



ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO Y CREACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE UNA STARTUP QUE
PERMITA ORIGINAR CRÉDITOS DE CONSUMO A TRAVÉS DE UNA
PLATAFORMA DIGITAL

Profesor: Ing. Claudio Arcos

Autor: Gandhi Javier Trujillo Rueda

2022

RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador es uno de los países en donde la industria Fintech está en sus etapas iniciales, lo cual constituye una gran oportunidad de mercado, tomando en consideración la evolución que esta industria ha tenido en países cercanos como Colombia, Perú o Argentina. Según un estudio desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista en 2018, la industria Fintech creció un 66% entre 2017 y 2018 en Latinoamérica.

En el Ecuador existe una gran oportunidad en esta industria, principalmente en el sector crediticio, esta oportunidad ha sido determinada en base a los datos del Banco Central del Ecuador, donde se confirma que existe un 62% de personas bancarizadas que no tienen acceso a crédito y según se confirmó en los estudios cualitativos del presente proyecto gran parte de estos estaría dispuesto a utilizar una nueva solución digital para acceder a financiamiento.

Es por esta razón que la idea de desarrollar una startup que permita originar créditos de consumo a través de una plataforma digital, constituye una alternativa atractiva, totalmente factible y viable; ya que permitirá satisfacer una gran necesidad en aquellas personas que requieren de soluciones de crédito.

ABSTRACT

Ecuador is one of the countries where the Fintech industry is in its initial stages, which constitutes a great market opportunity, taking into account the evolution that this industry has had in nearby countries such as Colombia, Peru or Argentina. According to a study developed by the Inter-American Development Bank and Finnovista in 2018, the Fintech industry grew by 66% between 2017 and 2018 in Latin America.

In Ecuador there is a great opportunity in this industry, mainly in the credit sector, this opportunity has been determined based on data from the Central Bank of Ecuador, where it is confirmed that there is 62% of banked people who do not have access to credit and as confirmed in the qualitative studies of this project, a large part of these would be willing to use a new digital solution to access financing.

It is for this reason that the idea of developing a startup that allows the origination of consumer loans through a digital platform, constitutes an attractive, totally feasible and viable alternative; since it will allow satisfying a great need in those people who require credit solutions.

INTRODUCCIÓN

A través del desarrollo del presente proyecto se estudió la industria fintech y su desarrollo en el mercado latinoamericano, así como en el Ecuador. Adicionalmente se realizó el análisis del entorno macroeconómico el cual fue complementado por el estudio de mercado el cual arrojó datos muy relevantes acerca del target objetivo. Dentro de los principales hallazgos se evidenció que más del 60% de personas con acceso a servicios financieros son deficitarios de crédito, y de estos alrededor del 50% estaría dispuesto a utilizar los servicios de la startup.

Adicionalmente se confirmó la viabilidad financiera del proyecto a través de la elaboración de los diferentes flujos y escenarios de negocio.

En los siguientes capítulos se evidenciará el desarrollo a profundidad de cada uno de los temas anteriormente expuestos.

CAPÍTULO 1:

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

Debido a la pandemia COVID 19, varias industrias sufrieron cambios, esto debido a que los consumidores se vieron obligados a modificar su comportamiento de consumo de los diferentes bienes y servicios.

El “Diseño y creación del modelo de negocio de una start up que permita originar créditos de consumo a través de una plataforma digital”, constituye un concepto innovador de negocios que busca fomentar un nuevo modelo para originar créditos para potenciales clientes. El modelo está visionado para que las personas puedan acceder a créditos de consumo de forma ágil y con una gran experiencia de usuario, convirtiéndose así la empresa, en un importante aliado del sector financiero en el Ecuador.

Según los informes a septiembre de 2020 del Banco Central del Ecuador, setenta y cinco de cada cien adultos ecuatorianos han accedido a productos y servicios dentro del sistema financiero. Esto equivale a que 8,5 millones de adultos se encuentran incluidos en el sistema financiero. De esta cifra, 4,4 millones son hombres y 4,1 millones son mujeres (Banco Central del Ecuador, 2020). Estas cifras son el resultado del análisis de los datos referentes a los niveles de inclusión financiera en el país. Estos niveles de acceso a productos financieros, casi duplican a los que existían en el mes de diciembre del año 2016, fecha desde la cual el Banco Central ecuatoriano mantiene el registro de estos datos sobre inclusión financiera. En aquella instancia la cifra de personas con bancarizadas era de 4,8 millones. En consecuencia, entre diciembre de 2016 y septiembre de 2020, 3,7 millones de ecuatorianos accedieron a productos y servicios del sector financiero.

En síntesis, el 72% de ciudadanos posee alguna cuenta de ahorros, el 38% de los adultos ecuatorianos posee algún tipo de crédito, el 4% posee cuentas corrientes y el 4% tiene depósitos a plazo fijo. (Banco Central del Ecuador, 2020)

En función de esto contexto existe un 62% de personas bancarizadas que no han tenido acceso a un crédito, esto constituye una gran oportunidad para la idea de negocio del presente proyecto.

Una de las principales necesidades que tienen los ecuatorianos es la de acceso al crédito, el crédito es uno de los componentes claves para que un país pueda progresar y desarrollarse. Sin embargo, como se detalla en las cifras precedentes, existe un gran número de personas bancarizadas que no han accedió a financiamiento, esto puede deberse a desconocimiento o a la complejidad de acceder a este producto.

1.1. Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado

1.1.1. Objetivo General.-

Estructurar el modelo de negocio para una start up, con procesos establecidos y metodológicos, que permita originar créditos de consumo a través de una plataforma digital, de forma simple, rápida y con una gran experiencia de usuario.

1.1.2. Objetivos Específicos.-

- a) Conocer cuáles son las principales limitantes que tienen los ecuatorianos para acceder a fuentes de financiamiento.
- b) Determinar qué necesidades y preferencias tienen los ecuatorianos respecto al producto crédito de consumo.
- c) Establecer un modelo de negocio para para conectar la demanda de crédito de las personas con la oferta de servicios financieros que brindan las instituciones financieras.
- d) Establecer el proceso operativo de originación de créditos a través de una plataforma digital.
- e) Establecer las estrategias de marketing para lograr posicionar la plataforma digital.

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

En referencia al último estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador 2019-2020, el Ecuador se encuentra en la posición 39 de 54 participantes respecto al índice NECI (National Entrepreneurship Context Index). El NECI indica el nivel de una economía en relación con la facilidad para crear y gestionar los negocios, lo que permite comparaciones entre países y regiones, y orienta decisiones de políticas públicas. (Global Entrepreneurship Monitor, 2019-2020). Las condiciones macro para Ecuador muestran ciertas fortalezas, sin embargo, se destacan más las debilidades del entorno. Entre las fortalezas se puede destacar: la Infraestructura física, las aceptables normas sociales y culturales, y los niveles de educación en emprendimiento post secundaria; en lo

referente a las debilidades: Las políticas gubernamentales referentes a impuestos y altos niveles de burocracia, el difícil acceso a financiamiento para emprendedores, y bajos niveles de recursos destinados a investigación y desarrollo. (Global Entrepreneurship Monitor, 2019-2020).

A pesar de que las condiciones no son tan favorables, el Ecuador tiene una tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), de 36.2%, la misma supera a la tasa de 2017 que fue de 29.62%. Esto indica que, en Ecuador, aproximadamente 3.6 millones de ciudadanos estuvieron inmersos en el emprendimiento de un nuevo negocio. El aumento de la Actividad Emprendedora Temprana se entiende con mayor claridad a través de sus componentes: la tasa de emprendedores nuevos en 2019 fue 26.9% y la de nuevos negocios, 10.8%; mientras que estas tasas en el año 2017 fueron de 21.2% y 9.8% respectivamente. (Global Entrepreneurship Monitor, 2019-2020).

Si bien el Ecuador tiene altas tasas de emprendimiento, cuando se analiza el sector de las “Fintech”, entendiendo a estas como compañías que ofrecen servicios financieros centrados en la tecnología o con un alto componente tecnológico, el Ecuador no está como parte de los líderes de innovación en Latinoamérica.

La palabra Fintech proviene de la asociación de dos palabras en idioma Inglés: “financiamiento” referente a financiero y “technology” referente a tecnología. Múltiples estudios exponen que la crisis causada por la pandemia COVID-19 dinamizó la industria Fintech de forma exponencial. Como ejemplo, en el 2010, de las top 10 mayores empresas cotizadas en el mundo sólo 2 eran tecnológicas mientras que en el 2020, todas ellas lo son. (NACIONAL, 2021). Las fintech a nivel mundial han logrado innovar y generar un impacto directo en la vida de los usuarios de financieros luego de varios años en los que el mercado financiero permaneció sin mayores niveles de innovación.

Según el Consejo de Estabilidad Financiera del Banco Interamericano de desarrollo, Fintech hace referencia al “proceso de innovación dentro del sector financiero generado a través de la tecnología, esto genera desarrollo de nuevos modelos y tipos de negocio, aplicaciones, productos o servicios que detonan en

cambios dentro de los mercados e instituciones financieras”. Si bien muchos de estos procesos de innovación han sido implementados por las empresas financiera tradicionales, quienes han liderado estas innovaciones han sido emprendimientos o startups, usualmente dirigidas por jóvenes. (Andrade Gabriela, 2020)

La coyuntura del mercado ha permitido un crecimiento sostenido de la industria Fintech en Latinoamérica. Según un estudio desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista en 2018, la industria Fintech creció un 66% entre 2017 y 2018 en Latinoamérica. (Hernández, 2018). En el análisis realizado por BID y Finnovista en 2018 se identificaron 1,166 emprendimientos en la región.

Otra cifra que vale la pena resaltar es que el sector Fintech abarca el 25% de las inversiones de capital en tecnologías de la información en América Latina. (Fintech América Latina 2018, 2018).

El potencial de crecimiento de la industria Fintech es indiscutible. De hecho, en países vecinos como Colombia se puede ver cómo este mercado ha crecido durante los últimos años, generando importantes volúmenes de inversión extranjera y empleo. De acuerdo a la Asociación Colombiana de Fintech, durante 2020 en Colombia se constituyeron 78 nuevas Fintech hasta llegar a 180. En México, por ejemplo, se constituyeron 334 nuevas Fintech y Brasil, el líder con 377 nuevas empresas. En Argentina 116 startups, Chile 84 startups, Perú 57 startups y Ecuador 34 startups. (Colombia, 2020)

En relación a Ecuador, la industria Fintech se ha desarrollado a una velocidad muy diferente que sus vecinos, sobre todo respecto a Colombia. Según una investigación de Finnovista, a 2017, en Ecuador se podía identificar un ecosistema Fintech y de emprendimiento en pleno crecimiento, pero en una dimensión muy inferior que países vecinos. En dicha investigación se identificaron 31 startups Fintech, un número mucho menor que en el vecino país del norte. No obstante, se menciona que para el crecimiento pleno de dichos emprendimientos es necesario un mayor impulso al ecosistema de emprendimiento en el país, que implica la intervención del nuevo gobierno, de la

asamblea y de los entes de control, para crear un marco legal que se ajuste a las innovaciones tecnológicas que están emergiendo.

Respecto a los niveles de bancarización en el Ecuador, según informe de Acceso al Sistema Financiero ecuatoriano, publicado por el Banco Central del Ecuador, señala que a 2021, el 72% de las personas adultas en el país usa cuentas bancarias (8,5 millones). Sin embargo a penas 3,2 millones de personas tienen acceso a algún tipo de crédito, esto representa un 38%. (Ortiz, 2021). Según refiere Valeria Llerena, presidenta de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, el promedio del microcrédito es de alrededor de USD 5.000, una cifra que pone en evidencia que hay sectores de la población con ingresos bajos que no pueden acceder a préstamos de valores pequeños de USD 100 o 200.

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

Según Eduardo Morelos director de Startupbootcamp Fintech, “Una Startup es una empresa con alto potencial en su etapa más temprana; a diferencia de una pequeña y mediana empresa, la Startup se basa en un modelo de negocio que será escalable de forma ágil y rápida, haciendo uso de las diferentes tecnologías digitales”, (Morelos, 2018)

Existen varios tipos de Start ups que se han centrado en conectar la oferta y la demanda y producto de esto han generado grandes cambios disruptivos en la forma de consumo de los clientes.

A continuación, en la Tabla 1, se detallan varias empresas con modelos de negocio inspiradores y que sirven como referencia.

Tabla 1: Startups de Referencia

Start up	¿Qué necesidad Cubre?	Cambio Disruptivo	Imagen
Cabify	Movilidad con mejor servicio	La solución conecta de forma fácil la necesidad de transporte de los clientes con conductores particulares	
Airbnb	Alojamiento a menor costo y con	La solución permite que anfitriones puedan publicar sus propiedades para arrendarlas a huéspedes. Anfitriones y huéspedes se pueden calificar mutuamente, como referencia para futuros usuarios.	
Crediti	Financiamiento	La solución permite a los usuarios acceder a créditos a través de una app. Estas solicitudes son ofertadas a los bancos.	
Seguros 123	Seguros	La solución consiste en brindar al cliente una oferta de varias aseguradoras. El cliente puede cotizar cuál seguro le conviene más.	

1.3. Conclusiones del Capítulo

- Los niveles de bancarización en el Ecuador se han incrementado durante los últimos años, a pesar de esto existe un 62% de personas bancarizadas que aún no tienen acceso al producto de crédito. Esto representa una gran oportunidad para la idea de negocio del presente proyecto.
- La industria Fintech entorno al sector financiero ecuatoriano, se ha desarrollado a una velocidad mucho menor que en otros países, esto constituye una gran oportunidad de mercado para nuevas Startups que entren al mercado a generar valor a los usuarios.
- En los siguientes capítulos referentes al tema de investigación se profundizará en los conceptos, información, así como también en el planteamiento del modelo de negocio.

CAPÍTULO 2:

2. Justificación y Aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria

2.1. Entorno macroeconómico y político

2.1.1. Factor Político:

Según la firma CEDATOS en base al estudio “Reporte sobre la gestión presidencial”, el presidente Guillermo Lasso cuenta con una aprobación del 73.5%, La cifra corresponde al último estudio hecho por la empresa de análisis estadístico en el mes de Agosto del año anterior (CEDATOS, 2021). Esto indica que la credibilidad del presidente y su gobierno ha ido incrementando fruto de su gestión. Uno de los importantes logros del Gobierno es el Plan de Vacunación 9/100, que al mes de Septiembre logró la meta de haber vacunado a nueve millones de ecuatorianos. En función de este antecedente el clima político es positivo en el Ecuador, ya que la mayoría de ecuatorianos tiene confianza en el presidente y su gobierno, lo cual genera un ambiente de estabilidad.

2.1.2. Factor Económico:

En base al último informe de perspectivas económicas para el Caribe y América latina, realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el mes de Octubre de 2021. Se prevé un 3,5% de crecimiento del país para el año 2022. Según Nigel Chalk, director de uno del Fondo Monetario Internacional, esta proyección se sostiene en dos ejes: el avance del proceso de vacunación y el incremento del precio del crudo, una de las principales fuentes de ingreso del Ecuador. En función de este antecedente las perspectivas económicas son de carácter positivo y de recuperación.

En el 2020, Ecuador sufrió una fuerte contracción de alrededor del 8% y la pandemia cobró muchas vidas, a pesar de esto se ha observado una recuperación muy amplia a partir de la mitad del año anterior, porque se pudo reducir el número de casos y se ve el efecto de la vacunación” (Comercio, 2021).

2.1.3. Factor Social:

Durante la emergencia sanitaria los factores sociales se vieron impactados, sin embargo, gracias al avance del proceso de vacunación, algunos indicadores empiezan a demostrar una mejora, según al portal Ecuador en Cifras, el 33.5% de los ecuatorianos tiene pleno empleo, un 22.7% se encuentra en el subempleo y el desempleo se ha reducido a un 4.9%. (INEC, <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>, 2021)

Otro dato relevante dentro del entorno social es el nivel de pobreza en el país, según el último estudio realizado por el INEC para junio de 2021, la pobreza se ubicó en el 32,2% y la pobreza extrema en un 14,7%. En áreas urbanas la pobreza alcanzó el 24,2% y por otra parte la pobreza extrema el 8,4%. En áreas rurales la pobreza se ubicó en niveles de 49,2% y la pobreza extrema en el 28,0%. En este estudio se determina que una persona pobre es cuando esta percibe un ingreso por familia per cápita menor a USD 84,71 mensuales y pobreza extrema cuando percibe menos de USD 47,74 (INEC, 2021).

2.1.4. Factor Tecnológico:

Cuando se analiza el factor tecnológico a nivel país, según el último estudio del INEC referente a las Tecnologías de la Información, el 70,7% de los ecuatorianos utilizan internet de forma activa, este indicador muestra una sociedad que cada vez está más conectada y familiarizada con la interacción de soluciones digitales, esto representa una clara oportunidad para la idea de negocio de este proyecto

2.1.5. Factor Ecológico:

Durante los últimos años, los avances y desarrollos tecnológicos han generado cambios positivos en la sociedad. Parte de estos cambios han impactado directamente al medioambiente. Muchas empresas a nivel mundial han implementado y adoptado políticas de responsabilidad social como: correcto uso del papel, manejo adecuado de desechos, entre otros. En el Ecuador son cada vez más empresas que se suman a esta iniciativa, por tanto, es clave tenerlo en cuenta dentro de los aspectos a considerar.

2.1.6. Factor Legal:

En el Ecuador las empresas están supervisadas por La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, este es el organismo, que controla las actividades, funcionamiento, operatividad, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las condiciones y circunstancias establecidas bajo la Ley. (Superintendencia de Compañías, <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>, 2021)

Según este organismo de control en su publicación de la Ley de Compañías: “Contrato de compañía es aquél en donde dos o más personas juntan sus capitales, para iniciar operaciones mercantiles y participar de la utilidad”. Durante el desarrollo del presente proyecto se abordará la figura legal con la cual la empresa operará.

Por lo anteriormente expuesto la startup se enmarcará dentro del marco regulatorio de la Superintendencia de Compañías, Valores y seguros,

adicionalmente se registrará como empresa Anexa en la Superintendencia de Bancos y seguros.

2.2. Análisis del sector:

Al ser una startup que se enfoca en originar créditos de consumo a través de una plataforma digital, la misma se desenvolverá dentro del sector de servicios financieros.

El sistema financiero es el grupo de instituciones que tiene como misión, canalizar el ahorro de los clientes. El manejo adecuado de estos recursos da lugar al desarrollo de la actividad económica del Ecuador, haciendo que los fondos lleguen desde las personas que poseen recursos en excedente, hacia los individuos que necesitan estos recursos. Las instituciones financieras captan estos depósitos del público (ahorros), y los prestan a los deficitarios de recursos (Tus Finanzas, 2021).

El sistema financiero del país se encuentra integrado por instituciones financieras de tipo privado como lo son: las sociedades financieras, los bancos, las cooperativas y mutualistas; adicionalmente por las instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares. Según el ente de control, los bancos son el mayor y más importante actor del mercado con más del 90% de la participación (Tus Finanzas, 2021).

Si bien la empresa se desempeñará dentro del sector financiero, la misma proviene en su esencia desde el sector de servicios tecnológicos, la misma se enmarca en la categoría de las Fintech, según Finnovista la mayoría de las startups en Ecuador se desempeñan dentro del segmento conocido como Gestión de Finanzas Empresariales (Enterprise Financial Management), abarcando un 32% de las startups reconocidas. En segunda posición, se ubica el segmento Tecnologías Empresariales, a la par con el segmento de Remesas y Pagos, los dos con un 16% de participación (Finnovista, 2017).

Según el estudio Fintech Radar de Finnovista, la categoría de préstamos suele ser la segunda más importante en otros mercados de la región. En México el 22% de las startups están en este segmento, y en Colombia el 17%. Sin

embargo, en Ecuador apenas el 3% de las startups identificadas entran dentro de esta categoría. Es evidente la gran oportunidad de mercado que existe para las startups Fintech dentro de este segmento de mercado. (Finnovista, 2017)

2.2.1. Estructura actual del mercado nacional

La idea de negocio de este proyecto se enfocará en el mercado ecuatoriano. Según datos del INEC a Septiembre de 2020 el Ecuador tiene 17.511.000 de habitantes, de los cuales 75 de cada 100 adultos mayores a 18 años tienen acceso a productos dentro del sistema financiero. Esto equivale a que 8,5 millones de ecuatorianos se encuentran incluidos dentro del sistema financiero. De este dato, 4,4 millones son hombres y por otra parte 4,1 millones corresponden al género femenino.

Estos datos son el resultado del análisis de inclusión financiera que presenta el Banco Central del Ecuador (BCE), con datos obtenidos hacia finales de 2020. (Banco Central del Ecuador, 2020). Estos niveles por poco duplican a los que existían en el mes de diciembre de 2016. En ese entonces el dato de personas con acceso a servicios del sistema financiero era de 4,8 millones. Entre el año 2016 y el año 2020, alrededor de 3,7 millones de ecuatorianos accedieron a los productos que oferta el sector (Banco Central del Ecuador, 2020). El 72% de ciudadanos posee alguna cuenta de ahorros, el 38% de los adultos ecuatorianos posee algún tipo de crédito, el 4% posee cuentas corrientes y el 4% tiene depósitos a plazo fijo. (Banco Central del Ecuador, 2020)

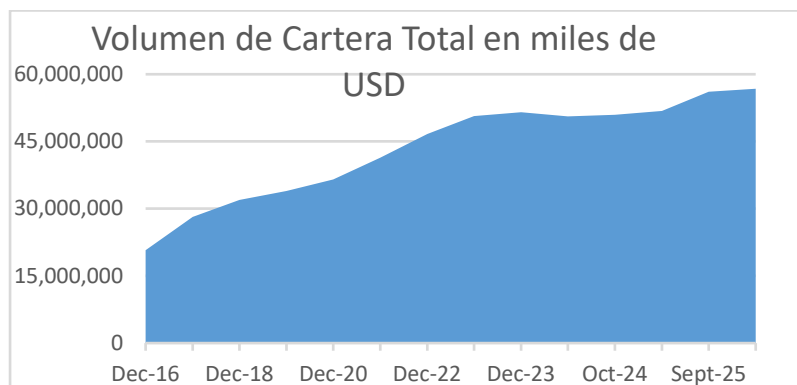
En función de esto contexto se concluye que existe un 62% de personas bancarizadas que no han tenido acceso a un crédito, esto constituye una gran oportunidad para la idea de negocio del presente proyecto.

2.2.2. Tamaño de la industria

El sistema financiero ecuatoriano en su tamaño, a nivel de Obligaciones con el público (dinero de los depositantes) concentra a Octubre de 2021, un total de 54.930.356.000 USD y en cuanto a Cartera colocada (dinero prestado), concentra un total de 56.763.054.000 USD. (Financiero, 2021).

Como se observa en la Tabla 2, el volumen de cartera colocada, ha demostrado una tendencia de crecimiento histórico a lo largo de los años.

Tabla 2 Volumen de Cartera Total en miles de USD



(Pichincha, Informe Participación de mercado, 2021)

Elaborado por el autor

Respecto a la colocación de crédito de consumo, al mes de Octubre 2021 la misma concentra un total de 22.980.398.000 USD, representando un 40% sobre la cartera total. (Financiero, 2021).

Según el Banco Central en su informe anual 2020, que analiza el producto interno bruto, la industria de servicios Financieros representa un 3.92% en relación al PIB total del país. (Banco Central del Ecuador, 2020)

2.2.3. Ciclos económicos:

En función del comportamiento en la colocación de cartera, se determina que el acceso al crédito y la colocación del mismo de parte de las instituciones financieras depende directamente de la liquidez existente en el sistema financiero, si el sistema tiene liquidez, el crédito tiende a dinamizarse, por el contrario, si el mercado está ilíquido el crédito se para. La liquidez del sistema financiero es fruto de la confianza que los depositantes tengan en el mismo. Adicionalmente existen factores externos que pueden afectar la estabilidad del sistema financiero, como son las guerras, crisis mundiales, entorno político y social. Luego de la dolarización el sistema financiero ecuatoriano, ha demostrado

indicadores sólidos de solvencia, liquidez y crecimiento, convirtiéndose en un ente clave en el crecimiento económico. (Banco Central del Ecuador, 2020)

2.3 Análisis de la competencia

Las cinco fuerzas de Porter constituyen un modelo de planificación estratégica creado por Michael Porter, reconocido docente de Harvard. El modelo considera una estructura para analizar el nivel de competencia en una industria, con el objetivo de implementar y construir una posible estrategia de producto. Dentro del modelo se analizan las 5 fuerzas, estas determinan el nivel de rivalidad y competencia dentro de la industria, como resultado del análisis se obtiene el atractivo de esta en cuanto a oportunidades de inversión, mercado y negocio

El análisis engloba:

- Amenaza de los productos sustitutos, amenaza de nuevos participantes o competidores y la rivalidad que existe entre competidores, así como;
- El poder de negociación que tienen los proveedores, y el poder de negociación que tienen los clientes.

A continuación, se detalla el análisis de las cinco fuerzas que determinan el atractivo de la industria, para la idea de negocio de este proyecto:

a) Poder de negociación con los compradores o clientes

Para el caso de la presente idea de negocio, los clientes son todos aquellos potenciales interesados en solicitar nuevos préstamos, personas que requieren de financiamiento para atender necesidades de consumo.

Al ser los potenciales clientes deficitarios de crédito, se verán atraídos por la nueva solución digital, donde podrán optar por acceso a ofertas de financiamiento de las diferentes instituciones financieras, a cambio del financiamiento los clientes pagarán las tasas acordes a mercado.

Es importante recalcar que son las instituciones financieras las que tienen interés en captar nuevos clientes, por tanto, tratarán de hacer ofertas atractivas en cuanto a condiciones y servicio para ser la primera opción de financiamiento dentro de la plataforma.

Es importante resaltar que actualmente en el mercado ecuatoriano no existen otras start ups o empresas que planteen una propuesta de valor similar, generando así una ventaja competitiva para la idea de negocio de este proyecto.

b) Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Dentro del modelo de negocio que se plantea, los proveedores son todas las instituciones financieras que estén interesadas en captar nuevos clientes.

Al ser la plataforma digital un canal que conecta oferta y demanda, los potenciales proveedores se esforzarán por captar al potencial cliente tratando de entregar una oferta atractiva. Por cada cliente interesado en financiamiento, estarán varias instituciones tratando de captar al cliente. Por tanto, el poder de negociación dependerá de qué tan bueno a nivel de perfil de riesgo es el cliente potencial, por ejemplo, si es un cliente con buen perfil de crédito podrá acceder a mejores condiciones y ofertas, generando así una sana competencia dentro de los proveedores, los cuales tendrán que realizar esfuerzos de oferta para atraer al cliente.

c) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Debido a lo innovadora que es la idea de negocio de este proyecto, y tomando en cuenta que la misma va a brindar una oferta de valor con diferenciación y disruptiva, lo que constituye una de sus ventajas competitivas; se determina que los otros competidores tendrán barreras de entrada en cuanto a esfuerzo y tiempo para su ingreso al mercado. Sin embargo, la startup debe tomar en cuenta que la entrada de nuevos competidores puede ocurrir, y por ello debe canalizar su esfuerzo en desarrollar sus ventajas competitivas como la diferenciación de su producto, la propuesta de valor, la inversión en plataforma tecnológica y el manejo de sus canales de venta para llegar a los clientes.

d) Amenaza de productos sustitutos

Una vez efectuado el análisis, se determina que si bien no existen otras empresas o start ups en el país que oferten el mismo tipo de servicio, los clientes pueden acceder a fuentes de financiamiento de forma directa a través de cualquiera de las instituciones financieras. Sin embargo, la funcionalidad que se prevé dentro de la solución digital, la experiencia de usuario y la facilidad serán los diferenciadores que generarán ventaja competitiva a la start up que se está visionando.

e) Rivalidad entre competidores

Para la idea de negocio de este proyecto, no existen otros competidores directos que tengan una propuesta de valor similar, por tanto, la startup debe aprovechar esta oportunidad, que puede ser por un determinado tiempo, esto con el objetivo de posicionarse como líder de mercado. Adicionalmente es importante resaltar que la ausencia de otros competidores, le permitirá a la startup aprovechar margen de rentabilidad.

Con este análisis, se concluye que la industria es muy atractiva para la idea de negocio de este proyecto, debido a que no existen actuales competidores con una oferta de valor similar dentro del mercado, otorgándole un poder de negociación más fuerte frente a sus clientes al ofrecer un producto diferenciado, que, si bien tiene sustitutos, las condiciones de los mismos en cuanto a condiciones de oferta, acceso no se igualan a las ofrecidas por la startup. Adicionalmente, la industria presenta un gran potencial al estar en constante desarrollo y crecimiento.

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

Para el análisis de mercado del presente proyecto se utilizarán fuentes primarias como son: entrevistas y encuestas, así como también fuentes secundarias de investigación que comprenden artículos bibliográficos y documentos relacionados al tema. El compendio y análisis de las mismas permitirá comprender mercado potencial, mercado objetivo y preferencias del cliente objetivo ante la propuesta de negocio.

2.4.1. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

- Determinar qué porcentaje de la población ecuatoriana de 20 a 45 (deficitaria de crédito), estaría dispuesta a solicitar un crédito de consumo a través de una nueva solución digital que le permita acceder a fuentes de financiamiento con mejores beneficios.

Objetivos Específicos:

- Determinar cuáles son los atributos que los usuarios valorarían para solicitar un crédito en la solución digital.
- Determinar el monto de crédito promedio que estarían dispuestos a solicitar por medio de la solución.
- Determinar nombre con los que los clientes identificarían a la nueva solución digital.

2.4.2.- Mercado Objetivo

El mercado objetivo es aquel target específico de potenciales clientes que la empresa busca satisfacer por medio de sus servicios y productos, como indica Kotler “una empresa en lugar de querer competir en cualquier ámbito o área, necesita identificar y definir los segmentos de mercado más atractivos a los cuales está en posibilidad de atender con eficiencia” (Kotler, 1980)

Para el presente proyecto, el mercado de clientes está conformado por todos aquellos individuos que posean las siguientes características:

- Nacionalidad Ecuatoriana: Las instituciones financieras bancos y cooperativas financian a personas con nacionalidad ecuatoriana.
- Residentes de la ciudad de Quito: Por estrategia de operación en un inicio la startup iniciará sus operaciones en la ciudad de Quito y luego se irá expandiendo a nivel nacional.
- Rango etario de 20 a 45 años: Se escoge este rango de edad porque aquí es donde se concentra el mayor uso de tecnología móvil, según el estudio Tecnologías de la Información y comunicación TIC 2018, en promedio el 66% de este grupo utiliza

teléfonos inteligentes. (INEC, Tecnologías de la Información y Comunicación, 2018).

- Personas que tengan la necesidad de acceder a un crédito de

Mercado Potencial		
Población Ecuatoriana:	\$	17,511,000
Quito (Cantón):	\$	2,781,641
Rango Etario(20 a 45) - 37.78%:	\$	1,050,904
Personas sin acceso a crédito - 62%:	\$	651,560.46

consumo.

- Personas que tengan ingresos: Para que una persona pueda solicitar un crédito requiere contar con ingresos que le permitan cubrir sus obligaciones.

2.4.3. Estimación de Mercado Potencial

Según Rivera el mercado potencial se refiere al número máximo de potenciales clientes a los cuales se puede orientar la oferta de valor de la empresa” (Rivera, 2007). A continuación, en la Tabla 3 se detalla la estimación del mercado potencial, la cual se ha desarrollado con el objetivo de delimitar un mercado viable al cual la empresa pueda enfocar sus primeras acciones.

Tabla 3: Mercado Potencial

Elaborado por el autor

2.4.4. Resultados del Estudio de Mercado

Con el objetivo de entender al cliente, sus necesidades y preferencias, se realizaron dos tipos de estudio, el estudio cualitativo y el estudio cuantitativo.

2.4.4.1. Estudio Cualitativo

Con el objetivo de entender al cliente y obtener información relevante, se aplicaron entrevistas a un grupo de veinte clientes potenciales. La entrevista cualitativa es aquella que comprende una conversación entre una persona

(entrevistador) y otra (entrevistado) que se realiza con el objetivo de obtener Información y respuestas sobre un determinado tema. (Baptista, 2010).

A continuación, en la Tabla 4, se muestran los principales hallazgos del estudio, adicionalmente la entrevista aplicada se encuentra detallada en el Anexo 1.

Tabla 4: Resultados estudio cualitativo

Hallazgo	Intensidad
Consideran que el crédito es necesario para progresar y quisieran acceder al mismo.	6 de cada 10 entrevistados
Consideran que sacar un crédito conlleva mucho tiempo	4 de cada 10 entrevistados
Consideran que se requiere hacer muchos trámite para acceder al crédito	2 de cada 10 entrevistados
Consideran que las instituciones financieras piden mucha documentación	4 de cada 10 entrevistados
Consideran que las tasas son muy altas	3 de cada 10 entrevistados
Estarían dispuestos a solicitar un crédito a través de algún medio digital	5 de cada 10 entrevistados

Cálculo de la Muestra	
Nivel de Confianza	95%
Margen de error	10%
Población	651,560
Tamaño Muestra	97

Consideran que el proceso para acceder a un crédito debería ser fácil y rápido	6 de cada 10 entrevistados
--	----------------------------

Elaborado por el autor

2.4.4.2. Estudio Cuantitativo

En función de los primeros hallazgos obtenidos en el estudio cualitativo, se optó por complementar el estudio de mercado con una investigación de tipo cuantitativa. Esto con el objetivo de obtener datos más concretos para la toma de decisiones.

El método de investigación que se aplicó fue la encuesta. Según Hernández, Fernández y Baptista la encuesta es el instrumento comúnmente más aplicado para recolectar datos e información, consiste en un grupo de preguntas respecto a uno o más aspectos o variables a medir. (Baptista, 2010)

Para la correcta aplicación del estudio se realizó el cálculo de la muestra, el cual se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5 Tamaño de la muestra

Elaborado por el autor

La encuesta que se aplicó a la muestra se encuentra detallada en el Anexo 6, la misma fue elaborada en función de las ideas y de los hallazgos generados a partir del estudio cualitativo.

A continuación, en la tabla 6, se muestran los resultados más relevantes del estudio, dentro de los cuales se puede resaltar los atributos más valorados por el cliente en cuanto al tema de crédito de consumo y su relación con la propuesta de negocio.

Tabla 6 Resultados estudio Cuantitativo

<p>1.-¿Cuál es su actividad laboral actualmente? a)Empleado/ dependiente (41%) b) Independiente (54%) c)Rentista (3%) d)No trabajo (2%)</p> <p>2.-¿ Tiene algún crédito vigente en una institución financiera del país? SI (43%) NO (57%) - A la pregunta 3 solo continúan el 57% que dijo "NO"</p> <p>3.- ¿Ha accedido alguna vez a un crédito en el pasado? SI (27%) NO (73%)</p> <p>4.-¿ Usted considera que acceder a un crédito en una institución financier es? a)Muy Difícil (31%) b) Difícil (28%) c)Fácil (23%) d)Muy fácil (18%)</p> <p>5.- Según su criterio ¿Cuáles es el principal limitante para acceder a un crédito? <i>Seleccione máximo 1</i> a) el tiempo para hacer el trámite (18%) b) solicitan muchos documentos (17%) c) las tasas son altas (14%) d) tengo que acercarme a solicitar (30%) e) piden muchos requisitos (21%)</p> <p>6.-¿ A través de qué canal preferiría solicitar un crédito? a) en una oficina o sucursal de una institución financiera (46%) b) vía digital app, web (44%) c)por teléfono (3%) d)por watsap (7%)</p> <p>7.- Bajo el supuesto que necesita un crédito... Le interesaría accede a un crédito a través de una nueva solución digital que le brinde acceso a diferentes ofertas de crédito y mayores beneficios? SI (51%) NO (34%) TAL VEZ (15%) <i>Si la respuesta es SI ó Talvez continua a la pregunta 8</i></p> <p>8.-Suponiendo que esta nueva solución brindará varios beneficios, por favor califique los siguientes atributos en una escala del 1 al 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante a) que me permita acceder al crédito de forma ágil (3.9) b) que me solicite pocos documentos (3.1) c) que me permita acceder a mejores ofertas de crédito (monto y tasa) (4.4) d) que pueda hacer el trámite 100% digital (4.0) e) que me brinde seguridad (2.9) f) que no me haga perder el tiempo (2.7) g) que brinde información clara y transparente (3.5)</p> <p>9.- ¿Cuál de estos nombres preferiría usted para esta nueva solución? a) SUMA (12%) b)MEJORA + (8%) c)Crediplus (21%) d) Finánciate (41%) e)easycredit (18%)</p> <p>10.- ¿Qué monto de crédito solicitaría usted a través de esta solución? Promedio : \$ 5100 Q1: \$ 2340 Q2: \$ 5100 Q3: \$ 7234</p>

Elaborado por el autor

2.5. Análisis FODA

Según Thompson el análisis FODA considera que una estrategia tiene que generar un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. "La matriz FODA: es una herramienta para realizar diagnósticos determinados y definir así estrategias de negocio en las organizaciones" (Thompson, 1998).

A continuación, en la Tabla 7 se presenta la matriz de análisis FODA para la idea de negocio del presente proyecto:

Tabla 7 Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Concepto de negocio innovador *Idea con propuesta disruptiva *Bajos Costos de operación 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Limitación de recursos financieros para arranque del negocio * Socios estratégicos limitados *Empresa nueva en el mercado sin posicionamiento de marca
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> * No existen otras soluciones similares en el mercado *Amplio segmento de mercado potencial * Posible mejora en el marco regulatorio * Industria con altos niveles de crecimiento 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Posible entrada de nuevos competidores *Instituciones financieras con gran dinámica en innovación digital * Situación económica incierta ante nuevas variantes de la pandemia

Elaborado por el autor

2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Según Porter existen tres estrategias competitivas de tipo genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que tienen y el ámbito en el que se desarrollan: liderazgo en diferenciación, liderazgo en costos, y segmentación de mercado (Porter, 1985).

En función del análisis realizado en el presente capítulo, la startup se enfocará en una estrategia de liderazgo en diferenciación, esto debido a que es un modelo de negocio disruptivo que busca generar un valor agregado distinto, con una amplitud de ofertas y mayores beneficios.

Según Porter, una organización posee una ventaja competitiva de diferenciación de servicio cuando oferta un que, siendo comparable con el de otra empresa, posee atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por

los consumidores. Por esto, los clientes están dispuestos a pagar valores superiores para obtener este producto o servicio (Porter, 1985).

2.7. Conclusiones del Capítulo

- Existe una gran oportunidad de negocio para la presente idea de negocio, debido a la existencia de un gran mercado potencial, adicionalmente tomando en cuenta que un 51% del target objetivo estaría dispuesto a utilizar una nueva solución digital que le brinde acceso a diferentes ofertas de crédito y mayores beneficios.
- Al ser el servicio totalmente innovador, existe una gran oportunidad de mercado, tomando en cuenta que no existen competidores directos en el mercado, lo cual constituye una fortaleza a favor para su posicionamiento como líder en el mercado, sin embargo, lo más importante será mantener este posicionamiento con el uso de estrategias adecuadas de diferenciación.
- El entender al cliente y conocer sus necesidades y preferencias, constituye la parte fundamental para el planteamiento de la estrategia, debido a que permite a la startup orientar sus acciones de forma asertiva y focalizada generando así el impacto deseado en el mercado.

CAPÍTULO 3:

3. Propuesta de Solución del Problema Planteado - Naturaleza del Negocio

3.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

Según Santos la filosofía de una organización comprende los elementos que definen sus prácticas organizacionales utilizadas para lograr sus metas y objetivos comerciales. Permite robustecer las relaciones con sus consumidores y resume la cultura, su ambiente y los valores que se viven dentro de la misma (Santos, 2021).

Para la startup se ha definido que su slogan de filosofía de negocio es “Creemos en el desarrollo de las personas a través del acceso a crédito”

Los valores organizacionales son: Transparencia, Tenacidad, Solidaridad, y Fortaleza.

3.2 Misión y Visión

Misión

Según Kotler y Armstrong la misión es un elemento clave dentro de la planificación estratégica. La misión detalla el rol que desempeña la empresa para el logro de su visión, es la razón de ser de la organización (Armstrong, 2008).

La visión de la startup será: Ser la empresa digital líder en facilitar el acceso a crédito de consumo para las personas en Ecuador, brindando mejores ofertas de financiamiento y apoyando las necesidades de sus clientes de forma fácil y segura.

Visión

Según Fleitman la visión comprende el camino por el cual se orienta la organización a largo plazo y sirve de norte para orientar aquellas decisiones estratégicas de la misma (Fleitman, 2000).

La misión para el caso de la startup será: Proporcionar soluciones tecnológicas innovadoras, que permitan facilitar el acceso a crédito a los ecuatorianos.

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

Los objetivos de la start up son los siguientes:

- ✓ Ser la empresa líder en facilitar el acceso a crédito para los ecuatorianos a través de una solución digital.
- ✓ Posicionarse como una marca sólida y darse a conocer como una startup reconocida en el mercado ecuatoriano.
- ✓ Convertirse en un aliado estratégico para el sistema financiero ecuatoriano.
- ✓ Tener ingresos de al menos quinientos mil dólares, durante su primer año de operación.

3.4 Información legal

La startup adoptará la forma legal a través de la constitución de una sociedad anónima, la misma que estará integrada por tres socios, según el artículo 143 de la Ley de Compañías “la compañía anónima es aquella cuyo capital, dividido en acciones que son negociables, está conformado por la aportación de los accionistas, quienes responden específicamente por el monto de sus acciones (<https://www.supercias.gob.ec>, 2014).”

Según consta en el Artículo 144 de la Ley de Compañías “La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá tener un nombre que pueda confundirse con la de una compañía pre existente (<https://www.supercias.gob.ec>, 2014).”

Conforme a las instrucciones citadas en la Ley de Compañías (2014) , el trámite para la constitución de una compañía anónima, debe seguir los siguientes lineamientos y procedimientos:

Art. 146.- “La compañía se constituirá mediante escritura pública, la cual se inscribirá en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción y podrá operar una vez que obtenga el Registro Único de Contribuyentes (<https://www.supercias.gob.ec>, 2014).

Una vez constituida la empresa como sociedad anónima, la misma también se calificará ante la Superintendencia de Bancos como una sociedad auxiliar de servicios financieros, esta fungirá como un originador y referidor de operaciones de crédito hacia el Sistema financiero. Según la Superintendencia de Bancos, esta autorización la deben obtener aquellas personas jurídicas que vayan a operar otorgando servicios cercanos y relacionados al sistema financiero (<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/empresas-auxiliares-controladas/>, 2022).

La empresa iniciará con un capital inicial de constitución de 10.000 USD el cual estará dividido en partes iguales a sus tres socios, adicionalmente se incurrirá en gastos de constitución por un valor de 2.500 USD para lo cual contratará a la firma Equity Abogados.

Los socios de la empresa son los señores Gandhi Trujillo, Alejandro Cevallos y la señora Gabriela Castellanos, todos mayores de edad y libres para participar como accionistas de la empresa.

3.5 Legislación Vigente

Si bien actualmente la startup puede constituirse y operar en el Ecuador, el marco legal y normativo bajo el que se desenvolverá respecto a ser una compañía auxiliar al sistema financiero, es el que ha estado vigente en los últimos años, el cual todavía no contempla a las fintech y startups. Se espera que en este 2022 se de paso al nuevo proyecto de ley fintech, ya que en Agosto



de 2021 se presentó en la Asamblea Nacional un proyecto de Ley FINTECH que

se traduce en reformas a cuerpo legales existentes, a saber el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) en temas financieros, de mercado de valores y de seguros, y la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (LOEI). Se espera que este nuevo proyecto generará mayor apertura para las nuevas empresas digitales inclusive abrirá espacios tipo sandbox para que las nuevas startups sigan evolucionando.

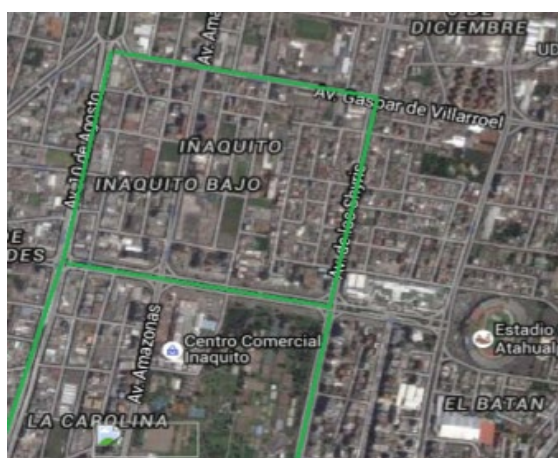
A continuación, en la Tabla 8 se citan las ventajas y desventajas de la legislación vigente en cuanto a compañías de servicios auxiliares al Sistema financiero:

Tabla 8 Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
Existe una normativa vigente bajo la cual la empresa puede operar como auxiliar en el Sistema financiero.	Al ser un marco normativo antiguo, se solicitan gran cantidad de requisitos que para un startup no es fácil conseguir.
	Este marco restringe la facilidad con la que la startup puede operar y crecer.

Elaborado por el autor

3.6. Estructura Organizacional



La startup ha definido que para su operación utilizará una estructura organizacional de tipo plano, alejándose así de la cadena de mando tradicional

y optando más bien una estructura que permita el trabajo colaborativo y dinámico entre las áreas adaptándose así a las necesidades de la digitalización y del mundo laboral moderno.

A continuación, en la Figura 1, se detalla la estructura propuesta para la startup:

Figura 1. Estructura Organizacional

Elaborado por el Autor

El cargo de CEO estará ocupado por la Ing. Gabriela Castellanos, quien será responsable de la gerencia de la startup, el área de Marketing será liderada por el Ing. Gandhi Trujillo quién será el responsable del posicionamiento de marca, alianzas y marketing digital. La parte financiera y administrativa será liderada por el Ing. Alejandro Cevallos quien velará por el cumplimiento de indicadores de rentabilidad y manejo financiero y finalmente el área de Desarrollo Digital quien estará liderada por el Ing. Sergio Serrano el cual será responsable del desarrollo de la solución tecnológica.

3.7. Ubicación

Para Baca Urbina la localización ideal para un negocio es la que apalanca en mayor medida y proporción a que se logre la mayor tasa de retorno sobre el capital, o también la que permita obtener el menor costo unitario (Urbina, 2001).

En vista de que la startup consiste en una solución digital, la misma funcionará y estará disponible para sus clientes a través de internet.

Adicionalmente, su base de operación se ubicará en la ciudad de Quito, en el sector Norte, en la zona financiera, específicamente entre el sector de las calles Amazonas y República, esto con el objetivo de estar en zona céntrica y cerca de las principales instituciones financieras.

Figura 2. Localización Geográfica

Fuente: Google Maps. <http://maps.google.es/>

3.8 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.

Según Rodríguez Ardura & López Prieto, las ventajas competitivas externas permiten a la empresa practicar una estrategia de diferenciación, la cual implica el desarrollo de un bien o servicio que, por sus especiales características, es percibido por los consumidores como único, especial o superior. Esta diferenciación del producto provoca que los consumidores estén dispuestos a pagar por él un precio mayor, puesto que les ofrece un valor superior a los de la competencia (Prieto, 2001).

La Start up se enfocará en una estrategia de liderazgo en diferenciación, esto debido a que es un modelo de negocio disruptivo que busca generar un valor agregado distinto, con una amplitud de ofertas y mayores beneficios hacia las personas deficitarias de crédito.

La startup al contar con un concepto de negocios innovador y diferenciado, en un inicio se posicionará en las ciudades de Quito, y posteriormente se expandirá a nivel nacional a través de su plataforma de negocios digital.

3.8.1 Estrategias de Mercadeo

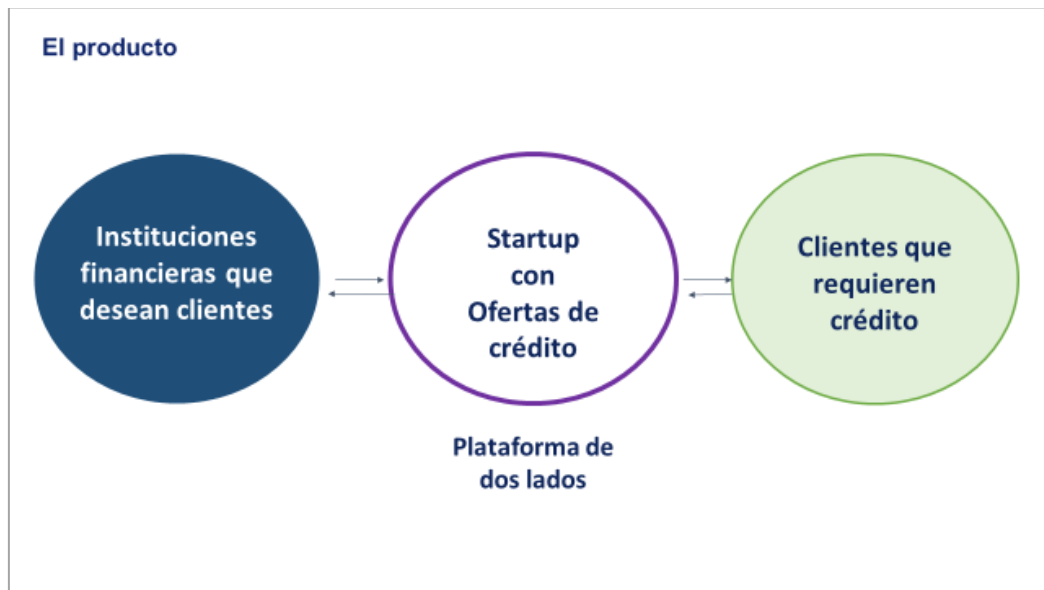
3.8.1.1 Producto o servicio

Según afirman Rodríguez Ardura & López Prieto el producto es el instrumento de marketing del que dispone la organización para satisfacer las necesidades de su cliente. Es por esto que no se debe considerar al producto o servicio solo a partir de sus características, sino también teniendo en consideración todos los beneficios y valor agregado que se derivan de su utilización (Prieto R. A., 2001).

Para la startup, el servicio que brindará será la plataforma digital, donde los deficitarios de crédito se conectarán con las instituciones financieras para acceder a créditos de consumo.

En la siguiente figura se detalla una ilustración gráfica del servicio que la empresa ofertará a sus clientes, partiendo desde la promoción de la startup mediante de las diversas estrategias de marketing digital, hasta el proceso de acceso de los clientes a las ofertas de crédito.

Figura 3. El Producto



Elaborador por el autor

3.8.2 Estrategias de distribución: Alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física internacional, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con distribución.

Para ingresar al mercado, la empresa utilizará una estrategia de penetración la cual está compuesta por los siguientes elementos:

- ✓ Estrategia de Marketing digital agresiva
- ✓ Exponente y participante en foros innovación, fintech a través de su equipo de profesionales.
- ✓ Acercamiento con las diferentes cámaras y gremios locales donde se concentran los emprendimientos tipo startup.
- ✓ Obteniendo espacios tipo entrevista o editoriales en medios como revistas o prensa.

En un inicio el enfoque de penetración estará focalizado hacia la Ciudad de Quito, una vez que la empresa penetre y obtenga clientes en la Ciudad de Quito,

se irá expandiendo al resto de ciudades principales como Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Santo Domingo, Loja.

A continuación en la Tabla 9 se detalla el presupuesto anual con el cual la startup operará en su primer año de operación y la proyección a 3 años.

Tabla 9 Presupuesto de mercadeo

Presupuesto Anual	Año 1	Año 2	Año 3
Marketing Digital	\$ 14,000	\$ 40,000	\$ 100,000
Material Promocional y medios tradicionales Prensa		\$ 4,000	\$ 10,000
Total:	\$ 14,000	\$ 44,000	\$ 110,000

Elaborado por el autor

3.8.3 Estrategias de precios

3.8.3.1 Análisis de costos del producto o servicio

Al ser la startup una solución digital, la misma incurrirá en unos costos de desarrollo por año y adicionalmente tendrá costos de mantenimiento de la plataforma en la nube, por concepto de almacenamiento, mantenimiento y seguridad. La ventaja de que la solución digital se encuentre en la nube, es que estos costos se van adaptando según la transaccionalidad de los servicios que la plataforma consume, por tanto existe la flexibilidad de escalamiento.

Adicionalmente la empresa tendrá costos de operación como salarios, mantenimiento entre otros.

A continuación en la Tabla 10, se detallan los costos con proyección a 3 años.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alta	1. Estrategia superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de valor super.
	Media	4. Estrategia de cobro exces.	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de gananc. viol.	8. Estrategia de econom. falsa	9. Estrategia de economía

Tabla 10 Costos Totales

Costos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de Desarrollo	\$ 12,000	\$ 8,000	\$ 9,000
Nube de alojamiento + Seguridad	\$ 1,000	\$ 2,500	\$ 4,000
Sueldos y Salarios	\$ 20,000	\$ 22,000	\$ 25,000
Hardware	\$ 800	\$ 1,300	\$ 1,800
Gastos menores varios	\$ 50	\$ 100	\$ 150
Costos de servicios de consulta	\$ 8,750	\$ 12,000	\$ 16,000
Total:	\$ 42,600	\$ 45,900	\$ 55,900

Elaborado por el autor

3.8.3.2. Análisis del precio del producto o servicio

Según Kotler el precio es el único elemento que genera ganancias, los otros elementos generan costos. Por otro lado el precio es uno de los elementos más flexibles de la combinación mercantil, debido a que se puede cambiar rápidamente, a diferencia de otros elementos como las características del producto y los canales (Kotler, Dirección de Marketing, 1999).

La startup ha definido capitalizar su calidad de líder innovador y pionero en el mercado, para establecer su política de precios a través de una estrategia “de valor alto”, esta comprende el establecimiento de un precio alto, debido a que su servicio es diferenciado y considerando que no existe otra empresa que brinde servicios similares. La estrategia de precio de valor alto, consiste en la cual la empresa pone un precio alto debido a que el servicio que brinda es único y con un valor agregado superior al de los otros competidores.

Según Kotler, existen nueve posibles estrategias para establecer precios en relación a la calidad y tipo de producto que ofrece una empresa, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Estrategias de fijación de precios

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 1999).

Esta estrategia definida por la startup estará acompañada por el método de fijación de precios de “valor percibido”, en el cual, la empresa “pone un precio en función a cómo el cliente percibe el valor y los atributos y a cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio o producto” (Amstrong, 2008).

Es importante señalar que el producto que ofrece la startup es de alto valor para los potenciales clientes, ya que los mismos necesitan recursos y requieren de estos para su satisfacer sus diferentes necesidades.

Por este motivo la startup ha definido la siguiente tabla de precios para los servicios que ofrecerá a sus clientes, estos valores serán cobrados a las instituciones financieras que se beneficiarán de atraer a nuevos clientes.

Tabla 12. Precios

Rangos de valores de crédito	Precio
De 0 \$ a 2.500 \$	\$ 7.0
De 2.500 \$ a 5.000 \$	\$ 12.0
De 5.000 \$ a 10.000 \$	\$ 20.0
Mayor a 10.000 \$	\$ 30.0

Elaborado por el autor

3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación

Con el objetivo de penetrar el mercado la startup ha definido una estrategia de publicidad combinada, entre publicidad Above the Line “ATL”, y publicidad Below the Line “BTL”, tal como se observa en la siguiente figura.

Figura 4. Estrategias de Publicidad



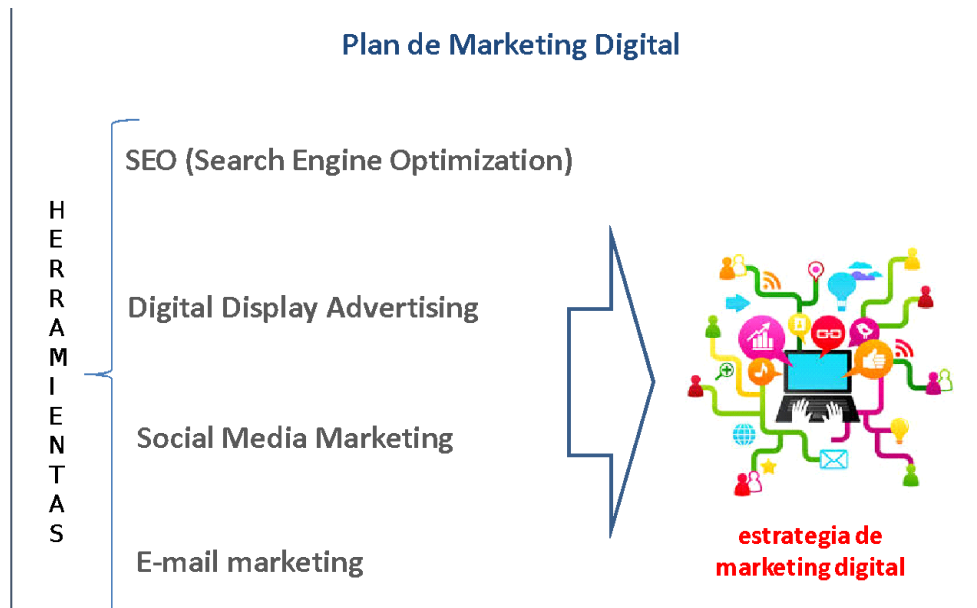
Elaborado por el autor

El presupuesto de publicidad estará dividido de la siguiente forma: 90% para acciones de marketing digital, un 10% para acciones de promoción en ferias, eventos y para acciones ATL, en anuncios de revistas de negocios y demás publicaciones que apuntalen la imagen de la firma.

En lo concerniente a marketing digital, el mismo consiste en la aplicación y ejecución de diferentes herramientas de comercialización llevadas a cabo por medios digitales. Según el Digital Marketing Institute, “el marketing digital es el uso de medios digitales para mercadear productos y servicios a consumidores y negocios (Institute, 2018).

La firma implementará una estrategia de marketing digital mediante diferentes herramientas y aplicativos, tal como se observa en la Figura 5.

Figura 5. Plan de Marketing Digital



Elaborado por el autor

Adicionalmente la startup ha definido complementar su estrategia de publicidad, teniendo pauta en determinadas revistas y diarios especializados en negocios del país, con la aspiración posicionar la marca.

A continuación, se detallan los medios en los cuales la startup tendrá pauta:

- ✓ Revista Líderes: es la revista escogida por empresarios y emprendedores en el Ecuador, el contenido de la misma se habla sobre mercadeo, emprendimientos, negocios, fintech y otros.
- ✓ Ekos: esta revista está enfocada a un target alto, tiene reputación por su trayectoria y por su enfoque empresarial. Ekos se ha convertido en el medio más importante de negocios, management y Responsabilidad Social Corporativa en Ecuador. Sus lectores son los CEO y altos ejecutivos de las empresas más grandes y destacadas que funcionan en Ecuador y Perú.

3.8.5.Presupuesto

El presupuesto para el plan de medios comprende las acciones que una marca realiza para la distribución de mensajes publicitarios en los diferentes medios de comunicación dentro de un espacio de tiempo.

El plan de medios depende de los objetivos que tenga la organización, así como también del target objetivo al cual se enfoque la oferta de valor y el servicio que se venda.

La startup para su primer año de operaciones invertirá US\$14.000 en un plan de medios CPC, con la finalidad de obtener clicks y leads mediante herramientas SEM y Displays, como se detalla en la Figura 6.

Figura 6. Plan de Medios

CATEGORIA	MEDIO	UBICACIÓN	FORMATO	CPC*
Always On				
SEARCH	GOOGLE	Red de Búsqueda	SEM	\$0.80
DISPLAY	GOOGLE	Red de Display	Banners animados	\$0.20

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
SEARCH	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
DISPLAY	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: Rivas Publicidad S.A.

3.8.6. Proyecciones de ventas

A continuación en la Tabla 13 se detalla la proyección de ventas que la startup ha estimado para el primer año, mismos que han sido estimados en función de los análisis realizados en los puntos anteriores.

Tabla 13 Proyección de ventas

Rangos de valores de crédito	Precio	Crédito Promedio	# Créditos año 1	Ingreso 1
De 0 \$ a 2.500 \$	\$ 8	\$ 1,500	2,700	\$
De 2.500 \$ a 5.000 \$	\$ 13	\$ 3,500	1,500	\$
De 5.000 \$ a 10.000 \$	\$ 20	\$ 6,000	800	\$
Mayor a 10.000 \$	\$ 30	\$ 16,000	500	\$
Totales:			5,500	\$

Elaborado por el autor

3.9. Conclusiones del Capítulo

- Una estrategia de Marketing estructurada y enfocada al target objetivo es clave para alcanzar el posicionamiento de la startup, para lograr así su reconocimiento como líder en el Mercado.
- El marketing digital constituye una palanca clave dentro de la estrategia global de Marketing de la startup, ya que, a través de este, la misma llegará al target objetivo de una manera más directa, costo eficiente y eficiente que los medios convencionales, generando así mayor impacto en los clientes potenciales.

CAPÍTULO 4:

4. Propuesta de Solución del Problema Planteado - Operaciones

4.1. Gestión Táctica de Operaciones

Para la puesta en marcha de la solución, la startup ha partido de todos los atributos de valor, necesidades y preferencias que tienen los potenciales usuarios. En base a las mismas se ha realizado el diseño tipo prototipo para la implementación de un producto mínimo viable.

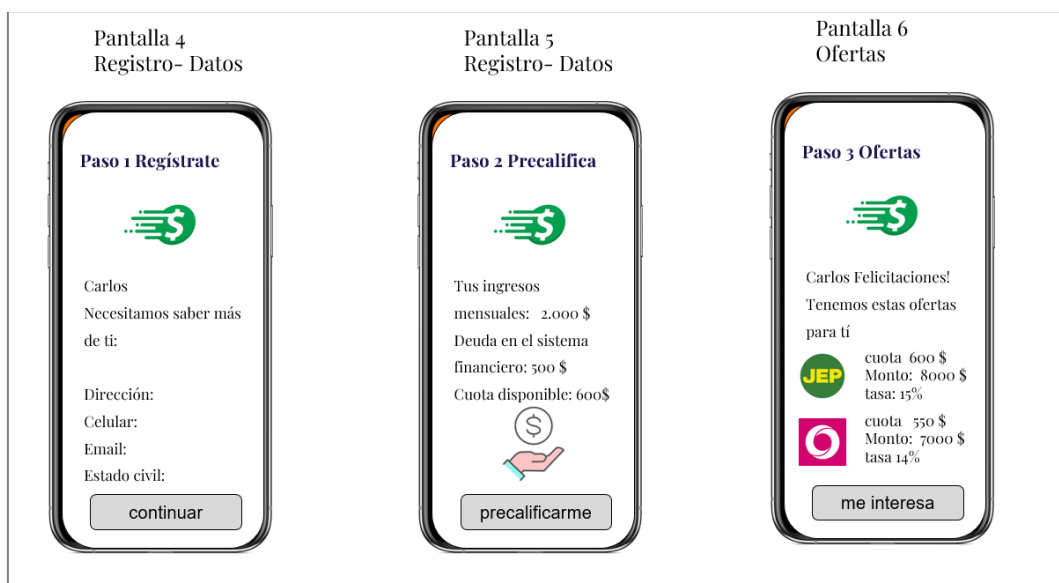
A continuación se observa el diseño realizado, el cual está siendo testeado y que será desarrollado a nivel tecnológico y puesto en producción.

Figura 7. Flujo del cliente- Prototipo Pantallas 1,2 y 3



Elaborado por el autor

Figura 8. Flujo del cliente- Prototipo Pantallas 4,5 y 6



Elaborado por el autor

Figura 9. Flujo del Cliente- Prototipo Pantallas 7 y 8

Pantalla 7
Contratar



Pantalla 8
Felicitaciones



Elaborado por el autor

4.2. Descripción del proceso

La palabra diseño se origina de la palabra italiana disegno, la cual hace referencia a un boceto o esquema que se realiza, ya sea de forma mental o de forma física, antes de llevarlos a la realidad.

Para la startup se ha diseñado un proceso comercial de acceso a recursos con el objetivo de que los fondos de las instituciones financieras lleguen a los micro potenciales clientes, de una forma estructurada, siguiendo procesos estandarizados que brinden Seguridad y experiencia de usuario al consumidor.

En la figura 10 se observa el proceso macro para el modelo de negocios de la startup y en el cual los potenciales deficiarios de recursos acceden a recursos

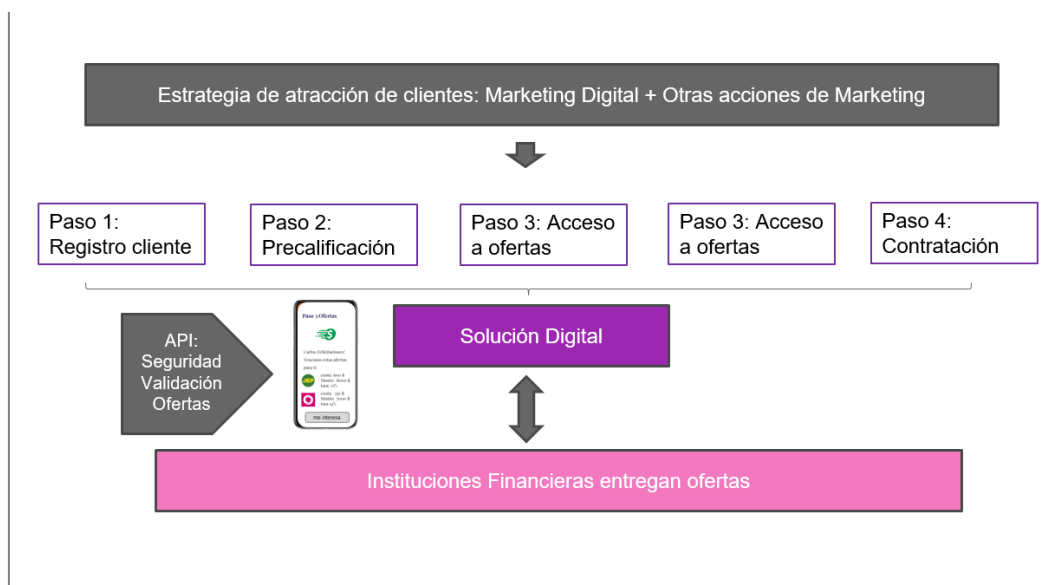
Capacidad Servicios TI Año1	
Servicio	# Consultas
Llegadas a la plataforma	70,000
Consulta Servicios de autenticación registro civil	35,000
Consulta de buró	22,000
Consulta servicio recaptcha	18,000
Consulta servicios oferta API	17,000
Capacidad Hardware Nube	
Cluster Azure"Nube"	3 servidores escalables
Cluster seguridad "API seguridad"	1 servidor

mediante ofertas que realizan las instituciones financieras, una vez que el cliente ha pasado por las diferentes etapas de validación de identidad, completitud de Información y precalificación para finalmente llegar a la fase de contratación de oferta. Este proceso macro está compuesto por un conjunto de actividades, desde que los clientes son validados a nivel de fuentes legales de Información a través de servicios en línea, hasta que los recursos son desembolsados.

Figura 10. Proceso

Proveedores	Importancia
Registro civil	Alta
API de seguridad externo	Alta
Buró de crédito Equifax	Alta
Recaptcha	Alta
Nube Azure	Media

KPIS	Métrica
Estabilidad de los servicios	Superior al 95%
Cobertura en pruebas de calidad IT	Superior al 75%
Tiempo de respuesta servicio al cliente	Menor a 4 horas
Efectividad Funnel	Superior al 10%
Bugs en producción	menos de 2 al mes



Elaborado por el autor

4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

La solución digital de la startup conlleva varios componentes a nivel tecnológico, como son: la capacidad, niveles de almacenamiento, infraestructura de servicios, seguridad, los mismos constituyen un eje crítico para el éxito de la startup.

A continuación en la Tabla 14 se observa el detalle de costos de los requerimientos antes mencionados:

Tabla 14. Costos anuales TI

Costos Anuales de TI	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de Desarrollo	\$ 12,000	\$ 8,000	\$ 9,000
Nube de alojamiento + Seguridad	\$ 1,000	\$ 2,500	\$ 4,000
Hardware	\$ 800	\$ 1,300	\$ 1,800
Gastos menores varios	\$ 50	\$ 100	\$ 150

Total:	\$ 13,850	\$ 11,900	\$ 14,950
--------	-----------	-----------	-----------

Elaborado por el autor

4.4. Plan de producción

Al ser una solución digital, es clave que la capacidad de los servicios esté correctamente dimensionada, con el objetivo de que la plataforma tecnológica pueda soportar los accesos, consultas, solicitudes y conexiones tecnológicas de forma óptima. Con este fin la startup ha definido la siguiente capacidad de servicios, en función de las ventas esperadas.

Tabla 15: Capacidad IT Requerida

Elaborado por el autor

4.5. Plan de compras

Al ser la start up una solución digital, la misma tendrá como principales proveedores a las empresas de almacenamiento, seguridad, proveedores de servicios terceros entre otros relacionados con el giro de negocio.

A continuación en la siguiente tabla se detalla el cuadro de los principales proveedores que la startup tendrá dentro de su primer año de operación.

Tabla 16: Proveedores

Elaborado por el autor

4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo

Con el objetivo de tener alto impacto y eficiencia, la startup ha definido los siguientes KPIs de gestión táctica, el seguimiento de los mismos permitirá que la empresa pueda realizar ajustes y mejoras que permitan mejorar su operatividad, tanto a nivel comercial y de oferta, como también de estabilidad tecnológica.

Tabla 17. KPIS

Elaborado por el autor

4.7. Conclusiones del Capítulo

- El contar con un proceso estructurado, enmarcado en la ley y que brinde seguridad dentro del proceso de precalificación, constituye un pilar clave para que el modelo de originación de crédito sea sostenible y genere la confianza necesaria en los consumidores y en las instituciones financieras participantes.
- El contar con una plataforma digital, sólida, estable, escalable y de última tecnología constituye una parte crítica dentro del visionamiento y puesta en marcha de la startup.

CAPÍTULO 5:

5. Plan Financiero

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para la construcción del capítulo financiero se tomaron en cuenta los siguientes supuestos, mismos que se basan en datos relevante del Banco Central del Ecuador, así como también en datos de mercado, los cuales provienen de la experiencia de los directivos.

Tabla 18: Supuestos

Datos	Valores
Empresa	
Crecimiento de ventas anual	4.0%
Incremento del precio anual	5.0%
País	
Tasa de inflación anual	1.6%
Tasa activa referencial consumo	17.3%
Tasa pasiva referencial	4.5%

Crecimiento de salarios	1.5%
Sueldo básico Ecuador	\$ 425
Riesgo de la industria	1.18
Tasa impositiva	36.3%
Utilidades trabajadoras	15.0%
Impuesto a la renta	25.0%
Estructura de deuda	50.0%
Estructura de capital	50.0%
Riesgo país promedio	7.7%

Elaborado por el autor

5.2. Estados Financieros Proyectados

Generar archivos de P&G, Flujo de Caja y Balance General. Presente la información con sus proyecciones para los próximos cinco (5) años, según el caso.

Los estados financieros se han elaborado con una proyección a 5 años, en los que constan los diferentes informes: Estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja y balance general.

5.2.1. Estado de resultados

Dentro de este estado se detallan los resultados proyectados en cuanto a la información de ingresos, costos y gastos operacionales, así como también el detalle de intereses por pago deuda, impuestos y la participación a los trabajadores. En función del análisis se observa que el primer año la empresa no tiene utilidad, desde el segundo año la empresa ya tiene utilidad y este indicador mejora para los siguientes años.

Tabla 19. Estado de resultados

Pérdidas y Ganancias	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
INGRESOS	\$ 72,100	100.0	\$ 132,000	100.0	\$ 187,666	100.0	\$ 245,000	100.0	\$ 367,777	100.0
Retenciones	\$ 8,652	12.0	\$ 15,840	12.0	\$ 22,520	12.0	\$ 29,400	12.0	\$ 44,133	12.0
Provisiones Técnicas	\$ 7,210	10.0	\$ 13,200	10.0	\$ 18,767	10.0	\$ 24,500	10.0	\$ 36,778	10.0
MARGEN TÉCNICO	\$ 56,238	78.0	\$ 102,960	78.0	\$ 146,379	78.0	\$ 191,100	78.0	\$ 286,866	78.0
Gasto Publicidad	\$ 20,000	27.7	\$ 12,400	9.4	\$ 16,400	8.7	\$ 16,400	6.7	\$ 16,400	4.5
Gasto Ventas	\$ 3,000	4.2	\$ 3,000	2.3	\$ 3,000	1.6	\$ 3,000	1.2	\$ 3,000	0.8
Sueldos y Beneficios	\$ 20,000	27.7	\$ 22,000	16.7	\$ 25,000	13.3	\$ 30,000	12.2	\$ 35,000	9.5
Otros Gastos Operacionales	\$ 12,000	16.6	\$ 8,000	6.1	\$ 9,000	4.8	\$ 10,000	4.1	\$ 12,000	3.3
TOTAL GASTOS	\$ 55,000	76.3	\$ 45,400	34.4	\$ 53,400	28.5	\$ 59,400	24.2	\$ 66,400	18.1
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1,238	1.7	\$ 57,560	43.6	\$ 92,979	49.5	\$ 131,700	53.8	\$ 220,466	59.9
Otros Gastos (Ingresos) Financieros	\$ 7,303	10.1	\$ 7,303	5.5	\$ 16,432	8.8	\$ -19,699	(8.0)	\$ -91,225	(24.8)
Otros Gastos										
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -6,065	(8.4)	\$ 50,257	38.1	\$ 76,547	40.8	\$ 151,399	61.8	\$ 311,691	84.8
Provisión de Impuestos	\$ -	0.0	\$ 17,590	13.3	\$ 26,791	14.3	\$ 52,990	21.6	\$ 109,092	29.7
UTILIDAD NETA	\$ -6,065	(8.4)	\$ 32,667	24.7	\$ 49,756	26.5	\$ 98,409	40.2	\$ 202,599	55.1
EBITDA	\$ -6,065	-8.41	\$ 33,667	25.51	\$ 50,756	27.05	\$ 103,409	42.21	\$ 209,599	56.99

Elaborador por el autor

5.2.2. Estado de situación o balance general

Dentro del estado de situación se encuentra la información de las principales cuentas cuentas principales de la startup, estas son las del activo, pasivo y patrimonio. En función del análisis se observa un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

Tabla 20. Balance General

Balance General	dic-22	%	dic-23	%	dic-24	%	dic-25	%	dic-26	%
Efectivo e Inversiones CP	18,000	20	4,000	4	25,000	14	30,000	13	45,000	13
Cartera y Otras Cuentas por Cobrar	56,238	63	102,960	93	146,379	84	191,100	85	286,866	84
Otros Activos Corrientes										
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	74,238	83	106,960	97	171,379	98	221,100	99	331,866	98
Activo Fijo	15,000	17	12,000	11	9,600	6	10,000	4	10,000	3
Inversiones Financieras y Acciones LP	0	0	0	0	0	0	30,000	13	100,000	29
Otros Activos No Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	15,000	17	3,527	3	3,015	2	2,666	1	8,198	2
TOTAL ACTIVOS	89,238	100	110,487	100	174,395	100	223,766	100	340,064	100
Obligaciones Corto Plazo	55,000	67	45,400	58	53,400	46	59,400	52	66,400	50
Otros Pasivos Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas Técnicas	7,210	9	13,200	17	18,767	16	24,500	22	36,778	28
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	62,210	76	58,600	75	72,167	62	83,900	74	103,178	77
Obligaciones Largo Plazo	20,000	24	20,000	25	45,000	38	30,000	26	30,000	23
Otros Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	20,000	24	20,000	25	45,000	38	30,000	26	30,000	23
TOTAL PASIVO	82,210	100	78,600	100	117,167	100	113,900	100	133,178	100
Capital Sucrito y Pagado	7,028	100	45,000	59	30,000	34	30,000	21	30,000	13
Reservas y Resultados Acum	0	0	31,887	41	57,228	66	109,866	79	206,886	87
TOTAL PATRIMONIO	7,028	100	76,887	100	87,228	100	139,866	100	236,886	100
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	89,238	100	155,487	141	204,395	117	253,766	113	370,064	109

Elaborado por el autor

5.2.3. Estado de flujos de caja

Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad que tiene la startup para pagar sus deudas. Por tanto el estado de flujos de caja es clave para conocer el estado de la empresa. En función del análisis se observa cómo el flujo de caja mejora a partir del año 3 siendo este positivo.

Tabla 21. Flujos de Caja

Flujo de Caja	dic-22	%	dic-23	%	dic-24	%	dic-25	%	dic-26	%
Utilidades Netas	-6,065	100	33,667	100	50,756	100	103,409	100	209,599	100
(+) Depreciaciones	0	0	1,000	3	1,000	2	5,000	5	7,000	3
Flujo de efectivo Operacional	-6,065	100	34,667	103	51,756	102	108,409	105	216,599	103
Capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variación Capital de Trabajo	-43,065	710	-6,733	-20	23,356	46	79,009	76	195,199	93
Recuperación de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo neto	-43,065	710	-6,733	-20	23,356	46	79,009	76	195,199	93
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	-43,065	710	-6,733	-20	23,356	46	79,009	76	195,199	93

Elaborado por el autor

5.3. Análisis de relaciones financieras:

Con el objetivo de evaluar la viabilidad y factibilidad de la idea de negocio del presente proyecto, se analizaron dos indicadores el valor actual neto “VAN” y la tasa interna de retorno “TIR”. Ambos indicadores arrojaron resultados positivos, por tanto se concluye desde el punto de vista financiero que el proyecto es viable. Adicionalmente se calcula el Período de Recuperación de la Inversión que es menor a 5 años que es el horizonte del proyecto.

Tabla 22. VAN-TIR

Elaborado por el autor

Evaluación Financiera	Proyecto
Valor Actual Neto (VAN)	\$365,952
Tasa Interna de Retorno (TIR)	51.00%
Periodo de Recuperación (PRI)	2.20

Como complemento al análisis, se evaluaron también indicadores de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad.

Tabla 23. Indicadores

INDICADORES	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
LIQUIDEZ					
Razón corriente	1.57	1.04	1.58	1.94	3.00
Prueba acida	1.05	0.73	1.04	1.48	2.33
EFICIENCIA					
Rotación de CxC	1.00	1.25	1.62	2.21	3.62
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	8.98	6.99	5.18	3.53	1.76
Días de CxP	0.02	0.02	0.01	0.01	0.00
Ciclo de conversión	10.98	10.98	10.99	10.99	11.00
ENDEUDAMIENTO					
D/E	0.69	0.63	0.74	0.17	0.07
P/E	2.46	3.21	2.80	1.22	0.56

Cobertura de intereses	(2.18)	0.05	0.98	2.58	3.87
RENTABILIDAD					
Margen neto	-26%	1%	12%	31%	46%
ROA	-13%	1%	12%	35%	55%
ROE	-46%	2%	39%	72%	83%

Elaborado por el autor

A continuación se detallan las principales apreciaciones:

- El primer año demuestra indicadores negativos de rentabilidad, esta tendencia cambia a partir del año dos y mejora notablemente a partir del año 3.
- Al tratarse de una startup, en la cual no existe inventarios el indicador de rotación de inventarios es 1.
- Es muy importante que la startup maneje de forma adecuada sus fuentes de financiamiento para apalancar los primeros años de operación.

5.4. Impacto económico, regional, social y ambiental

La puesta en marcha de la startup generará un impacto positivo en diferentes ámbitos, los cuales se citan a continuación:

a) Impacto social: A través de esta nueva solución la sociedad ecuatoriana tendrá mayores facilidades de acceso a fuentes de financiamiento, cerca de 6000 clientes accederán a crédito dentro del primer año de operación.

b) Empleo directo: La startup empleará directamente a 6 personas inicialmente, y esto se irá incrementando a medida que la misma crezca.

c) Empleo Indirecto: Se generarán diversas fuentes a través de empleo indirecto, lo cual impacta de forma positiva a la sociedad.

5.5. Conclusiones del Capítulo

- A través del análisis y evaluación financiera se pudo validar que el proyecto es factible y viable, por tanto se sugiere la implementación del mismo, se espera que el mismo tenga gran impacto en la ciudad de Quito.
- Los indicadores financieros evidencian liquidez y rentabilidad a partir del segundo año con una tendencia de crecimiento positivo, lo cual generaría ganancias para los inversores.

CAPÍTULO 6:

6. Conclusiones Generales y Recomendaciones

6.1. Conclusiones:

- Los niveles de bancarización en el Ecuador se han incrementado durante los últimos años, a pesar de esto existe un 62% de personas bancarizadas que aún no tienen acceso al producto de crédito. Esto representa una gran oportunidad para la idea de negocio del presente proyecto.
- La industria de las fintech es una de las de mayor crecimiento (70% anual) en latinoamérica, cuyo desarrollo ha demostrado tener gran impacto en el crecimiento económico de los países, por lo cual es una industria con gran futuro en el Ecuador y que actualmente presenta múltiples oportunidades de negocio debido a que está en etapas muy tempranas.
- Existe una gran oportunidad de negocio para la presente idea de negocio, debido a la existencia de un gran mercado potencial, adicionalmente tomando en cuenta que un 51% del target objetivo estaría dispuesto a utilizar una nueva solución digital que les brinde acceso a diferentes ofertas de crédito y mayores beneficios.
- Al ser el servicio totalmente innovador, existe una gran oportunidad de mercado, tomando en cuenta que no existen competidores directos en el mercado, lo cual constituye una fortaleza a favor para su posicionamiento como líder en el mercado, sin embargo, lo más importante será mantener este posicionamiento con el uso de estrategias adecuadas de diferenciación.

- El entender al cliente y conocer sus necesidades y preferencias, constituye la parte fundamental para el planteamiento de la estrategia, debido a que permite a la startup orientar sus acciones de forma asertiva y focalizada generando así el impacto deseado en el mercado.
- El contar con una estrategia de Marketing estructurada y enfocada es clave para alcanzar el posicionamiento de la startup, a través de la misma se logrará su reconocimiento como marca pionera en el mercado.
- El marketing digital constituye un pilar clave dentro de la estrategia de Marketing de la startup ya que a través de este, la firma llegará al target objetivo de una manera más directa, costo eficiente y efectiva que los medios convencionales, generando así mayor impacto en la mente de los potenciales clientes.

6.2. Recomendaciones

- En función de la clara oportunidad de mercado existente se recomienda la pronta implementación de la idea de negocio del presente proyecto. En el Ecuador la industria de las fintech está en etapas muy temprana de evolución lo cual constituye una gran ventaja.
- Al momento de la implementación de la startup se debe profundizar aspectos jurídicos y legales, que están en constante cambio, en especial por la ley fintech que se encuentra en análisis de la Asamblea Nacional.

LISTA DE REFERENCIAS

Amstrong, K. y. (2008). Marketing. En K. y. Amstrong, Marketing. Pearson.

Andrade Gabriela. (Febrero de 2020). Fintech e innovación financiera: décadas después del cajero automático", Banco Interamericano de Desarrollo.

Banco Central del Ecuador, B. t. (2020). <https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/indiceINCFIN.htm>. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/indiceINCFIN.htm>

Baptista, H. F. (2010). Fundamentos Metodologías de Investigación.

CEDATOS. (01 de 07 de 2021). <https://cedatos.com/2021/09/15/cedatos-en-los-medios-metro-encuestadoras-guillermo-lasso-segundo-mandatario-con-mayor-aprobacion-en-el-mundo/>. Obtenido de <https://cedatos.com>: <https://cedatos.com>

Colombia, F. e. (2020). Anatomía de un crecimiento imparable. Obtenido de Fintech en Colombia: <https://www.colombiafintech.co/novedades/fintech-en-colombia-anatomia-de-un-crecimiento-imparable>

Comercio, E. (01 de 0ctubre de 2021). <https://www.elcomercio.com>. Obtenido de <https://www.elcomercio.com>:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/fmi-crecimiento-ecuador-2022-prevision.html>

financiera, T. F.-P. (Septiembre de 2021). <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/#:~:text=El%20sistema%20financiero%20ecuadoriano%20se,compa%C3%B1%C3%ADas%20auxiliares%20del%20sistema%20financiero.>

Obtenido de <https://tusfinanzas.ec>: <https://tusfinanzas.ec>

Financiero, I. P. (2021). Informe Participación de mercado Sistema Financiero. Quito.

Finnovista. (Septiembre de 2017). <https://www.finnovista.com>. Obtenido de <https://www.finnovista.com/radar/fintech-radar-ecuador-identifica-un-ecosistema-fintech-emergente-con-mas-de-30-startups/>: <https://www.finnovista.com>

Finnovista. (2017). <https://www.finnovista.com/radar/fintech-radar-ecuador-identifica-un-ecosistema-fintech-emergente-con-mas-de-30-startups/>. Obtenido de <https://www.finnovista.com>: <https://www.finnovista.com>

Finnovista. (Septiembre de 2017). <https://www.finnovista.com/radar/fintech-radar-ecuador-identifica-un-ecosistema-fintech-emergente-con-mas-de-30-startups/>. Obtenido de <https://www.finnovista.com/radar/fintech-radar-ecuador-identifica-un-ecosistema-fintech-emergente-con-mas-de-30-startups/>: <https://www.finnovista.com>

Fintech América latina 2018, B. I. (2018). <https://publications.iadb.org/es/fintech-america-latina-2018-crecimiento-yconsolidacion>. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/fintech-america-latina-2018-crecimiento-yconsolidacion>: <https://publications.iadb.org/es/fintech-america-latina-2018-crecimiento-yconsolidacion>

Fleitman. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

Global Entrepreneurship Monitor. (2019-2020). *Estudio Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019-2020*. Ecuador: Publicación Digital.

Hernández, Ó. (2018). “¿Estamos Aprovechando la Revolución Fintech?”, Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/estamos-aprovechando-la-revolucion-fintech>.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>. (Septiembre de 2021). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-septiembre-2021/>. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-septiembre-2021/>: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/empresas-auxiliares-controladas/>. (2022). <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/empresas-auxiliares-controladas/>. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/empresas-auxiliares-controladas/>

<https://www.supercias.gob.ec>. (2014). <https://www.supercias.gob.ec>. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec>

INEC. (Diciembre de 2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multi proposito.pdf

INEC. (Septiembre de 2021). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-septiembre-2021/>: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-septiembre-2021/>

INEC. (Junio de 2021). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-junio-2021/>. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-junio-2021/>

INEC. (Septiembre de 2021). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Institute, D. M. (2018). Mercadeo Digital. Informe anual.

Kotler. (1980). Principios de Marketing.

Kotler. (1999). Dirección de Marketing. En Kotler.

Morelos, E. (2018). <https://www.entrepreneur.com/>. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/>: <https://www.entrepreneur.com/article/304376>

NACIONAL, A. (Agosto de 2021). Proyecto de ley orgánica reformatoria para el desarrollo, regulación y control de los servicios financieros tecnológicos. Proyecto de reforma a la ley. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ortiz, S. (2021). www.elcomercio.com. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banca-bancos-ecuador-mayores-edad.html>: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banca-bancos-ecuador-mayores-edad.html>

Pichincha, B. (2021). Informe Participación de mercado. Quito.

Pichincha, B. (2021). Participación de mercado. Quito.

Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva. Pirámide.

Prieto, R. A. (2001). Principios y estrategias de marketing. USC.

Prieto, R. A. (2001). Principios y estrategias de marketing. USC.

Santos, D. (Septiembre de 2021). <https://blog.hubspot.es/marketing/filosofia-empresas>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/filosofia-empresas>

Superintendencia de Compañías, V. y. (2014). <https://www.supercias.gob.ec>.

Superintendencia de Compañías, V. y. (Septiembre de 2021). <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

Superintendencia de Compañías, V. y. (Septiembre de 2021). <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

Thompson. (1998). Administración estratégica. Mac graw hill.

Trujillo, G. (2021). Volumen de Cartera Total en miles de USD. Quito.

Tus Finanzas, P. d. (Septiembre de 2021). <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/#:~:text=El%20sistema%20financiero%20ecuadoriano%20se,compa%C3%B1as%20auxiliares%20del%20sistema%20financiero>. Obtenido de <https://tusfinanzas.ec>: <https://tusfinanzas.ec>

Urbina, B. (2001).

ANEXOS

Anexo 1. Indicadores de empleo

Resumen		Una visión general de los indicadores laborales				
Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	sep-20	may-21	jul-21	ago-21	sep-21	
Tasa de participación global	63,8	67,2	65,3	67,3	66,7	
Tasa de empleo adecuado	30,8	30,2	31,8	32,4	33,5	
Tasa de subempleo	24,4	23,2	24,6	22,1	22,7	
Tasa de desempleo	6,2	6,3	5,2	4,9	4,9	

(<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>, 2021)

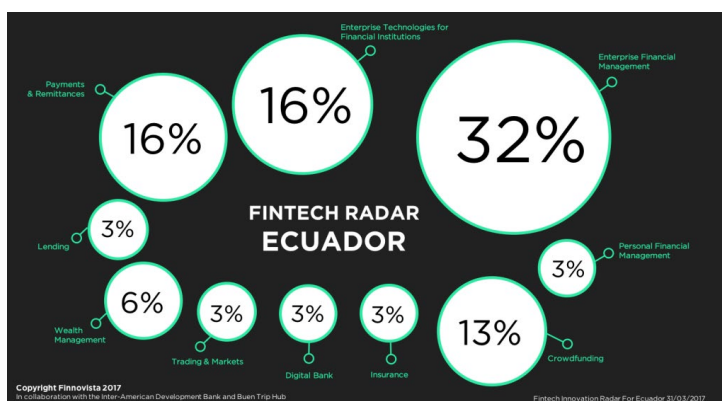
Anexo 2. Indicadores TIC

Indicadores de TIC 2020 (Nacional)	2019	2020	Variación (porcentual)	Significancia estadística*
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	45,5	53,2	7,7	Si
Porcentaje de personas que utilizan internet ¹	59,2	70,7	11,5	Si
Proporción de personas que tienen celular activado	59,9	62,9	3,0	Si
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone ²	76,8	81,8	5,0	Si
Analfabetismo digital ³	11,4	10,2	-1,2	Si

(*) No: significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza
 Si: significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza.
 Notas:
 1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.
 2. Porcentaje de teléfono inteligente - se refiere a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular.
 3. Nota: Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

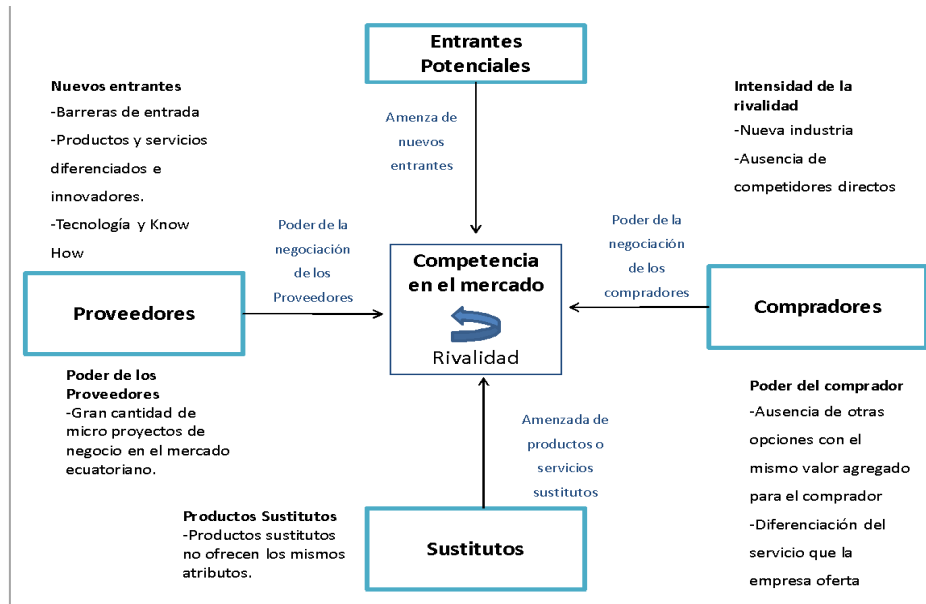
(INEC, <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>, 2021)

Anexo 3. Fintech Radar Ecuador



(Finnovista, <https://www.finnovista.com/radar/fintech-radar-ecuador-identifica-un-ecosistema-fintech-emergente-con-mas-de-30-startups/>, 2017)

Anexo 4 Fuerzas de Porter



Anexo 5 Entrevista

Entrevista

Esta entrevista tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca del acceso a crédito en el Ecuador.

- 1.- ¿Qué edad tiene?
- 2.- A qué se dedica actualmente
- 3.- ¿A solicitado alguna vez un crédito?
- 4.- Tiene algún crédito vigente en la actualidad
- 5.- ¿Cómo ha sido su experiencia al sacar un crédito?
- 6.- ¿Qué tan fácil considera que es sacar un crédito?
- 7.- A través de que medio preferiría acceder a un crédito
- 8.- Estaría dispuesto a solicitar un crédito en pocos pasos desde un aplicativo móvil?

Anexo 6. Encuesta

Encuesta

La presente encuesta tiene el objetivo de recopilar información y preferencias acerca del crédito de consumo en la ciudad de Quito.

Son 10 preguntas, le tomará unos pocos minutos completar la misma.

!Agradecemos de antemano su
colaboración!

Nombre:

Edad: Estado

Civil:

1.-¿Cuál es su actividad laboral actualmente?

a)Empleado/ dependiente b) Independiente c)Rentista d)No trabajo

2.-¿ Tiene algún crédito vigente en una institución financiera del país?

SI NO

Si la respuesta es SI No continua a la pregunta 3

3.- ¿Ha accedido alguna vez a un crédito en el pasado?

SI NO

4.-¿ Usted considera que acceder a un crédito en alguna institución financier es?

a)Muy Difícil b) Difícil c)Fácil d)Muy fácil

5.- Según su criterio ¿Cuál es el principal limitante para acceder a un crédito?

Seleccione máximo 1

a)el tiempo para hacer el trámite b) solicitan muchos documentos c)las tasas son altas d)no me prestan lo que necesito e)piden muchos requisitos

6.-¿A través de qué canal preferiría solicitar un crédito?

a) En una oficina o sucursal de una institución financier b)vía digital app, web
d)por teléfono e)watsap

7.- Bajo el supuesto que necesita un crédito...Le interesaría accede a un crédito a través de una nueva solución digital que le brinde acceso a diferentes ofertas de crédito y mayores beneficios?

SI

NO

TAL VEZ

Si la respuesta es SI ó Talvez continua a la pregunta 8

8.-Suponiendo que esta nueva solución brindará varios beneficios, por favor califique los siguientes atributos en una escala del 1 al 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante

a) que me permita acceder a crédito de forma ágil

b) que me solicite pocos documentos

c) que me permita acceder a mejores ofertas de crédito (monto y tasa)

d) que pueda hacer el trámite 100% digital

e) que me brinde seguridad

f) que no me haga perder el tiempo

g)que brinde Información clara y transparente

9.- ¿Cuál de estos nombres preferiría usted para esta nueva solución?

a) SUMA b)MEJORA + c)Crediplus d) Financiate e)easycredit

10.- ¿Qué monto de crédito solicitaría usted a través de esta solución?

Promedio : \$ 5100 Q1: 2340 Q2: 5100 Q3: 7234

