



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**CREACIÓN DE UNA STARTUP PARA LA PORTABILIDAD FINANCIERA, QUE
PERMITA TRANSFERIR SALDOS DE OPERACIONES CREDITICIAS ENTRE
DIFERENTES ENTIDADES EN EL SISTEMA ECUATORIANO A TRAVÉS DE UNA
PLATAFORMA DIGITAL**

Profesor

Claudio Marcelo Arcos Proaño

Autor

Francisco Alejandro Cevallos Recalde

2021

RESUMEN

La portabilidad financiera busca facilitar a las personas que tienen créditos vigentes, solicitar el cambio de institución financiera, a través un modelo similar al utilizado en la portabilidad de número de la telefonía móvil. En la actualidad la lealtad a las marcas depende en su gran mayoría de la calidad del servicio, experiencia al usuario y que exista una correspondencia entre los valores de la marca y los del cliente; sin embargo, el mercado financiero mantiene gran parte de su fidelidad por las barreras que existen para los clientes en migrar de una entidad a otra.

La solución que se plantea aborda a través de servicios digitales permitir al cliente poder optar por solución financiera que le brinde una mayor relación entre oferta y servicio, permitiéndole migrar sus créditos de consumo, automotrices y tarjeta de crédito de una entidad a otra de una manera sencilla en una experiencia de mejora continua a través de la medición de satisfacción del cliente.

La portabilidad financiera, incrementará la competencia en el mercado, reduciendo los tiempos para los clientes, mitigando el riesgo de sobreendeudamiento en las entidades financieras. Permitiendo que cada vez más personas accedan a productos financieros en mejores condiciones.

ABSTRACT

Financial portability seeks to make it easier for people who have low risk credit to request a change of financial entity, through a model like that used in mobile number portability. Currently, loyalty to brands depends on the service's quality, user experience and the correspondence between the values of the brand and client; however, the banks maintain much of its loyalty due to the barriers that exist for customers to migrate from one entity to another.

The proposed solution is digital services, that allow the client to choose the value offer of a financial entity to another, allowing the migration of his consumer, car, and credit card loans to the second entity in a simple way with an experience of continuous improvement through the measurement of customer satisfaction.

Financial portability will increase competition in the market, reducing time for customers, mitigating the risk of over-indebtedness in financial entities. Allowing more and more people to access financial products in better conditions.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo ratificar la oportunidad de mercado de la portabilidad financiera a través de los diversos capítulos. En el capítulo uno se determinará la cantidad de bibliografía y soluciones similares existente, y se detallará el objetivo general y específico. En un segundo capítulo se realizará un estudio de mercado, para determinar los factores internos y externos mediante herramientas como Porter y PESTEL; así como la determinación del nicho de mercado. En el tercer capítulo se analizará a gran detalle la solución planteada, y se determinará el procedimiento para llevar a cabo el ámbito legal de la constitución de la empresa, y se establecerá el presupuesto necesario para llevar a cabo la puesta en marcha. En el cuarto capítulo se realizará un detalle del esquema de operaciones y como llevar a cabo los planes de producción, marketing y ventas; así como los principales indicadores que den foco a la gestión. En un quinto capítulo se analizará el plan financiero y levantando todos los estados financieros y el análisis de sensibilidad, así como también, se determinará el esquema de monetización. Un último capítulo está destinado a las conclusiones y recomendaciones del estudio.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Contenido

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
1. CAPÍTULO 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado	2
1.3. Hallazgos la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.....	3
1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	7
1.5. Conclusiones del capítulo	8
2. CAPÍTULO 2: Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria	9
2.1. Entorno macroeconómico y político	9
2.1.1. Análisis Pestel	9
2.2. Análisis del sector	10
2.1.1. Tamaño de la industria	11
2.2.2. Ciclos económicos.....	13
2.3. Análisis de la competencia.....	14
2.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo	14
2.4.1. Mercado objetivo.....	14
2.4.2. Justificación del mercado objetivo.....	15
2.4.3. Metodología de investigación.....	15
2.4.4. Tipo de estudio.....	16
2.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	16
2.4.6. La muestra.....	17
2.4.7. Resultados del análisis cuantitativo	17
2.4.8. Resultados del análisis cualitativo.....	19
2.5. Análisis FODA.....	20
2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	21

2.7. Conclusiones del capítulo	22
3. CAPÍTULO 3: Propuesta de solución del problema planteado – Naturaleza del negocio	23
3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo	23
3.1.1. Nombre y logo	23
3.1.2. Branding.....	23
3.2. Misión y visión.....	24
3.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria	24
3.4. Información legal.....	24
3.4.1. Constitución Empresa	24
3.4.2. Legislación vigente	25
3.5. Estructura Organizacional	26
3.6. Ubicación	28
3.7. Ventaja competitiva.....	28
3.8. Estrategias de Mercadeo	29
3.8.1. Producto o servicio	29
3.8.2. Estrategias de distribución.....	30
3.8.3. Estrategia de precios.....	30
3.8.4. Estrategias de promoción	31
3.8.5. Estrategias de comunicación	31
3.8.6. Estrategias de servicio	32
3.9. Presupuesto.....	32
3.10. Proyecciones de ventas	33
3.11. Conclusiones del capítulo	36
4. CAPÍTULO 4: Propuesta de solución al problema planteado - Operaciones	37
4.1. Gestión Táctica de Operaciones	37
4.1.1. Diseño	37
4.1.2. Desarrollo / Mercado	38
4.1.3. Despliegue.....	39
4.2. Descripción del proceso.....	40
4.2.1. Cadena de Valor	40
4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada	43

4.4.	Plan de producción	44
4.5.	Plan de Compras	46
4.6.	KPI's de desempeño de la gestión táctica	48
4.7.	Conclusiones del Capítulo.....	50
5.	CAPÍTULO 5: Plan financiero	51
5.1.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero	51
5.2.	Estados Financieros Proyectados	51
5.2.1.	Estado de resultados.....	51
5.2.2.	Estado de situación o balance general	53
5.2.3.	Estado de flujos de caja	55
5.2.4.	Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.....	57
5.3.	Impacto económico, regional, social y ambiental.....	59
5.4.	Conclusiones del capítulo	60
	CAPÍTULO 6	61
6.1.	Conclusiones Generales	61
6.2.	Recomendaciones	62
	REFERENCIAS	63
	ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Leyes de portabilidad financiera según país.....	5
Tabla 2. Revisión legislación similar en la región	5
Tabla 3. Proyectos similares	7
Tabla 4. Análisis Pestel.....	9
Tabla 5. Clasificación de la actividad económica	12
Tabla 6. Porcentaje de Actividad por Cliente Bancarios	13
Tabla 7. Análisis Porter	14
Tabla 8. Análisis Cualitativo Entrevista.....	19
Tabla 9. Análisis FODA.....	20
Tabla 10. Funciones Recursos.....	26
Tabla 11. Presupuesto Operativa.....	33
Tabla 12. Margen Operativo.....	33
Tabla 13. Proyección en Ventas	34
Tabla 14. Punto de Equilibrio	34
Tabla 15. Customer Journey	42
Tabla 16. Listado de proveedores	47
Tabla 17. Listado de proveedores	48
Tabla 18. Supuestos financieros	51
Tabla 19. Estado de Pérdidas y Ganancias	52
Tabla 20. Estado de Balance General.....	53
Tabla 21. Estado de Balance General.....	55
Tabla 22. Estado de Balance General.....	56
Tabla 23. Estado de Balance General.....	57
Tabla 24. Estado de Balance General.....	58
Tabla 25. Clasificación de la actividad económica	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

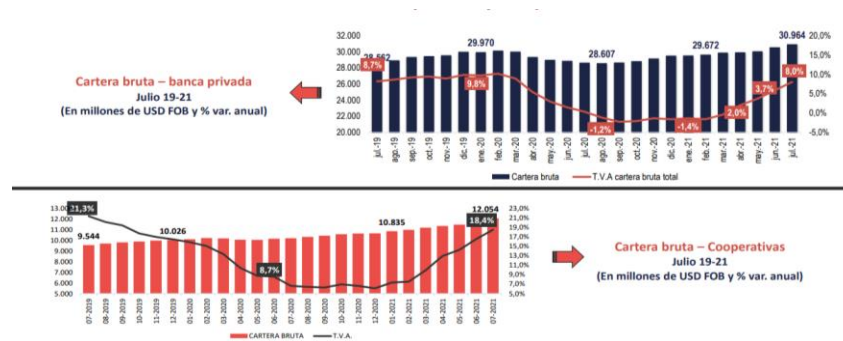
Gráfico 1. Evolución Participación Cartera Bruta Sistema Financiero	2
Gráfico 2. Porcentaje de uso de Canales Bancarios	10
Gráfico 3. Porcentaje de Actividad por Cliente Bancarios	10
Gráfico 4. Profundización Financiera	11
Gráfico 5. Volumen Crédito Ecuador	11
Gráfico 6. Dolores en la operación de consolidación de deuda	18
Gráfico 7. Factores más importantes para el cliente.....	18
Gráfico 8. Nube de palabras cuestionario priorizadas por frecuencia.....	19
Gráfico 9. Logo	23
Gráfico 10. Paleta de colores	23
Gráfico 11. Organigrama.....	26
Gráfico 12. Gráfico publicitario integración solución cliente – entidad socio	30
Gráfico 13. Gráfico publicitario precio de la solución	30
Gráfico 14. Gráfico publicitario estrategia push de clientes	31
Gráfico 15. Gráfico publicitario marketing digital	31
Gráfico 16. Cronograma de trabajo SUMMA.....	37
Gráfico 17. Mockup SUMMA.....	38
Gráfico 18. Concepto MVP.....	38
Gráfico 19. Evolución Desarrollo Agile	39
Gráfico 20. Cadena de Valor	41
Gráfico 21. Arquitectura Fintech AWS.....	43
Gráfico 22. Ambientes desarrollo, test y producción.....	45
Gráfico 23. Funcionamiento contenedores Amazon EKS.....	45
Gráfico 24. Estadísticas de Empleo	71
Gráfico 25. Estadísticas de Empleo	71
Gráfico 26. Porcentaje de cartera improductiva (Bancos)	72
Gráfico 27. Actividad Digital a 90 días por edad.....	72

1. CAPÍTULO 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema

1.1. Antecedentes

En Ecuador, en los últimos años el Sistema Cooperativo se ha convertido en un jugador que ha cambiado el equilibrio de la participación de mercado en el Sistema Financiero Ecuatoriano. Las Cooperativas han ingresado de una manera agresiva marcando un cambio en el esquema tradicional de la Banca Ecuatoriana; dentro de las principales estrategias que han implementado se puede destacar un apetito de riesgo mayor, tasas referenciales competitivas, incremento del plazo y flexibilización de las garantías. El ingreso de este nuevo jugador en el mercado origina un efecto interesante sobre los clientes del Sistema Financiero que tratan de aprovechar esta nueva normalidad del mercado, solicitando mejores condiciones para sus operaciones crediticias. Acorde a los datos de la Asociación de Bancos que elabora el reporte de Evolución Cooperativas, en el indicador de Cartera Bruta del Sistema Cooperativo (ver Gráfico 1) presenta al mes de julio de 2021 un saldo de USD 12.054 millones, equivalente a un crecimiento mensual de 2.0% y en comparación a julio de 2020 experimentó un crecimiento anual de 18.4%; mientras que, el sistema Bancario mantiene un saldo de USD 30.964 millones, equivalente a un crecimiento mensual de 1.3%. y en comparación a julio de 2020 experimentó un crecimiento anual de 8.0% (Asobanca, 2021)

Gráfico 1. Evolución Participación Cartera Bruta Sistema Financiero



Tomado de: Reporte Multienlace julio 2021

Existe un factor importante que ha limitado la que la migración de clientes no migre radicalmente del Sistema Cooperativo al Bancario; y, que los procesos de digitalización no tengan los niveles de los países desarrollados. Este limitador es la dificultad de portabilidad de la deuda de una institución a otra, lo que genera que el cliente permanezca en la mayoría de los casos cautivo en una institución financiera. La portabilidad financiera es un movimiento originado en la Unión Europea que viene ganando adeptos y ha comenzado a cambiar los marcos de referencia a los sistemas financieros mundiales. Esto sumado al gran avance de la cultura digital permitirá que empresas que brinden estos servicios puedan tener acogida dentro del mercado financiero ecuatoriano, la cultura digital será el nuevo foco de desarrollo de muchos emprendimientos y genera los espacios para generar ese acelerador en el sistema financiero tradicional, así como también se podrá convertir en un fuerte competidor de este.

1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado

Objetivo General

Diseñar y crear un modelo de negocio para la portabilidad financiera a través de una startup, que permite transferir saldos de operaciones crediticias entre

diferentes entidades en el sistema ecuatoriano mediante una plataforma digital.

Objetivos Específicos

Objetivo 1. Desarrollar el análisis de la industria para determinar las necesidades de las instituciones financieras y clientes.

Objetivo 2. Diseñar una solución que contemple un journey que maximice la experiencia del cliente.

Objetivo 3. Determinar el esquema de monetización del servicio y establecer el modelo de negocio para el startup.

1.3. Hallazgos la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

La portabilidad financiera es una nueva tendencia internacional, que tiene como finalidad que las personas, microempresas y pequeñas empresas tengan la oportunidad de cambiarse sus operaciones financieras desde su institución financiera a otra entidad y de forma fácil, a partir de una fórmula como la aplicada en la portabilidad numérica en el sector de la telefonía móvil.

El beneficiario más importante es el cliente final porque podrán acceder a mejores beneficios como: renegociar sus tasas permitiéndoles conseguir cuotas más bajas y/o un servicio más acorde a las necesidades. El éxito de las empresas fintech que ofrecen este servicio se basa en un servicio con velocidad y simplicidad, esto es porque actualmente mucho de la operativa del sistema financiero descarga parte del proceso en el cliente, un claro ejemplo es el proceso de portabilidad financiera actual donde en la mayoría de los casos un cliente debe generar solicitudes formales, hacer horas de fila y/o presentar cheques certificados para poder mover su deuda de una entidad a otra.

Procesos de portabilidad financiera digital no solo generarán beneficios a los clientes que accedan a este servicio, para las instituciones financieras se

incrementará la competitividad, esto será una invitación a mejorar el costo de sus servicios, y especialmente la atención al cliente. Servicios de atención defectuosos como una mala atención en el centro de atención telefónica, problemas de disponibilidad de los servicios web o simplemente largas filas podrán ser motivos suficientes para solicitar la portabilidad. Esta funcionalidad motivará a quienes quieran captar nueva clientela contraten estos servicios, y adicionalmente a los consumidores que quieren cotizar a que ofertas adicionales pueden optar.

En los países donde se ha aplicado la portabilidad financiera, se observa un aumento en la competencia en el mercado financiero, lo que además permite reducir de forma significativa los costos y tiempos que implican los trámites de cambio de entidad financiera, y mejorar el acceso al sistema financiero formal con mejores condiciones.

“Considerando los datos expuestos, el futuro de la portabilidad financiera se ve interesante y claramente el más beneficiado es el consumidor final, que podrá renegociar sus tasas de los créditos para pagar un dividendo más bajo. Pero también hay portabilidad de productos financieros, para cambiarse de banco (o cooperativa o neo-banco) con tu cuenta corriente, línea de crédito, tarjeta de crédito, lo que le abre al consumidor, aún más posibilidades y alternativas, de a la larga, pagar menos por sus compromisos financieros.” (América Economía, 2020)

La portabilidad financiera es una tendencia mundial que se ha ido desarrollando inicialmente en la Unión Europea, y ha comenzado su despliegue a América en los últimos años. Este fenómeno ha encaminado a la creación de legislación que permita su integración y eliminación de obstáculos en los mercados financieros (ver tabla 1). Si bien en Ecuador todavía no se cuenta con una normativa clara, el nuevo gobierno ha

introducido algunos proyectos de ley que habiliten el ingreso de fintech que se conviertan en el acelerador de mercado.

“La cultura digital ha avanzado más rápido en este último año y con esta, muy específicamente, la cultura financiera. Aunque ya hace más de una década se marcaron las claras diferencias entre una institución bancaria y una institución financiera tecnológica o fintech, en Ecuador es relativamente reciente el apogeo de estas.” (El Universo, 2021).

Tabla 1. Leyes de portabilidad financiera según país

País	Cuentas	Créditos Hipotecarios	Otros Créditos
Chile	Si	Si	Si
Colombia	No	Si	No
México	No	Si	No
Nueva Zelanda	No	Si	No
Reino Unido	Si	No	No
Unión Europea	Si	No	No
Alemania	Si	No	No
España	Si	Si	No
Italia	Si	Si	No

Tomado de: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, 2020.

Analizando el proyecto de ley de Ecuador y las normativas de la región se encuentra un enfoque en la competitividad de la industria y la necesidad de incorporar un marco referencial que sirva de referencia para los inversionistas (Ver tabla 2).




Tabla 2. Revisión legislación similar en la región

Documentación	Legislación	Año Publicación	Puntos Importantes
Presentación Proyecto de ley orgánica Reformatoria a Varias Leyes para	Ecuador	2021	<ul style="list-style-type: none"> En Ecuador, con el cambio de gobierno, el sector privado ha visto una buena señal del ente de control hacia las fintech.

Regulación, y control de los Servicios Financieros Tecnológicos (Función Legislativa, 2021)			<ul style="list-style-type: none"> ● Por falta de regulación específica, todavía existe todavía incertidumbre del marco legal que implica prestar servicios dentro del país. ● Se define un bosquejo de la posible normativa que regirá sobre las Fintech y la apertura de servicios a prestarse.
Ley de portabilidad financiera (de Hacienda, 2020)	Chile	2020	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve y garantiza la inversión en la industria financiera ● Existe mucho énfasis en los derechos de los consumidores ● El marco legal recoge en gran parte garantías al inversionista nacional o extranjero.
Ley de Tecnología Financiera (Secretaría Gobernación, 2018)	México	2018	<p>Introduce conceptos importantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crowdfunding como una forma de inversión colaborativa ● Nuevas tecnologías como Criptomonedas y Blockchain ● Las API y open banking para servicios de instituciones financieras ● La regulación sandbox o de prueba

1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Tabla 3. Proyectos similares

Solución	Propuesta de Valor	Segmento de Clientes	Canales	Fuentes Ingresos	Estructura de Costos
	Scotiabank ofrece dentro de sus servicios financieros una plataforma digital para la portabilidad de cuentas y créditos	El enfoque es la banca minorista, pero no se restringe al segmento de microfinanzas y pequeña empresa	Digital, Correo Electrónico	Al ser un servicio dentro de un Banco, los ingresos se generan los intereses recibidos por las operaciones crediticias que son portalizadas al Scotiabank.	Se contempla únicamente los costos operativos de mantenimiento asociados al funcionamiento del banco.
	APIs con un enfoque de desarrollador para Entidades Financieras	Su enfoque son servicios de banca minorista	Digital	Comisión por el consumo de API por terceros, con diferentes límites de consumo.	Costos operativos de servicios en nube.
	Ofrecer un servicio de portabilidad de servicios financieros a través de recibir formularios online.	El enfoque es la banca minorista, pero no se restringe al segmento de microfinanzas y pequeña empresa	Correo Electrónico	Al ser un servicio dentro de un Banco, los ingresos se generan los intereses recibidos por las operaciones crediticias que son portalizadas al BCI.	Costos operativos por el procesamiento en backoffice de las solicitudes.

Tomado de: Desarrollo e investigación propia.

1.5. Conclusiones del capítulo

- La portabilidad financiera se ha convertido en una nueva tendencia mundial, su principal objetivo es la libre contratación de productos o servicios financieros con una nueva institución financiera y en muchas ocasiones con mejores condiciones frente a la institución financiera inicial, permitiendo que los clientes puedan comparar y contratar productos acordes a sus necesidades.
- La complejidad de trasladarse de Entidad Financiera genera servicios digitales beneficiosos para los clientes porque el startup y la nueva institución quién se hace cargo de todos los trámites relacionados a portabilidad y libera de esa responsabilidad al cliente.
- Las ventajas que se observa sobre el proceso actual es la agilidad, porque disminuye el número de trámites que actualmente se requiere para trasladarse de Institución Financiera en Ecuador y la transparencia para los intervinientes.
- La competencia permitirá que los clientes permanezcan con las Entidades Financieras que les brinden mejores beneficios y se acoplen a sus necesidades, mejorando el nivel de servicio actual.

2. CAPÍTULO 2: Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria

2.1. Entorno macroeconómico y político

2.1.1. Análisis Pestel

A través del análisis Pestel se determinó la favorabilidad del entorno macroeconómico y político. (Ver Anexo 2). En la tabla 4 se sintetiza los puntos más importantes por cada uno de los factores.

Tabla 4. Análisis Pestel

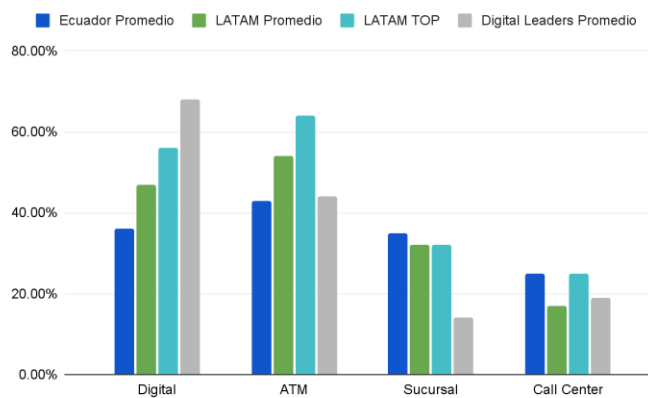
Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Asume un gobierno de derecha que genera una estabilidad para los inversionistas.	Existe una oposición marcada al gobierno que generará retraso en la aprobación de nueva legislación.
Económicos	Posterior a los efectos de la pandemia se observa un periodo expansionista de la economía.	Indicadores como el pleno empleo y una clara inversión externa todavía no son visibles.
Sociales	La tendencia de la digitalización generará una buena oportunidad para la solución.	El mercado objetivo no tiene el porcentaje más alto de bancarización.
Tecnológico	El desarrollo en nube reduce considerablemente los costos de implementación.	La seguridad es un punto importante del uso de esta tecnología.
Ambientales (Enviroment)	Las soluciones digitales reducen la utilización de papel.	La falta de una firma digital genera la impresión de papel para los pagarés.
Legales	Existe discusión sobre nuevas leyes propuestas por el gobierno.	Existen restricciones sobre la aceptación digital de servicios de entidades financieras.

Tomado de: Desarrollo e investigación propia.

2.2. Análisis del sector

El sector financiero es un sector regulado por la Superintendencia de Bancos del Ecuador; sin embargo, las regulaciones dentro del país no avanzan a la misma velocidad que economías más avanzadas. Un claro ejemplo de esto es la dependencia actual del uso de canales físicos, mientras en los países vecinos existe una tendencia a la digitalización de servicios financieros. (Ver gráfico 2).

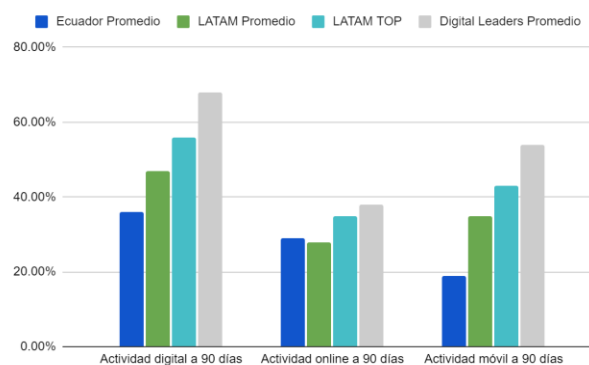
Gráfico 2. Porcentaje de uso de Canales Bancarios



Tomado de: Finalta McKinsey Estudio Digital y Multicanal 2020

De igual manera en los últimos años esta tendencia sobre el uso de canales digitales deja en evidencia el potencial de desarrollo que tiene Ecuador donde el uso promedio es 36% frente a un 56% de los mejores bancos de Latinoamérica y un 68% de los líderes de mercado. (Ver gráfico 3).

Gráfico 3. Porcentaje de Actividad por Cliente Bancarios

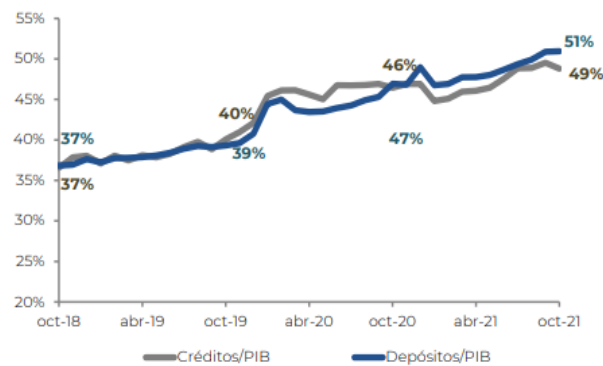


Tomado de: Finalta McKinsey Estudio Digital y Multicanal 2020

2.1.1. Tamaño de la industria

El sector financiero ha sufrido un dinamismo tanto en el sector bancario como en el sector cooperativo que han permitido crecimientos importantes en los últimos años, el índice de profundización financiera en los últimos años ha pasado de 37% a un 49% en créditos y un 51% en depósitos. (Ver gráfico 4).

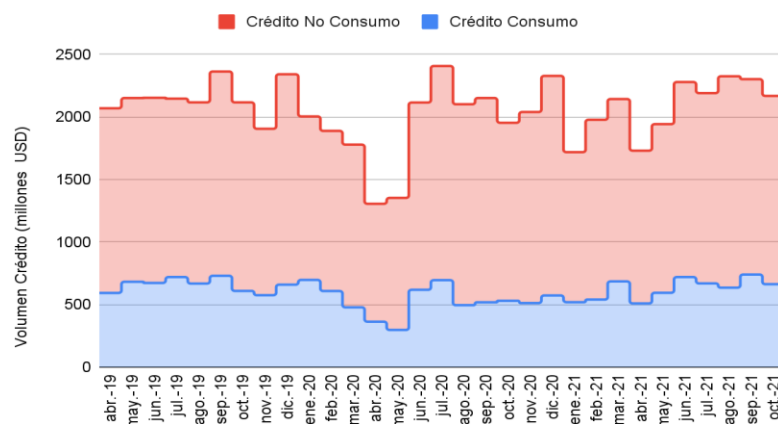
Gráfico 4. Profundización Financiera



Tomado de: Boletín Macroeconómico Asociación de Bancos, octubre 2021

Para el segmento de mercado de donde se focalizará la empresa se revisará particularmente el crédito de consumo, donde la capacidad de otorgamiento de nuevas operaciones se encuentra entre 500 y 800 millones de dólares al mes siendo un mercado maduro de leve crecimiento.

Gráfico 5. Volumen Crédito Ecuador



Tomado de: Boletín Macroeconómico Asociación de Bancos, octubre 2021

La actividad económica en la cual se basaría la operación de la empresa sería categorizada según el CIIU 4.0 en la actividad económica k66 19.0. (ver tabla 5).

Tabla 5. Clasificación de la actividad económica

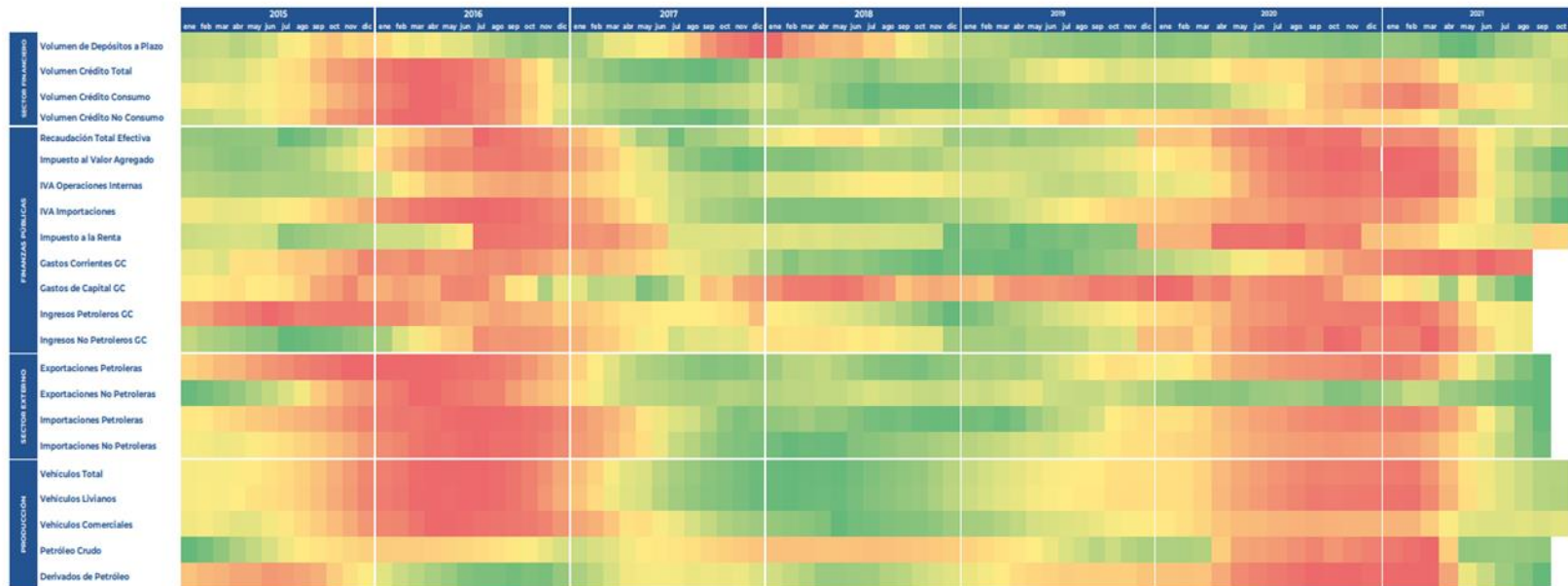
Clasificación:	Clasificación ampliada de las actividades económicas (CIIU REV 4.0)
Código:	K6619.01
Descripción:	Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros n.c.p. como: actividades de tramitación y liquidación de transacciones financieras, incluidas las transacciones de tarjeta de crédito.

Tomado de: Superintendencia de compañías 2021

2.2.2. Ciclos económicos

El ciclo económico del crédito privado en el Ecuador está estrechamente relacionado con las finanzas públicas y balanza comercial, como se puede observar en el informe económico de la Asociación de Bancos de Ecuador en su mapa de calor. (ver tabla 6). Esta relación incorpora a la volatilidad política del país y la percepción de los empresarios a largo plazo, la desaceleración productiva genera una contracción en la capacidad adquisitiva de los hogares. Adicionalmente la falta de inversión extranjera genera muchos sectores una dependencia del gobierno como inversionista.

Tabla 6. Porcentaje de Actividad por Cliente Bancarios



Tomado de: Boletín Macroeconómico Asociación de Bancos, octubre 2021

2.3. Análisis de la competencia

A través del análisis Porter se determinó el impacto de la competencia. (Ver Anexo 5). En la tabla 7 se sintetiza los puntos más importantes por cada una de las fuerzas de Porter.

Tabla 7. Análisis Porter

Fuerzas	Impacto	Puntos importantes
Amenazas de nuevos participantes	Medio	Inexistente regulación para nuevas fintechs; sin embargo, la creación de una empresa auxiliar del sistema financiero tiene un procedimiento estándar.
Poder de negociación de los consumidores	Alto	Las entidades financieras mantienen una relación directa cliente/empresa adicionalmente de la existencia de leyes que mantienen privada la información del sector financiero.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	La información de Buro y gastos en la nube ya tiene un costo fijado en el mercado.
Productos y/o servicios sustitutos	Bajo	No existe soluciones digitales similares en el mercado ecuatoriano.
Rivalidad de competidores existentes	Alto	El mercado financiero es altamente competitivo en el país con publicidad dirigida y nichos de mercado establecidos.

Tomado de: Desarrollo e investigación propia.

2.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

2.4.1. Mercado objetivo

“Muchas veces la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñan” (Isaacson, 2012)

El mercado objetivo son las entidades financieras a nivel nacional originadoras de crédito de consumo identificadas a través del “CIUU K6419.02: Actividades de recepción de depósitos y/o similares cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. La concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, entre otros ...”

2.4.2. Justificación del mercado objetivo

Según la Superintendencia de Bancos del Ecuador, en el Ecuador existen 24 bancos (23 nacionales y uno extranjero), 4 mutualistas, 26 cooperativas de ahorro y crédito en el segmento 1 y 42 cooperativas de ahorro y crédito en el segmento 2. Con un crecimiento en su cantidad de cartera de 7% anual. El mercado tiene grandes participantes que concentran el 50% en 4 entidades financieras y un fraccionamiento del 50% en el resto de las entidades. (Superintendencias de Bancos Ecuador, 2020)

2.4.3. Metodología de investigación

Durante la investigación se emplearán los siguientes métodos de investigación:

Método inductivo y deductivo: “Tanto el método inductivo como el deductivo son estrategias de razonamiento lógico, siendo que el inductivo utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica”. (Diferenciador, 2015). Se utilizará principalmente este método en todo el proceso de investigación.

Método Hipotético-deductivo: “Este es un procedimiento metodológico que se encarga de tomar premisas, establecer hipótesis, verificar las mismas y luego hacer las respectivas conclusiones de los hechos. Todo investigador que utiliza esta metodología debe seguir un camino que conduzca a resolver un problema. Es por ello, que se plantea una hipótesis, se comprueba, con

el fin de obtener las conclusiones del experimento”. (Tipo de Investigación Org, 2020). Se utilizará este método para comprobar las diferentes hipótesis, sobre la factibilidad de utilizar un flujo digital para la consolidación de deudas que a pesar de tener una comisión generará valor agregado sobre el flujo manual.

2.4.4. Tipo de estudio

Para la investigación se tendrá un enfoque cuantitativo y un enfoque cualitativo. Es importante recolectar la información de la operativa punta a punta con las consideraciones que se requieran en cada una de sus etapas. Se considerarán los dos tipos de investigación para generar un efecto de complementariedad. (ver Anexo 7)

“La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.” (Fisterra, 2002)

2.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Dentro del proceso de investigación se utilizaron varias técnicas para el levantamiento de la información. Al no existir muchas entidades financieras con las cuales se realizar el levantamiento se prioriza a través de entrevistas mediante un cuestionario. Adicionalmente se utilizará la técnica documental para levantar información de diferentes repositorios de información pública.

Los instrumentos de investigación aplicados serán los siguientes:

Cuestionario/Encuesta: Dentro del cuestionario se incluirán preguntas cerradas y abiertas relacionadas a la funcionalidad del servicio, dolores de flujo actual, puntos de mejora y necesidades a cubrirse; con la finalidad de recabar información que permita garantizar la factibilidad del servicio y

potencialidad de mercado. “Esta técnica tiene como ventaja que trabaja con una muestra de la población objeto de estudio, esta muestra debe ser representativa con la finalidad de garantizar confiabilidad en los resultados. La encuesta permite ahorrar recursos a la organización o a la persona encargada de la investigación de mercados.” (Feijoo et al., 2017, 73)

Entrevista Dirigida: “Las entrevistas dirigidas son semiestructuradas y en ellas se usan una lista de áreas hacia las que hay que enfocar las preguntas, es decir, se utiliza una guía de temas. El entrevistador permite que los entrevistados se expresen con libertad con respecto a todos los temas de la lista y registra sus respuestas” (Monje, 2011, 149)

2.4.6. La muestra

“Si se quiere hacer una buena investigación, la calidad de la muestra estadística es esencial. De nada sirve realizar las métricas estadísticas más complejas con los modelos más sofisticados si la muestra estadística está sesgada.” (Economipedia, n.d.)

Se deberá aplicar la encuesta a 19 entidades financieras para tener una aproximación con el 95% de confianza y un error del 20% y con la información recopilada realizar el análisis de datos y determinar cómo se ingresaría al mercado. (Ver Anexo 8)

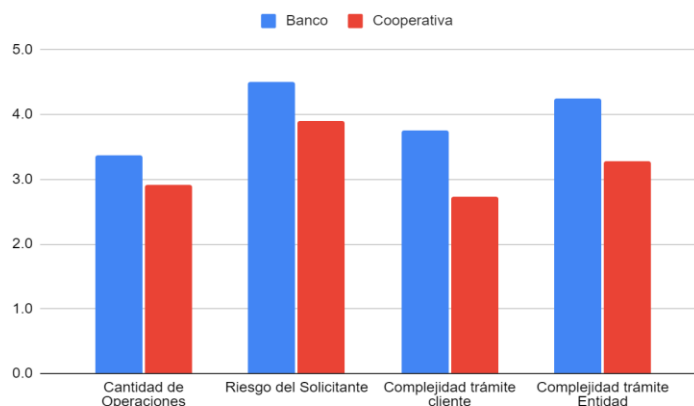
2.4.7. Resultados del análisis cuantitativo

Se realizó un cuestionario a diferentes entidades financieras del sistema financiero ecuatoriano (Ver Anexo 9.) a través del Google Forms, se buscó que las entrevistas se direccionen a personas que se encuentren en el proceso de otorgamiento crediticio. Con la finalidad de entender si es una demanda no atendida de forma diferenciada desde una óptica banco y cooperativa para determinar si existe factores diferenciados para cada entidad.

Sobre los resultados de determina que existe unas diferencias en la percepción de la dificultad de generar un proceso de consolidación de deuda dependiendo del tipo de institución siendo percibido como una operación más

compleja para los bancos en relación con las cooperativas (Ver gráfico 6.), adicionalmente se observa que la mayor preocupación para los otorgadores de crédito se basa en el perfil de riesgo como principal rasgo para ejecutar la operación.

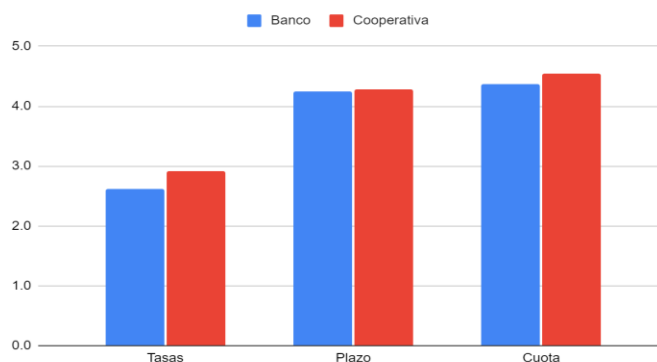
Gráfico 6. Dolores en la operación de consolidación de deuda



Tomado de: Levantamiento propio

En relación con el cliente final se observa que la mayor necesidad en nivel de prioridad es obtener una cuota baja, seguido del plazo del endeudamiento y la tasa de interés. (Ver gráfico 7.)

Gráfico 7. Factores más importantes para el cliente



Tomado de: Levantamiento propio

En los campos de texto libre se solicitó detallar al encuestado que se explique la necesidad del cliente cuando solicitan la operación, y las principales palabras fueron alivio financiero, ayuda y cuotas adeudadas. Se puede relacionar que los clientes solicitan esta operación no como una forma de mejorar sus condiciones sino como una solución a un problema financiero. (Ver gráfico 8.)

Gráfico 8. Nube de palabras cuestionario priorizadas por frecuencia



Tomado de: Levantamiento propio

2.4.8. Resultados del análisis cualitativo

Se realizó una entrevista a un experto para recoger sus apreciaciones sobre las hipótesis planteadas (Anexo 7). Para esto se seleccionó a un asesor crediticio de una cooperativa. Acorde al estudio cuantitativo se observó que existía gran convergencia en las respuestas de los encuestados por este motivo se decidió que se realizaría la profundización a través de entrevistas con únicamente una persona. Previo a la entrevista acorde a los resultados de las encuestas se plantearon hipótesis para dirigir la entrevista.

Tabla 8. Análisis Cualitativo Entrevista

Pregunta	Hipótesis	Respuesta Experto
¿La consolidación de deuda se utiliza como una herramienta de alivio financiero o para buscar mejores condiciones?	Es una herramienta de alivio financiero, los clientes que la solicitan no buscan mejores condiciones como tasa o gracia.	El mayor porcentaje de clientes solicitan como una práctica para reducir su cuota, las mejores condiciones es una estrategia de negociación para captar clientes.
¿Es un trámite mucho más complejo que una operación normal?	Es una operación más compleja porque involucra precancelación de operaciones.	Si es más compleja, requiere un mayor seguimiento por parte de nuestros asesores. Existe la posibilidad de sobreendeudamiento.
¿Es usual para las entidades financieras atender este tipo de solicitudes?	Es una operación no usual, los clientes no lo solicitan habitual.	No es usual, pero nuestros asesores lo utilizan para cumplir sus metas.

¿El factor más importante para un cliente que solicita este servicio es reducir su cuota o existe otro factor importante?	Los clientes solo solicitan cuota en la negociación.	Pocos clientes son conscientes del funcionamiento del interés, es importante conocer su cuota final.
---	--	--

Tomado de: Levantamiento propio

2.5. Análisis FODA

A través del análisis FODA se realizó un análisis interno y externo con la finalidad de establecer estrategias de mitigación de riesgo y crecimiento en el mercado. (Ver tabla 9.)

Tabla 9. Análisis FODA

ANALISIS FODA	
Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades	Amenazas
No existe reconocimiento de la marca	Empresas Fintech internacionales con soluciones similares
Dependencia de procesos manuales	Falta de regulación normativa
Falta de experiencia de la empresa en el mercado	Desarrollo fácil de duplicar por la competencia
Posible alta rotación de los recursos humanos	Las entidades financieras pueden convertirse en un competidor futuro
Riesgo Operativo en el procedimiento en el uso de dinero en efectivo	
Fortalezas	Oportunidades
Conocimiento del mercado de los accionistas	Tecnología en nube para los desarrollos
Mercado en crecimiento	Marketing digital para focalizar el nicho de mercado
Necesidad insatisfecha sin un procedimiento digital en el mercado	Mejora de costos para la creación de economías de mercado
Participación accionaria para los desarrolladores	

Protección de idea bajos contratos de no agresión	
---	--

Tomado de: Levantamiento propio

Se definieron las siguientes estrategias por cada uno de los cuadrantes del análisis FODA.

Estrategias Debilidad - Amenaza

Se generarán features que sean difícil de copiar por la competencia y que los consumidores finales los reconozcan de valor agregado. Aprovecha la falta de control en el mercado para diseñar contratos a la medida de los clientes y establecer tarifas.

Estrategias Debilidad - Oportunidades

Se utilizará la participación accionaria de los desarrolladores para mantener motivado al equipo en un diseño punta a punta, que reduzca consecutivamente la necesidad de interacciones manuales al mínimo.

Estrategias Fortaleza - Oportunidades

Aprovechar las tecnologías de Software as Services que permita minimizar los costos, pero mantener una infraestructura de altas capacidades de crecimiento y que permita reducir costos operativos en ciclos de contracción.

Estrategias Fortaleza - Amenaza

Incorporar acuerdos contractuales de no agresión y renovación a mediano plazo que permita asegurar el mercado actual y mitigar el riesgo de competir contra fintechs internacionales y entidades financieras clientes.

2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. (Gestiopolis, 2001)

Para este emprendimiento se utilizarla estrategia de diferenciación para centrarse en un grupo determinado de la población con una propuesta

innovadora para el sistema financiero, inicialmente acotado a entidades financieras que tienen la capacidad de generar flujos de autogestión digitales y posterior su expansión a Bancos con mayor desarrollo tecnológico a fin de mejorar los acuerdos de servicio gradualmente e ir ajustando los procesos de acorde a la necesidad de los usuarios.

2.7. Conclusiones del capítulo

- El análisis del entorno permitió determinar los factores positivos y negativos que afectan a la industria al momento de ingresar al mercado. A través del análisis de PESTEL determinó condiciones favorables que permitirán mitigar las amenazas; sin embargo, es importante considerar la relación directa que existe en la economía y el servicio ofrecido que puede ocasionar reducción considerable de la oferta.
- La COVID 19, ha permitido que empresas fintech puedan desarrollarse en los mercados internacionales ofreciendo soluciones de autogestión digitales; en contraste también ha generado una reducción en la capacidad de pago de los hogares reduciendo el mercado potencial de clientes.
- En el análisis de la industria se observa que no existen competidores directos, motivo por el cual se podrá tener mejores negociaciones con los clientes finales al no existir un precio de referencia para los servicios.
- Dentro del análisis de mercado se utilizó la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa a utilizarse, adicionalmente el uso de un cuestionario como instrumento de fuente primaria para recabar la información. La muestra se estableció con un cálculo de 19 observaciones. Y para la investigación cualitativa se realizó una entrevista a un experto y varios clientes, que permitió analizar las necesidades y expectativas del mercado.
- El enfoque será la estrategia de diferenciación debido a que el negocio se enfocará en un grupo determinado de la población con las características adecuadas para la consolidación de deuda con una oferta con valor agregado frente a la competencia.

3. CAPÍTULO 3: Propuesta de solución del problema planteado – Naturaleza del negocio

3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

En todas las relaciones con nuestros clientes, los ayudaremos a mejorar su situación financiera, les otorgamos más control sobre sus finanzas y los conectamos con la entidad financiera que más se acople a sus necesidades.

3.1.1. Nombre y logo

El origen del nombre parte de nuestro objetivo de integrar las deudas en una sola operación, de tal forma que nos identificamos con el signo integral, “∫”, de significado summa (Iumma; en latín ‘suma’ o ‘total’).

En el gráfico 9 se puede observar el logo de la empresa que hace referencia como una superficie más grande y oscura, puede ser reducida a una superficie más pequeña y clara, como una representación de los que significará Summa para las deudas de nuestros clientes.

Gráfico 9. Logo

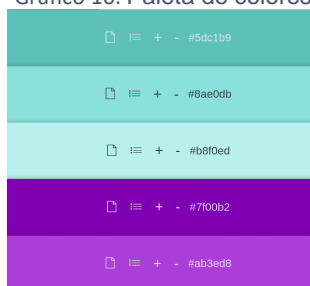


Tomado de: Levantamiento propio

3.1.2. Branding

SUMMA siempre será escrito en letras mayúscula con letra Yu Gothic UI Light, y se utilizará una paleta de colores definida principalmente de los colores turquesa y morado, acorde a la paleta de colores seleccionados en el gráfico 10.

Gráfico 10. Paleta de colores



Tomado de: Levantamiento propio

3.2. Misión y visión

Misión:

Nuestra misión en SUMMA es hacer siempre que todo lo relacionado con el crédito sea mucho más fácil, accesible y gratificante para los clientes. Para ello, incluiremos en todos nuestros diseños la experiencia del cliente y la diversidad de nuestra base de clientes.

Visión:

Nuestra visión es crear un mundo cliente / banca, donde la portabilidad financiera permite al cliente no tener ataduras, sin trámites complejos, sin tiempos perdidos, ofrecer la mejor relación de servicio basado en las fortalezas de cada cliente.

3.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

Propuesta de objetivos SMART para SUMMA.:

- Captar tres cooperativas en el primer año de constitución y funcionamiento de la empresa.
- Incrementar a 1000 clientes portabilizados reduciendo los intereses en un 10%.
- Lograr el 100% de los contratos con cláusulas de no agresión y exclusividad por 3 años.
- Invertir el 10% de los ingresos en marketing digital
- Generar márgenes de ganancia netos superiores al 12% anual.
- Lograr un proceso de portabilización de deuda de 5 días hábiles.

3.4. Información legal

3.4.1. Constitución Empresa

La constitución de la empresa se enmarcará en lo establecido en la Ley de Compañías vigente para Ecuador, mediante una sociedad anónima con la

participación de 3 accionistas, quienes aportarán de manera equitativa el 33.3% del capital social requerido para la puesta en marcha del negocio. La compañía anónima es “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” (Superintendencia de Bancos de Ecuador, 2019).

En el anexo 12 se encuentra los requisitos ecuatorianos para establecer una empresa de Sociedad Anónima, para Summa se plantea partir de un capital social de 20000 USD de sus tres accionistas. Adicionalmente en el Anexo 13 se establecen los gastos legales para la constitución por parte del buffet de abogados que asesoran en las necesidades legales de la empresa.

3.4.2. Legislación vigente

Summa se regirá por dos legislaciones importantes la Superintendencia de Compañías como margen societario y un margen regulatorio dictaminado por las empresas auxiliares del sistema financiero que se encuentra en la normativa de la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de economía Popular y Solidaria.

Las ventajas de constituir una empresa de Sociedad Anónima son las siguientes:

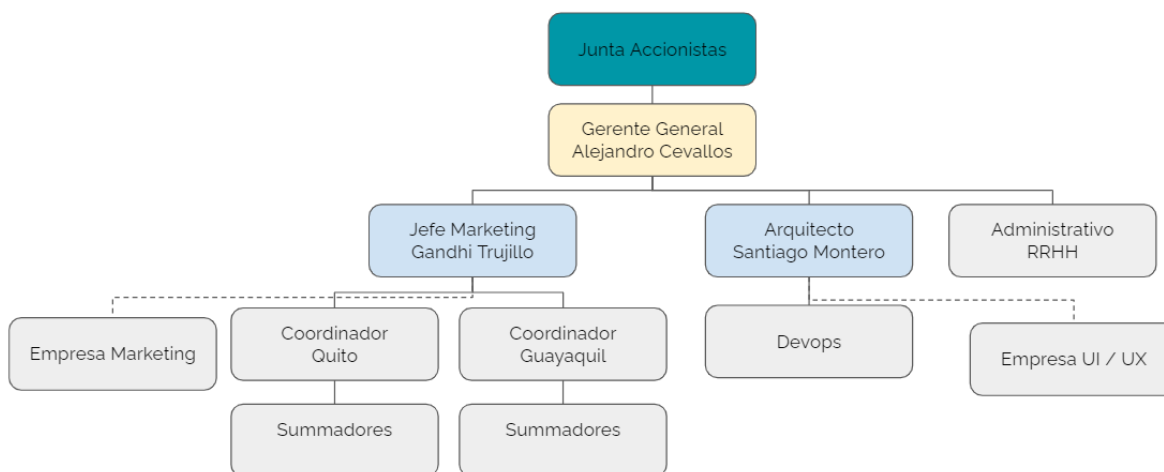
- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la compañía, no sobre los bienes de los accionistas.
- El dinero que los accionistas arriesgan al invertir en una Soc. Anónima se limita al valor de su inversión.
- Obtención de crédito.
- Cada socio participa directamente en los beneficios.

3.5. Estructura Organizacional

En el gráfico 11 se muestra el organigrama con los cargos principales de organización, las plazas de color amarillo y celeste serán las posiciones llenadas por los accionistas. Mientras que en tabla 10 se puede encontrar las principales funciones y perfil de cada posición.

Organigrama

Gráfico 11. Organigrama



Tomado de: Levantamiento propio

Principales funciones

Tabla 10. Funciones Recursos

Personal	Funciones	Perfil
Gerente General	Dirigir, orientar, evaluar y desarrollar al equipo para garantizar que la organización logre sus objetivos comerciales y cumpla con todas las regulaciones y leyes pertinentes. Monitorear los estándares de calidad de la operación y asegurar mejoras continuas en los flujos de trabajo y servicios para mantener la competitividad. Implementar, supervisar y monitorear todas las medidas de seguridad y KPI's involucradas en la operación	Hombre o mujer Edad > 30 años Profesional en Finanzas con una maestría de negocios Experiencia mínima 5 años en cargos similares
Jefe de servicios, marketing y ventas.	Definición e implementación de procesos de trabajo en conjunto entre los equipos	Hombre o mujer Edad > 25 años

	<p>de Marketing- Canales Digitales –Digital Factory para la mejora continua de procesos y KPIs de marketing digital.</p> <p>Entregar apoyo y soluciones en la creación y análisis de funnels de venta online de los productos (total y por plataforma), logrando acciones de mejora y optimizaciones con seguimientos constantes para la gestión diaria de los negocios.</p> <p>Apoyar a los negocios en la construcción de plataformas y herramientas que ayuden a la medición de resultados de campañas online en tiempo real.</p>	<p>Experiencia > a 3 años en atención al cliente Capacitador mínimo 2 años. Experticia en utilitarios office Experticia en gestión de redes sociales y página Web.</p>
Arquitecto	<p>Liderar proyectos de: Inteligencia Artificial, Automatización robótica de procesos (RPA), Implementación de sistemas, Automatización y transformación Digital, entre otros. Buscar maneras de utilizar la tecnología creativamente para apoyar sus procesos, como parte de soluciones a los clientes</p>	<p>Hombre o mujer Edad > 25 años Profesional de ingeniería de sistemas / devops Administrador soluciones Google Cloud Experiencia mínima 3 años en cargos similares</p>
Desarrolladores	<p>Gestión de los distintos ambientes de datos (DEV, STG, PRD). Orquestación y despliegue de los desarrollos en los distintos sistemas. Elaborar, gestionar y controlar las políticas de detección temprana de errores, alertas en conjunto con el equipo de DevOps.</p>	<p>Hombre o mujer Edad > 20 años Estudiante de últimos años de Sistemas o finalizado Manejo de Java, Google Cloud</p>
Equipo Operativo (Summadores)	<p>Estar permanentemente actualizado en cuanto a información relevante para la labor diaria. Cumplir con las evaluaciones anuales sobre el conocimiento de la solución. Planificar semanal y mensualmente la labor en su cartera con la finalidad de alcanzar las metas de servicio y captación del mes. Realizar y ejecutar el plan semanal informando diariamente de los resultados a su director.</p>	<p>Hombre o mujer Edad > 20 años Estudiante de últimos años de carreras administrativas o afines Experiencia mínima 1 año. Manejo de Excel</p>

Tomado de: Levantamiento propio

Gobierno Corporativo

Summa se convertirá, como consecuencia de una estrategia digital impulsada por sus accionistas y ejecutada extraordinariamente por todos sus miembros para convertirse en el nuevo unicornio de Ecuador. Rápidamente se transformará en la nueva forma de portabilización financiera del país, y con un alcance a un crecimiento internacional. Es una solución pensada para todos aquellos que sienten que deberían ser tratados con diferencia por su excelente comportamiento financiero y para aquellos que requieren una ayuda para superar un pequeño problema en su camino al crecimiento. Para todos ellos Summa aportará una nueva forma de como las entidades financieras miran a sus clientes.

3.6. Ubicación

Al tratarse de una fintech los desarrollos se realizan en ambiente en nube sin activos fijos en el país. La matriz de la compañía será la ciudad de Quito, la parte tecnológica se realizará 100% mediante teletrabajo, y se mantendrá únicamente reuniones de coordinación en espacios de coworking inicialmente en Quito y Guayaquil. Se seleccionó a Quito y Guayaquil por tener la mayor representatividad en entidades financieras del país.

3.7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva será desarrollar una estrategia de liderazgo (first-mover), ofreciendo una solución innovadora al mercado, y atendiendo con una oferta human centric y digital. El posicionamiento de mercado se logrará con una estrategia ganador - ganador, donde el cliente recibirá mejores condiciones de mercado que las que actualmente mantiene, por otro lado, la entidad financiera recibirá un cliente con muy bajo costo de originación y riesgo controlado.

La solución al tener un desarrollo digital con un enfoque en el cliente genera un factor de diferenciación frente a la competencia, bajo el análisis realizado en el capítulo uno esta innovación nos permite si bien asumir más riesgo de

una solución nueva se lograría a cambio obtener posiciones competitivas sustancialmente superiores. El ser el primero en introducir novedades al mercado, tiene importantes ventajas como poder competir en condiciones de monopolio, al menos temporalmente. Logrando los mejores márgenes del ciclo de vida del producto y que permita construir el factor diferenciador una vez empiezan a seguirnos y exista un ajuste en el precio de mercado.

3.8. Estrategias de Mercadeo

3.8.1. Producto o servicio

El servicio es una solución digital que genera la portabilidad de deuda del destino de consumo a través de una plataforma 100% digital diseñada con las necesidades de los clientes finales.

Características y atributos de los servicios:

DIGITAL: su principal característica es la digitalización del servicio que permite cerrar las operaciones de potabilización sin que los intervinientes tengan que realizar un desplazamiento físico. **Valor diferenciador** todos los cálculos de consolidación se realizan de forma interna, así como la logística para llevar a cabo la operación.

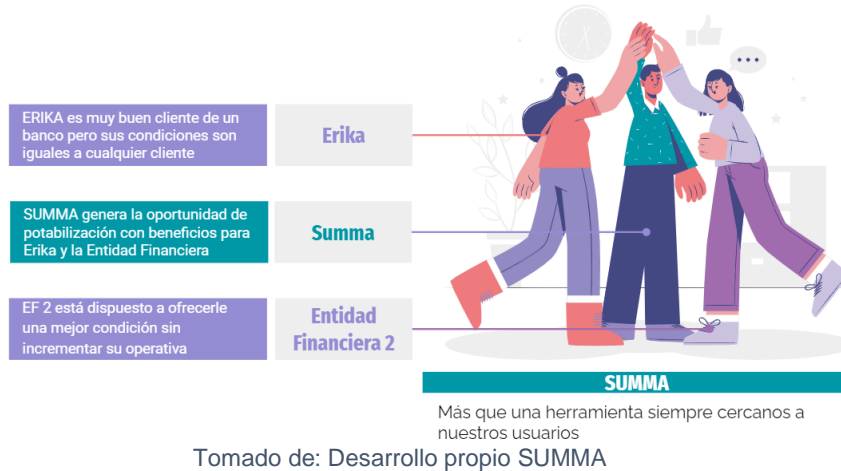
MONITOREO: es una solución digital para el usuario que integra sus necesidades de seguimiento, monitoreo y reducción de tiempo. Su característica principal es la eliminación del riesgo de sobreendeudamiento del deudor. **Valor diferenciador** se entregará un seguimiento y tracking con SLAs a través de la plataforma por portafolio y operación.

USUARIO FINAL: Se visualizará el cálculo de los beneficios futuros frente a los actuales para potenciar el cierre de la venta con el usuario final. **Valor diferenciador** permite ser usado como una herramienta de venta para el usuario final con un front que le permita comparar su situación actual y futura.

3.8.2. Estrategias de distribución

La estrategia de distribución es a través de Web Services entre el cliente final y la entidad financiera, a través de una solución que cuida la experiencia del usuario punta a punta traqueando todo el journey de portabilización. (Ver gráfico 12)

Gráfico 12. Gráfico publicitario integración solución cliente – entidad socio



3.8.3. Estrategia de precios

Se utilizará el esquema de comisión fija no importa el monto de las operaciones a consolidar siempre existirá un valor fijo por operación. **Valor diferenciador** los contratos con abogados externos usualmente consideran los valores por el monto de la operación. (Ver gráfico 13)

Gráfico 13. Gráfico publicitario precio de la solución



3.8.4. Estrategias de promoción

Se utilizará estrategia PUSH a través de link de redirección a nuestros simuladores y hacia los sitios de nuestras entidades asociadas. (Ver gráfico 14)

Gráfico 14. Gráfico publicitario estrategia push de clientes



Tomado de: Desarrollo propio SUMMA

3.8.5. Estrategias de comunicación

Toda la estrategia es 100% digital y se utilizará únicamente Marketing Digital para la promoción atrayendo flujo de clientes a nuestras entidades asociadas. Para esto se trabajará con una empresa tercera de marketing y se asignará un presupuesto de pauta mensual. Los resultados serán revisados de forma mensual para determinar las redes sociales, keywords y artes de mejor impacto y reajustar los A/B testing. (Ver gráfico 15)

Gráfico 15. Gráfico publicitario marketing digital



Tomado de: Desarrollo propio SUMMA

SUMMA utilizará una suerte de estrategias de marketing digital para lograr tráfico sobre la herramienta. Se han planteado varios planes de una empresa especializada al servicio.

Posicionamiento en buscadores (SEO)

Se buscará a través de esta estrategia visibilidad y presencia en la red a través del uso de palabras claves para que los usuarios puedan encontrar rápidamente a la empresa en sus búsquedas en el navegador.

Campañas de anuncios en buscadores (SEM)

Adicionalmente se utilizará campañas de tráfico a través de SEM, se requiere que el home page tenga un buen UX para permitir la navegación y atraer clientes al servicio, este tipo de anuncios patrocinados en buscadores requieren un mayor presupuesto debido a la monetización de tráfico.

Redes sociales

Se utilizará principalmente por el target de mercado a Facebook, Tiktok e Instagram con las experiencias de usuarios anteriores, y acuerdos con los principales partners.

3.8.6. Estrategias de servicio

La estrategia de servicio está basada en nuestros SLAs de atención de una semana para portabilización de las operaciones, todos los trackings del estado de la operación se lo pueden realizar a través de nuestra solución. La atención a nuestros usuarios se realizará por nuestra página web con un esquema de tiques; sin embargo, la relación comercial para presentar los resultados se la hace en directo con el administrador del contrato, el trato es personalizado e inicialmente llevado por el Gerente General.

3.9. Presupuesto

En la tabla 11 se puede observar el presupuesto para la parte operativa, diseño y recursos humanos. Se puede observar que el mayor valor es el costo de los salarios de los recursos que realizaran las actividades operativas de portabilización.

Tabla 11. Presupuesto Operativa

Rubro	Valor Unitario	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Mailyng	200	Mensual	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Marketing pauta	500	Trimestral Mensual	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
UX Estudio	2,000	Semestral	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
UI Diseño	2,000	Semestral	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Arquitectura	5,000	Anual	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Salario Summadores	425	Mensual	\$ 25.500	\$ 51.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000
Branding y Ventas	3,000	Anual	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Costos Brutos			\$ 45.900	\$ 71.400	\$ 131.400	\$ 131.400	\$ 131.400

Tomado de: Levantamiento propio

En la tabla 12 se observa el margen operativo de los resultados entre la diferencia entre los ingresos y costos brutos. En el año 1 se observa que la empresa presentará pérdida y a medida que la operación se incremente en los próximos años tendrá un margen positivo.

Tabla 12. Margen Operativo

Rubro	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Brutos	\$ 51.100	\$ 102.200	\$ 204.400	\$ 408.800	\$ 817.600
IVA	\$ 6.132	\$ 12.264	\$ 24.528	\$ 49.056	\$ 98.112
Costos Brutos	\$ 45.900	\$ 71.400	\$ 105.900	\$ 144.150	\$ 144.150
Margen Operativo	\$ -932	\$ 18.536	\$ 73.972	\$ 215.594	\$ 575.338
Impuestos	\$ -	\$ 6.488	\$ 25.890	\$ 75.458	\$ 201.368
Margen	\$ -932	\$ 12.048	\$ 48.082	\$ 140.136	\$ 373.970

Tomado de: Levantamiento propio

3.10. Proyecciones de ventas

En la tabla 13 se puede observar el detalle Los supuestos para las ventas son los siguientes:

- El MVP durara 6 meses para el refinamiento de la solución

- Un cliente tiene 2.5 operaciones en promedio para consolidar
- Cada entidad socio puede generar 500 operaciones por mes para la portabilidad de deudas
- La estrategia de precio es plana

Tabla 13. Proyección en Ventas

Servicios	Trimestres Año 1			
	Q1	Q2	Q3	Q4
Entidades Socio	MVP	MVP	3	3
Consultas	300	500	1.500	5.000
Simulación	240	400	1.200	4.000
Filtros	120	200	600	2.000
Oferta	84	140	420	1.400
Oferta Ganada	42	70	210	700
Oferta Pérdida	42	70	210	700
Operaciones	105	175	525	1.750
Comisión	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Ingreso Bruto	\$ 2.100	\$ 3.500	\$ 10.500	\$ 35.000

Tomado de: Levantamiento propio

Para determinar el punto de equilibrio se realizaron varios análisis modificando el precio y revisar el margen de rentabilidad con cada uno de los cambios. En la tabla 14 se puede observar en color rojo cuando los escenarios cuando los resultados son negativo y verde cuando son positivos.

Tabla 14. Punto de Equilibrio

PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
15	\$ -12.174	\$ -2.566	\$ 18.853	\$ 81.678	\$ 257.053
16	\$ -9.926	\$ 357	\$ 24.698	\$ 93.369	\$ 280.436
17	\$ -7.677	\$ 3.280	\$ 30.544	\$ 105.061	\$ 303.820

18	\$ -5.429	\$ 6.203	\$ 36.390	\$ 116.753	\$ 327.203
19	\$ -3.180	\$ 9.125	\$ 42.236	\$ 128.444	\$ 350.586
20	\$ -932	\$ 12.048	\$ 48.082	\$ 140.136	\$ 373.970
21	\$ 1.316	\$ 14.971	\$ 53.928	\$ 151.828	\$ 397.353
22	\$ 3.565	\$ 17.894	\$ 59.773	\$ 163.519	\$ 420.736
23	\$ 5.813	\$ 20.817	\$ 65.619	\$ 175.211	\$ 444.120
24	\$ 8.062	\$ 23.740	\$ 71.465	\$ 186.903	\$ 467.503
25	\$ 10.310	\$ 26.663	\$ 77.311	\$ 198.595	\$ 490.887

Tomado de: Levantamiento propio

3.11. Conclusiones del capítulo

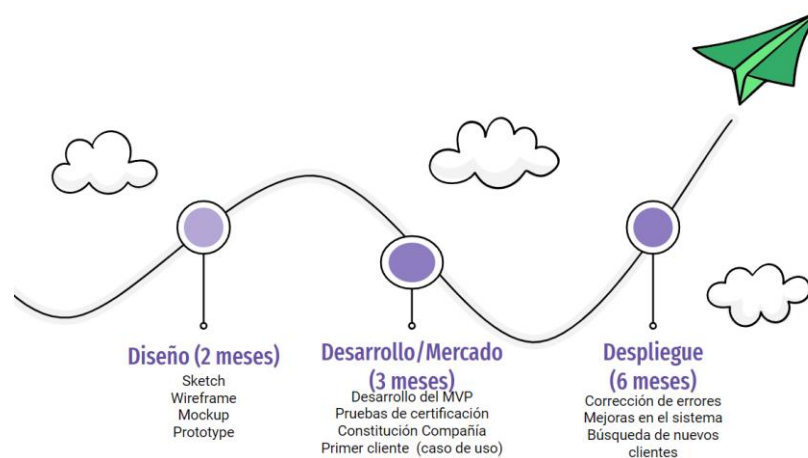
- Posterior a la revisión de las necesidades legales y beneficios de la constitución de la empresa, se determinó que la figura será una Sociedad Anónima, a través del capital de 3 socios fundadores.
- La estrategia de precio y comunicación seguirán varios principios de la agilidad incorporando al cliente en el centro de la construcción, por lo cual no existirá una forma compleja de comisión y la comunicación será 100% digital pensando en el autoservicio.
- Para la planificación estratégica se incorporó como pilar ser la tecnología para incorporar el principio de portabilidad, con la finalidad de romper la falta de competitividad que hace los clientes se conviertan en cautivo de las entidades financieras.

4. CAPÍTULO 4: Propuesta de solución al problema planteado - Operaciones

4.1. Gestión Táctica de Operaciones

El plan de desarrollo está compuesto por tres fases para alcanzar el desarrollo para alcanzar una solución pensada en el cliente (ver gráfico 16). Se plantea una primera etapa de diseño para elaborar un prototipo adecuado y recogiendo los comentarios de los usuarios finales. Una segunda etapa de desarrollo/negociación donde se realizará el producto mínimo viable con que se trabajará en producción, al mismo tiempo se trabajará en la consolidación de la empresa y en buscar al primer cliente y finalmente una tercera etapa de despliegue donde se prevé entender el mercado en producción afinando el proceso continuamente hasta tener un proceso robusto para alcanzar una segundo y tercer aliado.

Gráfico 16. Cronograma de trabajo SUMMA

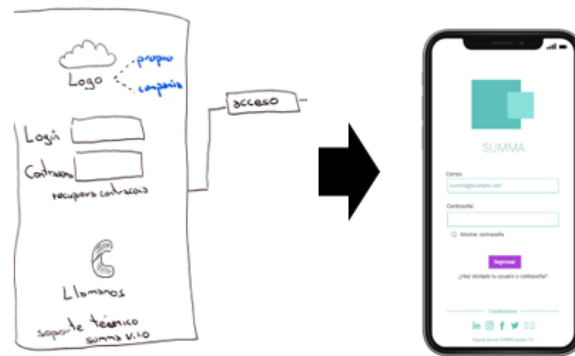


Tomado de: Levantamiento propio

4.1.1. Diseño

En esta etapa se requiere determinar que la solución recoja la mayor cantidad de necesidades importantes para el cliente, y tener una clara idea de lo que los desarrolladores van a implementar. En el Anexo 14 se puede observar las diferentes fases del proceso de desarrollo, en el gráfico 17 se puede observar cómo ha evolucionado el diseño de SUMMA en las primeras semanas.

Gráfico 17. Mockup SUMMA



Tomado de: Levantamiento propio

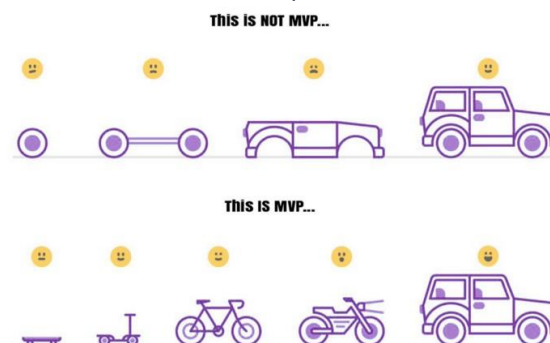
Hitos Importantes:

- Pruebas con usuarios finales de la solución
- Correcciones de funcionalidades
- Validación del customer journey map situación actual y propuesta

4.1.2. Desarrollo / Mercado

Se utilizará el módulo preestablecido para el funcionamiento de una Fintech de AWS, en este ambiente se construirá bajo el concepto de un producto mínimo viable MVP (ver gráfico 18) la finalidad es alcanzar un producto que sin que tenga todas las funcionalidades tenga lo mínimo requerido para comenzar una experiencia con el usuario. Adicionalmente en esta etapa se realizará la constitución de la compañía y se buscará el primer cliente, en esta etapa se negociará precios referenciales para la entidad financiera, un punto importante es cerrar la matriz de riesgos y se pueda construir los contratos tipos para la operación.

Gráfico 18. Concepto MVP



Tomado de: ichi.pro / Ejecución de un experimento

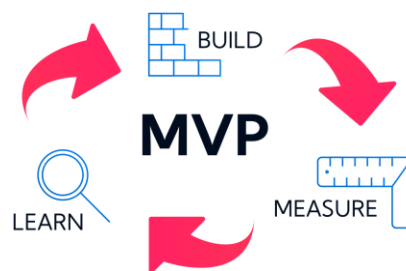
Hitos Importantes:

- Levantar los ambientes de desarrollo, test y producción
- Desarrollo del MVP en formato agile
- Diseño de la arquitectura de negocio
- Conformar la empresa
- Cierre de la matriz de riesgo
- Elaboración de los contratos

4.1.3.Despliegue

En esta etapa se construirá el manual de procesos que se ejecutará en cada una de las etapas del proceso, adicionalmente es importante tener varias mediciones para encontrar posibles errores y oportunidades de mejora en la solución. Una vez que la mayoría de los problemas sean solventados se buscará nuevas entidades financieras para el proceso a través del uso iterativo de la metodología ágil (ver gráfico 19).

Gráfico 19. Evolución Desarrollo Agile



Tomado de: Galadrim / ¿Qué es un MVP?

Hitos Importantes:

- Mediciones del uso de la solución a través de Hotjar
- Entrevistas de uso
- Diseño del manual de usuario y procesos (FAQs)
- Plan de corrección y mejora de la solución
- Reuniones para nuevos clientes

4.2. Descripción del proceso

4.2.1. Cadena de Valor

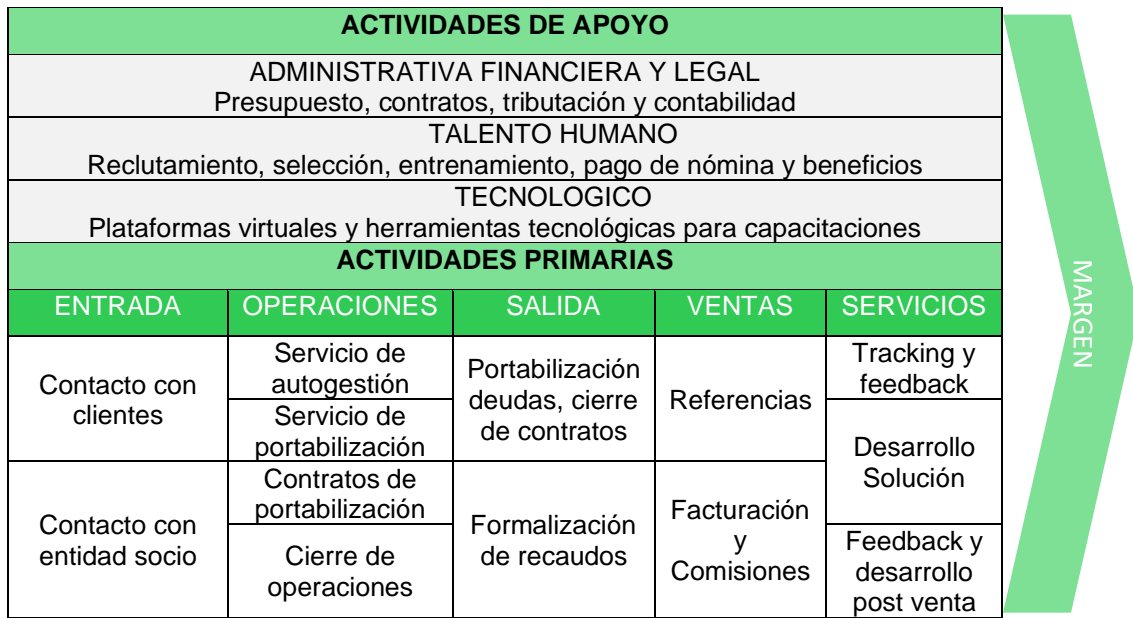
El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la Cadena de Valor, la cual identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva. (Sánchez, 2006)

Convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, el corazón del proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas. (Gerstein, 1988)

- **Entrada:** el enfoque son los dos tipos de contacto de clientes que maneja SUMMA y la oferta de servicios de portabilización de deuda y la mejora productiva en el desarrollo de basado en el cliente.
- **Operaciones:** se desarrolla la prestación del servicio, se le dará dos directrices la solución tecnológica de autogestión y las operaciones de consolidación de operaciones de forma manual.
- **Salida:** proceso de traslado de las operaciones financieras que permita a la entidad socio hacerse de los recaudos de la operación y los contratos legales que lo habilitan, mientras que el cliente recibirá mejoras condiciones.
- **Ventas:** Se procede a la activación de la comisión por la portabilización de las operaciones y a potenciar las recomendaciones del servicio a través del esquema NPS (Net Promoter Score).
- **Servicios:** se realizará como actividad de cierre y mejora continua a través del feedback continuo de los clientes finales y las entidades socio. Con la finalidad de evolucionar la solución acorde a las necesidades y features requeridos por los clientes.









Las actividades de apoyo se enfocan en actividades de provisionamiento de recursos, tecnología, administrativas, y los aspectos contables, legales y tributarios para el funcionamiento de la compañía.

Gráfico 20. Cadena de Valor



Tomado de: Levantamiento propio

Tabla 15. Customer Journey

Stages of Journey	Motivación Cliente	Login	Simulación	Beneficios	Cierre Oferta	Operativa Portabilización	Cierre Operación	Primer Recaudo
Touch Points	Mail SMS	Landing Page Entidad Socio	Simulador SUMMA	Simulador SUMMA	Simulador SUMMA	Tracking SUMMA	Tracking SUMMA	Estado de Cuenta
Sentimientos del cliente	-Es una oferta más. -No estoy interesado -Estoy interesado quiero saber más	-No recuerdo mi usuario y contraseña -Tengo más confianza que estoy dentro de la página de mi banco/ cooperativa	-Me parece interesante -No entiendo bien cómo funciona -Voy a dejar la simulación para más tarde -No hay una oferta para mi	-Es una reducción interesante, me conviene -No me conviene voy a seguir pagando lo mismo	-Todavía no creo que pueda ser cierto -Para cuando tendré mi nueva cuota	- No entiendo en qué estado esta mi operación -Quisiera que todo fuera más rápido -Ok me quedo claro en que paso están.	-Excelente al fin ya tengo una cuota que puedo pagar -Me gustan los tips de educación financiera	-Ya no pague varias cuotas, ya mi cuota decreció
Ideas de mejora	Utilizar mensajes PUSH personalizados Estar dentro de las apps de las entidades	Utilizar información únicamente de la célula	Escenarios óptimos predefinidos Ayudas call me back	IncurSIONAR en tarjetas pignoradas para clientes con malas calificaciones de buro	Envió en seguido del tracking de la operación mediante SMS	Envíos de avance de la operación	Envió del buro del cliente en los próximos meses	
Satisfacción								

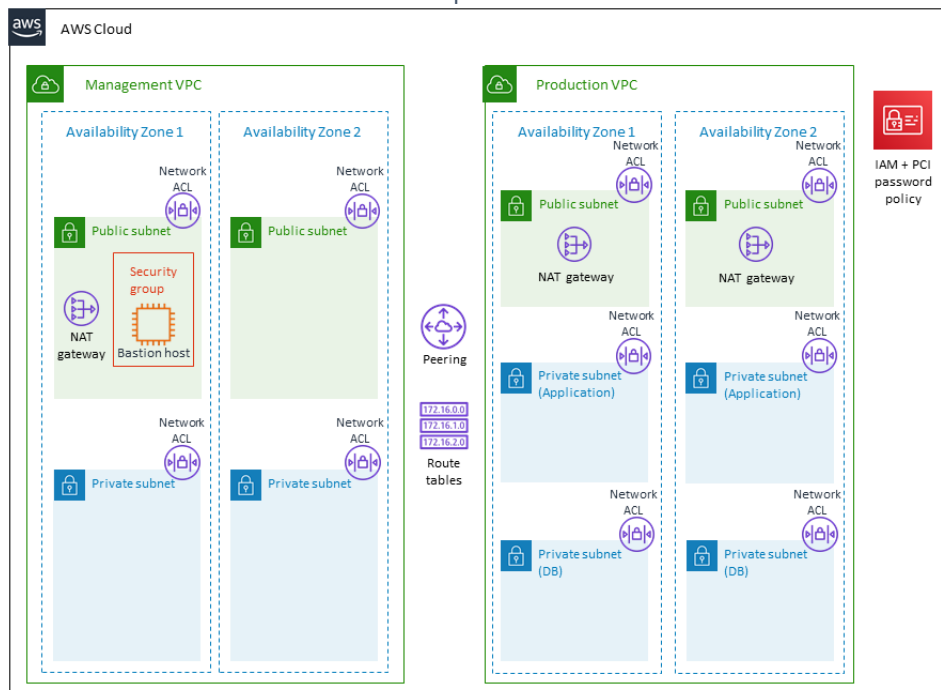
Tomado de: Levantamiento propio

4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Para el funcionamiento de una fintech, Amazon Web Services ya contiene una configuración preestablecida para las necesidades de una fintech, siendo una necesidad escalable de acuerdo con el tamaño de peticiones recibidas asegurando la alta disponibilidad, seguridad y ambientes de contingencia. En el gráfico 21 se puede observar la recomendación de arquitectura recomendada, esta configuración permite un escalamiento de 200 solicitudes por segundo y una oferta de continuidad del 99.9999% que es un estándar mucho mayor a la demanda proyectada de 50 operaciones por día.

En relación con la información de Buró existen procesos que garantizan que las empresas como Equifax o Aval la continuidad de los servicios y poseen niveles de atención de servicios de 30 minutos.

Gráfico 21. Arquitectura Fintech AWS



Tomado de: AWS

Todos los soportes de mantenimiento se realizan a través de los acuerdos con los proveedores lo que mitiga en gran parte cualquier desperfecto por

ataques de seguridad o indisponibilidad de las herramientas por desactualización.

4.4. Plan de producción

El plan de producción es la generación de tres ambientes acorde a lo recomendado por AWS (ver gráfico 22) para SUMMA construidos en diferentes contenedores a través de la tecnología de AWS EKS (ver gráfico 23) para separar los espacios de: desarrollo, testing, producción (A y B), esto con la finalidad de evitar problemas de desempeño y tener agilidad en los cambios necesarios.

Desarrollo: este espacio se utilizará para que los desarrolladores puedan probar nuevos front y funcionalidades. Adicionalmente estará abierto a proveedores de UI y UX.

Test: este espacio se utilizará para probar la conexión de comunicación con los proveedores de Buro, así como pruebas de integración y carga con las entidades financieras. Este es un espacio con mayores seguridades para validar el correcto de los aplicativos a través de pruebas de calidad.

Producción: se generan dos espacios uno A y uno B, con la finalidad de tener funcionalidades en producción y validar con usuarios el customer journey del cliente. Esta funcionalidad nos permitirá validar con grupo de clientes funcionalidades y una vez validado unificar los dos ambientes.

Todos estos ambientes estarán en redundancia con un kubernetes de respaldo en la nube, actualizado al día anterior.

Gráfico 22. Ambientes desarrollo, test y producción

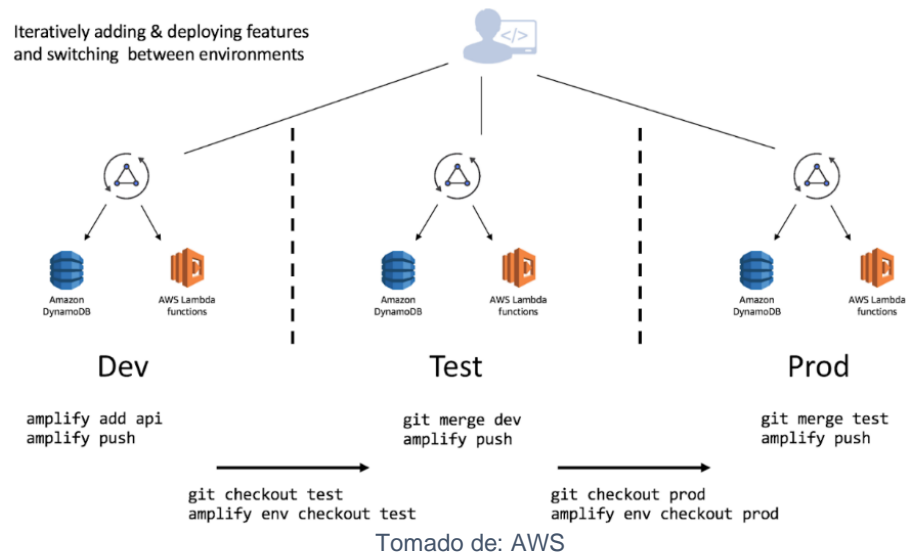
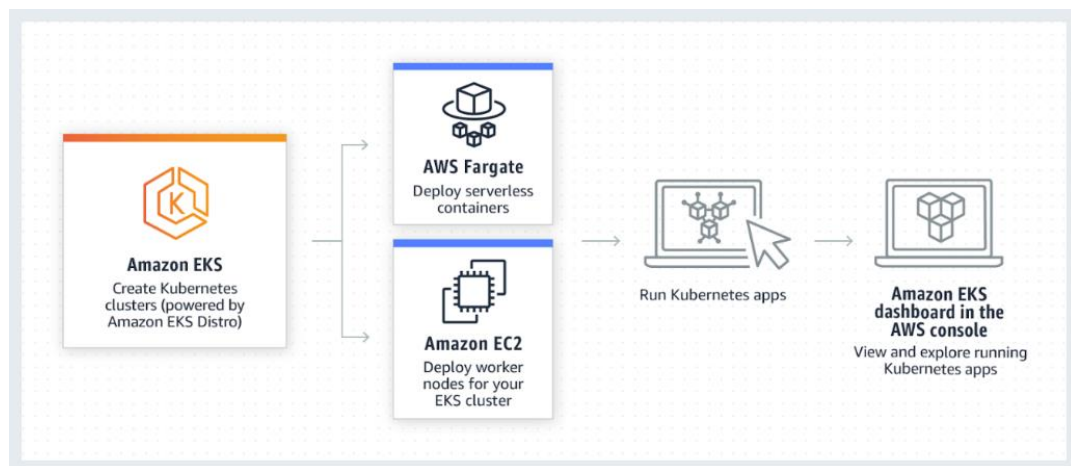


Gráfico 23. Funcionamiento contenedores Amazon EKS



La teoría de colas es el “estudio matemático del comportamiento de líneas de espera” (Martínez, 2020)

Para la atención del tiempo del servicio se utilizará un modelo de línea de espera para un solo servidor (M/M/1). A través de las siguientes condiciones:

- La llegada de clientes es infinita

- Los clientes llegan de acuerdo con una distribución de Poisson y con una tasa media de llegadas de λ
- La distribución del servicio es exponencial, con una tasa media de servicio de μ
- La atención es FIFO primero en llegar primero en ser atendido
- La longitud de la cola es ilimitada

P = utilización promedio del sistema = λ/μ

P(n) = probabilidad de que n clientes estén en el sistema = $(1-p) p^n$

L = número promedio de clientes en el sistema de servicio = $\lambda/\mu - \lambda$

Lq = número promedio de clientes en la fila de espera = pL

W = tiempo transcurrido en el sistema incluido el servicio = $1/\mu - \lambda$

Wq = tiempo promedio de espera en la fila = pW

Se espera que las solicitudes lleguen a un intervalo de 2 por minuto, de acuerdo con una distribución de Poisson, con un journey de atención de 3 minutos.

1) La utilización promedio del sistema

$$P = \lambda/\mu = 2/3 = 66\%$$

2) Número promedio de clientes que entran al sistema

$$L = \lambda/\mu - \lambda = 2 / (3-2) = 2$$

3) Número promedio de clientes formados en el journey

$$Lq = pL = 3 * 2 = 6 \text{ clientes}$$

4) Tiempo promedio transcurrido dentro del sistema

$$W = 1/\mu - \lambda = 1/ (3-2) = 1 \text{ minutos}$$

$$Wq = pW = 0.66 * 1 = 0.66 \text{ minutos; es decir, 40 segundos}$$

4.5. Plan de Compras

El plan de compras se compone de las operaciones

Proveedores

Se consideran como proveedores de la compañía a los burós de crédito y plataformas de desarrollo en nube. Los proveedores preseleccionados para la operación son los siguientes:

Tabla 16. Listado de proveedores

Razón Social	Dimensión	Detalle
Equifax	Buro	Calificación del cliente Deuda Posición consolidada
AWS	Arquitectura	Hardware y Software
Sense Digital	Marketing Digital UX / UI	Mailing Pauta Digital Diseño Interfaz Estudio UX de uso
Promostore	Merchandising	Tarjetas de presentación Brochures Presentes

Tomado de: Levantamiento propio

Proveedores Marketing

Para el proceso de marketing digital se plantea iniciar con un proceso tercerizado para el servicio con la finalidad de ir modulando la aceptación de la oferta en el público mientras la empresa está madurando en sus funciones. En el Anexo 15 se encuentra un detalle de los valores del proveedor de Marketing Digital.

Adicionalmente se plantea gastos de marketing asociados a gastos en reuniones para cierre de contrato y merchandising.

Tabla 17. Listado de proveedores

Rubro	Valor Unitario	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Buró de Crédito Equifax	2	Diario	1,000	2,000	4,000	6,000	8,000
Arquitectura Nube AWS	500	Trimestral Mensual	2,000	2,000	6,000	6,000	6,000
Marketing mailing SENSE DIGITAL	200	Mensual	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Marketing pauta SENSE DIGITAL	500	Trimestral Mensual	2,000	2,000	6,000	6,000	6,000
UX Estudio SENSE DIGITAL	2000	Semestral	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
UI Diseño SENSE DIGITAL	2000	Semestral	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Branding y Ventas PROMOSTORE	3000	Anual	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
TOTAL			18,400	19,400	29,400	31,400	33,400

Tomado de: Levantamiento propio

4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica

La palabra KPI proviene de las siglas de la frase "Key Performance Indicators". Esto se traduce como "indicadores claves de desempeño". Estos indicadores son todas las variables, factores y unidades de medida para generar una estrategia. (ISDI, 2022)

Las características que debe tener un KPI son las siguientes:

- **Alcanzable:** Los objetivos planteados deben de ser realistas.
- **Medible:** Ser fácilmente medible.
- **Relevante:** Tener una relevancia para quien le da seguimiento.
- **Periódico:** Se debe poder genera la medición acorde a las necesidades de la estrategia.
- **Exacto:** No debe cambiar la medición en el tiempo y ser preciso.

Los indicadores utilizados para la empresa serán los siguientes:

Retorno de Inversión (ROI): Es la relación de retorno que tendríamos frente a nuestra inversión

Ventas: Es la meta de ventas planteada para mes y año, para SUMMA se medirá como la venta cerrada la comisión ganada por operación.

Fuentes del tráfico: Se utilizarán los indicadores de marketing digital, para medir el tag del proceso desde la apertura del mail hasta la finalización del proceso.

Embudo de ventas: Es la relación entre el cliente que llegan a nuestro flujo y los que aceptan la operación.

Medición de la tasa de éxito: El objetivo es medir la eficacia de las acciones implementadas.

4.7. Conclusiones del Capítulo

- Este capítulo permitió incluir el customer journey del cliente, que será la forma en la que mediremos la percepción del cliente en relación con la solución digital.
Todos los desarrollos se basarán en las necesidades de los clientes.
- Se utilizará un esquema de avanzada a través la creación de prototipos antes de generar desarrollos con la finalidad que no exista desperdicio de flujos que no han sido probados previamente.
- Se definieron métricas y escenarios de precios para definir la estrategia comercial, se definió tener estrategias sencillas que se acoplen a las necesidades nuestros usuarios.
- Los KPIS que utilizaran están asociados a la estrategia de marketing digital que permitirá entender en cada etapa la medición de exitoso a través del tag de cada etapa del flujo.

5. CAPÍTULO 5: Plan financiero

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para la construcción el plan financiero se tomaron los datos del Banco Central del Ecuador y de la página de Stern School of Business at New York University. Para establecer los supuestos de construcción. (Ver tabla 18.)

Tabla 18. Supuestos financieros

Datos	Valores
Empresa	
Crecimiento de ventas anual	5%
Incremento del precio anual	10%
Política de cobro efectivo	90%
Política de pago efectivo	90%
País	
Tasa de inflación anual	1.58%
Tasa activa referencial microfinanzas	20%
Tasa pasiva referencial	4.54%
Crecimiento de salarios	1.52%
Sueldo básico Ecuador	\$ 425.00
Riesgo de la industria	1.18
Tasa impositiva	36.25%
Utilidades trabajadoras	15%
Impuesto a la renta	25%
Estructura de deuda	50%
Estructura de capital	50%
Riesgo país promedio 5 años	7.68%

Tomado de: Levantamiento propio diciembre 2021

5.2. Estados Financieros Projectados

Los balances financieros se los realizó con una proyección de 5 años los diferentes informes de P&G, Flujo de Caja y Balance General.

5.2.1. Estado de resultados

Dentro de este estado se puede observar los resultados proyectados de la información de ingresos, costos y gastos operacionales de los servicios, intereses por pago de la deuda, impuestos y la participación trabajadores. Se evidencia una pérdida en el primer año mientras se constituye la empresa. (Ver tabla 19.)

Tabla 19. Estado de Pérdidas y Ganancias

Pérdidas y Ganancias	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
INGRESOS	\$ 8.400	100,0	\$ 33.600	100,0	\$ 134.400	100,0	\$ 268.800	100,0	\$ 537.600	100,0
Retenciones	\$ 1.008	12,0	\$ 4.032	12,0	\$ 16.128	12,0	\$ 32.256	12,0	\$ 64.512	12,0
Provisiones Técnicas	\$ 840	10,0	\$ 3.360	10,0	\$ 13.440	10,0	\$ 26.880	10,0	\$ 53.760	10,0
MARGEN TÉCNICO	\$ 6.552	78,0	\$ 26.208	78,0	\$ 104.832	78,0	\$ 209.664	78,0	\$ 419.328	78,0
Gasto Publicidad	\$ 12.400	147,6	\$ 12.400	36,9	\$ 16.400	12,2	\$ 16.400	6,1	\$ 16.400	3,1
Gasto Ventas	\$ 3.000	35,7	\$ 3.000	8,9	\$ 3.000	2,2	\$ 3.000	1,1	\$ 3.000	0,6
Sueldos y Beneficios	\$ 25.500	303,6	\$ 51.000	151,8	\$ 76.500	56,9	\$ 114.750	42,7	\$ 114.750	21,3
Otros Gastos Operacionales	\$ 5.000	59,5	\$ 5.000	14,9	\$ 10.000	7,4	\$ 10.000	3,7	\$ 10.000	1,9
TOTAL GASTOS	\$ 45.900	546,4	\$ 71.400	212,5	\$ 105.900	78,8	\$ 144.150	53,6	\$ 144.150	26,8
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -39.348	(468,4)	\$ -45.192	(134,5)	\$ -1.068	(0,8)	\$ 65.514	24,4	\$ 275.178	51,2
Otros Gastos (Ingresos) Financieros	\$ 7.303	86,9	\$ 7.303	21,7	\$ 16.432	12,2	\$ -19.699	(7,3)	\$ -91.225	(17,0)
Otros Gastos										
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -46.651	(555,4)	\$ -52.495	(156,2)	\$ -17.500	(13,0)	\$ 85.213	31,7	\$ 366.403	68,2
Provisión de Impuestos	\$ -	0,0	\$ -18.373	(54,7)	\$ -6.125	(4,6)	\$ 29.825	11,1	\$ 128.241	23,9
UTILIDAD NETA	\$ -46.651	(555,4)	\$ -34.122	(101,6)	\$ -11.375	(8,5)	\$ 55.388	20,6	\$ 238.162	44,3
EBITDA	\$ -46.651	-555,37	\$ -33.122	98,58	\$ -10.375	7,72	\$ 60.388	22,47	\$ 245.162	45,60

Tomado de: Levantamiento propio

5.2.2. Estado de situación o balance general

Dentro del Balance General se encuentra la información de las principales cuentas de la compañía como: activo, pasivo y patrimonio. Se puede observar un crecimiento favorable a partir del tercer año donde la compañía podrá fondearse por sus ingresos y no con capital de los accionistas y/o endeudamiento. A medida que el tiempo transcurre la empresa se asemeja más a una Fintech. (Ver Tabla 20.)

Tabla 20. Estado de Balance General

Balance General	dic-22	%	dic-23	%	dic-24	%	dic-25	%	dic-26	%
Efectivo e Inversiones CP	40.000	60	5.000	14	40.000	27	40.000	16	40.000	9
Cartera y Otras Cuentas por Cobrar	6.552	10	26.208	75	104.832	71	209.664	83	419.328	90
Otros Activos Corrientes										
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	46.552	70	31.208	90	144.832	98	249.664	99	459.328	98
Activo Fijo	20.000	30	16.000	46	12.800	9	10.000	4	10.000	2
Inversiones Financieras y Acciones LP	0	0	0	0	0	0	30.000	12	100.000	21
Otros Activos No Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	20.000	30	3.527	10	3.015	2	2.666	1	8.198	2
TOTAL ACTIVOS	66.552	100	34.735	100	147.847	100	252.330	100	467.526	100
Obligaciones Corto Plazo	45.900	69	71.400	75	105.900	64	144.150	72	144.150	63
Otros Pasivos Corrientes		0		0		0		0		0
Reservas Técnicas	840	1	3.360	4	13.440	8	26.880	13	53.760	24
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	46.740	70	74.760	79	119.340	73	171.030	85	197.910	87
Obligaciones Largo Plazo	20.000	30	20.000	21	45.000	27	30.000	15	30.000	13
Otros Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	20.000	30	20.000	21	45.000	27	30.000	15	30.000	13
TOTAL PASIVO	66.740	100	94.760	100	164.340	100	201.030	100	227.910	100
Capital Sucrito y Pagado	-188	100	45.000	-299	30.000	222	30.000	37	30.000	11
Reservas y Resultados Acum	0	0	-60.025	399	-16.493	-122	51.300	63	239.616	89
TOTAL PATRIMONIO	-188	100	-15.025	100	13.507	100	81.300	100	269.616	100
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	66.552	100	79.735	230	177.847	120	282.330	112	497.526	106

Tomado de: Levantamiento propio

5.2.3. Estado de flujos de caja

El flujo de caja calculado a través de las variaciones del FEO (flujo de efectivo operacional), el capital de trabajo neto y los gastos de capital o CAPEX. Los resultados de los flujos de caja serán descontados a tasas WACC y CAPM para verificar la existencia de factibilidad del presente plan de negocios. Para el cálculo del flujo de caja del inversionista únicamente se consideran los flujos del proyecto sin considerar el valor del préstamo ni la amortización de la deuda tanto en intereses como capital. (Ver tabla 21.)

Tabla 21. Estado de Balance General

Flujo de Caja	dic-22	%	dic-23	%	dic-24	%	dic-25	%	dic-26	%
Utilidades Netas	-46.651	100	-33.122	100	-10.375	100	60.388	100	245.162	100
(+) Depreciaciones	0	0	1.000	-3	1.000	-10	5.000	8	7.000	3
Flujo de efectivo Operacional	-46.651	100	-32.122	97	-9.375	90	65.388	108	252.162	103
Capital de trabajo		0		0		0		0		0
Variación Capital de Trabajo	-52.551	113	-98.522	297	-75.275	726	-38.762	-64	148.012	60
Recuperación de Capital de Trabajo		0		0		0		0		0
Capital de trabajo neto	-52.551	113	-98.522	297	-75.275	726	-38.762	-64	148.012	60
Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de capital CAPEX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja del proyecto	-52.551	113	-98.522	297	-75.275	726	-38.762	-64	148.012	60

Tomado de: Levantamiento propio

Tasas de descuento

Tabla 22. Estado de Balance General

Calculo Tasa de Descuento	
Interés libre de riesgo	4.54%
Riesgo país Ecuador	7.68%
Rendimiento de mercado	8.52%
Riesgo de la industria	1.18
Costo de capital (Re)	16.91%
Razón de capital	50%
Razón de deuda	50%
Tasa de interés de deuda	9.33%
Tasa impositiva	36.25%
WACC	13.58%

Tomado de: Levantamiento propio

La tasa de CAPM es un modelo de valoración de activos que permite estimar la rentabilidad en función del riesgo sistémico. Se puede interpretar como la tasa de descuento para traer los flujos de caja del inversionista a tiempo presente; a su vez la tasa WACC servirá para descontar la tasa del proyecto, estas tasas de calcularon de la siguiente forma:

$$CAPM = R_f + B(R_m - R_f) + R_p$$

$$CAPM = 0.0454 + 1.18(0.0852 - 0.0454) + 0.0768 = 0.1691$$

$$WACC = R_e \frac{P}{A} + R_d \frac{D}{A} (1 - T_c)$$

$$WACC = 0.1691 * 0.5 + 0.1691 * 0.50(1 - 0.3625) = 0.1358$$

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio económico es la frontera de producción y ventas. Para este caso de estudio se generará el análisis para los 5 años de proyección. (Ver tabla 23.)

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}\right)}$$

Tabla 23. Estado de Balance General

INDICADORES	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
Ventas	\$ 8.400	\$ 33.600	\$ 134.400	\$ 268.800	\$ 537.600
Costos Variables	\$ 840	\$ 3.360	\$ 13.440	\$ 26.880	\$ 53.760
Costos Fijos	\$ 45.900	\$ 71.400	\$ 105.900	\$ 144.150	\$ 144.150
Costo Total	\$ 46.740	\$ 74.760	\$ 119.340	\$ 171.030	\$ 197.910
Punto de Equilibrio	\$ 51.000	\$ 79.333	\$ 117.667	\$ 160.167	\$ 160.167

Tomado de: Levantamiento propio

5.2.4. Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.

Para determinar la factibilidad del proyecto se utilizará dos indicadores El VAN y la TIR. Los indicadores salieron positivos por lo que se validar que es una inversión de alto retorno; sin embargo, existe probabilidad de no éxito asociados al negocio de conformación de una Fintech. Adicionalmente se calcula el Período de Recuperación de la Inversión que es menor a 5 años que es el horizonte del proyecto. (Ver tabla 24.)

Evaluación financiera

Tabla 24. Estado de Balance General

Evaluación Financiera	Proyecto
Valor Actual Neto (VAN)	\$201.122
Tasa Interna de Retorno (TIR)	45,49%
Periodo de Recuperación (PRI)	3,12

Tomado de: Levantamiento propio

Índices financieros

Tabla 25. Estado de Balance General

INDICADORES	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
LIQUIDEZ					
Razon corriente	1,00	0,42	1,21	1,46	2,32
Prueba acida	0,68	0,29	0,80	1,11	1,78
EFICIENCIA					
Rotación de CxC	0,18	0,45	1,13	1,57	2,72
Días de CxC	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Rotación de inventarios	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00
Días de inventarios	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rotación de CxP	54,64	21,25	7,88	5,36	2,68
Días de CxP	0,15	0,06	0,02	0,01	0,01
Ciclo de conversión	10,85	10,94	10,98	10,99	10,99
ENDEUDAMIENTO					
D/E	(106,38)	(1,33)	3,33	0,37	0,11
P/E	(355,00)	(6,31)	12,17	2,47	0,85
Cobertura de intereses	(46,28)	(8,46)	(0,71)	1,72	3,69
RENTABILIDAD					
Margen neto	-555%	-102%	-8%	21%	44%
ROA	-70%	-98%	-8%	22%	51%
ROE	24815%	227%	-84%	68%	88%

Tomado de: Levantamiento propio

- Se requiere incrementar el endeudamiento y aportes de capital en los tres primeros años mientras la empresa logra reducir su endeudamiento, y podrá fondearse de sus ingresos directamente.
- Los márgenes de ganancia permiten ver las pérdidas del primer año, y un ejercicio muy similar a suma cero en el segundo.
- Al tratarse de una compañía digital donde no existe inventarios el indicador de rotación de inventarios será igual a 1.

- Las pruebas de liquidez indican que el segundo año será más crítico y necesario buscar el fondeo para mantener las operaciones mientras se generan utilidades.

5.3. Impacto económico, regional, social y ambiental

Se determinó el aportar un impacto social a través de la generación de trabajo en la ciudad de Quito para diferentes profesionales, ofreciendo teletrabajo para profesionales y oportunidades de iniciación en el mercado laboral para los Sumadores, adicionalmente se contribuirá con el Estado con el pago de impuestos, y finalmente ayudará a impulsará la creación de empresas tecnológicas en Ecuador con posibilidad de expansión internacional.

5.4. Conclusiones del capítulo

- Los balances financieros permitieron determinar el punto de equilibrio y la factibilidad para la puesta en marcha de una Fintech de portabilización financiera. Estos resultados más la información de levantamiento de mercado determinó la factibilidad de una empresa de alta rentabilidad y crecimiento.
- Los indicadores financieros evidencian los flujos de caja necesarios los primeros años para soportarla expansión de la empresa y momentos de brecha de liquidez.
- Se determinó las tasas de descuento para el proyecto y el inversionista a través del cálculo del WACC y CAPM; incluyendo las variables de riesgo país y el riesgo de la industria, para descontar los flujos y validar el retorno en tiempo presente de la compañía.

CAPÍTULO 6

6.1. Conclusiones Generales

- La nueva visión financiera de la fintechs es una realidad a nivel mundial, y muchas de las implementaciones ya se encuentran en Latinoamérica está nueva funcionalidad que ha llegado a revolucionar a las entidades financieras como se las conocía. En Estados Unidos se prevé un crecimiento 52.3% anual hasta el año 2030 y mientras que para Latinoamérica una estimación de 63.5% anual.
- La portabilidad financiera es un fenómeno que permite que exista mayor competencia entre las entidades financieras para retener a sus clientes y ha logrado que cada vez más personas accedan a productos financieros en mejores condiciones. En Chile en el año 2021 se alcanzó una portabilización de 170K operaciones anuales.
- A través del estudio de mercado se determinó que existe un potencial de clientes adecuado que sustenta a través de las proyecciones financieras la viabilidad del proyecto. Este potencial se basa en dos indicadores: el primero la cantidad de operaciones de crédito de consumo actuales en el mercado financiero que actualmente alcanza los 20.000 millones de dólares americanos con un crecimiento del 9% anual; y un segundo indicador que es la gran cantidad de operaciones que tiene la tasa de interés máxima permitida por la ley alrededor de 92%.
- La solución tecnológica planteada por SUMMA atiende una necesidad que en la actualidad no tiene un esquema estructurado de experiencia por parte entidades financieras, permitiendo que un adecuado desarrollo tenga una fácil adopción y crecimiento. El journey inicial planteado de la solución se basa en el levantamiento de los dolores y necesidades de los estudios cuantitativos y cualitativos del cliente, permitiendo que la solución se desarrolle basado en necesidades actuales de los clientes. Para garantizar la satisfacción se realizó un levantamiento inicial del índice de recomendación (NPS) de 42%, y se plantea alcanzar un índice de benchmark internacional superior a 60%.

- La monetización del servicio se determinó a través de un esquema sencillo de comisión plana de 20 USD por operación portalizada exitosamente, permitiendo que las entidades financieras puedan realizar la iteración de operaciones de montos altos o bajos sin mayor complejidad en su tarifario de atención. Este esquema de monetización para la primera etapa considera el cobro de la comisión directamente a la entidad solicitante y no al cliente final, a través de la figura de intermediador financiero que permite sin riesgo de contraparte brindar el servicio.

6.2. Recomendaciones

Desde el punto de vista metodológico: se recomienda a futuros estudiantes o emprendedores la elaboración de mockups para levantamiento de la información del journey del producto, debido a la practicidad que se tiene para levantar información sobre un demo de producto tangible para el usuario final. Sin duda, usar esta metodología permite aterrizar de mejor forma la propuesta al usuario y evitar gastos de desarrollo. Aún más recomendable sería realizar varios experimentos de forma de levantar ejercicios de A/B testing con el usuario y refinar la solución en un proceso iterativo con el usuario.

Desde el punto de vista académico: se recomienda explorar varias fuentes de información de emprendimientos en el extranjero, existen varios portales de información que permiten reducir el riesgo de sobre entusiasmo con la rentabilidad del producto, o con altas tasas de crecimiento en el corto plazo. Realizar los estudios reduciendo la mayor cantidad de supuestos asegurar mitigar el error en la predicción. Otro punto importante es conseguir opinión de expertos en diferentes aspectos como: financieros, marketing, user experience, user interface y riesgos.

Desde el punto de vista de negocio: se recomienda a otros emprendedores analizar oportunidades de negocio basadas líneas de negocio que se encuentran desatendidas por los grandes participantes del mercado. Por ejemplo, soluciones de como el Buy Now Pay Later, microcréditos, IoT como componente de la tecnología crediticia son tendencias que llegarán en mediano plazo a Ecuador.

REFERENCIAS

America Economía. (20 de octubre de 2020). El futuro de la portabilidad financiera y su expansión regional. *America Economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-futuro-de-la-portabilidad-financiera-y-su-expansion-regional>

Asobanca. (23 de agosto de 2021). *Evolución de las Cooperativas*. Obtenido de DataLab: <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/evoluci%C3%B3n-de-las-cooperativas>

de Hacienda, M. (8 de septiembre de 2020). *REGULA LA PORTABILIDAD FINANCIERA*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://bcn.cl/2fhqi>

Diferenciador. (1 de noviembre de 2015). *Descubre las diferencias y las semejanzas*. Obtenido de Método inductivo y deductivo: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>

Economipedia. (s.f.). *Muestra Estadística*. Obtenido de Características de una muestra estadística representativa: <https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>

Ecuador Open for Business. (18 de noviembre de 2021). *Ecuador Open for Business ha comenzado*. Obtenido de Estamos comprometidos con poner más Ecuador en el Mundo y traer más Mundo al Ecuador.: <https://ecuadoropenforbusiness.com/>

El Universo. (18 de julio de 2021). Las fintech ecuatorianas crecen en el mundo digital. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/larevista/columnistas-larevista/las-fintech-ecuatorianas-crecen-en-el-mundo-digital-nota/>

Feijoo, I., Guerron, J., & Garcia, J. (2017). *Marketing Aplicado al Sector Empresarial*. Utmatch.

- Fisterra. (27 de mayo de 2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Metodología de Investigación:
<https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/investigacion-cuantitativa-cualitativa/>
- Función Legislativa. (21 de agosto de 2021). *Ley Orgánica Reformativa a Varias Leyes para el Desarrollo, Regulación y Control de los Servicios Financieros Tecnológicos (Ley FINTECH)*. Obtenido de Observatorio Legislativo:
https://observatoriolegislativo.ec/legislacion/proyectos-de-ley/ley-organica-reformativa-a-varias-leyes-para-el-desarrollo-regulacion-y-control-de-los-servicios-financieros-tecnologicos-ley-fintech_44062
- Gerstein, M. (1988). *Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios*. Mexico: Addison Wesley Iberoamericana. Editorial McGraw-Hill.
- Gestiopolis. (22 de septiembre de 2001). *ADMINISTRACIÓN ¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?* Obtenido de GestioPolis.com Experto:
<https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Isaacson, W. (2012). *Steve Jobs*. Debate. Obtenido de 978-987-1786-23-7
- ISDI. (06 de Enero de 2022). *isdi.education*. Obtenido de
<https://www.isdi.education/es/blog/que-es-un-kpi-y-para-que-sirve>
- La razon. (7 de noviembre de 2021). *LAS MATEMÁTICAS ASALTAN LA BANCA*. Obtenido de La Razon Economía:
<https://www.larazon.es/economia/20211107/zwxnklw7sbem7dtiaquwzrn2xe.html>
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Universidad SurColombiana.
- Sánchez, J. Q. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. España: UNIVERSIDAD Rafael Beloso Chacín.

Secretaría Gobernación. (9 de marzo de 2018). *LEY PARA REGULAR LAS INSTITUCIONES DE TECNOLOGÍA FINANCIERA*. Obtenido de Diario Oficial de la Gobernación:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5515623&fecha=09/03/2018

Superintendencias de Bancos Ecuador. (01 de diciembre de 2020). *Información*. Recuperado el 11 de December de 2021, de Superintendencia de Bancos – Organo de Control del Sistema Financiero Ecuatoriano.:
<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>

Tipo de Investigación Org. (1 de enero de 2020). *Investigación de método hipotético – deductivo: qué es, características y ejemplos*. Obtenido de Método Hipotético-deductivo: <https://tiposdeinvestigacion.org/hipotetico-deductivo/>

ANEXOS

Anexo 1: BenchMark Soluciones Mercado

Solución 1		Portabilidad Financiera - Scotiabank
¿Qué necesidad cubre?	Traspaso de deuda de una entidad externa a Scotiabank	
Factores	Servicio Digital	Si
	Experiencia Usuario	Alta
	Marca Blanca	No
	Abierto Desarrolladores	No
	Necesidad Primaria igual a la solución planteada	Si

Captura Solución:



¡Comencemos tu solicitud!

Ingresar los siguientes datos para iniciar tu evaluación de portabilidad

Datos Personales

Nombre:

Ingresar tu nombre

Renta líquida: ⓘ

Ej.: \$1.500.000

RUT:

Ej.: 15433876-K

Nº de serie / Nº de documento: ⓘ

Ej.: A000123399 ó 512236541

¿Cuántas entidades financieras deseas portar? ⓘ

Ej.: 1

Puntos Fuertes:

Dentro de los productos bancarios se incluyen las Tarjetas de Crédito y Débito, las Líneas de Crédito, las Cuentas Corrientes, Créditos de Consumo, Créditos Hipotecarios y Créditos Automotrices.

Puntos Débiles:

Solo participan instituciones afiliadas al CMF (órgano regulador chileno)

Enlace: <https://youtu.be/nygyKv2mlco>

Solución 2		Floid
¿Qué necesidad cubre?	Funcionalidades de OpenBanking para integraciones con servicios bancarios	
Factores	Servicio Digital	Si
	Experiencia Usuario	Media
	Marca Blanca	Si
	Abierto Desarrolladores	Si
	Necesidad Primaria igual a la solución planteada	No

Captura Solución:

Categorización simple

Visualiza de manera rápida y ordenada, los productos financieros de tu clientes.



Puntos Fuertes:

Ofrece una simulación de créditos de marca blanca

Puntos Débiles:

La solución tiene la portabilidad como un enfoque secundario toca navegar mucho para encontrar la funcionalidad

Enlace: <https://www.somosfloid.com/chile/products/financial-products>

Solución 3

BCI

¿Qué necesidad cubre?

Traspaso de deuda de una entidad externa a ScotiaBank

Factores

Servicio Digital

No

Experiencia Usuario

Mala

Marca Blanca

Si

Abierto Desarrolladores

No

Necesidad Primaria igual a la solución planteada

No

Captura Solución:

Te invitamos a ser parte de Bci, donde vivirás la mejor experiencia digital. Pide tu portabilidad en línea en Bci.cl a partir del 8 de septiembre, porque en Bci podrás encontrar siempre una solución para cualquiera de tus necesidades financieras. Cambiate a Bci mediante un trámite muy sencillo y rápido de realizar. Puedes portar los productos que tú prefieres:

- ✓ Cuentas (corriente, vista, prepago u otros).
- ✓ Tarjetas y líneas de crédito (tarjetas de crédito y líneas de sobregiro).
- ✓ Créditos (hipotecarios, de consumo u otros).

Puedes pedir la portabilidad de uno, de varios, o de todos tus productos, las veces que quieras. Una vez que envíes la solicitud te contactaremos para informarte de todo el proceso.

En Bci, ahora más que nunca, nos movemos contigo.

¿Quieres conocer más acerca de la Portabilidad Financiera?

No se ha podido encontrar la dirección IP del servidor de portabilidad.bci.cl

Puntos Fuertes:

Ofrece una solución de traspaso de servicios financieros de otras instituciones financieras a BCI.

Puntos Débiles:

La página genero muchos bugs, y se atienden muchos de los requerimientos a través de correo.

Enlace: <https://www.bci.cl/corporativo/portabilidad-financiera/portate-a-bci>

Anexo 2. Análisis Pestel

Factores Políticos

El nuevo gobierno del presidente Guillermo Lasso está promoviendo la ley fintech se considera una oportunidad para la inversión extranjera en plataformas tecnológicas con reglas claras sobre la inversión y responsabilidades de las empresas. (Ver Anexo 3. Función Legislativa, 2021). En Ecuador en el año 2021 se ha observado un acercamiento a los inversionistas, generando nuevas oportunidades con un clima político mucho más estable. (Ver Anexo 4. Ecuador Open for Business, 2021)

Factores Económicos

Producto Interno Bruto

Se observa en el segundo trimestre una reactivación de la economía ecuatoriana alcanzando un 8.4% trimestral y un 2.8% anual (ver tabla 26.) impulsada por un proceso de vacunación exitoso y una coyuntura internacional de reactivación económica a través de incentivos económicos a nivel mundial.

Tabla 26. Clasificación de la actividad económica

Producto Interno Bruto - Anual ²	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
PIB Nominal	99.938	104.296	107.562	108.108	98.808	102.561
PIB Real	69.314	70.956	71.871	71.879	66.308	68.135
Tasa de crecimiento anual del PIB real	-1,2%	2,4%	1,3%	0,0%	-7,8%	2,8%

Producto Interno Bruto - Trimestral ²	2020-I	2020-II	2020-III	2020-IV	2021-I	2021-II
PIB Nominal Trimestral	26.251	23.545	24.332	24.681	25.267	26.001
PIB Real Trimestral	17.627	15.710	16.439	16.532	16.675	17.025
Tasa de crecimiento anual del PIB real ³	-1,9%	-12,8%	-9,1%	-7,2%	-5,4%	8,4%

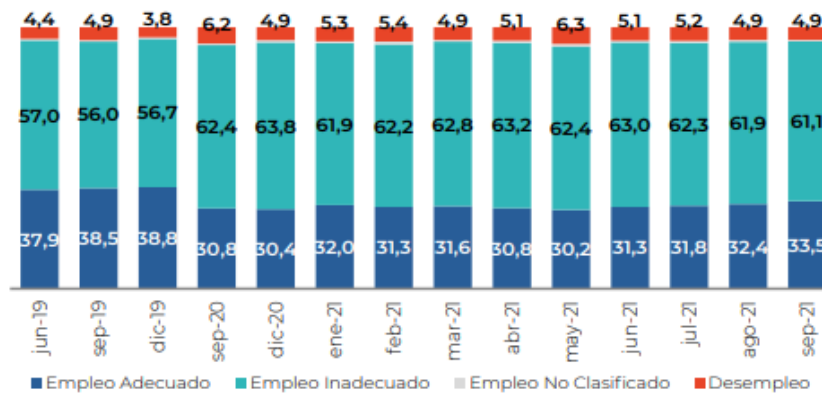
Tomado de: Boletín Macroeconómico Asociación de Bancos, octubre 2021

Índice de Empleo

La reactivación financiera ha tomado fuerza a mediados del año 2022 a través de la colocación de créditos de consumo que indica un retorno creciente hacia la normalidad que genera plazo de trabajo y retorna la

capacidad de pago a los hogares. El pleno empleo sigue en una tendencia de crecimiento alcanzado 33.5% (Ver gráfico 24).

Gráfico 24. Estadísticas de Empleo

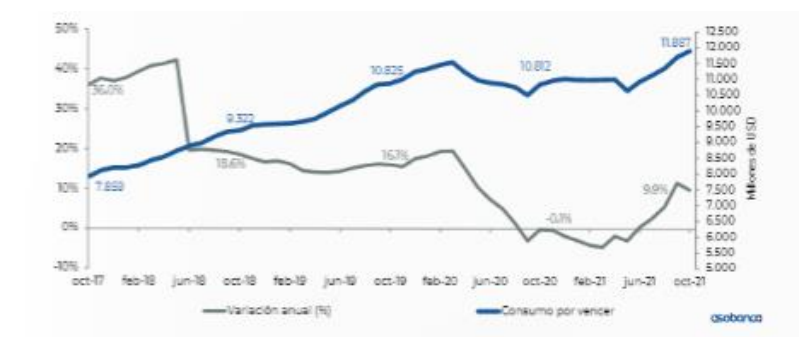


Tomado de: Boletín Macroeconómico Asociación de Bancos, octubre 2021

Cartera de consumo (Bancos)

Se observa un crecimiento del saldo de la cartera del crédito de consumo que al mes de octubre de 2021 se encuentra con una tasa de crecimiento del 9.9%, esto es una buena noticia para la dinamización del comercio a través del consumo interno. (ver gráfico 25).

Gráfico 25. Estadísticas de Empleo

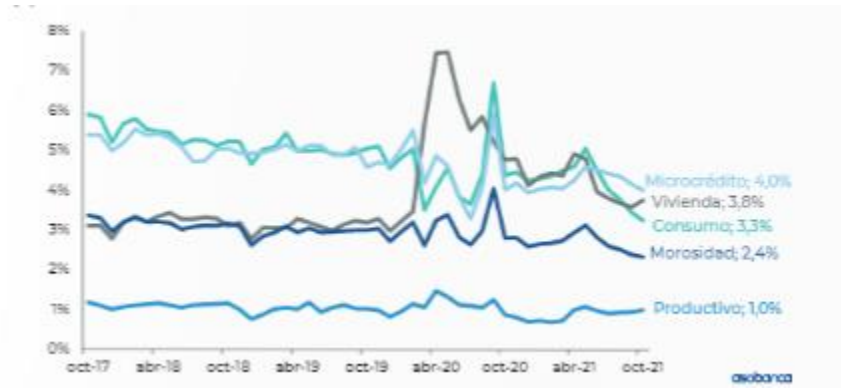


Tomado de: Boletín de Bancos de la Asociación de Bancos, octubre 2021

A parte de un crecimiento en el saldo de la cartera se observa una mejora en la calidad del portafolio lo que indica que la capacidad de pago retorna los hogares ecuatorianos, se observa que la cartera improductiva en porcentaje se encuentra a niveles de 3.3% un indicador bastante bueno posterior a los

picos máximos observados en los primeros meses de la pandemia ocasionada por la Covid-19. (ver gráfico 26).

Gráfico 26. Porcentaje de cartera improductiva (Bancos)



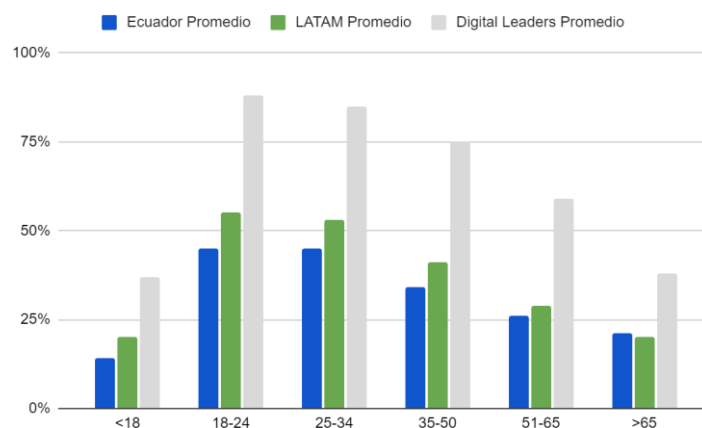
Tomado de: Boletín de Bancos de la Asociación de Bancos, octubre 2021

Factores Sociales

Demografía

Acorde al estudio de Finalta se puede observar cómo impacta la edad sobre el uso de servicios financieros digitales; sin embargo, todavía se encuentra un gap en la penetración de servicios digitales frente a los niveles de la misma población en Latinoamérica. Otro punto importante para considerar es que a partir de los 25 años la tasa de uso disminuye, pero puede alcanzar valores superiores al 50%. (ver gráfico 27)

Gráfico 27. Actividad Digital a 90 días por edad



Tomado de: Finalta McKinsey Estudio Digital y Multicanal 2020

Pandemia Covid-19

En el año 2020 la Pandemia trajo varios desafíos para la economía especialmente para los servicios financieros, este sentimiento de innovación se ha convertido ahora en una premisa de supervivencia para todas las entidades del sector.

“Uno de los principales retos a los que se enfrenta el sector de las finanzas es, sin duda, la transformación digital, acelerada tras la pandemia provocada por la COVID-19. Los bancos tienen que estar preparados para atender de forma eficiente los nuevos canales de demanda.” **(La razón, 2021)**

Factores Tecnológicos

Software as Services

La tecnología en nube ha permitido no solo poner a disponibilidad de pequeños negocios la mejor tecnología a nivel mundial, sino que también los costos se han reducido considerablemente. Esto permite que nuevas fintech puedan surgir a través de arrendamiento tecnológico y con un crecimiento controlado adecuado a sus necesidades.

Uso del internet

La hiperconectividad es un fenómeno de los últimos años que ha permitido que el internet se considere un servicio básico adicional. La comunicación a través del internet es una realidad que ha desplazado a los medios tradicionales; y en pocos años terminará por desplazar a actividades que antiguamente requerían la presencia física.

Anexo 3: Proyecto Ley Fintech

ASAMBLEA NACIONAL CONSIDERANDO: Que, de acuerdo al numeral 5 del artículo 3 de la Constitución de la República del Ecuador, es deber primordial del Estado “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir”. La planificación del desarrollo nacional implica generar el marco regulatorio necesario para incentivar el crecimiento de determinadas industrias, precautelando los derechos de las personas. Que, de conformidad con el artículo 39 de la Constitución de la República, el Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país y fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. Que, según el numeral 15 del artículo 66 de la Constitución de la República, se reconoce y se garantiza el derecho de las personas a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. Que, el artículo 308 de la Constitución de la República, dispone, entre otras cosas, que las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Que, de acuerdo al artículo 309 de la Constitución de la República, el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Que, dentro de los objetivos de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible aprobado en 2015 por la Organización de las Naciones Unidas, de la que Ecuador forma parte, se encuentra

la construcción de infraestructuras resilientes, la promoción de la industrialización sostenible y el fomento de la innovación. Una de las metas de dicho objetivo es el aumento del acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. Que, uno de los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 es el impulso de la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera 8 redistributiva y solidaria. Uno de las políticas en este Objetivo es promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades. Que, Ecuador cuenta con un gran potencial para desarrollo de la industria Fintech o servicios financieros centrados en la tecnología, ya que cuenta con un alto porcentaje de penetración de telefonía móvil y un alto porcentaje de exclusión financiera. Así mismo, es una país con un elevado porcentaje de emprendimiento. Por tal motivo, es necesario crear un marco legal que permita el desarrollo de dicha industria, precautelando los derechos de todas las personas. Que, el correcto desarrollo de la industria Fintech local, al igual que de los emprendimientos en general, depende del adecuado financiamiento en las diferentes fases del negocio. No obstante en Ecuador existen grandes brechas de financiamiento, agravadas por los efectos económicos de la pandemia del COVID-19, especialmente para emprendimientos de riesgo como las Fintech u otros negocios con alto componente tecnológico o innovativo. Por tal razón, es necesario crear un marco legal para la constitución, supervisión y control de fondos de capital semilla, capital de riesgo y capital ángel que financien emprendimientos en la industria Fintech y otro tipo de emprendimientos innovadores y/o de alto riesgo. En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente: LEY ORGÁNICA REFORMATORIA A VARIAS LEYES PARA EL DESARROLLO, REGULACIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS TECNOLÓGICOS (LEY FINTECH) Artículo 1.- Sustitúyase la disposición contenida en el artículo 143 del libro I del Código Orgánico Monetario y Financiero por el

siguiente: “Actividad financiera. Para efectos de este Código, actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, y que son una fuente de riesgos de naturaleza financiera. Tienen entre sus finalidades preservar los depósitos, atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país e impulsar la inclusión financiera. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Financiera.” Artículo 2.- Agréguese como número cuatro (4) en el artículo 162 del libro I del Código Orgánico Monetario y Financiero la siguiente disposición: 9 “4. De servicios financieros tecnológicos: son las entidades que desarrollan actividades financieras centradas en la tecnología.” Artículo 3.- Sustitúyase la disposición contenida en el número 10, literal a., número 1 del artículo 194 del libro I del Código Orgánico Monetario y Financiero, por la siguiente disposición: “10. Efectuar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros, una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero y/o una entidad de servicios financieros tecnológicos para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas;” Artículo 4.- Luego del artículo 439 del libro I del Código Orgánico Monetario y Financiero, agréguese la Sección 12 “De los servicios financieros tecnológicos”; y, agréguese a dicha sección los siguientes artículos innumerados: Art. (...).- Servicios financieros tecnológicos. Son entidades de servicios financieros tecnológicos las empresas que desarrollan actividades financieras centradas en la tecnología, entre las que se encuentran las siguientes: 1. Medios de pago y transferencias. Plataformas de pagos, comercio electrónico, billetera electrónicas y transferencias internacionales; 2. Infraestructura para servicios financieros. Evaluación de clientes y perfiles de riesgo, prevención de fraudes, verificación de identidades, APIs bancarias, agregadores de medios de pago, big data & analytics, inteligencia de negocios, ciberseguridad y contratación electrónica. 3. Origenación digital de créditos. Son empresas que ofrecen productos de crédito a través de plataformas electrónicas, sin que esto implique colocación. 4. Soluciones financieras para empresas.

Software para contabilidad e infraestructuras de facturación y gestión financiera. 5. Finanzas personales y asesoría financiera. Administración de finanzas personales, comparadores y distribuidores de productos financieros, educación financiera, asesores automatizados y planeación financiera. 6. Financiamiento colectivo o “crowdfunding”. Financiamiento colectivo basado en préstamos, donaciones o compraventa anticipada de bienes o servicios. 7. Criptomonedas y blockchain. Desarrolladores de soluciones basadas en el blockchain, intermediarios y mercados de activos digitales. 8. Otros que fueren determinados por la Junta de Política y Regulación Financiera. Art. (...).- Naturaleza.- Los servicios financieros tecnológicos serán prestados por personas jurídicas no financieras constituidas como sociedades anónimas, compañías limitadas o sociedades por acciones simplificadas, cuya vida jurídica se regirá por las disposiciones de la Ley de Compañías. El objeto social de estas compañías será claramente determinado. 10 Art. (...).- Participación en el capital. Las entidades financieras públicas, privadas y populares y solidarias podrán participar en el capital de estas compañías, de acuerdo con lo dispuesto en este Código, convirtiéndolas por esta participación en subsidiarias o afiliadas. Art. (...).- Calificación. Las compañías, para prestar los servicios financieros tecnológicos, deberán calificarse previamente ante la Superintendencia de Bancos. Dicho organismo de control establecerá los requerimientos para su calificación y regulación y control. En los mismos deberán observar criterios diferenciados según los riesgos financieros que cada empresa genere. Art. (...).- Operaciones. La definición y las acciones que comprenden las operaciones a cargo de las entidades de servicios financieros tecnológicos serán reguladas por la Junta de Política y Regulación Financiera. Art. (...).- Prohibición de inversión. Las entidades de servicios financieros tecnológicos, cuyos accionistas o socios sean entidades financieras públicas, privadas o populares y solidarias, no podrán invertir en el capital de otra persona jurídica, pertenezca o no al sistema financiero nacional. La inobservancia de esta prohibición será sancionada por la Superintendencia de Bancos o Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como infracción muy grave, sin perjuicio de su desinversión. Art. (...).- Control. El control societario de estas compañías está a cargo de la Superintendencia de Compañías, Valores y

Seguros. La supervisión y control de las actividades financieras desarrolladas por dichas compañías le corresponderá a la Superintendencia de Bancos. Art. (...).- Entorno de pruebas regulatorias (Sandboxes regulatorios). La Superintendencia de Bancos implementará un programa para la generación de entornos de pruebas regulatorias para nuevos modelos de negocio relacionadas a los servicios financieros tecnológicos, que todavía no se encuentren específicamente regulados. Mientras se encuentre en el entorno de pruebas regulatorias, la respectiva empresa podrá desarrollar sus servicios en constante supervisión y control de la Superintendencia de Bancos. Art. (...).- Contribuciones. Las entidades de servicios financieros, de servicios auxiliares del sistema financiero y de servicios tecnológicos financieros deberán pagar una contribución anual a la Superintendencia de Bancos o Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, según corresponda. Dicha contribución será fijada por la Junta de Política y Regulación Financiera considerando los ingresos anuales de las entidades. Artículo 5.- Refórmese el artículo 18 del libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero (Ley Mercado de Valores), eliminando el “y,” del numeral 15; eliminando el “.” y añadiendo “; y,” al final del numeral 16; y, agregando la siguiente disposición como numeral 17: “17. Las entidades de servicios tecnológicos para el mercado de valores.” 11 Artículo 6.- Luego del artículo 73 del libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero (Ley Mercado de Valores), agréguese el Título XIV “DE LOS SERVICIOS TECNOLÓGICOS DEL MERCADO DE VALORES”; y, agréguese a dicha sección los siguientes capítulos y artículos innumerados: CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES Art. (...).- Servicios tecnológicos del mercado de valores. Son entidades de servicios tecnológicos del mercado de valores las empresas que desarrollan actividades centradas en la tecnología para el referido mercado, entre las que se encuentran las siguientes: 1. Sistemas alternativos de transacción: Plataformas virtuales para la promoción y comercialización de valores, sin que esto permita intermediar valores. 2. Infraestructura para el mercado de valores. Evaluación de clientes y perfiles de riesgo, prevención de fraudes, verificación de identidades, big data & analytics, inteligencia de negocios, ciberseguridad y contratación electrónica. 3. Financiamiento colectivo o crowdfunding.

Financiamiento colectivo basado en capital. 4. Blockchain. Desarrolladores de soluciones basadas en el blockchain para el mercado de valores. 5. Otros que fueren determinados por la Junta de Política y Regulación Financiera. Art. (...).- Naturaleza.- Los servicios tecnológicos del mercado de valores serán prestados por personas jurídicas constituidas como sociedades anónimas, compañías limitadas o sociedades por acciones simplificadas, cuya vida jurídica se regirá por las disposiciones de la Ley de Compañías. El objeto social de estas compañías será claramente determinado. Art. (...).- Participación en el capital. Las bolsas de valores, casas de valores, depósitos centralizados de compensación y liquidación de valores y las administradoras de fondos y fideicomisos podrán invertir en estas personas jurídicas. Art. (...).- Calificación. Las compañías, para prestar los servicios tecnológicos para el mercado de valores, deberán calificarse previamente ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Dicho organismo de control establecerá los requerimientos para su calificación y regulación y control. En los mismos deberán observar criterios diferenciados según los riesgos que cada empresa genere. Art. (...).- Operaciones. La definición y las acciones que comprenden las operaciones a cargo de las entidades de servicios tecnológicos para el mercado de valores serán reguladas por la Junta de Política y Regulación Financiera. 12 Art. (...).- Prohibición de inversión. Las entidades de servicios tecnológicos para el mercado de valores, cuyos accionistas o socios sean bolsas de valores, casas de valores, depósitos centralizados de compensación y liquidación de valores y las administradoras de fondos y fideicomisos, no podrán invertir en el capital de otra persona jurídica, pertenezca o no al mercado de valores. La inobservancia de esta prohibición será sancionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como infracción muy grave, sin perjuicio de su desinversión. Art. (...).- Control. El control de estas compañías está a cargo de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Art. (...).- Entorno de pruebas regulatorias (Sandboxes regulatorios). La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros implementará un programa para la generación de entornos de pruebas regulatorias para nuevos modelos de negocio relacionadas a los servicios tecnológicos para el mercado de valores, que todavía no se encuentren

específicamente regulados. Mientras se encuentre en el entorno de pruebas regulatorias, la respectiva empresa podrá desarrollar sus servicios en constante supervisión y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Art. (...).- Contribuciones. Las entidades de servicios tecnológicos para el mercado de valores deberán pagar una contribución anual a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Dicha contribución será fijada por la Junta de Política y Regulación Financiera considerando los ingresos anuales de las entidades. Artículo 7.-Refórmese el artículo 2 del libro III del Código Orgánico Monetario y Financiero (Ley General de Seguros), eliminando el “y,” del literal d); eliminando el “.” y añadiendo “; y,” al final del literal e); y, agregando la siguiente disposición como literal f): “f) Las entidades de servicios tecnológicos de seguros.” Artículo 8.- Luego del artículo 8 del libro III del Código Orgánico Monetario y Financiero (Ley General de Seguros) agréguese los siguientes artículos innumerados: Art. (...).- Servicios tecnológicos de seguros: Son entidades de servicios tecnológicos de seguros las empresas que desarrollan actividades centradas en la tecnología para el referido mercado, entre las que se encuentran las siguientes: 1. Sistemas alternativos de transacción: Plataformas virtuales para la promoción y comercialización de seguros. 2. Infraestructura para el mercado de seguros. Evaluación de clientes y perfiles de riesgo, prevención de fraudes, verificación de identidades, big data & analytics, inteligencia de negocios, ciberseguridad y contratación electrónica. 3. Blockchain. Desarrolladores de soluciones basadas en el blockchain para el mercado de seguros. 4. Otros que fueren determinados por la Junta de Política y Regulación Financiera. Art. (...).- Naturaleza.- Los servicios tecnológicos de seguros serán prestados por personas jurídicas constituidas como sociedades anónimas, compañías limitadas o sociedades por acciones simplificadas, cuya vida jurídica se regirá por las disposiciones de la Ley de Compañías. El objeto social de estas compañías será claramente determinado. Art. (...).- Participación en el capital. Las empresas detalladas en el artículo 2 de esta Ley podrán invertir en estas personas jurídicas. Art. (...).- Calificación. Las compañías, para prestar los servicios tecnológicos de seguros, deberán calificarse previamente ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Dicho organismo de control establecerá los

requerimientos para su calificación y regulación y control. En los mismos deberán observar criterios diferenciados según los riesgos que cada empresa genere. Art. (...).- Operaciones. La definición y las acciones que comprenden las operaciones a cargo de las entidades de servicios tecnológicos para seguros serán reguladas por la Junta de Política y Regulación Financiera. Art. (...).- Prohibición de inversión. Las entidades de servicios tecnológicos para seguros, cuyos accionistas o socios sean las personas detalladas en el artículo 2 de esta Ley, no podrán invertir en el capital de otra persona jurídica, pertenezca o no al sistema de seguro privado. La inobservancia de esta prohibición será sancionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como infracción muy grave, sin perjuicio de su desinversión. Art. (...).- Control. El control de estas compañías está a cargo de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Art. (...).- Entorno de pruebas regulatorias (Sandboxes regulatorios). La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros implementará un programa para la generación de entornos de pruebas regulatorias para nuevos modelos de negocio relacionadas a los servicios tecnológicos para seguros, que todavía no se encuentren específicamente regulados. Mientras se encuentre en el entorno de pruebas regulatorias, la respectiva empresa podrá desarrollar sus servicios en constante supervisión y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Art. (...).- Contribuciones. Las entidades de servicios tecnológicos para seguros deberán pagar una contribución anual a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Dicha contribución será fijada por la Junta de Política y Regulación Financiera considerando los ingresos anuales de las entidades. 14 Artículo 9.- Refórmese el artículo 28 de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y sustitúyase el texto actual por el siguiente: “Fondos.- Los fondos de inversión de capital privado son sociedades anónimas que tienen por objetivo administrar e invertir fondos, ya sea mediante capital de riesgo, ángel o semilla, exclusivamente en valores, bienes y demás activos de conformidad con las disposiciones del presente Capítulo. El rendimiento del inversor se establecerá en función de los resultados colectivos”. Artículo 10.- Agréguese a continuación del artículo 28 de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación los siguientes artículos innumerados:

Art. (...).- Razón social y denominación comercial: Para la constitución de un nuevo fondo de inversión de capital privado, se requerirá contar previamente con la razón social, la que tendrá que ser reservada y autorizada por la Superintendencia de Bancos. La razón social seleccionada por los fundadores deberá asegurar su naturaleza e individualidad. Sin perjuicio de la razón social autorizada, las entidades podrán utilizar denominaciones comerciales autorizadas por la Superintendencia de Bancos. Las denominaciones comerciales solo podrán ser empleadas por las entidades autorizadas por la Superintendencia de Bancos. Art. (...).- Requisitos para la constitución: Requisitos para la constitución. Las personas que pretendan constituir fondo de inversión de capital privado deberán presentar, lo siguiente: 1. Solicitud suscrita por los fundadores, su apoderado o representante; 2. Documentos en copia certificada que acrediten la identidad, idoneidad, responsabilidad y solvencia de los fundadores; 3. Documento que demuestre la reserva de la denominación o razón social; 4. El proyecto de contrato de constitución, que debe incluir el estatuto social del fondo, cuyo objeto social deberá ser específico; y, 5. Acreditar en la cuenta de integración del capital, mediante el comprobante de depósito en cualquier banco, el 100% del capital mínimo requerido para la constitución. Este depósito se hará bajo una modalidad que devengue intereses. Las personas jurídicas que actúen como fundadores, así como sus accionistas personas naturales, serán calificados cuando su aporte al fondo por constituirse sea del 6% o más del capital. Art. (...).- Capital mínimo: 15 Los fondos deberán tener un capital inicial mínimo de cien mil dólares de los Estados Unidos de América, que deberá estar íntegramente suscrito y pagado al momento de su constitución. Art. (...).- Estatuto de la sociedad: El estatuto de la sociedad deberá contener los requisitos establecidos en la Ley de Compañías y en este Capítulo. Art. (...).- Administración de la sociedad: La administración de los fondos de capital privado estará integrado por: 1. Junta General de Accionistas; 2. Directorio; y 3. Representante legal Los miembros del directorio y los representantes legales serán considerados los administradores de la entidad. Art. (...).- Reglamento de inversión: Los fondos de inversión de capital privado deberán contar con un reglamento de inversión aprobado por su Junta General de Accionistas. Las inversiones deberán

observar los principios de seguridad, liquidez, diversificación y rentabilidad en el marco de los objetivos del fondo. Dicho reglamento de inversión contendrá como mínimo lo siguiente: a) estrategia, criterios de inversión y normas para la selección de proyectos; b) mecanismos de valoración utilizados; c) criterios de mantenimiento de inversiones y fórmulas de desinversión; d) tipo de financiación de concederá el fondo; y, e) normas para la gestión de tesorería; Art. (...).- Divulgación de riesgo: Los fondos divulgarán a sus accionistas los factores de riesgo al que está expuesta su inversión, en la forma y medios dispuestos por la Superintendencia de Bancos. Dicha divulgación deberá abarcar como mínimo un análisis de riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo regulatorio, riesgo país y riesgo de inversión. Art. (...).- Inversión por parte de entidades del sistema financiero nacional: 16 Las entidades del sistema financiero nacional podrán realizar inversiones en fondos privados de inversión, siempre y cuando se cumplan con las limitaciones sobre vinculación propias de cada tipo de entidad. La Junta de Política y Regulación Financiera, en el plazo máximo de treinta (30) días desde la promulgación de esta disposición, reglamentará estas inversiones. Art. (...).- Supervisión y control: La constitución, autorización, supervisión y control de estas sociedades le corresponderá a la Superintendencia de Bancos. Art. (...).- Subsidiariedad: En todo lo no regulado en los artículos precedentes, se observará lo dispuesto en la Ley de Compañías. DISPOSICIONES TRANSITORIAS ÚNICA.- La Junta de Política y Regulación Financiera, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el plazo de noventa (90) días adecuarán su normativa propia a lo dispuesto en esta Ley. DISPOSICIONES DEROGATORIAS ÚNICA.- Se deroga el Capítulo VI de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. DISPOSICIÓN FINAL La presente Ley, entrará en vigencia a partir del día de su publicación en el Registro Oficial. Dado y suscrito en la sede de la Asamblea Nacional, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, a los (...) días del mes de (...) de dos mil (...). (Función Legislativa, 2021)

Anexo 4: “Ecuador Open for Business” se clausuró generando óptimas perspectivas de inversión



Las citas de negocio del foro “Ecuador Open for Business”, desarrollado en Quito, arrojaron buenas perspectivas entre empresas ecuatorianas y firmas de inversionistas extranjeras, tras las 500 citas de negocios agendadas y los 13 paneles en los que participaron 50 expertos nacionales y extranjeros sobre diferentes temáticas que promocionan al país como destino de inversiones.

Diana Olaya, directora de Relaciones Internacionales de la Cámara del Pacífico con sede en Colombia, ente gremial que acoge a varios sectores productivos, relató que vinieron con un grupo de empresarios para concretar negocios, porque consideran que nuestro país brinda seguridad a las compañías que quieren iniciar operaciones en construcción de infraestructura, en energía renovable, en tecnologías de la información, entre otros campos. “Hemos logrado muy buenos contactos, Ecuador brinda un clima político estable de reactivación económica, que es un buen aliciente para las empresas que aspiran tener brazos comerciales en otros países”.

“Es importante encontrar inversionistas para instalar máquinas de reciclaje de botellas plásticas en las ciudades del país y lo voy a conseguir”, sostuvo Marcelino Durán Barba,

CEO de Tritubot, empresa con 10 años en el mercado nacional, quien mantuvo contacto con representantes de bancos internacionales, a los que envió, previamente, sus escenarios financieros. “Con la imagen de gobernabilidad que actualmente tiene el país, es muy posible captar inversiones”, enfatizó.

El representante de Agroazúcar y Grupo Gloria, Juan Pablo Vela, quien asistió al evento con la finalidad de ver los potenciales de inversión del país y para hacer networking con quienes estén interesados en negocios referentes a la agroindustria, el sector acuícola y energético, sostuvo que Ecuador no puede estar aislado de la economía global: “somos un país pequeño, pero con mucho potencial y necesitamos estar integrados con el resto del mundo”.

Para los próximos dos años, Enola Ortega Gafter, CEO de Infinitus Mind, compañía que desarrolla nuevas tecnologías para la educación, aspira lograr una inversión cercana a los USD 2 millones, con un modelo innovador disruptivo que se orienta a desarrollar habilidades blandas en las personas, una propuesta distinta que impulsará la industria de los video juegos con generación de más valor, para mejorar el nivel educativo integral en el país. “Realizar el Ecuador Open for Business fue una iniciativa fantástica que se debe repetir, un escenario convincente que propicia la inversión”, sostuvo.

En la segunda jornada del evento internacional, se cumplieron también los paneles que estaban previstos realizarse: El avance del Ecuador hacia inversiones de impacto con enfoque en sostenibilidad; Oportunidades de inversión en infraestructura y logística en Ecuador; La influencia de la igualdad de género en la generación de inversiones de impacto; Cierre de brechas tecnológicas a través de innovación e inversión para el futuro; El futuro del Ecuador en inversiones hidrocarburíferas; y, Economía 4.0 y su influencia en los ecosistemas de innovación, diálogos con temas que contribuyeron a despertar el interés de invertir en nuestro país. Por la tarde, en el acto de clausura del encuentro, el vicepresidente de la República, Alfredo Borrero, ratificó que Ecuador está abierto al mundo, al desarrollo y sobre todo al trabajo, un gobierno que comprende que el sector privado es el mejor aliado para lograr los objetivos nacionales de reactivación económica y productiva. (Ecuador Open for Business, 2021)

Anexo 5: Análisis de Porter

Amenazas de nuevos participantes (medio)

Barreras de entrada

Para el ingreso de nuevos participantes no existen restricciones, pero tampoco existe una ley que lo regule directamente. Actualmente el único requisito existente es la calificación como auxiliar del Sistema Financiero por parte de la Superintendencia de Bancos¹.

Inversión Inicial

Para la conformación de una empresa para prestar el servicio se requiere una inversión inicial no representativa, el reglamento del ente de control señala que el capital debe estar acorde al servicio prestado. Para la prestación de un servicio digital de precancelación de operaciones que tiene un tiempo de operación a muy corto plazo el valor de capital puede ser acotado de aproximadamente \$15.000 USD².

Economías de escala

No existen empresas en el mercado que presten el servicio a desarrollar; sin embargo, se observa en el mercado internacional que las fintech son absorbidas por Bancos en el futuro con la finalidad de reducir los costos de operación. Sin embargo, al tratarse de una empresa nueva del mercado se requeriría promoción por medio de medios digitales; se establece que la inversión para estrategias de Marketing alcanzaría el valor \$10.000 USD³. Adicionalmente se utilizaría infraestructura en nube para los desarrollos, evitando el gasto en activos fijos con una inversión estimada de \$3.000 USD.

¹ Dentro de la página web de la Superintendencia de Bancos se puede encontrar los requisitos para la calificación de la empresa. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/ufaq/calificacion-companias-de-servicios-auxiliares/>

² Según proforma del equipo de abogados corporativos Equity Corporate Law. Propuesta de constitución de empresa.

³ Según valor presupuesto Google Ads y Facebook Meta

Diferenciación de servicios

El factor clave de la empresa es la diferenciación del servicio contra el servicio actual. La propuesta de valor es incluir la experiencia del usuario en el desarrollo, modificando un proceso manual a un proceso digital, donde se garantiza el proceso.

Posibilidades crediticias

Las posibilidades de financiamiento serían crédito personal a los inversionistas para fondear a la empresa.

Poder de negociación de los consumidores (alto)

Acceso a la información

La información de Buró está sujeto a sigilo bancario por parte de las entidades financieras por lo que se requiere una autorización expresa por parte del cliente para su consulta por parte de un tercero. Por este motivo es importante analizar legalmente todos los documentos que se entregarán a las entidades financieras y a los clientes. (citar a la norma)

Proximidad de los negocios

El principal competidor son las entidades financieras que pueden desarrollar su propio procedimiento para la precancelación de operaciones de crédito; sin embargo, la logística y los procesos de negociación de las otras entidades es un punto importante que deberían considerar dentro de la competencia.

Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Número de proveedores

Al momento no existen proveedores específicos en relación con la tecnología donde se desplegará la solución. Sin embargo, con respecto a la información del buró solo existen dos participantes (Equifax y Aval) que prestan sus servicios; sin embargo, son servicios abiertos que no generarían mucha fricción.

Costo de los productos y/o servicios

El costo de los servicios de buró es estándar en el mercado por lo que no se requiere grandes esfuerzos de negociación para establecer el servicio.

Productos y/o servicios sustitutos (bajo)

Servicios Sustitutos

No existen empresas de servicios auxiliares que brindan servicios similares, la única competencia existe son procesos internos de cada entidad financiera. Los servicios prestados por los propios bancos o cooperativas no tienen un servicio digital que permita la trazabilidad de las operaciones.

Rivalidad de competidores existentes (alto)

Número de competidores

Al momento no existen competidores directos en el mercado por lo que el único competidor indirecto es la entidad financiera a quien se la considera como cliente. Se requiere firmar acuerdos de no agresión en los contratos y una estrategia estratificada de plaza. El costo de los productos se establecerá como fijo y se determinará por cantidad de operaciones, al no existir competencia directa se realizará un cálculo para determinar una ganancia tanto para el contratista como el cliente final.

Diferenciación de los servicios

La diferenciación del servicio es clave, la velocidad, transparencia, trazabilidad del servicio son clave en la oferta de valor.

Diversidad de los competidores

Al no existir competencia directa por parte de otras fintech o auxiliares del sistema financiero, la única oportunidad de competencia se encuentra en las propias entidades financieras.

Anexo 6: Cronograma de trabajo

Se elaboró un plan de trabajo para conseguir la información del mercado con la finalidad de concentrar el esfuerzo en determinar las hipótesis iniciales de la investigación.

Hipótesis Previas:

1. ¿La consolidación de deuda se utiliza como una herramienta de alivio financiero o para buscar mejores condiciones?
2. ¿Es un trámite mucho más complejo que una operación normal?
3. ¿Es usual para las entidades financieras atender este tipo de solicitudes?
4. ¿El factor más importante para un cliente que solicita este servicio es reducir su cuota o existe otro factor importante?



Anexo 7: Investigación Cualitativa vs Investigación Cuantitativa

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Datos profundos	Orientada al resultado
No generalizable	Datos "sólidos y repetibles" Generalizable
Holista	Particularista

Tomado de: Finsterra Metodología de Investigación

Anexo 8: Cantidad muestra

Para determinar la muestra se considera la siguiente fórmula:

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

Nomenclatura:

n: Tamaño de la muestra

Z²: Nivel de confianza

p: Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q: Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p

N: Tamaño del universo

e: Error de estimación máximo aceptado

Cálculo de la muestra

Datos:

Z²: 95% → 1.96

p: 50%

q: 50%

N: 96

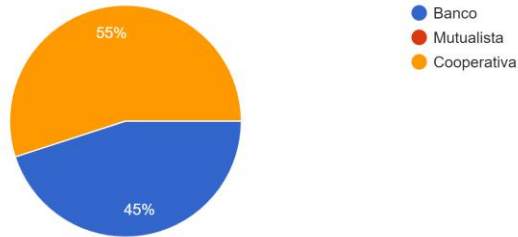
e: 10%

$$n = \frac{(1.96^2 * 96 * 50\% * 50\%)}{(20\%^2 * (96 - 1) + (1.96^2 * 50\% * 50\%))}$$

$$n = 19$$

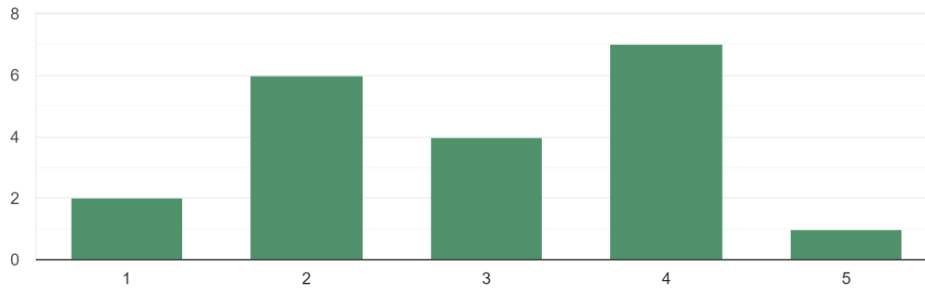
Anexo 9: Encuesta

Tipo Entidad Financiera a la que pertenece
20 respuestas



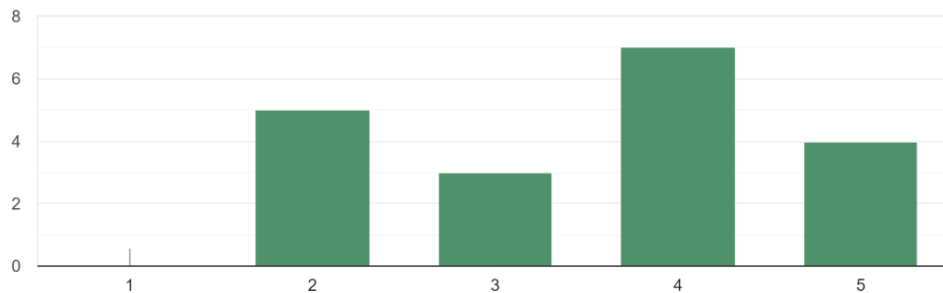
¿La solicitud de crédito de consolidación de deuda para operaciones de consumo es usual en sus clientes?

20 respuestas



¿Considera la consolidación de deuda para operaciones de consumo una operación más compleja que una operación sin condicionantes?

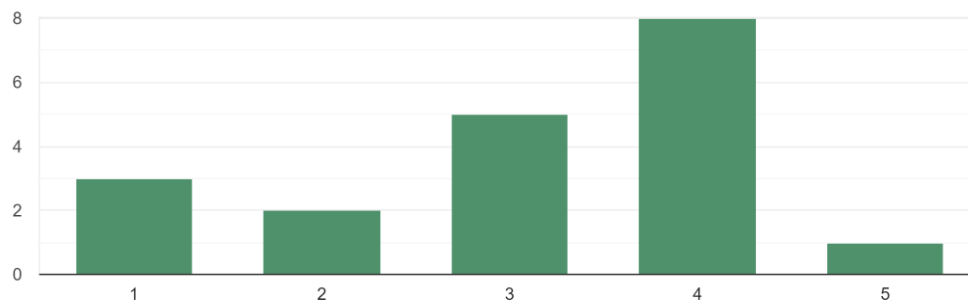
19 respuestas



¿Qué considera más complejo en la instrumentación de una operación de consolidación de deuda?

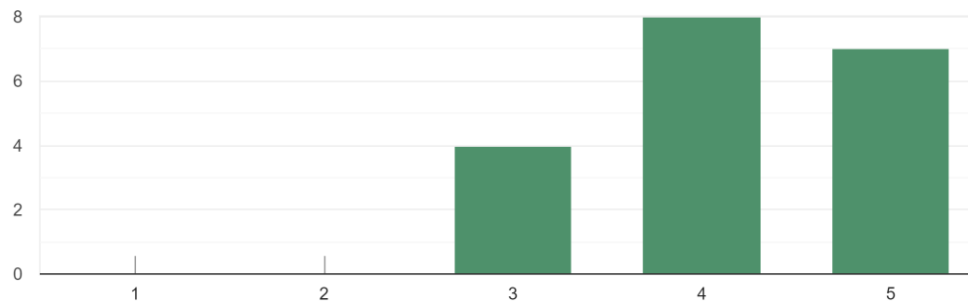
La cantidad de operaciones a consolidar

19 respuestas



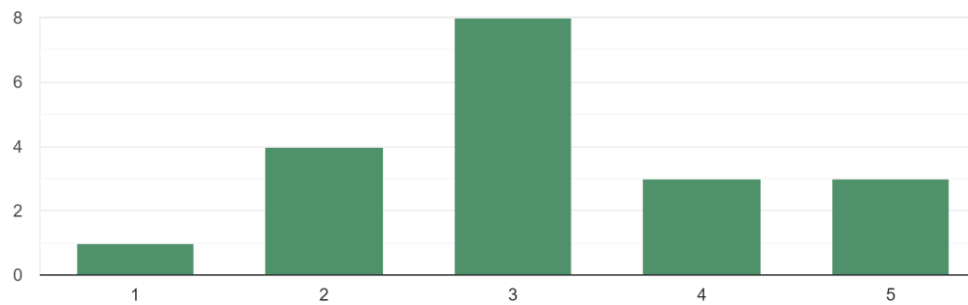
El perfil de riesgo del solicitante

19 respuestas



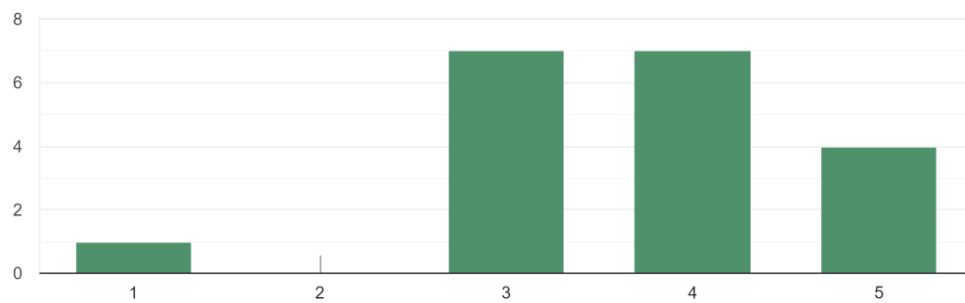
El trámite de consolidación para el cliente

19 respuestas



El trámite de consolidación para la entidad financiera

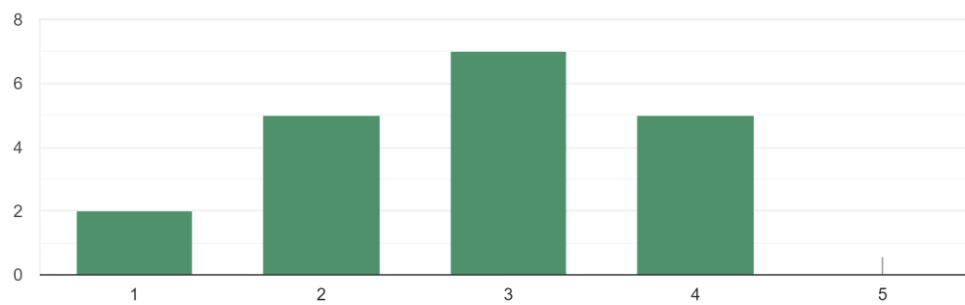
19 respuestas



¿Qué es lo que los clientes solicitan en una operación de consolidación de crédito de consumo?

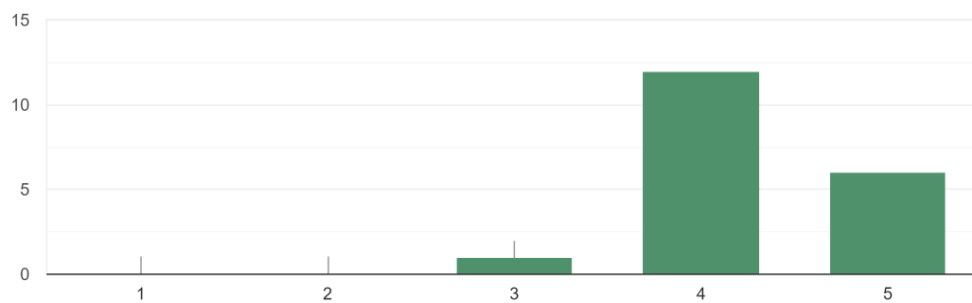
Tasas más bajas

19 respuestas



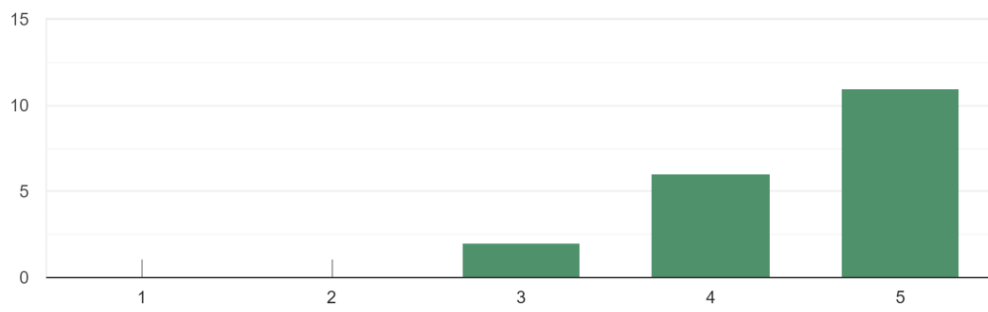
Mayores plazos

19 respuestas



Menores valores de cuota

19 respuestas



Anexo 10: Transcripción entrevista

Entrevistador: Francisco Alejandro Cevallos Recalde

Entrevistado: Maria Luisa D. funcionaria Crédito Cooperativa Ecuatoriana

AC: Buenos días, María Luisa el objetivo de esta entrevista es conocer de tu amplio conocimiento en el ámbito de crédito, quisiera conocer un poco más sobre la operación de consolidación de deuda que ofrecen en tu cooperativa.

MC: Hola Alejandro. La consolidación de deudas es una operación beneficiosa para solucionar deudas numerosas que son difícil de pagar, el beneficio radica en tus deudas se consolidan en una sola, y vas pagando las cuotas mediante un sólo pago cada mes. Porque si el cliente está sobreendeudado y ya no sabe cómo administrar todas tus deudas, consolidar tus deudas este tipo de crédito es algo bueno para los clientes.

AC: Y es una operación frecuente entre tus clientes, o pensarías que únicamente la solicitan quienes tienen problemas financieros

MC: Es una operación usual con nuestros clientes, pero también responde a las estrategias que tengamos dentro de la cooperativa; a veces la llave está más abierta y a veces somos más restrictivos. Pero sí es cierto que muchos de nuestros socios no tienen capacidad de pago y necesitan esa ayuda. Te doy un ejemplo.... cuando los socios vienen a nuestra cooperativa lo que quieren es dinero para suplir alguna necesidad, pero no tienen ahorros propios o ingresos suficientes en el corto plazo para hacerlo, por eso primero asesoramos, los escuchamos y les damos múltiples oportunidades,

AC: Y que es lo más usual que te piden tus clientes, por ejemplo, te piden tasa, plazo, que les den cerrando en su nombre las operaciones en los otros bancos.

MC: La verdad no he visto un patrón supremamente claro, algunos solo quieren el alivio de la cuota inferior, pero si tenemos socios que quieren un extra por traer su deuda al banco, quizá te podría decir que es más usual en clientes de buena calificación y montos donde nos piden mejores condiciones.

Otro factor en común que he visto es aquellos clientes que han tenido malas experiencias con sus tarjetas de crédito, por ejemplo, un incremento de pagos del mínimo en muchas tarjetas de crédito. Los bancos le regalan la tarjeta a un socio,

pero no les indican un buen uso, muchos casos que atendemos son de tarjetas sobresaturadas.

AC: Bajo este contexto de post pandemia, como has visto que la consolidación de deuda se ha vuelto que los ecuatorianos tengan operaciones a largo plazo que vuelven impagables.

MC: Al consolidar todas tus deudas en una sola y bajar la cuota mensual, generalmente se alarga el plazo, pero bien administrado la consolidación de deuda nos devuelve un cliente sano y que se encuentra agradecido con la institución de por vida. El carácter crediticio es importante, la consolidación de deuda es un proceso de orden que nos ayuda a tener sano el portafolio.

AC: Al unificar tus deudas al tener un riesgo crediticio mayor crees que el cliente debe pagar una tasa mayor.

MC: En ciertas ocasiones, unir todas tus deudas en una sola le incrementa el riesgo a la institución que lo haga, pero no cobramos una tasa mayor

AC: Como aseguran que los clientes no se sobren endeuden y consoliden sus deudas dentro de la cooperativa.

MC:”palabras en audio bajo” los asesores filtran muy bien a las operaciones

AC: Para finalizar con la entrevista les piden mayor cantidad de documentos a los habituales de un crédito tradicional

MC: No son los mismos Debes estar al día o con mora justificada en tus pagos mensuales. Si te has atrasado en algunas de tus deudas puede ser difícil que estas deudas puedan ser consolidadas. Se requiere la información de la central de riesgo, y la justificación de ingresos.

AC: Muchas gracias por tu tiempo, quisieras añadir algo adicional}

MC: No solo quisiera decir que la consolidación de deuda requiere de conocimiento de la plaza y del cliente. No siempre lo deberías hacer, por eso es importante hacerlo bien y entender las capacidades financieras del socio.

Anexo 11: Análisis del texto, palabras y frases más usadas entrevista/ encuesta.

Sujeto	Relación	Objeto
tus deudas	se consolidan en	una sola cantidad
La consolidación de deudas	es para	solucionar deudas numerosas
La consolidación de deudas	es	un proceso beneficioso
la cuota mensual de esta nueva deuda	será	menor
los intereses	pagas por	tus préstamos y tarjetas
La deuda	se hace de	llevar
La deuda	se hace	más manejable
el servicio de la consolidación	cobran	las empresas
éstas	tendrás que seguir	pagando
tanto	es	saber qué deudas
Esto	depende de	los términos y condiciones de el crédito y de tu nivel
Esto	depende de	compromiso y responsabilidad
Esto	depende en	bajar tu nivel de endeudamiento

Anexo 12: Requerimientos constitución Empresa Sociedad Anónima

Acorde con (Cuida tu Futuro, 2020) estos son los requerimientos para constituir la empresa

1. Reservar un nombre. Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías.
2. Elaborar los estatutos. Es el contrato social que registrará a la sociedad y se validará mediante una minuta firmada por un abogado.
3. Abrir una “cuenta de integración de capital”. Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:
 - Capital mínimo: \$800 para compañía anónima)
 - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
 - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio
4. Elevar a escritura pública. Esta actividad se realiza a través de un notario público y la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.
5. Aprobar el estatuto. La escritura pública debe ser validada por la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
6. Publicar en un diario. La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
7. Obtener los permisos municipales. En el municipio de la ciudad donde se crea tu empresa, deberás:
 - Pagar la patente municipal
 - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones
8. Inscribir tu compañía. Con todos los documentos antes descritos, se requiere acudir al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida tu empresa, para inscribir la sociedad.
9. Realizar la Junta General de Accionistas. Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa.
10. Obtener los documentos habilitantes. Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.
11. Inscribir el nombramiento del representante. Nuevamente en el Registro Mercantil, se requiere inscribir el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.
12. Obtener el RUC. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno
 - Original y copia de la escritura de constitución
 - Original y copia de los nombramientos
 - Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
 - De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite
13. Obtener la carta para el banco. Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado.

Anexo 13: Propuesta Constitución de Empresa



Quito, 01 de octubre de 2021

Señor
Gandhi Trujillo Rueda
Presente.-

Ref.: Propuesta de servicios profesionales

De nuestras consideraciones:

De conformidad con su requerimiento, nos permitimos poner a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para la constitución de una compañía que brinde servicios auxiliares del sistema financiero, así como para el proceso de calificación ante la Superintendencia de Bancos y el registro de la marca correspondiente.

1. Alcance del servicio

Bajo los términos de la presente propuesta, nuestros servicios legales incluirán los siguientes servicios:

- a) Estudio preliminar de la situación societaria de las compañías absorbente y absorbida, con fundamento en la información proporcionada por el cliente;
- b) Asesoramiento en el proceso de constitución de una sociedad anónima, para cumplir con el requisito previsto en el Código Orgánico Monetario y Financiero;
- c) Elaboración de la minuta de constitución de la compañía anónima, y seguimiento de su proceso de elevación a escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros;
- d) Acompañamiento en el proceso de calificación de la compañía como una sociedad auxiliar de servicios financieros, ante la Superintendencia de Bancos;
- e) Proceso de registro de marca ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales; y,
- f) Cualquier trámite relacionado con el caso.

2. Honorarios propuestos

Los honorarios propuestos para la atención de este proceso de fusión por absorción son los siguientes:

HONORARIOS PROFESIONALES	VALOR
Constitución de la sociedad anónima	USD \$2.000,00
Proceso de calificación ante la Superintendencia de Bancos	USD \$2.000,00
Registro de marca	USD \$1000,00
Total	USD \$5000,00
Descuento señor Gandhi Trujillo	USD \$1000,00
TOTAL CON DESCUENTO	USD \$4000,00 (sin IVA)

3. Compromiso de servicio

La firma Equity Abogados, garantiza la utilización de todos los recursos legales, y administrativos; así como el empleo de todo el contingente profesional de la firma, para el cumplimiento de los servicios ofertados.

4. Gastos del proceso

Todos los gastos legales, en los que se puedan incurrir en el trámite, corren por cuenta del cliente. La firma presentará todas las facturas y respaldos para el debido respaldo de los clientes.



5. Confidencialidad del proceso

La presente propuesta, así como toda comunicación entre cliente y abogado, se considera como información privilegiada y confidencial.

6. Pago de los honorarios

El pago por los honorarios profesionales pactados será efectuado de la siguiente manera:

- a) 70% con la aceptación de la propuesta formulada; y,
- b) 30% con la culminación del proceso de constitución de la compañía, registro de marca y calificación de la compañía ante la Superintendencia de Bancos.

7. Exclusión de responsabilidad y tiempo estimado de atención

La presente oferta de servicios, así como los trámites que se lleven a cabo en el presente caso, serán presentados con base a la información proporcionada por el cliente.

El análisis previo del caso, ha sido realizado, de manera exclusiva, con base la información proporcionada por el cliente, a la normativa vigente y aplicable a los hechos, y de conformidad con la experiencia de los abogados de la firma.

La presente propuesta de servicios y el cálculo de honorarios, ha sido fijada de acuerdo a las horas de trabajo que serán invertidas en el caso.

8. Requerimientos adicionales

Por favor, en caso de existir cualquier requerimiento o consulta relacionada con esta propuesta, agradeceremos cursarlas, de manera provisional, a las siguientes cuentas de correo electrónico: felipe@oleas.ec / pnoboav@gmail.com.

Atentamente,

A handwritten signature in cursive script that reads "Felipe".

Felipe Oleas Sandoval
Equity, Abogados




A handwritten signature in cursive script that reads "Paúl".

Paúl Noboa Velasco
Equity, Abogados

Anexo 14: Costos Servidores

Estimate

Compute Engine

4 x 1000   

Region: South Carolina

2,920 total hours per month

VM class: regular

Instance type: e2-standard-2	USD 195.67
Operating System / Software: Paid	USD 268.64

Estimated Component Cost: USD 464.31 per 1 month

Persistent Disk (Accompanying)

4 x boot disk

Product accompanying: Compute Engine

Zonal standard PD: 10 GiB	USD 0.40
---------------------------	----------

USD 1.60

Total Estimated Cost: USD 465.91 per 1 month

Estimate Currency

USD - US Dollar ▼

EMAIL ESTIMATE

SAVE ESTIMATE

Anexo 14: Diseño de la solución

Sketch: El sketch es la representación más básica de la idea obtenida del gerente del proyecto y entendida por el equipo de desarrollo. Es una representación visual de baja fidelidad de la interfaz de la aplicación.

Wireframe: En esta etapa se comienza a completar la información que falta en los bocetos que ha preparado. Es una guía visual de todo lo que va a estar allí en la aplicación.

Mockup: El Mockup representa la estructura básica, las funciones y el contenido de una aplicación, una maqueta presenta colores, estilo, tipografía y, hasta cierto punto, el contenido real con el que tratará la aplicación.

Prototype: Un prototipo es una representación de alta fidelidad de la aplicación final. Se comporta y actúa como la aplicación real en gran medida. El código no se usa para crear el prototipo, pero contiene botones e hipervínculos en los que se puede hacer clic, y muchos componentes del prototipo actúan como lo harían en la aplicación real.






Tomado de: Alphalogicinc Sketch vs Wireframe vs Mockup vs Prototype – What's the difference

Anexo 15: Planes de Marketing Digital – Sense Digital

Planes

diseñados para ti

<div style="text-align: center;">  <p>Community Manager</p> <p>COP 400.000</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación y entendimiento de objetivo de comunicación ✓ Diseño de parrilla de contenidos con cronograma audiovisual ✓ Creación de piezas gráficas (12) en dos redes escogidas (Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn) ✓ Creación de video clips para redes a partir de material existente ✓ Creación de informes de rendimiento en google Data Studio <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Contacta tu asesor </div>	<div style="text-align: center;">  <p>Google Ads</p> <p>COP 600.000</p> <p>Inversión pauta sugerida</p> <p>\$ 500.000</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación y entendimiento de Buyer persona ✓ Analisis y selección de palabras clave para campaña de search ✓ Creación de campaña de Red de búsqueda y de Display (Retargeting) ✓ Integración Google Tag Manager para seguimiento de conversiones y visitas ✓ Integración de google Analytics ✓ Creación de informes de rendimiento en google Data Studio <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Contacta tu asesor </div>	<div style="text-align: center;">  <p>Social Ads</p> <p>COP 600.000</p> <p>Inversión pauta sugerida</p> <p>\$ 500.000</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación y entendimiento de Buyer persona ✓ Diseño de piezas gráficas y anuncios ✓ Creación de campaña en red de Instagram y Facebook ✓ Creación campaña de retargeting e integración pixel de facebook ✓ Alistamiento y creación de cuentas como perfiles comerciales ✓ Creación de informes de rendimiento <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> Contacta tu asesor </div>
--	---	--