



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

PROYECTO:

Plan de negocio para un fondo de inversión en el mercado internacional de renta variable

AUTORES:

MATEO JOSÉ CARRASCO ALVARADO

MARIA DE LOURDES RENDON TALBOT

DIRECTOR:

PhD WILLIAM LOYOLA

GUAYAQUIL – ECUADOR

ENERO-2024

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Dr. William Loyola, nuestro tutor en este trabajo de titulación, por su invaluable orientación y apoyo durante todo este proceso. Su experiencia, dedicación y paciencia han sido fundamentales para el desarrollo de nuestro proyecto. Apreciamos profundamente sus aportaciones, consejos y el tiempo que dedicó a revisar nuestro trabajo.

Asimismo, deseamos agradecer a los profesores de la Escuela de Negocios ESPAE que, con generosidad, compartieron su conocimiento y experiencia a lo largo de nuestra formación académica. Sus enseñanzas y el ambiente de aprendizaje que crearon en la ESPAE han enriquecido nuestra perspectiva y han sido esenciales para el desarrollo de este plan de negocios.

Queremos extender nuestro agradecimiento a todos los entrevistados que participaron en esta investigación. Agradecemos sinceramente el tiempo que nos brindaron y sus valiosos consejos que aportaron una perspectiva crucial para nuestro trabajo.

A todos ustedes, les estamos profundamente agradecidos por su compromiso con nuestra educación y por el impacto positivo que han tenido en nuestra trayectoria profesional y personal.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	II
TABLA DE CONTENIDO	III
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. FONDOS DE INVERSIÓN	4
1.1. Mercado de valores.....	4
1.2. Fondos de inversión.....	5
1.2.1. Fondos de inversión en América Latina.....	5
1.3. Mercado de Valores y fondos de inversión en Ecuador	7
1.4. Oportunidad en el mercado de valores respecto a fondos de inversión.....	8
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO, COMPETITIVO E INTERNO	10
2.1. Análisis socioeconómico	10
2.1.1. Factores Políticos	10
2.1.2. Factores Económicos.....	11
2.1.3. Factores Sociales	13
2.1.4. Factores Tecnológicos.....	13
2.1.5. Factores Legales	14
2.1.6. Factores Ecológicos.....	15
2.1.7. Resumen análisis socioeconómico	16
2.2. Análisis competitivo de fondos de inversión en ecuador	20
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	20
2.2.2. Poder de Negociación de Clientes.....	24

2.2.3.	Amenazas de Productos Sustitutos.....	25
2.2.4.	Rivalidad entre Competidores	29
2.2.5.	Nuevos entrantes	29
2.2.6.	Resumen análisis competitivo.....	31
2.3.	Análisis Interno.....	32
3.	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	35
3.1.	Síntesis FODA.....	35
3.2.	Matriz de alternativas estratégicas.....	37
3.3.	Alternativa estratégica	39
4.	MODELO DE NEGOCIO.....	41
4.1.	Business mix model canvas.....	41
4.2.	Validación del modelo de negocio	49
4.2.1.	Problema/Objetivo general.....	49
4.2.2.	Objetivos de investigación	49
4.2.3.	Metodología de investigación	49
4.2.4.	Resumen de entrevistas a expertos.....	50
4.3.	Business mix model canvas versión 2	58
5.	ANÁLISIS DE MERCADO	68
5.1.	Mercado potencial	68
5.2.	Investigación de mercado	68
5.2.1.	Objetivo general	68
5.2.2.	Objetivos de investigación	68
5.2.3.	Metodología de investigación	68
5.2.4.	Guía para entrevistas a profundidad.....	69
5.2.5.	Desarrollo de las entrevistas.....	70

5.2.6.	Resumen de resultados obtenidos de entrevistas a clientes potenciales.....	71
5.2.7.	Conclusiones de la investigación de mercado cualitativa:	77
6.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	80
6.1.	Descripción del producto	80
6.2.	Análisis Legal	82
6.3.	Organigrama	83
6.3.1.	Funciones de los cargos:	83
6.4.	Estrategia comercial	84
6.4.1.	Venta	84
6.4.0.	Posventa	85
7.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	87
7.1.	Matriz de riesgos	87
8.	ANÁLISIS FINANCIERO	90
8.1.	Inversión inicial	90
8.2.	Gastos operativos anuales.....	91
8.3.	Ingresos.....	93
8.4.	Punto de equilibrio.....	96
8.5.	Flujo de caja.....	97
8.6.	VAN y TIR	103
8.6.1	Cálculo del costo de capital.....	103
8.6.2	VAN y TIR.....	105
8.7.	Conclusión del análisis financiero	108
9.	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
10.	BIBLIOGRAFIA	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fondos de inversión en Latinoamérica	5
Tabla 2. Crédito total interno del sistema bancario más cooperativas en millones \$	11
Tabla 3. Análisis del entorno externo socioeconómico.....	16
Tabla 4. Activos de los mayores brókeres del mundo	22
Tabla 5. Depósitos en el sistema financiero ecuatoriano en millones de dólares (octubre 2023)	26
Tabla 6. Cuota de mercado de administradoras de fondos en Ecuador.....	27
Tabla 7. Resumen análisis entorno competitivo con factores FODA	31
Tabla 8. Análisis interno	33
Tabla 9. Síntesis FODA	35
Tabla 10. Alternativa estratégica 1	37
Tabla 11. Alternativa estratégica 2.....	37
Tabla 12. Alternativa estratégica 3.....	38
Tabla 13. Alternativa estratégica 4.....	38
Tabla 14. Iniciativas estratégicas de la alternativa 1	39
Tabla 15. Business Mix Model Canvas.....	41
Tabla 16. Resumen entrevistas de validación del modelo de negocio a expertos y su impacto	50
Tabla 17. Business Mix Model Canvas versión 2.....	59
Tabla 18. Resumen de las entrevistas.....	71
Tabla 19. Análisis de riesgos.....	88
Tabla 20. Inversión inicial detallada	90
Tabla 21. Inversión inicial formato contable	91
Tabla 22. Gastos operativos anuales	92

Tabla 23. Ingresos escenario pesimista	93
Tabla 24. Ingresos escenario neutro	94
Tabla 25. Ingresos escenario optimista	95
Tabla 26. Punto de equilibrio base en el año 1	96
Tabla 25. Flujo de caja escenario negativo	97
Tabla 26. Flujo de Caja escenario neutro	99
Tabla 27. Flujo de Caja escenario optimista	101
Tabla 26. Cálculo del costo de capital.....	104
Tabla 29. Cálculo de VAN y TIR escenario pesimista	105
Tabla 30. Cálculo de VAN y TIR escenario neutro	106
Tabla 31. Cálculo de VAN y TIR escenario optimista	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fondos de inversión en Latinoamérica con relación al PIB	6
Figura 2. Crecimiento del crédito de bancos más cooperativas en millones \$.....	12
Figura 3. Diagrama de la estructura de la Industria	20
Figura 4. Porcentaje de participación de casas de valores por monto transado (noviembre 2023)	21
Figura 5. Top 25 de las bolsas de valores más grandes del mundo.....	23
Figura 6. Organigrama	83
Figura 3. Matriz de riesgos.....	87



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1361

APELLIDOS Y NOMBRES	CARRASCO ALVARADO MATEO JOSE
IDENTIFICACIÓN	0104841176
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA UN FONDO DE INVERSIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE RENTA VARIABLE.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-10-01
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil al primer día del mes de Octubre del año dos mil veinticuatro a las 11:29 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR, Director del trabajo de Titulación y RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA UN FONDO DE INVERSIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE RENTA VARIABLE.", presentado por el estudiante CARRASCO ALVARADO MATEO JOSE.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.

LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR
DIRECTOR

RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

CARRASCO ALVARADO MATEO JOSE
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1362

APELLIDOS Y NOMBRES	RENDÓN TALBOT MARÍA DE LOURDES
IDENTIFICACIÓN	0105954218
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA UN FONDO DE INVERSIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE RENTA VARIABLE.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-10-01
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil al primer día del mes de Octubre del año dos mil veinticuatro a las 11:29 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR, Director del trabajo de Titulación y RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA UN FONDO DE INVERSIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL DE RENTA VARIABLE.", presentado por la estudiante RENDÓN TALBOT MARÍA DE LOURDES.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.

LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR
DIRECTOR

RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

RENDÓN TALBOT MARÍA DE LOURDES
ESTUDIANTE

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto consiste en analizar la factibilidad para crear un fondo de inversión de renta variable enfocado en el mercado internacional para ofertar a los ecuatorianos de estrato alto y medio alto como una alternativa de inversión.

En los últimos 10 años el crecimiento a nivel mundial de la cantidad de fondos de inversión ha sido de un 46%. En América Latina los países que tienen un sector de fondos de inversión más desarrollado basados en los activos administrados con relación a su PIB son: Brasil (70%), Chile (10%), México (9,7%) y Costa Rica (9,2%), mientras que Ecuador se sitúa en la última posición del listado (1%). En Ecuador en los últimos cinco años el mercado de renta variable representó menos del 1% del total negociado en la bolsa, mientras que la renta fija abarcó más del 99%. Desde 2018 hasta 2023, los fondos de inversión crecieron de 28 a 51 llegando a administrar activos de 1122 millones de dólares, todos dedicados a renta fija nacional. Este desarrollo del sector a nivel internacional con muchas opciones de productos de inversión, junto con el incipiente desarrollo nacional crean una oportunidad en el mercado para nuevos productos, como el que proponemos.

Para el análisis del entorno socioeconómico utilizamos el modelo PESTLE, para el análisis competitivo utilizamos Porter, y para el análisis interno VRIO. Como resultado obtuvimos 12 oportunidades, 7 fortalezas, 4 debilidades y 15 amenazas. Las principales amenazas identificadas en el entorno son la complejidad de obtención de clientes por poco conocimiento sobre los instrumentos de inversión, la amplia oferta de productos sustitutos, temor y desconfianza en actores financieros por crecientes estafas, así también altos impuestos para invertir en el exterior por medio de fondos y fidecomisos ecuatorianos, y la inseguridad jurídica con inestabilidad en materia tributaria. Entre las oportunidades tenemos: el uso de internet y tecnología que permite conectar con actores internacionales del sector, mayor acceso a nuevas herramientas y productos del mercado de valores en el mundo, y a nivel nacional la inseguridad, e inestabilidad económica y política que provocan desmotivación para invertir en Ecuador. Con respecto al análisis interno tenemos debilidades como una carencia de reconocimiento y posicionamiento del emprendedor en el sector financiero y de un historial

público de rendimientos, nula experiencia en el manejo de una sociedad de inversión o una empresa a nivel internacional. Finalmente, como fortalezas identificamos que el emprendedor tiene estudios especializados en mercado de valores y finanzas, posee experiencia de cinco años realizando inversiones en el mercado bursátil internacional, tiene compromisos de 400.000 dólares de clientes potenciales para iniciar el fondo y capital propio para cubrir las operaciones durante dos años.

En base al análisis del entorno se evaluaron cuatro alternativas estratégicas, y decidimos aperturar un fondo de inversión en el extranjero minimizando las amenazas existentes relacionadas con la inestabilidad jurídica, económica y tributaria del país, ofreciendo una opción de diversificación internacional de las inversiones a los clientes.

A partir de esta alternativa estratégica escogida diseñamos el modelo de negocio que fue validado por siete expertos mediante entrevistas a profundidad, este fue corregido obteniendo como resultado lo descrito a continuación: el fondo de inversión de renta variable con enfoque en el mercado de valores internacional es una alternativa para los ecuatorianos de estrato económico alto y medio alto con intención de invertir a largo plazo que propone un manejo profesional de las inversiones bajo la filosofía “value investing”, diversificando en varias geografías e industrias y reduciendo el riesgo de tener el capital concentrado en uno o pocos instrumentos de inversión local. La ventaja competitiva se basa en la confianza de los clientes en el administrador del fondo, el historial de rendimientos de las inversiones y en la construcción de una relación sólida con el cliente a partir de impartir educación de inversiones y asesoría. El flujo de ingresos se obtiene del cobro de honorarios anual de los rendimientos positivos de las inversiones. El fondo está alojado en la plataforma del bróker de renombre a nivel mundial llamado Interactive Brokers en donde se encuentran las cuentas de los clientes y el administrador del fondo.

En el análisis de mercado determinamos al estrato a y b como potenciales clientes los cuales son el 13% de la población según el INEC. Realizamos 8 entrevistas a profundidad y concluimos que el modelo de negocio no se modifica al incluir la investigación de mercado ya que los resultados obtenidos fueron favorables y validaron el modelo propuesto, sin embargo

los hallazgos visibilizaron aspectos que se deben reforzar o tomar en cuenta como el desconocimiento de este tipo de instrumento de inversión, la preocupación de la variabilidad y el riesgo que esto implica, el costo de cambio muy bajo y la relación con la percepción de la estabilidad del país.

El producto ofertado será administrado por una empresa domiciliada en Ecuador y utilizará como proveedor de servicios a Interactive brokers para alojar los fondos de los clientes, lo que garantiza seguridad y confianza gracias a la reputación y rigurosidad en las regulaciones de Interactive brokers, uno de los mayores brokers de valores del mundo con domicilio en Estados Unidos, que a su vez permite optimizar las operaciones del fondo al reducir la carga administrativa y reportería. La plataforma facilita el cumplimiento de requisitos legales, asegurando que los clientes ecuatorianos puedan tener una administración de su dinero con eficiencia y transparencia. La estrategia comercial se fundamenta en realizar visitas presenciales en las que se explican en detalle qué es un fondo de renta variable, cómo funciona el producto y cómo está estructurado el portafolio. Además, se enfatiza la creación de un vínculo de asesoramiento continuo con los clientes, reforzado con reportería mensual y reuniones trimestrales para revisar el estado de las inversiones, proporcionar capacitaciones y transmitir la estrategia del fondo.

Para la evaluación financiera realizamos 3 escenarios con una proyección a 10 años, teniendo en cuenta una inversión total de \$89.659 en donde se consideró un valor de provisión para 2 años de operaciones sin ingresos como resultado del plan de mitigación en base al análisis de riesgos. Los resultados obtenidos fueron un escenario negativo proyectando una pérdida del total de la inversión a los primeros tres años, el escenario neutro muestra proyecciones atractivas a largo plazo con un VAN de \$481 y una TIR del 13%, así como también el escenario positivo que presenta un VAN de 474.230 dólares y una TIR del 67%.

Con el análisis y resultados proyectados que antecede decidimos llevar a cabo el proyecto.

1. FONDOS DE INVERSIÓN

1.1.MERCADO DE VALORES

El mercado de valores es el espacio físico o virtual de compra y venta de instrumentos financieros que se clasifican en renta fija y renta variable.

Instrumentos de Renta Fija: son como su nombre lo indica inversiones con un rédito fijo, como por ejemplo pólizas, bonos y pagarés.

Los inversores de renta fija reciben pagos regulares de intereses y, al vencimiento, la devolución del capital invertido.

Son considerados menos riesgosos en comparación con los instrumentos de renta variable, pero generalmente ofrecen rendimientos más bajos.

Instrumentos de Renta Variable: son inversiones en las que su rendimiento es variable, como por ejemplo acciones de empresas cotizadas en bolsa.

Los inversores de acciones participan en las ganancias y pérdidas de las empresas subyacentes y pueden beneficiarse de los dividendos de las empresas, así como la apreciación de las acciones.

Son considerados más riesgosos enfrentando mayor volatilidad, sin embargo, se espera rendimientos mayores a largo plazo.

En el mercado de valores, varios actores desempeñan un papel fundamental, a continuación, se describen los más destacables:

- **Inversores Individuales:** Personas que compran y venden acciones de empresas en los mercados de valores.
- **Inversionistas Institucionales:** Incluyen fondos de inversión, fondos de pensiones y compañías de seguros, que gestionan carteras de inversiones en nombre de sus clientes.
- **Empresas Cotizadas:** Empresas que han emitido acciones y cotizan en bolsas de valores para recaudar capital y permitir la inversión pública en su patrimonio.

- Bolsas de Valores: Plataformas donde se negocian las acciones de empresas cotizadas.
- Reguladores y Autoridades Financieras: Entidades gubernamentales que supervisan y regulan los mercados de valores para garantizar la integridad y transparencia.
- Analistas Financieros: Profesionales que evalúan empresas y emiten recomendaciones sobre las mismas.

1.2.FONDOS DE INVERSIÓN

Un fondo de inversión es una herramienta financiera que junta el capital de los inversores para invertir en una cartera diversificada de activos financieros.

Estos activos pueden incluir acciones, bonos, bienes raíces y otros instrumentos financieros.

La gestión de un fondo de inversión recae en manos de un equipo de expertos, como gestores de fondos, cuyo objetivo es maximizar los rendimientos y gestionar el riesgo en nombre de los inversores.

Existen varios tipos de fondos de inversión, que se pueden clasificar en dos categorías principales: fondos de renta fija y fondos de renta variable.

En el mundo existen según Statista 137 892 fondos regulados (2022). En los últimos 10 años ha tenido un crecimiento del 46% (Statista, 2022).

1.2.1. Fondos de inversión en América Latina

Se presenta en la tabla 1 cuantos activos administrados manejan los fondos de cada país en Latinoamérica al tercer trimestre del 2022 y la relación de estos activos con el PIB (FIAFIN, 2022)

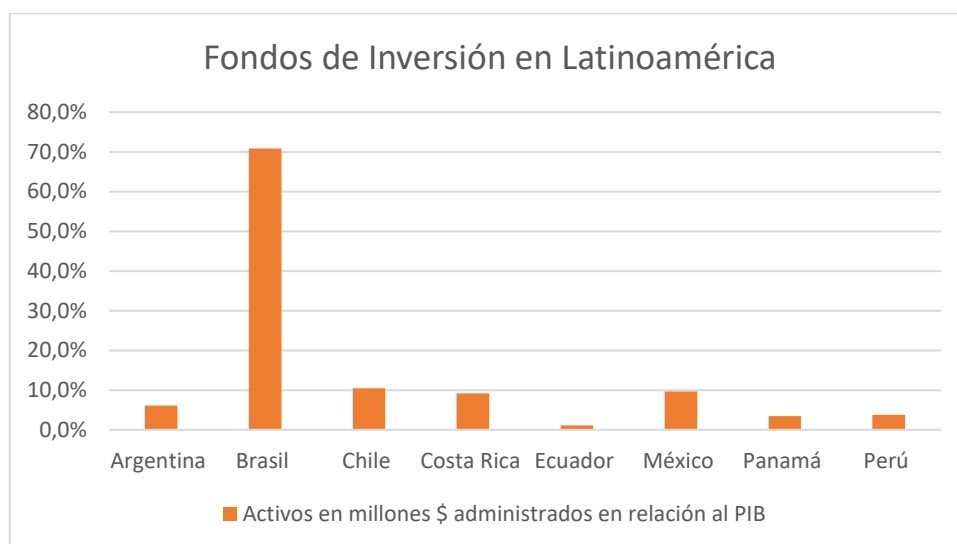
Tabla 1. Fondos de inversión en Latinoamérica

País	Fondos de Inversión	Activos Netos Totales (Millones USD)	Activos en millones \$ administrados con relación al PIB
Argentina	690	\$38.713	6,1%
Brasil	28344	\$13.599.997	70,8%
Chile	2682	\$53.345	10,5%

País	Fondos de Inversión	Activos Netos Totales (Millones USD)	Activos en millones \$ administrados con relación al PIB
Costa Rica	94	\$6.265	9,2%
Ecuador	46	\$1.122	1,1%
México	620	\$141.970	9,7%
Panamá	48	\$2.609	3,4%
Perú	259	\$9.103	3,7%

Fuente: (FIAFIN, 2022)

Figura 1. Fondos de inversión en Latinoamérica con relación al PIB



Fuente: elaboración propia en base a FIAFIN 2022

Los países que se consideran más atractivos e interesantes en Latinoamérica son Brasil, Costa Rica, Chile y México.

Brasil: es el país latinoamericano con más desarrollo en el sector de fondos de inversión, superando los 1.3 trillones de dólares con activos administrados (2022), representando el 70% del PIB nacional. **Categorías:** renta fija, variable, especializados por industrias, inmobiliarios, con enfoque nacional e internacional, de capital de riesgo (ANBIMA, 2021).

Chile: el mercado de valores tiene un tamaño de 10,5% de activos administrados/PIB como activos administrados, siendo el segundo país con más desarrollo en este sector, existen 44

administradoras de fondos con más de 100 fondos en la oferta nacional. **Categorías:** fondos de inversión en proyectos inmobiliarios, mercado de renta fija local, mercado de renta fija internacional, fondos de renta variable internacional, y se destacan las alternativas de ahorros para la jubilación en fondos privados en los que los aportantes escogen su fondo de preferencia (ACAFI, 2023).

México: el tercer país de Latinoamérica con un 9,6% de activos administrados/PIB más destacable en desarrollo del sector financiero de fondos de inversión, tienen más de 140 mil millones de dólares de activos administrados. **Categorías:** oferta amplia en fondos de renta variable, fija, inmobiliarios, capital de riesgo, fondos especializados, jubilación (AMEXCAP, 2023).

Costa Rica: Es el cuarto país con más activos administrados en Latinoamérica respecto a su PIB, con 9,3%, existen 94 fondos, con una gran variedad y diferenciación en su oferta. **Categorías:** fondos en proyectos inmobiliarios, mercado de renta fija local, mercado de renta fija internacional, fondos de renta variable internacional, fondos de especialización, fondos para jubilación (CAFI, 2023).

1.3.MERCADO DE VALORES Y FONDOS DE INVERSIÓN EN ECUADOR

El mercado de valores ecuatoriano opera a través de dos bolsas: Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y Bolsa de Valores de Guayaquil (BVG), ambas bolsas tienen exactamente la misma oferta comercial y los productos pueden ser transados en cualquiera de las dos bolsas indistintamente.

El mercado de renta variable en el Ecuador, en los últimos cinco años, representó menos del 1% del total de montos transados en la bolsa de valores (Bolsa de Valores de Quito, 2023, octubre).

El mercado de renta fija representó más del 99% de lo transado en la bolsa (Bolsa de Valores de Quito, 2023, octubre).

El mercado de valores ecuatoriano (2022) tiene una capitalización bursátil total de 9.050 millones de dólares (Bolsa de Valores de Quito, 2023, octubre).

Al 2023 en el mercado ecuatoriano existen 51 fondos de inversión de 14 instituciones administradoras con un total de activos administrados de \$1.116 Millones (Primicias, 2023).

Estos fondos varían en permanencia y naturaleza, sin embargo, todos son de renta fija (Primicias, 2023).

El tamaño y número de fondos de inversión ecuatorianos ha crecido desde los 28 fondos con un total de 551 millones en activos administrados en el cuarto trimestre de 2018 hasta los 51 fondos con 1.122 millones de dólares en activos administrados en el segundo trimestre del 2023, lo cual es una tasa anual de crecimiento de 13,45% en número de fondos y 16,15% en los activos administrados (FIAFIN, 2022).

1.4. OPORTUNIDAD EN EL MERCADO DE VALORES RESPECTO A FONDOS DE INVERSIÓN

En el mercado de valores ecuatoriano existe una oportunidad provocada por los siguientes factores:

1. **Crecimiento de fondos de inversión:** la industria de los fondos de inversión está creciendo en el mundo, pero el Ecuador, a pesar de este factor, se sitúa en última posición en la lista de países latinoamericanos por su cantidad de activos administrados con relación al PIB.
2. **Mercado sin desarrollo:** el tamaño en relación con el PIB de los activos administrados por fondos de inversión en Ecuador es apenas del 1,1%, cuando en países latinoamericanos de mayor desarrollo como Chile, Costa Rica y México es entre 9 y 10 veces más grande y Brasil es 63 veces más grande en cuanto a activos administrados con relación al PIB.
3. **Oferta reducida en variedad:** en Ecuador todos los fondos caen dentro de la misma categoría de renta fija con inversiones nacionales, en comparación con otros países de mayor desarrollo como se describió anteriormente que tienen oferta amplia en cuanto a categorías como son: fondos en renta fija a nivel nacional, fondos en renta fija a nivel internacional, fondos mixtos entre renta fija y variable a nivel nacional o internacional,

fondos de renta variable a nivel nacional, fondos de renta variable a nivel internacional, fondos en bienes raíces, fondos de índices internacionales, entre otras opciones.

Palabras clave: industria en crecimiento, desarrollo incipiente en Ecuador, oferta en renta fija nacional, no existen oferta en otras categorías.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO, COMPETITIVO E INTERNO

2.1. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO

Para el análisis socioeconómico del presente trabajo utilizaremos el modelo PESTLE.

2.1.1. Factores Políticos

Política monetaria: Ecuador es un país dolarizado, al no contar con moneda propia tiene restricciones en aplicar una política monetaria tradicional, no puede emitir dinero y por lo tanto el banco central tiene limitaciones al ser un prestamista de última instancia ante el sistema financiero local. Sus principales funciones son la regulación de las políticas del sistema financiero, fijación de techos máximos de tasas de interés en un sistema regulado (Castillo, 2021). **Palabras clave:** dolarización, tasas de interés reguladas.

Estabilidad política: el entorno actual del país es de alta incertidumbre, en el 2023 se dio un cambio de mandato presidencial adelantado por motivos de grave crisis política, existe poca confianza en el sistema y en las políticas que pueda implementar el gobierno de turno, ya que estas pueden cambiar repentinamente. El entorno político tiene una inestabilidad muy alta. **Palabras clave:** volatilidad de las políticas públicas.

Política internacional: Ecuador es un pequeño país democrático, mantiene buenas relaciones con sus principales socios comerciales, a pesar de la incertidumbre política alta y cambiante Ecuador ha firmado tratados comerciales y también varios acuerdos tributarios con muchos países de interés estratégico. **Palabras clave:** tratados comerciales parciales, acuerdos tributarios.

Política Fiscal: Ecuador es un país con graves problemas fiscales ya que los últimos años ha mantenido un déficit fiscal importante y estructural. Muchas de las medidas tomadas como elevar impuestos y buscar controlar los gastos no han sido efectivas, esto sumado a las limitaciones en cuanto a política monetaria pone en alto riesgo a la sostenibilidad de las finanzas del estado. **Palabras clave:** problemas fiscales, riesgo financiero.

2.1.2. Factores Económicos

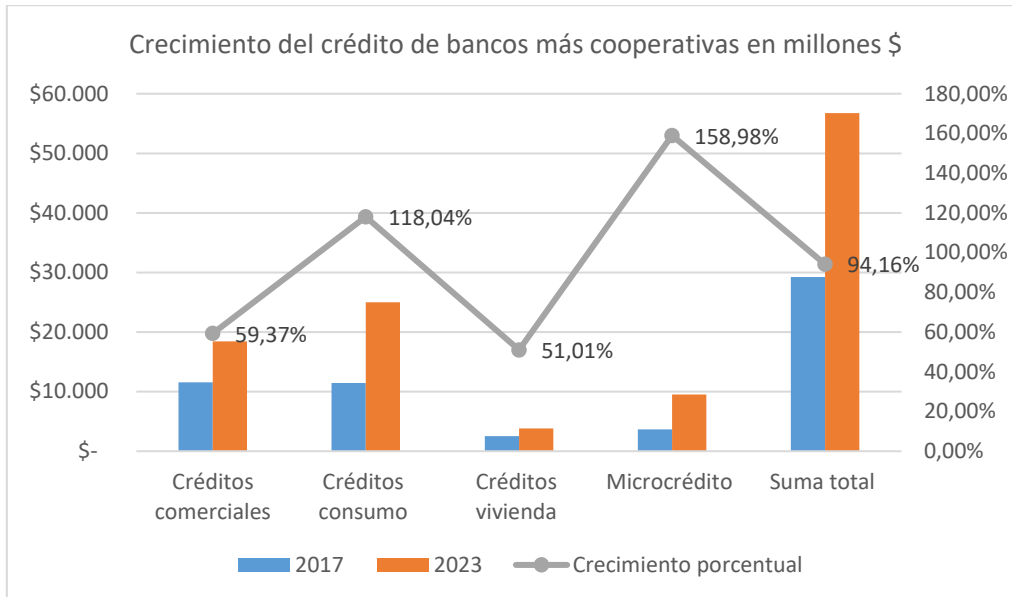
PIB: El PIB en términos reales creció en un 0,23% al año 2023 respecto al año 2017. Mientras que en el mismo periodo la población creció en 5,5 %. **Palabras clave:** PIB en términos reales sin crecimiento 0,23%, población 5,5% (2017 a 2023).

Crédito: El crédito interno creció en un 94% del 2017 al 2023, en la siguiente tabla y gráfico se puede ver el crecimiento por cada categoría. Como se observa el crédito de consumo y microcrédito han sido los que mayor crecimiento han tenido (Asobanca, 2023). **Palabras clave:** crecimiento del crédito 94% (2017 a 2023), más crecimiento en consumo y microcrédito.

Tabla 2. Crédito total interno del sistema bancario más cooperativas en millones \$

Año	Créditos comerciales	Créditos consumo	Créditos vivienda	Microcrédito	Suma total
2017	\$11.558	\$11.461	\$2.535	\$3.669	\$29.223
2023	\$18.420	\$24.990	\$3.828	\$9.502	\$56.740
Crecimiento porcentual	59,37%	118,04%	51,01%	158,98%	94,16%

Elaboración propia. Fuente: (ASOBANCA, 2023)

Figura 2. Crecimiento del crédito de bancos más cooperativas en millones \$

Elaboración propia. Fuente: (ASOBANCA, 2023)

Inflación: la inflación del Ecuador al estar ligada al dólar depende principalmente de factores externos, sin embargo, los valores de inflación en los últimos 3 años han sido menores a los estadounidenses, con una inflación acumulada del 2023 de enero a septiembre de 0,91% mientras que EE. UU. tuvo una inflación acumulada de 3,7% en el mismo periodo. **Palabras clave:** inflación dependiente del dólar, 0,91% sept 2023.

Tasas de interés: el sistema financiero ecuatoriano no tiene un sistema libre, es decir las tasas máximas son reguladas por el estado ecuatoriano, provocando que exista un desequilibrio de crédito, el entorno actual es de altos tipos de interés en el banco central de Estados Unidos (FED) causando mayor presión al sistema financiero ecuatoriano. **Palabras clave:** tasas reguladas desequilibran el crédito.

Riesgo País: Es el segundo más alto de la región, solo después de Argentina, al 21 de diciembre del 2023 se sitúa en 2082 puntos (Banco Central del Ecuador, 2023). **Palabras clave:** riesgo país alto 2082 pto 21/12/23

Déficit Fiscal: Para el final del año 2023, se prevé nuevamente un déficit fiscal de alrededor del 5% del PIB (5000 millones) según fuentes oficiales del Ministerio de Economía

y Finanzas. (Vega, 2023). **Palabras clave:** déficit fiscal del 5% del PIB (2023)

2.1.3. Factores Sociales

Poco ahorro: El 62% de la población no tiene una conducta de ahorro, el 53% cubre sus gastos con préstamos al año 2020 (RFD, 2022). Tan solo el 34% dice haber ahorrado el año pasado, mientras que el 58,8% tenía capacidad de ahorro, es decir sus gastos son inferiores a sus ingresos (Revista Gestión, 2019). **Palabras clave:** mayoría (62%) no tiene conducta de ahorro

Ahorro para la vejez y la educación: Según datos de un estudio de The Global Findex del Banco Mundial, el 11% de la población mayor a 15 años reporta ahorrar para la vejez, el 17% ahorra para pagar su educación o la de su familia (Revista Gestión, 2019). **Palabras clave:** poco ahorro para vejez 11%, para educación 17%

Educación financiera del ecuatoriano: En un estudio realizado por la Red de Instituciones financieras se dice que en América Latina los niveles en el índice de educación financiera son bajos, y que la población tiene mínimo conocimiento financiero, Ecuador ocupa el 6to lugar del listado de 9 países en los que se realiza este estudio (RFD, 2022). **Palabras clave:** poco conocimiento financiero, 6to de 9 países Latinoamérica.

Inseguridad erosiona el capital social: El aumento del índice de criminalidad en el país y la violencia erosiona el capital social, genera desconfianza en la población debilitando los vínculos, la motivación y la interacción, se da una suerte aislamiento social. Adicional en ciertos sectores poblacionales, la inseguridad trae consigo una migración forzada y empobrecimiento de familias (Ortega & Pino, 2021). **Palabras clave:** inseguridad genera desconfianza y desmotivación.

2.1.4. Factores Tecnológicos

Acceso a información y conectividad: los canales digitales permitieron el acceso a la información y contacto de cualquier empresa en el mundo, lo que facilitó el análisis y evaluación para los potenciales inversores, ahora se lo hace con agilidad y se tienen fuentes cercanas, lo expresa así también Forbes México: “en el mercado bursátil la tecnología juega un

papel preponderante, ya que de esta depende la velocidad, consistencia, oportunidad, seguridad y confianza para los miles de transacciones realizadas en un segundo” (Forbes Mexico, 2017).

Palabras clave: internet facilita transacciones, acceso a información mundial.

Desarrollo de Fintech: el creciente desarrollo de Fintech está impulsando la innovación en el sector financiero, generando accesibilidad, agilidad, y soluciones creativas que trascienden fronteras territoriales, las personas pueden acceder a productos financieros de varias partes del mundo, ya no solo las que se ofertan en su localidad, y que antes eran exclusivos de los grandes brókeres o fondos (CLARA, 2022). **Palabras clave:** Innovación en Fintech, nuevas herramientas para sector.

Inseguridad cibernética: una desventaja del creciente uso de internet es la inseguridad cibernética que crea desconfianza en los nuevos productos financieros. El sector financiero se ha posicionado como víctima de los ciberataques, ha crecido en un 65% entre el 2022 y el 2023 los ataques de tipo DDoS a entidades financieras (Akamai Security Intelligence Group, 2023).

Palabras clave: ataques cibernéticos, desconfianza.

Estafas en el sector financiero: la población tiene desconfianza en las ofertas financieras debido a estafas de inversiones en este sector, como por ejemplo los más comunes son esquemas ponzi o piramidales, o “pump and dump” que es divulgar información falsa para generar incremento o decremento del precio de una acción (LISA Institute, 2023). Estas estafas ahora con las redes sociales adoptan nuevos mecanismos, la comisión federal de comercio de Estados Unidos califica a las redes sociales como una mina de oro en las estafas de inversiones, en el 2022 la suma de dinero perdido en estafas cibernéticas fue de 3.800 millones de dólares (Lewis, 2023). **Palabras clave:** estafas de inversiones se intensifican, temor.

2.1.5. Factores Legales

Sistema tributario del sector: el sistema tributario de Ecuador es un sistema que grava las inversiones en el exterior con los siguientes impuestos:

Impuesto de salida de divisas (ISD): este impuesto se redujo en el gobierno de Guillermo Lasso desde el 5% hasta el 3,5% (noviembre 2023), sin embargo, el gobierno de Noboa volvió

a subirlo al 5% a principios del 2024.

Impuesto sobre los activos mantenidos en el exterior: este es un impuesto que grava a las instituciones financieras, fideicomisos, fondos de inversión sobre el total de activos administrados que mantiene en el exterior y es de 0,25% mensual, es decir 3% anual (Servicio de Rentas Internas, 2018). **Palabras clave:** impuestos a inversión en exterior (3% anual), ISD 5%

Inestabilidad Jurídica: las leyes en el Ecuador son el resultado del entorno político, el cual es muy inestable, generando cambios constantemente en las leyes, políticas tributarias, y causando que exista una inseguridad jurídica importante que afecta negativamente las inversiones en el país. **Palabras clave:** volatilidad en políticas tributarias afecta inversiones.

2.1.6. Factores Ecológicos

Financiación a industrias consideradas contaminantes: existen industrias que por las tendencias de conciencia medioambientales de los últimos años son consideradas contaminantes, por lo que el momento de buscar financiamiento directo en la banca tienen que trascender procesos difíciles y largos presentando documentación que respalde los riesgos medioambientales. De igual manera en el mercado de valores las empresas de estas industrias en conflicto que desean obtener éxito en su financiación deber comunicar su memoria de sostenibilidad (Kahatt, 2003). **Palabras clave:** industrias contaminantes problemas de financiamiento.

Inversión sostenible crece: la inversión sostenible está creciendo notablemente en todo el mundo. Esta consiste en valorar criterios ambientales, sociales y de gobernanza para realizar una inversión. En los últimos años se han creado fondos especializados con ese enfoque, reglamentaciones que promueven la sostenibilidad en las empresas y además de incentivos tributarios en todas partes del mundo para empresas, inversores, desarrollos que estén vinculados a este tema (Caja Siete, 2023). **Palabras clave:** crecimiento de fondos sostenibles, incentivos.

2.1.7. Resumen análisis socioeconómico

A continuación, exponemos la tabla que resume este el análisis socioeconómico, incluyendo las conclusiones generadas en términos de factores del FODA como amenazas y oportunidades.

Tabla 3. Análisis del entorno externo socioeconómico

Perspectiva	Categoría	Conclusión	Oportunidad/ Amenaza	Descripción de la Amenaza / Oportunidad	Ocurren- cia (1 a 10)	Impa- cto (1 a 10)	Peso	Códi- go
P	Política monetaria	dolarización, tasas de interés reguladas.	Oportunidad	Ahorros de los ecuatorianos en dólares, una moneda que facilita las transacciones y que es fuerte y valorada	10	4	40	OS01
P	Estabilidad política	volatilidad de las políticas públicas.	Oportunidad	Crean inseguridad y desmotivación en las inversiones nacionales	7	8	56	OS02
P	Política internacional	tratados comerciales parciales, acuerdos tributarios.	Oportunidad	Ecuador busca apertura con más países claves, generación de acuerdos de doble tributación, inversión	5	4	20	OS03
P	Política fiscal	política fiscal no propone soluciones reales.	Oportunidad	Mala situación financiera del país genera incertidumbre y miedo, quienes tienen capacidad optan por hacer inversiones en otros países	8	10	80	OS04
E	PIB	PIB en términos reales sin crecimiento 0,23%, población creció en 5,5% (2017 a 2023).	Amenaza	Estancamiento de la economía, un factor que afecta en la generación de riqueza	8	8	64	AS01

Perspectiva	Categoría	Conclusión	Oportunidad/ Amenaza	Descripción de la Amenaza / Oportunidad	Ocurrencia (1 a 10)	Impacto (1 a 10)	Peso	Código
E	Crédito	crecimiento del crédito 94% (2017 a 2023), mayor crecimiento en consumo y microcrédito	Amenaza	Crecimiento del crédito no está alineado al crecimiento de la economía, lo que afecta la generación de riqueza actual y futura.	9	6	54	AS02
E	Inflación	inflación dependiente del dólar, 0,91% acumulado a sep. 2023	Oportunidad	Ecuador tiene una de las inflaciones más bajas de la región lo que es positivo para las inversiones	9	8	72	OS05
E	Tasas de interés	tasas reguladas desequilibran el crédito	Amenaza	Existe una ineficiencia en el proceso de asignación de crédito afectando a los rendimientos de las empresas	9	4	36	AS03
E	Riesgo país	riesgo país alto 2082 ptos 21/12/23	Amenaza	Riesgo país alto, significa que las inversiones locales deben ser muy rentables para generar atractivo.	8	8	64	AS04
E	Déficit fiscal	déficit fiscal más del 5% (más de 5.000 millones al 2023).	Oportunidad	Mala situación financiera del país genera incertidumbre y miedo, quienes tienen capacidad optan por hacer inversiones en otros países	8	10	80	OS04
S	Poco ahorro	mayoría población (62%) no tiene conducta de ahorro	Amenaza	Porcentaje minoritario de la población que tiene capacidad de ahorro e inversión	8	10	80	AS05

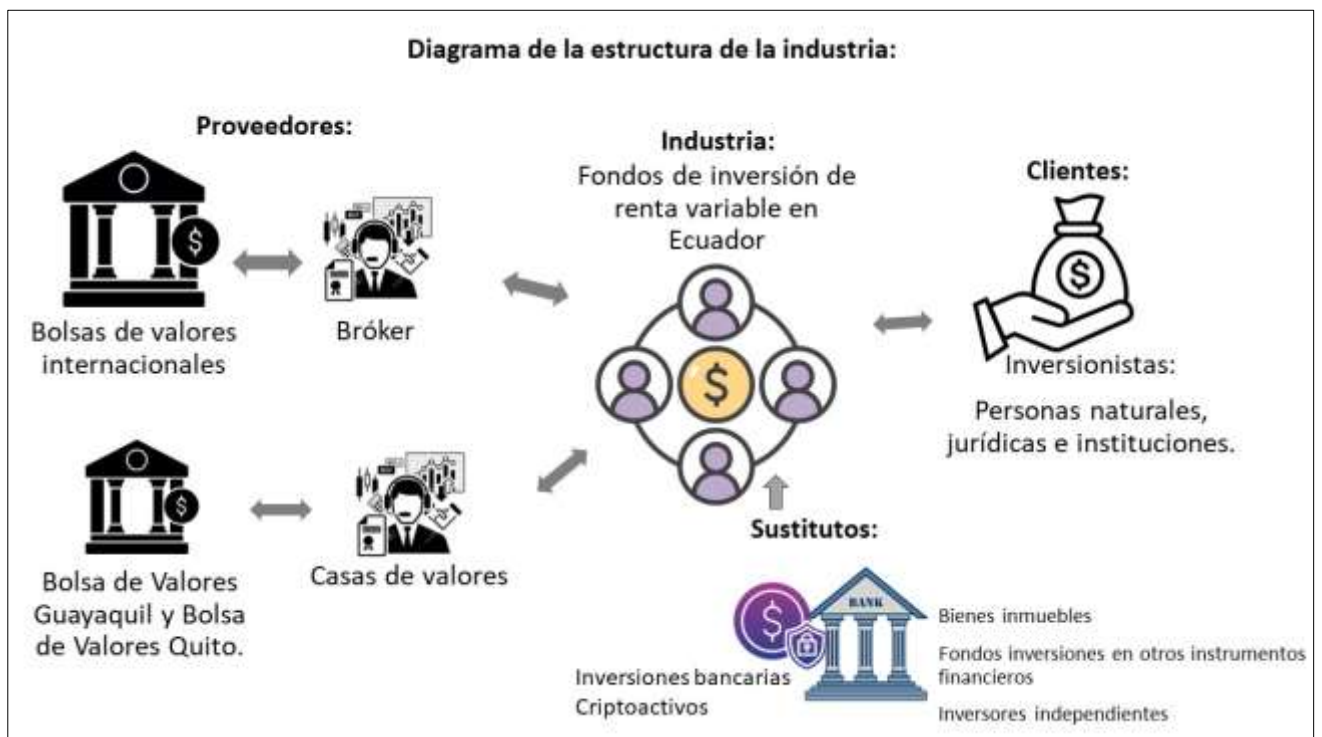
Perspectiva	Categoría	Conclusión	Oportunidad/ Amenaza	Descripción de la Amenaza / Oportunidad	Ocurrencia (1 a 10)	Impacto (1 a 10)	Peso	Código
S	Ahorro vejez y educación	poco ahorro para vejez 11%, para educación 17%	Amenaza	Las personas no tienen una previsión personal de inversión a largo plazo	8	10	80	AS06
S	Educación financiera	poco conocimiento financiero, 6to de 9 países Latinoamérica	Amenaza	Existe poco uso y desconocimiento de inversión en mercados financieros	8	10	80	AS07
S	Inseguridad erosiona capital social	inseguridad genera desconfianza y desmotivación.	Oportunidad	El alto índice delincuencial desmotiva la inversión nacional, generando mayor atractivo a invertir en el exterior	8	8	64	OS07
T	Acceso y conectividad	internet facilita transacciones, acceso a información mundial.	Oportunidad	Internet brinda facilidad de oportunidades de inversión, y análisis con mayor conocimiento	9	9	81	OS08
T	Desarrollo Fintech	innovación en Fintech, nuevas herramientas para el sector	Oportunidad	Mayor acceso a nueva tecnología, productos y herramientas para ser utilizados por actores del mercado de valores	10	6	60	OS09
T	Inseguridad cibernética	ataques cibernéticos crecen, desconfianza	Amenaza	Las personas tienen temor de perder su dinero en el sistema financiero	8	10	80	AS08
T	Estafas en el sector financiero	estafas de inversiones se intensifican, temor	Amenaza	Temor de los inversionistas a perder su dinero por estafas	8	10	80	AS09

Perspectiva	Categoría	Conclusión	Oportunidad/ Amenaza	Descripción de la Amenaza / Oportunidad	Ocurrencia (1 a 10)	Impacto (1 a 10)	Peso	Código
L	Sistema tributario del sector	ISD 5% (2024), impuestos a inversión en exterior (3% anual)	Amenaza	Altos impuestos para invertir en el exterior por medio de fondos y fidecomisos reducen el atractivo	9	9	81	AS10
L	Inestabilidad jurídica	volatilidad en políticas tributarias afecta inversiones	Amenaza	Inseguridad jurídica alta, con muchos cambios sobre la tributación, y leyes que afectan a la predictibilidad de las inversiones	9	9	81	AS11
E	Industrias consideradas contaminantes	industrias contaminantes con problemas de financiamiento.	Amenaza	Estas inversiones pueden ser consideradas no adecuadas ante los ojos de muchos inversionistas	5	5	25	AS12
E	Inversión sostenible crece	crecimiento de fondos sostenibles, incentivos.	Oportunidad	Más fondos destinados a inversión en tecnología más sostenible, mayores opciones de inversión	5	5	25	OS10
Totales			Amenazas	58,21%				
			Oportunidad	41,79%				

2.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DE FONDOS DE INVERSIÓN EN ECUADOR

La industria en análisis es “fondos de inversión en renta variable con enfoque internacional en Ecuador”, para este análisis utilizamos el modelo Porter. A continuación, en la siguiente figura, se explica cómo está formada la industria:

Figura 3. Diagrama de la estructura de la Industria



2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

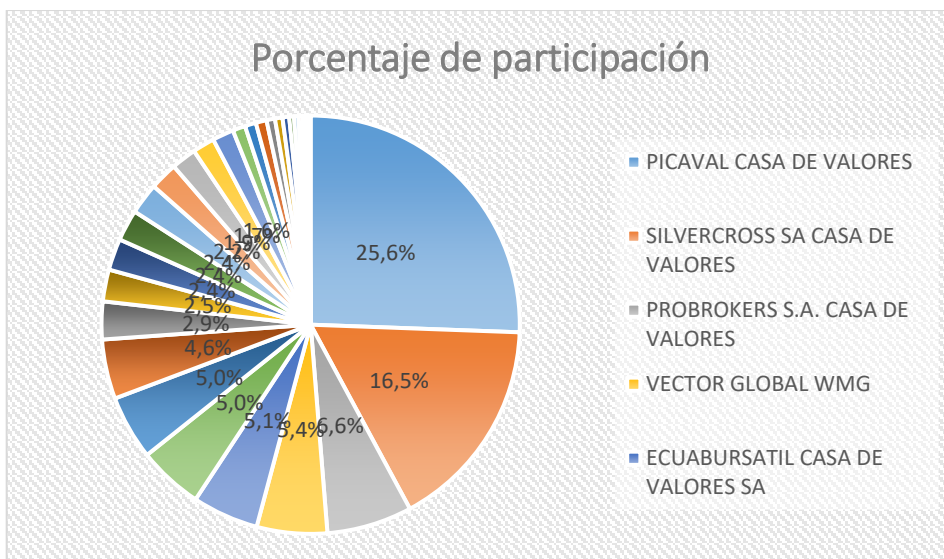
Los proveedores de los fondos de inversión son los intermediarios entre las bolsas de valores y los compradores, son llamados brókeres a nivel internacional, mientras que en Ecuador estos intermediarios son las “casas de valores”.

El bróker está autorizado para poder vender y comprar en las distintas bolsas de valores en el mundo. Las casas de valores en Ecuador están autorizadas para vender y comprar en las dos bolsas de valores que existen en el país.

Casas de valores en Ecuador: en el Ecuador existen 29 casas de valores que están autorizadas para transaccionar en el mercado de valores, PICAVAL es la que más valor

transaccionó en el 2023 al mes de noviembre, con un 26% del monto total transado, la segunda casa fue SILVERCROSS con el 16,5% (BVQ , 2023). A continuación, en la figura 4, se encuentra el porcentaje de participación en función del monto transaccionado por cada casa de valores.

Figura 4. Porcentaje de participación de casas de valores por monto transado (noviembre 2023)



Elaboración propia, Fuente: (BVQ , 2023)

Para convertirse en una casa de valores se debe constituir una sociedad anónima con un mínimo de capital inicial de \$105.156, y cumplir con los parámetros, índices relacionales, y normas de solvencia, prudencia financiera y controles que determine el Consejo Nacional de Valores (Ley de Mercado de Valores, 2006).

La concentración de mercado se calculó mediante el índice de concentración de mercado Herfindhal Hirschman (HHI) que dio como resultado un valor de 1.148, la interpretación de valores menores a 1.500 es de un mercado de baja concentración.

El poder de negociación de las casas de valores es bajo, es un mercado competitivo, carecen de un diferenciador clave, y no hay costos de cambio representativos, los formularios de venta o compra son similares y el proceso a seguir es el mismo en cualquier casa de valores.

Brókeres, intermediarios a nivel internacional: en el mundo hay decenas de miles de brókeres de valores, tan solo en Estados Unidos se registran 18.938 a finales de septiembre del

2023 (Smartcrapers, 2023). Los 5 más grandes de Estados Unidos, que su vez son los más grandes del mundo, por el monto de sus activos se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 4. Activos de los mayores brókeres del mundo

Bróker	Activos en trillones de \$
Vanguard Group	8,2
Charles Schwab	8,02
Fidelity Investments	4,5
JPMorgan Chase	3,9
Merrill Lynch/Bank of America	3,6

Fuente: (Mullaney, 2023)

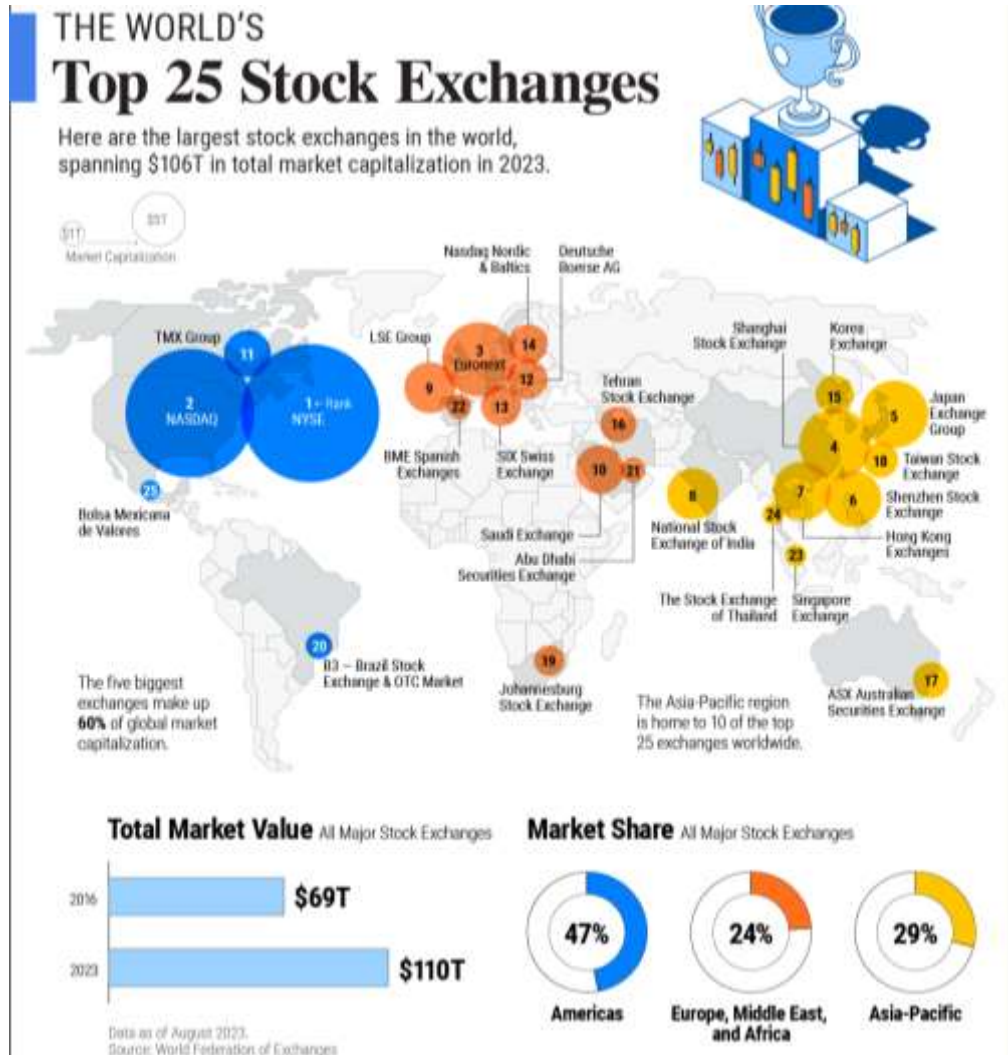
El poder de negociación de los brókeres internacionales es bajo, debido a que en el mercado internacional hay cientos de opciones, es un mercado sumamente competitivo, compiten principalmente por el precio de sus comisiones, debido a que no tienen mayor diferenciación en su producto.

Palabras clave: poder bajo de negociación de proveedores, baja concentración, mercado competitivo, poca diferenciación.

Proveedor del proveedor: las casas de valores y brókeres transaccionan en las bolsas de valores, en el Ecuador como se mencionó existen dos. En este caso existe un comportamiento duopólico, sin embargo, las comisiones y tasas por transacción están reguladas por la ley de mercado de valores, la cual aplica para ambos actores.

A nivel internacional, en la figura 5 se muestra cómo están distribuidas las bolsas de valores más representativas del mundo, siendo las bolsas de valores de Estados Unidos las participantes más grandes (Neufeld, 2023).

Figura 5. Top 25 de las bolsas de valores más grandes del mundo.



Fuente: (Fortin, 2023)

**Stock exchanges*: bolsa de valores

**Market capitalization*: capitalización bursátil, que consiste en el valor del total de las acciones en una empresa, sector, mercado, calculado sobre la base de su cotización en bolsa. En este caso es la suma de todas las empresas que cotizan en cada bolsa.

Las bolsas de valores tienen un comportamiento oligopólico, las empresas que buscan un éxito a nivel internacional regularmente cotizan en las más grandes y famosas debido a que de esta manera van a llamar más la atención de ciertos inversores atractivos. En algunos países se

da un comportamiento monopólico, debido a que es la única bolsa que funciona en un territorio, como por ejemplo en países latinos como Colombia, Panamá, Perú, Paraguay.

Las bolsas de valores tienen una ventaja competitiva sumamente poderosa y sustentable que se llama el efecto red. El efecto red consiste en el fenómeno en el que el valor de un producto o servicio aumenta a la vez que se incrementa el número de usuarios de ese producto o servicio. Aplicado en este sector, una bolsa de valores gana valor o atractivo cuando hay más inversores y a su vez esto motiva a que más empresas que coticen en ella, creando un ecosistema de mayor beneficio para todos los actores.

Muchas veces basados en este principio una bolsa se especializa en una categoría específica, de esta manera los inversores saben en qué bolsa ubicar cierto tipo de empresas y a su vez las empresas deciden estratégicamente en que bolsa transaccionar.

Palabras clave: bolsas de valores poder oligopólico, ventaja competitiva efecto red.

2.2.2. Poder de Negociación de Clientes

Los clientes de los fondos de inversión son personas naturales o jurídicas que desean invertir su patrimonio para obtener rendimientos, así como también lo son instituciones o asociaciones.

Los clientes potenciales se ubican en la pirámide de estratificación en el estrato A y B, que son el 1,9% y 11,2% correspondientemente, de la población (INEC, 2011).

Para categorizar el INEC mide 6 dimensiones, vivienda, educación, economía, bienes, tecnología y hábitos de consumo. Los estratos A y B se caracterizan por tener un alto puntaje en estas dimensiones, el B entre 696 a 845 puntos y el A de 846 a 1000 puntos, lo que significa que tienen cubiertas y satisfechas las necesidades de estas dimensiones (INEC, 2011). En cuanto a su poder de negociación, por un lado, cuando es un prospecto de cliente, este tiene un poder de negociación alto debido a que tiene muchas alternativas en las que puede invertir su patrimonio. En cuanto a su poder de negociación, por un lado, cuando es un prospecto de cliente, este tiene un poder de negociación alto debido a que tiene muchas alternativas en las que puede invertir su patrimonio.

Sin embargo, en el momento en el que la persona se convierte en cliente, y toma la decisión de invertir en un fondo de renta variable, el cliente tiene un poder de negociación bajo, debido al costo de cambio por los costos transaccionales de inicio y de retiro, y también debido a la relación interpersonal que ha construido el cliente con el fondo.

Los clientes también amenazan con una cierta integración vertical, que en realidad sería prescindir del fondo, y realizar directamente las inversiones adquiriéndolas en cualquier bróker, evidentemente en este caso el cliente se convertiría en un sustituto.

Palabras clave: capacidad de ahorro-inversión, prospecto poder negociación alto por oferta amplia, cliente poder negociación bajo, relación de confianza fondo-cliente, costo de salida, integración vertical y prescindir del fondo.

2.2.3. Amenazas de Productos Sustitutos

Los clientes, como se mencionó, tienen una gran oferta de alternativas de inversiones por lo que la amenaza de los productos sustitutos es alta.

Bienes inmuebles y terrenos: esta es una alternativa de inversión común para los ecuatorianos, invertir en un bien tangible como un bien inmueble o terreno con la expectativa de que posteriormente suba de precio y lo vendan, o la de generar ingresos por arrendamientos.

Las ciudades principales del país que son Quito y Guayaquil albergan el 73% de la oferta inmobiliaria del país (Coba, 2023). En estas ciudades existen ofertas de bienes inmuebles desde los \$45.000. La oferta total de nuevos proyectos residenciales en Quito es de 21.612 unidades con un precio promedio de \$115.000, y en Guayaquil es de 20.666 unidades con un promedio de \$101.200 (Marketwatch, 2022).

Este sustituto significa una amenaza alta debido a que es un mercado en crecimiento y los consumidores encuentran ofertas de diferentes precios y de acuerdo con sus preferencias. Adicionalmente se considera que el ecuatoriano está acostumbrado a invertir en tierras o bienes inmuebles porque hacen tangible su inversión y perciben menor riesgo de perderlo.

Inversiones bancarias: los ecuatorianos también optan por colocar su dinero en una póliza a plazo fijo o en instrumentos de ahorro en bancos, cooperativas o mutualistas. A continuación, se detalla una tabla con el monto de los depósitos a octubre del 2023. El

rendimiento por los depósitos a plazo fijo varía entre un 6% a un 10%. El rendimiento estimado de los depósitos de ahorro varía entre un 3% a un 5%.

Tabla 5. Depósitos en el sistema financiero ecuatoriano en millones de dólares (octubre 2023)

Institución financiera	Depósitos ahorro	Depósitos monetarios	Depósitos a plazo fijo	Total
Bancos	11.236	11.340	19.713	42.289
Cooperativas y mutualistas	4.375	0	14.318	18.693
Total	15.611	11.340	34.031	60.982

Elaboración propia. Fuente: (ASOBANCA, 2023)

Este sustituto significa una amenaza alta debido a que muchos ecuatorianos optan por esta alternativa ya que les parece estable, segura y sobre todo líquida, se obtiene el pago de los rendimientos de forma mensual. Los depósitos hasta los \$32.000 están protegidos por la Corporación de Seguro de Depósitos (Cosede) por lo que los depositantes se sienten respaldados (EL UNIVERSO, 2023).

Fondo de inversiones en otros instrumentos: en el Ecuador existen alternativas de inversión de fondos en *renta fija*, hay 51 fondos en el país de 14 administradoras. Según el Foro Económico Mundial menos del 10% de las personas sabe que existen los fondos de inversión, y menos del 5% aporta realmente en estos instrumentos (La Hora, 2022). A continuación, en la siguiente tabla se puede visualizar la cuota de mercado de las administradoras de fondo, más del 90% del mercado está distribuido entre los cuatro primeros actores Fiducia, Fideval, Génesis, Anefi.

Tabla 6. Cuota de mercado de administradoras de fondos en Ecuador

FECHA:	12/31/2022	10/31/2023	11/14/2023	11/21/2023
ADMINISTRADORA	Market Share Año Pasado	Market Share Mes Pasado	Market Share Semana Pasada	Market Share Actual
FIDUCIA	35.24%	33.02%	33.93%	33.85%
FIDEVAL	29.63%	30.81%	30.99%	31.18%
GÉNESIS	15.90%	14.62%	13.53%	13.48%
ANEFI	9.56%	11.53%	12.19%	12.32%
FONDOS VANGUARDIA	5.32%	5.03%	4.72%	4.55%
ATLÁNTIDA	2.20%	2.50%	2.35%	2.35%
ZION	0.73%	0.80%	0.73%	0.73%
ADMUNIFONDOS	0.55%	0.52%	0.48%	0.48%
PLUSFONDOS	0.46%	0.35%	0.32%	0.32%
AFPV FONDOS	0.30%	0.67%	0.61%	0.61%
FUTURFID	0.08%	0.09%	0.08%	0.08%
ICM FONDOS	0.04%	0.05%	0.05%	0.05%

Elaboración y fuente: (Reditum news, 2023)

La ley de mercado de valores establece ciertos requisitos para conformar una sociedad administradora de fondos de cualquier instrumento, sea de renta fija o renta variable, deben tener un capital mínimo de \$ 262.890 y cada fondo de inversión que administren debe cumplir en un plazo máximo de 180 días de constituido con un patrimonio mínimo de \$ 52.578 y al menos 75 participantes del fondo. Además, debe estar inscrito en el registro de mercado de valores y cumplir con reglamentos específicos (Ley de Mercado de Valores, 2006).

Este sustituto se considera con una amenaza de nivel medio debido a que como se mencionó en los factores sociales menos del 5% de los ecuatorianos optan por este tipo de instrumentos de inversión. Sin embargo, es un sector en crecimiento, desde el 2018 se obtuvo un crecimiento anual del 16,15% de los activos administrados.

Criptoactivos: este sustituto consiste en inversiones en cualquiera de los activos digitales que cuentan con ciertas seguridades digitales como “*blockchain*”, las más comunes son las criptomonedas, sin embargo, existen otros criptoactivos como NFT que son obras de arte digitales, una canción, un pagaré a la orden digital y entre otros (Orozco, 2023). Estos instrumentos tienen la peculiaridad de que no tienen ningún activo subyacente que justifica su valor, es decir su valor es basado en la ley de oferta y demanda sin ningún respaldo de su valor intrínseco.

En el Ecuador se mueven 400 millones de dólares en Bitcoin al año. El estudio de Minsaint Payments dice que 3 de cada 10 personas bancarizadas ha comprado algún tipo de criptomoneda, y un 72% ha aludido que es por inversión. Dicho estudio ubica al país en el segundo lugar de Iberoamérica con el mayor porcentaje de la población que comercializa criptoactivos, después de República Dominicana (Minsaitpayments, 2023).

Este sustituto representa una amenaza alta, ya que es un mercado en crecimiento por la aparición de nuevos criptoactivos en el mercado y el incremento de esta tendencia a nivel internacional.

La mayoría de criptoactivos tuvieron un gran crecimiento en 2020 y 2021 como por ejemplo bitcoin tuvo un crecimiento en su valoración desde los 7.800 dólares en enero de 2020 hasta superar los 67.000 dólares en noviembre de 2021 para luego caer nuevamente, y mantenerse con variaciones de precios muy volátiles, actualmente se encuentra en valores que rondan los 62.000 dólares a julio de 2024 (CoinDesk, 2024).

En enero 2024 la SEC (comisión de bolsa y valores de estados unidos por sus siglas en inglés) aprobó los primeros fondos de inversión que pueden invertir en bitcoin, dando un paso a la regularización y control de este tipo de inversiones, así como haciendo accesible la inversión a grandes inversionistas institucionales mediante fondos (RankiaPro, 2024).

Inversor independiente: este sustituto consiste en una persona que saca su dinero del Ecuador y realiza una inversión en el extranjero a título personal, sin la intermediación de un fondo o un administrador. Según el Servicio de Rentas Internas (SRI) 642 residentes de Ecuador declararon en 2022 que tienen activos en el exterior valorados por \$1.874 millones, éstos figuran como cuentas bancarias, departamentos, casas, vehículos, acciones e inversiones. El 74% de estos activos están en Estados Unidos, Islas Vírgenes Británicas, Panamá, y Bahamas (Primicias, Evelyn Tapia, 2023)

Se considera que este sustituto representa una amenaza de nivel bajo, debido a que son pocas las personas que lo hacen, que tienen el conocimiento y el tiempo para dedicarse, además que sus inversiones son variadas en diferentes activos.

Palabras clave: amenaza alta de sustitutos bienes inmuebles o terrenos, inversiones

bancarias, criptoactivos; amenaza media en fondos en otros instrumentos, amenaza baja de inversor independiente.

2.2.4. Rivalidad entre Competidores

En Ecuador no se conoce de un fondo de renta variable con enfoque en el mercado internacional que ofrezca públicamente su producto, sin embargo, los ecuatorianos pueden invertir en fondos de renta variable de otros países que tienen una amplia oferta.

Pueden invertir en fondos de renta variable con inversiones en el mercado privado, este tipo de inversiones consiste en que una persona ofrece a un número muy limitado de personas administrar sus fondos en proyectos privados, o en el mercado de valores, regularmente se da en un círculo de mucha confianza y no está conformado como un producto al que cualquier persona puede acceder.

La intensidad de la rivalidad entre competidores es baja, una de las razones principales es debido a que existe un producto altamente diferenciado, cada fondo tiene portafolios distintos, e incluso si un fondo tuviera inversiones similares la composición y el tiempo de funcionamiento son factores que varían entre uno y otro. Cabe mencionar, que este es un negocio de confianza en el representante del fondo o en el equipo, por el renombre obtenido a través de los años.

Palabras clave: baja intensidad de rivalidad entre competidores, producto altamente diferenciado, negocio de confianza.

2.2.5. Nuevos entrantes

Para analizar el ingreso de nuevos entrantes a esta industria es necesario diferenciar un fondo pequeño a un fondo público de tamaño mediano o grande.

Fondos pequeños: existe una alta probabilidad de la llegada de nuevos entrantes para formar fondos pequeños en la industria, debido a que la mayoría de las barreras de entrada son relativamente bajas.

Estos fondos pueden empezar con una figura de fidecomiso de inversión, que se registra en la Superintendencia de Compañías, la condición de este fondo es que no puede ofertar públicamente su producto, sino obtener inversores de forma directa entre su propia red de contactos.

La constitución de un fondo pequeño tiene una inversión inicial de \$5.000 a \$10.000, en la que se incluye la elaboración de documentos como reglamentos, diligencias de licitud de fondos, y entre otros.

Para operar se necesita de una cantidad de clientes e inversiones iniciales necesarios para cubrir los gastos de administración del fondo que consiste en un equipo pequeño que puede estar conformado entre 1 a 5 personas.

Se necesita un conocimiento técnico mínimo del mercado de valores, esta es una característica replicable debido a que no se necesita una licencia o un título profesional en particular para operar un fondo de inversión privado.

El acceso a brókeres en cualquier parte del mundo se ha facilitado por la tecnología y el internet, y en el país el acceso es fácil debido a que la compra de acciones es estandarizada.

Fondos públicos: existe una barrera de entrada media para este tipo de figuras de inversión debido a que la Ley de Mercado de Valores determina que un fondo debe administrarlo una administradora de fondos que tenga un capital mínimo de \$262.890. El fondo creado además debe tener mínimo 75 participantes y un capital administrado de al menos \$52.578 en 180 días después de constituirse (Ley de Mercado de Valores, 2006).

Se necesita una estructura y personal altamente capacitado que cumpla con los requisitos que se detalla en la Ley de Mercado de Valores.

Se necesita un equipo con conocimiento técnico en el área financiera, económica, legal, tributaria para poder operar el fondo y mantener los estándares de calidad exigidos por la ley y los inversionistas.

Como se puede observar difiere en el tamaño del fondo y la característica de este para poder determinar la probabilidad de llegada de nuevos entrantes, en el caso de los fondos pequeños que son privados no hay mayores requisitos por lo que hay una alta probabilidad de llegada de nuevos entrantes, mientras que un fondo público grande tiene requisitos que imponen barreras medias lo que hace que esta probabilidad de nuevos entrantes se reduzca.

Se puede decir que en general si habrá un crecimiento en el sector, siguiendo la tendencia internacional, como se mencionó anteriormente el crecimiento de los últimos 10 años de la cantidad de fondos mundiales fue en un 46% (Statista, 2022).

Palabras clave: alta probabilidad de nuevos entrantes de fondos pequeños, barreras de entrada bajas; barreras de nivel medio para nuevos entrantes en fondos públicos.

2.2.6. Resumen análisis competitivo

Para el resumen del análisis competitivo se detalla la tabla a continuación.

Tabla 7. Resumen análisis entorno competitivo con factores FODA

Categoría	Conclusión	Oportunidad/ Amenaza	Descripción de la Amenaza u Oportunidad	Ocurrencia (1 al 10)	Impacto (1 al 10)	Peso	ID
Poder de negociación de los proveedores	Proveedores casas de valores y brókeres, poder bajo de negociación de proveedores, baja concentración, mercado competitivo, poca diferenciación.	Oportunidad	Encontrar aliados que brinde un buen servicio y estén interesados en construir una relación proveedor-cliente a largo plazo	6	2	12	OC01
Poder de negociación de los proveedores	Proveedor del proveedor: bolsas de valores poder oligopólico, ventaja competitiva efecto red	Indiferente	N/A			0	N/A
Poder de negociación de los clientes	Clientes potenciales: capacidad de ahorro-inversión, prospecto poder negociación alto por oferta amplia, cliente poder negociación bajo, relación de confianza fondo-cliente, costo de salida.	Amenaza	La obtención de clientes es difícil por las alternativas que tienen y por el poco conocimiento del sector	8	10	80	AC01

Categoría	Conclusión	Oportunidad/ Amenaza	Descripción de la Amenaza u Oportunidad	Ocurrencia (1 al 10)	Impacto (1 al 10)	Peso	ID
Amenazas de productos sustitutos	amenaza sustitutos es alta, oferta amplia, bienes inmuebles o terrenos, inversiones bancarias, fondos en otros instrumentos, criptoactivos.	Amenaza	Preferencia de otros productos debido al desconocimiento de este tipo de inversiones, y la cantidad de oferta existente de sustitutos.	9	10	90	AC02
Rivalidad entre competidores	baja intensidad de rivalidad entre competidores, producto altamente diferenciado, negocio de confianza.	Oportunidad	Generar credibilidad para los clientes y confianza a largo plazo	8	10	80	OC02
Rivalidad entre competidores	baja intensidad de rivalidad entre competidores, producto altamente diferenciado, negocio de confianza.	Oportunidad	Generar un ambiente colaborativo entre competidores	5	5	25	OC03
Nuevos entrantes	alta probabilidad de nuevos entrantes, barreras de entrada bajas.	Amenaza	Entrantes que generen un mercado más competitivo	7	5	35	AC03
Totales		Amenazas	63.66%				
		Oportunidades	36,34%				

2.3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se realizó con el modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado) con el que analizando las capacidades y recursos necesarios para el desarrollo de un fondo de inversión en renta variable con enfoque en el mercado de valores internacional se obtuvieron fortalezas y debilidades. El resumen se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 8. Análisis interno

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicación competitiva	Ponderación	ID	Factor FODA
Experiencia en inversiones en el mercado bursátil	9	0	3	8	Paridad competitiva	50	F1	Experiencia previa de 5 años realizando inversiones en el mercado bursátil.
Acceso a clientes con capital de inversión	9	1	5	8	Ventaja competitiva Temporal	80	F2	Contamos con compromisos de 5 clientes, con un monto total de \$400.000 de activos para administrar
Red de contactos de clientes potenciales	7	0	3	8	Paridad competitiva	45	F3	Poseemos una base de 20 contactos de clientes potenciales con una tasa de conversión estimada del 25%
Capital inicial	9	0	2	8	Paridad competitiva	47,5	F4	Contamos con un capital inicial de \$100.000 para iniciar la empresa y sostener las operaciones.
Conocimiento técnico	9	1	6	8	Ventaja competitiva Temporal	82,5	F5	El emprendedor cuenta con estudios de 4to nivel de finanzas e inversiones.
Estructura de arranque	6	0	2	8	Paridad competitiva	40	F6	El proyecto es viable con una estructura pequeña, sin mayor costo de inversión.
Recursos propios para invertir	6	0	2	4	Paridad competitiva	30	F7	Contamos con recursos propios de aproximadamente \$60.000 para invertirse en el fondo generando mayor alineación de intereses con los inversionistas.
Experiencia de manejo empresa internacional	8	0	2	8	Desventaja competitiva	45	D1	Ninguna experiencia del manejo de una empresa a nivel internacional
Manejo de sociedad de inversión	9	1	6	8	Desventaja competitiva	82,5	D2	Ninguna experiencia en manejo de una sociedad de inversión
Historial de inversiones público	9	1	8	8	Desventaja competitiva	87,5	D3	Carencia de un historial público de inversiones y rendimientos

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicación competitiva	Ponderación	ID	Factor FODA
Posicionamiento en el sector financiero	9	1	9	8	Desventaja competitiva	90	D4	Carencia de reconocimiento o posicionamiento en el sector financiero
Totales						Fortalezas (7)		55,15%
						Debilidades (4)		44,85%

3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

3.1.SÍNTESIS FODA

Tabla 9. Síntesis FODA

ID	Factor FODA	Peso
OS07	Internet brinda facilidad de oportunidades de inversión, y análisis con mayor conocimiento	81
OC02	Generar credibilidad para los clientes y confianza a largo plazo	80
OS04	Mala situación financiera del país genera incertidumbre y miedo, quienes tienen capacidad optan por hacer inversiones en otros países	80
OS05	Ecuador tiene una de las inflaciones más bajas de la región lo que es positivo para las inversiones	72
OS06	El alto índice delincriminal desmotiva la inversión nacional, generando mayor atractivo a invertir en el exterior	64
OS08	Mayor acceso a nueva tecnología, productos y herramientas para ser utilizados por actores del mercado de valores	60
OS02	Volatilidad de políticas públicas crean inseguridad y desmotivación en las inversiones nacionales	56
OS01	Ahorros de los ecuatorianos en dólares, una moneda que facilita las transacciones y que es fuerte y valorada	40
OC03	Generar un ambiente colaborativo entre competidores	25
OS09	Más fondos destinados a inversión en tecnología más sostenible, mayores opciones de inversión	25
OS03	Ecuador busca apertura con más países claves, generación de acuerdos de doble tributación	20
OC01	Encontrar aliados que brinden un buen servicio y estén interesados en construir una relación proveedor-cliente a largo plazo	12
F5	El emprendedor cuenta con estudios de 4to nivel de finanzas e inversiones.	82,5
F2	Se cuenta con compromisos de \$400.000 de activos para administrar de 5 clientes interesados.	80
F1	Se posee experiencia previa de 5 años realizando inversiones en el mercado bursátil.	50
F4	Se tiene un capital inicial de \$100.000 para iniciar la empresa y sostener las operaciones por 2 años.	47,5
F3	Se posee una base de 20 contactos de clientes potenciales.	45
F6	El proyecto es viable con una estructura pequeña, sin mayor costo de inversión.	40

F7	Se cuenta con recursos propios de aproximadamente \$60.000, que podrán invertirse en el fondo generando mayor alineación de intereses con los inversionistas.	30
D4	Carencia de reconocimiento o posicionamiento en el sector financiero	90
D3	Carencia de un historial público de inversiones y rendimientos	87,5
D2	Ninguna experiencia en manejo de una sociedad de inversión	82,5
D1	Ninguna experiencia del manejo de una empresa a nivel internacional	45
AC02	Preferencia de otros productos debido al desconocimiento de este tipo de inversiones, y la cantidad de oferta existente de sustitutos.	90
AS10	Altos impuestos para invertir en el exterior por medio de fondos y fidecomisos reducen el atractivo	81
AS11	Inseguridad jurídica alta, con muchos cambios sobre la tributación, y leyes que afectan a la predictibilidad de las inversiones	81
AC01	La obtención de clientes es difícil por las alternativas que tienen y por el poco conocimiento del sector	80
AS05	Porcentaje minoritario de la población que tiene capacidad de ahorro e inversión	80
AS06	Las personas no tienen una previsión personal de inversión a largo plazo	80
AS07	Existe poco uso y desconocimiento de inversión en mercados financieros	80
AS08	Las personas tienen temor de perder su dinero en el sistema financiero	80
AS09	Temor de los inversionistas a perder su dinero por estafas	80
AS01	Estancamiento de la economía, un factor que afecta en la generación de riqueza	64
AS04	Riesgo país alto, significa que las inversiones locales deben ser muy rentables para generar atractivo.	64
AS02	Crecimiento del crédito no está alineado al crecimiento de la economía, lo que afecta la generación de riqueza actual y futura.	54
AS03	Existe una ineficiencia en el proceso de asignación de crédito afectando a los rendimientos de las empresas	36
AC03	Entrantes que generen un mercado más competitivo	35
AS12	Inversiones en industrias consideradas con alto impacto ambiental pueden ser consideradas no adecuadas ante los ojos de muchos inversionistas	25

Factor	Cantidad	Ponderación
Oportunidades	12	26,68%
Fortalezas	7	16,27%
Debilidades	4	13,23%
Amenazas	15	43,82%

3.2. MATRIZ DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Tabla 10. Alternativa estratégica 1

ID	Factor			Peso
AS10	Altos impuestos para invertir en el exterior por medio de fondos y fidecomisos reducen el atractivo			81
AS11	Inseguridad jurídica alta, con muchos cambios sobre la tributación, y leyes que afecta a la predictibilidad de las inversiones			81
D1	Ninguna experiencia del manejo de una empresa a nivel internacional			45
F1	Se posee experiencia previa de 5 años realizando inversiones en el mercado bursátil.			50
F4	Se tiene un capital inicial de \$100.000 para iniciar la empresa y sostener las operaciones por 2 años.			47,5
OS04	Mala situación financiera del país genera incertidumbre y miedo, quienes tienen capacidad optan por hacer inversiones en otros países			80
OS02	Volatilidad de políticas públicas crean inseguridad y desmotivación en las inversiones nacionales			56
Alternativa estratégica 1:	Fondo de inversión domiciliado en el extranjero	$ABS (\sum (F-D) / \sum (O-A))$	Tipo de estrategia: FA Reactiva robusta	201%

Tabla 11. Alternativa estratégica 2

ID	Factor			Peso
F2	Se cuenta con compromisos de \$400.000 de activos para administrar de 5 clientes interesados.			80
D3	Carencia de un historial público de inversiones y rendimientos			87,5
D4	Carencia de reconocimiento o posicionamiento en el sector financiero			90
D2	Ninguna experiencia en manejo de una sociedad de inversión			82,5
AC01	La obtención de clientes es difícil por las alternativas que tienen y por el poco conocimiento del sector			80
AS05	Porcentaje minoritario de la población que tiene capacidad de ahorro e inversión			80
OC02	Generar credibilidad para los clientes y confianza a largo plazo			80
Alternativa estratégica 2:	Fondo privado de inversión nacional	$ABS (\sum (F-D) / \sum (O-A))$	Tipo de estrategia: DA Alta reinversión	225%

Tabla 12. Alternativa estratégica 3

ID	Factor		Peso
D4	Carencia de reconocimiento o posicionamiento en el sector financiero		90
D3	Carencia de un historial público de inversiones y rendimientos		87,5
OC03	Generar un ambiente colaborativo entre competidores		25
F3	Se posee una base de 20 contactos de clientes potenciales.		45
F6	El proyecto es viable con una estructura pequeña, sin mayor costo de inversión.		40
AC01	La obtención de clientes es difícil por las alternativas que tienen y por el poco conocimiento del sector		80
AS04	Riesgo país alto, significa que las inversiones locales deben ser muy rentables para generar atractivo.		64
AS09	Temor de los inversionistas a perder su dinero por estafas		80
Alternativa estratégica 3:	Asociación de inversores independientes	$ABS (\sum (F-D) / \sum (O-A))$	Tipo de estrategia: DA De media reinvención 46%

Tabla 13. Alternativa estratégica 4

ID	Factor		Peso
D4	Carencia de reconocimiento o posicionamiento en el sector financiero		90
D3	Carencia de un historial público de inversiones y rendimientos		87,5
D2	Ninguna experiencia en manejo de una sociedad de inversión		82,5
D1	Ninguna experiencia del manejo de una empresa a nivel internacional		45
OS06	El alto índice delincriminal desmotiva la inversión nacional, generando mayor atractivo a invertir en el exterior		64
F2	Se cuenta con compromisos de \$400.000 de activos para administrar de 5 clientes interesados.		80
F3	Se posee una base de 20 contactos de clientes potenciales.		45
AS09	Temor de los inversionistas a perder su dinero por estafas		80
Alternativa estratégica 4:	Representación de fondo de inversión extranjero en el país	$ABS (\sum (F-D) / \sum (O-A))$	Tipo de estrategia: DA Alta reinvención 1125%

3.3.ALTERNATIVA ESTRATÉGICA

La alternativa estratégica escogida es la número 1 “Fondo de inversión domiciliado en el extranjero”, es una estrategia de tipo FA, reactiva robusta, con un peso de 201%, en la que se debe trabajar en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

En base a los factores que conforman esta alternativa estratégica se han formulado las iniciativas detalladas en la tabla a continuación:

Tabla 14. Iniciativas estratégicas de la alternativa 1

ID	Iniciativa estratégica	Costo
Iniciativa 1	Identificar los países con mayor facilidad para apertura de fondos de inversión en función de su política de tributación y seguridad jurídica. Escoger las tres mejores opciones y estudiar a detalle la viabilidad económica, tributaria y legal de cada una para determinar la mejor opción	\$4.000
Iniciativa 2	Contratar asesoría legal para la formación y el manejo de la empresa a nivel internacional	\$3.500
Iniciativa 3	Gestionar una estrategia de ventas basada en el temor de la inseguridad e inestabilidad del país y presentar la solución de un fondo domiciliado en el extranjero mostrando las operaciones y la experiencia obtenida de las inversiones realizadas por el emprendedor en los últimos años en el mercado bursátil internacional.	\$2.000

Esta alternativa estratégica “fondo de inversión domiciliado en el extranjero” nace de un entorno complejo, en el que se debe trabajar para minimizar las amenazas existentes que son la inestabilidad jurídica, económica y tributaria en el país. Entre las iniciativas estratégicas planteadas para emprender el camino de mitigar las amenazas, está identificar los tres países con mayor factibilidad para aperturar un fondo y estudiar su viabilidad tributaria y legal. Por otro lado, es necesario contratar asesoría legal para formar esta empresa internacional, ya que el emprendedor no tiene experiencia en este aspecto. Con todo este análisis se debe configurar

una estrategia de ventas para los ecuatorianos que explique los riesgos de mantener concentradas las inversiones en el país, y lo importante de diversificar en otros instrumentos internacionales, demostrando la experiencia del emprendedor de los últimos años que ha realizado inversiones a en el mercado bursátil internacional.

4. MODELO DE NEGOCIO

4.1. BUSINESS MIX MODEL CANVAS

Tabla 15. Business Mix Model Canvas

Business Model Canvas & Lean Startup Canvas Mix		Identifique el Sector en el que opera→	Fondos de inversión
1. Segmentos de Mercado	1.1 ¿Para qué segmentos de mercado se crea valor?	1.2 ¿Cuál es el perfil del cliente más importante en los segmentos identificados?	
	Ecuatorianos mayores a 40 años del estrato económico alto y medio alto	Tienen capacidad de ahorro (laboralmente activos o jubilados con ahorros) Intención de invertir a largo plazo	Desean diversificar sus inversiones hacia el exterior Tienen satisfechas sus necesidades básicas y de seguridad.
2. Problemas del Cliente	2.1 ¿Cuáles son los tres problemas más importantes que tienen los clientes identificados?		
	Miedo e incertidumbre sobre la economía y política ecuatoriana	Desconocimiento de cómo invertir en el exterior	Concentración de inversiones en el Ecuador
3. Propuesta - UVP (Unique Value Proposition)	3.1 ¿Cuál es la categoría y descripción del producto o servicio? →	Fondo de inversión de renta variable con enfoque en el mercado de valores internacional	
	3.2 ¿Cuáles son las tres razones primarias que marcan la diferencia y hacen que valga comprar el producto o servicio?		
	Producto ofrece inversión diversificada hacia varias geografías e industrias del sector internacional	Manejo profesional de las inversiones bajo la filosofía del "value investing"* generando riqueza en el largo plazo	Reducir el riesgo al tener una inversión en el exterior

4. Solución - MVP (Minimum Viable Product)	4.1 ¿Cuáles son las características mínimas que debe poseer el producto o servicio que demuestran la propuesta de valor (UVP)?		
	Transparencia en la gestión de los fondos y las operaciones	Manejo profesional del portafolio de inversiones que se refleje en resultados	Facilidad en el proceso de realizar la inversión
5. Ventaja Cuasi-Inimitable	5.1 ¿Cuáles elementos de la Propuesta y/o Solución, que usted cree poseer y entregar, son extremadamente difícil de copiar? y 5.2 ¿Por qué?		
→ - Elementos	a) Confianza de los clientes	b) Historial de resultados de las inversiones	
→ - ¿Porqué?	a) Este es el elemento clave que se requiere para que alguien decida invertir en un nuevo fondo de inversión sin historial, debe existir confianza en el administrador del fondo, porque caso contrario no van a entregar parte de su patrimonio	b) El historial de resultados evidencia experiencia y transparencia del fondo. En el largo plazo esto se convierte en la carta de presentación para ganar la confianza de más clientes	
6. Relaciones con Clientes	6.1 ¿Cómo es la relación que espera el cliente objetivo que usted (empresa) gestione en relación al Problema, Propuesta y Solución?		6.2 ¿Cómo la empresa integra ese "cómo de la relación con el cliente" en términos de los procesos que demanda y cuánto cuesta <i>implementar</i> esos procesos?
	Comunicación directa por 2 medios: a) Reunión personal o virtual con el cliente potencial en la que se le expone los riesgos, el mecanismo de inversión, y el funcionamiento del producto. b) Reportería mensual por medio de medios electrónicos sobre el estado de las inversiones.	a) Diseñar la imagen de la empresa, una presentación tipo brochure y la línea gráfica del fondo de inversión. b) Levantar la base de datos para concertar las citas c) Crear un formato de reportería que sea fácil de entender para los inversionistas. d) Compra de dominio y hosting para medios electrónicos	a) \$600 b) \$0 c) \$200 d) \$250

	7.1 ¿Qué canales de entrega del producto o servicio prefieren sus prospectos y clientes?	7.2 ¿Qué canales funcionan mejor considerando la propuesta y solución? Y ¿Cómo se gestiona el ajuste entre el canal preferido y el utilizado (si fuese el caso)?	7.3 ¿Cómo la empresa integra esos canales de entrega y cuánto cuesta implementarlos y operarlos?
<p>7. Canales de Distribución</p>	<p>a) Comunicación directa para la contratación del producto. b) Documentación escrita de la contratación. c) Comunicación directa para dudas, aportes nuevos. d) Comunicación directa para el retiro e) Documentación escrita del proceso evidencia del retiro</p>	<p>a) Para la contratación del producto se considera mejor la comunicación directa por medio de una reunión presencial o telemática. b) Para concretar esta fase de contratación se debe manejar todo por escrito mediante el convenio que detalle todas las condiciones y los formularios de datos del inversionista. c) Para asesoría y/o dudas durante la prestación del servicio se considera que lo óptimo sería una reunión y un documento resumen enviado por medios electrónicos. d) Programa de asesoría digital en el que se explique cómo funciona la filosofía de inversión, los riesgos, de manera básica cómo funciona el mercado de valores, para que el cliente comprenda este instrumento de inversión.</p>	<p>Implementación: a) La empresa debe crear formularios de arranque, reglamento, y convenio. \$500 (un solo cargo) b) La empresa debe crear formulario y convenio para nuevos aportes y retiros. \$200 (un solo cargo) c) Creación de canal, creación del guión, grabación, edición y publicación del contenido explicativo de los temas mencionados relacionados al instrumento de inversión. \$200 Operación: a) Gestión operativa, solicitar a cada uno de los inversionistas llenar y firmar los formularios, realizar el monitoreo y brindar el soporte para el trámite. \$900 (anual)</p>

8. Flujo de Ingresos	8.1 ¿Qué valor están dispuestos los prospectos a pagar por la solución que entrega el producto o servicio? (Producto, Precio)	8.2 ¿Qué valor y cómo pagaron recientemente los prospectos por productos o servicios similares o sustitutos?	8.3 ¿Cuáles son las características de los flujos de ingreso (mensual o anual) de los pagos por las transacciones con los clientes? (Período, Producto, Cantidad, Precio, Total, %)	
	El cliente estará dispuesto a contratar el servicio siempre y cuando su rendimiento de la inversión sea superior al rendimiento de otras inversiones financieras de referencia, por ejemplo, una póliza a plazo fijo en el sistema bancario	En el sistema financiero nacional que es un sustituto comparable, una póliza de plazo fijo tiene rendimientos entre 7% a 10%.	<p>El fondo de inversión cuenta dos sociedades con diferentes características en sus flujos de ingresos:</p> <p>1. Sociedad limitada: es la sociedad que contiene los activos de los inversionistas y mediante la cual se realizan las inversiones. El flujo de ingresos es variable en función de los dividendos y las ganancias de capital por inversiones.</p> <p>2. Consultora: es la sociedad encargada de la gestión del fondo. El flujo de ingreso proviene del cobro de honorarios del 15% de los rendimientos netos obtenidos de la sociedad limitada. El flujo es variable, una sola vez al año (31 de diciembre) En caso de que la sociedad limitada registre una pérdida anual la consultora no tiene derecho a honorarios.</p>	
9. Actividades Clave	9.1 ¿Qué actividades requiere la Propuesta (3.1 UVP) que sean realizadas para producir el producto o servicio? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del Ítem 8.3)?	9.2 ¿Qué actividades requiere la Relación con Clientes (6.2)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del Ítem 8.3)?	9.3 ¿Qué actividades requiere la gestión de los Canales de Distribución (7.3)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del Ítem 8.3)?	
	<p>Sociedad limitada: Contabilidad (anual) \$3.000</p> <p>Consultora: Creación del fondo en un país en el exterior \$15.000 (un solo cargo) Análisis de prospectos de inversión (anual) \$26.000 Gestión del portafolio y del fondo (anual) \$ 3.600</p>	<p>Sociedad limitada: Auditoría (anual) \$2.500</p> <p>Consultora: Gestión comercial (anual) \$3.600 Reportería (anual) \$ 1.200</p>	<p>Sociedad limitada: no aplica.</p> <p>Consultora: Gestión operativa: tramitar con el cliente la recepción de documentación como el convenio y los formularios requisito de aporte o retiro. Realizar el trámite de aportación y retiro. \$900 (anual)</p>	

	10.1 ¿Qué conocimiento y recursos requiere la Propuesta (3.1 UVP) para producir el producto o servicio? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?	10.2 ¿Qué conocimiento y recursos requiere la Relación con Clientes (6.2)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?	10.3 ¿Qué conocimiento y recursos requiere la gestión de los Canales de Distribución (7.3)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?
10. Capacidades y Recursos Clave	<p>Financieros: Capital inicial para solventar la operación durante 3 años.</p> <p>Humanos: -Personal con conocimiento para realizar un análisis estratégico financiero de prospectos de inversión. -Personal experto en mercado bursátil, en "value investing" y en finanzas.</p> <p>Infraestructura y tecnologías: Equipos de oficina \$1.000 (un solo cargo) Suscripciones a plataformas que brindan información financiera de prospectos de inversión (anual) \$1.200 Plataforma de gestión y monitoreo de portafolio \$300</p> <p>Organizacionales: Capacitaciones en finanzas y mercado bursátil avanzado \$2000 (anual)</p> <p>Sociales: Registro y acceso al bróker de inversión (comisión variable de acuerdo con la compra y venta)</p>	<p>Recurso Organizacionales: Conocimiento y entrenamiento en ventas \$200 (anual) Conocimiento y entrenamiento en finanzas \$200 (anual) Conocimiento del mercado de bursátil \$200 (anual)</p> <p>Infraestructura y tecnología: Equipos de oficina \$400 (un solo cargo) Celular \$900 (un solo cargo) Plataforma de reportería \$400 (anual) Plan de datos e internet (anual) \$600 Mantenimiento de medios electrónicos y diseño \$250 (anual)</p>	<p>Recurso Organizacionales: Conocimiento y entrenamiento en atención y servicio al cliente \$100 (anual)</p> <p>Infraestructura y tecnología: Equipos de oficina \$400 (un solo cargo) Celular \$500 (un solo cargo) Canal digital de contenido con videos explicativos \$200 (un solo cargo) Creación de videos resumen de un periodo \$100 (anual)</p> <p>Recurso humano: Personal experto en inversiones y en el instrumento de inversión para que realice la explicación de cada aspecto en los videos a producirse.</p>

	<p>11.1 ¿Cuáles son los aliados clave que requiere la Propuesta (3.1 UVP) para producir el producto o servicio? ¿Cuál es la motivación (económica) para participar (considerando Ítem 8.3)?</p>	<p>11.2 ¿Cuáles son los aliados clave que requiere la Relación con Clientes (6.2)? ¿Cuál es la motivación (económica) para participar (considerando Ítem 8.3)?</p>	<p>11.3 ¿Cuáles son los aliados clave que requiere la gestión de los Canales de Distribución (7.3)? ¿Cuál es la motivación (económica) para participar (considerando Ítem 8.3)?</p>
<p>11. Aliados Estratégicos</p>	<p>Sociedad limitada: Contadores: honorarios (Alianza sin propiedad de acuerdos generales) Brókeres de valores: comisiones (Alianza sin propiedad de acuerdos generales) Ejecutivo de cuenta bancaria (Alianza sin propiedad de acuerdos generales)</p> <p>Consultora: Red de analistas: información compartida (Alianza sin propiedad de acuerdos generales)</p>	<p>Sociedad limitada: Empresa de auditoría: pago por honorarios (Alianza sin propiedad de acuerdos generales)</p> <p>Consultora: Vendedor free lance: comisión económica (Alianza sin propiedad de sociedad sobre beneficios)</p>	<p>Consultora: Asesores en materia legal: pago por honorarios (Alianza sin propiedad de acuerdos generales) Asesores en materia tributaria: pago por honorarios (Alianza sin propiedad de acuerdos generales)</p>

	12.1 ¿Cuál es el inventario y costo (inversión) de los recursos clave (considerando 10.1, 10.2 y 10.3)?	12.2 ¿Cuál es el inventario y gasto periódico de operar y mantener el conocimiento y recursos clave (considerando 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2 y 10.3)?
<p>12. Estructura y Flujo de Costos</p>	<p>Consultora: (un solo cargo) Equipos de oficina: \$1.800 (10.1,10.2,10.3) Celulares: \$1.400 (10.1,10.2,10.3) Creación del fondo \$15.000 (9.1) Diseño de imagen empresa \$300 (6.2) Formato base de reportería \$200 (6.2) Formularios y documentación legal \$700 (7.3) Canal digital de contenido con videos explicativos \$ 200 (7.3) Total: \$20.000</p>	<p>Sociedad limitada: Contabilidad (anual) \$3.000 (9,1) Auditoría (anual) \$2.500 (9,2) Total: \$5.500 Consultora: (anual) Análisis de prospectos de inversión \$26.000 (9.1) Gestión del portafolio y del fondo \$ 3.600 (9.1) Gestión comercial \$3.600 (9.2) Plataforma reportería \$400 (10.2) Reportería \$ 1.200 (9.2) Gestión operativa \$900 (9.3) Plan de datos e internet \$600 (10.2) Dominio y hosting \$250 (6.2) Mantenimiento de medios electrónicos y diseño \$250 (10.2) Creación de videos resumen de un periodo \$100 (10.3) Suscripciones a plataformas que brindan información financiera de prospectos de inversión \$1.200 (10.1) Plataforma de gestión y monitoreo de portafolio \$300 (10.1) Capacitaciones en finanzas y mercado bursátil avanzado \$2000 (10.1) Conocimiento y entrenamiento en ventas \$200 (10.2) Conocimiento y entrenamiento en finanzas \$200 (10.2) Conocimiento del mercado de bursátil \$200 (10.2) Total: \$40.600</p>

13. Objetivos y métricas Clave	13.1 ¿Cuáles son los indicadores clave para evaluar objetivos Financieros (8.3 Flujo de Ingresos y 12. Estructura y Flujo de Costos), objetivos con Clientes (6.2 Relaciones con clientes), objetivos de Procesos (9.1 y 9.3 Actividades clave) y objetivos de Capacidades y Recursos (10.1, 10.2 y 10.3)?		
	Objetivos	Indicadores	Meta
-Perspectiva Financiera →	Mantener una estructura con costos fijos bajos, que permita crear valor en los clientes (menos del 2% anualmente de los activos administrados)	Costo de administración: Costos fijos/ activos administrados	Menos de 2%
	Obtener los ingresos para cubrir el punto de equilibrio estimado en 3 años desde la fundación del fondo (activos administrados superiores a 750.000 y rendimientos brutos anuales promedio de 17%)	Activos administrados Monto total de activos administrados Rendimiento bruto anual Margen de beneficio bruto/ total activos administrados	Mayores a \$750.000 Mayor al 17%
- De Clientes →	Incrementar valor para los clientes inversionistas	Rendimiento neto promedio anual Beneficio neto/ total de activos administrados	Mayor al 12%
	Convertir a los primeros clientes en promotores del fondo	Clientes referidos Nuevos clientes por referidos / Nuevos clientes	Mayor al 25%
- De procesos →	Brindar acompañamiento personalizado en la tramitación que el cliente debe cumplir	Satisfacción en atención al cliente en área de operativa Encuesta de satisfacción en área operativa	Mínimo 8/10
	Institucionalizar la transparencia en la asesoría y reportería	Reportes enviados de estrategia y resultados mensuales Número de reportes enviados/total de reportes planificados	100%
- Capacidades y Recursos →	Promover el aprendizaje continuo del talento humano	Entrenamiento continuo Número Horas de estudio en el año	260 horas
	Promover la colaboración con la comunidad de analistas financieros e inversores del mercado internacional	Análisis financiero colaborativo Número de reportes de prospectos de inversión compartidos anualmente	50

4.2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

4.2.1. Problema/Objetivo general

Validar si hace sentido de negocio un fondo de inversión domiciliado en el extranjero para ecuatorianos del estrato económico alto y medio alto con intención de invertir a largo plazo.

4.2.2. Objetivos de investigación

- Explorar la percepción de expertos sobre el modelo de negocio planteado.
- Conocer la factibilidad, ventajas y desventajas en materia tributaria de tener un fondo de inversión en el extranjero.
- Validar desde la perspectiva financiera el modelo de negocio propuesto.

4.2.3. Metodología de investigación

Se utilizará el método de investigación cualitativo, en el que se ocupará como herramienta la entrevista a profundidad.

Se realizarán mínimo 6 entrevistas a profundidad a expertos:

- 2 expertos en el área financiera o de inversiones
- 2 expertos en materia legal, de preferencia con negocios internacionales o que conozca de la normativa legal internacional
- 2 expertos en materia tributaria.

4.2.4. Resumen de entrevistas a expertos

En la siguiente tabla se puede apreciar el resumen de cada una de las 7 entrevistas realizadas a expertos para validar el modelo de negocio planteado, el perfil del entrevistado, con los hallazgos más importantes, la conclusión tomada a partir de los hallazgos, el componente del modelo de negocio al que impacta, la conclusión y hallazgo y la trazabilidad de los cambios en cada componente.

Tabla 16. Resumen entrevistas de validación del modelo de negocio a expertos y su impacto

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
1	Gustavo Coello	Abogado - legal y tributario	28-feb	Reunión presencial en oficina	Cada país tiene su ley, es sumamente importante cumplirla, por lo que una asesoría legal local es fundamental	Consideramos para nuestro modelo de negocio una alianza con asesor legal en el extranjero	11 Aliados estratégicos	11.3 Asesores en materia legal y tributaria internacional, a quienes se les paga por honorarios. Es una alianza sin propiedad de acuerdos generales.
1	Gustavo Coello	Abogado - legal y tributario	28-feb-24	Reunión presencial en oficina	Tener cuidado con países paraísos fiscales	Consideramos que el fondo no debería estar domiciliado en Panamá, Islas Vírgenes, entre otros. Cotizamos la creación del fondo en Uruguay y Costa Rica, y analizamos estos países como candidatos a domiciliar el fondo de acuerdo con la seguridad jurídica.	3 Propuesta de producto	Esta conclusión dio soporte a la decisión de: Crear la empresa consultora en Ecuador y alojar el fondo en la plataforma TWS de Interactive Brokers. Afecta a varios componentes del modelo de negocio desde la propuesta de producto (3).

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
2	Juan Gabriel Moreno	Financiero, inversionista en renta variable, propietario y administrador de fondo en Estados Unidos	06-mar-24	Reunión presencial en restaurante	Creación de fondo en Estados Unidos le ha tomado más de dos años, y el costo supera los 30.000. Es difícil para un ecuatoriano formar una empresa de este tipo en el país, sin embargo, es el que mejor percepción tiene frente a clientes por su seguridad y controles	Investigamos el proceso de creación de un fondo en E.E.U.U y encontramos una plataforma de administración de activos en uno de los brokers más reconocidos en el país y a nivel internacional, llamado Interactive Brokers, decidimos analizar esta plataforma.	3 Propuesta de producto	Decidimos darle un giro al modelo de negocio y elaborar una nueva propuesta de producto desde esta plataforma.
2	Juan Gabriel Moreno	Financiero, inversionista en renta variable, propietario y administrador de fondo en Estados Unidos	06-mar-24	Reunión presencial en restaurante	Sugiere en el flujo de ingresos un costo fijo y una comisión variable. La operación fija en Estados Unidos es costosa, el cliente comprende que ese es el costo-beneficio.	Esta sugerencia no la tomaremos en cuenta debido a que el fondo no estará domiciliado en Estados Unidos, estará alojado en una plataforma en Estados Unidos que cobra una comisión variable por cada transacción. Revisaremos costos de operación.	8 Flujo de ingresos (8.3)	Revisamos los costos de operación. Componentes 6, 7, 8, 9, 10 y 12.
3	Carlos León	Abogado tributario, propietario de una consultora contable y legal	19-mar-24	Reunión presencial en oficina	Cada inversionista debería hacer una planificación tributaria cuando esté pensando en realizar una inversión y esta debería ser parte del análisis para escoger un instrumento u otro de inversión	Sumar talleres de materia tributaria para los clientes inversionistas como parte de la experiencia con el producto	6 Relaciones con clientes	En el componente 6.1 relaciones con clientes incluimos el apartado #3 Espacio de asesoría y enseñanza del instrumento financiero, a partir de este se generan recursos y actividades clave a incluir.

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
3	Carlos Leon	Abogado tributario, propietario de una consultora contable y legal	19-mar-24	Reunión presencial en oficina	Empezar con la empresa consultora domiciliada también en otro país implica costos muy elevados y una duplicidad de costos, como por ejemplo asesoría legal y tributaria aquí en el Ecuador y a la vez en el país extranjero. Aquí ya es un "terreno" conocido	La empresa consultora que administra a mediano plazo se establecerá en Ecuador, para mantener costos bajos en el inicio de la operación y facilidad en el proceso. Esto genera un ahorro de aproximadamente \$15.000 que cuesta la creación de la empresa en un país extranjero y \$5.000 aproximadamente en la operación anual por contabilidad y auditoría.	9 Actividades Clave	En el componente 9.1 eliminamos la creación del fondo en el extranjero. Colocamos el rubro de creación de fondo en la plataforma por el tiempo que toma, ya que es una calificación que solicita gran cantidad de requisitos, mas no tiene ningún costo. Cambiamos el rubro de gestión operativa, ya que no nos encargaremos de los formularios sino ahora los inversionistas llenan todo en Interactive Brokers. Cambiamos el rubro de contabilidad Quitamos el rubro de auditoría.

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
4	Manolo Montesinos	Economista, financiero, manejó las empresas off shore del Grupo Eljuri, entre esas una entidad financiera en Panamá	20-mar-24	Reunión presencial en oficina	"Veo el modelo de negocio muy limitada a un círculo cercano en donde efectivamente hay confianza en ustedes, pero para crecer se necesita más". Cuestionó qué empresas de renombre y que antes reguladores darían el aval, esto como un factor importante para la confianza, incluso menciona que al estar las dos empresas fuera del país, ni la Supercías regula el negocio y eso no genera confianza. Hace énfasis en buscar aliados externos con renombre como bancos, como asociaciones, cámaras que avalen el fondo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decidimos integrar el nombre de Interactive Brokers en la presentación del producto, por su reconocimiento y renombre internacional. 2. Decidimos crear la empresa consultora en Ecuador 3. A mediano plazo buscaremos el aval o afiliación de asociaciones o cámaras de inversionistas en el extranjero. 	3 Propuesta de producto	Componente 3, cambiamos la descripción del producto. Esto trae cambios en todos los componentes siguientes.
4	Manolo Montesinos	Economista, financiero, manejó las empresas off shore del Grupo Eljuri, entre esas una entidad financiera en Panamá	20-mar-24	Reunión presencial en oficina	Existe un fondo inmobiliario en Estados Unidos, representado por Fabricio Moreno, abogado reconocido en la ciudad.	Consideramos este fondo y otros de colegas para realizar una alianza posteriormente	11 Aliados estratégicos	En el componente 11.1 agregamos "otros fondos", la relación sería en base a recomendaciones y referidos, es una alianza sin propiedad de acuerdos generales

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
4	Manolo Montesinos	Economista, financiero, manejó las empresas off shore del Grupo Eljuri, entre esas una entidad financiera en Panamá	20-mar-24	Reunión presencial en oficina	Mucho cuidado con los movimientos de dinero desde y hacia el Ecuador, todos deben estar justificados y respaldados en documentos legales porque puede haber muchos problemas en los diferentes países en los que se va a operar.	1. Estructurar un acuerdo de servicios registrado en Ecuador con todos los pormenores legales, responsabilidades y obligaciones de ambas partes. 2. Enunciar en el producto que la trazabilidad de los movimientos queda registrada en el historial de Interactive Brokers	7 Canales de Distribución	En el componente 7.3 la implementación del canal de distribución de la documentación escrita es la creación de un convenio de servicios inversionista - administrador, mediante la contratación de un abogado.
5	Hernán Coellar	Gerente financiero de PayPhone, asesor financiero externo de otras empresas	18-mar-24	Reunión presencial en restaurante	Estructura de costos de operación anual muy elevada para arrancar con la empresa. Costos que no están considerados como contabilidad en el Ecuador.	Revisión de estructura y flujo de costos. Cotizar y obtener precios más certeros.	12 Estructura y flujo de costos	Revisamos cada uno de los rubros, se incluyen montos por la asesoría que se brindará y se quitan rubros que eran de la estructura anterior.

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
5	Hernán Coellar	Gerente financiero de PayPhone, asesor financiero externo de otras empresas	18-mar-24	Reunión presencial en restaurante	Desde su experiencia comenta que el mundo financiero está cambiando y la tecnología juega un rol primordial, como lo ha hecho "payhone", por lo que sugiere una app o una página web en la que se pueda monitorear las actividades del fondo y la reportería no sea simplemente un mail, sino data BI que le permita al inversionista involucrarse con su inversión	<p>1. Comunicar al cliente que desde su cuenta Interactive Brokers puede monitorear las inversiones y observar la data cada vez que desee.</p> <p>2. Realizar un reporte mensual enfocado más hacia la estrategia</p> <p>El hecho que el cliente monitoree la inversión y sepa exactamente donde está su dinero le brinda seguridad y mejora la experiencia del cliente, sin embargo, se da una desventaja para el administrador del fondo debido a que las operaciones serán más fáciles de imitar, y esto hay que reflexionar para mitigar este factor</p>	9 Actividades Clave	Crear una reportería con un alto enfoque es mostrar la estrategia y todo el trabajo que hay detrás de cada decisión de inversión, visibilizando el valor que se crea para el inversionista.

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
6	Fausto Cordero	Abogado, experto en materia legal	18-mar-24	Reunión presencial en restaurante	El entrevistado fue enfático en conocer más sobre el producto, el monto mínimo, los requisitos que tendría que tener el inversionista, como se gestiona el riesgo. Comentó que existen instrumentos legales como los seguros de patrimonio o inversión que pudieran ser una alternativa para ofertar, se realiza un pago adicional por un seguro y los clientes podrían o no tomarlo.	La estrategia del administrador del fondo es tener un portafolio diversificado en industrias y geografías, lo que significa que mientras una industria tiene una caída, existe otra que sostiene el portafolio, y en las mismas inversiones existen este tipo de "candados" para mitigar los riesgos. Esta información debemos incluir en las herramientas comerciales y enfatizar en las diferencias con otros fondos	7 Canales de Distribución	Agregamos entre los canales de distribución 7.1 el canal de capacitaciones y reuniones de asesoría que incluyen talleres, presentaciones de reportería y reuniones con los inversionistas con un alto enfoque de asesoría y capacitación en inversiones.
7	Francisco Alemán	Catedrático en finanzas	26-mar-24	Reunión en zoom	El modelo de negocio tiene una visión muy cerrada al círculo cercano. Hay personas jóvenes entre 20 a 30 años, (alumnos de Francisco) con interés en el mercado internacional, en invertir en el extranjero no solo en criptomonedas o instrumentos en tendencia, sino que observan los movimientos de las acciones, de los índices, y podría considerarse como un público objetivo interesante.	Ampliaremos el público objetivo, en lugar de describirlo por la edad, lo describiremos por su comportamiento	1 Segmentos de mercado	Cambiamos el apartado 1.1 público objetivo: Ecuatorianos del estrato económico alto y medio alto con intención de invertir a largo plazo. Agregamos en el perfil del cliente 1.2: tolerancia a la variabilidad de resultados de una inversión.

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
7	Francisco Alemán	Catedrático en finanzas	26-mar-24	Reunión en zoom	El modelo de negocio no explica la cantidad de fondos que se ofertarán y las características, "yo considero que deberían ser 2 o 3" uno más riesgoso que otro y para diferentes necesidades	La estrategia de inversión se basa en una filosofía de inversión de la escuela <i>Value Investing</i> , que busca gestionar el riesgo desde un punto de vista diferente a la escuela tradicional. En <i>Value Investing</i> se tiene en cuenta al riesgo como la probabilidad de pérdida de la inversión y esta depende de la calidad de los negocios en los cuales se invierte y el precio que pagamos por ellos, en comparación con la escuela tradicional financiera que ve al riesgo como una correlación entre volatilidad del precio de las acciones y el mercado, por lo tanto el producto será uno solo diseñado para un amplio grupo de inversores siempre y cuando puedan tolerar las variaciones de la renta variable.	3 Propuesta UVP	No Aplica

ID	Entrevistado	Especialización	Fecha	Medio	Hallazgos más importantes	Conclusión	Componente al que impacta:	Trazabilidad de cambios en el modelo de negocio
7	Francisco Alemán	Catedrático en finanzas	26-mar-24	Reunión en zoom	"La confianza no basta con conocer al administrador del fondo." El entrevistado considera que se debe sumar una ventaja en el producto que sería una asesoría a los clientes potenciales y cobrarles un fee por esa asesoría, mediante esta herramienta orientar clientes propicios al fondo de renta variable. Sugiere realizar alianzas con otras empresas que tengan fondos y acordar comisiones por los clientes que se envíen.	La asesoría financiera de inversiones sería un giro de negocio paralelo, se necesitan recursos adicionales, así como lo es también la colocación de capital en distintos instrumentos financieros, por lo que esta sugerencia no la tomamos tal cual, y decidimos integrar esa asesoría financiera en talleres y reuniones con los clientes inversionistas como parte de un programa de capacitación para ellos.	5 Ventaja Cuasi-inimitable	Agregamos en las ventajas cuasi-inimitables en el componente 5 el literal c) educación de inversiones de renta variable, esto genera una relación más sólida entre el inversionista y el administrador del fondo al conocer a profundidad la estrategia y comprender el instrumento de inversión.

4.3. BUSINESS MIX MODEL CANVAS VERSIÓN 2

A continuación, el Business Mix Model Canvas en una segunda versión en donde constan todas las correcciones realizadas a partir de la validación del modelo de negocio con los expertos por medio de las entrevistas.

Tabla 17. Business Mix Model Canvas versión 2

Business Model Canvas & Lean Startup Canvas Mix		Identifique el Sector en el que opera →	Fondos de inversión
1. Segmentos de Mercado	1.1 ¿Para qué segmentos de mercado se crea valor?	1.2 ¿Cuál es el perfil del cliente más importante en los segmentos identificados?	
	Ecuatorianos del estrato económico alto y medio alto con intención de invertir a largo plazo	Tienen capacidad de ahorro (laboralmente activos o jubilados con ahorros) Tolerancia a la variabilidad de resultados de una inversión	Desean diversificar sus inversiones hacia el exterior Tienen satisfechas sus necesidades básicas y de seguridad.
2. Problemas del Cliente	2.1 ¿Cuáles son los tres problemas más importantes que tienen los clientes identificados?		
	Miedo e incertidumbre sobre la economía y política ecuatoriana	Desconocimiento y desconfianza de inversiones en el exterior	Concentración de inversiones en el Ecuador
3. Propuesta - UVP (Unique Value Proposition)	3.1 ¿Cuál es la categoría y descripción del producto o servicio? →	Fondo de inversión de renta variable con enfoque en el mercado de valores internacional Descripción: El fondo cuenta con un único producto alojado en Interactive Brokers, uno de los brokers más reconocidos a nivel mundial. El cliente inversor se crea una cuenta en este bróker, en el que deposita y destina el monto de su capital a ser administrado por una empresa consultora ecuatoriana.	
	3.2 ¿Cuáles son las tres razones primarias que marcan la diferencia y hacen que valga comprar el producto o servicio?		
	Producto ofrece inversión diversificada hacia varias geografías e industrias del sector internacional	Manejo profesional de las inversiones bajo la filosofía del "value investing"* generando riqueza en el largo plazo	Reducir el riesgo al tener una inversión en el exterior
4. Solución - MVP (Minimum Viable Product)	4.1 ¿Cuáles son las características mínimas que debe poseer el producto o servicio que demuestran la propuesta de valor (UVP)?		
	Transparencia en la gestión de los fondos y las operaciones	Reportería constante y en tiempo real de los resultados y el estado del capital	Facilidad de manejo de su capital en el exterior

*Value investing: es una filosofía de inversión que busca generar rentabilidades positivas a largo plazo, basada en la adquisición de valores de calidad a un precio por debajo de su valor intrínseco o real

5. Ventaja Cuasi-Inimitable	5.1 ¿Cuáles elementos de la Propuesta y/o Solución, que usted cree poseer y entregar, son extremadamente difícil de copiar? y 5.2 ¿Porqué?		
- Elementos →	a) Confianza de los clientes	b) Historial de resultados de las inversiones	c) Educación en inversiones de renta variable
- ¿Porqué? →	a) Este es el elemento clave que se requiere para que alguien decida invertir en un nuevo fondo de inversion sin historial, debe existir confianza en el administrador del fondo, porque caso contrario no van a entregar parte de su patrimonio	b) Historial de resultados evidencia experiencia y transparencia del fondo. En el largo plazo esto se convierte en la carta de presentación para ganar la confianza de más clientes	c) Asesoría y educación para el inversionista para que comprenda a profundidad la estrategia y las inversiones que realizará el administrador, creando una relación más sólida y personalizada con el cliente.
6. Relaciones con Clientes	6.1 ¿Cómo es la relación que espera el cliente objetivo que usted (empresa) gestione en relación al Problema, Propuesta y Solución?		6.2 ¿Cómo la empresa integra ese "cómo de la relación con el cliente" en términos de los procesos que demanda y cuánto cuesta <i>implementar</i> esos procesos?
	<p>Comunicación directa con cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión personal o virtual con el cliente potencial en la que se le expone los riesgos, el mecanismo de inversión, y el funcionamiento del producto. 2. Reportería mensual por medios electrónicos sobre el estado de las inversiones. 3. Espacio de asesoría y enseñanza del instrumento financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la imagen de la empresa, aplicaciones gráficas, y herramientas comerciales. 2. Compra de dominio y hosting para medios electrónicos 3. Creación de contenido de asesoría financiera 	<ol style="list-style-type: none"> 1. \$600 2. \$250 3. \$500

7. Canales de Distribución	7.1 ¿Qué canales de entrega del producto o servicio prefieren sus prospectos y clientes?	7.2 ¿Qué canales funcionan mejor considerando la propuesta y solución? Y ¿Cómo se gestiona el ajuste entre el canal preferido y el utilizado (si fuese el caso)?	7.3 ¿Cómo la empresa integra esos canales de entrega y cuánto cuesta implementarlos y operarlos?
	<p>1. Comunicación directa para la contratación del producto.</p> <p>2. Documentación escrita de la contratación.</p> <p>3. Canal virtual para capacitaciones y reuniones de asesoría</p> <p>4. Plataforma digital Interactive Brokers</p>	<p>1. Para la contratación del producto se considera mejor la comunicación directa por medio de una reunión presencial o virtual</p> <p>2. Para concretar esta fase de contratación se debe manejar todo por escrito mediante el convenio que detalle todas las condiciones y los formularios de datos del inversionista.</p> <p>3. Para asesoría y/o dudas durante la prestación del servicio se considera que lo óptimo sería una reunión y un documento resumen enviado por medios electrónicos.</p> <p>4. Creación de cuenta en Interactive Brokers</p>	<p>Implementación:</p> <p>2. Creación del convenio de servicios - contratación de asesoría legal \$70 (un solo cargo)</p> <p>3. Creación del canal virtual y los contenidos base de capacitación \$500 (6.2) (un solo cargo)</p> <p>3. Evento presencial con los inversionistas \$400 (1 semestral)</p> <p>4. Seguimiento y acompañamiento en la creación de la cuenta, se considera el tiempo invertido en esta actividad \$1000 (anual)</p>
8. Flujo de Ingresos	8.1 ¿Qué valor están dispuestos los prospectos a pagar por la solución que entrega el producto o servicio? (Producto, Precio)	8.2 ¿Qué valor y cómo pagaron recientemente los prospectos por productos o servicios similares o sustitutos?	8.3 ¿Cuáles son las características de los flujos de ingreso (mensual o anual) de los pagos por las transacciones con los clientes? (Período, Producto, Cantidad, Precio, Total, %)
	<p>El cliente estará dispuesto a contratar el servicio siempre y cuando su rendimiento de la inversión sea superior al rendimiento de otras inversiones financieras de referencia, por ejemplo una póliza a plazo fijo en el sistema bancario o con el rendimiento del índice de renta variable SYP500.</p>	<p>En el sistema financiero nacional que es un sustituto comparable, una póliza de plazo fijo tiene rendimientos entre 7% a 10%.</p> <p>El rendimiento histórico del índice SYP500 es de 10,5%</p>	<p>El flujo de ingreso de la empresa consultora proviene del cobro de honorarios del 15% de los rendimientos netos obtenidos del capital invertido. El flujo será variable, una sola vez al año (31 de Diciembre)</p> <p>En caso que el portafolio registre una pérdida, no hay cobro de honorarios.</p>

	9.1 ¿Qué actividades requiere la Propuesta (3.1 UVP) que sean realizadas para producir el producto o servicio? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?	9.2 ¿Qué actividades requiere la Relación con Clientes (6.2)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?	9.3 ¿Qué actividades requiere la gestión de los Canales de Distribución (7.3)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?
9. Actividades Clave	1. Creación del fondo en la plataforma TWS de Interactive Brokers \$100 (un solo cargo) 2. Análisis de prospectos de inversión (anual) \$26.000 3. Gestión del portafolio y del fondo (anual) \$ 3.600 4. Contabilidad (anual) \$1.200	5. Gestión comercial (anual) \$3.600 6. Reportería (anual) \$ 1.200 7. Contratación de expertos para capacitaciones a los inversionistas, tiempo del personal invertido con los clientes para asesorarlos (anual) \$ 1.000	8. Gestión operativa: firma de convenio con los clientes \$600 (anual) 9. Eventos talleres de capacitación para los inversionistas \$800 (anual)

	10.1 ¿Qué conocimiento y recursos requiere la Propuesta (3.1 UVP) para producir el producto o servicio? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?	10.2 ¿Qué conocimiento y recursos requiere la Relación con Clientes (6.2)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?	10.3 ¿Qué conocimiento y recursos requiere la gestión de los Canales de Distribución (7.3)? ¿Cuánto cuestan (considerando valores del ítem 8.3)?
10. Capacidades y Recursos Clave	<p>Financieros: 1. Capital inicial para solventar la operación durante 3 años.</p> <p>Humanos: 2. Personal con conocimiento para realizar un análisis estratégico financiero de prospectos de inversión. 3. Personal experto en mercado bursátil, en "value investing" y en finanzas.</p> <p>Infraestructura y tecnologías: 4. Calificación de administrador de activos profesional en la plataforma TWS 5. Creación y registro de la compañía en Ecuador \$400 (un solo cargo) 6. Equipos de oficina \$1.000 (un solo cargo) 7. Suscripciones a plataformas que brindan información financiera de prospectos de inversión (anual) \$1.200 8. Plataforma de gestión y monitoreo de portafolio \$300</p> <p>Organizacionales: 9. Capacitaciones en finanzas y mercado bursátil avanzado \$2000 (anual)</p> <p>Sociales: 10. Registro y acceso al bróker de inversión (comisión variable de acuerdo con la compra y venta de acciones)</p>	<p>Recurso Organizaciones: 11. Conocimiento y entrenamiento en ventas \$200 (anual) 12. Conocimiento y entrenamiento en finanzas \$200 (anual) 13. Conocimiento del mercado de bursátil \$200 (anual)</p> <p>Infraestructura y tecnología: 14. Equipos de oficina \$400 (un solo cargo) 15. Celular \$900 (un solo cargo) 16. Plataforma de reportería Interactive Brokers, sin costo 17. Plan de datos e internet (anual) \$480 18. Mantenimiento de medios electrónicos y diseño \$200 (anual)</p>	<p>Infraestructura y tecnología: 19. Equipos de oficina \$400 (un solo cargo) 20. Celular \$500 (un solo cargo) 21. Canal digital de contenido con videos explicativos \$ 500 (un solo cargo) (6.2) 22. Creación de videos resumen de un periodo \$200 (anual)</p> <p>Recurso humano: 23. Personal experto en inversiones y en el instrumento de inversión para que realice la explicación de cada aspecto en los videos a producirse.</p>

	<p>11.1 ¿Cuáles son los aliados clave que requiere la Propuesta (3.1 UVP) para producir el producto o servicio? ¿Cuál es la motivación (económica) para participar (considerando Ítem 8.3)?</p>	<p>11.2 ¿Cuáles son los aliados clave que requiere la Relación con Clientes (6.2)? ¿Cuál es la motivación (económica) para participar (considerando Ítem 8.3)?</p>	<p>11.3 ¿Cuáles son los aliados clave que requiere la gestión de los Canales de Distribución (7.3)? ¿Cuál es la motivación (económica) para participar (considerando Ítem 8.3)?</p>
<p>11. Aliados Estratégicos</p>	<p>1. Bróker de valores Interactive Bróker: cobran comisiones variables (Alianza sin propiedad de acuerdos generales) 2. Asociaciones de inversores / Cámaras de inversores que den un aval o respaldo al administrador del fondo. 3. Contadores: honorarios (Alianza sin propiedad de acuerdos generales) 4. Red de analistas: información compartida (Alianza sin propiedad de acuerdos generales) 5. Otros fondos: recomendaciones y referidos (Alianza sin propiedad de acuerdos generales)</p>	<p>6. Vendedor free lance: comisión económica (Alianza sin propiedad de sociedad sobre beneficios) 7. Asesor tributario para los clientes: recomendación y referidos (Alianza sin propiedad de acuerdos generales)</p>	<p>8. Asesores en materia legal: pago por honorarios (Alianza sin propiedad de acuerdos generales) 9. Asesores en materia tributaria: pago por honorarios (Alianza sin propiedad de acuerdos generales)</p>

	12.1 ¿Cuál es el inventario y costo (inversión) de los recursos clave (considerando 10.1, 10.2 y 10.3)?	12.2 ¿Cuál es el inventario y gasto periódico de operar y mantener el conocimiento y recursos clave (considerando 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2 y 10.3)?
12. Estructura y Flujo de Costos	<p>Inversión un solo cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la imagen y herramientas comerciales \$600 (6.2) 2. Compra de dominio y hosting para medios electrónicos \$250 (6.2) 3. Creación de canal de contenido de asesoría financiera con videos base sobre inversiones \$ 500 (6.2) 4. Creación del convenio de servicios - contratación de asesoría legal \$70 (7.3) 5. Creación y registro de la compañía en Ecuador \$400 (10.1) 6. Equipos de oficina \$1.400 (10.2, 10.3) 7. Celular \$900 (10.3) <p>Total: \$4.120</p>	<p>Costo anual de operación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evento presencial con los inversionistas \$800 (7.3) 2. Seguimiento y acompañamiento en la creación de la cuenta, se considera el tiempo invertido en esta actividad \$1000 (7.3) 3. Análisis de prospectos de inversión \$26.000 (9.1) 4. Gestión del portafolio y del fondo \$ 3.600 (9.1) 5. Contabilidad \$1.200 (9.1) 6. Gestión comercial \$3.600 (9.2) 6. Reportería \$ 1.200 (9.2) 7. Contratación de expertos para capacitaciones a los inversionistas, tiempo del personal invertido con los clientes para asesorarlos \$1.000 (9.2) 8. Gestión operativa: firma de convenio con los clientes \$600 (9.3) 9. Suscripciones a plataformas que brindan información financiera de prospectos de inversión \$1.200 (10.1) 10. Plataforma de gestión y monitoreo de portafolio \$300 (10.1) 11. Capacitaciones en finanzas y mercado bursátil avanzado \$2000 (10.1) 12. Conocimiento del mercado de bursátil \$200 (10.3) 13. Conocimiento y entrenamiento en ventas \$200 (10.3) 14. Conocimiento y entrenamiento en finanzas \$200 (10.3) 15. Plan de datos e internet \$480 (10.3) 16. Mantenimiento de medios electrónicos y diseño \$200 (10.3) 17. Creación de videos resumen de un periodo \$200 (10.3) <p>Total: \$ 43.980</p>

13. Objetivos y métricas Clave	13.1 ¿Cuáles son los indicadores clave para evaluar objetivos Financieros (8.3 Flujo de Ingresos y 12. Estructura y Flujo de Costos), objetivos con Clientes (6.2 Relaciones con clientes), objetivos de Procesos (9.1 y 9.3 Actividades clave) y objetivos de Capacidades y Recursos (10.1, 10.2 y 10.3)		
	Objetivos	Indicadores	Meta
-Perspectiva Financiera →	Obtener los ingresos para cubrir el punto de equilibrio estimado en 3 años desde la fundación del fondo (activos administrados superiores a 2.000.000 y rendimientos brutos anuales promedio de 15%)	Activos administrados Monto total de activos administrados Rendimiento bruto anual Margen de beneficio bruto/ total activos administrados	Mayores a \$2.000.000 Mayor al 15%
- De Clientes →	Incrementar valor para los clientes inversionistas	Rendimiento neto promedio anual Beneficio neto/ total de activos administrados	Mayor al 12%
	Convertir a los primeros clientes en promotores del fondo	Clientes referidos Nuevos clientes por referidos / Nuevos clientes	Mayor al 25%
- De procesos →	Brindar acompañamiento personalizado en la tramitología que el cliente debe cumplir	Satisfacción en atención al cliente en área de operativa Encuesta de satisfacción en área operativa	Mínimo 8/10
	Institucionalizar la transparencia en la asesoría y reportería	Reportes enviados de estrategia y resultados mensuales Número de reportes enviados/total de reportes planificados	100%
- Capacidades y Recursos →	Promover el aprendizaje continuo del talento humano	Entrenamiento continuo Número Horas de estudio en el año	260 horas
	Promover la colaboración con la comunidad de analistas financieros e inversores del mercado internacional	Análisis financiero colaborativo Número de reportes de prospectos de inversión compartidos anualmente	50

5. ANÁLISIS DE MERCADO

5.1. MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial para el fondo de inversiones de renta variable con enfoque en el mercado de valores internacional está enmarcado entre los estratos socioeconómicos A y B, como se mencionó anteriormente, son ecuatorianos de alto y medio alto poder económico, representan el 13,1% de la población ecuatoriana.

Según el INEC, los hogares que pertenecen al estrato A, tienen todos los electrodomésticos, equipos de sonido, mínimo dos televisores, y más del 80% tienen dos vehículos de uso exclusivo para el hogar. Tienen servicio de internet, mínimo dos computadores, y en promedio tienen cuatro celulares.

En el caso del estrato B, los hogares cumplen con las mismas características, pero en menor porcentaje, solo el 50% cuenta con computadores portátiles, el 80% cuentan con todos los electrodomésticos y tienen un vehículo (INEC, 2011).

5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.2.1. Objetivo general

Explorar el nivel de interés de los clientes potenciales en el producto propuesto.

5.2.2. Objetivos de investigación

- Conocer sobre las inversiones actuales de los clientes potenciales
- Explorar los atributos relevantes a la hora de tomar la decisión de realizar una inversión
- Conocer la percepción del producto ofertado validando el modelo de negocio propuesto
- Explorar la percepción de los clientes potenciales sobre la experiencia del producto a ofertar

5.2.3. Metodología de investigación

Se utilizará el método cualitativo, mediante la herramienta entrevista a profundidad.

Se realizarán siete entrevistas a profundidad a personas del segmento potencial.

5.2.4. Guía para entrevistas a profundidad

1. Inversiones actuales:

¿Tiene invertido su dinero en alguno de estos instrumentos: póliza bancaria, bien inmueble, empresa, fondo, ¿alguna inversión en el extranjero?

Si la respuesta es “no”: ¿alguna vez ha pensado en invertir en el extranjero, ¿qué le motivaría, que le limitaría? / En caso de que “sí”: ¿cómo ha sido o fue su experiencia?

¿Qué le influencia para tomar decisiones sobre sus inversiones: familia, conocimientos propios, noticias, recomendaciones, líderes de opinión?

¿Cómo es su tolerancia a inversiones variables?

2. Producto ofertado (se explica cómo funciona)

¿Qué le motivaría a invertir en este fondo y no en otro?

¿Cuáles serían los motivos por los que no invertiría en este producto?

¿Cuáles serían los motivos por los que retiraría su inversión de este fondo?

¿Qué le motivaría a recomendar este producto a amigos o familiares?

¿Cuál sería su expectativa de los resultados a obtener en una inversión de estas características?

3. Experiencia del producto

Nivel de involucramiento con su inversión ¿le gusta monitorear su inversión todo el tiempo o deja pasar un periodo significativo para consultar los resultados?

Le gusta leer y analizar los resultados o prefiere ya una interpretación “masticada”

¿Le gustaría recibir sus reportes por WhatsApp, aplicación o correo electrónico? Algún otro medio.

El fondo realizará reuniones periódicas para explicar la estrategia llevada a cabo en las inversiones, ¿le interesaría ir? ¿o prefiere un contenido virtual resumen?

5.2.5. Desarrollo de las entrevistas

Se realizaron ocho entrevistas, la primera piloto para analizar cualquier mejora en las preguntas, posteriormente se realizaron siete entrevistas a diferentes perfiles de clientes.

En la entrevista piloto nos dimos cuenta de que debemos preguntar al cliente potencial si tiene conocimiento en finanzas o en mercado bursátil antes de empezar la entrevista, y consultar si tiene entendido la diferencia entre una inversión en renta fija y renta variable, y en caso de que no lo comprenda, explicarles la diferencia entre estos instrumentos.

Cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente 1 a 2 horas y media, los entrevistados realizaron muchas preguntas sobre el producto ofertado y sobre el mercado internacional de valores, se les aclaró todas estas dudas con el fin de generar más interés en el producto y que se convierta en un futuro cliente.

5.2.6. Resumen de resultados obtenidos de entrevistas a clientes potenciales

Tabla 18. Resumen de las entrevistas

ID	Perfil	Duración	Inversiones actuales	Producto ofertado	Experiencia del producto
1	Hombre 23 años Estudiante de Ingeniería en Producción Soltero	1 hora y 30min	No tiene inversiones Le influencia recomendaciones y conocimiento propio No ha invertido en el extranjero, pero si tiene interés Tolerancia alta a variabilidad	Le motivaría un buen rendimiento y que es en el extranjero Le limita su capital actual Su expectativa es un % mayor a la de una póliza bancaria en Ecuador	Le gusta leer y analizar lo sucedido con sus inversiones Prefiere la comunicación por WhatsApp Quisiera asistir a reuniones y saber más
2	Hombre 28 años Gerente regional de institución financiera Casado	1 hora	Tiene inversiones en pólizas y fondo de inversión nacional de renta fija. Toma decisiones desde su conocimiento propio Invirtió en el índice SYP500, le pareció una buena experiencia para destinar solo un monto pequeño Tiene interés en invertir en el extranjero para diversificar sus inversiones Alta tolerancia a la variabilidad porque diversifica sus inversiones	Le motiva tener dinero en el extranjero, y la rapidez con la que pudiera retirar. Sacaría su dinero porque tendría una oferta más atractiva Recomendaría el producto por la confianza en el fondo Su expectativa es que haya un rendimiento positivo y que el dinero esté seguro	No monitorea sus inversiones con frecuencia Le gusta información resumida y breve Sí le gustaría asistir a reuniones que sean virtuales

3	<p>Mujer 58 años Docente universitaria Casada, hijos adultos</p>	<p>2 horas y 20 minutos</p>	<p>Póliza, bienes inmuebles, fondo de jubilación en el exterior. Le motiva invertir en el extranjero por la seguridad, ya que el país es inestable Le influencia las recomendaciones y el conocimiento propio Sí tiene tolerancia a la variabilidad de resultados, duda cuando le ofertan rendimientos muy altos considera que algo no está bien</p>	<p>Le motiva que está en el extranjero Le limitaría el manejo tributario, que deba pagar más impuestos por tener dinero y rendimientos en el extranjero Retiraría por una emergencia Recomendaría porque sabe que es una persona en la que se puede confiar Su expectativa es que el dinero esté seguro en el extranjero.</p>	<p>Le gusta monitorear su inversión de acuerdo al monto invertido, le gusta leer y analizar los resultados. Le gustaría cualquier medio electrónico, "mientras no sea papel físico" Le gustaría asistir a las reuniones</p>
4	<p>Hombre 67 años Jubilado, propietario de empresa de construcción Casado, hijos adultos</p>	<p>2 horas y 30 minutos</p>	<p>Póliza, bienes inmuebles, empresa, fondo de jubilación extranjero. Tiene invertido en criptomonedas un monto pequeño, lo considera una apuesta Le motiva por tener dinero en el extranjero, considera que al país muy inestable Le influencia las noticias y el conocimiento propio Tolerancia alta a la variabilidad</p>	<p>Le motiva que la inversión estaría en el extranjero y que esté en empresas en geografías diversas Retiraría porque necesita ese dinero y por malos resultados por algunos años Recomendaría porque le parece un producto seguro, serio por la persona que maneja el producto Su expectativa sería que los rendimientos sea un porcentaje que le supere a la inflación</p>	<p>No monitorea sus inversiones con frecuencia, incluso se olvida cuando son montos pequeños Le gusta información rápida y resumida Por correo electrónico le gustaría recibir reportes Le gustaría un video resumen o una reunión muy corta virtual</p>

5	<p>Hombre 35 años Médico cirujano Casado, hijo pequeño</p>	2 horas	<p>Póliza, empresa. Ha pensado en invertir en un fondo para su hijo en el que debe realizar depósitos fijos mensuales por un tiempo determinado y al finalizar recibe un monto. Se basa en recomendaciones de otros médicos y familia Su tolerancia depende del monto</p>	<p>Le motiva la confianza en persona que lo maneja y la estrategia de inversión que se llevaría a cabo. También la facilidad de realizar un retiro No invertiría porque no tiene un capital representativo en este momento, entonces primero piensa en hacer aportes mensuales a una cta. y posteriormente ya con un monto más alto realizar la inversión Retiraría por una necesidad y por malos resultados Recomendaría por los buenos resultados y porque está en el exterior seguro Su expectativa sería un rendimiento mayor al 10%</p>	<p>Depende del monto invertido para monitorear su inversión Le gusta analizar los resultados El canal de comunicación de preferencia es WhatsApp Si le interesa asistir a una reunión sea virtual o presencial</p>
---	--	---------	---	--	--

6	<p>Mujer 49 años Empresa propia Casada, hijos adultos</p>	2 horas	<p>Empresa, póliza Sus inversiones las planifica para su jubilación Se basa en recomendaciones de la familia y amigos Su tolerancia a la variabilidad es baja, le gusta más algo seguro de menos rendimiento, pero seguro</p>	<p>Le motiva porque confía en el administrador del fondo y sabe que no es una estafa y sabe dónde estaría su dinero Tiene temor de obtener resultados negativos y perder su dinero Retiraría el dinero porque hay una propuesta más interesante y menos variable Recomendaría por la confianza en el administrador del fondo Su expectativa sería un rendimiento entre el 12% al 15%</p>	<p>Le gusta monitorear su inversión, le gusta la idea de poder tener una aplicativo en el que puede darle seguimiento Le gusta leer y analizar los resultados Prefiere como canal de comunicación el WhatsApp Asistiría a reuniones virtuales</p>
7	<p>Hombre 70 años Negocio comercial Casado, hijos adultos</p>	2 horas	<p>Empresa, póliza No ha invertido en el extranjero por desconocimiento y miedo Se basa en recomendaciones familiares para tomar decisiones Su tolerancia a la variabilidad es alta</p>	<p>Le motiva a invertir por diversificar Le desmotiva el desconocimiento de cómo funciona este instrumento en el extranjero Retiraría su dinero si surge alguna necesidad Recomendaría por los buenos resultados y por quien maneja el fondo Su expectativa es que los rendimientos sean aproximadamente el 15%</p>	<p>Le gustaría saber y comprender donde está su dinero y cómo es la estrategia, siente curiosidad de cómo funcionan estos fondos Una vez comprendido el funcionamiento el gusta la información resumida y breve Prefiere el WhatsApp como canal de comunicación Asistiría a reuniones virtuales</p>

8	<p>Mujer 30 años Negocio propio Casada, hijo pequeño</p>	1 hora	<p>Póliza y bien inmueble Si realizó una inversión en el extranjero en un bróker de trading y no tuvo una buena experiencia debido a que no tiene tolerancia a la variabilidad, ella esperaba un rendimiento superior al 20% por el riesgo que significa Se basa en lo que hace su familia, que es tener en pólizas y en bienes inmuebles, inversiones según su percepción muy seguras Su tolerancia a la variabilidad es bajísima, dice que solo si le sobra un pequeño monto puede pensar en algo variable</p>	<p>Le motiva porque sabe que el administrador es una persona seria y le pareció interesante la filosofía de inversión No invertiría en este producto porque es variable y no tiene un seguro como en una póliza que le devuelve una parte de su capital Retiraría por los resultados Recomendaría este producto a alguien que tenga un excedente Su expectativa sería de mínimo 20% para tomar el riesgo de sacar el dinero del país e invertir. Prefiere tener el dinero concentrado aquí en instituciones financieras en las que conoce a la gente y establece un vínculo con ellas, que afuera, dice que le parece más riesgoso afuera que el sistema bancario ecuatoriano.</p>	<p>Si invirtiese estaría todo el tiempo pendiente, por lo que es un motivo más para no invertir en algo variable. Prefiere que le digan un tiempo y el monto a recibir fijo. No tiene tiempo de leer los resultados o analizarlos Prefiere el WhatsApp como canal No fuera a reuniones, prefiere un resumen breve</p>
---	--	--------	--	--	---

5.2.7. Hallazgos principales:

Los principales hallazgos detallamos a continuación:

1. La póliza bancaria es un instrumento común para los entrevistados, siete de ocho tienen su dinero en una póliza, y se sienten seguros al respecto, el segundo instrumento en el que tienen invertido su capital son bienes inmuebles. La mayoría de sus inversiones están en el país.
2. Sobre la inversión en el extranjero deducimos que existe temor debido al desconocimiento, y por otro lado interés de los entrevistados de tener parte de su dinero fuera por la inestabilidad del país.
3. Para tomar decisiones sobre inversiones los entrevistados coinciden que investigan sobre el instrumento, es decir, deciden en función de su propio conocimiento y también lo validan con familiares o amigos que han tenido buenos resultados sobre sus finanzas.
4. Sobre la tolerancia en las inversiones variables obtuvimos respuestas en los dos extremos, personas con poca tolerancia a la variabilidad de los resultados, y, por otro lado, con alta tolerancia, personas que apuestan y toman riesgos. Cabe mencionar que las mujeres entrevistadas tienen menos tolerancia que los hombres entrevistados, indistintamente de su edad.
5. Una vez explicado y socializado el producto, los motivos por lo que invertirían son por la confianza, por tener en el extranjero parte del dinero ya que les da seguridad y por diversificar sus inversiones hacia otras geografías e instrumentos.
6. Varios de ellos recalcaron que les da confianza el producto por la persona que está al frente del fondo, por el acceso a conocer dónde estará su dinero, y por la filosofía de invertir en industrias y geografías a nivel mundial.
7. Las razones por que no invertirían en el producto no se expresaron claramente en la mayoría de las entrevistas, pero se pudo deducir que se debe al desconocimiento del instrumento y la variabilidad de los resultados.

8. Las razones que les incentivaría a recomendar este producto se centraron en los resultados por los rendimientos obtenidos, y como segundo factor, el tener diversificado su dinero en el exterior por la incertidumbre nacional.
9. Las respuestas del porqué retirarían coincidieron en que sería por una necesidad del dinero, o por resultados negativos de las inversiones.
10. La mayoría espera tener un resultado superior al 10% con este producto, solo una entrevistada dijo que no espera un rendimiento alto con la condición de que su dinero esté seguro, mientras que otra entrevistada espera más del 20%.
11. Sobre el involucramiento con la inversión, coincidieron en que depende del monto, mientras más bajo menos monitoreo. Todos coincidieron que para empezar invertirían poco de su capital para probar, algunos entrevistados mencionaron montos entre cinco mil a quince mil.
12. La mitad de los entrevistados dijeron que les gusta analizar y leer, y la otra mitad prefieren información resumida.
13. La mayoría respondió que los reportes estarían bien por WhatsApp, y que sí quisieran asistir a las reuniones de reportes.

5.2.8. Conclusiones de la investigación de mercado cualitativa:

Calificamos los hallazgos y conclusiones de acuerdo con el impacto en el modelo de negocio, en el que 1: poco impacto (profundiza el conocimiento, pero no se debe cambiar ningún componente), 2: impacto medio (se debe considerar y agregar algo a un componente del modelo de negocio), 3: impacto alto (se debe cambiar algún componente del modelo de negocio).

1. **Preocupación por el riesgo en la variabilidad:** los entrevistados en varios momentos, preguntaron cómo se gestiona el riesgo, o que tan riesgoso es perder todo su capital, y se notó la preocupación por la variabilidad de los resultados, por lo que debemos enfatizar en el discurso comercial la explicación de este factor y las estrategias llevadas a cabo, ya que se percibe que variable es sinónimo de riesgo. Impacto 1.
2. **Costo de abandono del producto muy bajo:** los entrevistados comprendieron que es

una inversión a largo plazo, pero también saben que el costo de abandonar el producto es muy bajo. Esto puede significar inestabilidad para el fondo, por lo que debemos trabajar en el convenio de servicios en donde se explique a detalle este aspecto y evaluar si se establece un tiempo mínimo o una penalización por pronto retiro. Adicional trabajar en las capacitaciones al inversionista para que no caiga en realizar retiros inoportunos. Impacto 2.

3. **Instrumento nuevo y desconocido:** al ser un instrumento nuevo para el público objetivo el monto con el que iniciarían estas inversiones sería más bajo del que esperábamos, sería entre \$5.000 (mínimo sugerido) y \$20.000. Por lo que se debe invertir más en la gestión comercial. Impacto 2.
4. **Relativo a la estabilidad del país:** cuanto más incertidumbre e inestabilidad dentro del país, este producto se vuelve más atractivo para el público objetivo. Impacto 1.

Durante las entrevistas se comprueban los siguientes componentes del modelo de negocio:

- Componente 2 “problemas del cliente”: corroboramos que los clientes tienen miedo de la estabilidad del país, tienen desconfianza y desconocimiento de cómo realizar inversiones en el exterior, y que sus inversiones están concentradas en el país.
- Componente 4 “solución producto mínimo viable” y 5 “ventaja cuasi-inimitable”: comprobamos que la confianza en la persona administradora del fondo es fundamental y sí es una ventaja muy difícil de imitar, ya que los clientes mencionaban que tienen que conocer a la persona a la que le dan su capital, y les gusta estar en contacto con esa persona, esto manifestaron sobre todo las mujeres.
- Componente 6 “relaciones con clientes”: verificamos que la relación con los clientes debe ser directa, con reuniones en las que se les explique y enseñe de que se trata el producto y el instrumento a nivel general.
- Componente 7 “canales de distribución”: corroboramos que los canales son los adecuados para cada etapa de la experiencia con el producto:
 - El canal principal para la venta del producto es con una reunión y una explicación profunda del instrumento y del funcionamiento, en la que se

atienden dudas.

- Las condiciones y obligaciones de las partes quedan por escrito en documentos legales.
- El canal de reportería idóneo es por WhatsApp y correo electrónico de manera breve mensualmente, y una versión extendida cada trimestre o cuatrimestre.
- Definitivamente se deben realizar reuniones híbridas (virtual – presencial) en las que se mitiguen los temores de variabilidad de resultados con la explicación de la estrategia de inversión, se asesore sobre tributación y se capacite al inversor.
- Componente 8 “flujo de ingresos”: comprobamos que están de acuerdo con el porcentaje de honorarios del administrador del fondo del 15% sobre rendimientos generados de las inversiones, percibimos tranquilidad y confianza en que no se cobra nada si no se gana.

El modelo de negocio en su última versión no se modifica al concluir la investigación de mercado ya que los resultados obtenidos fueron favorables y validaron el modelo propuesto, de todos modos, los hallazgos visibilizaron aspectos que se deben reforzar y se deben dejar muy claros en el proceso de venta y posventa del producto ofertado.

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

6.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto ofrece una opción de inversión para los ecuatorianos, donde pueden diversificar sus inversiones hacia otras geografías y diversas industrias, reduciendo el riesgo que tiene el mantener todas las inversiones concentradas en un país de alto riesgo político, jurídico y económico como es Ecuador. Además, ofrece una herramienta para invertir a largo plazo que pueda servir para cumplir con metas financieras personales como son: inversión para jubilación, educación, compra de bienes raíces, entre otros.

El producto ofertado consiste en un fondo de renta variable en el mercado bursátil internacional. La empresa administradora del fondo estará domiciliada en Ecuador, encargada de analizar los prospectos de inversión y gestionar el portafolio. Los fondos estarán alojados en cuentas personales de cada cliente en Interactive Brokers, bróker internacional domiciliado y regulado en Estados Unidos que permite realizar inversiones en los principales mercados de valores del mundo, fundado en 1977, tiene más de 2.56 millones de clientes, y un patrimonio de 14.700 millones de dólares, con varios reconocimientos mundiales. La compra y venta de acciones se realizan desde esta misma plataforma.

El monto mínimo de inversión en el fondo es \$5.000 por cliente.

El cliente creará una cuenta en Interactive Brokers como persona natural o jurídica. La creación de la cuenta lo hace de manera digital con la asesoría del administrador del fondo.

El cliente realiza un aporte a su cuenta Interactive Brokers en Estados Unidos. Si el dinero sale de Ecuador el cliente debe pagar el ISD correspondiente y los costos de transferencia de la entidad financiera.

El administrador del fondo recibe un acceso de parte del cliente para poder administrar el capital aportado en Interactive Brokers. El cliente no puede realizar movimientos desde que se concede este permiso, solo visualizar su cartera.

El administrador desde una plataforma profesional gestiona el portafolio de inversión, es decir compra o vende las acciones de empresas u otros instrumentos de inversión.

El administrador cobrará una comisión del 15% sobre los rendimientos existentes. Si no hay rendimientos, no hay comisión por cobrar. Interactive Brokers calcula este 15% automáticamente y envía el valor a la cuenta del administrador el día de cierre que será el 31 de diciembre de cada año. En Ecuador la empresa administradora emitirá una factura a cada cliente por el monto correspondiente a la comisión generada en la misma fecha.

Aportes y retiros: en el convenio de arranque se estipula que la permanencia mínima del capital inicial es de un año, en caso de que desee hacerlo antes de este tiempo habrá un porcentaje de penalización. A partir de este tiempo el cliente puede realizar un retiro y gestionarlo por su cuenta dando aviso al fondo por escrito. Un retiro puede tardar entre 2 a 5 días hábiles.

Los nuevos aportes no tienen un monto mínimo, sin embargo, se sugiere que sea mayor a los \$1000.

Para realizar aportes o retiros siempre se debe notificar por escrito por el correo electrónico. El ejecutivo comercial ejecutará los documentos pertinentes para cada proceso y de esta manera estarán todos los acuerdos respaldados.

El modelo de negocio se adapta a un diseño de estructura organizacional simple, que es posible gracias a la plataforma de asesor profesional que brinda Interactive Brokers. La plataforma reduce la carga operativa del fondo debido a los siguientes aspectos:

- La creación de la cuenta es un proceso que sigue el cliente directamente con Interactive Brokers, el cliente tiene una guía muy intuitiva para la creación de cuentas, incluso si tiene dudas puede apoyarse en un asistente que provee la plataforma.
- Un aspecto sumamente importante es el cumplimiento de requisitos legales, Interactive Brokers no permite la creación de la cuenta de un cliente sin antes solicitar información legal, tributaria y de licitud de fondos, cumpliendo con las estrictas regulaciones de Estados Unidos.
- Genera reportes en modelos preestablecidos con automatizaciones en la información presentada, frecuencia de envíos, personalización en el envío, seguimiento de lectura, historiales y mucho más.
- Permite una administración de los activos de cada inversionista con una carga operativa

muy baja ya que existe un portafolio modelo que es diseñado por el administrador y este se aplica automáticamente a cada cuenta por separado, ejecutando una sola vez desde la cuenta administradora la operación requerida sea una compra o venta.

6.2. ANÁLISIS LEGAL

La empresa administradora de los activos es una sociedad de acciones simplificada S.A.S bajo el control de la Superintendencia de Compañías. *“Una sociedad por acciones simplificadas (SAS) es un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos.”* (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2024)

Esta empresa brinda servicios de asesoría financiera y cobra honorarios de comisión en función de los resultados obtenidos de sus clientes.

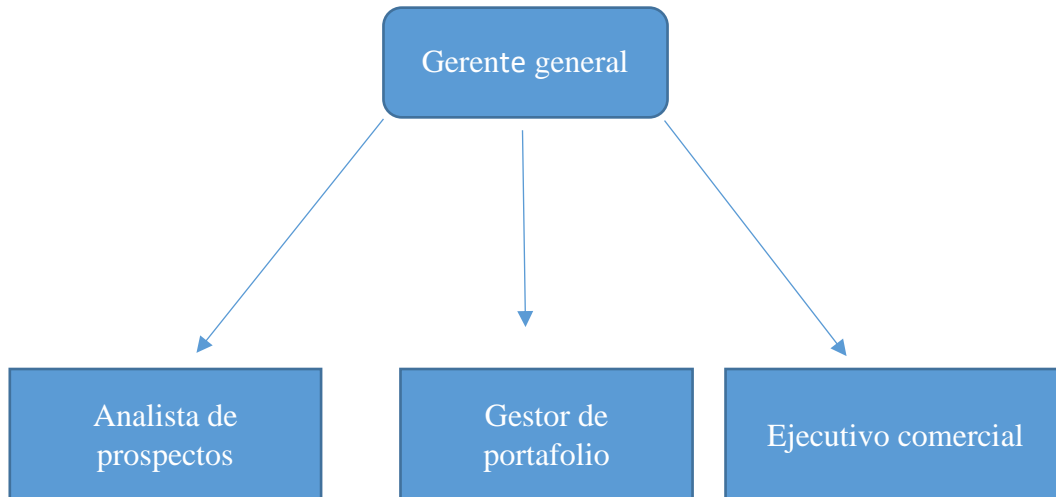
Como se mencionó anteriormente, los clientes de la empresa crean una cuenta en el bróker domiciliado en Estados Unidos, y realizan un aporte personal en el mismo, este monto aportado será invertido en acciones del mercado de valores internacional a título de cada cliente, lo que significa que cada uno de ellos debe realizar la declaración de las inversiones que corresponda y cumplir con sus obligaciones tributarias en el Ecuador.

La empresa administradora (SAS) debe cumplir con la declaración de renta y de IVA según la disposición y ley vigente de rentas internas.

La empresa estará domiciliada en la ciudad de Cuenca, en donde se paga una patente anual a la municipalidad por el funcionamiento de esta.

6.3. ORGANIGRAMA

Figura 6. Organigrama



6.3.1. Funciones de los cargos:

Gerente general:

- Planificación estratégica
- Control del objetivo y la ejecución de la estrategia del fondo
- Responsable del correcto desempeño de funciones del personal.
- Cumplimiento normativo
- Gestión de los recursos
- Gestión financiera
- Soporte en la gestión comercial

Gestor de portafolio:

- Realizar un análisis de la información entregada por el analista de prospectos
- Toma de decisiones de inversión de capital en las diversas empresas analizadas

- Gestionar el portafolio de una manera profesional cumpliendo con la estrategia de inversión

Analista de prospectos:

- Investigar los prospectos de inversión de una industria
- Conocer la industria a profundidad y las empresas que interactúan en la misma
- Realizar un análisis de cada prospecto
- Elaborar informes con las conclusiones y recomendaciones sobre los prospectos de inversión para transmitir al gestor de portafolio
- Dar seguimiento continuo de las acciones de empresas mantenidas en el portafolio y en la lista de empresas con interés

Ejecutivo comercial:

- Venta del producto
- Gestión operativa: tener la documentación actualizada como convenios, órdenes de retiro y órdenes de aportes nuevos.
- Reportería
- Ejecutar el programa de capacitación al cliente
- Ejecutar talleres de capacitación y asesoría
- Contacto continuo con el cliente para solventar sus consultas

6.4. ESTRATEGIA COMERCIAL

6.4.1. Venta

La estrategia comercial para los primeros dos a tres años de funcionamiento de la empresa se fundamenta en tres herramientas:

- Visitas en las que se usa un brochure digital
- Página web

- Canal de YouTube y vídeos explicativos

Debido a la complejidad del producto es indispensable realizar una visita o reunión de preferencia presencial con el cliente potencial, en la que se explica:

1. Qué es un fondo de renta variable
2. Cómo funciona el producto
3. Cómo está diseñado el portafolio
4. Cómo será la reportería
5. Expectativas y condiciones

Estos aspectos se explicarían en las herramientas mencionadas de forma escrita o en vídeos. Una vez explicados estos aspectos y aclaradas las dudas del cliente, el siguiente paso es firmar un convenio de servicios donde se estipulan las condiciones, obligaciones y derechos de ambas partes.

Nuestra estrategia de ventas consiste en crear un vínculo con el cliente de tal forma que se sienta asesorado por la empresa en temas financieros y de inversiones, este vínculo empieza en la reunión de venta con la explicación exhaustiva del producto y las diferencias que tiene con otros instrumentos de inversión, y se refuerza permanentemente con las capacitaciones y talleres que se impartirá para educar al inversor.

6.4.0. Posventa

La posventa de este producto es esencial para la permanencia del cliente en el fondo. La posventa genera una relación de confianza con el cliente mediante dos herramientas: reportería y capacitaciones.

Reportería: una vez al mes por a los clientes les llegará un archivo en el que pueden leer un resumen del estado de su capital, las inversiones categorizadas por geografía y por industria.

Cada 4 meses se realizará una reunión virtual en la que se explicará el estado de las inversiones y su evolución, en esta reunión los clientes tienen un espacio para aclarar sus dudas y realizar consultas.

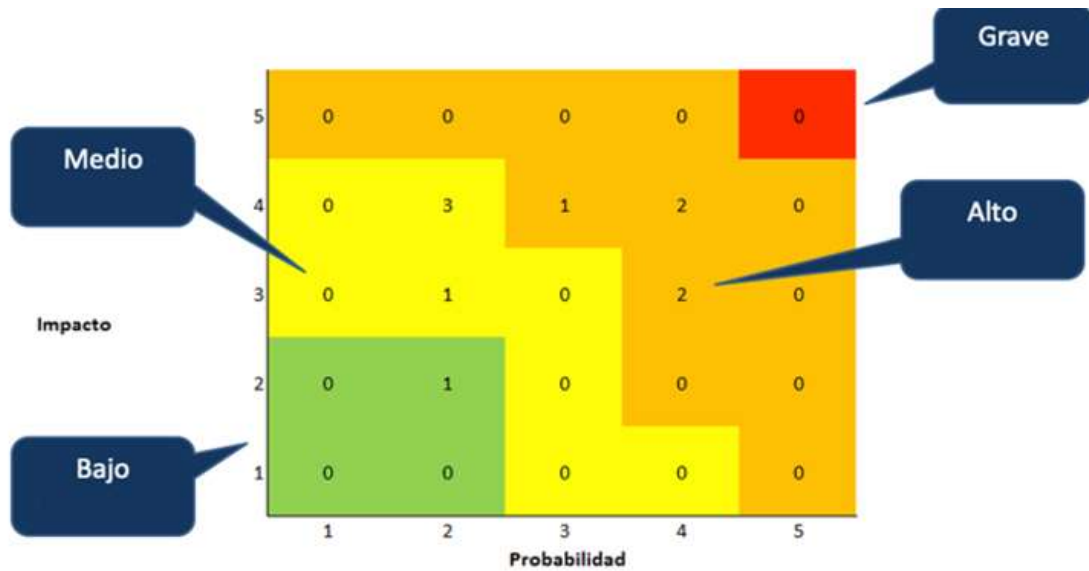
Capacitaciones: cada trimestre se ofrecerá a los clientes una capacitación de temas relacionados con el fondo, como por ejemplo planificación tributaria, instrumentos de inversión, planificación financiera. Estas capacitaciones transmitirán además la estrategia atrás del fondo de inversión, de manera que el cliente se vaya educando y adaptándose a este tipo de instrumento.

7. ANÁLISIS DE RIESGOS

7.1. MATRIZ DE RIESGOS

Analizamos variables de riesgos internos y externos, y resumimos en una tabla detallada a continuación en la que destacamos acciones a tomar y valoramos el impacto económico. Obteniendo tres riesgos de nivel alto donde decidimos mitigarlos, y un riesgo de nivel medio que se acepta sin tomar acción. El impacto económico resulta un valor de \$41.559 como provisión para el segundo año de operación, valor considerado para el análisis financiero.

Figura 7. Matriz de riesgos



Fuente: (Franco, 2023)

Tabla 19. Análisis de riesgos

ID	Riesgo	Causa	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Exposición	Nivel	Impacto económico	Plan de acción	Conclusión
R01	No existan ingresos	1. Naturaleza del fondo: inversión en renta variable, lo que significa que no haya rendimientos 2. Política de comisiones basada en rendimientos positivos, sin un fee fijo.	2	5	10	Alto	\$41.559	1. Contar con el capital inicial necesario para mantener operaciones por dos años sin tener ingresos	Se mitiga
R02	No llegar al punto de equilibrio	1. Monto total de los activos administrados insuficientes 2. Costos operacionales muy altos	3	5	15	Alto	\$41.559	1. Contar con el capital inicial necesario para mantener operaciones por dos años sin tener ingresos 2. Optimización de costos operacionales	Se mitiga
R03	No aumentar la cartera de clientes y activos administrados	1. El producto no sea atractivo para los clientes	2	5	10	Alto	\$0	1. Evaluar y corregir la estrategia comercial continuamente	Se mitiga

R04	Cambios en la legislación tributaria que impacte a este tipo de inversiones	1. Inestabilidad jurídica y tributaria del país	2	4	8	Medio	n/a	No existe plan de acción porque el riesgo se acepta.	Se acepta
-----	---	---	---	---	---	-------	-----	--	-----------

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial consiste principalmente en el capital de trabajo para el año 1, y una provisión para capital de trabajo para el año 2, esto representa el 95% del monto. Cabe mencionar que este valor es el impacto económico para mitigar los riesgos obtenidos en el análisis del capítulo previo. La provisión para el año 2 (\$ 41.559) se coloca en un fondo de renta fija con un 9% de rendimiento anual.

Tabla 20. Inversión inicial detallada

INVERSIÓN INICIAL		CATEGORÍA	TIPO DE ACTIVO
Diseño de imagen y herramientas digitales comerciales	\$600	Marcas y patentes	Activo intangible
Dominio y hosting	\$250	Licencias	Activo intangible
Creación de canal de contenido de asesoría financiera con videos base sobre inversiones	\$500	Marcas y patentes	Activo intangible
Contratación de asesoría legal para creación del convenio de servicios	\$70	Marcas y patentes	Activo intangible
Creación y registro de la compañía en Ecuador	\$400	Marcas y patentes	Activo intangible
Equipos de oficina	\$1.400	Equipo de computo	Activo no corriente
Celular	\$900	Equipo de computo	Activo no corriente

INVERSIÓN INICIAL		CATEGORÍA	TIPO DE ACTIVO
Capital de trabajo para primer año de operación	\$43.980	Provisión	Activo corriente
Provisión para riesgos R01 y R02 para año 2	\$41.559	Provisión	Activo no corriente
TOTAL		\$89.659	

Tabla 21. Inversión inicial formato contable

INVERSIÓN INICIAL	
Activo corriente	
Aporte capital de trabajo año 1	\$43.980
Activo no corriente	
Provisión año 2	\$41.559
Marcas y patentes	\$1.570
Licencias	\$250
Equipo de computo	\$2.300
TOTAL	\$89.659

8.2. GASTOS OPERATIVOS ANUALES

Los gastos operativos están compuestos en un 80% por el pago al personal. Se proyectan a 10 años, con un aumento del 3% anual en cada rubro.

Tabla 22. Gastos operativos anuales

GASTOS OPERATIVOS ANUALES										
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Personal	\$36.000	\$37.080	\$38.192	\$39.338	\$40.518	\$41.734	\$42.986	\$44.275	\$45.604	\$46.972
Contabilidad	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566
Contratación de expertos para capacitaciones a los inversionistas y eventos de capacitación para los inversionistas	\$1.800	\$1.854	\$1.910	\$1.967	\$2.026	\$2.087	\$2.149	\$2.214	\$2.280	\$2.349
Suscripciones a plataformas que brindan información financiera de prospectos de inversión	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566
Plataforma de gestión y monitoreo de portafolio	\$300	\$309	\$318	\$328	\$338	\$348	\$358	\$369	\$380	\$391
Entrenamiento para el personal	\$2.600	\$2.678	\$2.758	\$2.841	\$2.926	\$3.014	\$3.105	\$3.198	\$3.294	\$3.392
Gastos de oficina: internet, mantenimiento de medios electrónicos y diseño	\$680	\$700	\$721	\$743	\$765	\$788	\$812	\$836	\$861	\$887
Creación de videos resumen de reportería	\$200	\$206	\$212	\$219	\$225	\$232	\$239	\$246	\$253	\$261
TOTAL POR AÑO	\$43.980	\$45.299	\$46.658	\$48.058	\$49.500	\$50.985	\$52.514	\$54.090	\$55.713	\$57.384

8.3.INGRESOS

La proyección de los ingresos lo realizamos en tres escenarios, las variables que cambian en cada uno de ellos es el monto de activos administrados, la tasa de rendimiento del fondo, y el crecimiento anual de los activos.

En el escenario pesimista proyectamos un crecimiento anual del 10% de los activos administrados. El rendimiento del escenario pesimista estimado del 10% está basado en el rendimiento promedio del índice del mercado bursátil SyP500, que mide el rendimiento de las 500 empresas más grandes por capitalización bursátil en Estados Unidos.

Tabla 23. Ingresos escenario pesimista

ESCENARIO 1 PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Activos administrados (crecimiento anual 10%)	\$500.000	\$550.000	\$605.000	\$665.500	\$732.050	\$805.255	\$885.781	\$974.359	\$1.071.794	\$1.178.974
Rendimiento bruto del fondo	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos operativos del fondo por honorarios	\$7.500	\$8.250	\$9.075	\$9.983	\$10.981	\$12.079	\$13.287	\$14.615	\$16.077	\$17.685
Ingresos por rendimientos financieros fondo renta fija al 9%		\$3.741								

En el escenario neutro proyectamos un crecimiento anual de los activos administrados los cinco primeros años del 25%, y del 15% a partir del año 6 hasta el año 10. El rendimiento del escenario neutro, que es el 15% está basado en los resultados promedios históricos que ha tenido el gestor de portafolio en sus inversiones personales.

Tabla 24. Ingresos escenario neutro

ESCENARIO 2 NEUTRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Activos administrados (crecimiento anual 25% 5 años, 15% a partir del año 6)	\$900.000	\$1.125.000	\$1.406.250	\$1.757.813	\$2.197.266	\$2.526.855	\$2.905.884	\$3.341.766	\$3.843.031	\$4.419.486
Rendimiento bruto del fondo	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos operativos del fondo por honorarios	\$20.250	\$25.313	\$31.641	\$39.551	\$49.438	\$56.854	\$65.382	\$75.190	\$86.468	\$99.438
Ingresos por rendimientos financieros fondo renta fija al 9%		\$3.741								

En el escenario optimista proyectamos un crecimiento anual del 50% los cinco primeros años y del 18% desde el año 6. El rendimiento del escenario positivo del 18% está basado en el promedio obtenido de fondos similares que siguen la misma filosofía de inversión.

Tabla 25. Ingresos escenario optimista

ESCENARIO 3 OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Activos administrados (crecimiento anual 50% 5 años, 18% del año 6 al 10)	\$1.200.000	\$1.800.000	\$2.700.000	\$4.050.000	\$6.075.000	\$7.168.500	\$8.458.830	\$9.981.419	\$11.778.075	\$13.898.128
Rendimiento bruto del fondo	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Ingresos operativos del fondo por honorarios	\$32.400	\$48.600	\$72.900	\$109.350	\$164.025	\$193.550	\$228.388	\$269.498	\$318.008	\$375.249
Ingresos por rendimientos financieros fondo renta fija al 9%		\$3.741								

8.4.PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio realizamos en base a los gastos del primer año de operaciones y están detallados en la tabla a continuación. En el anexo 1 el punto de equilibrio está desarrollado año por año en función de la variación de los gastos.

Tabla 26. Punto de equilibrio base en el año 1

ESCENARIO 1 PESIMISTA	
Rendimiento bruto del fondo	10%
Gastos	\$43.980
Activos administrados para alcanzar el punto de equilibrio	\$2.932.000

ESCENARIO 2 NEUTRO	
Rendimiento bruto del fondo	15%
Gastos	\$43.980
Activos administrados para alcanzar el punto de equilibrio	\$1.954.667

ESCENARIO 3 OPTIMISTA	
Rendimiento bruto del fondo	18%
Gastos	\$43.980
Activos administrados para alcanzar el punto de equilibrio	\$1.628.889

8.5. FLUJO DE CAJA

En el escenario pesimista en un periodo de 30 meses la empresa utiliza la totalidad del capital invertido llegando a un punto de quiebra, por lo que tomaríamos la decisión de cerrar el proyecto, con una pérdida de \$89.659.

En este escenario procederemos de la siguiente manera: liquidar las posiciones de inversión de todos los clientes, devolviendo el total de su capital más los rendimientos generados, cabe recalcar que los clientes no tendrían ninguna afección relacionada con la pérdida del administrador y los costos de cierre del negocio, estos tendrían su capital libre en su cuenta ya desvinculada de Interactive Brokers donde podrían realizar un retiro sus fondos o invertirlos de manera personal, el administrador deberá liquidar la compañía en Ecuador y cerrar sus operaciones con Interactive Brokers de acuerdo a los trámites requeridos.

Tabla 27. Flujo de caja escenario negativo

FLUJO CAJA ANUAL - ESCENARIO PESIMISTA										
INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por honorarios	\$7.500	\$8.250	\$9.075	\$9.983	\$10.981	\$12.079	\$13.287	\$14.615	\$16.077	\$17.685
Aporte por provisión (año 2)	\$41.559									
Aporte de capital de trabajo	\$48.100									
Ingresos por rendimientos financieros fondo renta fija		\$3.741								
TOTAL INGRESOS	\$97.159	\$11.991	\$9.075	\$9.983	\$10.981	12.079	\$13.287	\$14.615	\$16.077	\$17.685

FLUJO CAJA ANUAL - ESCENARIO PESIMISTA										
EGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sueldo personal	\$36.000	\$37.080	\$38.192	\$39.338	\$40.518	\$41.734	\$42.986	\$44.275	\$45.604	\$46.972
Contabilidad	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566
Contratación de expertos para capacitaciones a los inversionistas y eventos de capacitación para los inversionistas	\$1.800	\$1.854	\$1.910	\$1.967	\$2.026	\$2.087	\$2.149	\$2.214	\$2.280	\$2.349
Suscripciones	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566
Plataforma de monitoreo	\$300	\$309	\$318	\$328	\$338	\$348	\$358	\$369	\$380	\$391
Capacitaciones y entrenamiento para personal	\$2.600	\$2.678	\$2.758	\$2.841	\$2.926	\$3.014	\$3.105	\$3.198	\$3.294	\$3.392
Gastos de oficina: internet, mantenimiento de medios electrónicos y diseño	\$680	\$700	\$721	\$743	\$765	\$788	\$812	\$836	\$861	\$887
Creación de videos resumen	\$200	\$206	\$212	\$219	\$225	\$232	\$239	\$246	\$253	\$261
Marcas y patentes	\$1.570									
Licencias	\$250									
Equipo de computo	\$2.300									
TOTAL EGRESOS	\$43.980	\$45.299	\$46.658	\$48.058	\$49.500	\$50.985	\$52.514	\$54.090	\$55.713	\$57.384
Flujo neto	\$53.179	\$-33.309	\$-37.583	\$-38.076	\$-38.519	\$-38.906	\$-39.228	\$-39.474	\$-39.636	\$-39.699
Flujo acumulado		\$19.870	\$-17.713	\$-55.789	\$-94.308	\$-133.214	\$-172.442	\$-211.916	\$-251.552	\$-291.251

El escenario neutro tiene como resultados flujos negativos en los 5 primeros años, sin embargo, la pérdida anual disminuye año a año y a partir del año 6 ya presenta flujos positivos. El aporte de capital inicial más la provisión para el segundo año de operación son suficientes para cubrir estas necesidades de flujo durante el periodo de flujos negativos.

Tabla 28. Flujo de Caja escenario neutro

FLUJO CAJA ANUAL - ESCENARIO NEUTRO										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS										
Ingresos por honorarios	\$18.000	\$25.313	\$31.641	\$39.551	\$49.438	\$56.854	\$65.382	\$75.190	\$86.468	\$99.438
Aporte por provisión (año 2)	\$41.559									
Aporte de capital de trabajo	\$48.100									
Ingresos por rendimientos financieros fondo renta fija		\$3.741								
TOTAL INGRESOS	\$107.659	\$29.053	\$31.641	\$39.551	\$49.438	\$56.854	\$65.382	\$75.190	\$86.468	\$99.438
EGRESOS										
Sueldo personal	\$36.000	\$37.080	\$38.192	\$39.338	\$40.518	\$41.734	\$42.986	\$44.275	\$45.604	\$46.972
Contabilidad	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566

FLUJO CAJA ANUAL - ESCENARIO NEUTRO										
Contratación de expertos para capacitaciones a los inversionistas y eventos de capacitación para los inversionistas	\$1.800	\$1.854	\$1.910	\$1.967	\$2.026	\$2.087	\$2.149	\$2.214	\$2.280	\$2.349
Suscripciones	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566
Plataforma de monitoreo	\$300	\$309	\$318	\$328	\$338	\$348	\$358	\$369	\$380	\$391
Capacitaciones y entrenamiento para personal	\$2.600	\$2.678	\$2.758	\$2.841	\$2.926	\$3.014	\$3.105	\$3.198	\$3.294	\$3.392
Gastos de oficina: internet, mantenimiento de medios electrónicos y diseño	\$680	\$700	\$721	\$743	\$765	\$788	\$812	\$836	\$861	\$887
Creación de videos resumen	\$200	\$206	\$212	\$219	\$225	\$232	\$239	\$246	\$253	\$261
Marcas y patentes	\$1.570									
Licencias	\$250									
Equipo de computo	\$2.300									
TOTAL EGRESOS	\$48.100	\$45.299	\$46.658	\$48.058	\$49.500	\$50.985	\$52.514	\$54.090	\$55.713	\$57.384
Flujo neto	\$59.559	\$-16.246	\$-15.018	\$-8.507	\$-61	\$5.869	\$12.868	\$21.100	\$30.756	\$42.055
Flujo acumulado		\$43.313	\$28.295	\$19.788	\$19.726	\$25.596	\$38.464	\$59.564	\$90.319	\$132.374

El escenario optimista muestra que los flujos son positivos todos los años, en este caso la provisión para el segundo año de operaciones no es utilizada.

Tabla 29. Flujo de Caja escenario optimista

FLUJO CAJA ANUAL - ESCENARIO OPTIMISTA										
INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por honorarios	\$32.400	\$48.600	\$72.900	\$109.350	\$164.025	\$193.550	\$228.388	\$269.498	\$318.008	\$375.249
Aporte por provisión (año 2)	\$41.559									
Aporte de capital de trabajo	\$48.100									
Ingresos por rendimientos financieros fondo renta fija		\$3.741								
TOTAL INGRESOS	122.059	\$52.341	\$72.900	\$109.350	\$164.025	\$193.550	\$228.388	\$269.498	\$318.008	\$375.249
EGRESOS										
Sueldo personal	\$36.000	\$37.080	\$38.192	\$39.338	\$40.518	\$41.734	\$42.986	\$44.275	\$45.604	\$46.972
Contabilidad	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566
Contratación de expertos para capacitaciones a los inversionistas y eventos de capacitación para los inversionistas	\$1.800	\$1.854	\$1.910	\$1.967	\$2.026	\$2.087	\$2.149	\$2.214	\$2.280	\$2.349

FLUJO CAJA ANUAL - ESCENARIO OPTIMISTA										
Suscripciones	\$1.200	\$1.236	\$1.273	\$1.311	\$1.351	\$1.391	\$1.433	\$1.476	\$1.520	\$1.566
Plataforma de monitoreo	\$300	\$309	\$318	\$328	\$338	\$348	\$358	\$369	\$380	\$391
Capacitaciones y entrenamiento para personal	\$2.600	\$2.678	\$2.758	\$2.841	\$2.926	\$3.014	\$3.105	\$3.198	\$3.294	\$3.392
Gastos de oficina: internet, mantenimiento de medios electrónicos y diseño	\$680	\$700	\$721	\$743	\$765	\$788	\$812	\$836	\$861	\$887
Creación de videos resumen	\$200	\$206	\$212	\$219	\$225	\$232	\$239	\$246	\$253	\$261
Marcas y patentes	\$1.570									
Licencias	\$250									
Equipo de computo	\$2.300									
TOTAL EGRESOS	\$48.100	\$45.299,40	\$46.658,38	\$48.058,13	\$49.499,88	\$50.984,87	\$52.514,42	\$54.089,85	\$55.712,55	\$57.383,92

Flujo neto	\$73.959	\$7.041	\$26.242	\$61.292	\$114.525	\$142.565	\$175.874	\$215.408	\$262.295	\$317.866
Flujo acumulado		\$81.000	\$107.242	\$168.533	\$283.059	\$425.623	\$601.497	\$816.906	\$1.079.201	\$1.397.067

8.6.VAN Y TIR

8.6.1 Cálculo del costo de capital

Para el cálculo del costo de capital utilizamos el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual consiste en estimar la rentabilidad necesaria para un proyecto de acuerdo con el riesgo sistemático en base a la naturaleza del proyecto.

Este se calcula de la siguiente manera: $R_i = R_f + \beta_i(R_m - R_f) + P_p$

R_f: rendimiento del activo libre de riesgo: estimamos el 4,22% basándonos en la tasa de los bonos del tesoro en Estados Unidos a 10 años, con fecha de consulta el 20 de junio del 2024.

β_i:beta del activo: obtenemos el valor de 0,46 tomando la beta del sector “Investment & Asset Managment” de Aswath Damodaran (Damodaran, 2024)

R_m: retorno del mercado: 10% basándonos en el promedio histórico del índice SyP500 (J.B.Maverick, 2024).

P_p: riesgo país: l riesgo país del Ecuador oscila entre los 1100 a 1300 puntos en los últimos meses y si bien la empresa consultora está domiciliada en Ecuador, sus operaciones y resultados no dependen de la economía nacional, dependen de los mercados bursátiles internacionales por lo tanto decidimos tomar como tasa del riesgo país una ponderación de 50% de peso a Ecuador y 50% al riesgo de Estados Unidos que no tiene una prima sobre este por lo tanto el riesgo país que utilizaremos es de una tasa del 6%.

Tabla 30. Cálculo del costo de capital.

Tasa libre de riesgo	4,22%
Beta	0,46
Retorno de mercado	10%
Riesgo País Ecuador	12%
Riesgo país Estados Unidos	0%
Riesgo país utilizado	6%
Ri	12,88%

8.6.2 VAN y TIR

En el escenario pesimista, la empresa entraría en quiebra en 30 meses, obteniendo un VAN de menos \$89.659, que es la pérdida del total de inversión y la TIR negativa.

Tabla 31. Cálculo de VAN y TIR escenario pesimista

VAN Y TIR	
Inversión inicial	\$89.659
ESCENARIO PESIMISTA	
FLUJO AÑO 0	\$-89.659
FLUJO AÑO 1	\$53.179
FLUJO AÑO 2	\$-33.309
FLUJO AÑO 3	\$-37.583
FLUJO AÑO 4	
FLUJO AÑO 5	
VAN	-89659,00
TIR	negativa

En el escenario neutro el VAN es de 481 dólares, la TIR es el 13%, prácticamente igual a la tasa exigible del costo de capital.

Tabla 32. Cálculo de VAN y TIR escenario neutro

VAN Y TIR	
Inversión inicial	\$89.659
ESCENARIO NEUTRO	
FLUJO AÑO 0	\$-89.659
FLUJO AÑO 1	\$59.559
FLUJO AÑO 2	\$-16.246
FLUJO AÑO 3	\$-15.018
FLUJO AÑO 4	\$-8.507
FLUJO AÑO 5	\$-61
FLUJO AÑO 6	\$5.869
FLUJO AÑO 7	\$12.868
FLUJO AÑO 8	\$21.100
FLUJO AÑO 9	\$30.756
FLUJO AÑO 10	\$131.713
VAN (12,9%)	481,86
TIR	13%

El escenario optimista tiene resultados atractivos con un VAN de 474.230 dólares y una TIR del 67%.

Tabla 33. Cálculo de VAN y TIR escenario optimista

VAN Y TIR	
Inversión inicial	\$89.659
ESCENARIO OPTIMISTA	
FLUJO AÑO 0	\$-89.659
FLUJO AÑO 1	\$73.959
FLUJO AÑO 2	\$7.041
FLUJO AÑO 3	\$26.242
FLUJO AÑO 4	\$61.292
FLUJO AÑO 5	\$114.525
FLUJO AÑO 6	\$142.565
FLUJO AÑO 7	\$175.874
FLUJO AÑO 8	\$215.408
FLUJO AÑO 9	\$262.295
FLUJO AÑO 10	\$407.524
VAN	\$474.230
TIR	67%

8.7. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Después del análisis financiero, hemos decidido avanzar con el proyecto, a pesar del escenario negativo proyectando una pérdida del total de la inversión a los primeros tres años. El escenario neutro muestra proyecciones atractivas a largo plazo con un VAN de \$481 y una TIR del 13%, así como también el escenario positivo que presenta un VAN de 474.230 dólares y una TIR del 67%

Aceptamos el riesgo asociado, motivados por nuestro compromiso y vocación como emprendedores. Adicional cabe mencionar que en el análisis consideramos el costo de oportunidad sobre todo para el administrador del fondo, ya que él considera este proyecto como parte importante de su propósito profesional, al que le ha dedicado tiempo y estudios en los últimos años y considera que tiene vocación. Además, consideramos que la filosofía "value investing" es una herramienta clave para crear valor tanto para las empresas en las que invierte como para los clientes potenciales. El emprendedor está comprometido a seguir mejorando como gestor de portafolio e inversor, contribuyendo así al crecimiento personal y al éxito del proyecto y de los inversores.

En conclusión, confiamos en que la combinación de nuestras decisiones estratégicas y la dedicación que nos llevará a alcanzar los objetivos planteados, generando valor de manera sostenible en el tiempo

9. ANEXOS

ANEXO 1

PUNTO DE EQUILIBRIO										
ESCENARIO 1 PESIMISTA										
Rendimiento bruto del fondo	10%									
Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos	\$43.980	\$45.299	\$46.658	\$48.058	\$49.500	\$50.985	\$52.514	\$54.090	\$55.713	\$57.384
Activos administrados para alcanzar el punto de equilibrio	\$2.932.000	\$3.019.960	\$3.110.559	\$3.203.876	\$3.299.992	\$3.398.992	\$3.500.961	\$3.605.990	\$3.714.170	\$3.825.595

ESCENARIO 2 NEUTRO										
Rendimiento bruto del fondo	15%									
Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos	\$43.980	\$45.299	\$46.658	\$48.058	\$49.500	\$50.985	\$52.514	\$54.090	\$55.713	\$57.384

PUNTO DE EQUILIBRIO										
Activos administrados para alcanzar el punto de equilibrio	\$1.954.667	\$2.013.307	\$2.073.706	\$2.135.917	\$2.199.995	\$2.265.994	\$2.333.974	\$2.403.993	\$2.476.113	\$2.550.397

ESCENARIO 3 OPTIMISTA										
Rendimiento bruto del fondo	18%									
Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos	\$43.980	\$45.299	\$46.658	\$48.058	\$49.500	\$50.985	\$52.514	\$54.090	\$55.713	\$57.384
Activos administrados para alcanzar el punto de equilibrio	\$1.628.889	\$1.677.756	\$1.728.088	\$1.779.931	\$1.833.329	\$1.888.329	\$1.944.979	\$2.003.328	\$2.063.428	\$2.125.331

10. BIBLIOGRAFIA

ACAFI. (septiembre de 2023). *Administración Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión*. Obtenido de <https://acafi.cl/>

Akamai Security Intelligence Group. (27 de septiembre de 2023). Obtenido de <https://www.akamai.com/blog/security/attack-trends-in-financial-services>

AMEXCAP. (FEBRERO de 2023). *ASOCIACIÓN MEXICANA DE CAPITAL PRIVADO*. Obtenido de <https://amexcap.com/>

ANBIMA. (06 de 01 de 2021). *Asociación Brasileña de Entidades Financieras y del Mercado de Capitales*. Obtenido de Indústria de fundos alcança R\$ 6 trilhões de patrimônio líquido – ANBIMA

Asobanca. (30 de noviembre de 2023). *Asobanca*. Obtenido de <file:///C:/Users/mcarrasco/Downloads/Evolucion-de-la-Banca-10-2023.pdf>

ASOBANCA. (octubre de 2023). *Asociación de bancos del Ecuador*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/publicaciones-economicas/>

Banco Central del Ecuador. (21 de diciembre de 2023). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

Bolsa de Valores de Quito. (2023, octubre). *Informe Bursátil mensual* . Quito.

BVQ . (30 de noviembre de 2023). *Bolsa de Valores de Quito*. Obtenido de <https://www.bolsadequito.com/index.php/casas-de-valores>

CAFI . (2023). *Cámara de Fondos de Inversión*. Obtenido de <https://www.fondoscostarica.com/>

Caja Siete. (12 de septiembre de 2023). *Caja Siete* . Obtenido de <https://www.cajasietecontunegocio.com/temas/rsc/item/la-inversion-sostenible-en-2023-en-alza-en-europa>

Castillo, J. G. (01 de 06 de 2021). *Grupo Faro*. Obtenido de <https://grupofaro.org/analisis/politica-monetaria-en-dolarizacion-riesgos-y-desafios/>

- Cattlin, B. (marzo de 2018). *IG Trading*. Obtenido de <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/-cuales-son-las-bolsas-mas-importantes-del-mundo--200703>
- CLARA. (2022). *Clara Payments*. Obtenido de <https://www.clara.com/es-mx/blog/que-es-fintech-innovacion-financiera-al-alcance-de-todos#:~:text=Innovaci%C3%B3n%20las%20Fintech%20est%C3%A1n,pago%20digital%20y%20mucho%20m%C3%A1s.>
- Coba, G. (06 de diciembre de 2023). *Primicias*. Obtenido de ¿porqué crece la oferta de suites y apart studios en Ecuador?: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inmuebles-vivienda-ecuador-poblacion-censo/>
- CoinDesk. (16 de enero de 2024). *ConDesk Indices*. Obtenido de <https://www.coindesk.com/price/bitcoin/>
- Damodaran, A. (January de 2024). *Stern NYU*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- EL UNIVERSO. (20 de octubre de 2023). *EL UNIVERSO*. Obtenido de Que opciones de inversión ofrece el mercado ecuatoriano: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/que-opciones-de-inversion-ofrece-el-mercado-ecuadoriano-nota/>
- FIAFIN. (septiembre de 2022). *Federación iberoamericana de fondos de inversión*. Obtenido de <https://www.fiafin.org/estadistica/showPaisTrimestral>
- Forbes Mexico. (14 de julio de 2017). *Forbes Mexico*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/cual-es-la-relevancia-de-la-tecnologia-en-el-mercado-de-valores/>
- Fortin, S. (agosto de 2023). *Visual Capital*. Obtenido de <https://www.visualcapitalist.com/largest-stock-exchanges-in-the-world/>
- Franco, I. (2023). Módulo Evaluación financiera de proyectos en ESPAE. Guayaquil.
- INEC. (2011). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

J.B.Maverick. (03 de enero de 2024). *Investopedia*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/ask/answers/042415/what-average-annual-return-sp-500.asp#:~:text=The%20index%20acts%20as%20a,through%20the%20end%20of%202023>

Kahatt, K. (2003). *Dialnet Universidad de la Rioja*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FinanciamientoYMedioambiente-5110449.pdf>

La Hora. (26 de agosto de 2022). *La Hora*. Obtenido de Fondos de inversión son la opción más rentable, pero poco conocida para iniciar como inversionista en Ecuador.: <https://www.lahora.com.ec/pais/fondos-inversion-rentable-invertir-ecuador/>

Lewis, C. (17 de agosto de 2023). *AP NEWS*. Obtenido de <https://apnews.com/business/abundan-las-estafas-de-inversiones-en-las-redes-sociales-aqui-esta-como-detectarlas-2c65aded0abb96a11f0916bf08781b0c>

Ley de Mercado de Valores. (22 de febrero de 2006). *Supercias*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/mv/Ley_MV.pdf

LISA Institute. (2023). *LISA Institute*. Obtenido de <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/estafa-de-inversion-que-es-tipos-consejos>

Marketwatch. (octubre de 2022). Webinar Construcción. (Mercapital, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=tLvVgqMbsCc>

Minsaitpayments. (marzo de 2023). *Minsaitpayments*. Obtenido de Tendencias de medio de pago : <https://cms.minsaitpayments.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Medios-de-Pago-XII-MP.pdf>

- Mullaney, T. (10 de Agosto de 2023). *US News*. Obtenido de <https://money.usnews.com/investing/portfolio-management/articles/the-largest-brokerage-firms-this-year#:~:text=of%20TD%20Ameritrade.-,Fidelity%20Investments,at%20%2411.7%20trillion%20in%20AUA.>
- Neufeld, D. (18 de octubre de 2023). *Visual Capital*. Obtenido de <https://www.visualcapitalist.com/largest-stock-exchanges-in-the-world/>
- Orozco, M. (21 de jul de 2023). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/criptoactivos-criptomonedas-ley-quebras-reforma/#:~:text=Los%20criptoactivos%20son%20todos%20los,pueda%20tener%20un%20valor%20monetario.>
- Ortega, K., & Pino, S. (30 de octubre de 2021). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a21v42n21/a21v42n21p04.pdf>
- Primicias. (9 de octubre de 2023). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/fondos-inversion-intereses-ecuador-ahorro/>
- Primicias, Evelyn Tapia. (3 de feb de 2023). *PRIMICIAS*. Obtenido de Estos son los países donde los ecuatorianos tienen dinero: [https://www.primicias.ec/noticias/economia/dinero-ecuatorianos-paraisos-fiscales/#:~:text=Unos%20642%20residentes%20de%20Ecuador,de%20Rentas%20Internas%20\(SRI\)%3A](https://www.primicias.ec/noticias/economia/dinero-ecuatorianos-paraisos-fiscales/#:~:text=Unos%20642%20residentes%20de%20Ecuador,de%20Rentas%20Internas%20(SRI)%3A)
- RankiaPro. (11 de enero de 2024). *RankiaPro Artículos*. Obtenido de <https://rankiapro.com/latam/no-especificado/expertos-autorizacion-sec-etf-bitcoin/>
- Reditum news. (27 de noviembre de 2023). *Reditum news*. Obtenido de Monitoreo Fondos de Inversión al 21 de Noviembre de 2023: <https://www.reditum.news/articulo/monitoreo-fondos-de-inversion-al-14-de-noviembre-de-2023-2>
- Revista Gestión. (31 de octubre de 2019). *Gestion Digital* . Obtenido de <https://revistagestion.ec/cifras/ahorran-los-hogares->

