menos las obligaciones a cancelar.

$$GAP = AT - PT$$

$$GAP = IN - OT$$

Donde:

AT= activos totales

PT= pasivos totales

IN= ingresos netos

OT= obligaciones totales

Si el resultado obtenido es positivo nos señala que la empresa está en la capacidad de adquirir nuevas obligaciones y que puede responder a las mismas. Si el resultado es negativo la empresa atraviesa dificultades y no está en capacidad de emprender ningún nuevo proyecto y mucho menos adquirir más obligaciones.

Dentro del GAP también se calcula el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es el volumen de ventas necesario para que los ingresos totales y los costos totales sean iguales.⁷

³ <http://www.cema.edu.ar/~ras/DURLATAM.pdf>

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Precio_sombra

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

$$Q_{BE} = \frac{CF}{(P - V)}$$

El resultado que se obtenga debe contrastarse con el número de ventas que realiza la empresa si el mismo es mayor nos permite inferir que la empresa puede cubrir sus obligaciones por lo que el GAP de ser negativo no debería ser muy elevado.

Si el número de ventas que realiza la empresa es menor al punto de equilibrio, la misma se encuentra atravesando un problema grave ya que no puede cubrir si quiera sus costos y por ende el GAP será negativo y elevado por lo que la empresa no se encuentra en capacidad de adquirir nuevas obligaciones.

De igual forma para poder proyectar el GAP, se realizará una proyección de costos neural, en otras palabras se utilizara una red neural exclusiva para cada caso para proyectar los costos y de esta forma proyectar el punto de equilibrio. Dicho punto de equilibrio proyectado permitirá determinar si la empresa se encuentra en capacidad de cubrir sus costos futuros, esto brindará una mayor tranquilidad al inversionista ya que si la empresa puede cubrir sus costos podría inferir que puede cubrir sus obligaciones.

FTP

Es un modelo teórico con fundamentos microeconómicos sobre el funcionamiento del mercado de crédito en una economía abierta. El modelo permite identificar los canales a través de los cuales el sistema financiero doméstico puede propagar y amplificar los ciclos inducidos por fluctuaciones en las tasas de interés internacionales y es consistente con la observación empírica de una correlación positiva entre el crédito en dólares al sector privado y los flujos de capitales.

2. Evaluación de riesgos de Capital

Para evaluar el riesgo de capital se lo realiza sobre el patrimonio.

El patrimonio es el conjunto de bienes y obligaciones de una persona considerados como una universalidad de Derecho, una unidad jurídica de pertenencia.⁸

El patrimonio permite respaldar la cancelación de las obligaciones adquiridas o a emitirse, para el obligacionista el patrimonio es un herramienta de seguridad jurídica ya que si la empresa no puede cancelar sus obligaciones, los obligacionista procederán a la acción legal del embargo del patrimonio para posteriormente vender dicho patrimonio y proceder a la cancelación de las obligaciones de acuerdo a la prelación de deudas.

Se utilizara los siguientes modelos para la evaluación del riesgo de capital:

1. Requerimientos de capital
2. Duración de cartera

⁷ VAN HORNE, WACHOWICZ, Administración Financiera Pág. 435

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Patrimonio>

3. Rendimiento de portafolio
4. Covarianza
5. Beta
6. CAPM
7. Modelo de mercado
8. Modelo de mercado y CAPM

Requerimientos de capital

Los requerimientos de capital son los recursos que se requieren por una vez - normalmente al inicio o en sumas fijas en instancias definidas a lo largo del proyecto.⁹

Las estimaciones a realizarse son:

- Estimación del Orden de Magnitud
- Estimación a nivel de Estudio
- Estudio Preliminar
- Estimación definitiva
- Estimación a nivel de los detalles

Duración de Cartera

Cuando la empresa ha adquirido obligaciones de otra empresa o instituciones públicas como una manera de inversión, se debe calcular la duración de cada obligación con el objetivo de calcular en cuanto tiempo se podrá recuperar el monto de inversión realizado y desde que punto se empieza a obtener beneficios.¹⁰

$$D = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{t \cdot C}{\left(1 + \frac{TIR}{m}\right)^t} + \frac{n \cdot P}{\left(1 + \frac{TIR}{m}\right)^n}}{V}$$

Donde:

C= tasa cupón del bono

P= Principal

V= Precio de mercado del bono

m= número de pagos por año

Entre menor sea el número es más rentable para la empresa, ya que significa que la inversión que realizó la empresa va a ser recuperada en menor tiempo y puede obtener beneficios con mayor facilidad.

⁹ <http://www.cec.uchile.cl/~bt cursos/taller/capital.pdf>

¹⁰ BODIE, KANE, MARCUS, Principios de inversiones, pág. 254

Rendimiento del portafolio

El rendimiento esperado de un portafolio es simplemente un promedio ponderado de los rendimientos esperados sobre los instrumentos individuales.¹¹

$$Re = X_a \bar{R}_A + X_b \bar{R}_b$$

Donde:

Xa y Xb son las proporciones de todo el portafolio en los activos A y B.

RA es el rendimientos esperado del instrumento A

RB es rendimiento esperado del instrumento B

El valor obtenido debe ser comprado con el rendimiento que la empresa se encuentra ganando con el portafolio en dicho momento si el resultado es mayor, la empresa no tendrá problemas patrimoniales y puede garantizar con su patrimonio las obligaciones a emitirse.

Si el valor obtenido es menor la empresa se encuentra en una situación grave ya que se encuentra perdiendo dinero de patrimonio, y dicho patrimonio no sirve para garantizar las obligaciones a emitirse.

Covarianza

La varianza del rendimiento sobre un portafolio con muchos instrumentos depende más de las covarianzas entre los instrumentos individuales que de la varianza de estos.¹²

El análisis de la covarianza es una técnica estadística que, utilizando un modelo de regresión lineal múltiple, busca comparar los resultados obtenidos en diferentes grupos de una variable cuantitativa pero corrigiendo las posibles diferencias existentes entre los grupos en otras variables que pudieran afectar también al resultado (covariantes).¹³

En el estudio conjunto de dos variables, lo que interesa principalmente es saber si existe algún tipo de relación entre ellas. Esto se ve gráficamente con el diagrama de dispersión. La covarianza $S(X,Y)$ de dos variables aleatorias X e Y se define como¹⁴:

$$S_{xy} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$$

Beta

Coficiente que muestra la volatilidad o riesgo sistemático de la rentabilidad de una acción en relación a la variación de la rentabilidad de mercado. Si beta es mayor que uno, indica que es un activo más riesgoso que el mercado.¹⁵

¹¹ ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, Finanzas Corporativas, Pag. 263

¹² ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, Finanzas Corporativas, Pag. 274

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Covarianza>

¹⁴ Ibíd.

$$\beta = \frac{COV(R_i, R_m)}{\delta^2(R_m)}$$

Donde:

$COV(R_i, R_m)$ Es la covarianza entre el rendimiento sobre el activo i y el rendimiento sobre el portafolio del mercado

$COV(R_i, R_m)$ Es la varianza del mercado

CAPM

El Capital Asset Pricing Model, o CAPM (trad. lit. *Modelo de Fijación de precios de activos de capital*) es un modelo frecuentemente utilizado en la economía financiera. Sugiere que, cuanto mayor es el riesgo de invertir en un activo, tanto mayor debe ser el retorno de dicho activo para compensar este aumento en el riesgo. El modelo fue desarrollado, entre otros, por William Sharpe, Premio Nobel de Economía.¹⁵

El exceso de rentabilidad de un activo incierto puede expresarse en función de la rentabilidad de una cartera referente —la cartera de mercado, por ejemplo, los índices bursátiles más representativos—, ajustado por un índice de riesgo *beta*, que indica cuán relacionado está el riesgo del activo individual con el riesgo de mercado.¹⁷

La relación de equilibrio que describe el CAPM es¹⁸:

$$E(r_j) = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde tenemos que

$E(r_j)$ es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo j .

R_f es la tasa libre de riesgo

R_m es el rendimiento de mercado

Modelo de Mercado

A objeto de lograr una simplificación que hiciera más operativo al modelo CAPM, se propuso el modelo diagonal, de índice simple o de mercado. Para ello se parte de la hipótesis simplificadora:

¹⁵ <http://www.economia.cl/aws00/servlet/aawsconver?1,,500257>

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_Asset_Pricing_Model

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

“las relaciones entre las rentabilidades de los diferentes títulos se deben únicamente a la relación que todos tienen con un índice de mercado.”¹⁹

$$\sigma^2(R_i) = \beta_i^2 \sigma^2(R_m) + \sigma^2(e_i)$$

Donde e es un término de error para cada rendimiento. La mejora de este modelo frente al CAPM es la inclusión de un margen de error sobre el cálculo del rendimiento del activo y del mercado.

Modelo de mercado y CAPM

Es la unión entre los dos modelos anteriores, ajustando lo mejor de cada modelo para la obtención de un mejor resultado.²⁰

$$E(R) = R_f + e + (R_m - R_f)\beta$$

Para el cálculo del rendimiento se utilizará una aplicación para mercados emergentes.

El modelo determina el retorno requerido por los accionistas con la siguiente fórmula²¹:

$$Co = (Tbond \ 5 \text{ años} + RP) + (\beta * (rm - rf))$$

Donde:

Co = Costo de oportunidad

Tbond = Bono del Tesoro de EEUU a 5 años²²

RP = Riesgo País del Ecuador

β = Coeficiente beta

Rm = Rendimiento de mercado

Todos los rendimientos a calcularse van a permitir:

El valor obtenido debe ser comprado con el rendimiento que la empresa se encuentra ganando con el portafolio en dicho momento si el resultado es mayor, la empresa no tendrá problemas patrimoniales y puede garantizar con su patrimonio las obligaciones a emitirse.

Si el valor obtenido es menor la empresa se encuentra en una situación grave ya que se encuentra perdiendo dinero de patrimonio, y dicho patrimonio no sirve para garantizar las obligaciones a emitirse.

3. Evaluación de riesgo de mercado

¹⁹ GÓMEZ, Fernando, Gestión de Carteras pág. 101

²⁰ GÓMEZ, Fernando, Gestión de Carteras pág. 106

²² <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

Riesgo de mercado se encuentra incluido dentro de los activos financieros, por lo cual se deberá analizarlos.

Los modelos para evaluar los mismos son:

1. Duración modificada
2. Convexidad
3. VAR

Duración modificada

La duración dividida por $1 +$ rendimiento al vencimiento. Evalué la sensibilidad de los bonos al tipo de interés.²³

$$DM = \frac{D}{\left(1 + \frac{TIR}{m}\right)}$$

Convexidad

Es la curvatura de la relación precio- rendimiento de un bono. La convexidad nos permite mejorar la aproximación de la duración para los cambios en los precios de los bonos.²⁴

$$\frac{dP}{dTIR} \cdot \frac{1}{P} = - \frac{1}{\left(1 + \frac{TIR}{m}\right)} \cdot Duración$$

La convexidad es considerada generalmente como una cualidad deseable por los inversores. Los bonos con mayor curvatura ganan más en precio cuando los rendimientos bajan que lo que pierden cuando los rendimientos suben.

Es así que las empresas que poseen inversiones con mayor curvatura les permite obtener mayores ingresos para cubrir sus obligaciones.

Las empresas que emitan obligaciones con inversiones con mayor curvatura podrá pagar las mismas a tiempo y sin inconvenientes.

VAR

El VAR mide la exposición al riesgo para un cierto nivel de confianza, es decir, el monto máximo que se podría perder para ese nivel de confianza, ese monto máximo tiene asociado una probabilidad de perder.²⁵

²³ BODIE, KANE, MARCUS, Principios de inversiones, pág. 256

²⁴ BODIE, KANE, MARCUS, Principios de inversiones, pág. 266

El modelo es distinto para cada industria por lo cual no puede especificarse como una generalización.

4. Valoración de riesgo de crédito

Se estudian los activos y pasivos crediticios ya que son lo que provocan el riesgo de crédito.

Para lo cual se estudiara:

1. Garantías
2. Provisiones

Los dos se encuentran enfocados a garantizar los créditos otorgados o adquiridos por las empresas.

5. Evaluación proyecto

Finalmente luego de analizar cada uno de los riesgos en los cuales incurre la empresa se procede a analizar el proyecto, para lo cual se estimara los posibles flujos de efectivo que generara la empresa cuando se incluya le proyecto, la necesidad de inversión del proyecto y se calcular el valor actual ajustado (VAA) y la obtención de la TIR, para aquellas empresas que lo soliciten se calculara el valor económico agregado (EVA).

El proyecto debe demostrar ser rentable y generar el dinero para cubrir las obligaciones que se emitan.

Calificación

Cada uno de los valores obtenidos se deberá transformarlo a un porcentaje para lo cual existen valores que cada empresa dentro cada sector industrial debería poseer, dichos valores son distintos para cada sector industrial. Los valores se pueden obtener de dos formas basados en acuerdo de Basilea II o se puede adquirir los valores adaptados por una empresa de calificación ubicada en Perú para cada sector industrial.

Posterior se aplicará el siguiente proceso:

$$\left(\frac{\text{Resultado de la Empresa}}{\text{Resultado recomendado}} - 1 \right) * 100$$

Cada uno de los indicadores y modelo de evaluación provee un número que es un porcentaje posterior del cual se obtendrá un promedio con dichos porcentajes y se logrará la calificación. La escala de calificación es la siguiente:

- AAA a AA- 0% - 10%

²⁵ <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges62.pdf>

- A+ a A- 11% - 20%
- BBB+ a BBB- 21% - 50%
- BB+ a B- 51% - 100%
- C 101% - 150%

Con dicha calificación la bolsa de valores o el banco determina la tasa exigida a la empresa, otorgándole de esta manera una posibilidad de financiamiento y crecimiento a la empresa mediana.

Para obtener todos los datos necesarios y evitar posibles problemas de información oculta por parte de la empresa se utilizará ingeniería a la inversa, la utilización de este método reduce al máximo los errores de obtención de información.

La ingeniería a la inversa consiste en ir desde lo específico hasta lo general, en otras palabras consiste en ir desde el producto o servicio final o terminado hasta lo que lo hace funcionar, como se fabrica, que costos se incurrió, precios, gastos, inversiones necesarias, etc.

Anexo C.1

Pronostico de Ventas

PIB 4.25%
 Inicio 36
 Crecimiento Sector 5.81%
 % Prestamos 19.00%
 Precio \$ 4,600.00 3400

	1	2	3	4	5
Años					
Esperado	18	43	51	61	72
	\$ 82,800.00	\$ 197,064.00	\$ 234,506.16	\$ 279,062.33	\$ 332,084.17
Optimista	20	45	56	70	87
	\$ 92,000.00	\$ 206,685.36	\$ 257,964.00	\$ 321,964.87	\$ 401,844.35
Pesimista	14	38	39	41	43
	\$ 64,400.00	\$ 172,638.00	\$ 179,975.12	\$ 187,624.06	\$ 195,598.08

Calificacion 0.7
 Servicio Extra 0.3

Proyeccion Servicio Adicional

	1	2	3	4	5
Años					
Esperado	8	19	23	27	32
	\$ 27,200.00	\$ 64,736.00	\$ 77,035.84	\$ 91,672.65	\$ 109,090.45
Optimista	10	20	25	31	39
	\$ 34,000.00	\$ 67,896.64	\$ 84,741.80	\$ 105,766.24	\$ 132,006.84
Pesimista	6	17	17	18	19
	\$ 20,400.00	\$ 56,712.00	\$ 59,122.26	\$ 61,634.96	\$ 64,254.44

Anexo D.1

GASTOS MENSUALES			
	Precio	Cantidad Anual	Costo Anual
Electricidad	\$45.00	12	\$540.00
Agua	\$15.00	12	\$180.00
Teléfono	\$100.00	12	\$1,200.00
Arriendo islas	\$400.00	6	\$2,400.00
Arriendo	\$600.00	12	\$7,200.00
Publicidad	\$1,400.00	12	\$16,800.00
Hosting	\$10.00	12	\$120.00
Mantenimiento (pagina Web)	\$68.75	12	\$825.00
Internet	\$111.89	12	\$1,342.68
Seguro	\$120.00	12	\$1,440.00
Suministros de oficina	\$250.00	6	\$1,500.00
Uniformes	\$200.00	2	\$400.00
Otros gastos	\$100.00	12	\$1,200.00
Total costos Fijos			\$35,147.68

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina administrativa	\$66,661.00	\$106,150.61	\$148,631.29	\$177,617.14	\$201,891.64
Electricidad	\$540.00	\$561.22	\$583.28	\$606.20	\$630.02
Arriendo	\$7,200.00	\$7,482.96	\$7,777.04	\$8,082.68	\$8,400.33
Arriendo Islas	\$2,400.00	\$2,494.32	\$2,592.35	\$2,694.23	\$2,800.11
Agua	\$180.00	\$187.07	\$194.43	\$202.07	\$210.01
Teléfono	\$1,200.00	\$1,247.16	\$1,296.17	\$1,347.11	\$1,400.05
Publicidad	\$16,800.00	\$17,460.24	\$18,146.43	\$18,859.58	\$19,600.76
Hosting	\$120.00	\$124.72	\$129.62	\$134.71	\$140.01
Mantenimiento (pagina Web)	\$825.00	\$857.42	\$891.12	\$926.14	\$962.54
Internet	\$1,342.68	\$1,395.45	\$1,450.29	\$1,507.28	\$1,566.52
Seguro	\$1,440.00	\$1,496.59	\$1,555.41	\$1,616.54	\$1,680.07
Suministros de oficina	\$1,500.00	\$1,558.95	\$1,620.22	\$1,683.89	\$1,750.07
Uniformes	\$400.00	\$415.72	\$432.06	\$449.04	\$466.68
Otros gastos	\$1,200.00	\$1,247.16	\$1,296.17	\$1,347.11	\$1,400.05
TOTAL	\$101,808.68	\$142,679.59	\$186,595.86	\$217,073.72	\$242,898.86

Incremento anual en gastos y costos

3.93%

Anexo D.2 COSTOS		3.93%	Crecimiento
Incremento de Costos Anual			

Proyección de Costos	Año1		Año2		Año3		Año4		Año5					
	Cantidad	Costos	Cantidad	Costo Unitario	Costos	Cantidad	Costo Unitario	Costos	Cantidad	Costo Unitario	Costos			
Escenario Esperado	26	\$19,118.00	62	\$764.21	\$47,289.02	74	\$794.24	\$58,485.50	86	\$625.45	\$72,332.84	104	\$657.89	\$69,458.89
Escenario Optimista	30	\$22,059.23	65	\$764.21	\$49,587.84	81	\$794.24	\$64,335.85	101	\$625.45	\$83,453.27	126	\$657.89	\$108,251.44
Escenario Pesimista	20	\$14,706.15	54	\$764.21	\$41,427.57	57	\$794.24	\$44,835.54	59	\$625.45	\$48,632.15	61	\$657.89	\$52,691.48

Descripción	COSTOS ANUALES				
	Suministros de oficina				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina Servicios	\$2,888.00	\$2,795.82	\$2,907.34	\$3,023.63	\$3,144.58
Mantenimiento	\$2,000.00	\$2,078.00	\$2,160.29	\$2,241.19	\$2,333.42
TOTAL	\$4,888.00	\$4,874.12	\$5,067.63	\$5,268.82	\$5,478.00

Anexo E.1 EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
Escritorios	\$234.94	6	\$1,409.64
Sillas giratorias	\$36.24	6	\$229.44
Teléfono	\$25.00	6	\$150.00
Sillones de espera	\$150.00	4	\$600.00
Sillas visita	\$87.00	12	\$1,044.00
TOTAL			\$3,433.08

EQUIPOS DE OFICINA	\$3,433.08
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$27,362.08
WEB SITE	\$890.00
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$1,200.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$40,308.89
Total	\$73,194.05

Anexos E.2 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
Computador	\$1,500.00	4	\$6,000.00
Computador	\$700.00	2	\$1,400.00
Router	\$245.50	1	\$245.50
Software	\$15,000.00	1	\$15,000.00
In Focus	\$700.00	2	\$1,400.00
Copiadora	\$1,800.00	1	\$1,800.00
Disco Duro (externo 160GB)	\$114.00	4	\$456.00
Access Point	\$100.00	2	\$200.00
Impresora Laser (multifunción)	\$860.58	1	\$860.58
TOTAL			\$27,362.08

Anexo E.3 WEB SITE			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
Diseño de página web	\$890.00	1	\$890.00
TOTAL			\$890.00

Anexo E.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
Constitución de la empresa	\$1,200.00	1	\$1,200.00
TOTAL			\$1,200.00

CAPITAL DE TRABAJO	\$40,308.89
--------------------	-------------

TOTAL INVERSIONES	\$73,194.05
-------------------	-------------

Anexo E.5 Supuestos	
Décimo cuarto sueldo	200.00
Incremento de sueldos por año	4.00%
Aporte Patronal al IESS	12.15%

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1		AÑO 1						
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Número de Empleados	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Aporte Patronal	Total a Pagar (por empleado)	Total a pagar
Gerente general	\$600.00	\$9,600.00	1	\$600.00	\$200.00	\$1,166.40	\$11,766.40	\$11,766.40
Promotor	\$500.00	\$6,000.00	4	\$500.00	\$200.00	\$729.00	\$7,429.00	\$29,716.00
Recepcionista	\$300.00	\$3,600.00	1	\$300.00	\$200.00	\$437.40	\$4,537.40	\$4,537.40
Investigadores	\$700.00	\$8,400.00	2	\$700.00	\$200.00	\$1,020.60	\$10,320.60	\$20,641.20
TOTAL	\$2,300.00	\$27,600.00	8	\$2,300.00	\$800.00	\$3,353.40	\$34,053.40	\$66,661.00
Total a Pagar Anualmente		\$66,661.00						

Número de personas	honorarios	IVA	Total Mes	Total Anual
Limpieza	1	\$200.00	\$224.00	\$2,688.00
TOTAL	\$69,349.00	\$66,661.00		
Nómina Administrativa				
Servicios				

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2		AÑO 2						
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Número de Empleados	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Aporte Patronal	Total a Pagar (por empleado)	Total a pagar
Gerente general	\$832.00	\$9,984.00	1	\$832.00	\$200.00	\$1,213.06	\$12,229.06	\$12,229.06
Promotor	\$520.00	\$6,240.00	6	\$520.00	\$200.00	\$768.16	\$7,718.16	\$46,308.96
Recepcionista	\$312.00	\$3,744.00	1	\$312.00	\$200.00	\$464.00	\$4,710.00	\$4,710.00
Investigadores	\$728.00	\$8,736.00	4	\$728.00	\$200.00	\$1,061.42	\$10,726.42	\$42,901.70
TOTAL	\$2,392.00	\$28,704.00	12	\$2,392.00	\$800.00	\$3,487.64	\$36,383.64	\$106,150.61
Total a Pagar Anualmente		\$106,150.61						

Nómina sin Relación Patronal		honorarios		IVA		Total Anual	
Número de personas							
Limpieza	1	\$206.00	\$232.96	\$24.96	\$2795.52		
TOTAL	\$106,946.13						
Nómina Administrativa							
Servicios							

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3		AÑO 3						
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Número de Empleados	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Aporte Patronal	Total a Pagar (por empleado)	Total a pagar
Gerente general	\$665.28	\$10,383.36	1	\$665.28	\$200.00	\$1,261.58	\$12,710.22	\$12,710.22
Promotor	\$540.80	\$6,489.60	6	\$540.80	\$200.00	\$768.49	\$8,018.89	\$64,151.09
Recepcionista	\$324.48	\$3,893.76	1	\$324.48	\$200.00	\$473.09	\$4,891.33	\$4,891.33
Investigadores	\$757.12	\$9,085.44	6	\$757.12	\$200.00	\$1,103.88	\$11,146.44	\$66,878.65

TOTAL	\$2,487.68	\$29,852.16	16	\$2,487.68	\$800.00	\$3,627.04	30,766.88	\$148,631.29
Total a Pagar Anualmente								

Nómina sin Relación Patronal			
Número de personas	honorarios	IVA	Total Anual
1	\$216.32	\$25.96	\$2,907.34
TOTAL	\$151,538.63		
Nómina Administrativa			
Servicios			

ROL DE PAGOS AÑO 4										
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Número de Empleados	Décimo tercer sueldo		Décimo cuarto sueldo		Aporte Patronal	Total a Pagar (por empleado)	Total
				sueldo	sueldo	sueldo	sueldo			
Gerente general	\$899.89	\$10,798.69	1	\$899.89	\$200.00	\$1,312.04	\$13,210.63	\$1,312.04	\$13,210.63	\$13,210.63
Promotor	\$562.43	\$6,749.16	6	\$562.43	\$200.00	\$820.03	\$8,331.64	\$820.03	\$8,331.64	\$66,653.13
Recepcionista	\$337.46	\$4,049.51	1	\$337.46	\$200.00	\$492.02	\$5,078.99	\$492.02	\$5,078.99	\$5,078.99
Investigadores	\$787.40	\$9,448.86	6	\$787.40	\$200.00	\$1,148.04	\$11,564.30	\$1,148.04	\$11,564.30	\$92,874.30
TOTAL	\$2,587.19	\$31,046.25	18	\$2,587.19	\$800.00	\$3,772.12	\$38,205.55	\$3,772.12	\$38,205.55	\$177,617.14
Total a Pagar Anualmente										

Nómina sin Relación Patronal			
Número de personas	honorarios	IVA	Total Anual
1	\$224.97	\$27.00	\$3,023.63
TOTAL	\$180,640.77		
Nómina Administrativa			
Servicios			

ROL DE PAGOS AÑO 5										
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Número de Empleados	Décimo tercer sueldo		Décimo cuarto sueldo		Aporte Patronal	Total a Pagar (por empleado)	Total
				sueldo	sueldo	sueldo	sueldo			
Gerente general	\$935.89	\$11,230.64	1	\$935.89	\$200.00	\$1,364.52	\$13,731.05	\$1,364.52	\$13,731.05	\$13,731.05
Promotor	\$584.93	\$7,019.15	10	\$584.93	\$200.00	\$852.83	\$8,656.91	\$852.83	\$8,656.91	\$66,569.08
Recepcionista	\$350.96	\$4,211.49	1	\$350.96	\$200.00	\$511.70	\$5,274.14	\$511.70	\$5,274.14	\$5,274.14
Investigadores	\$818.90	\$9,826.81	6	\$818.90	\$200.00	\$1,193.96	\$12,039.67	\$1,193.96	\$12,039.67	\$96,317.36
TOTAL	\$2,690.67	\$32,288.10	20	\$2,690.67	\$800.00	\$3,923.00	\$39,701.77	\$3,923.00	\$39,701.77	\$201,891.64
Total a Pagar Anualmente										

Nómina sin Relación Patronal			
Número de personas	honorarios	IVA	Total Anual
1	\$233.97	\$28.08	\$3,144.58
TOTAL	\$205,036.22		
Nómina Administrativa			
Servicios			

Anexo E.6 DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Equipos de Oficina	10%
Equipos de Computación	33%

AMORTIZACION	
Descripción	Tasa
Constitución	20%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Valor	Rescate
Equipos de computación	27362.08	1368.104
Equipos de Oficina	3433.08	1716.54
Total	30795.16	3084.644

VALOR DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Equipos de Computación	5%
Equipos de Oficina	10%

Depreciaciones	COSTO	Año	Año	Año	Año	Año
Descripción	US\$	1	2	3	4	5
Equipos de Oficina	\$3,433.08	\$343.31	\$343.31	\$343.31	\$343.31	\$343.31
Equipos de Computación	\$27,362.08	\$9,120.69	\$9,120.69	\$9,120.69		
Total	\$30,795.16	\$9,464.00	\$9,464.00	\$9,464.00	\$343.31	\$343.31

Amortización		Año	Año	Año	Año	Año
Descripción	Cantidad	1	2	3	4	5
Constitución Empresa	\$1,200	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
TOTAL		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31

Anexo E. 7 APOORTE DE FINANCIAMIENTO

Financiamiento de Capital Propio

MONTO DE LA INVERSIÓN		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Francisco Endara	\$ 36,597.03	50.00%
Posible Accionista	\$ 36,597.03	50.00%
Total	\$ 73,194.05	100%

Financiamiento con apalancamiento (60% proviene de socios)

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Francisco Endara	\$ 21,958.22	50.00%
Posible accionista	\$ 21,958.22	50.00%
Total	\$ 43,916.43	100%

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 43,916.43	60.00%
Inversiones	\$ 73,194.05	
Capital de Trabajo	\$ 40,308.89	
Crédito Necesario	\$ 29,277.62	40.00%

Anexo E.8 CAPITAL DE TRABAJO			
	Precio	C.T. Mensual	Total
AÑO 1			
Costos (al menos 4 meses)	6372.666667		
Gastos (al menos 4 meses)	33936.22667		
Total	\$40,309	\$ 3,359.07	\$40,309

Anexo E.9 Amortización de Préstamo

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$29,277.62
1	-1381.62	298.88	-1,082.74	\$28,194.88
2	-1381.62	287.82	-1,093.80	\$27,101.08
3	-1381.62	276.66	-1,104.96	\$25,996.12
4	-1381.62	265.38	-1,116.24	\$24,879.87
5	-1381.62	253.98	-1,127.64	\$23,752.24
6	-1381.62	242.47	-1,139.15	\$22,613.09
7	-1381.62	230.84	-1,150.78	\$21,462.31
8	-1381.62	219.09	-1,162.53	\$20,299.78
9	-1381.62	207.23	-1,174.39	\$19,125.39
10	-1381.62	195.24	-1,186.38	\$17,939.01
11	-1381.62	183.13	-1,198.49	\$16,740.52
12	-1381.62	170.89	-1,210.73	\$15,529.79
13	-1381.62	158.53	-1,223.09	\$14,306.70
14	-1381.62	146.05	-1,235.57	\$13,071.13
15	-1381.62	133.43	-1,248.19	\$11,822.95
16	-1381.62	120.69	-1,260.93	\$10,562.02
17	-1381.62	107.82	-1,273.80	\$9,288.22
18	-1381.62	94.82	-1,286.80	\$8,001.42
19	-1381.62	81.68	-1,299.94	\$6,701.48
20	-1381.62	68.41	-1,313.21	\$5,388.27
21	-1381.62	55.01	-1,326.61	\$4,061.65
22	-1381.62	41.46	-1,340.16	\$2,721.50
23	-1381.62	27.78	-1,353.84	\$1,367.66
24	-1381.62	13.96	-1,367.66	\$0.00
TOTAL	-33158.88	3,881.26	-29,277.62	\$380,204.68

Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital	Capital Propio	D/E
2,831.6069	13,747.8318	43,916.43	67%
1,049.6492	15,529.7895	57,664.26	18%
		73,194.05	0%
			85%
			17.00%

Pago	-1381.62
Interés Banco	12%
Número pagos Anual	12
N	24
Años	2
VA	\$29,277.62
Costo	\$ 292.78
	\$ 300,222.00

Anexo E.10 COSTO DE OPORTUNIDAD

Datos tomados de la pagina de damodaran <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Beta apalancada (industria de servicios financieros)	0.89
t	19.72%
d/e	132.40%

Primer paso : Desapalancar beta

$$B \text{ desap} = (B_{\text{apal}} / (1 + ((D/E) * (1-T))))$$

$$B \text{ desap} = (0,89 / (1 + ((1,324) * (1-0,1972)))) \quad 0.431429974$$

$$B \text{ desap} = 0,43$$

Tercer paso: Obtengo mi CAPM

0.146014862

$$CAPM = r_f + \beta(RP + (r_m - r_f))$$

r_f	3.38%	http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html
r_m	13.89%	http://www.ccbvg.com/zhtmls/bvg_home.asp
β	0.431429974	
Riesgo País	6.69%	
CAPM	14.60%	

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

Anexo E.11 FLUJO DE FONDOS						
Escenario Esperado						
AÑOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$82,800.00	\$197,064.00	\$234,506.16	\$279,062.33	\$332,084.17
Ingresos Servicios Adicionales		\$27,200.00	\$64,736.00	\$77,035.84	\$91,672.65	\$109,090.45
TOTAL INGRESOS		\$110,000.00	\$261,800.00	\$311,542.00	\$370,734.98	\$441,174.63
EGRESOS						
Costos		\$19,118.00	\$47,289.02	\$58,485.50	\$72,332.94	\$89,458.99
Gastos		\$101,808.68	\$142,679.59	\$186,595.86	\$217,073.72	\$242,898.86
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
TOTAL EGRESOS		\$130,630.68	\$199,672.62	\$254,785.36	\$289,989.96	\$332,941.16
BAII		-\$20,630.68	\$62,127.38	\$56,756.64	\$80,745.02	\$108,233.46
BAI		-\$20,630.68	\$62,127.38	\$56,756.64	\$80,745.02	\$108,233.46
Part. Trabajadores 15%		\$0.00	\$9,319.11	\$8,513.50	\$12,111.75	\$16,235.02
Total antes imp. Renta		-\$20,630.68	\$52,808.28	\$48,243.14	\$68,633.26	\$91,998.44
imp. a la Renta 25%		\$0.00	\$13,202.07	\$12,060.79	\$17,158.32	\$22,999.61
BN		-\$20,630.68	\$39,606.21	\$36,182.36	\$51,474.95	\$68,998.83
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
Inversiones	\$32,885.16	\$0.00	\$16,442.58	\$18,086.84	\$19,895.52	\$21,885.07
Capital de trabajo	\$40,308.89					\$0.00
Valor de Rescate						\$0.00
Total	-\$73,194.05	-\$10,926.68	\$32,867.63	\$27,799.52	\$32,162.73	\$47,697.07
Valor Actual Neto	\$27,747.71					
Tasa Interna de Retorno	194%					
ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		-18.76%	15.13%	11.61%	13.88%	15.64%

Anexo E. 12 Escenario Optimista

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos Operativos	\$92,000.00	\$206,685.36	\$257,964.00	\$321,964.87	\$401,844.35
Ingresos Servicios Adicionales	\$34,000.00	\$67,896.64	\$84,741.80	\$105,766.24	\$132,006.84
TOTAL INGRESOS	\$126,000.00	\$274,582.00	\$342,705.79	\$427,731.10	\$533,851.19
EGRESOS					
Costos	\$22,059.23	\$49,597.84	\$64,335.85	\$83,453.27	\$108,251.44
Gastos	\$101,808.68	\$142,679.59	\$186,595.86	\$217,073.72	\$242,898.86
Depreciaciones y Amortizaciones	\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
TOTAL EGRESOS	\$133,571.91	\$201,981.43	\$260,635.72	\$301,110.30	\$351,733.61
BAII	-\$7,571.91	\$72,600.57	\$82,070.08	\$126,620.80	\$182,117.58
BAI	-\$7,571.91	\$72,600.57	\$82,070.08	\$126,620.80	\$182,117.58
Part. Trabajadores 15%	\$0.00	\$10,890.09	\$12,310.51	\$18,993.12	\$27,317.64
Total antes imp. Renta	-\$7,571.91	\$61,710.48	\$69,759.57	\$107,627.68	\$154,799.94
imp. a la Renta 25%	\$0.00	\$15,427.62	\$17,439.89	\$26,906.92	\$38,699.99
BN	-\$7,571.91	\$46,282.86	\$52,319.67	\$80,720.76	\$116,099.96
Depreciaciones y Amortizaciones	\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
Inversiones	\$32,885.16	\$0.00	\$16,442.58	\$18,086.84	\$21,885.07
Capital de trabajo	\$40,308.89				\$0.00
Valor de Rescate					\$0.00
Total	-\$73,194.05	\$2,132.09	\$39,544.28	\$43,936.84	\$94,798.19
Valor Actual Neto	\$214,657.29				
Tasa Interna de Retorno	630%				

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	-6.01%	16.86%	15.27%	18.87%	21.75%

Anexo E.13 Escenario Pesimista

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos Operativos	\$64,400.00	\$172,638.00	\$179,975.12	\$187,624.06	\$195,598.08
Ingresos Servicios Adicionales	\$20,400.00	\$56,712.00	\$59,122.26	\$61,634.96	\$64,254.44
TOTAL INGRESOS	\$84,800.00	\$229,350.00	\$239,097.38	\$249,259.01	\$259,852.52
EGRESOS					
Costos	\$14,706.15	\$41,427.57	\$44,885.54	\$48,632.15	\$52,691.48
Gastos	\$101,808.68	\$142,679.59	\$186,595.86	\$217,073.72	\$242,898.86
Depreciaciones y Amortizaciones	\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
TOTAL EGRESOS	\$126,218.84	\$193,811.16	\$241,185.40	\$266,289.17	\$296,173.65
BAII	-\$41,418.84	\$35,538.84	-\$2,088.02	-\$17,030.16	-\$36,321.13
BAI	-\$41,418.84	\$35,538.84	-\$2,088.02	-\$17,030.16	-\$36,321.13
Part. Trabajadores 15%	\$0.00	\$5,330.83	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total antes imp. Renta	-\$41,418.84	\$30,208.01	-\$2,088.02	-\$17,030.16	-\$36,321.13
imp. a la Renta 25%	\$0.00	\$7,552.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BN	-\$41,418.84	\$22,656.01	-\$2,088.02	-\$17,030.16	-\$36,321.13
Depreciaciones y Amortizaciones	\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
Inversiones	\$32,885.16	\$0.00	\$8,221.29	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	\$40,308.89				\$0.00
Valor de Rescate					\$0.00
Total	-\$73,194.05	-\$31,714.83	\$24,138.72	-\$16,446.85	-\$35,737.82
Valor Actual Neto	-\$147,396.19				
Tasa Interna de Retorno	#¡NUM!				

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	-48.84%	9.88%	-0.87%	-6.83%	-13.98%

FLUJO DE FONDOS APALANCADO

Anexo E. 14 Escenario Esperado

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$82,800.00	\$197,064.00	\$234,506.16	\$279,062.33	\$332,084.17
Ingresos no Operativos		\$27,200.00	\$64,736.00	\$77,035.84	\$91,672.65	\$109,090.45
TOTAL INGRESOS		\$110,000.00	\$261,800.00	\$311,542.00	\$370,734.98	\$441,174.63
EGRESOS						
Costos		\$19,118.00	\$47,289.02	\$58,485.50	\$72,332.94	\$89,458.99
Gastos		\$101,808.68	\$142,679.59	\$186,595.86	\$217,073.72	\$242,898.86
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
TOTAL EGRESOS		\$130,630.68	\$199,672.62	\$254,785.36	\$289,989.96	\$332,941.16
BAII						
Intereses		-\$20,630.68	\$62,127.38	\$56,756.64	\$80,745.02	\$108,233.46
		\$2,831.61	\$1,049.65	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BAI						
Part. Trabajadores 15%		-\$23,462.29	\$61,077.73	\$56,756.64	\$80,745.02	\$108,233.46
		\$0.00	\$9,161.66	\$8,513.50	\$12,111.75	\$16,235.02
Total antes imp. Renta						
imp. a la Renta 25%		-\$23,462.29	\$51,916.07	\$48,243.14	\$68,633.26	\$91,998.44
		\$0.00	\$12,979.02	\$12,060.79	\$17,158.32	\$22,999.61
BN						
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
Inversiones	\$ 32,885.16		\$16,442.58	\$18,086.84	\$19,895.52	\$21,885.07
Capital de trabajo	\$ 40,308.89					\$0.00
Principal Deuda	-\$ 29,277.62	\$13,747.83	\$15,529.79	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$0.00
Total	-43,916.43	-\$24,674.51	\$17,718.34	\$27,799.52	\$32,162.73	\$47,697.07
Valor Actual Ajustado	\$29,625.40					
Tasa Interna de Retorno	195%					

INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		-18.76%	15.27%	11.61%	13.88%	15.64%

VAA	
VAN Cap Pro	\$ 27,747.71
VAN EF	\$ 2,170.46
VAN Costos de Emisión	\$ 292.78
Ef	\$ 1,805.15
	\$ 708.51

Anexo E. 15 Escenario optimista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$92,000.00	\$206,685.36	\$257,964.00	\$321,964.87	\$401,844.35
Ingresos no Operativos		\$34,000.00	\$67,896.64	\$84,741.80	\$105,766.24	\$132,006.84
TOTAL INGRESOS		\$126,000.00	\$274,582.00	\$342,705.79	\$427,731.10	\$533,851.19
EGRESOS						
Costos		\$22,059.23	\$49,597.84	\$64,335.85	\$83,453.27	\$108,251.44
Gastos		\$101,808.68	\$142,679.59	\$186,595.86	\$217,073.72	\$242,898.86
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
TOTAL EGRESOS		\$133,571.91	\$201,981.43	\$260,635.72	\$301,110.30	\$351,733.61
BAI						
Intereses		-\$7,571.91	\$72,600.57	\$82,070.08	\$126,620.80	\$182,117.58
		\$2,831.61	\$1,049.65	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BAI						
Part. Trabajadores 15%		-\$10,403.52	\$71,550.92	\$82,070.08	\$126,620.80	\$182,117.58
		\$0.00	\$10,732.64	\$12,310.51	\$18,993.12	\$27,317.64
Total antes imp. Renta		-\$10,403.52	\$60,818.28	\$69,759.57	\$107,627.68	\$154,799.94
imp. a la Renta 25%		\$0.00	\$15,204.57	\$17,439.89	\$26,906.92	\$38,699.99
BN						
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
Inversiones	\$ 32,885.16	\$0.00	\$16,442.58	\$18,086.84	\$19,895.52	\$21,885.07
Capital de trabajo	\$ 40,308.89					\$0.00
Principal Deuda	-\$ 29,277.62	\$13,747.83	\$15,529.79	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$0.00
Total	-43,916.43	-\$11,615.74	\$24,394.99	\$43,936.84	\$61,408.55	\$94,798.19
Valor Actual Ajustado	\$217,120.52					
Tasa Interna de Retorno	634%					

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Utilidad neta después impuesto / Ventas	-6.01%	16.99%	15.27%	18.87%	21.75%
--	--------	--------	--------	--------	--------

Anexo E. 16 Escenario Pesimista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$64,400.00	\$172,638.00	\$179,975.12	\$187,624.06	\$195,598.08
Ingresos no Operativos		\$20,400.00	\$56,712.00	\$59,122.26	\$61,634.96	\$64,254.44
TOTAL INGRESOS		\$84,800.00	\$229,350.00	\$239,097.38	\$249,259.01	\$259,852.52
EGRESOS						
Costos		\$14,706.15	\$41,427.57	\$44,885.54	\$48,632.15	\$52,691.48
Gastos		\$101,808.68	\$142,679.59	\$186,595.86	\$217,073.72	\$242,898.86
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
TOTAL EGRESOS		\$126,218.84	\$193,811.16	\$241,185.40	\$266,289.17	\$296,173.65
BAII						
Intereses		-\$41,418.84	\$35,538.84	-\$2,088.02	-\$17,030.16	-\$36,321.13
		\$2,831.61	\$1,049.65	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BAI						
Part. Trabajadores 15%		-\$44,250.44	\$34,489.19	-\$2,088.02	-\$17,030.16	-\$36,321.13
		\$0.00	\$5,173.38	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total antes imp. Renta		-\$44,250.44	\$29,315.81	-\$2,088.02	-\$17,030.16	-\$36,321.13
imp. a la Renta 25%		\$0.00	\$7,328.95	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BN						
Depreciaciones y Amortizaciones		\$9,704.00	\$9,704.00	\$9,704.00	\$583.31	\$583.31
Inversiones	\$ 32,885.16	\$0.00	\$8,221.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	\$ 40,308.89					\$0.00
Principal Deuda	-\$ 29,277.62	\$13,747.83	\$15,529.79	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$0.00
Total	-43,916.43	-\$45,462.67	\$8,989.43	\$7,615.98	-\$16,446.85	-\$35,737.82
Valor Actual Ajustado	-\$144,932.95					
Tasa Interna de Retorno	#¡NUM!					

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		-48.84%	10.04%	-0.87%	-6.83%	-13.98%

Anexo E. 17 RESUMEN DE VAN Y TIR

PROYECTO NO APALANCADO	
VAN	TIR
Esperado	\$27,747.71 193.78%
Optimista	\$ 214,657.29 630%
Pesimista	-\$ 147,396.19 0%

PROYECTO APALANCADO	
VAA	TIR
Esperado	\$29,625.40 194.98%
Optimista	\$ 217,120.52 634%
Pesimista	-\$ 144,932.95 0%

Anexo E. 18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	4600	4600	4600	4600	4600
Costo Unitario	735.31	764.21	794.24	825.45	857.89
Costo Fijo	101808.68	142679.592	186595.86	217073.716	242898.86

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	26	37	49	58	65
Punto de equilibrio mensual (unidades)	2	3	4	5	5
Punto de equilibrio anual (dolares)	121179.10	171105.64	225537.25	264545.35	298584.35
Punto de equilibrio diario (dolares)	336.61	475.29	626.49	734.85	829.40

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades)	45	64	85	100	113
Punto de equilibrio mensual (unidades)	4	5	7	8	9
Punto de equilibrio anual (dolares)	134864.255	191448.156	253784.28	299474.276	340177.393
Punto de equilibrio diario (dolares)	374.622929	531.800433	704.956332	831.872988	944.937204

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (unidades total)	32	45	60	70	79
Calificaciones	18	26	34	40	45
Servicio Extra	13	19	25	30	34
Punto de equilibrio mensual (unidades)	3	4	5	6	7